



# UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I

## FAKULTAS EKONOMI

Kampus A : Jl. Diponegoro No. 74 Jakarta Pusat 10340, Indonesia  
Telp : (021) 3904858, 31936540 Fax : (021) 3150604

Jakarta, 3 Maret 2015

Nomor : 168/D/FE UPI Y.A.I/III/2015  
Lampiran : -  
Perihal : Pembuatan Bahan Kuliah

Kapada Yth,  
Estu Mahanani, SP, MM  
Dosen Tetap Fakultas Ekonomi UPI Y.A.I  
Di  
Tempat

Berdasarkan hasil evaluasi dari Program Manajemen UPI Y.A.I terhadap kebutuhan bahan ajar mata kuliah Manajemen Strategi yang akan diberikan kepada mahasiswa UPI Y.A.I, maka kami menugaskan Ibu untuk membuat bahan ajar yang dimaksud, agar dapat segera digunakan oleh mahasiswa UPI Y.A.I.

Bahan ajar tersebut agar dapat diselesaikan paling lambat 1 semester terhitung sejak surat tugas ini ditanda tangani.

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Hormat kami,

Fakultas Ekonomi UPI Y.A.I



Dr. H. Maiwarni Anwar, SE, MM

D e k a n

Tembusan :  
Yth. Rektor Universitas Persada Indonesia Y.A.I

DIKTAT MATA KULIAH  
**MANAJEMEN STRATEGI**  
Semester Genap 2014/2015



**Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen**  
**UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I**  
**JAKARTA**  
**2015**

## DAFTAR ISI

	Hlm
Halaman Judul .....	i
Daftar Isi .....	ii
Daftar Tabel .....	iv
Daftar Gambar .....	v
Pertemuan 1. <b>Konsep Dasar Manajemen Strategik</b> .....	1
1. Pengertian Manajemen Strategik.....	1
2. Ruang Lingkup Manajemen Strategi.....	1
Pertemuan 2. 1. Manfaat Manajemen Strategik .....	2
2. Hirarki Manajemen Strategik .....	2
3. Proses Manajemen Strategik .....	2
Pertemuan 3. <b>Analisis Lingkungan</b>	
1. Tujuan dan Peran Analisis Lingkungan .....	3
2. Prosedur Pelaksanaan Analisis Lingkungan .....	7
3. Evaluasi Proses Analisis Lingkungan .....	9
Pertemuan 4. <b>Menentukan dan Menetapkan Arah Perusahaan</b>	
1. Visi Perusahaan.....	10
2. Misi Perusahaan .....	10
3. Tujuan Perusahaan .....	10
4. <i>Strategic intent</i> .....	10
Pertemuan 5. <b>Formulasi Strategi</b>	
1. Formulasi Strategi Korporat .....	11
2. Formulasi Strategi Bisnis .....	16
3. Formulasi Strategi Fungsional .....	17
4. Kendala Formulasi Strategi dan Kriteria Seleksi .....	18
Pertemuan 6. <b>Implementasi strategi</b>	
1. Perbedaan Formulasi Strategi dan Implementasi Strategi .....	20
2. Berbagai Problem dalam Implementasi Strategi.....	22
3. Proses Implementasi Strategi menurut Hunger.....	22

Pertemuan 6.	4. Proses Implementasi Strategi Menurut Certo, dkk...	25
	5. Implementasi dan Evaluasi Strategi .....	35
Pertemuan 7.	<b>Pengendalian Strategi</b>	
	1. Pengertian Pengendalian Strategi .....	37
	2. Proses Pengendalian Strategi dengan pendekatan tradisional .....	38
	3. Proses Pengendalian Strategi yang adaptif .....	39
	4. Pentingnya Informasi dalam Pengendalian Strategi	41
	5. Studi kasus .....	41
Pertemuan 8.	<b>UTS</b>	
Pertemuan 9.	<b>Analisis Faktor Strategik</b>	
	1. Matriks EFE & IFE .....	44
	2. Matriks CPM ( <i>Competitive Profile Matrix</i> ) .....	47
	3. SWOT .....	48
Pertemuan 10.	<b>Analisis Faktor Strategik</b>	
	1. Matriks BCG .....	51
	2. Analisis Kompetitif Porter .....	51
Pertemuan 11-15.	<b>STUDI KASUS</b> .....	54
Pertemuan 16.	<b>UAS</b>	
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	60

## Daftar Tabel

		Hlm
Tabel 1.	Hubungan Antara Ukuran Organisasi dan Relevansi Tingkatan Lingkungan .....	7
Tabel 2.	Perbedaan Formulasi Strategi dan Implementasi Strategi	21
Tabel 3.	Level Perubahan Strategi .....	27
Tabel 4.	Contoh EFE Matrix BANK BUKOPIN .....	45
Tabel 5.	Contoh IFE Matrix BANK BUKOPIN .....	46
Tabel 6.	<i>Competitive Profile Matrix (CPM)</i> .....	47
Tabel 7.	Analisis SWOT BNI LIFE .....	48
Tabel 8.	Evaluasi Faktor Internal / Internal Factor Evaluation (IFE) <i>Matrix</i> dari Mc donald	57
Tabel 9.	EFE Matrix dari Mc Donald	58
Tabel 10.	<i>Competitive Profile Matrix (CPM)</i> Mc Donald	59

## Daftar Gambar

		Hlm
Gambar 1.	Berbagai kemungkinan Formulasi Strategi dan Implementasi Strategi .....	20
Gambar 2.	Tugas-tugas utama dalam proses implementasi strategi	25
Gambar 3.	Struktur Organisasi Sederhana .....	28
Gambar 4.	Struktur Organisasi Fungsional .....	28
Gambar 5.	Struktur Organisasi Divisional .....	30
Gambar 6.	Struktur SBU .....	31
Gambar 7.	Struktur Organisasi Matrix .....	32
Gambar 8.	Diagram SWOT BNI LIFE .....	50

## DAFTAR ISI

	Hlm
Halaman Judul .....	i
Daftar Isi .....	ii
Daftar Tabel .....	iv
Daftar Gambar .....	v
Pertemuan 9. <b>Analisis Faktor Strategik</b>	
4. Matriks EFE & IFE .....	1
5. Matriks CPM ( <i>Competitive Profile Matrix</i> ) .....	
6. SWOT .....	
Pertemuan 10. <b>Analisis Faktor Strategik</b>	
3. Matriks BCG .....	
4. Analisis Kompetitif Porter .....	
Pertemuan 11-15. <b>STUDI KASUS</b> .....	
Pertemuan 16. <b>UAS</b>	
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	

## Daftar Tabel

Hlm.

- Tabel 1. Contoh EFE Matrix BANK BUKOPIN
- Tabel 2. Contoh EFE Matrix BANK BUKOPIN
- Tabel 3. *Competitive Profile Matrix* (CPM)
- Tabel 4. Analisis SWOT BNI LIFE



## DAFTAR GAMBAR

Hlm.

Gambar 1.	Diagram SWOT BNI LIFE	



# Pertemuan 1 Konsep Dasar Manajemen Strategik

## Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Strategik

---



## Pertemuan 2

- **Manfaat Manajemen Strategik**
  - **Hirarki Strategi**
  - **Proses Manajemen Strategik**
- 
- 
- 

### Pertemuan 3

## Analisis Lingkungan

- Tujuan dan Peran Analisis Lingkungan
- Prosedur Pelaksanaan Analisis Lingkungan
- Evaluasi Proses Analisis Lingkungan

### Pertemuan 4

## Menentukan dan Menetapkan Arah Perusahaan

- Visi Perusahaan
- Misi Perusahaan
- Tujuan Perusahaan
- Sasaran Operasional Perusahaan
- Falsafah Perusahaan

## Pertemuan 5

# Formulasi Strategi

- **Formulasi Strategi Korporat**
- **Formulasi Strategi Bisnis**
- **Formulasi Strategi Fungsional**
- **Kendala Formulasi Strategi dan Kriteria Seleksi**

## Pertemuan 6

# Implementasi strategi

### **Menganalisis Perubahan:**

- **Analisis Struktur Organisasi**
- **Analisis Budaya Perusahaan**
- **Analisis gaya Kepemimpinan**
- **Implementasi dan Evaluasi Strategi**

## Pertemuan 7

# Pengendalian Strategi

- **Proses Pengendalian Strategi dengan pendekatan tradisional**
- **Proses Pengendalian Strategi yang adaptif**
- **Pentingnya Informasi dalam Pengendalian Strategi**

Pertemuan 8: UTS

Pertemuan 9:  
**Analisis faktor strategik**

- Matriks EFE & IFE
- Matriks CPM (*Competitive Profile Matrix*)
- SWOT

Pertemuan 10

**Analisis faktor strategik**

- Matriks BCG
- Analisis Kompetitif Porter
- *Grand Strategy Matrix*

## Pertemuan 11-14 STUDI KASUS

1. Jelaskan Visi, Misi, Tujuan, Strategi, Program perusahaan
2. Buat Analisis SWOT untuk perusahaan:  
Bank Mandiri  
Agung Podomoro  
PT. Blue Bird  
PT. Hero

Mc'D  
Astra  
Singapore Airlines  
Indosat  
Prudential  
7Eleven  
PT. Tiki

# **Pertemuan 1.**

## **Konsep Dasar Manajemen Strategik**

### **1. Pengertian Manajemen Strategik:**

Ilmu atau seni tentang proses pengelolaan POAC dan pengambilan keputusan atas sumberdaya (SDA, SDM, SDT, SDC, SDI dan SDE) dengan memperhatikan perubahan lingkungan eksternal dan internal agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efisien, efektif, produktif dan memiliki daya saing berkelanjutan.

Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan perubahan di masa depan karena kondisi yang dihadapi organisasi, baik internal maupun eksternal. Strategi manajemen dimaksudkan agar organisasi mampu menampilkan kinerja tinggi dan memiliki daya saing dalam hal harga, kualitas dan pelayanan. Manajemen strategik berhubungan dengan proses memilih strategi dan kebijakan guna memaksimalkan sasaran organisasi. Manajemen strategik meliputi semua aktivitas yang menyebabkan timbulnya perumusan sasaran, strategi dan pengembangan rencana, tindakan dan kebijakan untuk mencapai sasaran strategik organisasi secara total. Manajemen strategik mendeterminasi arah jangka panjang organisasi dan menghubungkan sumberdaya organisasi yang ada dengan peluang pada lingkungan yang lebih besar.

### **2. Ruang Lingkup Pembahasan Manajemen Strategi**

Mata kuliah Manajemen Strategik memfokuskan pembahasan pada konsep strategi, proses formulasi, implementasi dan evaluasi strategi. Berbagai isu strategik yang dibahas mencakup: Penentuan dan penetapan arah perusahaan (Visi, Misi, Tujuan, Sasaran Operasional, Falsafah Perusahaan), Analisis lingkungan eksternal dan internal, Formulasi strategi baik di tingkat korporat, bisnis maupun fungsional, Analisis Perubahan (Analisis Struktur Organisasi, Budaya Perusahaan dan Gaya Kepemimpinan), Implementasi, Pengendalian dan Evaluasi Strategik. Selain itu juga dibahas Analisis faktor strategik (Matriks EFE dan IFE, Matriks CPM (*Competitive Profile Matrix*), SWOT, Matriks BCG, Analisis Kompetitif Porter dan *Grand Strategy Matrix*).



Pada akhir perkuliahan, mahasiswa mempresentasikan makalah kelompok diskusi untuk membahas berbagai kasus perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT.

## **Pertemuan 2.**

### **1. Manfaat Manajemen Strategik**

- ✓ Menentukan batasan usaha yang akan dilakukan
- ✓ Membantu identifikasi, pemilihan prioritas dan eksploitasi peluang
- ✓ Mengarahkan dan membentuk budaya perusahaan
- ✓ Menjaga kebijakan yang taat asas
- ✓ Meminimalkan implikasi akibat perubahan kondisi
- ✓ Menciptakan kerangka kerja dalam komunikasi internal untuk meningkatkan koordinasi dan pengendalian
- ✓ Memberikan kedisiplinan dan formalitas manajemen

### **2. Hirarki Manajemen Strategik**

Pengambilan keputusan perusahaan terdiri dari tiga tingkatan, yaitu:

- 1) Tingkatan Korporat (*Corporate strategy*): Posisi puncak terdiri dari para direksi, CEO, komisaris yang menentukan dan menetapkan arah perusahaan secara komprehensif.
- 2) Tingkatan usaha (*Business strategy*): Posisi menengah terdiri dari manajer tingkat divisi perusahaan yang menerjemahkan maksud yang diinginkan tingkat korporat kedalam tujuan real divisinya masing-masing.
- 3) Tingkatan fungsional (*Functional strategy*): Posisi paling bawah terdiri dari manajer pada berbagai fungsi perusahaan seperti pemasaran, keuangan, operasi, SDM, R&D dan sebagainya. Tugasnya mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek.

### **3. Proses Manajemen Strategik**

#### **1). Analisis Lingkungan:**

1. Eksternal (ALEX) : Lingkungan umum dan industri
2. Internal (ALIN) : Sumberdaya, kapabilitas dan kompetensi inti

#### **2). Menentukan dan Menetapkan Arah Perusahaan:**

Visi, Misi, Tujuan (Goal, Objektif), Strategic Intent

#### **3). Formulasi Strategi:** Tingkatan Korporat, usaha/bisnis, fungsional

#### **4). Implementasi strategi:** Struktur Organisasi, Budaya Perusahaan, Kepemimpinan

#### **5). Pengendalian Strategi:** tradisional dan adaptif

- Rangkaian tahapan proses manajemen strategi tersebut memerlukan umpan balik dari seluruh karyawan di semua tingkatan perusahaan guna perbaikan bagi perkembangan perusahaan di masa depan.

