

## IMPLEMENTASI STRATEGI: STAFFING DAN DIRECTING

DR. Johannes  
Buku : Manajemen Strategik - bab 8

1

---

---

---

---

---

---

---

---

## TUJUAN PEMBELAJARAN

1. Memahami hubungan stragegi dan keputusan stafing.
2. Menyesuaikan kecakapan manajer dan strategi
3. Implementasi program downsizing
4. Isu dalam stafing dan pengarahannya perluasan Internasional.
5. Implementasi program MBO
6. Memformulasi tindakan

2

---

---

---

---

---

---

---

---

- Dalam model manajemen strategi, pada tahapan implementasi strategi terdapat *staffing* dan *directing*.
- Kegiatan ini dikenal sebagai penentuan karyawan (staff) dan pengarahannya (*directing*);
- yang urgensinya dalam bahasan ini adalah bagaimana runtunan pekerjaan setelah strategi dirumuskan.

3

---

---

---

---

---

---

---

---

Kegiatan *staffing* dapat meliputi;

- tindakan menyewa,
- mengupah orang baru dengan keahlian yang baru,
- memutuskan hubungan kerja,
- memecat karyawan yang tidak mempunyai keahlian yang sesuai atau yang standar,
- serta melakukan *training* kepada sumberdaya manusia yang ada untuk mempelajari keahlian yang baru.

4

---

---

---

---

---

---

---

---

**MANAJER DINIA**

- **Staffing Mengikuti Strategi. Memilih manajer, karyawan harus disesuaikan dg rumusan strategi. Staf terpilih adalah mereka yang dapat mengadopsi dan mengartikulasi strategi korporasi.**
- **Menyewa Dan Melatih Karyawan Membutuhkan Perubahan**

5

---

---

---

---

---

---

---

---

**KARAKTERISITIK MANAJER DAN STRATEGI**

KEKUATAN BISNIS/POSISI DAYA SAING

	Kuat	Rata-Rata	Lemah
DAYA TARIK INDUSTRI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan</li> <li>• Konsentrasi</li> </ul> Dynamic industry expert		Penciutan Penyelamatan perusahaan
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilitas</li> </ul> Cautios Profit Planner		Ahli Pengalihan perusahaan
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan-Diversifikasi</li> </ul> Manager analitik Portofolio		Penciutan Tutup Perusahaan Ahli Likuidasi

Gambar 8.1. Berbagai Kondisi Perusahaan dan Kebutuhan Eksekutif

6

---

---

---

---

---

---

---

---

## Menyesuaikan Manajer Terhadap Strategi

- ✦ Manajer harus mengetahui apa yang dikehendaki dalam strategi perusahaan.
- ✦ Suatu perusahaan dengan strategi melakukan pertumbuhan baik vertikal maupun horizontal membutuhkan seorang manajer dengan tipe agresif dan pengalaman yang memadai, seseorang yang mempunyai pengalaman dalam industri – disebut *Dynamic Industry Expert*.
- ✦ Perusahaan dengan strategi diversifikasi membutuhkan orang yang mempunyai analisis pikiran, berpengetahuan dalam industri lain dan dapat mengelola berbagai industri yang berbeda dalam lini produk – disebut *Analytical portfolio manager*.
- ✦ Suatu perusahaan lemah yang berada dalam industri membutuhkan seorang manajer yang mempunyai keahlian menyelamatkan perusahaan – disebut *Turnaround specialist*.
- ✦ Bila perusahaan tidak dapat diselamatkan misalnya, maka dibutuhkan juga seorang manajer yang profesional sebagai langkah untuk membangkrutkan perusahaan – disebut *Professional liquidator*.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## PENGALAMAN HEWLETT-PACKARD

### Pengalaman Hewlett-Packard (HP)

Enam kompetensi utama yang harus dimiliki oleh eksekutif:

1. Melakukan cara HP yaitu membangun kepercayaan, *respect*, fokus kepada prestasi, menunjukkan integritas, inovatif dengan pelaksanaan, berkontribusi kepada masyarakat, dan mengembangkan kemampuan organisasi dalam mengambil keputusan.
2. Memimpin perubahan serta belajar mengenali dan berbuat untuk adanya perubahan; memimpin perubahan organisasi; belajar dari pengalaman organisasi; memindahkan kendala dalam perubahan; mengembangkan diri dan menantang dan membangun yang lain.
3. Mengetahui lingkungan internal dan eksternal dengan mengantisipasi trend global, berbuat dalam trend, dan belajar dari yang lain.
4. Memimpin penentuan strategi dengan menginspirasi penyelesaian strategi bisnis, memimpin proses pembuatan strategi, komitmen kepada visi bisnis, membuat strategi jangka panjang, mengembangkan strategi keuangan dan mendefinisikan sistem perencanaan bisnis.
5. Menyusun organisasi dengan bekerja melewati batas organisasi, mengimplementasikan struktur biaya yang kompetitif, mengembangkan aliansi, merencanakan dan mengelola bisnis inti, serta merangsang organisasi.
6. Mencapai hasil dengan membangun *track record*, mewujudkan akuntabilitas, mendukung perhitungan resiko dan menyelesaikan permasalahan kinerja perusahaan.

8

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Mengidentifikasi Kemampuan dan Potensi

- *Performance appraisal system*: menentukan promosi dengan cara memperhatikan performance yang terbaik di antara karyawan yang berada di lingkungan perusahaan.
- *Assessment centers*; cara pemilihan karyawan melalui lembaga khusus. Teknik yang dikembangkan antara lain: interviu, permainan manajemen, diskusi tanpa pemimpin, analisis kasus, latihan pengambilan keputusan dan presentasi oral untuk menilai kemampuan karyawan.
- Rotasi pekerjaan untuk mengembangkan potensi. Cara ini digunakan untuk memastikan bahwa karyawan memperoleh kombinasi pengalaman guna menyongsong tanggungjawab yang akan datang.

9

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**PENCIUTAN – Retrenchment, downsizing, rightsizing ; pengurangan posisi atau pekerjaan dalam satu perusahaan**

- Mengeliminasi pekerjaan yang tidak dibutuhkan menggantikan pemotongan antar bidang dalam perusahaan.
- Putuskan hubungan kontrak dengan perusahaan tertentu di mana orang lain melakukannya lebih murah.
- Rencanakan efisiensi jangka panjang.
- Komunikasikan alasan untuk bertindak.
- Investasi kepada karyawan yang masih tersisa.
- Mengembangkan nilai tambah pekerjaan untuk menyeimbangkan pengurangan pekerjaan.

10

---

---

---

---

---

---

---

---

**KEPEMIMPINAN DAN STRATEGI**

Dess *et al* (2006) mendefinisikan bahwa *leadership is the process of transforming from what they are to what leader would have then become*. Kepemimpinan adalah satu proses transformasi dari apa yang ada menjadi apa yang dikehendaki pemimpin.

11

---

---

---

---

---

---

---

---

**KEPEMIMPINAN DAN STRATEGI**

Dess *et al* (2006) mendefinisikan bahwa *leadership is the process of transforming from what they are to what leader would have then become*. Kepemimpinan adalah satu proses transformasi dari apa yang ada menjadi apa yang dikehendaki pemimpin. Ditambahkan bahwa pemimpin yang berhasil ditentukan oleh tiga hal: 1) menentukan arah, 2) Merancang organisasi, dan 3) Menanamkan kultur dan perilaku dan etika.

12

---

---

---

---

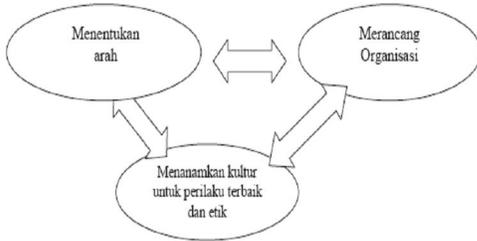
---

---

---

---

## KEPEMIMPINAN DAN STRATEGI



13

---

---

---

---

---

---

---

---

## KEPEMIMPINAN DAN STRATEGI

1. *Menentukan arah.* Manajer ataupun pemimpin adalah orang yang mampu memantau perkembangan *stakeholder* perusahaan dan tuntutan mereka atas organisasi ataupun perusahaan. Dalam posisi demikian maka manajer adalah seorang yang berpandangan holistik yang dapat mengintegrasikan kepentingan *stakeholder* terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. *Merancang organisasi.* Manajer adalah yang orang mampu menyusun struktur, tim, sistem dan proses organisasi yang memungkinkan pencapaian tujuan. Disadari selalu ada pihak yang resisten terhadap perubahan melalui penyesuaian organisasi, akan tetapi lebih daripada itu sesungguhnya manajer tidak dapat mengelak dari perubahan itu sendiri.
3. *Menanamkan kultur untuk perilaku terbaik dan etik.* Organisasi tidak tumbuh dengan sendirinya, akan tetapi bersamaan dengan tatanan nilai, harapan dan kebiasaan dimana hal ini ditransferkan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Hal demikian haruslah dilihat sebagai sesuatu yang positif sehingga dapat menopang pencapaian tujuan perusahaan. Ini harus terlihat dalam perilaku dan etika yang dipahami oleh para manajer dan pimpinan. Para manajer harus mampu menjadi contoh dan menunjukkannya kepada karyawan.

