

IMPLEMENTASI STRATEGI DAN ORGANISASI

Mata Kuliah: Laboratorium Manajemen

Purwadi, S.E., M.Si

Kelas Manajemen A: Tahun Akademik 2022-2023 (Ganjil)

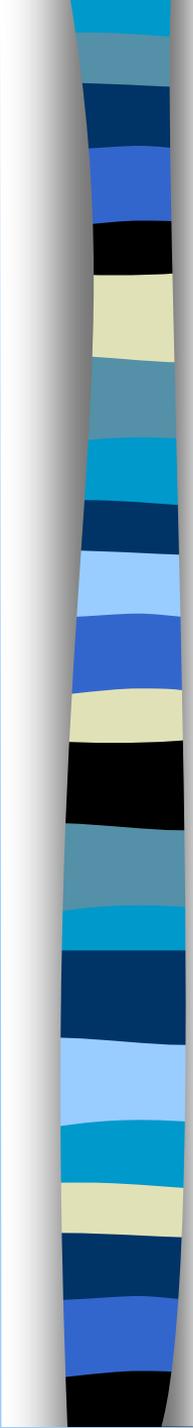


MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MULAWARMAN



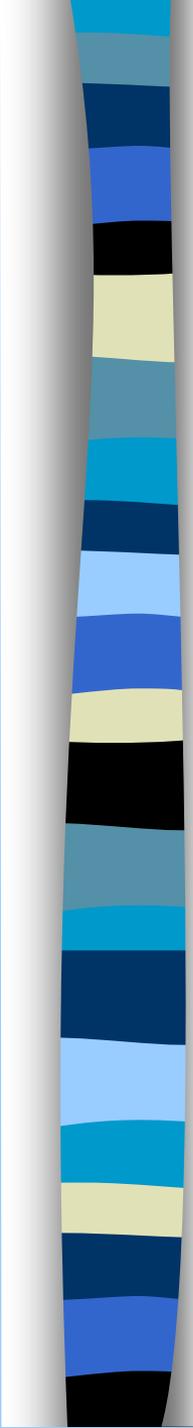
IMPLEMENTASI

- 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.



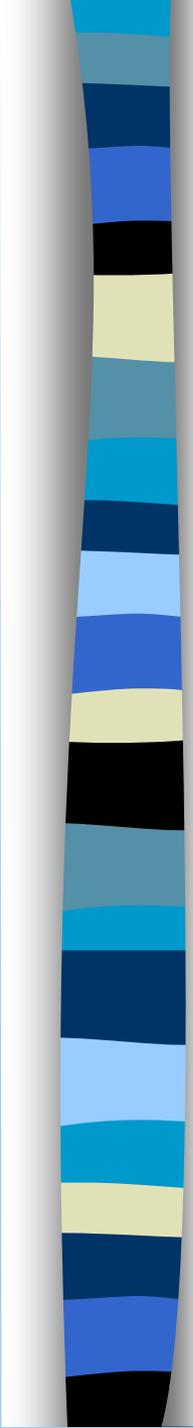
Implementasi yang tidak baik dapat disebabkan oleh :

- *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.*



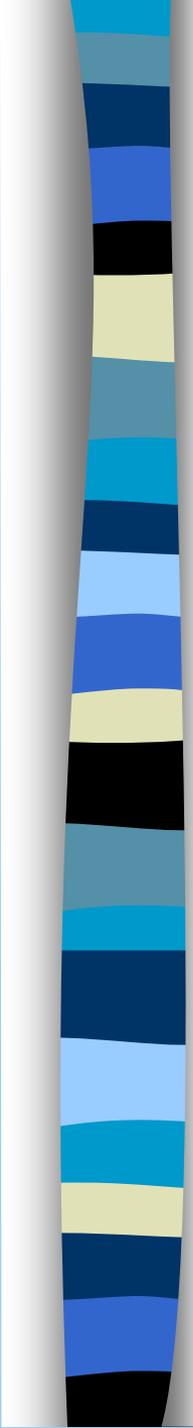
Beberapa permasalahan yang dihadapi dalam mengimplementasikan strategi:

- 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.



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.