## **Pertemuan 3.**

### **Analisis Lingkungan**

#### **1. Tujuan dan Peran Analisis lingkungan**

Untuk memantau lingkungan perusahaan secara keseluruhan yang mencakup semua faktor eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Contoh tujuan analisis lingkungan dari beberapa perusahaan :

- Untuk menyediakan kemampuan dalam menggapai masalah-masalah kritis dalam lingkungan bagi manajemen perusahaan.
- Untuk menyelidiki kondisi masa depan lingkungan organisasi dan kemudian mengambil keputusan organisasi.
- Untuk mengenali masalah-masalah mendesak yang signifikan bagi perusahaan, dan memberikan prioritas masalah serta mengembangkan rencana untuk menanganinya.

Secara khusus, peran atau fungsi analisa lingkungan bagi tiap perusahaan berbeda-beda. Namun secara umum jika mengacu pada pendapat **Certo & Peter**, maka ada tiga peran utama:

**a. *Policy oriented role***

Berorientasi pada kebijakan manajemen tingkat atas untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan memberikan informasi bagi manajemen tingkat atas tentang kecenderungan utama yang muncul dalam lingkungan.

**b. *Integrated strategic planning role***

Memperbaiki kinerja organisasi dengan membuat manajemen tingkat atas dan manajer divisi menyadari segala isu yang terjadi di lingkungan perusahaan yang memiliki implikasi langsung pada proses perencanaan.

**c. *Function oriented role***

Memperbaiki kinerja organisasi dengan menyediakan informasi lingkungan yang memberi perhatian pada efektivitas kinerja fungsi organisasi tertentu. Peran ini berorientasi pada masalah tertentu dalam perusahaan yang menjadi target utama.

### **Struktur Lingkungan**

Pelaksanaan analisis lingkungan strategis merupakan bagian dari komponen perencanaan strategis dan merupakan proses untuk selalu menempatkan organisasi pada posisi strategis sehingga akan selalu berada pada posisi yang menguntungkan. Lingkup analisis lingkungan strategis meliputi :

### **Lingkungan Eksternal**

**Lingkungan Umum** Suatu lingkungan eksternal organisasi yang menyusun faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas dan diluar/terlepas dari operasi perusahaan, di antaranya :

- a) **Faktor Ekonomi:** mengacu kepada sifat, cara dan arah perekonomian dimana perusahaan akan atau sedang berkompetisi. Indikator kesehatan perekonomian negara antara lain tingkat inflasi,

suku bunga, defisit/surplus perdagangan, tingkat tabungan pribadi dan bisnis, serta PDB.

- b) **Faktor Sosial:** mencakup keyakinan, nilai, sikap, opini yang berkembang, dan gaya hidup dari orang-orang di lingkungan di mana perusahaan beroperasi.
- c) **Faktor Politik dan Hukum:** mendefinisikan parameter-parameter hukum dan bagaimana pengaturan perusahaan harus beroperasi. Beberapa tindakan politik dan hukum juga didisain untuk memberi manfaat dan melindungi perusahaan.
- d) **Faktor Teknologi:** untuk merefleksikan kesempatan dan ancaman bagi perusahaan. Kemajuan teknologi secara dramatis telah mengubah produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses persaingan.
- e) **Faktor Demografi:** ukuran populasi, percampuran etnis serta distribusi pendapatan. Perusahaan harus menganalisis perubahan faktor ini dalam konteks yang global, bukan hanya secara domestik.

### Lingkungan Industri

Komponen-komponen yang secara normal memiliki implikasi yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasionalisasi perusahaan.

### **Lingkungan internal**

Lingkungan yang berada di dalam perusahaan dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Sumber utama dari kompetensi inti perusahaan adalah kapabilitas, sedangkan sumber kapabilitas adalah sumber daya. Jika perusahaan dianalogi seperti sebuah pohon, maka kompetensi adalah akar yang menyuburkan dahan dan ranting demi terciptanya produk akhir. Kompetensi ini merupakan dasar bagi keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

1. **Sumberdaya (*resources*):** input yang dibutuhkan perusahaan untuk proses produksi, dikelompokkan menjadi:

**Tangible resources:** SD yang nilainya dapat dilihat dalam akuntansi dan mudah sekali diidentifikasi dan dievaluasi. Contoh: SD keuangan, fisik dan organisasi.

**Intangible resources:** SD yang tidak terlihat dalam neraca keuangan perusahaan misalnya teknologi, inovasi dan reputasi.

**Human resources** sengaja dipisah karena sifatnya spesifik. Manusia memang jelas terlihat namun yang mereka sumbangkan kepada perusahaan adalah keterampilan, pengetahuan dan kemampuan dalam mengambil keputusan.

SDM yang efektif tergantung pada hubungan para pekerja secara individu, yang secara keseluruhan juga merupakan jenis *intangible* perusahaan yang lain yaitu **budaya perusahaan (corporate culture)**.

2. **Kapabilitas (capability):** kemampuan sumberdaya yang menampilkan suatu tugas/aktivitas tertentu secara integratif, didasarkan pada dua pendekatan:

- **Fungsional:** menentukan kapabilitas perusahaan secara relatif terhadap fungsi-fungsi utama perusahaan seperti pemasaran, penjualan dan distribusi, keuangan dan akuntansi, SDM, produksi serta organisasi secara umum.
- **Value chain:** kapabilitas didasarkan pada serangkaian kegiatan yang berurutan yang merupakan sekumpulan aktivitas nilai (*value activities*) yang dilakukan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirim dan mendukung produk dan jasa mereka.

**Value chain** yang dikembangkan oleh Porter ini menganalisis aktivitas-aktivitas nilai secara rinci, yaitu **aktivitas utama** yang terlibat dalam penciptaan fisik produk atau jasa, penjual dan pengirimannya kepada pembeli serta aktivitas pelayanan purna jual dan **aktivitas pendukung** yang melengkapi aktivitas-aktivitas utama dengan berbagai fungsi-fungsi seperti SDM, pengadaan, pengembangan teknologi serta dukungan administratif.

3. **Kompetisi inti (Core Competensi):** akar yang menumbuhkan pohon secara keseluruhan, membuat perusahaan memiliki daya saing yang

terus berkelanjutan. Kompetensi ini bersumber dari kapabilitas dan sumberdaya perusahaan TETAPI tidak semua sumberdaya maupun kapabilitas merupakan kompetensi inti perusahaan. Kompetensi dipopulerkan oleh **Hamel dan Prahalad**, sekumpulan keterampilan dan teknologi yang memungkinkan perusahaan menyediakan manfaat tertentu kepada pelanggan. Logistik merupakan kompetensi inti dari Carefour untuk menyediakan bagi pelanggan manfaat beragam pilihan barang (*choice*), ketersediaan barang (*availability*) dan *value*. Motorola memberikan komunikasi yang tidak terbatas kepada pelanggan dengan dukungan *wireless communication* sebagai kompetensi intinya.

Hanya Kapabilitas yang memiliki kriteria tertentu yang bisa dikategorikan sebagai kompetensi inti. **Kriteria tersebut:**

- 1) *Valuable Capabilities*: kapabilitas yang memungkinkan perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman eksternal.
- 2) *Rare Capabilities*: kapabilitas yang dimiliki oleh sangat sedikit pesaing.
- 3) *Imperfectly Imitable Capabilities*: kapabilitas yang tidak mudah dikembangkan oleh perusahaan lain.
- 4) *Nonsubstitutable Capabilities*: kapabilitas yang tidak dapat disubstitusikan.

## 2. PROSEDUR PELAKSANAAN ANALISIS LINGKUNGAN

Dalam menjalankan prosedur analisis lingkungan, hal-hal yang perlu diperhatikan:

### a. Menentukan Relevansi Dari Tingkatan Lingkungan

Metode yang diusulkan adalah dengan memperhatikan dan mempertimbangkan besarnya perusahaan dan tingkat keterlibatannya dengan bisnis internasional. Semakin besar perusahaan, semakin terlibat atau paling tidak terpengaruh oleh bisnis Internasional. Akibatnya variabel lingkungan umum semakin relevan bagi organisasi untuk diperhatikan, dan terjadi sebaliknya bila perusahaan mengecil. Tabel berikut memperlihatkan hubungan antara ukuran organisasi, bisnis Internasional dan relevansi dari tingkatan lingkungan.

**Tabel 1.**  
**Hubungan Antara Ukuran Organisasi dan Relevansi Tingkatan Lingkungan**

Organisasi	Tingkatan Relevansi		
	Tinggi	Sedang	Rendah
Perusahaan Multinasional	- Internal - Umum - Industri		
Perusahaan Nasional Skala Besar	- Internal - Umum - Industri		
Perusahaan Nasional Skala Sedang	- Internal - Industri	Umum	
Perusahaan Kecil	- Internal - Industri		- Umum
Perusahaan Sangat Kecil	- Internal - Industri		- Umum

*Sumber : Paulo De Vasconcellos Filho, "Environmental Analysis for Strategic Planning", Managerial Planning, January-February 1985, p.24.*

**b. Menentukan Tingkat Relevansi Dari *Strategic Issues***

*Strategic Issues* adalah faktor lingkungan, di dalam atau luar perusahaan yang memiliki pengaruh pada kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Biasanya diciptakan sistem rating dan mekanisme pelaporan yang disesuaikan dengan keadaan perusahaan. Untuk itu maka dibuat sistem pengumpulan informasi, baik internal seperti kuesioner maupun eksternal, seperti lobi politik dan *marketing intelligence*.

**c. Menerapkan Teknik-Teknik Analisis Lingkungan**

Matriks EFE dan IFE akan dibahas pada pertemuan 9.

***Environmental Scanning***

Proses pengumpulan informasi tentang berbagai peristiwa dan hubungannya dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Dengan jalan scanning diharapkan mampu mengidentifikasi tanda-tanda dini perubahan potensial, bermanfaat untuk membantu manajemen memutuskan arah masa depan organisasi.

Tiga bentuk utama dalam *environmental scanning*:

a) *Irregular Scanning System*

Sistem ini digunakan ketika terjadi krisis lingkungan di mana fokus utamanya ditujukan pada hal-hal yang sudah terjadi. Untuk mengatasi krisis jangka pendek dan kurang memperhatikan masa depan.

b) *Regular Scanning System*

Sistem ini menjalankan analisis regular atas lingkungan yang signifikan. Biasanya analisis ini terjadwal dalam suatu review. Bersifat *decision-oriented*, manajemen mengulas hasil analisa selama proses pengambilan keputusan.

c) *Continous Scanning System*

Sistem ini secara konstan memonitor berbagai komponen lingkungan. *Sifatnya on-going activity* yang dijalankan tidak untuk sementara melainkan terus menerus oleh bagian atau bidang tertentu.

### ***Environmental Forecasting***

Proses penentuan kondisi-kondisi apa yang mungkin muncul dalam lingkungan organisasi yang akan datang. Manajemen perusahaan kemudian memproyeksikan keadaan masa depan dari komponen kunci lingkungan perusahaan pada seluruh tingkatan dan meliputi lingkungan umum, industri dan internal. Teknik yang digunakan meminta pendapat para ahli, ekstrapolasi trend dan lain sebagainya. Peramalan lingkungan yang umumnya dibuat adalah peramalan ekonomi, peramalan sosial, peramalan politik, *early warning system* dan peramalan teknologi.

### **3. Evaluasi Proses Analisis Lingkungan**

Membantu organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, sangat penting bagi pihak manajemen untuk mengevaluasi proses analisis lingkungan sebagaimana mengevaluasi kegiatan lain. Berikut ini beberapa karakteristik penting dari analisis lingkungan yang layak untuk diterapkan, yaitu bahwa analisis lingkungan yang berhasil harus:

1. Berkaitan secara konseptual dan praktek dengan operasi perencanaan pada saat ini. Gunanya adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki arah yang tepat di masa yang akan datang, melalui integrasi visi analisis lingkungan dengan proses perencanaan. Metode yang biasa yang dilakukan adalah dengan melibatkan perencanaan kunci (*key planners*).
2. Mampu memberikan tanggapan terhadap kebutuhan informasi pihak manajemen tingkat atas. Informasi yang diberikan mungkin berubah dan perubahan tersebut harus mampu disesuaikan dengan proses analisa lingkungan itu sendiri.



3. Didukung manajemen tingkat atas secara terus menerus diharapkan memberikan hasil baik. Kegiatan analisis lingkungan harus dipandang sebagai upaya yang penting oleh tiap anggota organisasi
4. Dilaksanakan oleh analisis yang mengerti keahlian yang dibutuhkan untuk menjadi seorang ahli strategi. Analisis lingkungan harus menitikberatkan pada kesempatan dan ancaman yang bersifat potensial.

Jika analisis lingkungan sudah dilakukan, diharapkan sudah mampu mendapatkan gambaran yang utuh tentang keadaannya. Selanjutnya proses manajemen strategi adalah menentukan dan menetapkan arah berdasarkan keadaannya.

## **Pertemuan 4.**

### **Menentukan dan Menetapkan Arah Perusahaan**

#### **1. Visi Perusahaan:**

Gambaran tentang ke arah mana dan bagaimana perusahaan di masa depan. Arsitektur strategi menentukan kompetensi yang harus dibangun, kelompok pelanggan baru yang harus dipahami serta prioritas pengembangan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

**Contoh: Visi LPT Y.A.I**

#### **2. Misi Perusahaan:**

Gambaran yang jelas tentang karakteristik produk, teknologi, kebutuhan konsumen, pasar, komitmen terhadap karyawan, filosofi dan citra perusahaan. Manfaat misi bagi perusahaan: Membantu memfokuskan sumberdaya secara umum, Membedakan dengan pesaing, perusahaan tidak terlibat konflik kepentingan, dasar pengembangan tujuan perusahaan. **Contoh: Misi LPT Y.A.I** Menyelenggarakan program-program pendidikan tinggi melalui fakultas-fakultas dan program-program studi yang dimiliki dalam bentuk:

- a. kegiatan transfer IPTEK kepada mahasiswa
- b. kegiatan pengkajian dan pengembangan IPTEK melalui penelitian ilmiah.
- c. kegiatan-kegiatan nyata dan langsung yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat, bangsa dan negara.

