

IMPLEMENTASI STRATEGI DAN ORGANISASI

Buku : Manajemen Stratejik (bab 7)

Oleh:

DR. JOHANNES, S.E., M.Si

TUJUAN PEMBELAJARAN

- 1)Pentingnya organisasi dalam mengimplementasikan strategi
- 2)Pihak yang berkepentingan mengimplementasikan strategi dalam perusahaan.
- 3)Mengembangkan program, anggaran dan prosedur sebagai bagian dari strategi.
- 4)Makna sinergi dalam perusahaan
- 5)Mengembangkan organisasi yang dinamis



IMPLEMENTASI

- Merupakan hal penting yang menjamin bahwa apa yang dirumuskan terlaksana dengan baik.
- Strategi implementasi merupakan keseluruhan pekerjaan yang dimaksudkan untuk melaksanakan perencanaan strategi yang telah dipilih.
- Strategi implementasi menunjukkan suatu proses dimana strategi dan kebijakan dilaksanakan melalui satu program, anggaran dan prosedur.

Implementasi yang tidak baik dapat disebabkan oleh :

- Kurangnya pemahaman akan tanggungjawab dan akuntabilitas para manajer.
- Sistem penggajian yang tidak memotivasi baik individu, kelompok dan lainnya kearah pencapaian tujuan organisasi.
- Tidak adanya sistem pengabdian dan penganggaran yang sesuai.
- Mekanisme yang tidak memadai untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan antar kegiatan organisasi.

PIHAK YANG TERLIBAT DALAM IMPLEMENTASI

No.	Strategis	Alokasi Sumberdaya dan Organisasi	Menetapkan Kebijakan dan Sistem Administratif
1.	Manajer puncak perusahaan	Memutuskan	Memutuskan
2.	Manajer puncak SBU	Memutuskan untuk unit	Memutuskan untuk unit
3.	Perencanaan perusahaan	Memberi advis	Advis, dan membantu mengelola sistem perencanaan
4.	Dewan direktur	Menyetujui berbagai perubahan	Jarang terlibat
5.	Konsultan	Kadang-kadang dibayar untuk memberi nasehat	Sering dibayar untuk memberi nasehat.

Sumber : Gluek,

Beberapa permasalahan yang dihadapi dalam mengimplementasikan strategi:

- Implementasi membutuhkan waktu yang lebih banyak dari yang direncanakan
- Muncul persoalan yang tidak diantisipasi sebelumnya
- Kegiatan tidak dikoordinasikan secara efektif
- Kegiatan yang berkompetisi dan krisis membuat perhatian jauh dari implementasi
- Karyawan yang terlibat tidak mempunyai kapabilitas untuk melaksanakan pekerjaannya
- Pekerjaan ditingkat bawah tidak mendapat pelatihan yang cukup
- Faktor lingkungan eksternal yang tidak terkendalikan menciptakan masalah
- Tugas kunci implementasi tidak didefinisikan dengan baik
- Sistem informasi tidak dapat memantau kegiatan secara lebih baik.

Beberapa permasalahan yang dihadapi Implementasi strategi (Fortune) :

- Implementasi membutuhkan waktu yang lebih banyak dari yang direncanakan
- Muncul persoalan yang tidak diantisipasi sebelumnya
- Kegiatan tidak dikoordinasikan secara efektif
- Kegiatan yang berkompetisi dan krisis membuat perhatian jauh dari implementasi
- Karyawan yang terlibat tidak mempunyai kapabilitas untuk melaksanakan pekerjaannya
- Pekerjaan ditingkat bawah tidak mendapat pelatihan yang cukup
- Faktor lingkungan eksternal yang tidak terkendalikan menciptakan masalah
- Tugas kunci implementasi tidak didefinisikan dengan baik
- Sistem informasi tidak dapat memantau kegiatan secara lebih baik.

STRATEGI ADALAH PERUBAHAN

- 1) Banyak orang yang mempunyai kepentingan (*vested interest*) terhadap keadaan status quo, sesuatu yang dianggap sudah mapan dan tidak perlu ada perubahan.
- 2) Ditemuinya kendala sistemik, hubungan sistem pelaporan pada satu organisasi dianggap telah mapan, sistem dokumentasi dan lainnya dinilai telah baik sehingga kebal terhadap adanya perubahan.
- 3) Kendala perilaku, dimana para manajer melihat dari prespektif yang berbeda. Adakalanya kondisi yang telah mapan untuk satu produk misalnya, mengakibatkan anggapan bahwa perusahaan tidak perlu melakukan perubahan lagi.
- 4) Kendala politik, hal ini muncul karena adanya hubungan politik yang mengakibatkan adanya keengganan untuk berbagi informasi, konflik pemakaian sumberdaya, dan adanya perbedaan personal.
- 5) Kendala waktu personal, hal ini berkaitan dengan pandangan bahwa ketika air sudah sebatas leher maka tak cukup waktu untuk mengeringkan. Pepatah demikian menunjukkan bahwa pribadi yang mengikuti hal ini merasa tidak perlu lagi melakukan perubahan.