Mengembangkan Program, Anggaran dan Prosedur

- Program dibuat agar strategi yang telah dirumuskan dapat secara operasional digunakan oleh setiap pelaksanaan.
- Apa yang dirumuskan dalam strategi, misalnya strategi SO (menggunakan kekuatan untuk mencapai kesempatan yang tersedia) harus dijabarkan dalam bentuk program.
- Program tidak sama dengan kegiatan, akan tetapi program isinya adalah kegiatan-kegiatan yang dimaksudkan untuk meralisasikan program guna melaksanakan strategi.

Matriks Perubahan yang Menggambarkan Praktik yang Dilakukan dan Pilihan yang Tersedia

The Matrix of Change

Matrix Interaction

- + Complementary Practices
- Weak/No Interaction
- Interfering Practices

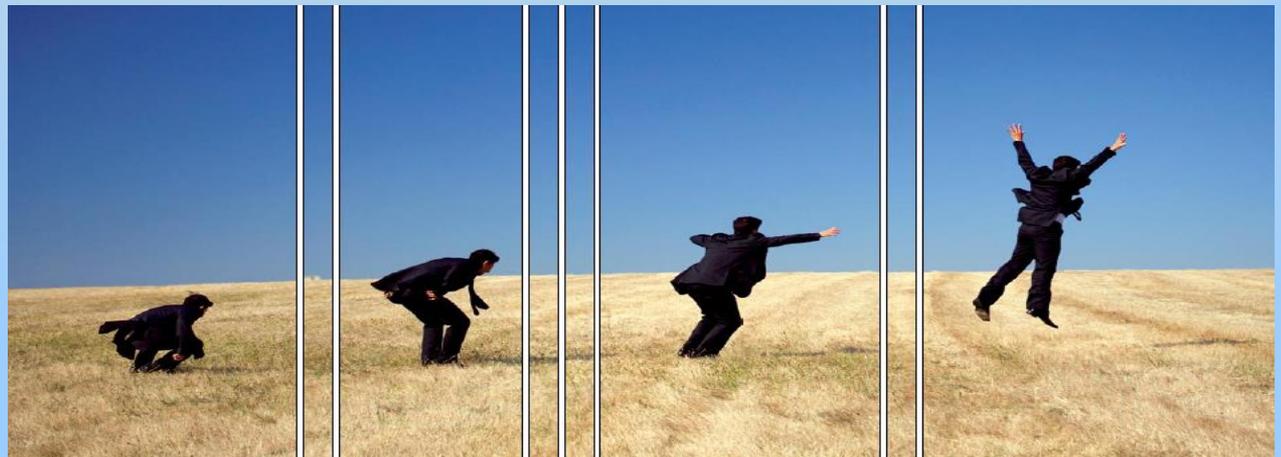
Importance to Job

- +2 Very Important
- +1 Somewhat Important
- 0 Irrelevant
- 1 Somewhat Interfering
- 2 Significantly Interfering

		Existing Practices						
		Designated Equipment	Narrow Job Functions	Large WIP and FG Inventories	Piece-Rate (Output) Pay	Several Management Layers (6)	Importance	
Importance	Target Practices	Efficient Low-Cost Operation	-	-	-	-	-	+
		Meet Product Requirements	-2	-	-	-	-	+
		Vertical Structure	-1	-	-	-	-	
		Energized Organization	+1	-	-	-	-	
		Zero Non-Conformance		-				
		Elimination of Non-Value-Adding Costs						
		Line Rationalization						

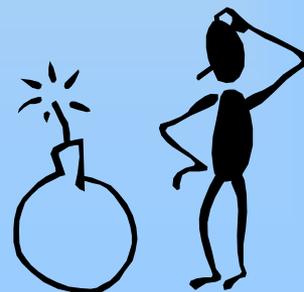
Matriks ini dapat menjawab berbagai pertanyaan berikut:

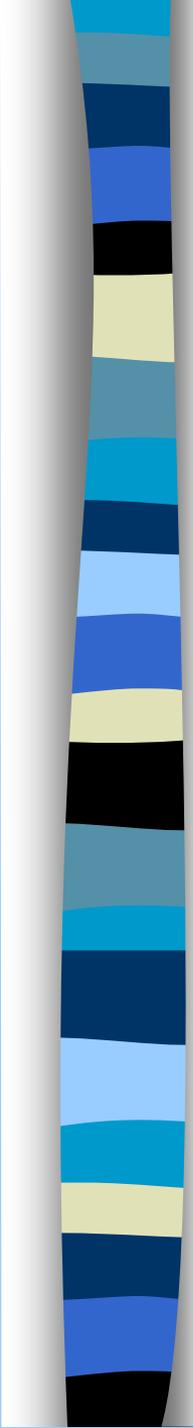
- *Feasibility*. Apakah program atau kegiatan yang diusulkan adalah koheren atau mempunyai sistem yang stabil. .
- *Sequence of execution*: Di mana perubahan harus dilaksanakan. Bagaimana urutan mempengaruhi keberhasilan
- Lokasi. Apakah perusahaan adalah terbaik dalam melakukan program pada lokasi yang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



Anggaran

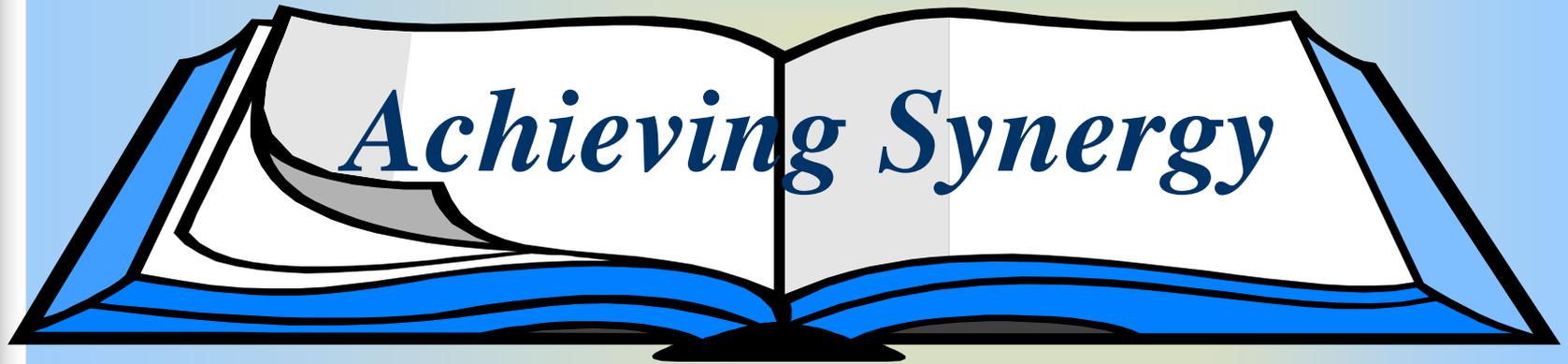
- Bagian penganggaran adalah hal terakhir dalam perencanaan strategi.
- menguji seberapa banyak biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan strategi tersebut.
- strategi yang disusun tanpa dukungan pembiayaan akan sia-sia, atau sama siasanya kalau menjadikan pembiayaan sebagai urusan sebagian kecil orang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



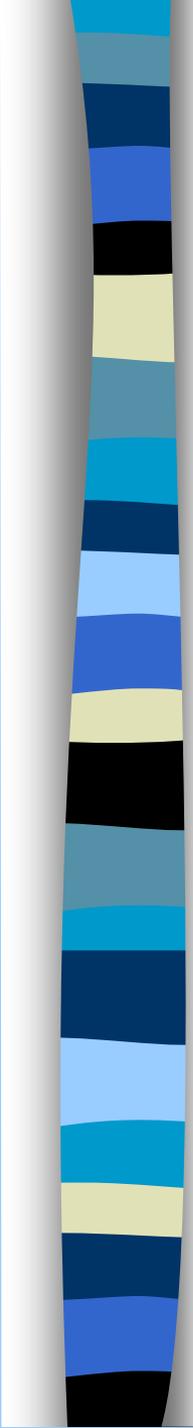


Prosedur

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

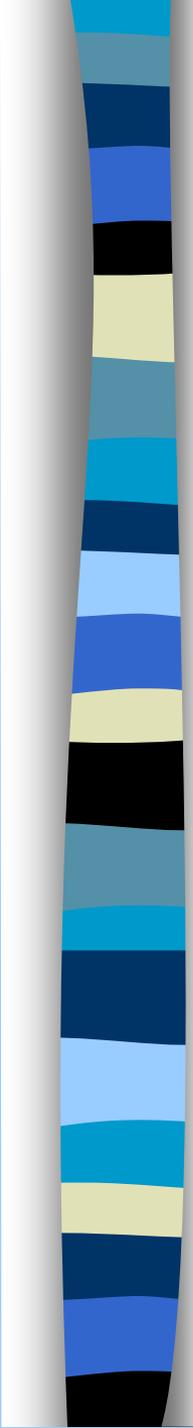


- *Salah satu tujuan daripada implementasi strategi adalah mengupayakan agar seluruh tindakan dapat bersinergi. Biasanya dikatakan bila perusahaan sinergi juga akan bermanfaat terhadap ROI.*



