

MENGIMPLEMENTASIKAN STRATEGI MELALUI RANCANGAN ORGANISASI

Perancangan organisasi merupakan bagian dari implementasi strategi, yaitu suatu proses yang menentukan bagaimana organisasi menciptakan, menggunakan, dan memadukan struktur organisasi, sistem pengendalian, dan budaya organisasi untuk mencapai model bisnis yang diinginkan.¹ Struktur organisasi perusahaan memiliki peran penting dalam keberlangsungan organisasi, yaitu menempatkan tugas dan peran setiap pegawai secara spesifik agar dapat menciptakan nilai lebih, sekaligus menguraikan secara jelas bagaimana peran dan tugas tersebut dapat dikombinasikan untuk meningkatkan efisiensi, kualitas, inovasi, respons terhadap pelanggan, dan kompetensi demi mencapai keunggulan bersaing perusahaan.² Dengan adanya penempatan yang jelas tersebut, struktur organisasi dapat memenuhi tujuan utamanya, yaitu untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kinerja seluruh pegawai organisasi dari berbagai level organisasi (korporasi, bisnis, fungsional), juga dari berbagai divisi atau unit agar dapat bersinergi demi mencapai rangkaian strategi perusahaan yang tertera di dalam bisnis model suatu perusahaan.

Peran struktur organisasi yang menempatkan tugas serta peran seluruh pegawai organisasi tidak memegang fungsi sebagai motivasi agar pegawai dapat melakukan pekerjaan dan peran sesuai yang telah ditentukan. Maka dari itu, selain adanya struktur organisasi, diperlukan sistem pengendalian.³ Sistem pengendalian berfungsi untuk memfasilitasi para manajer dengan:

- Serangkaian insentif untuk memotivasi para pegawai melakukan tugas dan peran sesuai yang telah ditentukan agar dapat meningkatkan efisiensi, kualitas, inovasi, dan respons terhadap pelanggan.
- Umpan balik (*feedback*) spesifik atas performa organisasi beserta para pegawainya dalam membangun keunggulan bersaing perusahaan, sehingga para manajer dapat selalu mengambil aksi tentang bagaimana dapat memperkuat model bisnis perusahaan.

Struktur organisasi suatu perusahaan dapat diibaratkan sebagai kerangka perusahaan, sedangkan sistem pengendalian sebagai otot dan urat perusahaan yang digunakan manajer untuk mengatur jalannya perusahaan tersebut. Unsur terakhir dalam perancangan organisasi adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan kumpulan spesifik nilai, norma, keyakinan, dan etika organisasi yang digunakan seluruh anggota internal maupun eksternal organisasi, sehingga mempengaruhi bagaimana mereka berinteraksi antara satu sama lain, dan juga dengan pemegang kepentingan organisasi.⁴ Budaya organisasi mencerminkan karakteristik suatu organisasi, atau bagaimana organisasi tersebut menyikapi sesuatu. Manajer puncak memegang peran yang sangat penting, karena mereka dapat mempengaruhi keyakinan dan nilai yang dianut oleh para anggota organisasi dalam melakukan tugas mereka, dan bagaimana mereka menggunakannya dalam mencapai tujuan organisasi.⁵

Jika manajemen puncak ingin memahami adanya variasi pada tiap individu dalam mengambil keputusan, serta memecahkan permasalahan seperti kurangnya kerja sama antardivisi maupun rendahnya tingkat inovasi dalam perusahaan, manajer puncak perlu memahami bahwa rancangan struktur, sistem pengendalian, budaya organisasi, nilai yang dianut masing-masing individu, dan etika setiap individu membentuk bagaimana individu bertindak dalam menyikapi implementasi strategi dan bisnis model suatu organisasi.⁶ Jika terjadi hal-hal seperti adanya pengambilan keputusan individu yang terlalu memakan waktu, kurangnya kerja sama antardivisi, ataupun kurangnya inovasi yang diciptakan, manajer puncak dapat menyiasatinya dengan mengubah struktur, sistem pengendalian, dan budaya organisasi menjadi lebih efektif dengan tujuan untuk meningkatkan koordinasi dan motivasi di dalam lingkungan organisasi. Berubahnya rancangan organisasi untuk menjadi lebih efektif akan dapat memicu keberhasilan organisasi dalam meraih keunggulan bersaing, dan keuntungan yang melebihi ekspektasi perusahaan.

Contohnya seperti yang terjadi pada salah satu perusahaan kosmetik terkemuka di Indonesia, PT Paragon Technology, dengan merek produk kosmetiknya Wardah. Mereka berhasil menjadi perusahaan dengan tingkat pertumbuhan terbesar ke-6 di dunia. Pada tahun 2018, Wardah telah memiliki pabrik seluas 20 hektar dengan total karyawan sekitar 11.000 orang.⁷ Di balik kesuksesan tersebut terdapat figur penting yang mampu menjadi inspirator bagi seluruh karyawan. Figur tersebut tidak lain adalah Nurhayati,

bos besar Wardah. Nurhayati dikenal sebagai sosok yang rendah hati dan pekerja keras. Ia memanfaatkan kesempatan besar kepada "anak-anak muda" untuk turut aktif mengembangkan produk Wardah, dan keputusannya itu terbukti sukses menjadikan Wardah sebagai produk yang mampu bersaing dengan merek-merek global yang telah lelah dulu berjaya seperti Avon, Olay, dan lain-lain. Keberhasilan anak-anak muda tersebut mampu membuat Wardah lebih modern dan sesuai dengan kebutuhan pasar.

Jika dilihat dari pertumbuhan bisnisnya, Wardah mulai melesit pada tahun 2007. Terhitung mulai dari tahun itu pertumbuhan produk Wardah kian pesat. Nurhayati berujar bahwa mereka sering berhasil memperoleh pertumbuhan di atas 100 persen, bahkan sempat mencapai pertumbuhan 900 persen. Semua pencapaian itu akhirnya menarik perhatian para pengusaha kosmetik, dan mereka mulai mulai mengakuisisi Wardah. Namun sebagai pimpinan, Nurhayati enggan untuk melepaskan usahanya tersebut. Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Accenture Strategy, Wardah termasuk dalam produk lokal yang mampu menyaingi produk-produk kosmetik global seperti Estée Lauder, Coty, Avon, L'Oréal, dan Maybelline. Riset tersebut sempat menjadi bahasan di Harvard Business School, dan masuk dalam *Harvard Business Review* 7 Februari 2019 lalu. Dalam salah satu laman berita miliknya, mantan Menteri BUMN, Hatta Iskandar menuliskan komentarnya terkait bagaimana budaya dan manajemen yang diterapkan di Wardah. Ia berkomentar bahwa budaya/kultur yang hidup di Wardah adalah sederhana, egaliter, dan saling menghormati. Sementara pola manajerial yang diterapkan di sana yaitu terbuka dan tidak rumit.¹⁰ Nilai-nilai itulah yang menjadi salah satu faktor kunci melejitnya kinerja Wardah dalam industri kosmetik di Indonesia beberapa tahun terakhir, dan mampu menggaet pangsa pasar yang selama ini dikuasai oleh produk-produk global.

MEMBANGUN STRUKTUR ORGANISASI

Setelah merumuskan model bisnis dan strategi perusahaan, prioritas utama manajer selanjutnya adalah menyusun struktur organisasi. Segala pekerjaan yang bertujuan menciptakan nilai tambah perusahaan tidak akan berjalan dengan baik jika tidak ditempatkan secara spesifik dan diintegrasikan oleh struktur organisasi.¹¹ Manajer harus memutuskan tiga pilihan dasar:

- Bagaimana cara terbaik untuk mengubah sebuah unit kelompok menjadi unit fungsi, yang akhirnya menjadi unit bisnis atau divisi untuk menciptakan kompetensi tersendiri dalam upaya mencapai strategi tertentu.
- Bagaimana mengalokasikan kekuasaan dan tanggung jawab terhadap fungsi-fungsi dan divisi organisasi dengan baik.
- Bagaimana cara meningkatkan tingkat koordinasi atau integrasi antara fungsi-fungsi dan divisi sebagai struktur agar semakin berkembang.

Sebagai contoh, PT Gojek Indonesia, sesuai dengan ketentuan perseroan terbatas di Indonesia memiliki struktur organisasi yang terdiri dari pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi. Dewan direksi Gojek bertanggung jawab atas manajemen dan operasional perusahaan. Sementara dewan komisaris berfungsi untuk melakukan pengawasan terhadap kepengurusan perusahaan oleh dewan direksi. Tanggung jawab lain dari dewan komisaris adalah meninjau rencana kerja dewan direksi, dan menyusun laporan tahunan untuk rapat pemegang saham. Selain itu, mereka juga memiliki kewenangan untuk menentukan remunerasi dan memberhentikan anggota dewan direksi.¹²

Di masa awal berdirinya, tahun 2010, perusahaan rintisan (*start-up*) yang kini berlabel *unicorn* (memiliki valuasi di atas 1 miliar dolar AS) ini hanya memiliki 20 mitra pengemudi, dan beroperasi di wilayah Jakarta dan sekitarnya saja. Kala itu, mereka pun hanya melayani jasa ojek *online* (*daring*). Namun seiring semakin bertumbuhnya bisnis Gojek, struktur perusahaan Gojek pun semakin berkembang. Terakhir berdasarkan informasi yang didapatkan dari firma konsultasi investasi Momentum Works dan dimuat dalam laman berita *Kompas*, struktur organisasi pusat PT Gojek Indonesia terdiri dari *chief executive*, *chief branding*, *chief product*, *chief financial*, *human resource*, dan *chief technology*. Sementara itu, untuk struktur organisasi *regional* dipimpin langsung oleh wakil direktur area. Wakil direktur area membawahi manajer atau koordinator

bidang IT, bidang karyawan *front office* dan pemasaran, bidang keuangan, serta bidang mitra ojek. Salah satu tujuan pembentukan struktur organisasi tingkat regional ini dilakukan sebagai upaya Gojek agar bisa lebih cepat memanfaatkan peluang pasar dan merespons kebutuhan pelanggan yang ada di daerah tertentu.

Contoh lain terkait penyesuaian antara struktur organisasi dengan strategi bisnis perusahaan dapat kita amati pada usaha perbankan. Usaha perbankan memiliki berbagai layanan keuangan yang menuntut bank untuk dapat berbagi fokus pada berbagai lini bisnisnya. Oleh karena itu, mereka mencoba untuk mengatasinya dengan menyesuaikan struktur organisasi sesuai dengan jenis layanan yang ditawarkan oleh perusahaan. Misalnya, Bank Mandiri membentuk beberapa divisi terpisah, menyesuaikan fokus pelayanan pelanggan yang mereka sasar seperti divisi *corporate banking* yang melayani pelanggan korporasi; divisi *commercial banking* yang melayani pelanggan komersial; divisi *retail banking* yang melayani pelanggan perorangan seperti layanan pinjaman konsumen, kartu kredit, pengembangan UKM dan masih banyak lainnya.

MENGELOMPOKKAN TUGAS, FUNGSI, DAN DIVISI

Fungsi dari strategi perusahaan adalah sebagai tugas-tugas atau pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan oleh para pegawai perusahaan. Maka dari itu, perusahaan pada umumnya menyusun strategi organisasi terlebih dahulu, sebelum menyusun struktur organisasi agar dapat disesuaikan. Alfred D. Chandler adalah seorang sejarawan dari Harvard yang pertama kali mengeluarkan pendapat mengenai hal ini secara resmi.¹¹ Ia berpendapat bahwa secara prinsip, struktur organisasi mengikuti pola tugas kerja suatu organisasi, dan struktur organisasi perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat berubah seiring adanya perubahan pada strategi perusahaan mereka.¹⁴ Kesimpulannya, mayoritas perusahaan akan menyusun pengelompokan di dalam organisasi mereka berdasarkan urutan orang-orang dengan tugas kerja yang serupa, lalu dikelompokkan menjadi suatu kelompok fungsional, dan kemudian dikelompokkan menjadi suatu divisi.¹²

Kelompok fungsional merupakan kelompok yang terdiri dari beberapa orang yang bekerja bersama karena didasarkan oleh pekerjaan atau tugas yang serupa atau saling berkaitan, dan berada pada posisi jabatan yang sama.¹⁴ Contohnya, dalam struktur organisasi PT Waskita Karya terdapat suatu unit kerja yang diberi nama Unit Partnership Program and Community Development. Tugas dari divisi tersebut adalah mengimplementasikan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan CSR, sesuai apa yang telah diatur oleh Kementerian BUMN terkait Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Program tersebut dirancang oleh pemerintah sebagai upaya strategis negara dengan melibatkan berbagai BUMN untuk berperan serta membangun kualitas hidup dan produktivitas masyarakat Indonesia melalui kegiatan-kegiatan pemberian bantuan, pemberdayaan, serta pendampingan.¹⁷

Dalam siklus kehidupan organisasi, tentunya organisasi akan berkembang. Perkembangan organisasi yang semakin besar akan meningkatkan jumlah produksi dan skala produk perusahaan. Maka dari itu, kompleksitas di dalam perusahaan pun akan meningkat. Hal ini ditunjukkan dengan adanya tingkat perpindahan antarpegawai, kelompok fungsional, maupun sub-unit yang semakin tinggi. Hal ini akan menimbulkan beberapa masalah yang menyebabkan inefisiensi manajemen, terutama masalah pada komunikasi antarindividu, kelompok, maupun divisi, dan juga masalah-masalah manajerial lainnya yang akan menambah biaya birokratis. Biaya birokratis merupakan biaya-biaya yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan dalam mengawasi dan mengatur pertukaran fungsional yang dilakukan dengan tujuan untuk memberi nilai tambah pada produk sebelum sampai di tangan pelanggan.¹⁸ Seperti yang dialami oleh CT Corp, perusahaan yang berawal dari bisnis pembuatan alas kaki untuk ekspor dan genteng untuk industri perumahan dalam negeri ini terus berkembang pesat, di mana hingga saat ini telah merambah di beberapa industri lain. Operasi bisnis utama yang digeluti oleh CT Corp terkonsentrasi ke dalam tiga lini bisnis, yakni layanan keuangan; media, gaya hidup, dan hiburan; serta sumber daya alam.¹⁹

Untuk mengatasi masalah tersebut, manajer melakukan beberapa hal, yaitu mengelompokkan beberapa pekerjaan yang serupa menjadi satu kesatuan kelompok kerja, atau kelompok fungsional, dan kemudian beberapa dari kelompok fungsional tersebut dikumpulkan dan dibentuk menjadi satu kesatuan divisi organisasi. Hal ini dilakukan untuk mengurangi biaya birokrasi, karena pembentukan divisi akan membantu organisasi untuk dapat melakukan produksi dan distribusi produk lebih baik, juga dalam melayani pelanggan. Dalam mengembangkan struktur organisasi, manajer harus dapat mengetahui bagaimana mereka akan

mengelompokkan aktivitas organisasi menjadi suatu fungsi dan divisi agar dapat mengantarkan organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif.²⁰ Manajer puncak dapat memilih satu dari banyak struktur yang akan digunakan untuk mengelompokkan kegiatan organisasi mereka. Pilihan manajer puncak ditentukan oleh kemampuan struktur untuk dapat dengan sukses mengimplementasikan model bisnis perusahaan dan strategi perusahaan.

MENGALOKASIKAN OTORITAS DAN TANGGUNG JAWAB

Seperti yang telah dibahas sebelumnya, semakin berkembang suatu organisasi maka semakin luas pula mobilitas dan cakupan organisasi tersebut, dari segi kuantitas produk yang diproduksi, skala produk, jumlah pegawai, jumlah tim kerja, dan jumlah divisi, yang akan berdampak pada meningkatnya biaya birokrasi perusahaan. Sebelumnya, para manajer telah berupaya menekan biaya tersebut dengan membentuk divisi-divisi fungsional yang didasari oleh tugas kerja, namun perlu dilakukan adanya upaya tambahan untuk dapat lebih menekan biaya tersebut. Manajer perlu mengembangkan hierarki kekuasaan yang jelas untuk dapat mengkoordinasikan aktivitas pegawai, kelompok fungsional, dan divisi secara baik. Hierarki kekuasaan atau rantai komando mendefinisikan hak dan tanggung jawab para anggota organisasi sesuai dengan lini atau jabatannya—mulai dari CEO, manajer lini tengah, manajer lini bawah, dan pegawai yang mengoperasikan produksi produk maupun memberi layanan jasa secara langsung kepada pelanggan.²¹ Setiap manajer pada setiap tingkat hierarki organisasi memiliki tanggung jawab untuk mengawasi satu atau lebih sub-unit yang mereka bawahi. Jumlah sub-unit yang melaporkan hasil pekerjaan mereka kepada manajer lini mereka disebut sebagai *span of control* (rentang kendali).

Ketika hierarki kekuasaan telah dibentuk, dan manajer pada masing-masing lini organisasi mengetahui dengan jelas hak dan tanggung jawab mereka, maka inefisiensi manajemen akan berkurang karena informasi yang didapat juga akan menjadi lebih efektif sebagai hasil dari komunikasi yang baik. Kemudian, perputaran pegawai juga akan berkurang dan hal ini tentunya dapat menekan biaya birokrasi perusahaan. Seperti apa yang terjadi pada perusahaan Kereta Api Indonesia (PT KAI). Semenjak dipimpin oleh Ignasius Jonan, hingga saat ini banyak perubahan positif yang terjadi pada PT KAI yang dampaknya dapat dirasakan langsung oleh pelanggan. Contohnya seperti pelayanan pemesanan tiket yang lebih praktis dan dapat meminimalkan calo, kondisi di dalam gerbong yang bersih dan nyaman, waktu keberangkatan dan tiba di stasiun tujuan yang lebih tepat waktu, serta masih banyak lainnya. Namun selain dirasakan langsung oleh pelanggan, perubahan positif tersebut juga dirasakan oleh kalangan internal perusahaan sendiri, yakni adanya reformasi birokrasi di lingkungan internal PT KAI. Pemanfaatan teknologi informasi yang mulai digalakkan menjadi cara ampuh untuk membuat birokrasi di dalam perusahaan relatif lebih baik dan fleksibel.