#### **3. Tujuan Perusahaan:**

Dasar perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian dan pengendalian. Secara umum dibagi dua: tujuan jangka pendek dicapai dalam waktu satu atau dua tahun sedangkan tujuan jangka panjang dicapai dalam waktu tiga sampai lima tahun.

**Peter Drucker** menyatakan ruang lingkup tujuan perusahaan: *Market standing, innovation, Productivity, Resource, Profitability*, kinerja manajerial, CSR.

**Goal:** Pernyataan tujuan secara umum yang dinyatakan secara kualitatif. Misalnya: Bagaimana meningkatkan target penjualan.

**Objective:** Sasaran yang dinyatakan secara kuantitatif. Berapa penjualan bulan ini.

#### 4. **Strategic intent:**

Pemberdayaan sumberdaya perusahaan secara optimal, memiliki tiga komponen:

- **Stretch:** menciptakan aspirasi dan ambisi yang dalam kondisi normal dirasakan tidak mungkin.
- **Foresight:** tidak hanya untuk memprediksikan masa depan tetapi untuk berimajinasi tentang masa depan seperti kecenderungan teknologi, perilaku konsumen, lingkungan dan sebagainya.
- **Leverage:** bagaimana menciptakan pengaruh yang lebih besar dengan sumberdaya perusahaan saat ini.

## **Pertemuan 5**

### **FORMULASI STRATEGI**

Perumusan strategi atau formulasi strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik.

#### 1. **FORMULASI STRATEGI KORPORAT**

Dirumuskan oleh manajemen tingkat atas untuk dapat mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Terdapat tiga format atau pilihan yang dapat digunakan untuk melakukan formulasi strategi:

##### a. **General Strategy Alternatives**

##### 1) **Concentration Strategy**

Perusahaan hanya memfokuskan pada *single line of business* untuk memperoleh keunggulan bersaing melalui pengetahuan yang terspesialisasi dan efisien, serta untuk menghindari masalah yang timbul akibat mengelola

terlalu banyak bisnis. Misalnya Mc'D, KFC yang hanya menjual makanan dan minuman cepat saji.

## **2) Growth Strategy**

Perusahaan biasanya mengejar pertumbuhan dalam penjualan, keuntungan, pangsa pasar, dan tujuan primer lainnya. Growth strategy biasanya dapat dilakukan dengan :

### **a) Vertical Integration (Integrasi Vertikal)**

Strategi ini menghasilkan pertumbuhan melalui akuisisi organisasi lain yang terdapat dalam saluran distribusi. Strategi ini bertujuan untuk memperoleh control yang lebih besar atas suatu *line of business* serta meningkatkan profit melalui efisiensi dan upaya penjualan yang lebih baik. Ada dua jenis integrasi vertikal:

#### **(1) Backward Integration (Integrasi Hulu)**

Perusahaan menguasai atau membeli perusahaan pemasoknya misalnya PT. Good Year yang mendirikan perusahaan karet pembuat ban.

#### **(2) Forward Integration (Integrasi Hilir)**

Perusahaan membeli atau menguasai perusahaan yang lebih dekat dengan konsumen seperti pedagang besar, pedagang eceran, dan lain sebagainya. Misalnya Tip Top, Hypermart.

### **b) Horizontal Integration (Integrasi Horizontal)**

Strategi ini menghasilkan pertumbuhan melalui akuisisi perusahaan saingan yang memiliki *line of business* yang sama, untuk meningkatkan ukuran, penjualan, profit, dan pangsa pasar potensial dari perusahaan. Strategi ini sering dilakukan oleh perusahaan yang lebih kecil dalam industri yang didominasi satu atau beberapa pesaing besar.

### **c) Diversification (Diversifikasi)**

Strategi ini menghasilkan pertumbuhan melalui akuisisi perusahaan dalam industri yang memiliki lini bisnis yang berbeda. Ada dua jenis diversifikasi:

#### **(1) Related or Concentric Diversification**

Perusahaan yang diakuisisi memiliki teknologi, produk, saluran distribusi, dan pasar yang sama dengan perusahaan pembelinya. Strategi ini bertujuan agar perusahaan mendapatkan efisiensi atau pengaruh pasar yang lebih

besar melalui penggunaan bersama sumber daya yang ada. Misalnya PT. XL Axiata mengakuisisi Axis.

### **(2) *Unrelated or Conglomerate Diversification***

Perusahaan yang diakuisisi merupakan *line of business* yang berbeda sama sekali. Strategi ini bertujuan:

- ❖ Meningkatkan tingkat pertumbuhan secara keseluruhan
- ❖ Investasi dengan menggunakan kelebihan kas yang dimiliki
- ❖ Membagi-bagi resiko pada beberapa industri

### **d) *Mergers and Joint Ventures***

Strategi tidak melibatkan pengakuisisian (pembelian suatu perusahaan oleh perusahaan lain melalui kas atau saham).

(1) ***Mergers***, perusahaan bergabung dengan perusahaan lain untuk membentuk perusahaan baru. Misalnya Bank Mandiri

(2) ***Joint Venture***, perusahaan bekerjasama dengan perusahaan lain dalam proyek yang terlalu besar untuk ditangani sendiri.

### **3) *Retrenchment/Defensive Strategies***

Pada saat kelangsungan hidup perusahaan terancam dan tidak lagi dapat bersaing secara lebih efektif, *retrenchment strategies* menekankan penghematan dibutuhkan. Ada tiga jenis strategi ini, yaitu :

#### **a) *Turnaround Strategy***

Bila kinerja perusahaan kurang baik namun belum mencapai tahap yang sangat kritis, meliputi penghapusan produk yang tidak menguntungkan, pengurangan angkatan kerja, merapikan outlet distribusi, serta mencari metode lain yang membuat perusahaan lebih efisien.

#### **b) *Divestment Strategy***

Strategi ini meliputi penjualan bisnis atau pemisahan bagian perusahaan. Strategi ini digunakan pada saat bisnis tertentu tidak sesuai lagi atau secara konsisten gagal untuk mencapai tujuan perusahaan, dan juga untuk memperbaiki posisi keuangan perusahaan yang dijual/dipisahkan.

#### **c) *Liquidation Strategy***

Dalam strategi ini, bisnis ditutup dan dijual asetnya. Strategi yang paling tidak diinginkan karena melibatkan banyak sekali kerugian baik pemegang saham maupun pekerja.

### **4) *Combination Strategy***

Perusahaan yang besar dan memiliki bermacam-macam bisnis biasanya menggunakan kombinasi beberapa strategi diatas. Contoh: organisasi secara simultan mencari pertumbuhan melalui akuisisi bisnis baru disertai pula dengan menjual/ memisahkan satu bisnis dengan bisnis lainnya.

### **b. Business Portofolio Models**

Perumusan strategi yang konsisten dalam perusahaan besar dan memiliki banyak bisnis tentu saja sangat sukar, karena sejumlah strategi tingkat bisnis yang berbeda perlu diatur untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. *Business portofolio models* untuk mengatasi masalah ini. Model ini biasanya merupakan peralatan untuk menganalisis:

- Posisi relative tiap-tiap bisnis perusahaan dalam industrinya
- Hubungan antara seluruh bisnis-bisnis perusahaan tersebut.

Ada dua pendekatan untuk mengembangkan *business portofolio*:

#### **1. BCG's Growth Share Matrix**

*Growth-share* matrix ini memiliki 4 sel yang menggambarkan 4 kombinasi yang memungkinkan dari tinggi rendahnya pertumbuhan dan pangsa pasar yang terdiri dari:

- **Question Marks:** bisnis perusahaan beroperasi pada pasar yang pertumbuhannya tinggi, namun pangsa pasarnya relative rendah.
- **Stars:** bisnis yang berhasil pada tahap sebelumnya, merupakan market leader dalam pangsa pasar yang tinggi pertumbuhannya namun tidak terlalu banyak menghasilkan kas
- **Cash Cows:** bisnis yang pertumbuhan tahunannya kurang dari 10% namun tetap memiliki pangsa pasar yang besar
- **Dogs:** bisnis yang memiliki pangsa pasar yang lemah dan pertumbuhan pasar yang rendah, namun tetap dipertahankan untuk alasan-alasan tertentu

Tahap selanjutnya adalah mengevaluasi apakah portopolio tersebut sehat dan seimbang. Terdapat empat alternative strategi yang dapat di formulasikan:

**a. Mengembangkan pangsa pasar**

Strategi ini cocok untuk **question marks** yang harus ditingkatkan pangsa pasarnya menjadi atas. Untuk beberapa perusahaan keuntungan jangka pendek mungkin dikorbankan untuk mencapai pangsa pasar yang tinggi dan ketentuan jangka panjang di masa yang akan datang.

**b. Mempertahankan pangsa pasar**

Strategi ini cocok untuk **cash cows** dengan posisi pangsa pasar kuat. Dana yang dihasilkan oleh *cash cow* yang dewasa sebaiknya digunakan untuk yang lain dan pembaharuan finansial.

**c. Harvest**

Pada strategi ini sebaiknya dilakukan penyuntikan dana jangka pendek sebanyak mungkin bahkan jika kondisi pasar sedang menurun. *Cash cow* yang tidak menunjukkan masa depan yang menjanjikan adalah calon yang baik untuk dipupuk seperti **question marks dan dogs**.

**d. Divest**

Pada strategi ini sebaiknya perusahaan dijual/dilikuidasi karena sumberdaya untuk proyek lain yang lebih menguntungkan. Strategi ini cocok untuk **dogs dan question marks**.

**Keuntungan growth share matrix:**

- Merangsang minat terhadap masalah-masalah manajemen strategi.
- Mendorong manajemen perusahaan untuk memandang formulasi strategi dalam bentuk hubungan kerjasama antara bisnis yang ada, dan untuk memandang secara jangka panjang.
- Mengakui bahwa bisnis pada tingkatan yang berbeda memiliki permintaan kas dan memberikan sumbangan yang berbeda pula terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- Merupakan salah satu pendekatan sederhana yang menyediakan daya tarik visual secara keseluruhan dari bisnis portopolio suatu perusahaan.

Sedangkan **masalah** yang muncul dari penggunaan matrix ini adalah:

- Hanya terfokus pada keseimbangan arus kas, sedangkan perusahaan lebih tertarik pada ROI yang dihasilkan dari berbagai bisnis.
- Adanya ketidakjelasan mengenai pangsa pasar yang relevan terhadap pasar.
- Ide dasarnya adalah kaitan yang erat antara pangsa pasar dan ROI, padahal penelitiannya terakhit hanya menemukan sedikit hubungan antara kedua faktor tersebut.

- Adanya banyak faktor kritis lain yang berpengaruh terhadap formula strategi.
- Tidak menyediakan bantuan langsung pada perbandingan bisnis-bisnis yang berbeda dalam bentuk kesempatan investasi.
- Hanya menawarkan rekomendasi strategi umum tanpa spesifikasi bagaimana strategi tersebut dapat diterapkan.

Berdasarkan bisnis digambarkan didalam matrik, maka selanjutnya terdapat tiga strategi alternatif yang dapat diformulasikan, yaitu :

**a) Investasi selektif (*Selective investment*)**

Bisnis yang terletak pada sel-sel yang membentuk diagonal dari kiri bawah ke kanan atas, merupakan bisnis yang berkekuatan sedang. Oleh karna itu investasi harus dilakukan secara selektif.

**b) *Invest/grow***

Bisnis yang terletak pada sel-sel bagian kiri atas merupakan bisnis yang paling kuat. Oleh karena itu strategi yang paling representative untuk kondisi ini adalah strategi *invest/grow*

**c) *Harvest/divest***

Bisnis yang terletak pada sel-sel bagian kanan bawah, merupakan bisnis yang berkekuatan rendah secara keseluruhan. Oleh karena itu strategi yang tepat adalah strategi *harvest/divest*.

## 2. FORMULASI STRATEGI BISNIS

Formulasi bisnis melibatkan pengambilan keputusan pada tingkat divisi atau tingkat unit bisnis. Strategi ini harus konsisten dengan strategi bisnis keseluruhan yang dikhususkan untuk lini bisnis tersebut. Salah satu pendekatan yang berguna adalah analisis dari **Michael Porter**.

**a. Keunggulan Biaya ( *Overall Cost Leadership* )**

Perusahaan bersiap menjadi produsen berbiaya rendah didalam industrinya. Sumber keunggulan biaya bervariasi dan bergantung pada struktur industri. Sumber-sumber itu mencakup pengejar skala ekonomis, teknologi milik sendiri, akses preferensial ke bahan mentah dan faktor lainnya. Status produsen berbiaya rendah melibatkan lebih dari sekedar menurun kurva belajar. Produsen berbiaya rendah harus menemukan dan mengeksploitasi semua sumber keunggulan biaya.

### **b. Diferensiasi ( *Differentiation* )**

Perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya pada berbagai dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Perusahaan menyeleksi satu atau lebih atribut yang dipandang penting oleh banyak pembeli didalam suatu industri, dan secara unik menempatkan diri untuk memenuhi kebutuhan itu. Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk tiap industri. Sistem penyerahan produk, pendekatan pemasaran, dan faktor lainnya.

