

# MANAJER STRATEGIK

**DR. MOHAMMAD ABDUL MUKHYI, SE., MM**

17/03/2010

1

## PEMBAHASAN

- Direksi Korporate
- Manajemen Puncak
- Corak Manajemen Strategik

17/03/2010

2

## Tahapan Perubahan Organisasi

- Pertumbuhan melalui kreativitas – Krisis kepemimpinan
- Pertumbuhan melalui pengarahan – krisis otonomi
- Pertumbuhan melalui desentralisasi – krisis pengawasan
- Pertumbuhan melalui koodinasi – krisis birokrasi
- Pertumbuhan melalui kolaborasi – krisis afiliasi

17/03/2010

3

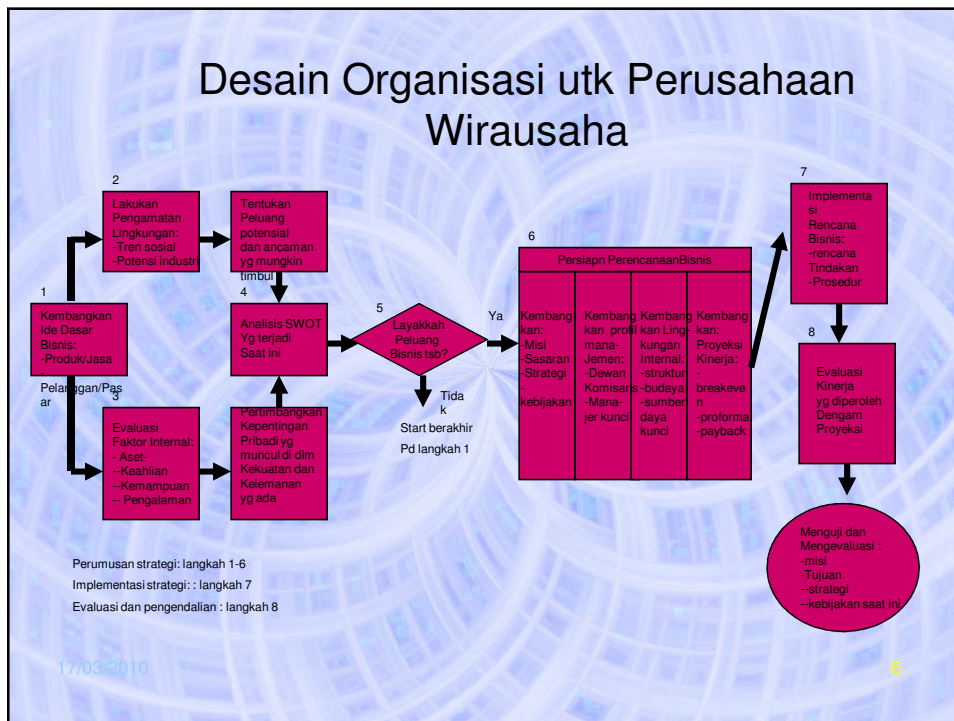
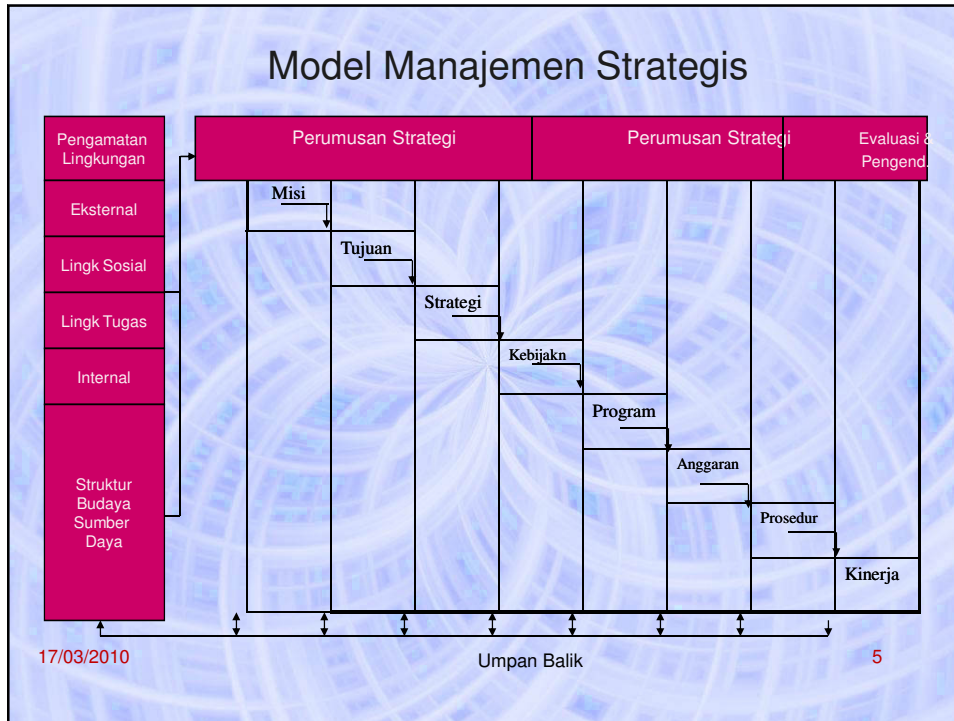
## Organisasi sebagai suatu sistem