Struktur Organisasi Tinggi dan Struktur Organisasi Datar

Dalam kegiatannya, perusahaan perlu menetapkan jumlah tingkat hierarki yang mereka butuhkan dan tugas-tugas fungsional sebagai dasar strategi perusahaan untuk menciptakan kompetensi yang unggul.²² Seiring berkembangnya perusahaan, maka semakin besar pula ukuran suatu perusahaan yang dapat dilihat dari adanya peningkatan pada jumlah pegawai, kelompok fungsional dan divisi, yang berdampak pada meluasnya hierarki kekuasaan dan membuat struktur organisasi menjadi semakin “tinggi”.

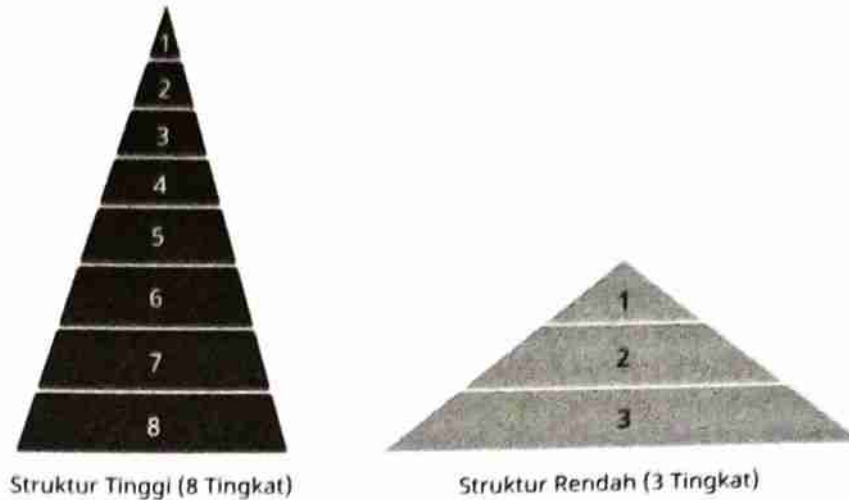
Gambar 11.1 menampilkan bentuk struktur organisasi yang tinggi dan struktur organisasi yang datar. Tingkat kekuasaan pada organisasi dengan struktur yang “tinggi”, tergantung pada ukuran dari organisasi tersebut. Sementara, struktur organisasi yang datar lebih memiliki sedikit tingkatan, namun tetap mengikuti ukuran dari suatu perusahaan tersebut. Semakin tinggi struktur perusahaan, maka masalah-masalah yang datang juga akan semakin kompleks. Fleksibilitas perusahaan dan kecepatan respons manajer atas suatu keputusan akan berkurang karena semakin banyaknya tingkat hierarki yang harus dilewati. Sangat penting bagi manajer untuk dapat memahami bagaimana mereka bisa mengatasi masalah-masalah tersebut dengan mengubah struktur perusahaan sesuai dengan situasi yang ada.

Struktur organisasi pada BUMN dan perusahaan swasta cenderung memiliki perbedaan yang signifikan. Hal ini disebabkan karena ada perbedaan birokrasi antara dua jenis organisasi tersebut. BUMN memiliki struktur yang lebih birokratis dan cenderung lebih tinggi, sedangkan perusahaan swasta memiliki struktur lebih ramping dan lebih melebar. Sebagai contoh, kita bandingkan struktur organisasi BCA (bank swasta) dan BRI (BUMN) pada Gambar 11.2 dan 11.3. Dari kedua gambar tersebut, dapat disimpulkan bahwa

GAMBAR 11.1

Struktur Tinggi dan Struktur Datar

Sumber: Diadaptasi dari Hill, Jones, dan Chilling, 2013. *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach*, (ed. 11),engage Learning, hal. 400.



BCA memiliki struktur lebih ramping dan mendatar, sedangkan BRI memiliki struktur yang gemuk dan tinggi.

Permasalahan pertama yang mungkin muncul adalah masalah komunikasi. Di saat suatu organisasi berkembang hingga tingkat di mana level hierarkinya “tinggi”, maka akan memakan waktu yang cukup lama bagi keputusan dan perintah dari manajer lini puncak untuk dapat mencapai ke keseluruhan organisasi, dan juga akan memakan waktu yang cukup lama bagi manajer lini puncak untuk mengetahui bagaimana dampak dari perintah yang mereka berikan dan keputusan yang mereka ambil. Selain itu, “tinggi”-nya tingkatan hierarki suatu organisasi akan membuat para manajer lini puncak sulit untuk mengetahui apakah perintah yang mereka berikan telah dijalankan dengan baik oleh manajer-manajer pada lini tengah dan bawah, maupun oleh para pegawai di seluruh organisasi. Dengan demikian para manajer lini atas akan lebih menuntut konfirmasi dari apa yang telah mereka lakukan untuk mengetahui apakah perintah yang telah diberikan telah dijalankan dengan baik. Dampak lain yaitu kepada para manajer lini bawah, mereka menyadari bahwa kesalahan apapun yang terjadi akan dibebankan kepada mereka, karena merupakan tanggung jawab mereka. Hal ini akan menyebabkan manajemen lini bawah cenderung menggunakan waktu lebih lama agar dapat mengambil keputusan yang tepat, bahkan untuk menghindari kemungkinan untuk disalahkan ketika terjadi kesalahan. Mereka cenderung akan membiarkan manajer lini puncak yang mengambil keputusan.

Masalah komunikasi lainnya yang dapat terjadi adalah adanya perbedaan interpretasi antara para manajer dari berbagai lini organisasi yang dapat menimbulkan perbedaan antara maksud atau perintah manajemen puncak dengan implementasi perintah yang dilakukan. Hal ini dapat terjadi secara sengaja maupun tidak sengaja. Adanya kesalahan implementasi perintah secara sengaja biasanya dilakukan oleh manajer yang ingin mendatangkan keuntungan pribadi bagi dirinya. Sementara kesalahan implementasi yang tidak disengaja dapat terjadi karena adanya perbedaan pandangan yang dimiliki oleh masing-masing manajer. Hal ini tentu berbahaya, karena kesalahan implementasi dapat mengakibatkan hal yang fatal dan memperlambat organisasi dalam mencapai tujuannya.

Tingginya hierarki suatu perusahaan mengindikasikan seberapa banyak manajer yang dipekerjakan oleh perusahaan tersebut. Semakin tinggi hierarki suatu perusahaan, semakin banyak pula manajer yang dipekerjakan dan tentunya harus diberi gaji, tunjangan, ruangan kantor, sekretaris, dan lain-lain, yang menyebabkan tingginya biaya yang harus ditanggung perusahaan. Ketika resesi, banyak perusahaan yang pada akhirnya memberhentikan beberapa manajernya dan mengubah struktur perusahaan mereka menjadi lebih sederhana untuk mengurangi biaya yang mereka keluarkan dan agar dapat selamat dari kebangkrutan.

Rantai Komando Minimum

Ketika organisasi telah menjadi semakin maju dan hierarki menjadi terlalu tinggi, manajer lini atas dapat menghindari masalah-masalah yang mungkin timbul dengan memastikan kembali apakah mereka telah mempekerjakan individu-individu sebagai manajer pada masing-masing level hierarki dengan tepat. Jika telah dipastikan, maka manajer lini puncak dapat memulai untuk merancang alternatif-alternatif hierarki

yang dirasa paling efektif dan efisien dalam menjalankan organisasi. Manajer lini puncak dapat mengikatkan prinsip rantai komando minimum yang menyatakan bahwa suatu perusahaan harus memilih hierarki organisasi yang memiliki paling sedikit tingkat otoritas yang diperlukan untuk mengelola organisasi dengan efektif dan efisien.

Manajer yang efektif berupaya untuk mengurangi biaya organisasi agar dapat menjadi seefisien mungkin. Dengan demikian, perusahaan akan dapat bersaing dengan pesaing yang juga melakukan praktik biaya rendah (*low-cost*). Upaya yang dapat dilakukan manajer adalah dengan selalu berupaya memperkecil level hierarkinya. Misalnya, menghilangkan 1 tingkat hierarki dan melimpahkan tanggung jawab manajer level tersebut kepada manajer yang bertugas di level atasnya, namun di waktu yang bersamaan juga mengayomi pegawai-pegawai level bawah. Banyak dari manajer perusahaan terkenal yang melakukan hal serupa, contohnya seperti Alan Mulally, mantan pimpinan perusahaan otomotif asal Amerika, Ford, yang selalu berupaya membawahi pegawai-pegawai pada level hierarki yang ada di bawahnya, dengan tujuan menjaga hierarki perusahaan sedatar mungkin. Para manajer yang melakukan hal serupa menganggap bahwa pegawai harus bisa mengeksplorasi lebih jauh dari peran yang seharusnya mereka jalankan, untuk dapat menemukan cara terbaik dalam menjalankan perannya. Dengan begitu, perusahaan akan mendapatkan nilai lebih dari adanya upaya tersebut.

Contoh lain seperti yang terjadi dalam industri penerbangan dalam negeri. Dua maskapai penerbangan terbesar di Indonesia saat ini, Garuda Indonesia dan Lion Air Group yang saling menunjukkan determinasinya dalam upaya menguasai pangsa pasar industri penerbangan di Indonesia. Lion Air terkenal dengan strategi *low-cost*-nya, sementara Garuda Indonesia telah lebih dahulu dikenal dengan strategi *full service*-nya. Namun semakin sengitnya persaingan mendorong mereka untuk terus mengembangkan operasi bisnis mereka. Salah satu langkah strategis yang diambil oleh Garuda Indonesia dalam merespons tantangan ini adalah dengan melakukan pengurangan dan perombakan struktur direksi serta komisaris sejalan dengan hasil keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPST) 2019. Jumlah direksi yang awalnya berjumlah delapan orang dikurangi menjadi tujuh orang. Sementara itu, jajaran komisaris yang awalnya berjumlah tujuh orang berkurang menjadi lima.²¹ Alasan pemangkasan jumlah direksi dan komisaris dari perusahaan berkode saham GIAA ini dilandasi pada upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja bisnis yang telah berjalan. Perampingan struktur organisasi diharapkan dapat meningkatkan bisnis di dalam dinamika industri penerbangan yang semakin kompetitif, seperti yang disampaikan oleh VP Corporate Secretary Garuda Indonesia, M. Ikhsan Rosan.²² Perampingan yang dilakukan dalam struktur yakni dengan menggabungkan tugas dari Direktur Teknis dan Direktur Layanan menjadi satu fungsi, yakni Teknis dan Layanan.

Pada intinya, jika hierarki perusahaan menjadi terlalu tinggi, maka akan menimbulkan banyak masalah. Hal ini disebabkan karena rantai komando akan menjadi semakin panjang, lalu para manajer strategis akan semakin kehilangan kendali atas hierarki, yang berarti mereka juga kehilangan kendali atas strategi mereka. Ketika mereka kehilangan kendali atas strategi mereka, hal ini akan menyebabkan penurunan motivasi dan koordinasi antar pegawai perusahaan, sehingga konflik akan timbul di berbagai tingkat hierarki, dan akan merugikan perusahaan karena akan adanya peningkatan biaya.

Sentralisasi atau Desentralisasi?

Salah satu cara terbaik dalam mengatasi masalah tingginya hierarki organisasi adalah dengan desentralisasi. Dengan desentralisasi, semua keputusan dapat diambil secara langsung oleh masing-masing manajer divisi atau fungsional pada tiap level hierarki. Kecuali, jika ada suatu keputusan yang memiliki urgensi sangat tinggi, atau sangat penting, maka keputusan diambil oleh manajer lini puncak atau sentralisasi. Dengan melakukan desentralisasi, biaya perusahaan akan dapat dikurangi karena terhindar dari adanya rantai komando yang panjang yang dapat menyebabkan permasalahan komunikasi, dan inefisiensi waktu dalam pengambilan keputusan. Ada tiga keuntungan dalam melakukan desentralisasi, yang akan dibahas dalam bab ini.²³

Keuntungan pertama adalah ketika manajer lini puncak mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan operasional kepada manajer lini menengah dan bawah, mereka dapat mengurangi kelebihan informasi yang diserap dan dapat lebih mengalokasikan waktunya untuk memposisikan perusahaan dalam persaingannya dan meluruskan model bisnis perusahaan. Kedua, ketika manajer pada lini bawah perusahaan bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi yang sesuai dengan kondisi lokal, hal ini akan

membuat motivasi dan akuntabilitas mereka meningkat. Keuntungan ketiga adalah ketika pegawai pada tingkat hierarki bawah diberikan hak untuk membuat keputusan penting, akan lebih sedikit manajer yang dibutuhkan untuk mengawasi dan mengontrol tiap aktivitas para pegawai. Hal ini dapat menurunkan biaya perusahaan dan menjaga hierarki perusahaan tetap rata.

Meskipun desentralisasi memiliki banyak keuntungan, namun sentralisasi juga masih dijadikan pilihan bagi banyak perusahaan.²⁶ Hal ini dikarenakan sentralisasi juga memiliki keuntungannya tersendiri, yaitu mempermudah koordinasi perusahaan ketika perusahaan perlu melakukan aktivitas-aktivitas yang digunakan untuk mengimplementasikan strategi perusahaan. Contohnya, Apple dalam mengembangkan produknya melakukan sentralisasi antara divisi *industrial design*, *hardware* dan *software engineering*, operasi, dan pemasaran, agar dapat tercipta koordinasi yang baik. Bayangkan saja jika Apple melakukan desentralisasi dalam pengembangan produknya, maka perencanaan yang mereka lakukan secara keseluruhan akan sulit dikoordinasikan dan diimplementasikan karena setiap divisi akan memiliki pendapat yang berbeda-beda, sehingga akan sulit mengambil keputusan.

Sentralisasi juga menandakan bahwa keputusan apapun yang diambil merupakan keputusan yang sesuai dengan tujuan organisasi. Di saat terjadinya krisis, sentralisasi akan menguntungkan karena kepemimpinan perusahaan akan terpusat hanya pada satu orang atau satu kelompok saja, sehingga komando yang diberikan dan harus dijalankan hanya datang dari 1 arah. Jika masalah yang dikhawatirkan seperti adanya kepala divisi yang menyimpang dan karena sentralisasi harus melalui berbagai tingkat hierarki sebelum dapat mencapai manajemen puncak, perusahaan dapat melakukan apa yang telah dilakukan oleh Merrill Lynch, yaitu dengan menyediakan sistem informasi yang lebih lengkap dan akurat sehingga manajer pada tingkat yang lebih tinggi tetap dapat mengontrol dan mengawasi manajer-manajer pada tingkat yang lebih rendah.²⁷ Contoh lain yaitu kembalinya Steve Jobs pada Apple pada tahun 1997, yang terbukti berhasil menyelamatkan Apple dari kebangkrutan karena Steve Jobs mempraktikkan sentralisasi komando untuk melakukan strategi agar Apple bisa selamat.