### **c. FOKUS ( *Focus* )**

Menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Penganut strategi fokus memilih suatu segmen atau kelompok segmen dalam industri bersangkutan dan menyesuaikan strateginya untuk melayani mereka dengan mengesampingkan yang lain. Dengan mengoptimalkan strateginya untuk segmen sasaran, penganut strategi fokus berusaha untuk mencapai keunggulan bersaing didalam segmen sasaran walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan.

## **3. FORMULASI STRATEGI FUNGSIONAL**

Strategi fungsional diperlukan untuk masing-masing bidang fungsional dari usaha atau bisnis, yang akan menghasilkan tugas-tugas khususnya yang dibentuk sebagai realisasi strategi bisnis. Tugas manajemen tingkat bisnis dan bidang fungsional harus dapat mengkoordinasikan kegiatan mereka untuk memastikan bahwa keseluruhan strategi tetap konsisten. Bidang fungsional diberbagai perusahaan sangat bervariasi antara lain:

### **a. Strategi Bidang Penelitian dan pengembangan ( *Research and Development Strategy* ).**

Fungsi ini berperan dalam menghasilkan produk baru untuk bisnis dan perusahaan secara keseluruhan dengan cara menemukan ide-ide produk baru dan mengembangkannya sampai produk tersebut diproduksi dan memasuki pasar. R & D sangat penting dan produk baru akan sangat menguntungkan tetapi memakan waktu yang lama, biaya yang mahal serta mengandung risiko. Berbagai kerugian sering menyebabkan perusahaan hanya menggunakan strategi imitasi bila dibandingkan dengan inovasi.

### **b. Strategi Bidang Operasi ( *Operations Strategy* )**

Berperan untuk pengembalian keputusan yang berhubungan dengan kapasitas pabrik yang diinginkan, layout pabrik, proses industri dan gambar



serta pengelolaan persediaan (inventory). Dua aspek yang penting dalam strategi ini adalah biaya pengendalian dan peningkatan efisiensi pabrik.

**c. Strategi Bidang Keuangan (Financial Strategy)**

Bertanggungjawab pada peramalan dan perencanaan keuangan, evaluasi usulan investasi, menjamin keamanan dalam segala investasi serta pengendalian sumber-sumber keuangan prosesnya yaitu dengan memperkirakan keuntungan potensial dan mengevaluasi kondisi keuangan usaha.

**d. Strategi Bidang Pemasaran (Marketing Strategy)**

Menitikberatkan pada segmentasi pasar, menentukan target dan *positioning*. Selain itu juga memusatkan diri pada perencanaan dan pengembangan secara tepat dan cermat dengan bauran pemasaran yang efektif. Bauran pemasaran dalam pengertian sangat luas, tidak selalu berpedoman kepada bauran pemasaran konvensional seperti *product, price, placement and promotion*.

**e. Strategi Bidang SDM (Human Resource Strategy)**

Fungsi SDM sangat berhubungan dengan proses rekrutmen, penyeleksian, penilaian, motivasi serta mempertahankan jumlah dan tipe pekerja yang dibutuhkan untuk menjalankan usaha secara efektif. Strategi ini didasarkan kepada hasil analisis eksternal dan analisis internal. Analisis eksternal mencakup perkembangan peraturan pemerintah, perubahan dalam serikat kerja, serta perubahan dalam pasar tenaga kerja. Sedangkan analisis Internal mencakup analisis perusahaan serta iklim organisasi serta kasus-kasus khusus seperti rendahnya produktivitas, tingginya kecelakaan kerja dan lain sebagainya.

**4. KENDALA FORMULASI STRATEGI DAN KRITERIA STRATEGI**

Idealnya manajemen akan memilih strategi yang akan mengoptimalkan kesempatan untuk mencapai tujuan perusahaan. Akan tetapi dalam praktiknya terdapat beberapa kendala:

**a. Ketersediaan Sumber Daya Keuangan**

Asal-usul pembiayaan strategi merupakan sesuatu yang harus diperhitungkan dan dipertimbangkan secara serius. Karena bagaimanapun dalam realitas yang ada sering sekali para pemegang saham mengharapkan dividen setiap tahunnya, yang tentu saja akan membatasi dana yang tersedia untuk membiayai strategi yang baru yang biasanya relatif mahal.

#### **b. Sikap Terhadap Risiko**

Banyak perusahaan kadangkala sangat riskan untuk menerima risiko. Akibatnya strategi sering dibatasi untuk hal-hal yang dapat meminimalkan risiko perusahaan sampai sekecil-kecilnya.

#### **c. Kapabilitas Organisasi**

Beberapa strategi yang unggul menuntut kecakapan di luar batas kemampuan perusahaan saat ini. Perusahaan yang tanpa dilengkapi dengan kemampuan bergerak secepat mungkin harus mengesampingkan strategi ini.

#### **d. Hubungan dengan Saluran Distribusi**

Strategi yang memerlukan saluran distribusi baru atau melibatkan pemasok baru menuntut pertimbangan yang hati-hati terhadap kesediaan mereka untuk bekerjasama dengan perusahaan.

#### **e. Reaksi Pesaing**

Beberapa strategi mungkin tidak menduga adanya reaksi balik dari para pesaing yang mungkin jauh lebih kuat.

Selain memperhatikan berbagai kendala, hal lain yang perlu diperhatikan oleh manajemen perusahaan adalah menentukan kriteria penyeleksian strategi. Menurut **David Aaker**, alternatif strategi harus disesuaikan dengan berbagai kriteria:

1. Harus tanggap terhadap lingkungan eksternal
2. Mencakupi keunggulan kompetitif yang terus menerus
3. Harus konsisten dengan strategi lain dalam perusahaan
4. Menyediakan fleksibilitas yang memadai bagi bisnis dan perusahaan
5. Menyesuaikan diri dengan misi perusahaan dan tujuan jangka panjang
6. Harus mudah dilaksanakan dalam perusahaan

Setelah formulasi strategi ini selesai dilakukan maka langkah berikutnya mengimplementasikan strategi yang telah diformulasikan tersebut.

## Pertemuan 6

### IMPLEMENTASI STRATEGI

#### 1. Perbedaan Formulasi Strategi dan Implementasi Strategi

Proses manajemen strategik belum dapat dikatakan selesai ketika perusahaan memutuskan strategi apa yang akan ditempuh. Perusahaan masih harus menterjemahkan rumusan strategi tersebut ke dalam tindakan strategik. Perusahaan dapat mencapai tujuan secara optimal selain harus mampu merumuskan strategi, juga harus mampu mengimplementasikan strategi secara efektif. Rumusan strategi yang sempurna sekalipun hanya akan memberikan kontribusi yang minim bagi pencapaian tujuan perusahaan jika tidak mampu diimplementasikan dengan baik.

Banyak perusahaan atau organisasi yang banyak menghamburkan sumberdaya untuk mengembangkan rencana strategik yang “ampuh”. Namun perubahan hanya akan terjadi melalui suatu *action* (implementasi), bukan sekedar perencanaan. Rumusan strategi yang secara teknis kurang sempurna jika diimplementasikan dengan baik, maka akan didapat hasil yang lebih baik dibandingkan dengan rumusan strategi yang sempurna namun hanya “ di atas kertas”. Untuk memahami hubungan antara perumusan strategi dan implementasi strategi, mari kita perhatikan gambar berikut.

**Gambar 1.**

Berbagai kemungkinan Formulasi Strategi dan Implementasi Strategi

		Formulasi Strategi	
		Baik	Buruk
Implementasi Strategi	Baik	Success	Roulette
	Buruk	Trouble	Failure

Sumber: Thomas V. Bonoma, *The Marketing Edge: Making Strategies Work*, The Free Press, 1985, hal 12.

Berdasarkan gambar di atas, ada berbagai kemungkinan yang terjadi antara formulasi strategi dengan implementasi strategi, yaitu :

1. *Succes*: Hasil yang paling diidamkan-idamkan oleh setiap perusahaan, dapat terjadi jika formulasi strategi perusahaan disusun dengan baik begitu juga dalam implementasinya.
2. *Trouble*: perusahaan menyusun formulasi strateginya dengan baik namun implementasinya buruk.
3. *Roulette*: perusahaan kurang baik dalam memformulasi strateginya, namun perusahaan melakukan implementasi yang cukup baik.
4. *Failure*: kondisi ini sangat tidak diinginkan oleh perusahaan karena strategi perusahaan tidak diformulasikan dengan baik, demikian juga dalam implementasinya.

Terdapat hubungan yang erat antara formulasi strategi dengan implementasi strategi. Meskipun berhubungan, secara fundamental antara formulasi strategi dengan implementasi strategi terdapat perbedaan. **Fred R. David (2005)** membedakannya sebagai berikut.

**Tabel 2.**  
**Perbedaan Formulasi Strategi dan Implementasi Strategi**

<b>FORMULASI STRATEGI</b>	<b>IMPLEMENTASI STRATEGI</b>
1. Perumusan strategi memposisikan kekuatan sebelum dilakukan tindakan	1. Implementasi strategi adalah mengelola kekuatan yang “manage” semua aspek selama tindakan dijalankan
2. Berfokus pada efektivitas	2. Berfokus pada efisiensi
3. Lebih merupakan proses Intelektual	3. Lebih merupakan proses operasional

4. Membutuhkan keahlian intuitif dan analisis yang tajam	4. Membutuhkan motivasi khusus dan keahlian kepemimpinan
5. Membutuhkan koordinasi diantarabeberapa individu	5. Membutuhkan koordinasi diantara banyak individu

Tidak ada perbedaan signifikan antara organisasi kecil, besar, organisasi yang orientasi laba maupun nirlaba. Namun dalam implementasi strategi, ada perbedaan signifikan yang didasarkan atas tipe dan ukuran organisasi. Implementasi strategi membutuhkan tindakan-tindakan seperti: perubahan struktur organisasi, alokasi sumberdaya, program kompensasi, merubah strategi harga, budaya perusahaan, membuat sistem informasi manajemen yang lebih baik, dan sebagainya.

## 2. Berbagai Problem dalam Implementasi Strategi

Seperti dikutip **Hunger (1995)** terhadap hasil survei terhadap 93 perusahaan yang masuk daftar *Fortune 500* menunjukkan bahwa setengah dari perusahaan-perusahaan tersebut menemui 10 macam problem ketika mengimplementasikan strategi perubahan. Berikut kesepuluh problem tersebut yang disusun berdasarkan tingkat frekuensi kejadian.

1. Implementasi berjalan lebih lambat dibanding dengan perencanaan awalnya
2. Munculnya berbagai masalah yang tidak terduga
3. Koordinasi dalam implementasi tersebut tidak efektif
4. Perusahaan memberi perhatian yang berlebihan terhadap aktivitas persaingan dan penanganan krisis sehingga kurang memperhatikan implementasi yang harus dijalankan
5. Kemampuan SDM yang terlibat dalam implementasi strategi kurang
6. Pendidikan dan pelatihan SDM di tingkat bawah kurang memadai
7. Tidak terkendalinya faktor-faktor lingkungan eksternal

8. Kualitas kepemimpinan dan pengarahan dari para manajer departemen kurang memadai
9. Tidak jelasnya implementasi pada tugas dan aktivitas kunci
10. Pemantauan aktivitas oleh sistem informasi yang dimiliki perusahaan kurang memadai

### **3. Proses Implementasi Strategi Menurut Hunger (1996)**

Menurut **Hunger (1996)**, untuk memulai proses implementasi, pihak manajemen harus memperhatikan 3 (tiga) pertanyaan berikut.

- a. Siapa yang akan melaksanakan Implementasi?
- b. Apa yang Harus Dilakukan?
- c. Program, Anggaran, dan Prosedur apa yang dikembangkan?

Pengembangan program dibuat dengan tujuan agar strategi yang telah dibuat dapat diimplementasikan dalam suatu "tindakan" (*action-oriented*). Contoh: PT. AA yang bergerak dalam industri garmen memutuskan untuk melakukan integrasi vertikal ke hilir sebagai pilihan strateginya. Dalam hal ini PT.AA membeli jaringan toko pakaian jadi milik PT. BB. Untuk menyatukan toko-toko tersebut, pihak manajemen dapat mengembangkan berbagai program pendukung, misalnya:

1. Melakukan program restrukturisasi untuk mengalihkan toko-toko PT. BB ke dalam rantai komando pemasaran PT. AA. Dengan adanya restrukturisasi tersebut, para manajer toko berada dalam satu rantai komando. .
2. Mengembangkan program periklanan secara terpadu.
3. Mengadakan program pelatihan bagi para manajer toko yang baru dan para manajer eks PT. BB yang masuk dalam tim manajemen yang baru.
4. Menyusun prosedur baru dalam hal pelaporan keuangan untuk menyatukan toko-toko PT. BB ke dalam sistem akuntansi PT. AA
5. Mengadakan program modernisasi untuk mempersiapkan toko-toko PT. BB bergabung secara resmi dengan PT. AA.

Setelah menyusun semua program yang dibutuhkan, maka langkah selanjutnya adalah menyusun anggaran. Melalui anggaran, pihak manajemen dapat memperkirakan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan dalam rangka mengimplementasi strategi yang telah dipilihnya. Selain itu, hal ini juga dapat

menjadi petunjuk bagi perusahaan apakah strategi yang dipilihnya dapat diimplementasikan (sebagaimana sering terjadi, strategi yang tampaknya ideal ternyata banyak kendala, bahkan benar-benar tidak dapat diimplementasikan).

Proses perancangan dan penyusunan anggaran program, divisional maupun perusahaan, akan merupakan “trigger” bagi pihak manajemen untuk mengembangkan *Standard Operating Procedures (SOP)*. SOP berisi rincian beragam kegiatan dalam menyelesaikan program perusahaan. Misalnya McDonald, untuk memastikan bahwa semua kebijakannya telah diimplementasikan dengan baik oleh setiap karyawan di semua gerainya, maka perusahaan makanan cepat saji ini berhasil mengembangkan berbagai prosedur operasional yang sangat rinci dan menjadikannya sebagai kebijakan yang harus diikuti oleh setiap anggota organisasi.