Organisasi sebagai sistem : merupakan kesatuan input – proses – output, dan sebagai kesatuan entitas yg dipengaruhi dan berhubungan dengan lingkungannya

Bagi manajer akan memudahkan pengelolaan internal organisasi dan memudahkan adaptasi organisasi dengan lingkungannya

17/03/2010

4





## Strategic Managers

- General managers
  - Responsible for the overall (strategic) performance and health of the total organization.
- Operations managers
  - Responsible for specific business functions or operations

17/03/2010

7

## Strategic Leadership

- Vision, eloquence, and consistency
- Commitment to the vision
- Being well informed
- Willingness to delegate and empower
- Astute use of power
- Emotional intelligence

17/03/2010

8

## Strategy as an Emergent Process

- Strategy making in an unpredictable world
  - Creates the necessity for flexible strategic approaches.
- Strategy making by lower-level managers
  - Strategy evolves through autonomous action.
- Serendipity and strategy
  - Accidental discoveries and happenstances can have dramatic effects on strategic direction.
- Intended and emergent strategies
  - Realized strategies are combinations of intended and emergent strategies.

17/03/2010

9

## Tingkatan Strategi

**Strategi tingkat korporat** adalah strategi yang dilakukan dalam rangka menjawab apakah jenis bisnis yang selama ini dilakukan masih perlu dilanjutkan atau tidak.

**Strategi portofolio** adalah strategi yang dilakukan perusahaan untuk meminimalkan resiko bisnis yang dijalankannya dengan melakukan investasi diberbagai sektor bisnis.

- Pengambilalihan perusahaan tertentu
- Diversifikasi yang tidak berhubungan
- Penentuan strategi berdasarkan analisis Matriks BCG

17/03/2010

10



**Strategi Utama** adalah strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan untuk mempertahankan kegiatan bisnis perusahaan dalam jangka panjang.

Beberapa strategi utama :

- **Strategi Pertumbuhan**, dilakukan dalam rangka pengembangan kegiatan bisnis perusahaan dari bisnis yang sedang dijalankan.
- **Strategi Kestabilan**, dilakukan untuk mempertahankan keadaan perusahaan pasar.
- **Strategi Penghematan**, dilakukan untuk memulihkan posisi perusahaan dipasar dari kondisi yang buruk.

17/03/2010

11

#### Strategi Tingkat Bisnis

Strategi pada tingkat bisnis pada dasarnya dilakukan untuk menjawab pertanyaan yang terkait dengan bagaimana posisi bisnis yang dijalankan dibandingkan dengan pesaing yang ada di pasar.