INTEGRASI DAN MENGINTEGRASIKAN MEKANISME

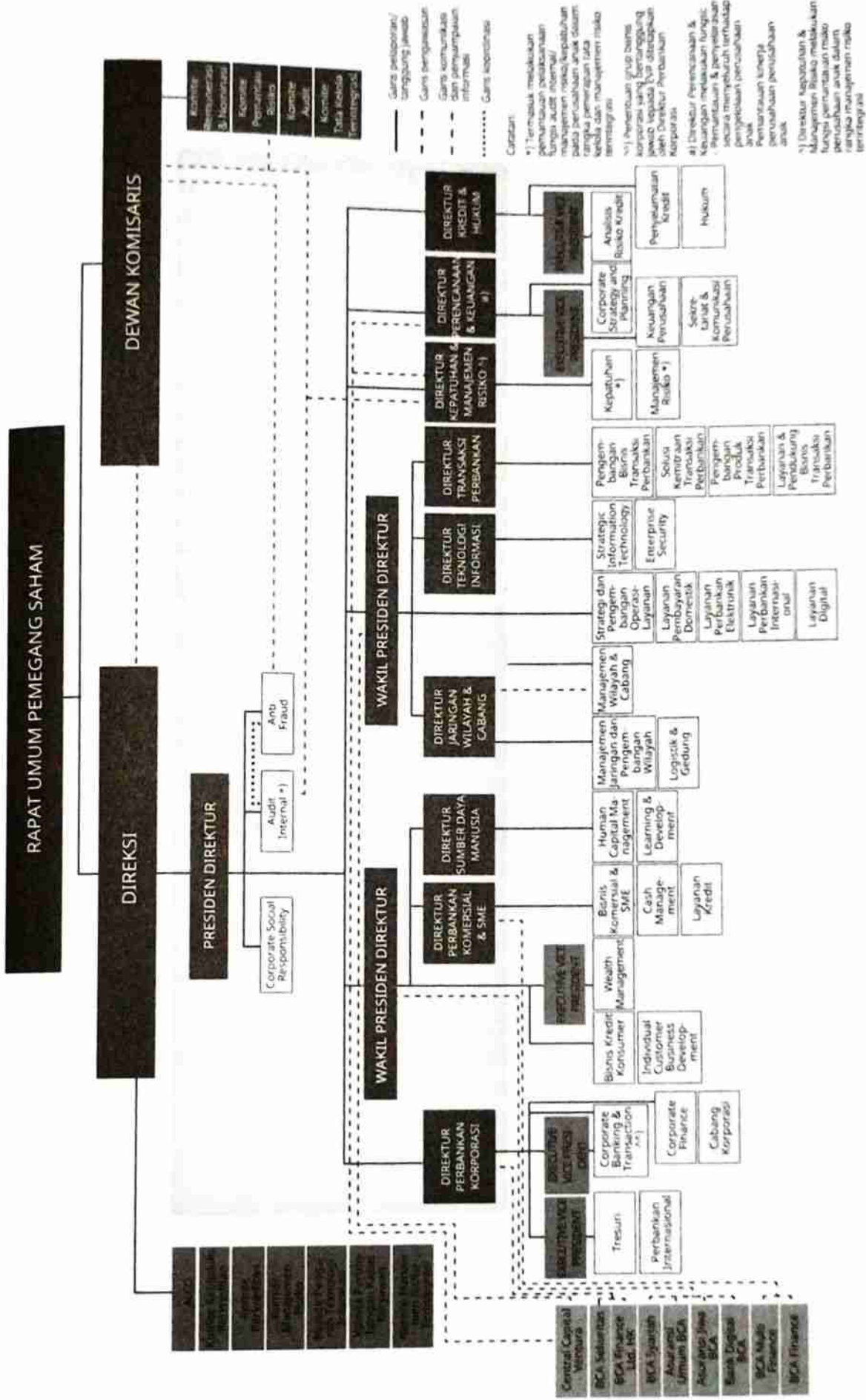
Koordinasi dibutuhkan di antara para pegawai, kelompok fungsional, dan divisi-divisi di dalam organisasi. Saat struktur organisasi menjadi lebih kompleks, koordinasi dan komunikasi perlu ditingkatkan dengan menggunakan berbagai mekanisme integrasi. Semakin tinggi kompleksitas suatu struktur organisasi, semakin tinggi pula kebutuhan koordinasi antarpegawai, kelompok fungsional, dan divisi agar struktur organisasional perusahaan bisa berjalan secara efisien.²⁸ Kita akan membahas tiga jenis mekanisme integrasi yang biasa digunakan dalam mengatasi situasi-situasi tersebut:²⁹

Kontak Langsung

Kontak secara langsung antarmanager dapat membuat para manager dari fungsi maupun divisi yang berbeda bekerja bersama dalam memecahkan masalah. Namun, kontak secara langsung antara para manager ini juga dapat menyebabkan beberapa masalah. Manager dari fungsi berbeda dapat memiliki pandangan yang berbeda mengenai apa yang harus dilakukan untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Terutama, jika kedua manager tersebut memiliki tingkat otoritas yang sama, maka perbedaan pandangan antara kedua manager tersebut hanya dapat diselesaikan oleh orang yang memiliki jabatan di atas mereka, atau CEO perusahaan. Dengan demikian, jumlah banyaknya isu atau masalah yang dilaporkan kepada manager lini puncak perusahaan menjadi salah satu indikator mengenai baik atau buruknya kinerja perusahaan. Maka dari itu, jika masalah tetap timbul setelah dilakukannya kontak langsung sebagai mekanisme integrasi oleh manager lini puncak, maka manager lini perlu menerapkan mekanisme integrasi yang lebih kompleks.

Peran Penghubung

Manager juga dapat meningkatkan koordinasi antarkelompok fungsional maupun divisi-divisi organisasi dengan memerankan peran sebagai penghubung. Ketika volume kontak antara dua fungsi meningkat, salah satu cara untuk mendorong koordinasi adalah dengan memberi tanggung jawab kepada para manager yang berada di tiap fungsi dan divisi yang berbeda untuk saling berkoordinasi antara satu sama lain. Manager-manager ini dapat bertemu sesuai kesepakatan mereka dalam jangka waktu yang telah ditentukan untuk



GAMBAR 11.3 Struktur Organisasi PT Bank Central Asia Tbk
 Sumber: Struktur organisasi PT Bank Central Asia Tbk; <http://www.bca.co.id>

individu yang dipilih dengan cermat dengan latar belakang sebagai tim kreatif atau penulis, seperti mantan sutradara dan penulis. Tim memiliki pengalaman dan pengetahuan yang relevan, sehingga dapat memenuhi permintaan sutradara untuk meninjau film dan memberikan umpan balik film yang sedang berlangsung. Direktur tidak dibariskan untuk mengimplementasikan rekomendasi dari Brain Trust, dengan demikian menghilangkan dinamika kekuasaan dan mendorong percakapan yang jujur. Pada akhirnya pengendalian kualitas berjalan dengan baik dan objektif.

Pengendalian dan Inovasi

Pengendalian strategi dapat meningkatkan inovasi suatu organisasi, karena dengan adanya pengendalian strategi, manajer dapat mendesentralisasikan otoritas masing-masing pekerjaan kepada pegawai, sehingga kebebasan yang diberikan dapat mendorong kreativitas para pegawai serta melatih para pegawai dalam menghadapi risiko. Hal ini tentunya akan memicu peningkatan level inovasi pada suatu organisasi yang dihasilkan dari eksperimen-eksperimen yang telah dilakukan para pegawai dalam upaya menyelesaikan tugasnya. Membahas mengenai inovasi, Steve Jobs sang pendiri Apple merupakan sosok yang memiliki inovasi yang bagus. Selama kariernya Steve Jobs berhasil mengembangkan Apple menjadi perusahaan raksasa dunia. Berbagai kendali dan inovasi telah berhasil diimplementasikan Steve Jobs, di antaranya *focus; simplify; take responsibility end-to-end; when behind, leapfrog; put products before profits; don't be a slave to focus groups; bend reality; impute; push for perfection; tolerate only "A" players; engage face-to-face; know both the big picture and the details; combine the humanities with the sciences; stay hungry, dan stay foolish.*¹³

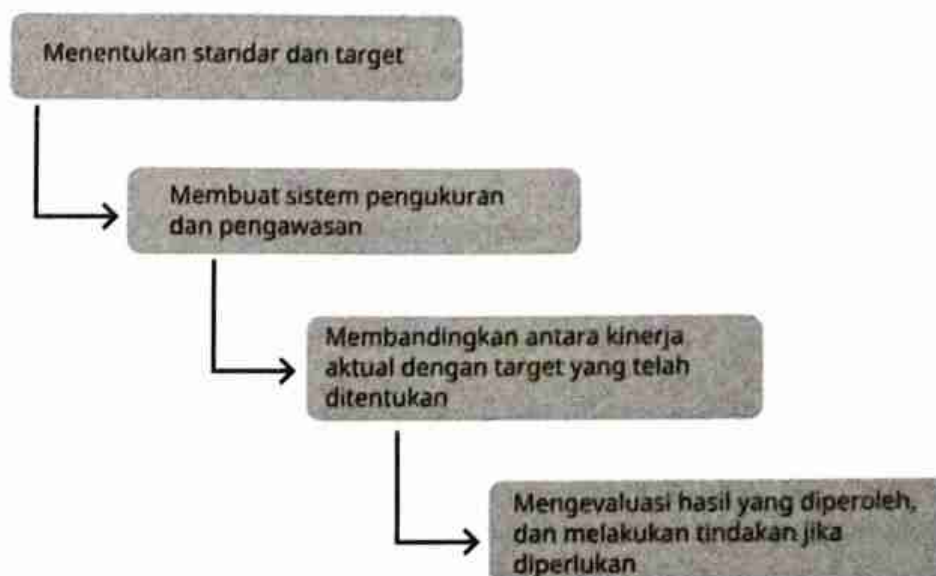
Pengendalian dan Respons Terhadap Konsumen

Pengendalian strategi dapat meningkatkan tingkat respons terhadap pelanggan, karena pengendalian strategi dapat digunakan untuk mengawasi dan menilai bagaimana para pekerja memperlakukan konsumen. Hasil dari pengamatan yang dilakukan manajer dapat digunakan sebagai bahan evaluasi kinerja pegawai agar dapat lebih baik ke depannya.

Sistem pengendalian strategi merupakan sistem formal yang diatur dengan adanya target, pengukuran, dan umpan balik yang jelas. Ketiga hal tersebut dapat membantu manajer dalam melakukan evaluasi terhadap efisiensi kinerja perusahaan, dan apakah perusahaan berhasil mengimplementasikan strateginya sehingga berhasil mencapai kualitas yang ingin dicapai, tingkat inovasi tinggi, dan respons terhadap pelanggan yang memuaskan. Sistem pengendalian yang efektif harus memiliki tiga karakteristik, yaitu fleksibel, menyediakan informasi yang akurat dan *up to date*. Fleksibel agar manajer dapat menyesuaikan dengan keadaan yang tak terduga, informasi yang akurat untuk dapat mengevaluasi kinerja perusahaan dengan tepat, dan informasi yang *up to date* karena keputusan yang diambil dari informasi yang sudah lama berlalu akan dapat menyebabkan kegagalan.¹⁴ Seperti pada Gambar 11.4, merancang sistem pengendalian

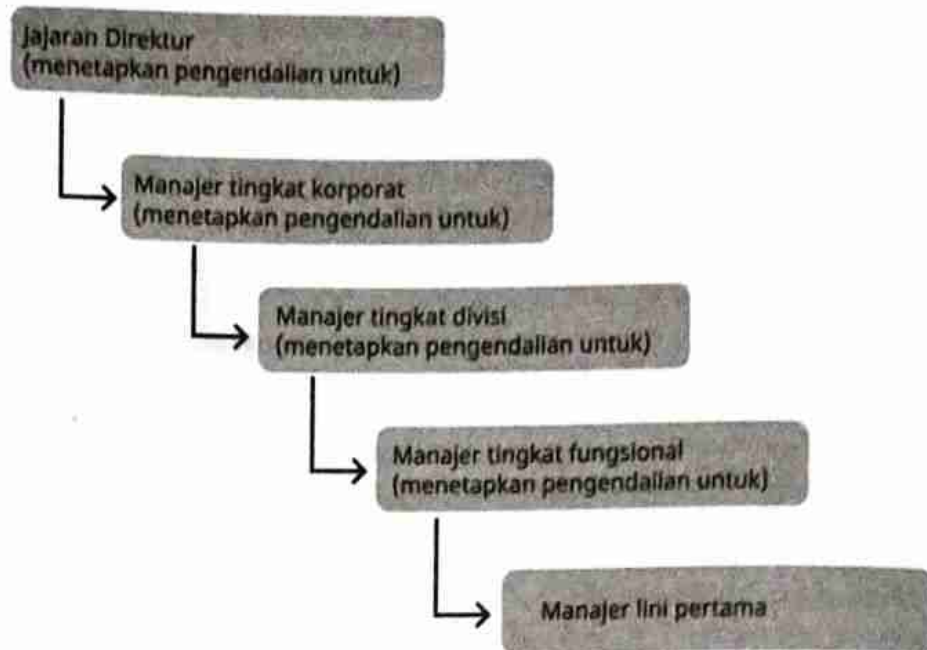
GAMBAR 11.4
Tahapan-Tahapan dalam Membentuk Sistem Pengendalian Strategi yang Efektif

Sumber: Diadaptasi dari Hill, Jones, dan Schilling, 2013. *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach*, (ed. 11), Cengage Learning, hal. 406.



GAMBAR 11.5
Tingkatan
Pengendalian Strategi

Sumber: Diadaptasi dari Hill, Jones, dan Schilling, 2013. *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach*, (ed. 11), Cengage Learning, hal. 407.



strategi yang efektif dilakukan dengan empat tahap yaitu menetapkan standar dan target, menciptakan pengukuran dan sistem *monitoring*, membandingkan target dengan kinerja, serta mengevaluasi hasil.

TINGKATAN DALAM PENGENDALIAN STRATEGI

Sistem pengendalian strategi (*strategic control systems*) dikembangkan untuk mengukur kinerja dari setiap tingkatan (korporat, divisi, fungsi, individu) yang ada dalam suatu perusahaan. Dalam sistem ini, seluruh manajer di setiap tingkatan organisasi dituntut untuk mengembangkan suatu metode pengukuran yang paling tepat guna mengevaluasi kinerja mulai dari tingkat korporat, unit bisnis, hingga fungsional.

Salah satu teknik atau metode serupa yang telah sering digunakan adalah *balanced scorecard*, yang pengukurannya dikaitkan sedekat mungkin dengan tujuan perusahaan untuk mengembangkan suatu kompetensi khusus dalam hal efisiensi, kualitas, inovasi, dan kecepatan untuk merespons keinginan pelanggan. Namun terdapat satu hal penting yang harus diperhatikan yakni, pastikan bahwa standar yang digunakan dalam setiap tingkatan tidak menimbulkan masalah bagi tingkatan yang lain. Gambar 11.5 mengilustrasikan bagaimana skema dalam menyusun sistem pengendalian yang saling berkaitan di setiap tingkatan organisasi.

JENIS-JENIS SISTEM PENGENDALIAN STRATEGI

Selain menggunakan *balanced scorecard*, selanjutnya akan dijelaskan tiga jenis sistem pengendalian lainnya yaitu: *personal control*, *output control*, dan *behavior control* untuk mengendalikan jalannya strategi.

Personal Control

Personal control (kendali pribadi) merupakan salah satu cara manajer untuk membentuk dan mempengaruhi perilaku dari para bawahannya melalui interaksi secara langsung sebagai upaya mencapai tujuan perusahaan.¹¹ *Personal control* sangat berguna bagi manajer untuk mengumpulkan informasi dari para bawahannya terkait permasalahan yang selama ini mereka hadapi baik itu yang sudah lama ada maupun permasalahan yang baru. Harapannya, dengan informasi yang didapatkan secara langsung itu dapat memberikan pemahaman yang lebih baik lagi bagi manajer terkait situasi yang saat ini dihadapi oleh organisasi, sekaligus membantu manajer untuk memastikan bahwa para bawahannya bekerja dengan efektif serta tidak menyembunyikan informasi yang justru akan menambah permasalahan di masa mendatang. Pada tingkat kelompok, *personal control* juga memungkinkan untuk memberikan manfaat lebih sebagai pembelajaran atas kejadian yang

telah terjadi dan pengembangan kompetensi yang ada di dalam kelompok, sehingga dapat meminimalkan adanya *free-rider* (penumpang gratis) atau bawahan yang melalaikan tugasnya dan hanya menumpang pekerjaan dari rekan-rekannya.

Output Control

Output control merupakan suatu sistem yang manajer strategi lakukan untuk memperkirakan target kinerja yang tepat bagi setiap divisi, departemen, serta karyawan, dan kemudian mengukur kinerja aktual yang berhasil dicapai atas target yang telah ditentukan.¹⁶ Dengan kata lain, sistem pengendalian ini berorientasi pada hasil yang dicapai oleh setiap tingkatan organisasi untuk target kinerjanya masing-masing. Target kinerja yang ditentukan dari tingkat divisi hingga tingkat individu akan saling berkaitan.

Ilustrasinya seperti berikut: Ketika suatu divisi mendapatkan target kinerja dari tingkat korporat, selanjutnya mereka akan menaksir target kinerja seperti apa yang nantinya akan dibagikan pada tingkat individu yang ada di dalam divisi tersebut, untuk mencapai target kinerja yang diberikan pada divisi secara keseluruhan. Sering kali dalam suatu perusahaan sistem ini dikaitkan dengan sistem penghargaan (*reward*), sehingga dalam menggunakan *output control* manajer juga menyiapkan struktur insentif yang akan diberikan untuk memotivasi karyawan di seluruh tingkatan organisasi.

Keuntungan dari penggunaan sistem ini adalah manajer dapat terus memantau bagaimana perkembangan strategi yang telah mereka terapkan dalam kaitannya untuk menciptakan keunggulan daya saing dan mengembangkan kompetensi khusus yang dapat membantu perusahaan mencapai kesuksesan di masa mendatang. Namun, kekurangan dari sistem *output control* ini dapat berpotensi menimbulkan konflik antardivisi hingga antarindividu karyawan. Hal ini secara khusus dapat timbul akibat upaya untuk mencapai target yang terlalu berlebihan, sehingga antara berbagai divisi atau individu melakukan upaya manipulasi untuk membuat divisinya atau dirinya terlihat baik, yang dapat meningkatkan biaya birokrasi.¹⁷

Behavior Control

Behavior control (pengendalian perilaku) merupakan suatu pengendalian yang dilakukan oleh manajer perusahaan melalui peraturan dan prosedur kerja perusahaan.¹⁸ Prosedur dan peraturan kerja disusun dengan tujuan untuk menyamakan standar para anggota organisasi yang berada pada berbagai level divisi, fungsional, maupun individu dalam melakukan pekerjaannya. Dengan adanya standardisasi praktik kerja, maka akan lebih mudah bagi para manajer untuk memonitor, memberikan keputusan, dan memperkirakan hasil atau output dari kinerja para pegawai perusahaan. Berbagai macam pengendalian perilaku yang utama pada suatu organisasi meliputi *operating budgets*, standardisasi, prosedur, dan peraturan.

Operating budgets. *Operating budgets* adalah cetak biru (*blueprint*) atau skema rencana yang menentukan bagaimana manajer mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi untuk mencapai target dengan cara yang paling efisien.¹⁹ Dengan kata lain, *operating budgets* berguna sebagai pedoman bagi manajer dan para karyawan dalam upaya mencapai target organisasi yang ingin diraih. Dalam suatu perusahaan pada umumnya manajer di level yang lebih tinggi akan menentukan alokasi anggaran dan sumber daya yang dapat digunakan oleh manajer yang berada pada level di bawahnya, dan kemudian manajer yang berada di level lebih rendah tersebut akan menentukan berapa besar anggaran dan sumber daya yang telah diberikan oleh atasannya tadi untuk dibagikan ke masing-masing aktivitas bisnis perusahaan yang harus dijalankan. Setelah dibagikan, manajer akan mengevaluasi bagaimana aktivitas bisnis mereka yang sebelumnya telah berjalan untuk memastikan agar nantinya mereka dapat menggunakan anggaran dan sumber daya tersebut sebaik mungkin.