Siapa Yang Mengimplementasikan Strategi ??

- keterlibatan karyawan dalam implementasi strategi umumnya tergantung kepada bentuk organisasi yang dianut.
- Semua orang yang berada dalam organisasi harus melaksanakan strategi.
- Pada perusahaan multinasional yang besar, wakil presiden dari seluruh area perusahaan, divisi atau SBU (*Strategic Business Unit*), bekerjasama dengan seluruh bawahan mereka untuk melaksanakan strategi, termasuk manajer pabrik, manajer proyek, dan kepala unit;
- Bila semua orang terlibat dalam implementasinya maka kinerja organisasi akan lebih baik.

Matriks ini dapat menjawab berbagai pertanyaan berikut:

1. *Feasibility*. Apakah program atau kegiatan yang diusulkan adalah koheren atau mempunyai sistem yang stabil. .
2. *Sequence of execution*: Di mana perubahan harus dilaksanakan. Bagaimana urutan mempengaruhi keberhasilan
3. Lokasi. Apakah perusahaan adalah terbaik dalam melakukan program pada lokasi yang baru, atau dapatkan perusahaan mengenali fasilitas yang sekarang dengan biaya yang *reasonable*
4. *Pace and nature of Change*. Apakah perubahan lambat atau cepat, perlahan-lahan atau radikal? Bagian kegiatan mana yang harus dirubah pada waktu yang sama.
5. Evaluasi pelanggan. Apakah kita melakukan penilaian berlebihan tentang pentingnya kegiatan atau interaksi? Apakah kita harus memperoleh input lain daripada pelanggan?

Anggaran

- Bagian penganggaran adalah hal terakhir dalam perencanaan strategi.
- menguji seberapa banyak biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan strategi tersebut.
- strategi yang disusun tanpa dukungan pembiayaan akan sia-sia, atau sama sia-sianya kalau menjadikan pembiayaan sebagai urusan sebagian kecil orang dalam satu organisasi.



Prosedur

- prosedur, dikenal dengan *Standard Operating Procedure (SOP)*.
- SOP biasanya detail untuk masing-masing divisi.



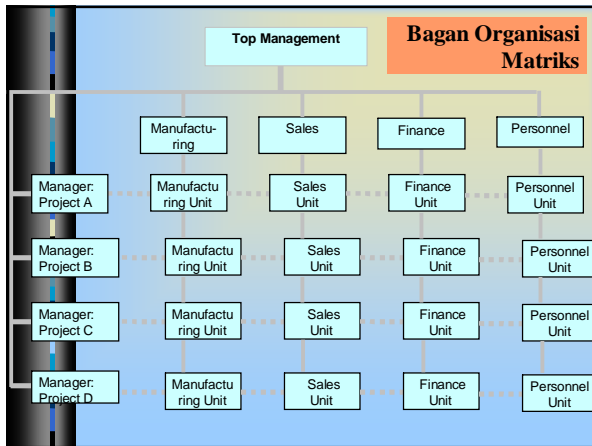
- Salah satu tujuan daripada implementasi strategi adalah mengupayakan agar seluruh tindakan dapat bersinergi. Biasanya dikatakan bila perusahaan sinergi juga akan bermanfaat terhadap ROI.

Tindakan Untuk Bersinergi

- *Shared know-how.* Masing-masing unit yang terpadu dapat berbagi pengetahuan dan *skill*. Ini adalah sumber daripada kompetensi.
- *Coordinated strategies.* Memberikan penjelasan tentang yang harus dilakukan oleh masing-masing unit dapat menciptakan keunggulan nyata; dengan mengurangi persaingan antara unit dan dapat membuat respon terhadap persaingan secara bersama-sama.
- *Shared tangible resources.* Dengan adanya pengkombinasian unit, maka dapat dihemat penggunaan sumberdaya
- *Economies of scale or scope.* Adanya koordinasi penyimpanan barang dan jasa misalnya; akan mengurangi biaya penggudangan, meningkatkan kapasitas penggunaan dan memperbaiki akses pasar.
- *Pooled negotiating power.* Unit yang tergabung dapat memperkuat posisi tawar mereka dalam melakukan pembelian misalnya, sehingga mengurangi biaya dan dapat meningkatkan kualitas.
- *New business creations.* Adanya pertukaran pengetahuan dan keahlian akan dapat menciptakan bisnis baru melalui penciptaan barang dan jasa yang baru dihasilkan oleh perusahaan.