Model 5 faktor pendorong kompetisi dari Michael Porter (*Five Forces Factor Model*)

##### Pelanggan

- Pelanggan adalah sampai sejauh mana perusahaan dapat memperoleh pelanggan sebanyak – banyaknya sekaligus loyal terhadap perusahaan kita.

##### Persaingan dalam Bisnis yang Sama

- Perusahaan perlu menyadari bahwa dalam lingkungan bisnis yang kompetitif tidak hanya perusahaan mereka yang bergerak dalam pemenuhan dan penyediaan barang dan jasa bagi pelanggan, tetapi terdapat juga perusahaan lain yang bertindak sebagai pesaing bagi perusahaan dalam mendapatkan pelanggan.

17/03/2010

12

#### Potensi Pendetang Baru

- Pendetang baru akan menyebabkan persaingan semakin ketat dan perusahaan harus semakin pandai dalam melakukan strategi bersaingnya agar bisa memenangkan persaingan dalam bisnis.

#### Pemasok Faktor Input

- Sampai sejauh mana perusahaan memiliki jaringan dengan pemasok yang dapat memberikan keunggulan bagi perusahaan, terutama jika pemasok dapat memberikan factor input dengan harga yang lebih murah.

#### Perusahaan Substitusi

- Perusahaan perlu menyadari bahwa jika kondisi bisnis berubah, maka pelanggan dapat beralih ke perusahaan substitusi

17/03/2010

13

#### Strategi Pemosisian

- Strategi pemosisian dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan dengan cara bagaimana perusahaan dapat memperoleh perhatian dari pelanggan atau memenangkan persaingan.

#### Strategi Keunggulan Biaya.

- Strategi ini biasa dilakukan perusahaan jika perusahaan memungkinkan untuk melakukan penghematan biaya dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan pesaingnya.

#### Strategi Diferensiasi

- Strategi ini dilakukan untuk memengaruhi proses persaingan perusahaan dengan perusahaan pesaing. Diferensiasi bisa dilakukan dengan diferensiasi dari segi kualitas, merk produk, ataupun juga melalui keunikan barang yang ditawarkan.

#### Strategi Fokus

- Strategi ini dilakukan ketika perusahaan tidak dapat melakukan strategi diferensiasi ataupun keunggulan biaya, sehingga lebih baik memfokuskan pada satu jenis bisnis saja sehingga seluruh perhatian perusahaan dapat secara penuh ditujukan pada kemajuan bisnis tersebut.

17/03/2010

14



#### Strategi Penyesuaian

- Strategi penyesuaian atau adaptive strategi, dilakukan perusahaan dengan tujuan untuk memilih strategi yang paling sesuai ketika perusahaan berhadapan dengan berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang sedang dijalankan.

#### Strategi Defenders

- Strategi ini dilakukan dengan tujuan untuk mempertahankan perusahaan agar dapat tetap bertahan dalam bisnis yang sedang dijalankan, daripada harus gulung tikar. Strategi ini biasanya menekankan pada perbaikan internal perusahaan dalam rangka perbaikan pelayanan kepada pelanggan.

#### Strategi Prospectors

- Strategi ini dilakukan dengan tujuan untuk mengejar pertumbuhan secara lebih agresif. Strategi ini memungkinkan untuk dilakukan jika perusahaan mendapati peluang untuk mengembangkan bisnis kearah yang lebih luas lagi. Perusahaan yang menerapkan strategi ini biasanya selalu menjadi perusahaan pertama yang mengenalkan produk – produk baru.

17/03/2010

15

#### Strategi Analyzer

- Strategi ini merupakan gabungan antara strategi defenders dan strategi prospectors. Perusahaan menjawab peluang – peluang yang ada hanya terbatas pada beberapa peluang saja. Tidak setiap peluang kemudian dijawab oleh perusahaan dengan mengembangkan bisnis baru. Tujuan yang ingin dicapai adalah pertumbuhan pada bisnis yang sedang dijalankan sambil melakukan minimalisasi risiko.