Standardisasi. Standardisasi dapat diartikan sebagai seberapa besar tingkat pengaruh perusahaan dalam menetapkan keputusan, dengan semakin besarnya andil perusahaan dalam menetapkan keputusan, maka semakin besar pula perilaku dari para karyawan dapat dikendalikan.²⁰ Dalam praktiknya, terdapat tiga aspek di dalam organisasi yang dapat dilakukan standardisasi, yaitu *input*, *conversion activities*, dan *output*. Berbicara *input* dari suatu organisasi jika dihubungkan dengan benda dapat dikaitkan dengan bahan baku, sedangkan jika dihubungkan dengan manusia mungkin dapat dimisalkan seperti karyawan baru.

Standardisasi pada input dari suatu organisasi dilakukan dengan tujuan agar mereka mendapatkan sumber daya dengan spesifikasi atau kualitas yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi. Hal ini dilakukan dengan harapan dapat meminimalisasi kemungkinan terjadinya masalah pada tahap *conversion activities*.

Standardisasi pada *conversion activities* bertujuan untuk mengatur aktivitas kerja agar berjalan dengan kualitas yang sama ketika dilakukan secara berulang-ulang. Pengendalian perilaku di sini bisa mengambil bentuk prosedur dan aturan yang mengatur bagaimana aktivitas kerja tersebut dapat berjalan sedemikian rupa seperti yang diperkirakan. Contohnya seperti yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan makanan siap saji (*fastfood*) yang melakukan standardisasi di seluruh aspek dalam proses pembuatan makanannya untuk menghasilkan makanan dengan kualitas yang sama.

Terakhir, standardisasi pada output ditujukan untuk memastikan bahwa hasil yang diperoleh dari *conversion activities* memiliki kualitas atau karakteristik sesuai dengan apa yang ditargetkan. Bentuk standardisasi pada tahap output yang banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan yaitu *quality control* (kendali kualitas/mutu), prosedur ini dilakukan untuk memastikan kembali bahwa hasil produksi telah memenuhi standar kualitas yang ditentukan, sehingga diharapkan dapat meminimalisasi keluhan dari pelanggan setelah dijual di pasaran. Seperti yang dilakukan oleh PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia (TMMIN) yang menerapkan sistem *quality control* dalam proses manufakturnya untuk memastikan kualitas produk yang dihasilkan.⁴¹

Sama halnya dengan jenis pengendalian yang lain, pengendalian perilaku tentunya memiliki sisi negatif yang perlu diperhatikan oleh manajemen agar tidak menimbulkan masalah pada organisasi. Peraturan atau prosedur kerja yang ketat memang dapat mengarahkan perilaku anggota organisasi menjadi lebih baik dan teratur. Namun, peraturan yang terlalu ketat dapat menyebabkan organisasi menjadi tidak luwes dan lambat dalam merespons perubahan yang terjadi. Hal ini tentunya membuat organisasi terkesan tidak fleksibel dan lambat dalam merespons keadaan yang tidak seperti biasanya, dampak lebih jauhnya dapat berisiko mengurangi daya saing organisasi.

SISTEM PENGHARGAAN STRATEGIS

Kebanyakan perusahaan memanfaatkan sistem penghargaan (*reward system*) untuk mendorong kinerja bisnis mereka agar tumbuh mencapai target yang dicantumkan. Namun, ternyata sistem penghargaan juga dapat digunakan untuk mengendalikan sikap/perilaku karyawan dalam bekerja. Dengan demikian pada akhirnya perusahaan tidak hanya mendapatkan hasil berupa target bisnis yang tercapai, melainkan juga mendapatkan manfaat berupa tertanamnya nilai-nilai perusahaan ke dalam perilaku kerja para karyawannya. Saat ini sudah banyak perusahaan yang berusaha untuk mengendalikan perilaku karyawannya dengan menggabungkan sistem penghargaan (berupa upah/hadiah) pada sistem pengendaliannya.⁴² Perusahaan berharap para karyawan dapat bersikap sesuai dengan nilai-nilai yang ingin diterapkan oleh perusahaan.

Langkah pertama yang dapat manajer lakukan adalah dengan menentukan perilaku seperti apa yang berhak untuk diberikan penghargaan. Kemudian manajer membuat suatu sistem pengendalian untuk mengukur perilaku-perilaku tersebut, dan mengaitkannya ke dalam struktur penghargaan. Bagian terpenting dari sistem penghargaan terletak pada ketepatan perusahaan dalam menghubungkan penghargaan yang akan diberikan dengan kinerja yang telah dilakukan oleh para karyawan. Hal ini menjadi bagian yang penting karena nantinya akan menentukan struktur insentif, yang akan berdampak langsung pada bagaimana seluruh anggota perusahaan berperilaku sebagai reaksi atas insentif yang ditawarkan.

HUBUNGAN ANTARA STRATEGI DAN STRUKTUR

Struktur organisasi menetapkan hubungan formal terkait ketentuan pelaporan, prosedur, pengendalian, wewenang dan proses pengambilan keputusan di dalam suatu perusahaan.⁴³ Struktur perusahaan menentukan penetapan keputusan yang akan diambil dan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh semua anggota

organisasi sebagai hasil dari keputusan tersebut.⁴⁴ Lantas apa keterkaitan antara struktur dan strategi yang ada di dalam suatu perusahaan? Struktur dan strategi memiliki hubungan yang timbal balik, di mana bila keduanya dapat dipadukan dengan baik akan sangat berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.⁴⁵

Pada umumnya, struktur dibentuk mengikuti strategi yang hendak dipilih oleh perusahaan. Namun, struktur juga dapat mempengaruhi pilihan strategi yang akan diambil oleh perusahaan. Penentuan antara struktur yang menyesuaikan strategi atau strategi yang menyesuaikan struktur, sebagian dipilih berdasarkan tujuan untuk dapat mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan dari perubahan yang terjadi dengan lebih baik.⁴⁶ Hal penting yang harus dipahami oleh pihak-pihak yang terlibat dalam manajemen strategi perusahaan terkait hubungan antara struktur dan strategi adalah perubahan pada strategi perusahaan menciptakan kebutuhan untuk mengubah cara organisasi menyelesaikan pekerjaannya,⁴⁷ dan struktur organisasi memiliki peranan untuk membantu perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Oleh sebab itu ketika mengubah strategi, perusahaan harus secara langsung mempertimbangkan struktur yang akan diperlukan untuk mendukung penggunaan strategi baru tersebut. Strategi dan struktur yang sesuai dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan.⁴⁸ Proses ini dapat dipengaruhi oleh kekuatan luar, seperti perhatian media yang dapat menghambat perubahan atau malah membantu mengembangkannya.⁴⁹

POLA EVOLUSI STRATEGI DAN STRUKTUR ORGANISASI

Menurut penelitian, mayoritas hubungan antara strategi dan organisasi mengikuti pola tertentu. Chandler⁵⁰ menemukan bahwa organisasi cenderung mengalami pertumbuhan dengan pola yang dapat diprediksi, yaitu diawali dengan volume, lalu geografi, kemudian integrasi (vertikal dan horizontal), dan diakhiri dengan diversifikasi produk atau jasa.⁵¹ Chandler menginterpretasikan penemuan dari penelitiannya sebagai indikasi bahwa pola pertumbuhan organisasi menentukan struktur dari organisasi tersebut.

Pada Gambar 11.6 ditunjukkan bahwa pertumbuhan penjualan mengakibatkan masalah pada koordinasi dan pengendalian yang tidak dapat dikendalikan oleh struktur organisasi yang telah dibentuk secara efisien. Hal ini menandakan bahwa adanya pertumbuhan pada suatu organisasi membuka peluang bagi organisasi tersebut untuk mengubah strategi yang telah ada dan membentuk strategi baru yang dapat mengantarkan organisasi menjadi semakin maju. Namun, strategi baru tidak akan dapat diimplementasikan dengan baik jika struktur organisasi tidak diubah terlebih dahulu.⁵² Hal ini dikarenakan tata cara, prosedur, cara pengawasan, otoritas, dan proses pengambilan keputusan struktur lama tidak sesuai dengan strategi baru organisasi.⁵³

Ada tiga jenis struktur yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mengimplementasikan strategi, yaitu struktur sederhana (*simple structure*), fungsional, dan multidivisional.⁵⁴ Struktur organisasi cenderung berubah seiring berjalannya waktu, dari struktur yang sederhana, menjadi struktur fungsional, kemudian multidivisional untuk menyesuaikan pertumbuhan organisasi dan strategi.

STRUKTUR SEDERHANA

Struktur sederhana (*simple structure*) merupakan struktur yang paling sederhana.⁵⁵ Organisasi yang menggunakan struktur ini memiliki pemilik perusahaan yang merangkap sekaligus menjadi manajer. Jadi, segala pengambilan keputusan dan pengawasan dilakukan oleh pemilik perusahaan.⁵⁶ Pada struktur ini, pekerja hanya mengikuti perintah yang diberikan oleh pemilik perusahaan. Meskipun begitu, pemilik perusahaan dan pegawai memiliki hubungan yang erat, bahkan informal karena pemilik perusahaan biasanya aktif bekerja bersama dengan para pegawainya pada kehidupan sehari-hari. Struktur sederhana memiliki karakteristik terjalannya hubungan erat antara pemilik perusahaan dan pegawai, peraturan yang tidak terlalu ketat, spesialisasi tugas yang tidak terlalu banyak, dan sistem informasi sederhana. Hubungan yang baik antara pemilik perusahaan dan pegawai membuat komunikasi di dalam organisasi relatif menjadi mudah, sehingga pengkoordinasian pekerjaan dan penyelesaian pekerjaan juga menjadi mudah. Struktur sederhana cocok digunakan dengan *focus strategy* dan *business-level strategy*, karena organisasi yang menggunakan struktur ini biasanya merupakan organisasi yang bersaing dengan menawarkan satu jenis produk atau jasa, dan pada satu wilayah saja seperti cafe, bengkel, dan lain-lain.

GAMBAR 11.6

Pola Perkembangan
Struktur dan Strategi

Sumber: Diadaptasi dari M.A. Hitt, R.D. Ireland, dan R.E. Hoskisson, (2017). *Strategic Management Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases*. Ed. 12. Kanada: Cengage Learning, hal.352.



Ketika organisasi tumbuh menjadi lebih besar dan kompleks, tantangan manajerial dan struktural akan muncul. Sebagai contoh, jumlah informasi kompetitif yang relevan akan meningkat sehingga kebutuhan analisis atas informasi-informasi tersebut juga meningkat secara substansial, memberikan tekanan yang signifikan kepada pemilik organisasi. Pertumbuhan dan bertambahnya kesuksesan organisasi dapat menyebabkan perusahaan mengubah strateginya agar sesuai. Bahkan jika strateginya tetap sama, ukuran perusahaan yang lebih besar memerlukan alur kerja yang lebih mendukung dan mekanisme yang terintegrasi. Pada titik evolusi ini, struktur perusahaan akan cenderung berubah dari struktur sederhana menjadi struktur fungsional.⁵⁷

STRUKTUR FUNGSIONAL

Struktur fungsional (*functional structure*) terdiri dari *chief executive officer*, staf perusahaan dengan jumlah terbatas, dan manajer lini fungsional pada area yang dominan seperti produksi, akuntansi, pemasaran, R&D, teknis mesin, dan sumber daya manusia.⁵⁸ Struktur ini mendukung spesialisasi pada tingkat fungsional,⁵⁹ sehingga memfasilitasi diskusi aktif dan pengetahuan antarbidang fungsional. Pengetahuan-pengetahuan ini akan memfasilitasi jalur karier (*career path*) dan perkembangan profesional setiap pegawai yang berada pada fungsi yang beragam. Namun, tujuan berbagai fungsi organisasi yang beragam dapat menimbulkan masalah koordinasi dan komunikasi antarfungsi karena adanya perbedaan tujuan, sehingga CEO diharapkan selalu dapat memverifikasi bahwa keputusan dan tindakan masing-masing fungsi organisasi ditujukan untuk kepentingan organisasi secara menyeluruh.

Struktur fungsional dapat digunakan untuk penerapan strategi level bisnis dan beberapa strategi level korporat yang memiliki diversifikasi dengan tingkat yang rendah. Namun ketika organisasi merubah struktur dari struktur sederhana menjadi struktur fungsional, perusahaan harus menghindari prosedur birokrasi yang dapat merusak nilai, karena prosedur tersebut memiliki potensi merusak usaha inovasi dari individu pada organisasi demi menyesuaikan strategi dan implementasi strategi.

STRUKTUR MULTIDIVISIONAL

Dengan pertumbuhan dan kesuksesan organisasi yang terus berlangsung, perusahaan akan mempertimbangkan tingkat diversifikasi yang lebih besar. Strategi diversifikasi membutuhkan analisis data dan informasi dalam jumlah yang jauh lebih besar ketika perusahaan menawarkan produk yang sama di pasar yang berbeda (diversifikasi pasar atau geografis), atau menawarkan produk yang berbeda di beberapa pasar (diversifikasi produk). Selain itu, mengelola diversifikasi dengan tingkat yang tinggi menggunakan struktur fungsional akan menimbulkan masalah pada kegiatan koordinasi dan pengendalian,⁶⁰ sehingga diperlukan struktur baru yang mendukung.

Struktur multidivisional terdiri dari kantor pusat dan divisi-divisi operasional yang mewakili cabang bisnis yang berbeda-beda dengan laba terpisah, di mana manajer lini puncak yang menjabat di kantor pusat perusahaan mendelegasikan tanggung jawab dan strategi unit bisnis kepada manajer divisi. Setiap divisi mewakili bisnisnya masing-masing dengan hierarki fungsionalnya sendiri.⁶¹ Struktur multidivisional memiliki tiga manfaat utama: (1) meningkatkan akurasi pengawasan dan pengendalian manajer lini atas kinerja setiap bisnis; (2) memfasilitasi perbandingan antardivisi, yang memudahkan dan meningkatkan proses alokasi sumber daya; dan (3) memotivasi manajer divisi yang memiliki kinerja buruk untuk dapat meningkatkan kinerjanya.⁶² Pengawasan secara aktif melalui struktur multidivisional meningkatkan probabilitas bahwa keputusan yang diambil oleh manajer masing-masing unit bisnis merupakan keputusan yang berdasarkan kepentingan seluruh stakeholder (pemangku kepentingan). Karena diversifikasi merupakan strategi level korporat dominan yang digunakan pada ekonomi global, struktur multidivisional merupakan struktur organisasi yang digunakan secara luas.⁶³

Struktur multidivisional biasanya digunakan untuk mendukung implementasi strategi diversifikasi yang terkait dan tidak terkait. Strategi multidivisional membantu perusahaan untuk dapat berhasil mengelola strategi diversifikasi yang kompleks.⁶⁴ Chandler memandang struktur multidivisional sebagai respons inovatif terhadap permasalahan koordinasi dan pengendalian yang muncul pada tahun 1920-an, terutama pada penerapan struktur fungsional. Karena dianggap sebagai pemecah masalah diversifikasi pada struktur fungsional, struktur multidivisional kemudian mulai digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar pada masa itu seperti DuPont dan General Motors.⁶⁵ Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa struktur multidivisional cocok digunakan oleh organisasi yang tumbuh melalui diversifikasi.⁶⁶ Hal ini dikarenakan struktur multidivisional memiliki nilai lebih bagi organisasi yang terdiversifikasi, juga karena struktur multidivisional dianggap sebagai salah satu inovasi organisasi paling signifikan pada abad ke-20.⁶⁷

Tidak ada struktur yang lebih unggul dari ketiga jenis struktur tersebut. Seperti yang telah dikatakan oleh Peter Drucker bahwa tidak ada struktur organisasi yang salah, melainkan bagaimana tugas dan misi organisasi harus disesuaikan dengan struktur yang tepat.⁶⁸ Pernyataan ini menyatakan bahwa perusahaan harus memilih struktur yang "tepat" untuk dapat berhasil menggunakan strategi yang dipilih. Karena tidak ada struktur yang optimal, manajer harus berkonsentrasi pada pengembangan kesesuaian yang tepat antara strategi dan struktur organisasi daripada mencari struktur yang dianggap optimal. Kecocokan strategi dan struktur organisasi berkontribusi positif terhadap kinerja perusahaan.