14

---

---

---

---

---

---

---

---

## Isu International Dalam Staffing

- Penugasan internasional diikuti dengan fokus **transfer pengetahuan** dan mengembangkan kepemimpinan global.
- Mereka memilih karyawan dengan mempertimbangkan bahwa kemampuan *skill*nya memadai – memenuhi syarat dan karyawan mempunyai kemampuan lintas budaya.
- Pemutusan hubungan penugasan internasional dilakukan dengan proses yang terencana; dengan membuat pedoman karir sehingga karyawan dapat melamar posisi yang ditinggalkan.

15

---

---

---

---

---

---

---

---

- **Leading**
- Implementasi strategi juga termasuk ***memimpin*** orang untuk menggunakan kemampuan dan keahlian lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

16

---

---

---

---

---

---

---

---

kultur dalam organisasi dapat dikategorikan menjadi 4 kelompok;

- *The Clan Culture*. Kultur seperti ini dijumpai pada kelompok orang bekerja dimana satu dengan lainnya saling merasa cocok, bisa jadi karena perluasan anggota famili, marga, ataupun asal yang membuat satu dengan lainnya dapat saling menerima.
- *The Adhocracy Culture*. Kultur lebih dinamis, berintikan kewirausahaan, dan didapat pada tempat bekerja yang kreatif.
- *The Market Culture*. Kultur organisasi yang berorientasi kepada hasil dimana orientasinya adalah menyelesaikan pekerjaan.
- *The Hierarchy Culture*. Didapat pada tempat bekerja yang sangat formal dan terstruktur.

17

---

---

---

---

---

---

---

---

**Mengelola Kultur Korporasi**

1. Penilaian kesesuaian kultur terhadap perusahaan
2. Apakah perencanaan strategi sesuai dengan kultur perusahaan terkini
3. Apakah kultur dapat dimodifikasi dengan mudah sehingga membuatnya lebih kompetibel dengan strategi yang baru
4. Apakah manajemen ingin dan mampu membuat perubahan-perubahan utama organisasi dan menerima keterlambatan dan penambahan biaya.
5. Apakah ada komitmen manajemen dalam mengimplementasikan strategi
6. Penilaian kesesuaian kultur terhadap perusahaan
7. Apakah perencanaan strategi sesuai dengan kultur perusahaan terkini
8. Apakah kultur dapat dimodifikasi dengan mudah sehingga membuatnya lebih kompetibel dengan strategi yang baru
9. Apakah manajemen ingin dan mampu membuat perubahan-perubahan utama organisasi dan menerima keterlambatan dan penambahan biaya.
10. Apakah ada komitmen manajemen dalam mengimplementasikan strategi

18

---

---

---

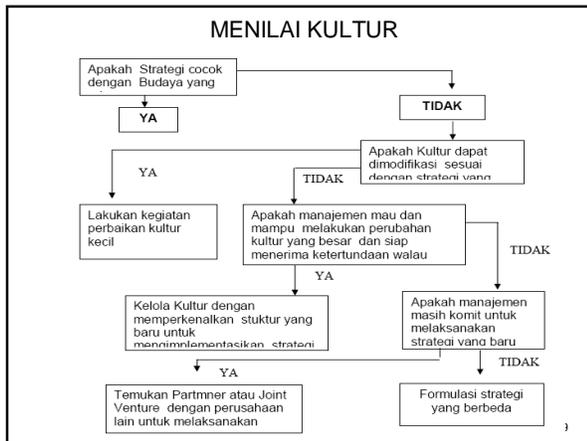
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---



- bila kultur perusahaan tidak sesuai dengan strategi yang dikembangkan, maka alternatif utama adalah bagaimana memformulasi strategi agar cocok dengan strategi. Atau, mengambil tindakan sedemikian rupa sehingga kultur dapat berubah.