#### Strategi Reactors.

- Strategi ini tidak memiliki strategi yang konsisten. Perusahaan yang melakukan strategi ini cenderung bersifat reaktif dan menunggu peluang yang ada dan bagaimana perusahaan lain menjawab peluang tersebut. Perusahaan tersebut kemudian beraksi dengan menjadi pengikut ataupun tidak mengikuti apa yang dilakukan perusahaan lain.

17/03/2010

16



### Strategi Tingkat Fungsional

Perusahaan cenderung melakukan persaingan pada jenis bisnis tertentu yang sedang dijalankan dan tidak pada tingkat perusahaan maupun sektor bisnis yang diperdagangkan.

Terdapat 2 faktor menentukan bagaimana strategi tingkat fungsional perlu dilakukan

- Kesamaan Pasar
- Kesamaan pasar terkait dengan tingkat persaingan yang sama antara kedua perusahaan dalam hala meraih pelanggan melalui apa yang ditawarkan.
- Kesamaan Sumber
- Kesamaan sumber terkait dengan keadaan persaingan dimana perusahaan memiliki kesamaan dalam faktor mana mereka bersaing.

17/03/2010

17

## Kebijakan Perusahaan

- Strategi merupakan kerja kolektif
- Pimpinan puncak bertanggung jawab atas keputusan strategis
- Budaya perusahaan menjadi acuan seluruh komunitas
- Tingkat ketaatan karyawan pada aturan menjadi ukuran adanya budaya

17/03/2010

18

### STRATEGI KORPORASI (*CORPORATE STRATEGY*)

Strategi korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak dan dirancang sedemikian rupa guna mencapai tujuan organisasi.

#### Strategi Portofolio

- Strategi portofolio adalah tipe strategi tingkat perusahaan yang berhubungan dengan bauran antara unit-unit bisnis (UBS=SBU) dan lini-lini produk yang sesuai satu sama lain dalam cara-cara yang masuk akal sehingga memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.
- UBS (Unit Bisnis Strategi) merupakan suatu divisi organisasi yang memiliki misi bisnis, lini produk, pesaing dan pasar berbeda terhadap UBS lain dalam organisasi yang sama.

#### Matriks BCG

- Matriks BCG (*Boston Consulting Group*) mengorganisir bisnis-bisnis dalam dua dimensi yaitu pertumbuhan bisnis dan pangsa pasar (*market share*).
- Tingkat pertumbuhan bisnis (*Business Growth Rate*) berkaitan dengan seberapa cepat industri mengalami peningkatan.
- Pangsa pasar (*market share*) mendefinisikan apakah sebuah unit bisnis memiliki pangsa yang lebih kecil atau lebih besar dibandingkan dengan pesaingnya.

17/03/2010

19

### STRATEGI BISNIS (*BUSINESS STRATEGY*)

Di dalam strategi tingkat ini ditunjukkan adalah bagaimana cara bersaingnya. Pendekatan yang berguna di dalam merumuskan strategi bisnis sebaiknya didasarkan atas analisis persaingan yang dicetuskan oleh Michael Porter:

#### Lima Kekuatan Kompetitif Porter

- **Ancaman Pendetang Baru**, perusahaan yang memasuki industri yang membawa kapasitas baru dan ingin memperoleh pangsa pasar yang baik dan laba, akan tetapi semua itu sangat tergantung kepada rintangan atau kendala yang mengitarinya.
- **Daya Tawar Menawar Pemasok**, pemasok dapat juga menjadi ancaman dalam suatu industri sebab pemasok dapat menaikkan harga produk yang dijual atau mengurangi kualitas produk. Jika harga produk pemasok naik maka harga pokok perusahaan juga naik sehingga akan menaikkan harga jual produk. Jika harga jual produk naik maka sesuai dengan hukum permintaan, permintaan produk akan menurun. Begitu pula jika pemasok menurunkan kualitas produk, maka kualitas produk penghasil juga akan turun, sehingga akan mengurangi kepuasan konsumen.