### **Mencapai Sinergi**

Salah satu tujuan yang harus dicapai dalam implementasi strategi adalah memperoleh sinergi di antara berbagai fungsi dan unit bisnis yang ada. Divisi perusahaan sinergi apabila ROI dari setiap divisi perusahaan tersebut lebih besar daripada ROI ketika divisi-divisi tersebut terpisah sebagai unit bisnis yang mandiri. Proses akuisisi/penambahan lini produk sering dijadikan alasan untuk mendapatkan keunggulan dalam fungsional tertentu dalam suatu perusahaan. Sebagai contoh, ketika PT. XL Axiata mengakuisisi Axis, perusahaan akan memperoleh margin keuntungan yang lebih besar.

**Igor Ansoff (1993)** menyatakan bahwa ada empat jenis sinergi yang seringkali mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi, yaitu:

#### **1. Sinergi Pemasaran:**

Tercipta melalui kerjasama antara distribusi, wiraniaga, dan gudang penyimpanan. Misalnya, lini produk yang lengkap dari produk-produk yang terkait satu sama lain dapat menciptakan sinergi yang meningkatkan produktivitas wiraniaga. Sinergi melalui program promosi bersama dapat melipatgandakan keuntungan dengan biaya yang relatif lebih kecil.

#### **2. Sinergi Operasional:**

Melalui penggunaan tenaga kerja dan fasilitas bersama atau pembelian kebutuhan operasional bersama dalam jumlah besar. Dalam hal ini berarti ada pembagian biaya *overhead* bersama .

#### **3. Sinergi Investasi:**

Melalui penggunaan fasilitas produksi dalam pabrik secara bersama, pembelian persediaan bahan baku secara bersama, penggunaan peralatan dan mesin-mesin pengolah secara bersama, dan sebagainya.

#### **4. Sinergi Manajemen**

Manajemen yang berkompeten merupakan sesuatu yang langka, sehingga penambahan unit bisnis baru atau produk baru dapat mempertinggi keseluruhan kinerja. Saat perusahaan mengakuisisi perusahaan lainnya, pihak perusahaan pengakuisisi mengetahui benar SDM yang akan menduduki posisi kunci, rasio untuk menguji kinerja.

#### ***Bagaimana SDM yang bertanggungjawab dalam implementasi akan melaksanakan berbagai aspek yang diperlukan?***

Ada hal lain yang lebih krusial yang harus dilakukan oleh pihak manajemen, diantaranya adalah bagaimana cara penataan staf, bagaimana mengarahkan dan mengendalikan mereka.

#### **Penataan Staf (*Staffing*)**

Implementasi strategi seringkali membutuhkan berbagai prioritas baru dalam pengelolaan SDM. Penataan staf ini mengikuti strategi artinya, dalam merekrut manajer perusahaan harus menyesuaikan dengan strategi. Perusahaan dengan strategi konsentrasi, penekanan pada integrasi vertikal/horisontal, mungkin membutuhkan eksekutif puncak yang agresif dengan pengalaman luas pada industri tertentu. Sedangkan untuk strategi diversifikasi sebaliknya, dibutuhkan CEO dengan kemampuan analitis yang tajam, mempunyai pengetahuan yang luas dan mampu mengelola berbagai lini produk yang berbeda.

#### **Pengarahan (*Directing*)**

Implementasi juga terkait dengan pengarahan staf untuk menggunakan kompetensinya pada tingkat yang paling optimal untuk mencapai sasaran perusahaan. Tanpa adanya pengarahan, staf cenderung melakukan pekerjaan sesuai cara pandang mereka, berdasarkan pengalaman masa lalu atau menekankan pekerjaan pada hal-hal yang paling mereka senangi. Pengarahan dapat berbentuk kepemimpinan, mengkomunikasikan norma perilaku dari budaya perusahaan, membangun kesepakatan diantara pegawai sendiri/kelompok kerja. Untuk mengarahkan strategi baru dengan efektif, manajemen puncak harus



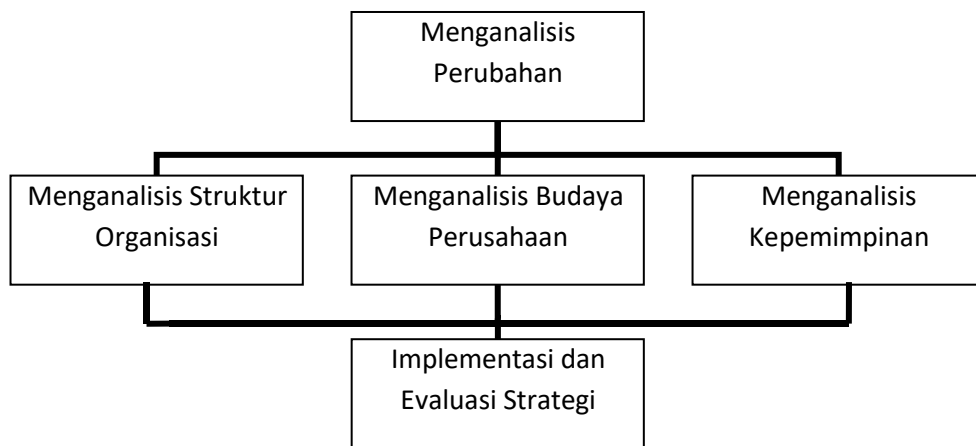
mendelegasikan wewenang dan tanggungjawabnya dengan tepat kepada manajer operasionalnya, mendorong pegawai untuk berperilaku sesuai dengan cara-cara yang diinginkan perusahaan dan mengkoordinasikan tindakan untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

#### 4. Proses Implementasi Strategi Menurut Certo, dkk.

Bagaimana cara mengimplementasikan strategi dengan baik? Certo dan Peter memperkenalkan model mengenai langkah-langkah utama yang seharusnya ditempuh perusahaan dalam mengimplementasikan strategi, dapat dilihat pada gambar berikut.

**Gambar 2.**

#### **Tugas-tugas utama dalam proses implementasi strategi**



Sumber : Samuel C. Certo & J.Paul Peter, *Strategic Management: A Focus On Process*, McGraw-Hill, 1990, p.120.

Langkah-langkah utama yang sebaiknya dilakukan perusahaan dalam mengimplementasikan strategi adalah:

##### **1. Menganalisis Perubahan**

Ketika membicarakan perubahan, ada jargon, yaitu: *"Di dunia ini tidak ada sesuatu yang pasti kecuali perubahan itu sendiri"*. Ada banyak aspek yang memicu perubahan, baik internal maupun eksternal perusahaan. Perusahaan harus menganalisis perubahan yang akan terjadi jika formulasi strategi yang telah disepakati bersama diimplementasikan. Melalui analisis ini perusahaan memperhitungkan secara rinci seberapa besar perusahaan akan berubah,

apakah sangat sederhana (tidak ada perubahan strategi yang signifikan) sampai kepada perubahan yang kompleks, misalnya merubah misi perusahaan.

Perubahan strategi dapat diklasifikasikan dalam 5 level perubahan, semakin besar perubahan maka akan semakin kompleks usaha untuk mengimplementasi.

- a. Continuation:** Perusahaan mengulang strategi yang sama dengan strategi sebelumnya, maka tidak banyak membutuhkan kemampuan atau aktivitas yang baru. Bahkan, melalui pengalaman sebelumnya akan mampu membuat perusahaan beroperasi lebih efisien.
- b. Routine Change:** Untuk meningkatkan “daya tarik pasarnya” (*market appeal*) agar konsumen lebih terpicat. Melalui iklan, kemasan, harga, metode distribusi, dan sebagainya. Jadi, bukan perubahan yang signifikan, sebab perusahaan masih menekuni industri yang sama dan format organisasinya pun tidak berubah.
- c. Limited Change:** menawarkan produk baru pada pasar yang baru. Perusahaan masih beroperasi dalam industri yang sama, namun akibat perubahan produk baru tersebut maka format organisasinya pun ikut mengalami perubahan.
- d. Radical Change:** melakukan strategi cukup “mendasar” sehingga perusahaan memandang perlu dilakukannya reorganisasi secara besar-besaran. Dilakukan ketika perusahaan melakukan merger atau akuisisi namun masih dalam industri yang sama. Proses akuisisi dan merger dapat menjadi lebih kompleks jika perusahaan mengintegrasikan kedua perusahaan secara utuh.
- e. Organizational Redirection:** melakukan perubahan orientasi sedemikian rupa sehingga merubah industri yang dimasuki, merubah misi, keahlian dan sebagainya. Ketika perusahaan melakukan merger atau akuisisi terhadap perusahaan yang berasal dari industri yang sama sekali beda. Jenis perubahan ini merupakan perubahan yang paling kompleks.

Esensi perbedaan diantara lima level perubahan di atas dapat disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel 3.**

**Level Perubahan Strategi**

<b>PERUBAHAN</b>	<b>INDUSTRI</b>	<b>ORGANISASI</b>	<b>PRODUK</b>	<b>PASAR</b>
<i>1. Continuation</i>	Sama	Sama	Sama	Sama
<i>2. Routine Change</i>	Sama	Sama	Sama	BARU
<i>3. Limited Change</i>	Sama	Sama	BARU	BARU
<i>4. Radical Change</i>	Sama	BARU	BARU	BARU
<i>5. Organizational Redirection</i>	BARU	BARU	BARU	BARU

**2. Menganalisis Struktur Organisasi**

Perubahan strategi perusahaan mungkin akan membutuhkan beberapa perubahan dalam organisasi dan juga keahlian yang dibutuhkan pada posisi-posisi tertentu. Studi yang dilakukan **Chandler** terhadap perusahaan besar Amerika Serikat seperti DuPont, General Motors, Standard Oil disimpulkan bahwa berbagai perubahan yang terjadi dalam implementasi strategi akan mengarah pada perubahan struktur organisasi. Penetapan stuktur organisasi merupakan faktor penting dalam implementasi strategi agar semua aktivitas perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik.

Berbagai bentuk struktur organisasi:

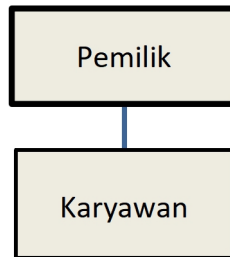
**a. Struktur Organisasi Sederhana**

Hanya memiliki dua tingkatan, yaitu pemilik dan pekerja. Perusahaan kecil dengan satu produk atau beberapa produk lain yang saling berhubungan, biasanya menggunakan struktur organisasi ini. Perusahaan ini biasanya dikelola oleh pemiliknya sendiri yang sekaligus menangani pekerjaan lain yang berhubungan dengan produk. Artinya, pemilik perusahaan mengambil semua

keputusan penting secara sendiri, dan terlibat langsung dalam setiap tahap kegiatan perusahaan.

**Gambar 3.**

**Struktur Organisasi Sederhana**



Sumber : *Samuel C. Certo & J.Paul Peter, Strategic Management, McGraw-Hill, 1990, p.125.*

Adapun kelebihan struktur organisasi sederhana:

- Pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat
- Sistemnya (imbalan, pengawasan dll) tidak rumit
- Tidak mahal

Sedangkan kelemahan dari struktur sederhana:

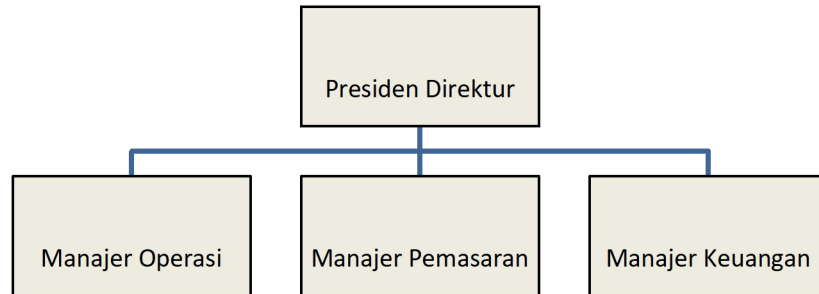
- Cenderung berfokus pada pemilik perusahaan
- Kesempatan untuk peningkatan karir relatif kecil
- Dibutuhkan kemampuan yang lebih untuk pemilik perusahaan
- Tidak sesuai untuk organisasi yang besar

**b. Struktur Organisasi Fungsional**

Setiap manajer yang mempunyai spesialisasi fungsional menggantikan tempat dan peranan si pemilik perusahaan. Transisi menuju spesialisasi ini membutuhkan perubahan substansial dalam gaya manajemen pimpinan perusahaan. Untuk mengetahui format struktur organisasi fungsional, terlihat dalam gambar berikut.

**Gambar 4.**

**Struktur Organisasi Fungsional**



Sumber : *Samuel C. Certo & J.Paul Peter, Strategic Management, McGraw-Hill, 1990, p.125.*

Beberapa kelebihan struktur organisasi fungsional:

- Efisiensi melalui spesialisasi
- Komunikasi dan jaringan keputusannya relatif sederhana
- Mempertahankan tingkat pengendalian strategi pada level manajemen puncak
- Dapat mendelegasi keputusan operasional sehari-hari
- Mempermudah pengukuran output dan hasil dari setiap fungsi

Kekurangan dari struktur organisasi fungsional:

- Menyebabkan spesialisasi yang sempit
- Dapat mendorong timbulnya persaingan dan konflik antar fungsi
- Mengakibatkan sulitnya koordinasi di antara bidang-bidang fungsional
- Dapat menyebabkan tingginya biaya koordinasi antar fungsi
- Identifikasi karyawan dengan kelompok spesialis dapat membuat perubahan menjadi sulit
- Membatasi pengembangan keterampilan manajer yang lebih luas

### c. Struktur Organisasi Divisional

Ketika perusahaan berkembang, perusahaan mulai memfokuskan perhatiannya pada pengelolaan berbagai lini produk di berbagai industri dan mendesentralisasikan wewenangnya dalam pengambilan keputusan. Ketika perusahaan akuisisi dan mengembangkan berbagai produk baru dalam industri dan pasar yang berbeda, biasanya mengubah strukturnya menjadi terdiri dari beberapa divisi. Tiap-tiap divisi dapat beroperasi sendiri-sendiri dibawah pengarahannya seorang manajer divisi yang bertanggungjawab langsung kepada CEO. Manajer divisi dapat mengembangkan strategi untuk masing-masing divisinya dan mungkin menghadapi persaingan yang berbeda dengan divisi lainnya sehingga strategi berbeda. Untuk mengetahui format struktur organisasi divisional, perhatikan gambar berikut.