PENYESUAIAN ANTARA STRATEGI LEVEL BISNIS

Perusahaan menggunakan berbagai bentuk struktur fungsional organisasi mendukung pengimplementasian strategi *cost leadership* (kepemimpinan biaya), *differentiation* (diferensiasi), dan *integrated cost leadership/differentiation* (kepemimpinan biaya/diferensiasi terintegrasi). Perbedaan ketiga strategi tersebut ada pada penggunaan masing-masing strategi yang berbeda sesuai dengan tiga karakteristik struktural penting, yaitu: spesialisasi (berkaitan dengan jenis dan jumlah pekerjaan yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu proyek),⁶⁹ sentralisasi (sejauh mana otoritas pengambilan keputusan ada pada manajerial lini atas),⁷⁰ dan formalisasi (sejauh mana aturan dan prosedur formal mengatur pekerjaan).⁷¹

Menggunakan Struktur Fungsional untuk Menerapkan Strategi Cost Leadership

Perusahaan yang menggunakan strategi *cost leadership* (kepemimpinan biaya) biasanya menjual produknya dengan kuantitas besar kepada pelanggannya. Perusahaan yang mengimplementasikan *cost leadership* akan mengurangi biaya dari semua fungsi pada organisasi, seperti biaya R&D, biaya penjualan dan biaya

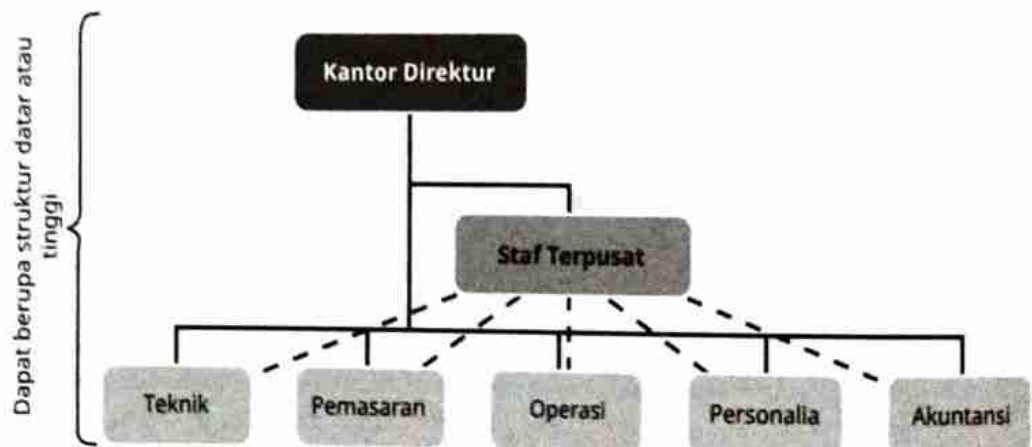
pemasaran.⁷² Perusahaan yang menggunakan strategi ini memerlukan struktur yang dapat mengantarkan perusahaan untuk mencapai efisiensi, sehingga biaya proses produksi dapat ditekan dan menjadi lebih rendah dibandingkan pesaing.⁷³ Strategi cost leadership membuat manajer harus terus-menerus melihat struktur organisasi untuk menemukan cara atau bentuk restrukturisasi yang baru untuk mengefektifkan kegiatan operasional. Sistematis pelaporan yang sederhana, struktur kekuasaan yang rendah, alur pengambilan keputusan yang singkat, staf perusahaan yang tersentralisasi, dan fokus perusahaan yang lebih ditujukan kepada pengembangan fungsi manufaktur dibandingkan pengembangan produk merupakan karakteristik bentuk strategi cost leadership⁷⁴ (lihat Gambar 11.7). Struktur ini merupakan struktur yang memiliki kontribusi terhadap lahirnya budaya efisiensi biaya, di mana perusahaan selalu mencoba menekan biaya produksinya serendah mungkin sebelum dapat dikatakan selesai atau benar-benar efisien.⁷⁵ Penekanan biaya ini dapat dilakukan pada saat pengembangan desain produk, maupun pada proses pengembangan sistem produksi.⁷⁶

Dalam hal sentralisasi, otoritas pengambilan keputusan terpusat pada fungsi staf untuk mempertahankan penekanan biaya dalam setiap fungsi organisasi (teknik, pemasaran, dan lain-lain). Sementara mendorong pengurangan biaya, staf juga harus memastikan bahwa penekanan biaya dalam satu fungsi tidak akan mempengaruhi tingkat produktivitas fungsi lainnya.⁷⁷ Pembagian kerja pada struktur fungsional cost leadership sangat terspesialisasi, dan pekerjaan dibagi menjadi beberapa sub-kelompok yang homogen. Fungsi organisasi merupakan sub-kelompok yang paling umum. Pekerjaan dibagi berdasarkan produk apa yang dihasilkan, atau siapa klien yang dilayani. Adanya spesialisasi pada masing-masing pekerjaan memungkinkan karyawan untuk meningkatkan efisiensi, sehingga efisiensi tersebut dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan. Hal yang memandu para pekerja pada struktur ini merupakan aturan dan prosedur yang sangat formal, sering kali dibentuk oleh hasil diskusi staf yang tersentralisasi.

Walmart Stores, Inc. menggunakan struktur fungsional untuk menerapkan strategi cost leadership di masing-masing dari tiga segmen operasinya (Walmart U.S., Sam's Clubs, dan Walmart International). Di segmen Walmart Amerika Serikat (yang menghasilkan penjualan terbesar dari total penjualan perusahaan), strategi cost leadership digunakan dalam format *supercenter*, *discount*, *neighbourhood market*, dan *digital retail* perusahaan. Untuk seluruh perusahaan, perusahaan berkomitmen untuk "menghemat uang orang sehingga mereka dapat hidup lebih baik". Selama bertahun-tahun, upaya pesaing untuk menduplikasi kesuksesan yang telah dicapai Walmart dengan menerapkan strategi cost leadership sering kali gagal. Salah satu penyebabnya adalah karena strategi/ struktur yang tidak efektif, di mana strategi cost leadership harus disesuaikan dengan struktur fungsional yang khusus untuk mandat strategi itu.

GAMBAR 11.7
Struktur Fungsional
untuk Penerapan
Strategi Cost
Leadership

Sumber: Diadaptasi
dari M.A. Hitt, R.D.
Ireland, dan R.E.
Hoskisson, (2017).
*Strategic Management
Competitiveness &
Globalization: Concepts
and Cases*, Ed. 12.
Kanada: Cengage
Learning, hal.355.



Catatan:

- Operasi adalah fungsi utama.
- Proses teknik lebih ditekankan daripada penelitian dan pengembangan (litbang/R&D) produk baru.
- Staf terpusat yang relatif besar mengkoordinasikan tugas.
- Prosedur formal memungkinkan munculnya budaya berbiaya rendah.
- Struktur keseluruhan bersifat mekanis; peran pekerjaan sangat terstruktur.

Menggunakan Struktur Fungsional untuk Menerapkan Strategi Differentiation

Perusahaan yang menggunakan strategi differentiation berupaya menghasilkan produk yang berbeda di mata pelanggan, agar memiliki nilai lebih. Dengan strategi ini, perusahaan menjual produk yang tidak terstandarisasi kepada pelanggan yang memiliki kebutuhan unik atau tidak biasa. Sistematisasi pelaporan yang relatif fleksibel dan kompleks, penggunaan tim pengembangan produk lintas fungsi, fokus terhadap pemasaran dan R&D produk daripada proses produksi, merupakan karakteristik dari bentuk strategi differentiation struktur fungsional (lihat Gambar 11.8). Dari struktur ini muncul budaya berorientasi pengembangan, di mana karyawan berusaha menemukan cara untuk terus mengembangkan produk yang telah ada dengan tujuan agar dapat menciptakan perbedaan dan menambah nilai produk, hingga kemudian tercipta suatu produk baru yang memiliki keunikan tinggi.⁷⁶

Adanya Inovasi produk terus-menerus mendorong seluruh anggota perusahaan untuk menginterpretasi dan mengambil tindakan berdasarkan informasi yang sering kali ambigu, tidak lengkap, dan tidak pasti. Fokus perusahaan yang ditujukan pada lingkungan luar untuk mengidentifikasi peluang baru mengharuskan para pegawai organisasi mengumpulkan informasi dari orang yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan. Respons yang cepat terhadap kemungkinan-kemungkinan yang didapatkan dari informasi-informasi yang telah dikumpulkan sangat penting, sehingga diperlukan tanggung jawab dan wewenang pengambilan keputusan yang terdesentralisasi. Strategi differentiation juga membutuhkan struktur di mana kemampuan teknologi yang kuat dikembangkan, dan fleksibilitas strategi menggambarkan bagaimana perusahaan beroperasi sambil bersaing dengan pesaingnya. Kemampuan teknologi yang kuat dan fleksibilitas strategi dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang yang diciptakan akibat terjadinya perubahan pasar.⁷⁹

Perusahaan yang menggunakan strategi differentiation harus merancang struktur, pengendalian, dan budayanya di sekitar sumber tertentu keunggulan bersaingnya. Secara khusus, perusahaan perlu merancang struktur berdasarkan kompetensi khusus perusahaan, sehingga perusahaan dapat menciptakan kualitas produk, dan kelompok pelanggan produk mereka.⁸⁰ Untuk mendukung kreativitas dan sumber inspirasi-inspirasi baru agar tercipta diferensiasi produk, pekerjaan pada struktur ini tidak memiliki spesialisasi yang tinggi. Kurangnya spesialisasi berarti para pekerja memiliki kuantitas deskripsi pekerjaan yang tinggi. Sedikitnya aturan dan prosedur formal juga merupakan ciri-ciri dari struktur ini. Rendahnya formalisasi, pengambilan keputusan dan pembagian tanggung jawab yang terdesentralisasi, dan juga spesialisasi pekerjaan yang rendah dikombinasikan untuk menciptakan struktur di mana para pekerja berinteraksi secara leluasa untuk saling bertukar ide tentang bagaimana mereka dapat menambah nilai keunikan pada produk yang telah ada sembari mengembangkan diferensiasi produk baru untuk masa yang akan datang.

GAMBAR 11.8

Struktur Fungsional untuk Penerapan Strategi Diferensiasi

Sumber: Diadaptasi dari M.A. Hitt, R.D. Ireland, dan R.E. Hoskisson, (2017). *Strategic Management Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases*. Ed. 12. Kanada: Cengage Learning, hal. 356.



Catatan:

- Pemasaran adalah fungsi utama untuk melacak ide-ide produk baru.
- R&D produk baru ditekankan.
- Sebagian besar fungsi terdesentralisasi, tetapi R&D dan pemasaran mungkin memiliki staf terpusat yang bekerja erat satu sama lain.
- Formalisasi terbatas sehingga ide-ide produk baru dapat muncul dengan mudah dan perubahan lebih mudah dilakukan.
- Struktur keseluruhan organik; peran pekerjaan kurang terstruktur.

Sebagai contoh, Under Armour menggunakan strategi differentiation dan struktur pencocokan untuk mencapai kesuksesan di pasar pakaian olahraga. Tujuan Under Armour adalah menciptakan kinerja atletis yang lebih baik melalui desain, pengujian, dan pemasaran produk yang inovatif. Perusahaan menargetkan produknya kepada atlet di semua tingkat keahlian, dari pemula hingga profesional. Under Armour berharap pelanggannya dapat meningkatkan kinerja ketika menggunakan produknya. Under Armour menyebutnya sebagai "Jaminan Kinerja Universal" (*universal guarantee of performance—UGOP*), perusahaan juga memiliki jargon yaitu *doing something for you: it's making you better*.

Menggunakan Struktur Fungsional untuk Menerapkan Strategi Integrated Cost Leadership/Differentiation

Menggunakan struktur fungsional untuk menerapkan strategi integrated cost leadership/differentiation membuat perusahaan menjual produk yang menciptakan nilai karena biayanya yang relatif rendah dan sumber diferensiasi yang masuk akal. Harga produk ini "relatif" rendah dibandingkan harga produk utama atau produk *market leader*, sedangkan diferensiasinya "masuk akal" jika dibandingkan dengan fitur unik yang jelas dari produk pembeda. Meskipun strategi ini menantang untuk diterapkan, strategi integrated cost leadership/differentiation sering digunakan dalam ekonomi global.

Tantangan dalam menggunakan strategi ini sebagian besar disebabkan karena ketika menggunakan strategi integrated cost leadership/differentiation, perlu ditekankan rantai nilai dan aktivitas pendukung yang berbeda. Untuk mencapai posisi cost leadership, produksi dan rekayasa proses perlu ditekankan dengan memperhatikan perubahan produk yang jarang dilakukan. Sedangkan untuk mencapai posisi differentiation pemasaran dan R&D produk baru perlu ditekankan, sementara produksi dan rekayasa proses tidak. Dengan demikian, strategi terintegrasi yang efektif bergantung pada upaya aktivitas perusahaan menciptakan fitur baru dengan biaya aktivitas yang lebih sedikit. Akibatnya, bentuk struktur fungsional yang terintegrasi harus memiliki pola pengambilan keputusan yang sebagian tersentralisasi dan sebagian terdesentralisasi. Selain itu, pekerjaan bersifat semi-terspesialisasi, dan aturan serta prosedur memerlukan beberapa perilaku pekerjaan formal dan informal. Semua ini membutuhkan adanya fleksibilitas untuk menekankan satu atau sekumpulan fungsi lainnya pada waktu tertentu.

PENYESUAIAN ANTARA STRATEGI LEVEL KORPORAT DAN STRUKTUR MULTIDIVISIONAL

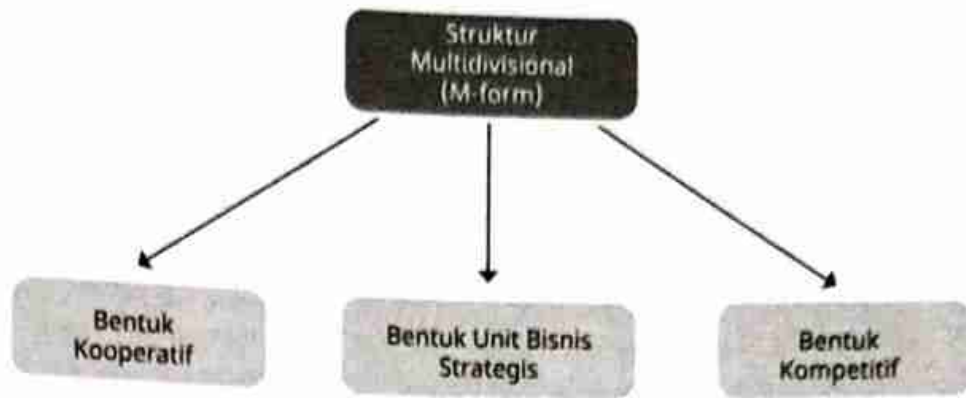
Menurut Hill, Jones, dan Schilling (2013) struktur multidivisional adalah sebuah desain organisasi yang kompleks yang memungkinkan perusahaan untuk tumbuh dan berdiversifikasi sekaligus mengurangi masalah koordinasi dan pengendalian karena menggunakan divisi mandiri dan memiliki staf kantor pusat perusahaan yang terpisah. Struktur multidivisional memiliki dua keunggulan.⁶¹ Pertama, dalam setiap industri tempat perusahaan beroperasi, manajer mengelompokkan semua operasi bisnisnya yang berbeda dalam industri itu ke dalam satu divisi atau subunit. Setiap divisi industri berisi semua fungsi rantai nilai yang dibutuhkan untuk mengejar model bisnis industrinya dan karenanya disebut divisi mandiri. Misalnya, GE bersaing di delapan industri yang berbeda dan masing-masing dari delapan divisi bisnis utamanya berdiri sendiri dan menjalankan semua fungsinya untuk menciptakan keunggulan bersaing. Kedua, kantor staf kantor pusat perusahaan dibuat untuk memantau aktivitas divisi dan melakukan pengendalian keuangan atas setiap divisi. Kantor pusat berisi manajer tingkat perusahaan yang mengawasi aktivitas manajer divisi. Oleh karena itu, hierarki organisasi ini lebih tinggi dalam struktur multidivisional daripada dalam struktur fungsional.

Seperti yang dijelaskan sebelumnya, penelitian Chandler menunjukkan bahwa keberhasilan suatu perusahaan yang berkelanjutan akan mengarahkan perusahaan untuk melakukan diversifikasi produk, diversifikasi pasar, atau bahkan keduanya.⁶² Tingkat diversifikasi perusahaan merupakan seberapa banyaknya jumlah dan jenis bisnis yang diciptakan perusahaan untuk bersaing, serta bagaimana bisnis-bisnis tersebut dikelola. Karena struktur fungsional ditujukan untuk mengelola fungsi organisasi individu, maka munculnya diversifikasi produk maupun pasar pada perusahaan akan menimbulkan masalah pada pemrosesan informasi, koordinasi, dan pengendalian yang tidak dapat ditangani oleh struktur fungsional. Oleh karena itu, perusahaan yang menggunakan strategi diversifikasi perlu mengubah strukturnya dari struktur fungsional ke struktur multidivisional untuk dapat membentuk kesesuaian antara strategi dan struktur yang digunakan.

GAMBAR 11.9

Tiga Variasi dalam Struktur Multidivisional

Sumber: Diadaptasi dari M.A. Hitt, R.D. Ireland, dan R.E. Hoskisson, (2017). *Strategic Management Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases*. Ed. 12. Kanada: Cengage Learning, hal. 358.



Strategi tingkat perusahaan memiliki tingkat diversifikasi produk dan pasar yang berbeda. Tuntutan yang diciptakan oleh berbagai tingkat diversifikasi membuat organisasi perlu untuk memiliki struktur organisasi yang berbeda namun dapat secara efektif mengimplementasi setiap strategi perusahaan (lihat Gambar 11.9). Berikut ini dijelaskan hubungan antara tiga strategi diversifikasi dan struktur organisasi unik yang harus dicocokkan agar dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Menggunakan Bentuk Kooperatif dari Struktur Multidivisional untuk Menerapkan Related Constrained Strategy

Bentuk kooperatif (*cooperative form*) adalah struktur *M-form* yang menggunakan integrasi horizontal untuk menciptakan adanya kerja sama yang baik antardivisi.⁸⁾ Divisi-divisi perusahaan yang menggunakan strategi diversifikasi *related constrained* biasanya dibentuk pada sekitar produk, pasar, atau keduanya. Gambar 11.10 menunjukkan divisi produk yang merepresentasikan bentuk kooperatif dari struktur multidivisional.

Procter & Gamble (P&G) menggunakan *related constrained strategy*. Kami mencatat di sini bahwa perusahaan mencocokkan bentuk dari struktur multidivisional dengan strategi untuk dapat menerapkan strategi secara efektif. *Related constrained strategy* menyebutkan bahwa perusahaan berbagi sumber daya dan aktivitas di antara bisnis-bisnisnya. Pemahaman konsumen, skala, inovasi, kapabilitas masuk ke pasar, dan pembangunan merek adalah apa yang telah diidentifikasi P&G sebagai lima “kekuatan inti” (atau sumber daya inti). Kekuatan ini dibagi ke empat sektor berbasis industri yang membentuk inti dari struktur

GAMBAR 11.10

Bentuk Kooperatif dari Struktur Multidivisional untuk Penerapan Related Constrained Strategy

Sumber: Diadaptasi dari M.A. Hitt, R.D. Ireland, dan R.E. Hoskisson, (2017). *Strategic Management Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases*. Ed. 12. Kanada: Cengage Learning, hal. 359.