17/03/2010

20



- **Daya Tawar Menawar Pembeli**, pembeli akan selalu berusaha mendapat produk dengan kualitas baik dan dengan harga yang murah. Jika suatu produk dinilai harganya jauh lebih tinggi dari kualitas (harganya tidak mencerminkan yang sepatasnya) maka pembeli (konsumen) tidak akan membeli produk perusahaan.
- **Daya Tawar Produk Pengganti**, produk pengganti secara fungsional mempunyai manfaat yang serupa dengan produk utama (asli), namun memiliki kualitas produk dan harga yang lebih rendah. Umumnya, produk pengganti disenangi oleh orang yang berpenghasilan rendah akan tetapi ingin tampil dengan status lebih tinggi dari keadaan sebenarnya.
- **Persaingan Antar Pesaing**, persaingan konvensional selalu berusaha sekeras mungkin untuk merebut pangsa pasar perusahaan lain. Siapa yang dapat memikat hati konsumen maka perusahaan akan dapat memenangkan persaingan.

17/03/2010

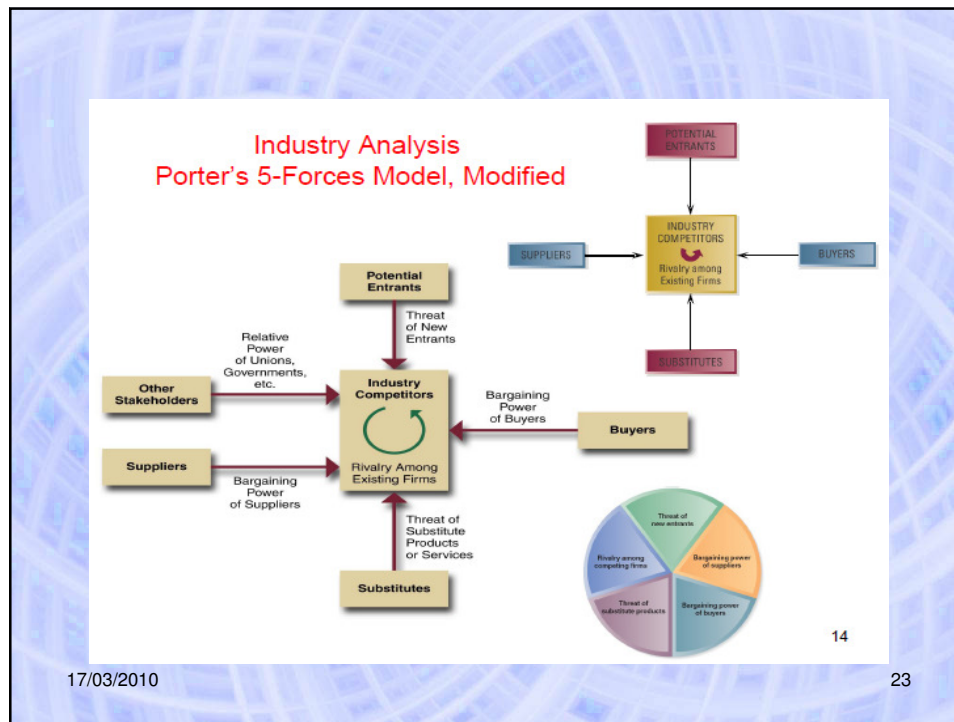
21

### Strategi Kompetitif Porter

- **Diferensiasi (*Differentiation*)**, adalah salah satu tipe strategi kompetitif di mana organisasi berupaya membuat produk atau jasa yang ditawarkannya berbeda dengan pesaing. Organisasi dapat menggunakan periklanan, fitur produk yang berbeda, pelayanan atau teknologi baru untuk meraih persepsi produk yang dianggap unik.
- **Kepemimpinan Biaya (*Cost Leadership*)**, merupakan salah satu tipe strategi kompetitif di mana organisasi secara agresif berupaya menjadi lebih efisien (melakukan reduksi biaya) dari pesaing-pesaingnya dengan memotong biaya produksi dan pengawasan biaya yang sangat ketat.
- **Fokus (*Focus*)**, adalah salah satu tipe strategi kompetitif yang menekankan pada konsentrasi terhadap suatu segmen pasar atau kelompok pembeli tertentu.