**Gambar 5.**

#### **Struktur Organisasi Divisional**



Sumber : *Samuel C. Certo & J.Paul Peter, Strategic Management, McGraw-Hill, 1990, p.125.*

Kelebihan struktur organisasi divisional:

- Koordinasi antarfungsi menjadi lebih mudah dan cepat
- Mempunyai fleksibilitas pada struktur perusahaan
- Spesialisasi pada setiap divisi dapat dipertahankan

- Kesempatan karir lebih terbuka
- Menimbulkan kompetisi di dalam organisasi
- Beban rutin CEO berkurang sehingga mempunyai waktu untuk keputusan strategis

Kekurangan struktur organisasi divisional:

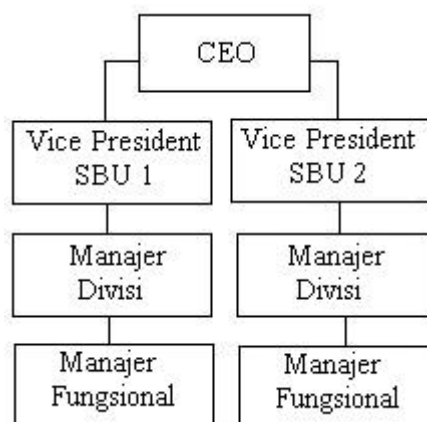
- Mengkibatkan turunnya komunikasi antara spesialisasi fungsional
- Sangat potensial untuk menimbulkan persaingan antar divisi
- Pendelegasian yang besar dapat menimbulkan masalah

#### d. Struktur *Strategic Business Unit* (SBU)

Ketika struktur organisasi divisional menjadi sulit diterapkan karena CEO mempunyai terlalu banyak divisi yang harus diurus, maka perusahaan mengubah struktur organisasinya dalam bentuk *strategic business unit* (SBU) atau *strategic groups*. Struktur SBU ini mengelompokkan sejumlah divisi berdasarkan pada beberapa aspek seperti lini produk atau pasar. Untuk mengetahui format struktur SBU ini, perhatikan gambar berikut.

**Gambar 6.**

#### **Struktur SBU**



Sumber : Samuel C. Certo & J.Paul Peter, *Strategic Management*, McGraw-Hill, 1990, p.125.

Adapun kelebihan struktur SBU:

- Tanggungjawab setiap SBU jelas
- Memperbaiki koordinasi
- Sistem pengawasan untuk organisasi yang terdiversifikasi menjadi lebih mudah
- Masing-masing SBU lebih memahami lingkungan khususnya

Sedangkan kekurangan struktur SBU:

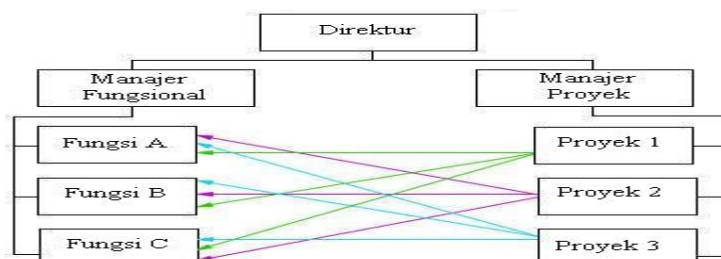
- Struktur lebih tinggi
- Biaya lebih tinggi
- Berpotensi menimbulkan persaingan antar SBU dalam memperebutkan sumberdaya

#### e. Struktur Organisasi Matriks

Untuk memudahkan pengembangan pelaksanaan beragam program atau proyek. Setiap departemen dikepalai oleh *vice president* yang mempunyai tanggungjawab fungsional bagi seluruh proyek. Sedangkan setiap manajer proyek mempunyai "*project responsibility*" untuk penyelesaian dan implementasi strategi. Untuk mengetahui format struktur organisasi matriks, perhatikan gambar berikut.

**Gambar 7.**

#### **Struktur Organisasi Matrix**



Sumber : Samuel C. Certo & J.Paul Peter, *Strategic Management*, McGraw-Hill, 1990, p.125.



Kelebihan struktur organisasi matriks:

- Sesuai untuk beban kerja yang fluktuatif
- Tujuan proyek menjadi lebih jelas
- Memungkinkan untuk merespon pada beberapa sektor lingkungan secara serentak
- Banyak jalur untuk melakukan komunikasi
- Pekerjaan dapat dipahami secara lebih jelas

Adapun kelemahan struktur organisasi matriks:

- Strukturnya sangat rumit
- Biaya relatif tinggi
- Memungkinkan timbulnya dualisme kepemimpinan
- Relatif sulit karena terdapat kepentingan ganda sehingga memerlukan koordinasi kuat

### **3. Menganalisis Budaya Perusahaan**

#### **Peranan Budaya Perusahaan dalam Implementasi Strategi**

Organisasi perusahaan untuk mengimplementasikan strategi sesungguhnya jauh lebih kompleks dibandingkan dengan format struktur organisasi. Diluar bagan tersebut, ada hal lain yang sangat perlu perhatian manajemen dalam proses implementasi, yaitu budaya perusahaan, norma/nilai yang dianut bersama (*shared value*) yang menjadi dasar bertindak seorang individu dalam organisasi. Budaya perusahaan menyebabkan mengapa strategi dapat diimplementasikan pada perusahaan, sedangkan pada perusahaan yang lain strategi tersebut gagal diimplementasikan meskipun menghadapi kondisi yang relatif sama. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti yang dianut perusahaan dan merasa sangat terikat akan semakin kuat budaya tersebut.

Karena budaya perusahaan mempunyai pengaruh kuat terhadap perilaku seluruh pegawai, maka budaya perusahaan juga berpengaruh besar dalam

mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam mengubah arah strateginya. Perubahan dalam misi, sasaran, strategi atau kebijakan perusahaan, kemungkinan akan gagal jika ada pihak yang melakukan oposisi secara kuat terhadap budaya yang dianut. Jika implementasi strategi akan mengakibatkan perubahan, dan langkah-langkah untuk melakukan perubahan tersebut dalam praktiknya tidak sesuai dengan budaya perusahaan tersebut, maka akan ada penolakan/hambatan. Sedangkan jika langkah-langkah yang diambil sesuai dengan budaya perusahaan tersebut, maka proses implementasi strategi akan lebih mudah dilakukan.

### **Menilai Strategis Kesesuaian Strategi-Budaya**

Mengingat budaya perusahaan mempunyai pengaruh besar terhadap suksesnya implementasi strategi, maka pihak manajemen harus melakukan analisis untuk menilai kesesuaian antara rumusan strategi dengan budaya perusahaan. Untuk itu pihak manajemen dapat mempertimbangkan pertanyaan-pertanyaan berikut.

a. *Apakah strategi yang dirumuskan sesuai dengan budaya perusahaan saat ini?*

Jika jawabannya adalah “ya”, mulailah dengan segera. Gabungkanlah perubahan organisasional dengan budaya perusahaan dengan mengidentifikasi bagaimana strategi baru tersebut akan mencapai misi yang telah ditetapkan dengan lebih baik daripada strategi yang sebelumnya dijalankan.

b. *Jika strategi baru tidak sesuai dengan budaya perusahaan saat ini, dapatkah budaya tersebut dimodifikasi dengan mudah sehingga lebih sesuai dengan strategi yang baru?*

Jika jawabannya adalah “ya”, jalankan strategi baru tersebut dengan hati-hati dengan memperkenalkan serangkaian kegiatan perubahan budaya, misalnya modifikasi kecil terhadap struktur, kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM, mempekerjakan manajer-manajer baru yang lebih cocok dengan strategi baru.

c. *Jika budaya perusahaan tidak dapat berubah dengan mudah dalam menyesuaikan dengan strategi baru, apakah perusahaan bersedia dan mampu membuat perubahan organisasional yang besar dan menerima*

*kemungkinan penundaan dalam mengimplementasi strategi baru dan menerima kemungkinan meningkatnya biaya?*

Jika jawabannya adalah “ya”, pihak manajemen harus mampu mengubah budaya saat ini dengan menetapkan sebuah unit struktural baru untuk mengimplementasikan strategi baru.

- d. Jika pihak perusahaan tidak bersedia membuat perubahan organisasional yang besar yang menuntut dilakukannya perubahan dalam mengelola budaya perusahaan, apakah seluruh SDM dalam perusahaan tersebut masih mempunyai komitmen untuk mengimplementasikan strategi tersebut?

Jika jawabannya adalah “ya”, carilah partner kerja dalam usaha patungan atau mengkontrakkan strategi tersebut untuk mengimplementasikannya. Jika jawabannya adalah “tidak”, rumuskanlah strategi lainnya.

#### **4. Menganalisis Gaya Kepemimpinan**

Implementasi strategi biasanya berkaitan erat dengan perubahan, sehingga sangat penting dan perlu dicermati dalam implementasi strategi. Gaya kepemimpinan akan berpengaruh terhadap cara-cara berkomunikasi serta proses pengambilan keputusan dan nantinya akan terbentuk budaya perusahaan. Secara umum teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan ke dalam empat kelompok besar, yaitu:

- a. *Gaya kepemimpinan yang berkesan administrator*: kurang inovatif dan terlalu kaku pada aturan. Sikapnya konservatif, takut mengambil resiko dan mencari aman, hanya cocok pada situasi *Continuation*, *Routine change*, serta *Limited change*.
- b. *Gaya kepemimpinan analitis (Analytical)*: pembuatan keputusan didasarkan pada proses analisis, terutama analisis logika pada setiap informasi yang diperolehnya. Gaya ini berorientasi pada hasil dan menekankan pada rencana-rencana rinci serta berdimensi jangka panjang, sangat mengutamakan logika dengan menggunakan pendekatan yang masuk akal serta kuantitatif.
- c. *Gaya kepemimpinan asertif (Assertive)*: lebih agresif dan mempunyai perhatian yang sangat besar pada pengendalian personal dibandingkan dengan gaya

kepemimpinan lainnya. Pemimpin tipe asertif lebih terbuka dalam konflik dan kritik. Pengambilan keputusan muncul dari proses argumentasi dengan beberapa sudut pandang sehingga muncul kesimpulan yang memuaskan.

- d. *Gaya kepemimpinan entrepreneur*: sangat menaruh perhatian kepada kekuasaan dan hasil akhir serta kurang mengutamakan kebutuhan akan kerjasama. Biasanya selalu mencari pesaing dan menargetkan standar yang tinggi.

Dalam era turbulensi lingkungan seperti sekarang ini, setiap pemimpin harus siap dan dituntut mampu untuk melakukan transformasi terlepas pada gaya kepemimpinan yang mereka anut. Pemimpin harus mampu mengelola perubahan, termasuk di dalamnya mengubah budaya organisasi yang tidak lagi kondusif dan produktif. Pemimpin harus mempunyai visi yang tajam, pandai mengelola keragaman dan mendorong terus proses pembelajaran karena dinamika perubahan lingkungan serta persaingan yang semakin ketat.

## **5. Implementasi dan Evaluasi Strategi**

Tahap akhir dalam implementasi strategi, manajemen sudah harus mempunyai gagasan yang jelas mengenai tingkat perubahan yang diinginkan, baik menyangkut struktur organisasi, budaya perusahaan maupun gaya kepemimpinan. Menurut **Thomas V. Bonoma** dalam Hari Purnomo dan Zulkiflimansyah (1999), untuk melakukan tahap implementasi dan evaluasi strategi dengan baik dan berhasil, manajemen perusahaan perlu terbiasa dan membiasakan diri dengan empat jenis keahlian dasar, yaitu:

- a. *Kemampuan Berinteraksi (Interacting Skills)*: kapabilitas manajemen perusahaan dalam berinteraksi dan berempati dengan berbagai perilaku dan sikap orang lain untuk mencapai tujuannya
- b. *Kemampuan Mengalokasi (Allocation Skills)*: untuk menunjang kemampuan manajemen dalam menjadwalkan tugas-tugas, anggaran waktu, serta sumberdaya-sumberdaya lain secara efisien.

- c. *Kemampuan Memonitoring (Monitoring Skills)*: kapabilitas perusahaan dalam menggunakan informasi secara efisien untuk memperbaiki atau menyelesaikan berbagai masalah yang timbul dalam proses implementasi.
- d. *Kemampuan Mengorganisasikan (Organizing Skills)*: untuk menciptakan jaringan atau organisasi informal dalam rangka menyesuaikan diri dengan berbagai masalah yang mungkin terjadi.

Setelah melakukan implementasi strategi, agar manajemen dapat mengetahui bahwa strategi yang telah diimplementasikan sudah sesuai dengan strategi yang telah diformulasikan, maka strategi tersebut harus dievaluasi. Topik pertemuan selanjutnya adalah Pengendalian Strategi.