Catatan:

- Perangkat integrasi struktural membuat ikatan yang kuat di antara semua divisi.
- Kantor perusahaan menekankan perencanaan strategis yang terpusat, sumber daya manusia, dan pemasaran untuk mendorong kerja sama antardivisi.
- R&D cenderung terpusat.
- Insentif bersifat subjektif dan cenderung menekankan kinerja perusahaan secara keseluruhan selain kinerja divisi.
- Budaya menekankan pembagian kooperatif.

organisasi multidivisional P&G. Sektor-sektor ini adalah perawatan bayi, feminin dan keluarga; kecantikan, rambut dan perawatan pribadi; kain dan perawatan rumah; serta kesehatan dan perawatan. Alasan P&G berbagi lima kekuatan intinya di empat sektor berbasis industri adalah karena, menurut perusahaan sektor-sektor ini semuanya "berfokus pada manfaat konsumen yang sama, berbagi teknologi yang sama, dan menghadapi pesaing yang sama." Jadi, melalui struktur organisasinya, P&G mengintegrasikan operasinya secara horizontal untuk tujuan mengembangkan kerja sama di antara empat sektor yang saling bersaing.

Berbagi kompetensi yang dimiliki antardivisi dapat memfasilitasi upaya perusahaan dalam mengembangkan cakupan ekonomi perusahaan. Cakupan ekonomi perusahaan merupakan tertekannya biaya perusahaan yang dihasilkan dari adanya berbagi kompetensi antardivisi. Maka dari itu, adanya hal tersebut memberikan kontribusi terhadap keberhasilan penggunaan strategi diversifikasi *related constrained*. Selain itu, berbagi kompetensi antardivisi bergantung pada kerja sama yang baik, sehingga struktur multidivisional sangat disarankan untuk digunakan.

Struktur kooperatif menggunakan karakteristik yang berbeda-beda seperti sentralisasi, standarisasi, dan formalisasi sebagai mekanisme integrasi untuk memfasilitasi kerja sama antardivisi. Sering kali, kontak secara langsung antarmanajer per divisi dan mekanisme integrasi lain memberi dukungan dan motivasi, terciptanya kerja sama, pengetahuan, kemampuan, atau sumber daya lain yang dapat digunakan untuk menciptakan keuntungan-keuntungan baru.⁸⁴ Terkadang, peran orang ketiga sebagai penghubung diperlukan untuk mengurangi frekuensi para manajer dalam mengkoordinasikan pekerjaan pada divisinya dan divisi-divisi lain. Pembentukan tim sementara juga sering dilakukan ketika suatu proyek memerlukan sumber daya yang berasal dari berbagai divisi. Integrasi divisi secara formal dicapai dengan pembentukan tim yang beranggotakan orang-orang dari berbagai divisi tersebut.

Dengan adanya perkembangan organisasi yang berlangsung secara terus-menerus, matriks organisasi pada akhirnya akan berevolusi pada perusahaan yang mengimplementasikan *related constrained strategy*. Matriks organisasi merupakan struktur organisasi yang menggabungkan spesialisasi fungsional dan spesialisasi produk atau proyek bisnis.⁸⁵ Meskipun terlihat rumit, matriks struktur yang efektif akan dapat meningkatkan koordinasi antardivisi perusahaan.⁸⁶

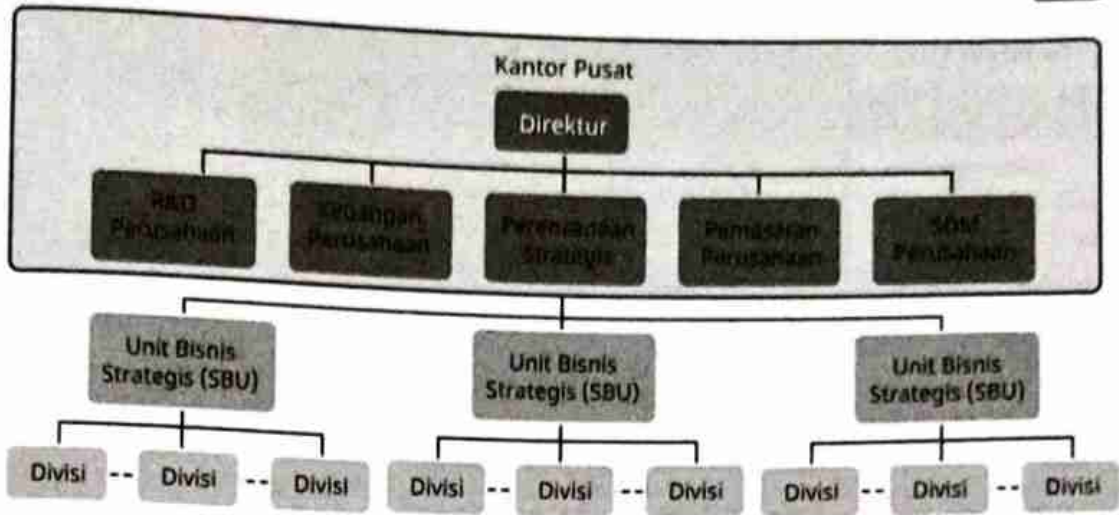
Keberhasilan struktur multidivisional kooperatif dipengaruhi oleh seberapa baik suatu divisi memproses informasi. Namun, karena kerja sama antardivisi berarti hilangnya otonomi manajerial, manajer divisi mungkin tidak dapat memberikan komitmennya secara penuh pada pengimplementasian struktur ini. Selain itu, koordinasi antardivisi terkadang menimbulkan adanya ketidakseimbangan hasil pada masing-masing divisi. Dengan kata lain, ketika kompensasi manajer diraih dari penilaian kinerja divisinya, manajer yang mendapatkan tunjangan paling tinggi dari struktur ini akan dianggap mengambil keuntungan dari beban manajer divisi lain. Pengendalian strategi sangat penting untuk mengatasi isu ini. Misalnya, jika struktur ini diimplementasikan, sebaiknya kinerja manajer divisi juga dinilai melalui seberapa besar kontribusinya dalam membantu menyukseskan upaya kerja sama antardivisi. Sistem kompensasi juga dapat diterapkan untuk keseluruhan kinerja perusahaan, sehingga seluruh pihak yang berkontribusi bisa merasakan hasil dari jerih payah mereka. Namun, biaya koordinasi yang tinggi akan mengurangi cakupan ekonomi yang dapat diciptakan perusahaan.⁸⁷

Menggunakan Bentuk Unit Bisnis Strategis dari Struktur Multidivisional untuk Menerapkan Related Linked Strategy

Menurut Hitt, Ireland, dan Hoskisson, (2015) Perusahaan yang memiliki lebih sedikit jaringan atau memiliki hubungan antardivisi yang lebih sederhana, dapat menggunakan strategi diversifikasi *related linked*. Bentuk unit bisnis strategis (*strategic business unit*—SBU) dari struktur multidivisional mendukung implementasi dari strategi tersebut. Bentuk unit bisnis strategis merupakan bentuk multidivisional yang terdiri dari tiga tingkat yaitu: kantor pusat perusahaan, unit bisnis strategis perusahaan, dan divisi-divisi unit bisnis strategis perusahaan (Gambar 11.11). Struktur unit bisnis strategis digunakan oleh perusahaan besar dan kompleks, dilihat dari ukuran perusahaan dan ragam produk yang diproduksi, serta pasar tempat perusahaan tersebut bersaing.

Divisi-divisi yang tergabung dalam tiap unit bisnis memiliki kesamaan antara satu sama lain yang berkaitan dengan produk, pasar, atau keduanya. Namun, divisi pada satu unit bisnis tidak memiliki banyak kesamaan dengan divisi pada unit bisnis lainnya. Divisi yang ada di setiap unit bisnis saling berbagi kompetensi produk atau pasarnya untuk mengembangkan *economies of scope* (cakupan ekonomi), bahkan *economies of scale* (skala

GAMBAR 11.11
Bentuk Unit
Bisnis Strategis
dari Struktur
Multidivisional
untuk Penerapan
Related Linked
Strategy



Sumber: Diadaptasi dari M.A. Hitt, R.D. Ireland, dan R.E. Hoskisson, (2017). *Strategic Management Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases*. Ed. 12. Kanada: Cengage Learning, hal. 360.

Catatan:

- Integrasi struktural antardivisi dalam unit bisnis strategis (*strategic business unit—SBU*), tetapi independen antar-SBU.
- Perencanaan strategis mungkin merupakan fungsi paling menonjol di kantor pusat untuk mengelola proses persetujuan perencanaan strategis SBU untuk Presiden.
- Setiap SBU mungkin memiliki anggaran sendiri untuk staf untuk mendorong integrasi.
- Anggota staf kantor pusat perusahaan bertindak sebagai konsultan untuk SBU dan divisi, alih-alih memiliki input langsung ke strategi produk, seperti dalam bentuk kooperatif.

ekonomi) perusahaan. Mekanisme integrasi yang digunakan oleh divisi-divisi yang ada pada struktur ini dapat digunakan dengan baik oleh masing-masing divisi tersebut pada unit bisnis individunya, yang merupakan bagian dari bentuk unit bisnis strategis struktur multidivisional.⁸⁸ Pada struktur ini, tiap unit bisnis merupakan penghasil profit yang dikendalikan dan dievaluasi oleh kantor pusat perusahaan. Meskipun pengawasan finansial dan strategi memiliki kepentingan yang sama, pengendalian strategis sangat dibutuhkan ketika pimpinan dari suatu unit bisnis strategis hendak mengevaluasi kinerja divisi mereka. Pengendalian strategi juga sangat diperlukan oleh kantor pusat untuk mengevaluasi kualitas bisnis portofolio yang telah dibentuk, dan juga diperlukan untuk menentukan apakah bisnis tersebut telah dikelola dengan baik. Berbagi kompetensi antarunit dalam unit bisnis individual merupakan karakteristik penting dari bentuk unit bisnis strategis dari struktur multidivisional.

Kelemahan dari strategi diversifikasi *related linked* adalah sulitnya mengkomunikasikan nilai secara efektif kepada para pemegang saham dan investor-investor lain, meskipun dalam proses pengimplementasiannya didukung dengan penggunaan bentuk unit bisnis strategis dari struktur multidivisional dengan baik.⁸⁹ Selanjutnya, jika koordinasi antara unit bisnis strategis diperlukan, masalah dapat muncul karena struktur unit bisnis strategis, serupa dengan bentuk kompetitif yang akan dibahas berikutnya, tidak siap mendorong kerja sama lintas-unit bisnis strategis. Oleh karena itu, orang yang bertanggung jawab dalam mengimplementasikan strategi *related linked* harus fokus terhadap penciptaan dan penggunaan mekanisme integrasi yang telah didiskusikan sebelumnya.

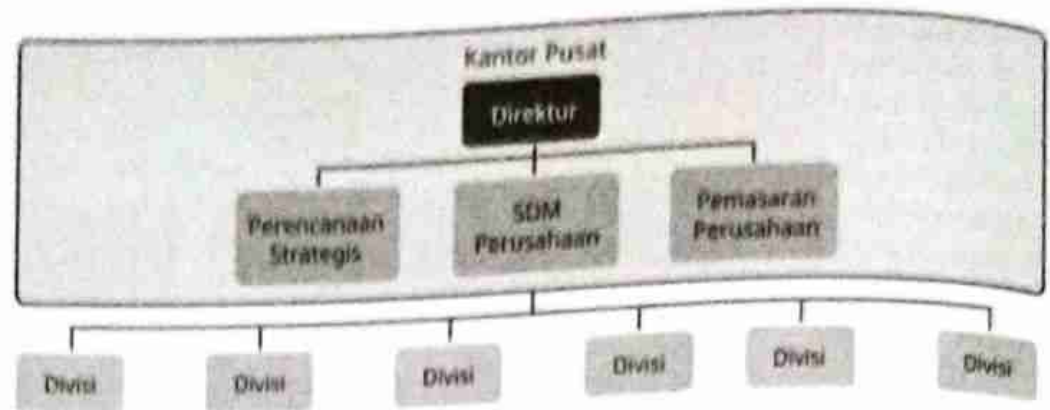
Selama bertahun-tahun, Sony Corporation menggunakan *related constrained strategy* dan bentuk kerja sama dari struktur multidivisional untuk menerapkannya. Namun saat ini, dalam menanggapi kinerja perusahaan yang menurun, Sony tampaknya menggunakan *related linked strategy* dan bentuk SBU dari struktur multidivisional untuk menerapkan strategi baru bagi perusahaan. Seperti yang kita diskusikan dalam fokus strategis, perubahan pada strategi perusahaan dan struktur organisasi telah terjadi baru-baru ini untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas Sony.

Menggunakan Bentuk Kompetitif dari Struktur Multidivisional untuk Menerapkan Unrelated Diversification Strategy

Perusahaan yang menggunakan strategi *unrelated diversification* ingin menciptakan nilai melalui alokasi modal internal yang efisien atau dengan merestrukturisasi, membeli, dan menjual bisnis.⁹⁰ Bentuk kompetitif dari struktur multidivisional mendukung implementasi strategi ini. Bentuk kompetitif, sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 11.12 adalah struktur multidivisional yang ditandai dengan independensi penuh di antara divisi-divisi perusahaan yang bersaing untuk sumber daya perusahaan.⁹¹ Berbeda dengan divisi yang termasuk dalam struktur kooperatif, divisi yang merupakan bagian dari struktur kompetitif tidak memiliki

GAMBAR 11.12
Bentuk Kompetitif
dari Struktur
Multidivisional
untuk Penerapan
Unrelated Strategy

Sumber: Diadaptasi
dari M.A. Hill, R.D.
Ireland, dan R.E.
Hoskisson, (2017).
*Strategic Management
Competitiveness &
Globalization: Concepts
and Cases*, Ed. 12.
Kanada: Cengage
Learning, hal. 363



Catatan:

- Kantor pusat perusahaan memiliki sedikit staf.
- Keuangan dan audit adalah fungsi yang paling menonjol di kantor pusat untuk mengelola arus kas dan memastikan keakuratan kinerja data yang berasal dari divisi.
- Fungsi urusan hukum menjadi penting ketika perusahaan mengakuisisi atau melepaskan aset.
- Divisi independen dan terpisah untuk tujuan evaluasi keuangan.
- Divisi mempertahankan kendali strategis, tetapi keuangan dikelola oleh kantor perusahaan.
- Divisi bersaing untuk sumber daya perusahaan.

kekuatan korporasi yang sama. Oleh karena itu, mekanisme pengintegrasian bukan bagian dari bentuk kompetitif struktur multidivisional.

Pasar modal internal efisien yang merupakan fondasi untuk menggunakan strategi diversifikasi yang tidak terkait, memerlukan pengaturan organisasi yang menekankan persaingan divisi alih-alih kerja sama.²² Ada tiga manfaat yang diharapkan dari persaingan internal. Pertama, persaingan internal menciptakan fleksibilitas (misalnya, kantor pusat perusahaan dapat memiliki divisi yang mengerjakan berbagai teknologi). Kemudian, sumber daya dan proyek untuk mengidentifikasi mereka yang memiliki potensi terbesar. Kedua, persaingan internal menantang status quo dan kelembaman karena kepala divisi tahu bahwa alokasi sumber daya di masa depan adalah produk dari kinerja saat ini yang sangat baik serta posisi yang unggul dalam hal kinerja masa depan. Ketiga, persaingan internal memotivasi upaya yang dikeluarkan karena tantangan bersaing dengan rekan-rekan internal sama besarnya dengan tantangan bersaing dengan pesaing eksternal.²³ Dalam struktur ini, kendali organisasi (terutama kendali keuangan) digunakan untuk menekankan dan mendukung persaingan internal antardivisi dan sebagai dasar untuk mengalokasikan modal perusahaan berdasarkan kinerja divisi.

Textron Inc., sebuah perusahaan "multiindustri" besar, berupaya mengidentifikasi, meneliti, memilih, mengakuisisi, dan menggabungkan perusahaan, serta telah mengembangkan serangkaian kriteria untuk pengambilan keputusan. Textron terus berupaya meningkatkan dan membentuk kembali portofolionya dengan mendivestasi aset non-inti dan mengakuisisi bisnis bermerek di industri yang menarik dengan potensi pertumbuhan jangka panjang yang substansial. Textron mengoperasikan sejumlah bisnis independen termasuk Bell Helicopter, Textron Aviation, Textron Specialized Vehicle, dan Textron Finance. Para pemimpin bisnis ini bertanggung jawab untuk memandu secara efektif tindakan kompetitif sehari-hari dari unit mereka. Konsisten dengan bentuk kompetitif dari struktur multidivisional, "kantor perusahaan Textron memberikan pengawasan, arahan, dan bantuan untuk bisnisnya". Keuntungan yang didapatkan oleh unit bisnis Textron adalah alokasi modal untuk masa depan.

Untuk menekankan daya saing antardivisi, kantor pusat Textron memelihara hubungan yang erat dengan mereka. Campur tangan dalam urusan divisi hanya untuk mengaudit operasi dan mendisiplinkan manajer yang divisinya berkinerja buruk. Dalam menekankan persaingan antardivisi, kantor pusat mengandalkan pengendalian strategis untuk menetapkan target dan kendali keuangan untuk memantau kinerja divisi. Kantor pusat kemudian mengalokasikan arus kas secara kompetitif, daripada memberikan secara bebas kepada suatu divisi. Dengan demikian, fokus pekerjaan kantor pusat berkisar pada penilaian kinerja, alokasi sumber daya, dan perencanaan jangka panjang untuk memverifikasi bahwa portofolio bisnis perusahaan akan mengarah pada kesuksesan finansial.