17/03/2010

22



## Dimensi Struktur Organisasi meliputi

1. Kompleksitas yang menyangkut banyaknya jumlah satuan organisasi secara mendatar maupun jumlah satuan organisasi menurut jenjangnya
2. Formalisasi menyangkut penggunaan aturan, standart dan dokumen tertulis
3. Sentralisasi menyangkut derajat pemusatan wewenang dalam organisasi



## DETERMINAN PENYEBAB STRUKTUR

- 1. STRATEGI**
- 2. UKURAN ORGANISASI**
- 3. TEKNOLOGI**
- 4. LINGKUNGAN**
- 5. PENGENDLIAN KEKUASAAN**

17/03/2010

25

## Tantangan dasar Desain Organisasi ( Jones, 1994, 47 -84 )

- 1. Adanya differensiasi.**
- 2. Perlunya keseimbangan antara differensiasi dan integrasi**
- 3. Perlu keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi**
- 4. Koordinasi formal dan koordinasi informal**
- 5. Struktur mekanik dan struktur organik**

17/03/2010

26

## MENGELOLA BUDAYA ORGANISASI

- Organisasi mempunyai kepribadian dan kepribadian itu adalah budaya organisasi
- Budaya diciptakan dipertahankan dan dipertimbangkan dampaknya terhadap ke efektifan organisasi
- Pimpinan organisasi harus dapat menciptakan dan merubah budaya organisasi agar dapat meningkatkan efektifitas organisasi

17/03/2010

27

## Budaya organisasi

- Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dominan yang didukung oleh organisasi (Deal & Kenney 1982)
- Budaya adalah falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan.(Pascale & Aston 1981)
- Budaya adalah pola mengenai kepercayaan, ritual, mitos serta praktek-praktek yang berkembang sejak lama didalam organisasi (Lindah Smircich 1983)

17/03/2010

28



## Budaya dan Efektivitas Organisasi

Budaya mempengaruhi efektivitas organisasi, untuk itulah maka dibedakan budaya yang kuat dan budaya yang lemah.

Budaya yang kuat mempunyai ciri-ciri nilai inti organisasi dianut sangat kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan secara luas.

Budaya yang kuat berpengaruh pada efektivitas organisasi, karena efektivitas organisasi mensyaratkan budaya, strategi, lingkungan, dan teknologi suatu organisasi akan menyatu. Dalam arti makin kuat budaya organisasi, makin penting budaya tersebut dengan variabel-variabel tsb. Budaya yang kuat juga akan meningkatkan perilaku yang consistent.

Tentu saja budaya yang lemah berakibat sebaliknya yang mengarahkan pada kelambanan dan tertundanya efektivitas organisasi

17/03/2010

29

## Menciptakan, mempertahankan dan Menyebarkan Budaya

- Budaya berawal dari visi dan misi yang dibentuk para pendiri organisasi yang kemudian diikuti oleh anggota organisasi.
- Mempertahankan suatu budaya agar tetap hidup ditentukan oleh praktek seleksi organisasi; tindakan manajemen/pimpinan puncak; dan metode sosialisasi organisasi.
- Menyebarkan budaya organisasi pada para pegawai dengan orientasi dan program pelatihan, dan paling potensial melalui ceritera, ritual, simbol material dan bahasa.