Struktur Mengikuti Strategi

- Dalam satu perusahaan dan perkembangannya maka struktur organisasi harus mengikuti strategi yang telah disusun.
 - Pergerakan struktur yang terjadi ini mengikuti pola berikut;
1. Strategi baru dibentuk
 2. Muncul persoalan baru dalam administrasi
 3. Kinerja ekonomi menurun
 4. Struktur perusahaan baru ditemukan
 5. Keuntungan kembali pada tingkat yang sama



tiga persyaratan dalam struktur matriks:

- *Temporary Cross-functional Task Force*. Ketika ada produk lini baru yang diperkenalkan, maka ada bagian lini yang menjembatani antar bagian untuk melakukan pendekatan.
- *Product/Brand Management*. Bila bagian produk lini menjadi lebih permanen, maka bagian ini memasuki fase kedua menjadi manajemen merek atau produk. Dalam fase ini fungsi masih berjalan, akan tetapi manajer bagian ini telah menjadi semi-permanen.
- *Mature matrix*. Fase ini mengadopsi dua hubungan yang permanen, hubungan fungsi berjalan sebagaimana peran manajer merek atau produk juga berjalan.

Struktur Jaringan (Network Structure)

- **Cellular Organization**
- Organisasi matriks pada akhirnya akan mengarah kepada organisasi *cell* dimana masing-masing divisi akan menjadi unit yang mampu mengatur dirinya sendiri, dapat menjadi bisnis yang otonom, yang dapat beroperasi sendiri akan tetapi juga dapat berinteraksi dengan yang lainnya untuk menghasilkan lebih baik dan menjadi kompetitif.
- **Reengineering and Strategy Implementation**
- Bentuk organisasi ini dinilai radikal khususnya dalam upaya mencapai tujuan utama yakni biaya, jasa, atau waktu. *Reengineering* merupakan suatu cara menyelesaikan masalah berdasarkan aturan – prosedur yang dikembangkan dan menjadi kebiasaan yang berakar bertahun-tahun dalam perusahaan serta jarang dipertanyakan orang.

Reengineering and Strategy Implementation

Michael Hammer menjelaskan fungsi berikut.

- **Organize around outcomes, not tasks.** Rancang orang atau organisasi adalah terhadap sasaran atau hasil, bukan kepada tugas atau rangkaian tugas.
- **Have those who use the output of the process perform the process.** Dengan sistem informasi berdasar komputer, proses dapat dirancang oleh pengguna.
- **Subsume information-processing work into the real work procedures the information.** Orang atau departemen yang bertugas mengelola data dapat memprosesnya kemudian mengimprimnya menjadi lebih bermakna kepada perusahaan untuk diinterpertasikan.
- **Treat geographically dispersed resources though they were centralized.** Dengan sistem informasi modern, perusahaan dapat menyediakan pelayanan lokal yang fleksibel dengan tetap menjaga sumberdaya yang tersentralisasi untuk tujuan koordinasi.
- **Link parallel activities instead of integrating their results.** Bagian yang terpisah-pisah dalam organisasi dirancang untuk saling berhubungan dan berkaitan; daripada sekedar mengharuskan hasilnya yang terpadu.
- **Put the decision point where the work is performed, and build control into the process.** Orang yang melaksanakan pekerjaan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya.
- **Capture information once and at the source.** Daripada mengharapkan masing-masing unit membuat databasenya sendiri, informasi dapat dimuat dalam jaringan sehingga setiap departemen dapat mengaksesnya.

Tahapan dalam pengembangan strategi internasional adalah :

- **Domestic company.** Perusahaan melakukan ekspor yang dikendalikan keseluruhannya oleh perusahaan.
- **Domestic company with export division.** Karena berhasil melakukan ekspor maka perusahaan membuka cabang; membuat divisi di luar negeri untuk melakukan segala bentuk ekspor perusahaan ke negara tujuan.
- **Primarily Domestic Company with International Division.** Dengan kondisi domestik yang mapan perusahaan membuka pabrik di luar negeri dengan menambah fasilitas penjualan di negara tujuan.
- **Multinational Corporation with multi domestic emphasis.** Perusahaan di luar negeri diberi wewenang lebih, dengan tetap mendapat pengendalian dari perusahaan awal. Walau perusahaan di luar negeri melakukan banyak kegiatan manufaktur dan keputusan penting akan tetapi tetap mendapat pengendalian dari perusahaan awal.
- **Multinational Corporation with multi domestic Global emphasis.** Perusahaan tidak saja memberikan wewenang kepada perusahaan luar negeri untuk bekerja lebih luas namun perusahaan awal telah siap melakukan *denationalization* (penghilangan kepemilikan berdasarkan bangsa) menjadi milik global. Pandangan global menjadi dominan dalam menangani permasalahan perusahaan.