Seperti halnya dengan strategi *related linked diversification*, perusahaan yang menerapkan strategi *unrelated diversification* membuat investor dan pemegang saham merasa sulit untuk memahami nilai yang

TABEL 11.1 Karakteristik Struktur Sesuai Jenis Strategi

Karakteristik Struktural	Bentuk Struktur Keseluruhan		
	Bentuk Kooperatif (Related Constrained Strategy)	Bentuk SBU (Related Linked Strategy)	Bentuk Kompetitif (Unrelated Diversification Strategy)
Sentralisasi operasi	Terpusat di kantor perusahaan	Sebagian terpusat (dalam SBU)	Terdesentralisasi ke divisi
Penggunaan mekanisme integrasi	Luas	Moderat	Tidak ada
Evaluasi kinerja divisi	Menekankan kriteria subjektif (strategis)	Menggunakan campuran antara kriteria subjektif (strategis) dan objektif (finansial)	Menekankan kriteria objektif (finansial)
Kompensasi insentif divisi	Terkait dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan	Terkait secara campuran dengan kinerja perusahaan, SBU, dan divisi	Terkait secara campuran dengan kinerja perusahaan, SBU, dan divisi

Sumber: Diadaptasi dari M.A. Hitt, R.D. Ireland, dan R.E. Hoskisson, (2017). *Strategic Management Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases*. Ed. 12. Kanada: Cengage Learning, hal. 364.

mendasari hubungan unit bisnis dengan induk perusahaan. Oleh karena itu, manajer tingkat atas harus menemukan cara yang efektif untuk mengkomunikasikan nilai dasar perusahaan mereka kepada investor.

Tiga bentuk utama dari struktur multidivisional harus dipasangkan dengan strategi tingkat perusahaan tertentu. Tabel 11.1 menunjukkan karakteristik struktur ini. Perbedaan ada pada tingkat sentralisasi, fokus evaluasi kinerja, struktur horizontal (mekanisme pengintegrasian), dan skema kompensasi insentif. Bentuk struktural yang paling tersentralisasi dan paling mahal adalah struktur kooperasi. Struktur yang paling terdesentralisasi dengan biaya birokrasi terendah adalah struktur kompetitif. Struktur unit bisnis strategis membutuhkan sentralisasi parsial dan melibatkan beberapa mekanisme yang diperlukan untuk mengimplementasikan keterkaitan antardivisi. Kemudian, penghargaan kompensasi insentif divisi dialokasikan sesuai dengan unit bisnis strategis dan kinerja perusahaan.

PENYESUAIAN ANTARA STRATEGI INTERNASIONAL DAN WORLDWIDE STRUCTURE

Dalam Bab 8 kami menjelaskan bahwa strategi internasional semakin penting untuk keberhasilan kompetitif jangka panjang perusahaan mengingat sekarang merupakan era ekonomi global tanpa batas. Manfaat-manfaat yang dapat diraih di antaranya yaitu, perusahaan dapat mencari pasar baru dan kemudian membentuk kompetensi yang diperlukan untuk melayani mereka ketika menerapkan strategi internasional.⁹⁴ Sama halnya dengan strategi tingkat bisnis dan tingkat perusahaan, struktur organisasi yang unik diperlukan untuk berhasil menerapkan strategi internasional, mengingat perbedaan budaya, kelembagaan, dan lingkungan hukum yang ada di seluruh dunia.⁹⁵ Membentuk sinergi yang tepat antara strategi internasional dan struktur organisasi untuk memfasilitasi perusahaan mengkoordinasikan dan mengendalikan operasi globalnya secara efektif. Lebih penting lagi, temuan penelitian mengkonfirmasi validitas kecocokan strategi/struktur internasional yang akan didiskusikan.⁹⁶

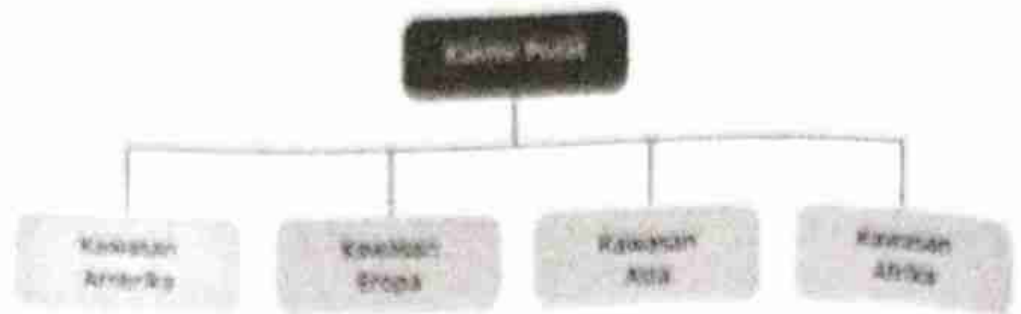
Menggunakan Struktur Worldwide Geography Area untuk Menerapkan Strategi Multidomestik

Menurut Hill, Jones, dan Schilling (2013) *worldwide area structure* cenderung disukai oleh perusahaan dengan derajat diversifikasi rendah dan struktur domestik berdasarkan fungsi yang mengejar lokalisasi, sebagaimana dijabarkan pada Gambar 11.13. Dalam struktur ini, dunia terbagi menjadi beberapa wilayah geografis. Suatu daerah bisa berupa suatu negara (jika pasarnya cukup besar) atau sekelompok negara. Setiap area cenderung menjadi entitas mandiri, sebagian besar otonom dengan perangkat penciptaan nilainya sendiri atau memiliki kegiatan sendiri. Misalnya, produksi, pemasaran, R&D, sumber daya

GAMBAR 11.13

Menggunakan Struktur
Wilayah Geografis Area
untuk Menerapkan Strategi
Multidomestik

Sumber: Dadadani, et al. (2018),
D.B. Jassin, dan M.A.
Schilling (2017), *Strategic
Management: Theory & Cases: An
Integrated Approach* (ed. 11),
Cengage Learning, hal. 454.



manusia, dan fokus kerangannya sendiri. "Strategi multidomestik mendesentralisasi keputusan strategis dan operasional perusahaan ke unit bisnis di setiap negara sehingga karakteristik produk dapat disesuaikan dengan preferensi lokal." Perusahaan yang menggunakan strategi ini mencoba untuk mengisolasi diri dari kekuatan persaingan global dengan menerapkan posisi pasar yang dilindungi atau dengan bersaing di segmen industri yang paling terpengaruh oleh perbedaan di antara negara-negara lokal. Struktur area geografis di seluruh dunia digunakan untuk mengimplementasikan strategi ini. Struktur wilayah geografis di seluruh dunia menekankan kepentingan nasional dan memfasilitasi upaya perusahaan untuk memenuhi perbedaan lokal yang ada.

Menggunakan strategi multidomestik membutuhkan sedikit koordinasi antara pasar negara yang berbeda, yang berarti bahwa mekanisme integrasi formal antara divisi di seluruh dunia tidak diperlukan. Jadi, koordinasi antara unit-unit dalam struktur area geografis global perusahaan yang terjadi bersifat informal. Dari perspektif historis, strategi multidomestik sendiri merupakan hasil perkembangan dari pasar multikultur Eropa. Teman dan anggota keluarga dari bisnis utama yang dikirim sebagai ekspatriat ke negara-negara asing untuk mengembangkan anak perusahaan secara mandiri sering mengadopsi struktur wilayah geografis di seluruh dunia. Hubungan dengan kantor pusat perusahaan oleh divisi terjadi melalui komunikasi informal.

Didirikan di San Francisco pada tahun 2009, Uber Technologies, Inc. mengklaim bahwa mereka "mengembangkan cara dunia bergerak dengan menghubungkan penumpang dan pengemudi." Uber berkembang pesat di luar pasar dalam negeri AS, seperti di Asia. Asia menjadi target Uber untuk meningkatkan pertumbuhan pasar internasional. Uber memasuki China adalah satu contoh bukti Asia menjadi target pasar utama Uber. Manajer ekspansi wilayah China baru-baru ini mengatakan bahwa "China telah melampaui impian terlarut Uber". Artinya Uber mendapatkan respons yang baik di China dan berkembang pesat melebihi target.

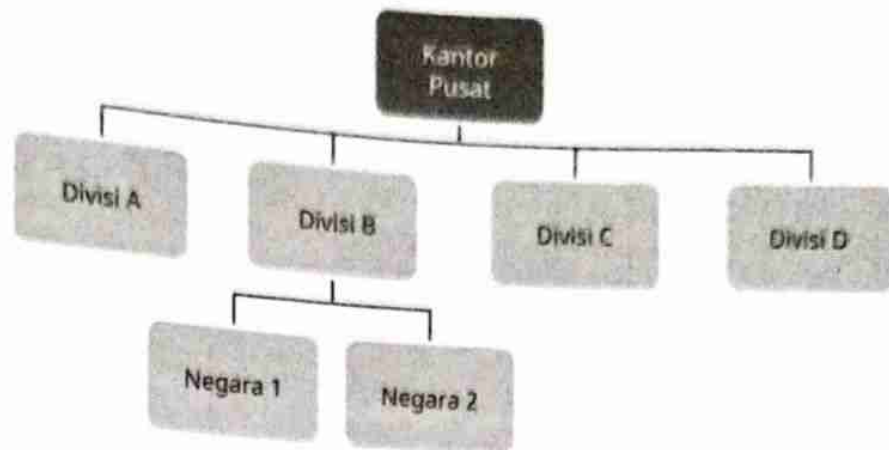
Berdasarkan kesuksesan ini penting bagi Uber untuk memutuskan "go local" dalam melayani pelanggan China. Teknologi yang digunakan untuk layanan Uber, sistem pembayaran yang ada, dan pemasaran operasinya semuanya dilokalkan di 13 kota pertama di China yang dipilih Uber untuk beroperasi. Uber memperlakukan kota-kota tersebut selayaknya negara karena populasi kota yang lebih dari 10 juta jiwa. Tantangan utama yang dihadapi Uber terkait penggunaan strategi multidomestik/kesesuaian struktur wilayah geografis adalah ketidakmampuannya untuk menciptakan efisiensi global. Hal ini merupakan akibat dari strategi perusahaan yang fokus melayani pelanggan sesuai keunikan masing-masing pelanggan.

Ketidakmampuan untuk menciptakan efisiensi global dalam hal ini menantang perusahaan untuk menemukan cara mengendalikan biaya sambil mencoba melayani kebutuhan unik pelanggan lokal. Bukankah kemampuan menciptakan efisiensi global menjadi masalah bagi Uber? mungkin. Dengan cara yang sama, selama perusahaan dapat terus mengidentifikasi dan melayani kebutuhan unik pelanggan di pasar yang berbeda dengan cara yang menciptakan nilai bagi mereka, kemampuan untuk mengembangkan skala ekonomis tidak akan menjadi pukulan fatal bagi upaya Uber untuk berhasil di pasar internasional. Dalam contoh lain, sifat produk yang ingin dijual perusahaan di pasar internasional dan kondisi pasar itu sendiri menuntut agar perusahaan dapat mengembangkan *economies of scale* di seluruh dunia. Kebutuhan ini menuntut perusahaan untuk menggunakan strategi global dan kecocokan struktural, struktur divisi produk di seluruh dunia.

GAMBAR 11.14

Menggunakan Struktur Divisi Worldwide Product untuk Menerapkan Strategi Global

Sumber: Diadaptasi dari C.W. Hill, G.R. Jones, dan M.A. Schilling, (2013). *Strategic Management: Theory & Cases, An Integrated Approach*, (ed. 11), Cengage Learning, hal. 455.



Menggunakan Struktur Divisi Worldwide Product untuk Menerapkan Strategi Global

Struktur divisi *worldwide product*, sebagaimana digambarkan pada Gambar 11.14, cenderung diadopsi oleh perusahaan-perusahaan yang memiliki alasan yang awalnya memiliki struktur domestik berdasarkan divisi produk. Seperti halnya struktur divisi produk dalam negeri, setiap divisi berdiri sendiri, entitas yang sebagian besar memiliki otonomi sendiri dengan tanggung jawab penuh atas aktivitas penciptaan nilainya sendiri. Kantor pusat memiliki tanggung jawab untuk pengembangan strategis dan mengendalikan keuangan perusahaan secara keseluruhan.⁹⁹ Dengan mengikuti perintah dari kantor pusat mengenai strategi kompetitif yang digunakan, strategi global adalah strategi di mana perusahaan menawarkan produk-produk yang terstandarisasi ke seluruh dunia. Keberhasilan perusahaan bergantung pada kemampuan untuk mengembangkan *economies of scale* sembari bersaing pada basis global dan juga melayani pelanggan. Struktur divisi *worldwide product* mendukung penggunaan strategi global. Dalam struktur divisi *worldwide product*, tanggung jawab pengambilan keputusan tersentralisasi, yaitu oleh kantor pusat divisi untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan keputusan dan tindakan antarunit bisnis divisional.¹⁰⁰

Mekanisme pengintegrasian penting agar struktur divisional *worldwide product* dapat digunakan secara efektif. Kontak langsung antara manajer, peran penghubung antar departemen, tim sementara, dan tim permanen adalah contoh dari mekanisme ini. Kekurangan dari strategi global adalah sulitnya mengkoordinasikan keputusan dan tindakan pada berbagai negara, dan ketidakmampuan untuk memberikan respons cepat ketika menanggapi kebutuhan dan preferensi lokal. Untuk menghadapi kekurangan tersebut, perusahaan terkadang memilih untuk mencoba fokus secara simultan pada geografi dan produk, dengan struktur kombinasi yang akan dibahas selanjutnya.

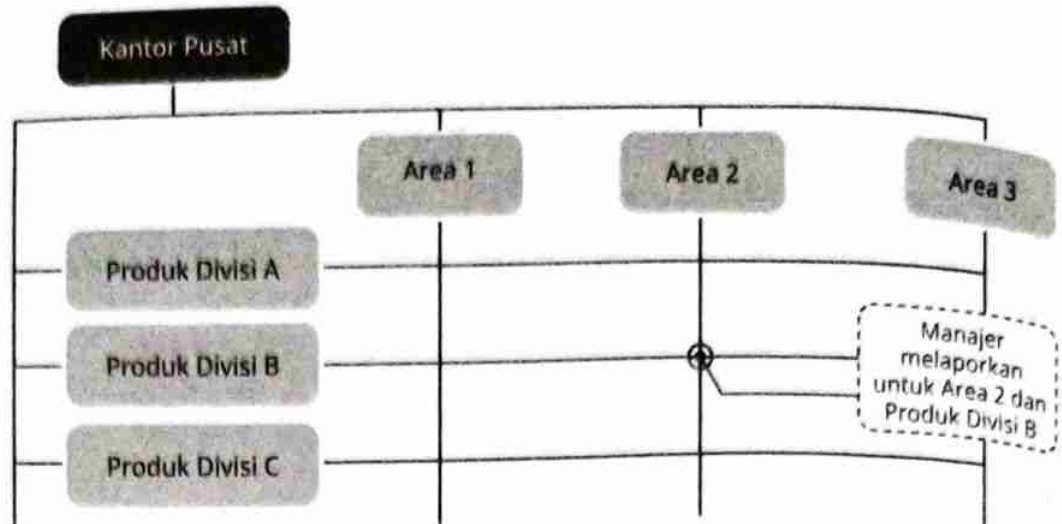
Menggunakan Struktur Kombinasi untuk Menerapkan Strategi Transnasional

Strategi transnasional menggabungkan respons lokal dari strategi multidomestik dengan efisiensi strategi global. Perusahaan yang menggunakan strategi ini berusaha untuk mendapatkan keuntungan dari dua hal tersebut, yaitu respons lokal dan efisiensi global.¹⁰¹ Struktur kombinasi digunakan untuk menerapkan strategi transnasional. Struktur kombinasi adalah struktur yang menggambarkan karakteristik dan mekanisme dari struktur wilayah geografis di seluruh dunia dan struktur divisi *worldwide product*. Strategi transnasional sering diimplementasikan melalui dua struktur kombinasi, yaitu struktur *global matrix*, dan *hybrid global design*.¹⁰²

Global matrix design, yang digambarkan pada Gambar 11.15, menyatukan ahli pasar lokal dan produk menjadi tim yang mengembangkan dan merespons pasar global. *Global matrix design* mempromosikan fleksibilitas dalam merancang produk sebagai respons terhadap kebutuhan pelanggan. Namun, struktur ini memiliki keterbatasan dalam memposisikan karyawan untuk bertanggung jawab kepada lebih dari satu manajer. Pada saat tertentu, seorang karyawan dapat menjadi anggota dari beberapa kelompok fungsional atau produk. Hubungan yang berkembang dari banyak keanggotaan dapat mempersulit karyawan untuk secara bersamaan loyal kepada seluruh kelompok tempat mereka menjadi anggota. Meskipun matriks menempatkan otoritas di tangan manajer yang dianggap paling memiliki kapabilitas, matriks dapat menimbulkan masalah dalam kaitannya dengan sistem pelaporan perusahaan terkait hubungan antarpegawai yang sangat kompleks, sehingga sulit dan memakan waktu untuk menerima persetujuan untuk keputusan besar.

GAMBAR 11.15
Global-Matrix
Structure

Sumber: Diadaptasi dari C.W. Hill, G.R. Jones, dan M.A. Schilling, (2013) *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach*, (ed. 11), Cengage Learning, hal. 456.