17/03/2010

30

## Mengelola Budaya

- Mengelola budaya menurut Robin sama dengan mengubah budaya. Oleh karena itu akan dihadapkan pada yang mendukung dan yang menentang. Pimpinan organisasi harus mampu menciptakan nilai-nilai inti mempertahankannya dan mensosialisasikan serta menyebarluaskan pada seluruh jajaran organisasi, maupun mengusahakan pada mereka yang menentang untuk memahami budaya yang baru yang diperkenalkan tsb.
- Faktor situasional yang dapat mengganggu budaya organisasi adalah meliputi: adanya krisis yang dramatis; pergantian pimpinan; tahapan daur kehidupan sistem; umur organisasi; ukuran organisasi; kekuatan budaya yang berlaku; dan tidak adanya sub budaya

## Nilai di dalam Organisasi

Nilai adalah sesuatu anggapan tentang baik dan buruk, benar dan salah yang ada dalam organisasi

Sesuatu yang dianggap baik dan buruk, maupun tentang benar dan salah tersebut dapat menjadi:

1. Tujuan akhir atau hasil yang dicapai yang merupakan *nilai terminal*
2. *Nilai instrumen* sebagai model perilaku yang diinginkan.

Sebagai catatan secara Ideal nilai instrumental membawa organisasi mencapai tujuan nilai terminal.



## Budaya dan Efektivitas

- Budaya berpengaruh pada efektivitas organisasi karena:
  1. Dapat memberikan keuntungan kompetitif pada Organisasi
  2. Menyempurnakan cara kerja organisasi secara struktural.
  3. Meningkatkan motivasi pegawai untuk kepentingan Organisasi.

## Budaya dapat diberlakukan pada anggota Organisasi dengan cara:

1. Sosialisasi dan program – program pelatihan kerja, pelatihan pengembangan kepribadian dan pembinaan karir.
2. Penggunaan cerita, bahasa, dan pelaksanaan upacara-upacara yang diberlakukan pada anggota organisasi

## Budaya berkembang dari interaksi di kalangan anggota organisasi:

- Dalam interaksi karakter /watak para anggotanya
- Dalam interaksi etika organisasi
- Dalam hal hak kepemilikan dan pemanfaatan kekayaan organisasi yang didistribusikan pada kalangan anggotanya khususnya pada pimpinan dan angkatan kerjanya.
- Dalam struktur organisasi

## Perbedaan Organisasi menyebabkan perbedaan budaya karena

- Ketertarikan yang berbeda dalam seleksi personalnya sejalan dengan kepentingan organisasi
- Pendiri organisasi merupakan instrumen yang menentukan jenis-jenis personal yang dikehendaki, sehingga berpengaruh pada budaya organisasi dalam jangka yang panjang.



## Etika

Etika adalah nilai moral, kepercayaan, wewenang yang dibangun dalam cara-cara yang benar dan sesuai dengan kepentingan orang lain atau *stakeholder* dan etika organisasi adalah hasil dari etika individu, etika profesional dan etika sosial

## Hak *property* / kepemilikan kekayaan

adalah hak yang mana sesuatu organisasi memberikan pada para anggotanya untuk menerima dan menggunakan sumberdaya – sumberdaya organisasi. Oleh karena itu hak kepemilikan kekayaan menyebabkan berkembangnya norma-norma, nilai-nilai dan sikap-sikap yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

## Struktur Organisasi memunculkan budaya organisasi

Struktur organisasi yang berbeda memunculkan pola-pola interaksi yang berbeda di antara masing-masing personal organisasi. Perbedaan pola interaksi ini mengarah pada pembentukan budaya organisasi yang berbeda pula.

## Pengembangan Nilai Etika

Pengembangan nilai etika dari suatu budaya organisasi semata-mata untuk meningkatkan **kesejahteraan** dari hasil kerja orang-orang dalam organisasi.

Nilai etika melindungi orang-orang dalam berbagai kepentingannya di organisasi.



## Tanggung Jawab Sosial

- Tanggung Jawab sosial adalah tanggung jawab moral organisasi untuk kepentingan kelompok *stakeholder* yang dipengaruhi oleh tindakan organisasi
- Dua hal tanggung jawab sosial adalah tanggung jawab sosial yang luas dan tanggung jawab sosial yang sempit.

## Pimpinan dapat menciptakan Etika Organisasi dengan:

1. Membuat desain sistem *controle* dan struktur etika nya
2. Menciptakan budaya etika.
3. Membantu kepentingan-kepentingan kelompok *stakeholder*.