## **Pertemuan 7.**

### **Pengendalian Strategi**

#### **1. Pengertian Pengendalian Strategi**

Pengendalian membantu mengidentifikasi masalah manajemen. Manajer akan menyadari masalah apabila terjadi penyimpangan dari sasaran yang ingin dicapai. Salah satu fungsi manajemen adalah pengendalian, yang dilakukan harus memiliki karakteristik:

- Harus sesuai dengan kegiatan yang bersangkutan.
- Penyimpangan yang perlu dikoreksi harus segera di-identifikasi, bahkan sebelum terjadi. Manfaat dari pengendalian bersifat relatif dan tergantung dari urgensi kegiatan yang bersangkutan, hasilnya dan pengukuran perusahaannya.
- Harus dikaitkan dengan pola organisasinya, sehingga memudahkan pembagian tanggung jawab untuk mengendalikan orang-orang yang diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan dan menyediakan data pengendalian.
- Harus dapat memberi jalan untuk melakukan tindakan koreksi. Pengendalian biasanya diaplikasikan pada bidang produksi, penjualan, keuangan, dan kepegawaian serta faktor-faktor utama seperti : kuantitas, kualitas, penggunaan waktu dan biaya.

Secara umum, pengendalian sebagai tindakan untuk membuat sesuatu terjadi sesuai dengan rencana sebelumnya. Manajemen harus memiliki pemahaman yang jelas mengenai hasil yang diinginkan. Dalam realitas yang ada,

manajemen biasanya melakukan tindakan pengendalian dengan mengikuti tiga langkah umum:

- Mengukur kinerja perusahaan.
- Membandingkan hasil pengukuran kinerja perusahaan terhadap standar yang ada.
- Melakukan tindakan perbaikan yang dianggap perlu untuk memastikan bahwa kejadian yang direncanakan benar-benar terwujud.

Selanjutnya dalam pengendalian perusahaan harus berdasarkan ketiga langkah umum di atas, namun tetap dirancang untuk memenuhi permintaan jenis pengendalian spesifik tertentu yang digunakan, misalnya pengendalian produksi, persediaan dan pengendalian mutu.

Hasil perbandingan antara kinerja perusahaan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya menghasilkan dua kemungkinan. Pertama, kinerja perusahaan sama atau bahkan melebihi standar yang telah ditetapkan. Kedua, kinerja perusahaan berbeda atau bahkan tidak mencapai standar yang telah ditetapkan.

Jika kinerja perusahaan sama atau bahkan lebih baik dari standar yang telah ditentukan maka kemungkinan perusahaan tidak perlu melakukan *corrective action* secara berlebihan sehingga pekerjaan yang sudah atau sedang dilakukan bisa diteruskan.

Jika kinerja perusahaan dibawah standar yang ditentukan maka tindakan perbaikan perlu dilakukan. Akibatnya lingkungan perusahaan akan mengalami perubahan, maka analisa lingkungan, formulasi strategi juga mengalami perubahan.

Pengendalian strategi fokusnya lebih pada pemantauan dan pengevaluasian proses manajemen strategi agar fungsinya terlaksana. Pengendalian strategi juga memberikan umpan balik yang kritis terhadap penentuan apakah semua langkah dalam proses manajemen strategi sudah sesuai, harmonis dan berfungsi sebagaimana mestinya. Dengan demikian diharapkan pada akhir dari pengendalian strategi pertanyaan berikut akan terjawab:

- Apakah implementasi strategi konsisten dengan formulasi strategi?
- Apakah hasil analisis lingkungan memang merefleksikan keadaan yang sebenarnya?

- Seharusnya kita meneruskan strategi yang telah kita formulasikan?

Berdasarkan pertanyaan di atas, menurut *Pearce dan Robinson*, proses pengendalian yang didasarkan pada pendekatan tradisional, membandingkan hasil actual terhadap standar. Walaupun pendekatan ini berguna, tetapi tidak cukup representative untuk mengendalikan strategi. Eksekusi dari proses manajemen strategi sering memakan waktu yang relative lama, dan banyak terjadi perubahan yang mempunyai pengaruh besar terhadap keberhasilan strategi. Akibatnya, pendekatan tradisional harus diganti dengan pendekatan yang mampu mengkordinir perubahan pada saat terjadinya proses manajemen strategi.

## **2. Proses Pengendalian Strategi dengan Pendekatan Tradisional**

Manajemen biasanya melakukan langkah-langkah berikut:

### **A. Mengukur kinerja perusahaan**

Sebelum manajer dapat menentukan apa yang seharusnya dilakukan, harus melakukan pengukuran yang merefleksikan kinerja perusahaan saat ini. *Strategic audit* merupakan pengujian dan pengevaluasian terhadap wilayah yang terkena implikasi atau dipengaruhi oleh pelaksanaan proses manajemen strategi dalam perusahaan. Metode untuk mengukur kinerja perusahaan: bersifat kualitatif dan kuantitatif.

**Pengukuran kualitatif:** penilaian perusahaan dalam bentuk data yang diringkas dan diatur secara subyektif sebelum kesimpulan diekspresikan berdasarkan tindakan pengendalian strategi. **Pengukuran kuantitatif:** penilaian perusahaan dalam bentuk data yang diringkas dan diatur menurut angka sebelum kesimpulan dideskripsikan berdasarkan tindakan pengendalian strategi. Walaupun data yang dikumpulkan dari pendekatan ini lebih mudah untuk diringkas dan diatur, namun untuk menginterpretasikan sangat sulit dan subyektif.

### **B. Membandingkan Kinerja Perusahaan Dengan Tujuan dan Standar**

Standar biasanya dikembangkan oleh perusahaan untuk merefleksikan sasaran dan tujuan perusahaan. Contoh yang paling populer adalah *General Electric* yang menyusun standar:

- Standar keuntungan
- Standar posisi pasar
- Standar produktivitas

- Standar kepemimpinan produk
- Standar pengembangan personalia
- Standar sikap karyawan
- Standar pertanggung jawaban publik
- Standar refleksi mengenai keseimbangan anantara tujuan jangka pendek dan jangka panjang

Bagi *general electric* ,standar-standar diatas merupakan ukuran berbagai kegiatan didalam perusahaan yang harus dicapai dan menjadi tolak ukur apakah tujuan dan sasaran perusahaan berhasil dengan baik

### C. Mengambil Tindakan Korektif Yang Diperlukan

*Corrective action*: tindakan perbaikan bagi manajemen dalam fungsi perusahaan yang bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan dapat mencapai sasaran perusahaan secara lebih efektif dan efesien. Biasanya dilakukan jika kinerja perusahaan lebih buruk dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan .

### 3. Proses Pengendalian Strategi Yang Adaptif

Pengendalian strategi menurut **Pearce** dan **Robinson** adaptif terhadap berbagai perubahan yang terjadi selama proses manajemen strategi berlangsung. Ada 4 tipe dasar pengendalian strategi, yaitu:

#### a. Pengendalian Premis (*Premise Control*)

Untuk mengecek secara sistematis dan kontinyu apakah premis-premis, asumsi-asumsi dan prediksi-prediksi yang digunakan sebagai dasar analisa lingkungan untuk memformulasi strategi validitasnya masih bisa dipercaya atau tidak? Apabila suatu premis yang vital tidak lagi valid, suatu strategi mungkin harus disesuaikan bahkan harus diubah. Semakin cepat suatu premis yang tidak valid dapat diketahui maka semakin cepat pula kesempatan untuk mengubah strategi yang ada.

Ada berbagai premis yang biasa diamati, premis perencanaan yang sangat berhubungan dengan lingkungan dan industri. Faktor lingkungan yang dicermati: tingkat inflasi, teknologi, tingkat bunga, regulasi dan berbagai perubahan sosial budaya yang ada. Sedangkan faktor-faktor industry: pesaing, pemasok, produk substitusi, dan hambatan masuk dalam suatu industri.



**b. Pengendalian Implementasi (*Implementation Control*)**

Implementasi strategi biasanya terdiri atas rangkaian langkah-langkah, program-program, investasi, serta berbagai hal yang terjadi selama periode waktu yang lama. Pengendalian implementasi didesain untuk menilai apakah strategi secara keseluruhan harus diubah, sejalan dengan hasil yang berkaitan dengan tindakan implementasi strategi secara keseluruhan.

Dua tipe dasar dari pengendalian implementasi: ***Strategic thrust*** memberikan informasi yang membantu manajemen untuk menilai strategi secara keseluruhan, apakah berjalan sesuai rencana atau perlu beberapa penyesuaian. Sedangkan dalam ***milestone reviews*** manajemen sering berusaha untuk mengidentifikasi kejadian-kejadian yang signifikan, yang akan dialami selama strategi diimplementasikan.

**c. Pengawasan Strategi (*Strategic Surveillance*)**

Menurut sifatnya, pengendalian premis dan pengendalian implementasi adalah pengendalian yang berfokus (*focused control*), namun pengawasan strategi (*strategic surveillance*) adalah tidak fokus. Pengawasan strategi didesain untuk memonitor rangkaian kejadian yang luas di dalam dan di luar perusahaan. Gagasan mendasar di belakang pengawasan strategi adalah informasi penting yang hingga sekarang tidak diantisipasi mungkin ditemukan melalui pemantauan umum dari sumber informasi yang banyak. Pengawasan strategi seharusnya merupakan aktivitas penelitian lingkungan (*environmental scanning*) yang tidak ketat.

**d. Pengendalian Sinyal Khusus (*Special Alert Control*)**

Pertimbangan kembali yang mendalam, sering dan cepat dari perusahaan, karena kejadian yang mendadak atau tidak diharapkan. Kejadian ini memerlukan penilaian kembali yang segera dan intensif atas strategi perusahaan dan situasi strategi sekarang.

Keempat tipe tersebut mempunyai tujuan umum yang sama, yaitu untuk menilai apakah strategi harus diubah sejalan dengan kejadian-kejadian yang berkembang. Tidak seperti pengendalian operasional, pengendalian strategi didesain untuk secara berkesinambungan dan proaktif menanyakan arah dasar strategi. Baik pengendalian operasional

maupun pengendalian strategi, kedua-duanya diperlukan untuk mengelola proses strategi secara efektif.

#### **4. Pentingnya Informasi Dalam Pengendalian Strategi**

Agar pengendalian strategi berhasil secara optimal, manajemen harus memiliki informasi yang benar dan akurat serta dapat dipercaya yang merefleksikan berbagai pengukuran kinerja perusahaan. Tanpa informasi seperti itu, kegiatan yang diambil untuk menggunakan pengendalian strategi akan menjadi sangat subyektif serta hanya memiliki kesempatan kecil untuk memperbaiki kinerja perusahaan secara konsisten. Informasi merupakan sumber utama dari suksesnya pengendalian strategi.

Dalam praktik, biasanya perusahaan mengembangkan dan mengimplementasikan beberapa jenis sistem untuk menghasilkan informasi. Sistem tersebut diantaranya adalah Sistem Informasi Manajemen (*Management Information System*) dan sistem pendukung keputusan manajemen (*Management Decision Support System*). SIM adalah jaringan organisasi formal yang secara normal biasanya dibantu oleh komputer dan dibentuk dalam organisasi untuk menyediakan informasi bagi manajemen untuk membantu mereka dalam membuat suatu keputusan. Sedangkan MDSS membantu manajemen untuk mengambil keputusan yang relatif tidak terstruktur, dan tidak berulang-ulang. Komputer merupakan elemen utama dalam MDSS dan digunakan sebagai alat analisis untuk mengambil keputusan yang lebih subyektif. Manajemen menggunakan MSDS ini untuk menolong mereka melakukan pengendalian strategi dan mengambil berbagai keputusan manajemen strategi.

#### **5. Studi Kasus**

##### **Manajemen Pengendalian Strategi (Studi Kasus Excelcomindo Pratama, Tbk.)**

##### **Strategi Perusahaan**

Di masa mendatang, XL akan senantiasa mengembangkan wilayah cakupan, khususnya di luar Pulau Jawa, mengembangkan produk dan layanan yang menarik dan terjangkau untuk pelanggan. Karena XL menyadari sepenuhnya bahwa jangkauan jaringan pelayanan yang berkualitas tinggi, kapasitas bandwidth, dan produk serta layanan yang inovatif merupakan kunci bagi kesinambungan pertumbuhan jangka panjang Perseroan.

Inisiatif pemasaran yang inovatif dilakukan dengan cara memperluas jangkauan layanan, serta menawarkan produk dan layanan unggulan yang lebih mudah dijangkau pelanggan melalui lebih dari 156 XL Center dan hampir 34.000 outlet XL. Selain solusi konsumen, XL juga mengembangkan layanan pasar korporat yang sedang berkembang pesat dengan meningkatkan sinergi dengan TMI. Saat ini XL dalam proses untuk lebih lanjut mengembangkan jaringan serat optik digital mencakup seluruh Pulau Jawa; jaringan gelombang mikro digital berkapasitas tinggi di Kalimantan, Sumatera dan Sulawesi; dan kabel jaringan serat optik digital bawah laut yang menghubungkan Sumatera, Jawa, Bali, Lombok, Sumbawa, Sulawesi dan Kalimantan.

Dengan tersedianya jaringan backbone di sepanjang kawasan industri dan daerah yang berpopulasi padat, XL memiliki peluang strategis untuk menggabungkan jaringan backbone dengan seluler digital bagi pemenuhan kebutuhan pelanggan ritel maupun korporat. Untuk memenuhi kebutuhan pasar korporasi, XL menyediakan solusi telekomunikasi yang terintegrasi, yaitu penggabungan antara jaringan backbone serat optik dengan fasilitas dedicated leased line, komunikasi data, platform. Dengan menjadi salah satu anggota dari TMI, memungkinkan XL untuk semakin mengasah kemampuan melalui pertukaran pengalaman-pengalaman yang terbaik, saling membagi keahlian dan sumber daya, serta penghematan biaya melalui standar harga dan kerja sama-kerja sama, dan percaya keuntungan lebih lanjut akan didapatkan di masa yang akan datang.