20

---

---

---

---

---

---

---

---

Suatu strategi yang berhasil dalam menyampaikan kultur mempunyai karakteristik secara umum;

- CEO dan manajemen strategi lain mempunyai visi terhadap hal-hal yang akan dikomunikasikan.
- Visi diterjemahkan kepada unsur-unsur kunci penting untuk mewujudkan visi korporasi.

21

---

---

---

---

---

---

---

---

## Mengelola Kultur Yang Beragam Mengikuti Akuisisi

- Integrasi. Memberi dan menerima kultur antar perusahaan secara seimbang.
- Asimilasi. Menunjukkan adanya dominasi antara yang satu terhadap yang lain.
- Separasi. Ditandai dengan pemisahan karakteristik satu perusahaan dari yang lain.
- Dekulturisasi. Terjadinya disintegrasi suatu perusahaan karena adanya tekanan yang begitu kuat dari luar.

22

---

---

---

---

---

---

---

---

## Mengelola Kultur Yang Beragam Mengikuti Akuisisi

Seberapa besar keinginan karyawan mempertahankan nilai sesuai dengan kultur yang ada?

Ketertarikan kepada Perusahaan	Sangat Tertarik	Sangat Suka	Samasekali Tidak
		INTEGRASI	ASIMILASI
	Tidak sama sekali	PEMISAHAN	DEKULTURISASI

23

---

---

---

---

---

---

---

---

### Action Plan

- *Action plan* akan menjamin bahwa adanya tindakan dalam apa yang telah dirumuskan dalam strategi suatu korporasi untuk mencapai tujuan tersebut.
- *Action plan* menyatakan tindakan yang akan dilakukan, oleh siapa, selama dalam kerangka waktu apa, dan dengan hasil yang diharapkan.

24

---

---

---

---

---

---

---

---

**Manajemen By Objective (MBO)**

MBO *adalah* suatu pendekatan organisasi untuk memastikan bahwa tindakan yang diajukan dapat mengarah kepada tujuan yang diinginkan.

Proses pendekatan ini adalah sebagai berikut:

- Menyusun dan mengkomunikasikan sasaran perusahaan
  - Menyusun tujuan individu
  - Mengembangkan rencana tindakan
- Secara periodik meriviu kinerja dan hubungannya dengan sasaran termasuk kepada penilaian hasil periodik.

25

---

---

---

---

---

---

---

---

**Total Quality Management (TQM)**

- filosofi operasional yang komitmen kepada kepuasan pelanggan dan secara terus-menerus diperbaiki.

Empat sasaran TQM:

1. Kualitas produk yang lebih baik dan variasi yang kecil
2. Lebih cepat, responsif terhadap pelanggan
3. Fleksibilitas yang tinggi
4. Biaya yang lebih rendah terhadap perbaikan kualitas.

26

---

---

---

---

---

---

---

---

Masukan dalam penerapan TQM:

- Fokus yang intensif terhadap kepuasan pelanggan
- Pelanggan juga mempertimbangkan internal dan eksternal.
- Pengukuran yang kritis terhadap seluruh variabel perusahaan
- Perbaikan yang terus-menerus terhadap barang dan jasa.
- Hubungan kerja didasarkan kepada hubungan yang saling mempercayai.

27

---

---

---

---

---

---

---

---

**– Pertimbangan Internasional dalam Leading**

- Pihak manajemen dapat berhasil pada suatu lingkup negara tetapi dapat gagal pada negara lain.

28

---

---

---

---

---

---

---

---

**Kegagalan ini dapat terjadi oleh karena berbagai hal:**

*Power Distance (PD)*. Cara suatu negara mereka menerima kekuatan yang tidak seimbang (*unequal*). Konsekuensi daripada pandangan ini adalah berkembangnya kehidupan demokrasi dan autokrasi

*Uncertainty Avoidance (U-A)* Masyarakat satu negara tertentu merasa terancam oleh sesuatu yang tidak pasti dan tidak jelas.

*Individualism-Collectivism (I-C)*. Masyarakat akan mempertimbangkan nilai dan kebebasan individu dalam kerangka sosial yang ketat dan loyalitas terhadap kelompok.

*Masculinity-Feminity (M-F)*. Adalah arah daripada satu masyarakat ke arah uang dan sesuatu (materi).

*Long-term orientation (LT)*. Arah yang terdapat dalam masyarakat berorientasi kepada hal-hal jangka panjang vs jangka pendek.

29

---

---

---

---

---

---

---

---

30

---

---

---

---

---

---

---

---