berbagai tindakan yang menunjukkan adanya sinergi:

- *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

■ Tahapan Pengembangan Korporasi

Tahap I: Ditandai dengan entrepreneur yang mendirikan perusahaan. Si entrepreneur cenderung melaksanakan seluruh pekerjaan dalam perusahaan. Tidak ditemui bentuk formal daripada perusahaan. Pekerjaan manajemen dalam perencanaan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan tidak secara formal. Dalam hal ini ditemui *crisis of leadership*.

Tahap II. Dalam tahap ini peran si entrepreneur yang dominan perlahan digantikan oleh tim yang telah mempunyai spesialisasi.

Tahap III. Perusahaan tumbuh dengan cepat, sehingga dilakukan berbagai diversifikasi barang dan jasa. Perubahan struktur perusahaan dengan adanya divisi memunculkan bentuk SBU baru dalam perusahaan. Permasalahan yang muncul adalah permasalahan pengendalian.

Tahap IV. Setelah munculnya fase pertambahan divisi dalam satu perusahaan, maka kondisi eksternal bisnis umumnya menghadapi berbagai masalah seperti; 1) munculnya ketidakpastian eksternal, 2) pemakaian teknologi dan sistem informasi yang canggih, 3) pertambahan ukuran bisnis, 4) penekanan kepada strategi kompetitif, dan 5) para karyawan yang lebih berpendidikan. Kondisi ini menekankan pentingnya kolaborasi pada persaingan dalam berbagai dunia bisnis. Penyelesaian yang dilakukan adalah kolaborasi sesaat (proyek) yang sifatnya sementara. Dalam keadaan ini sesama entrepreneur berupaya keras bekerja secara lebih emosional, dan secara fisik mengalami kelelahan dalam menghadapi persaingan yang semakin tinggi.