## **Analisa SWOT**

### **1. Strength**

XL secara terus menerus mencari tempat dimana dapat melakukan praktek yang terbaik dalam menjalankan bisnis. Perusahaan juga menyadari dinamika di seputar tata kelola perusahaan di Indonesia yang telah mengalami kemajuan selama ini.

### **2. Weakness**

Masalah tarif murah XL juga bisa dikaitkan dengan iklan. Banyak iklan yang menjanjikan untuk industri selular.

### **3. Opportunities**

Besarnya pasar domestik yang belum tergarap, terutama di daerah – daerah. Perluasan jaringan yang dilakukan oleh XL cukup menguntungkan XL di masa mendatang.

#### **4. Threat**

Banyak masuknya pendatang baru dalam dunia operator selular di Indonesia, pendatang baru tersebut dari dalam negeri dan dari luar negeri. Semua operator menawarkan nilai lebih dari kompetitor nya. Hal ini harus benar – benar ditanggapi serius dengan XL.

#### **Pengawasan dan Pengendalian Internal**

Komite Audit melakukan evaluasi terhadap laporan mengenai kecukupan, efektifitas dan keandalan sistem pengendalian internal berdasarkan *self assessment* yang dilakukan oleh Manajemen melalui surat pernyataan *Annual Internal Control Assurance* yang disampaikan kepada Komite Audit. Perseroan telah mengadopsi kerangka pengendalian internal yang diterbitkan oleh COSO (*Committe of the Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission*). Komite Audit juga melakukan evaluasi terhadap laporan kuartalan Risiko Perusahaan dan laporan audit internal terhadap Manajemen Risiko sebagai bagian dari fungsi pengawasannya terhadap manajemen risiko Perseroan.

## CONTOH STUDI KASUS

### McDonald's

#### Visi Perusahaan

Visi dari McDonald's baik McDonald's Internasional maupun McDonald's Indonesia adalah *to be the world's best quick service restaurant experience* (Menjadi restoran cepat saji yang paling berpengalaman, paling cepat melayani dan terbaik di seluruh dunia).

#### Misi Perusahaan

Misi dari McDonald's baik McDonald's Internasional maupun McDonald's Indonesia adalah "Memahami tentang misi kami dan bagaimana menjadikannya menjadi kenyataan pada restoran McDonald's".

#### Tujuan Perusahaan

- a. Sistem yang mampu menyediakan jasa makanan di dunia dengan lebih dari 50.000 restoran.
- b. Brand McDonald's menyentuh siapa saja, kapan saja, dan di mana saja saat kita melakukan bisnis.
- c. McDonald's sebagai tempat bekerja yang terbaik untuk setiap orang yang ada di seluruh dunia.
- d. Restoran dimana setiap pelanggan tersenyum dan merasa spesial.
- e. Makanan yang paling baik di kelasnya dengan penyajian yang istimewa dan menu makanan yang beragam.
- f. Organisasi yang memiliki hubungan kerja yang baik dan kuat antara pemilik, pemasok barang, dan perusahaan.
- g. Brand yang sukses dan memberikan kontribusi pada pemilik, pemasok barang dan perusahaan.

### MARKETING MIX PERUSAHAAN

#### Produk

McDonald's merupakan perusahaan yang bergerak pada industri *fast food restaurant*. Produk yang ditawarkan berupa makanan dan minuman siap saji.

#### Price

Penentuan harga ditetapkan dengan *market price* yang ditentukan oleh *head office* Jakarta sesuai dengan daya beli konsumen. Tier adalah penetapan harga sesuai dengan kemampuan daya beli konsumen di lingkungan tersebut. Terdapat tiga macam penetapan harga (tier), yang penetapannya ditentukan oleh lingkungan di mana restoran mcdonald's tersebut berada.

#### Place

Berhubungan dengan lokasi untuk mendistribusikan produk kepada pelanggan, dimana tempat tersebut harus strategis bagi target pasar yang dituju yaitu segmen kawula muda dan keluarga.

#### Promotion

Secara umum, program promosi dari market wide adalah promosi *advertising* melalui *above the line*, yaitu iklan TV. Strategi promosi yang dilakukan meliputi:

- a. Promosi *Public Relation: hospitality* dengan memberikan pelayanan yang lebih kepada pelanggan melalui *magic moment*.
- b. *Advertising*: melalui *above the line*, kerjasama dengan stasiun radio lokal untuk menginformasikan *event-event* yang diadakan oleh Mc'donald's.

Sedangkan melalui *below the line* : spanduk, poster, brosur, *standing banner*, *hanging mobile*, *translite*, *back drop*.

- c. *Show Case: merchandise mcdonald's*.
- d. *Event* yang dilaksanakan di mcdonald's yang dapat dijadikan sebagai sarana promosi yang merupakan kerja sama dengan perusahaan-perusahaan lain

## **ANALISIS INTERNAL PERUSAHAAN**

### **Analisis laporan keuangan**

Pendapatan terkait dengan total penjualan pada tahun 2008 mengalami penurunan yang tidak terlalu signifikan dibandingkan tahun 2007 tetapi dari segi pendapatan di bidang waralaba mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini karena perusahaan memperluas strategi pemasaran dengan memberikan kekeluasaan di berbagai pihak untuk membeli waralaba perusahaan ini. Secara keseluruhan kondisi Mc Donald meskipun sudah berada dalam keadaan matang tetapi terus melakukan ekspansi untuk memperluas pangsa pasar dan meningkatkan penjualan produk. Hal ini dapat dilihat dari meningkatnya angka aktivitas investasi yang dilakukan dari tahun ke tahun, tingkat perputaran modal kerja juga sangat cepat menandakan internal perusahaan berkembang dan tidak ada dana yang mengangur. Sementara itu harga saham perusahaan ini juga mengalami peningkatan menunjukkan bahwa respon pasar sangat positif dan tidak banyak terpengaruh adanya krisis global karena seperti diketahui produk Mc Donald merupakan produk pangan yang telah menjadi makanan pokok di berbagai Negara.

### **Struktur Organisasi**

Struktur organisasi lini/garis, perintah dalam perusahaan mengalir dari Store Manager turun ke 1st Asistant Manager turun ke 2nd Asisstant Manager turun ke Junior Manager turun ke Trainee Manager turun ke Crew Leader dan lini paling bawah adalah Crew. Di luar lini tersebut juga terdapat STAR, C/S dan VIP yang bertanggung jawab penuh pada Store Manager. Store Manager selanjutnya bertanggung jawab kepada Operation Consultant. Operation Consultant akan bertanggung jawab kepada Operation Manager dan Operation Manager akan bertanggung jawab kepada Head Office Jakarta.

## **ANALISIS EKSTERNAL PERUSAHAAN**

### **Pesaing Perusahaan**

- a. Burger King
- b. KFC

## **Perumusan Strategi**

### **Matriks SWOT**

#### **a. Strengths**

1. Mc Donald mempunyai *a strong global presence* dengan kompetitor domestik terdekat yang hanya berukuran separuhnya, Mc Donald merupakan pemimpin pasar (market leader) baik secara domestik, maupun internasional.
2. Keuntungan Mc Donald's berasal dari pengurangan biaya melalui skala ekonomi, karena ukurannya yang sangat besar dan keberadaannya secara global memungkinkan untuk menetapkan risiko yang bervariasi yang melibatkan keadaan ekonomi dari negara tertentu.
3. Outlet perusahaan ditempatkan di wilayah yang strategis dan mudah dijangkau.

4. Adanya pengakuan atas merk (brand recognition).
5. Kesuksesan dalam periklanannya, seperti adanya kata "I'm Loving It" dalam setiap pemasarannya.
6. Adanya Kekuatan kerjasama dengan perusahaan lain, seperti dengan Coca-Cola.
7. Tempat penjualan yang bersih dan adanya tempat bermain untuk anak-anak mempunyai daya tarik tersendiri.
8. Adanya pelatihan yang profesional dengan didirikannya "Hamburger University"
9. Perusahaan yang telah mengglobal.
10. Aktif dalam kegiatan amal untuk anak-anak.
11. Menyesuaikan resep dan produk yang ditawarkan dengan standar kesehatan yang ditetapkan oleh USDA
12. Pendapatan tidak hanya dari penjualan makanan cepat saji, tapi juga dari investasi properti, franchiser of restoran.
13. Adanya sistem delivery order yang mudah digunakan oleh konsumennya yaitu dengan menelpon 14045.

**b. Weakness**

1. Harga yang kurang kompetitif, sehingga dapat mengurangi kemampuan perusahaan untuk meningkatkan pendapatan.
2. Inovasi terhadap produk kurang memiliki spesifikasi tertentu
3. Teknik pemasaran atau periklanan yang hanya diutamakan pada anak-anak.

**Tabel 8.**  
**Evaluasi Faktor Internal / Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix**  
**dari Mc donald**

Kunci faktor-faktor Intern	Bobot	Peringkat	Nilai
<b>Kekuatan</b>			
Kemampuan teknologi	0.10	4	0.40
Performasi R&D	0.10	4	0.40
Pelayanan pelanggan	0.10	3	0.30
Kualitas produk	0.15	4	0.60
Jaringan distribusi	0.20	3	0.60
<b>Kelemahan</b>			
Tanggung jawab kualitas	0.10	2	0.20
Biaya R&D	0.15	1	0.15
Biaya iklan	0.10	2	0.20
Total			2.85

**c. Opportunities**

1. Perusahaan dapat melakukan penjualan online sehingga memberikan kemudahan bagi pelanggan dan juga menambah feature-feature dalam pelayanan.
2. Merubah trend kebiasaan makan ke arah makan yang lebih sehat.
3. Mengembangkan secara terus menerus pangsa pasar terutama untuk generasi muda dan kelompok yang telah berumur
4. Melakukan pengawetan dengan bahan-bahan alami, sebagai bagian dari strategi pemasaran dan periklanan.

5. Menciptakan produk baru. Meneruskan untuk menggunakan teknologi untuk mempengaruhi strategi pendapatan, seperti menggunakan pesan singkat untuk mengantarkan pesanan khusus.

**d. Threat**

1. Adanya fluktuasi terhadap nilai mata uang asing.
2. Industri makanan cepat saji merupakan sektor yang sangat kompetitif sehingga persaingan juga semakin ketat.
3. Persamaan strategi dengan perusahaan
4. Adanya tekanan dari beberapa pihak mengenai makanan cepat saji dengan masalah obesitas.
5. Bagi konsumen yang sadar akan gizi, makanan cepat saji merupakan makanan yang kurang sehat.
6. Adanya ancaman dari kompetitor local di negara yang berbeda-beda.
7. Industri ini berada pada siklus mature dan merupakan industri yang cepat mengalami kejenuhan.

**Tabel 9.**  
**EFE Matrix dari Mc Donald**

<b>Variable eksternal yang signifikan</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Nilai</b>
<b>Peluang</b>			
Tingkat harga	0.10	1	0.10
Tenaga kerja	0.07	3	0.21
Perkembangan industry	0.20	2	0.40
Teknologi Luar Negri	0.15	4	0.60
<b>Ancaman</b>			
Perubahan teknologi	0.15	4	0.60
Kecondongan pembeli	0.09	3	0.27
SDA	0,09	2	0.18
Tingkah laku pemuda	0.05	1	0.05
Tariff	0.10	2	0.20
<b>Total</b>			<b>2.61</b>



**Tabel 10.**  
**Competitive Profile Matrix (CPM) Mc Donald**

Faktor-faktor	Bobot	Mc Donald		KFC		Burger King	
		Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai
Kompetisi harga	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Kualitas produk	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Kesetiaan pelanggan	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Pangsa pasar	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
Posisi keuangan	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Global expansion	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Advertising	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Management	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
<b>Total</b>			<b>3.15</b>		<b>3.25</b>		<b>2.80</b>

***Matriks Boston Consulting Group***

**a. Stars**

Pada McDonald's di Negara USA, tingkat perkembangan makanan ini cukup tinggi dan McDonald's telah memiliki brand image yang kuat sehingga menguasai hampir seluruh pangsa pasar.

**b. Cash Cows**

Pertumbuhan McDonalds di Asia tidak begitu tinggi yang mengakibatkan Head Office harus menurunkan tingkat investasinya dan mengalihkan dana tersebut untuk peningkatan biaya lain misalnya biaya iklan. Sehingga dengan peningkatan biaya iklan ini diharapkan dapat meningkatkan penjualan dan berhubungan langsung dengan peningkatan laba.

**c. Dogs**

Pada posisi ini, McDonalds di Amerika harus melakukan inovasi besar-besaran dan melakukan desain ulang proses bisnis.

**d. Question Marks (= high growth, low market share)**

Perkembangan bisnis makanan ini sendiri di benua Eropa cukup tinggi. Namun karena banyaknya competitor, menyebabkan McDonalds hanya menguasai sedikit pangsa pasar.

## DAFTAR PUSTAKA

Hari Purnomo, Setiawan dan Zulkieflimansyah, **Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar**, Penerbit FEUI. 2005.

Lawrence R Jauck and Wiliam F Glueck. *Strategic Management and Business Policy* (terjemahan : **Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan**, Edisi 3, Penerbit Erlangga-Jakarta)

W.F. Glueck, ***Business Policy ang Strategic Management***, Third Edition, New York : Mc Grawhill, *Edisi Terbaru*

Agustinus Sri Wahyudi, **Manajemen Strategik**, Pengantar Proses Berpikir Strategik, Edisi Terbaru

<http://www.bukopin.co.id/>

<http://bnilife.co.id>

<http://mcdonalds.com>

<http://excellcomindopratemala.com>