Dalam desain struktur hibrid beberapa divisi berorientasi pada produk, sementara yang lain berorientasi pada area pasar. Jadi, dalam kasus ketika area geografis lebih penting, manajer divisi berorientasi pada area. Di divisi lain di mana koordinasi dan efisiensi produk di seluruh dunia lebih penting, manajer divisi lebih berorientasi pada produk. Kesesuaian antara strategi multidomestik dan struktur wilayah geografis di seluruh dunia dan antara strategi global dan struktur divisi produk di seluruh dunia jelas terlihat. Namun, ketika perusahaan ingin menerapkan strategi multidomestik dan global secara bersamaan melalui struktur kombinasi mekanisme integrasi menjadi tidak terlihat. Struktur yang digunakan untuk menerapkan strategi transnasional harus secara bersamaan disentralisasikan dan didesentralisasikan, terintegrasi dan tidak terintegrasi, serta diformalkan dan tidak diformalkan. Kadang-kadang struktur menjadi sangat kompleks, yang menantang manajer untuk tetap waspada dalam upaya memverifikasi bahwa struktur hibrid secara efektif mendukung penggunaan strategi transnasional perusahaan mereka.

Ketika Panasonic Corporation (perusahaan Jepang yang secara resmi bernama Matsushita) mulai menjual peralatan rumah tangga di pasar China beberapa dekade yang lalu, satu-satunya upaya untuk melokalkan produknya adalah menawarkan versi yang lebih murah dari penawaran standar pasar yang dikembangkan. Perusahaan Jepang sering menjual produk standar di seluruh dunia, menerapkan strategi global menggunakan struktur divisi produk di seluruh dunia. Namun Panasonic menemukan bahwa pesaing lokal seperti Haier dengan cepat melampaui penjualan peralatan mereka di China. Melalui pengalaman ini, Panasonic belajar untuk terlibat lebih dalam di pasar dalam negeri atau regional untuk menyesuaikan peralatannya dengan permintaan pelanggan lokal. Akibatnya, perusahaan tersebut menggunakan strategi transnasional dan bentuk hibrid dari kombinasi struktur untuk menerapkannya. Baru-baru ini portofolio Panasonic mencakup 473 perusahaan yang bertempat di beberapa unit bisnis. Hal ini menunjukkan tantangan yang dihadapi perusahaan dengan ukuran dan kompleksitas ini saat menentukan struktur optimal agar sesuai dengan strategi individu yang digunakan sebagai dasar untuk mengungguli pesaing di kawasan lokal dan mancanegara.

PENYESUAIAN ANTARA STRATEGI KOOPERATIF DAN STRUKTUR JARINGAN

Strategi jaringan (*network strategy*) ada ketika para mitra membentuk beberapa aliansi untuk meningkatkan kinerja jaringan aliansi itu sendiri melalui upaya kerja sama.¹⁰³ Tingkat kompleksitas lingkungan yang lebih tinggi dan ketidakpastian yang dihadapi perusahaan dalam lingkungan kompetitif saat ini menyebabkan lebih banyak perusahaan menggunakan strategi kerja sama seperti aliansi strategis.¹⁰⁴ Perusahaan dapat membentuk hubungan kerja sama dengan banyak stakeholder mereka, termasuk pelanggan, pemasok, dan pesaing. Ketika suatu perusahaan terlibat dengan kombinasi hubungan kerja sama, itu adalah bagian dari jaringan strategis, atau dengan kata lain disebut sebagai konstelasi aliansi atau portofolio.¹⁰⁵

Jaringan strategis adalah sekelompok perusahaan yang telah dibentuk untuk menciptakan nilai dengan berpartisipasi dalam berbagai pengaturan kerja sama (strategi kooperatif). Jaringan strategis yang efektif memfasilitasi penemuan peluang di luar yang telah diidentifikasi oleh pegawai perusahaan atau orang-

orang yang bekerja pada perusahaan. Jaringan strategis dapat menjadi sumber keunggulan bersaing bagi para anggotanya ketika operasinya menciptakan nilai yang sulit ditiru oleh pesaing dan yang tidak dapat dibuat oleh anggota jaringan itu sendiri.¹⁰⁶ Jaringan strategis digunakan untuk mengimplementasikan tingkat bisnis, tingkat perusahaan, dan strategi kerja sama internasional.

Jaringan strategis umumnya adalah federasi yang bersifat longgar dari mitra-mitra yang berpartisipasi dalam operasi jaringan secara fleksibel. Pada inti atau pusat jaringan strategis, perusahaan yang menjadi pusat strategis adalah perusahaan yang menjadi pusat dari seluruh aktivitas hubungan kerja sama jaringan. Karena posisi sentralnya, perusahaan pusat strategis adalah fondasi untuk struktur jaringan strategis. Perusahaan pusat strategis berhubungan dengan berbagai aspek struktur organisasi, seperti melaporkan hubungan dan prosedur secara formal. Perusahaan pusat strategis mengelola interaksi kooperatif antarmitra jaringan yang sering kali kompleks. Untuk melakukan tugas yang dibahas selanjutnya, perusahaan pusat strategis harus memastikan bahwa insentif untuk berpartisipasi dalam jaringan selaras sehingga perusahaan jaringan terus memiliki alasan untuk tetap terhubung.¹⁰⁷ Perusahaan pusat strategis terlibat dalam empat tugas utama dalam mengelola jaringan strategis dan mengendalikan operasinya:¹⁰⁸

Pengalihdayaan (*outsourcing*) strategis. Pusat strategis melakukan alih daya dan bermitra dengan lebih banyak perusahaan daripada anggota jaringan lainnya. Pada saat yang sama, perusahaan pusat strategis mengharuskan mitra jaringan untuk menjadi lebih dari sekadar kontraktor. Anggota diharapkan menemukan peluang bagi jaringan untuk menciptakan nilai melalui kerja korporasinya.¹⁰⁹

Kompetensi. Untuk meningkatkan efektifitas jaringan, perusahaan pusat strategis mencari cara untuk mendukung upaya setiap anggota untuk mengembangkan kompetensi inti dengan potensi manfaat bagi jaringan.

Teknologi. Perusahaan pusat strategis bertanggung jawab untuk mengelola pengembangan dan berbagi ide berbasis teknologi di antara anggota jaringan. Persyaratan struktural bahwa anggota menyerahkan laporan resmi yang merinci hasil yang berorientasi teknologi dari upaya mereka ke perusahaan pusat strategis.

Berlomba untuk Belajar. Perusahaan pusat strategis menekankan bahwa dimensi utama persaingan adalah antara rantai nilai dan antara jaringan rantai nilai. Karena interkoneksi ini, jaringan strategis individu hanya sekuat kaitan rantai nilai terlemahnya. Dengan wewenang dan tanggung jawab pengambilan keputusan yang tersentralisasi, perusahaan pusat strategis memandu peserta dalam upaya untuk membentuk keunggulan bersaing spesifik jaringan. Kebutuhan setiap peserta untuk memiliki kemampuan yang dapat menjadi dasar bagi keunggulan bersaing jaringan mendorong persaingan ramah di antara peserta yang ingin mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk dengan cepat membentuk kemampuan baru yang menciptakan nilai bagi jaringan.¹¹⁰

Menariknya, jaringan strategis lebih sering digunakan, karena kemampuan perusahaan pusat strategis untuk melaksanakan strategi yang secara efektif dan efisien menghubungkan berbagai perusahaan mitra. Sistem informasi dan kemampuan komunikasi yang ditingkatkan (misalnya Internet) memfasilitasi organisasi yang efektif dan memperlancar penggunaan jaringan strategis.

PENERAPAN STRATEGI KOOPERATIF LEVEL BISNIS

Strategi kooperatif level bisnis (*business level cooperative strategy*) adalah strategi di mana sejumlah perusahaan bekerja sama untuk mencapai beberapa tujuan bersama. Perusahaan berbagi sumber daya dan kemampuan yang dimiliki untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam bentuk produk atau layanan baru (Hill, Jones, dan Schilling, 2013). Dengan cara ini, perusahaan juga membagi biaya produk baru. Hal ini juga membantu perusahaan dalam melakukan diversifikasi, mencapai fleksibilitas dalam hal operasi diversifikasi dan memperkuat posisi perusahaan sehubungan dengan pesaing mereka. Selain itu, juga dapat memfasilitasi pertumbuhan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Ada berbagai jenis strategi kooperatif tingkat bisnis seperti usaha patungan (*joint venture*), integrasi horizontal, integrasi vertikal, diversifikasi konglomerat, dan

lain-lain. Perusahaan-perusahaan yang memiliki kompetensi berbeda akan membentuk aliansi vertikal untuk mengintegrasikan perbedaan keterampilan mereka, tetapi saling melengkapi. Perusahaan-perusahaan pada level yang sama akan menggabungkan kompetensi mereka untuk menciptakan nilai menggunakan aliansi horizontal. Aliansi strategis vertikal lebih banyak terbentuk dibandingkan aliansi horizontal.

Contoh dari integrasi vertikal yaitu ketika Amazon.com memulai untuk terjun dalam bisnis penerbitan (*publishing*) buku di samping hanya menjual buku. Ini merupakan integrasi vertikal ke belakang karena Amazon mulai menerbitkan buku-bukunya sendiri. Kemudian, contoh dari integrasi horizontal adalah ketika Google membeli YouTube. Google, yang merupakan platform browser, mengakuisisi YouTube yang merupakan platform video online. Sementara contoh usaha patungan dapat dilihat dari usaha patungan perusahaan elektronik Jepang, Sony Corporation, dengan perusahaan telekomunikasi Swedia, Ericsson Corporation, menjadi perusahaan bernama Sony Ericsson, sebuah perusahaan telepon genggam.

PENERAPAN STRATEGI KOOPERATIF LEVEL KORPORAT

Dalam dunia bisnis, sering kali kita jumpai beberapa perusahaan saling bekerja sama dan berkolaborasi untuk mencapai suatu tujuan strategis. Pada umumnya perusahaan-perusahaan saling berkolaborasi dengan latar belakang dan tujuan strategis yang sama, namun tidak menutup kemungkinan juga, jika keduanya memiliki tujuan strategis yang berbeda pula. Hal ini bisa saja terjadi karena, meskipun memiliki tujuan yang berbeda namun mereka tetap dapat saling mengambil manfaat dari kompetensi tambahan yang diperoleh dari hasil kerja sama yang hendak mereka jalin. Salah satu contoh kerja sama tingkat korporasi yang ada di Indonesia seperti yang dilakukan oleh berbagai BUMN perikanan Indonesia yang tergabung dalam kepemimpinan tim manajemen baru PT Perikanan Nusantara (Perinus). Sebelum dilakukan merger oleh pemerintah menjadi satu perusahaan perikanan yang diberi nama PT Perikanan Nusantara (Persero), terdapat empat BUMN di bidang perikanan yaitu, PT Usaha Mina (Persero), PT Tirta Raya Mina (Persero), PT Perikanan Samodra Besar (Persero) dan PT Perikani (Persero).¹¹¹

Menurut Hitt, et al. beberapa faktor yang menjadi alasan dilakukannya kerja sama tingkat korporat antara lain yaitu: untuk mengurangi biaya, menjalin sinergi antarperusahaan, mendukung strategi diversifikasi pasar, dan mengurangi risiko dari lingkungan eksternal seperti dampak persaingan bisnis.¹¹² Begitu pula dengan alasan yang melatarbelakangi kerja sama yang dijalin oleh beberapa BUMN perikanan tersebut. Keempatnya bergabung menjadi satu perusahaan dengan tujuan menyatukan kekuatan untuk meningkatkan kinerja BUMN perikanan yang sejauh ini dinilai kurang bisa bersaing jika dibandingkan dengan perusahaan perikanan swasta lokal maupun perusahaan asing yang beroperasi di Indonesia. Setelah dilakukan merger pada tahun 2005, Perinus memang harus melalui masa-masa sulit seperti dihadapkan dengan permasalahan finansial, hingga pada tahun 2010 sempat dikabarkan hampir bangkrut karena memiliki utang mencapai Rp222 miliar. Sampai pada akhirnya kondisi perusahaan mulai membaik pada tahun 2016, yang menunjukkan perbaikan kinerja dengan berhasil mencapai penjualan lebih dari Rp100 miliar, dan laba bersih sebesar Rp4 miliar di tahun yang sama. Perbaikan kinerja tersebut terus berlanjut di tahun berikutnya.¹¹³

Perbaikan tersebut diperoleh dari usaha keras manajemen yang dimulai sejak merger dilakukan. Fokus perbaikan yang dilakukan oleh Perinus dimulai dari sisi SDM. Mereka mencoba menciptakan karyawan yang termotivasi untuk berkontribusi sesuai dengan visi perusahaan dan memetakan kemampuan para karyawannya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, khususnya untuk posisi manajerial ke atas. Selain itu penyesuaian juga dilakukan dari segi tata kelola organisasi. Keputusan pembelian ikan yang sebelumnya harus mendapatkan izin dari jajaran direksi terlebih dahulu kini diserahkan sepenuhnya kepada kepala cabang untuk pembelian ikan di bawah Rp5 miliar, dengan harapan agar lebih cepat dalam melakukan eksekusi. Dari segi struktur organisasi, Perinus mencoba untuk mendesain struktur organisasi menjadi lebih tajam untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada konsumen.

Perubahan struktural dilakukan seperti membagi tim pemasaran menjadi dua divisi, yaitu divisi Marketing B2B untuk menangani pasar industri dan divisi Marketing B2C untuk menangani konsumen eceran. Perubahan dari segi tata kelola dan struktur organisasi ini dilakukan oleh perusahaan sebagai upaya untuk mendukung eksekusi strategi yang dianggap menjadi titik lemah pada era-era sebelumnya, di mana strategi yang telah direncanakan sebelumnya hanya terkesan sebagai wacana.

PENERAPAN STRATEGI KOOPERATIF INTERNASIONAL

Jaringan strategis yang dibentuk untuk mengimplementasikan strategi kooperatif internasional memungkinkan perusahaan untuk dapat bersaing di berbagai negara.¹¹ Peraturan yang berbeda-beda di setiap negara tentunya menambah tantangan dalam mengelola jaringan internasional dan sekaligus dapat mengujinya. Apakah jaringan yang telah dibentuk sudah cukup baik atau belum, operasi suatu jaringan yang baik paling tidak telah memenuhi ketentuan-ketentuan hukum yang berlaku.¹²

Dalam pelaksanaan strategi kerja sama internasional dikenal suatu istilah yang disebut dengan jaringan strategis distributif. Jaringan strategis distributif adalah suatu struktur organisasi yang digunakan untuk mengelola strategi kerja sama (kooperatif) internasional.¹³ Dalam mengembangkan bisnis skala internasional, dibutuhkan pula suatu strategi yang mampu untuk menyesuaikan antara strategi utama perusahaan dengan kondisi lingkungan bisnis di suatu negara, atau yang disebut dengan strategi regional. Strategi ini berguna untuk mendukung strategi utama perusahaan agar tetap dapat berjalan lancar di lingkungan bisnis yang mungkin berbeda. Strategi-strategi tersebut dimasukkan dalam suatu jaringan distribusi untuk mengelola berbagai pengaturan kerja sama bagi para mitra bisnis perusahaan.¹⁴ Penting bagi setiap perusahaan yang telah beroperasi di skala internasional ataupun yang baru ingin melakukannya untuk mencermati bahwa dibutuhkan suatu struktur organisasi yang kompleks dan perhatian yang cermat agar berhasil dalam melaksanakan strategi kerja sama internasional.

RANGKUMAN

1. Perancangan organisasi merupakan bagian dari implementasi strategi, yaitu suatu proses yang menentukan bagaimana organisasi menciptakan, menggunakan, dan memadukan struktur organisasi, sistem pengendalian, dan budaya organisasi untuk mencapai model bisnis yang diinginkan.
2. Peran struktur organisasi adalah menempatkan tugas dan peran setiap pegawai secara spesifik agar dapat menciptakan nilai lebih, sekaligus menguraikan secara jelas bagaimana peran dan tugas tersebut dapat dikombinasikan untuk meningkatkan efisiensi, kualitas, inovasi, respons terhadap pelanggan, dan kompetensi demi mencapai keunggulan bersaing perusahaan.
3. Proses membangun struktur organisasi meliputi: pengelompokan tugas, fungsi, dan divisi; mengalokasikan otoritas dan tanggung jawab; dan integrasi dan mengintegrasikan mekanisme.
4. Terdapat struktur tinggi dan struktur datar pada perusahaan, di mana permasalahan lebih banyak terjadi pada struktur yang tinggi karena banyak hambatan yang harus dihadapi seperti sistem komunikasi, hierarki yang berlapis, waktu yang dibutuhkan dan proses kebijakan.
5. Ada tiga keuntungan dalam melakukan desentralisasi: mengurangi kelebihan informasi yang diserap dan dapat lebih mengalokasikan waktunya dalam memposisikan perusahaan dalam persaingannya dan meluruskan model bisnis perusahaan; dapat memotivasi dan meningkatkan akuntabilitas manajemen lini bawah; membutuhkan lebih sedikit manajer yang dibutuhkan untuk mengawasi dan mengendalikan setiap aktivitas pegawai.
6. Keuntungan sentralisasi yaitu mempermudah koordinasi perusahaan ketika perusahaan perlu melakukan aktivitas-aktivitas yang digunakan untuk mengimplementasikan strategi perusahaan.
7. Terdapat tiga jenis mekanisme integrasi: kontak langsung, menggunakan peran penghubung, dan menggunakan tim.
8. Sistem pengendalian strategi berperan sebagai kendali strategi yang tidak hanya sebatas memonitor sebaik apa organisasi beserta anggotanya bekerja, maupun seefisien apa suatu organisasi mengalokasikan sumber dayanya. Pengendalian strategi juga berperan untuk menciptakan insentif dengan tujuan memotivasi dan memastikan karyawan tetap fokus pada berbagai permasalahan penting yang mungkin muncul di masa depan.
9. Tahapan dalam membentuk sistem pengendalian strategi yang efektif: (1) menentukan standar dan target; (2) membuat sistem pengukuran dan pengawasan; (3) membandingkan antara kinerja aktual dengan target yang telah ditentukan; dan (4) mengevaluasi hasil yang diperoleh dan melakukan tindakan jika diperlukan.