Siklus Hidup Organisasi

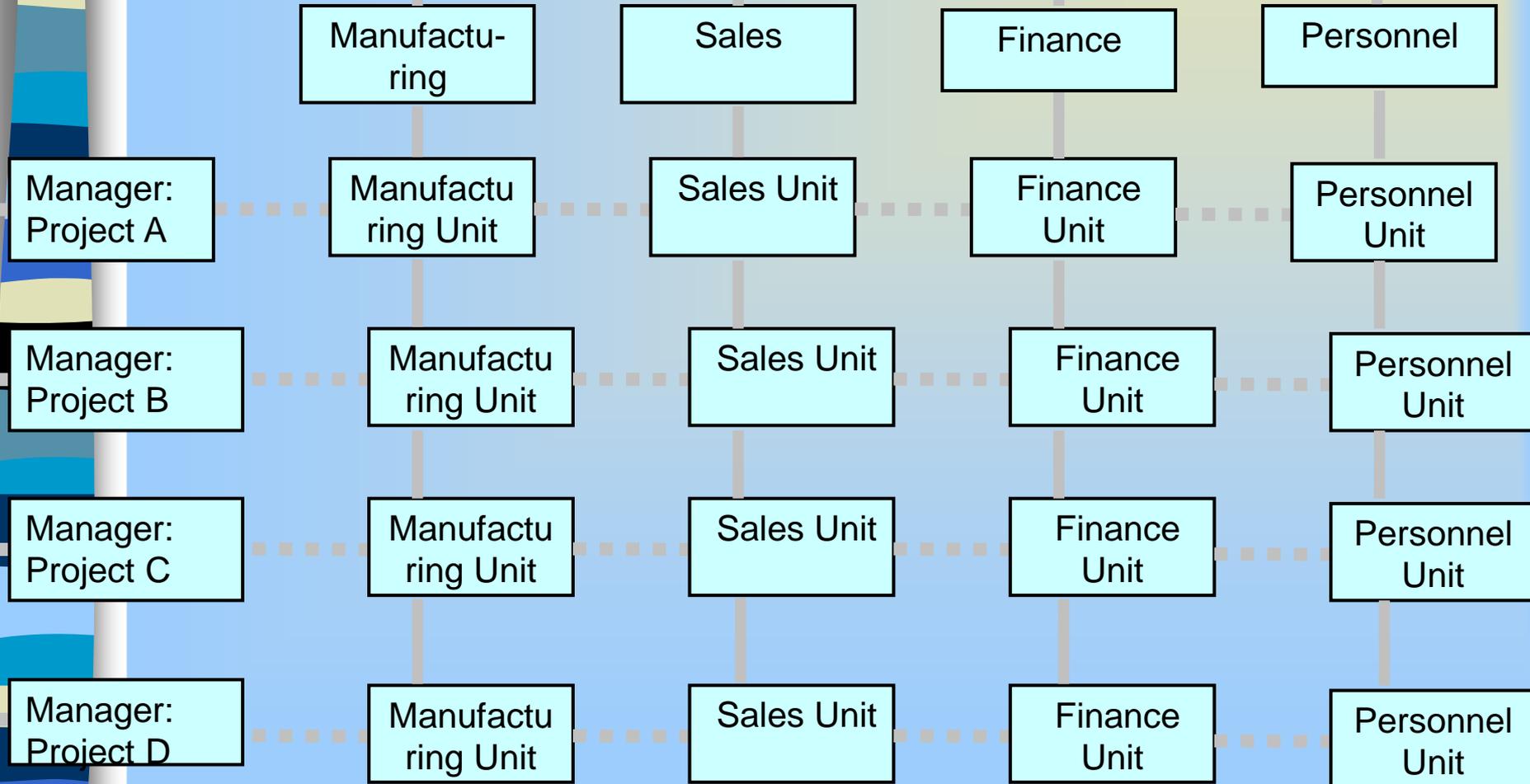
KETERANGAN	Isu Dominan	Strategi Populer	Struktur Yang Diinginkan
Tahap I	Lahir	Konsentrasi pada ceruk	Didominasi oleh entrepreneur
Tahap II	Tumbuh	Pertumbuhan horizontal dan vertikal	Penekanan pada manajemen fungsi
Tahap III	Dewasa	Konsentrik dan diversifikasi	Desentralisasi terhadap keuntungan dan pusat investasi
Tahap IV	Menurun	Strategi untung yang diikuti dengan penciutan	Strategi struktural
Tahap V	Mati	Likuidasi atau bankrut	Struktur yang tidak mempunyai anggota

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI STRUKTUR ORGANISASI

FAKTOR	FUNGSIONAL	DIVISIONAL
1. Lingkungan		
a. Tingkat perubahan	Rendah	Cepat
b. Derajat persaingan	Sedikit	Banyak
c. Ketergantungan kepada pemegang saham	Rendah	Tinggi
2. Karakteristik internal		
a. Ukuran organisasi	Kecil	Luas
b. Keragaman produk dan pasar	Rendah	Tinggi
c. Kebutuhan teknologi	Kecil dan tidak rutin	Produksi massa, rutin
3. Gaya manajemen	Otoriter	partisipatif

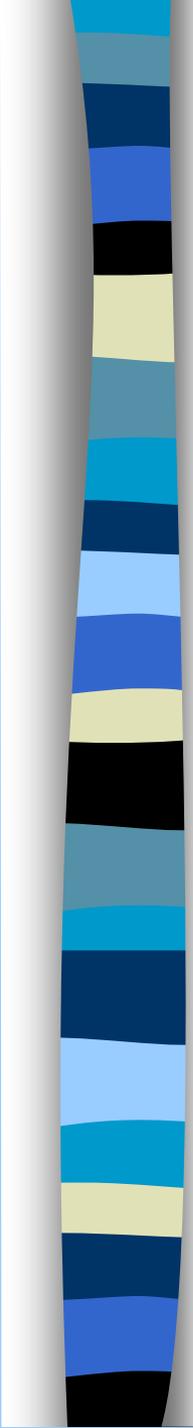
Bagan Organisasi Matriks

Top Management



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 mengirimnya 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.



