

Bab

4

Model Deskriptif Manajemen Strategik (Bagian 2)

Materi Minggu 4

Model Deskriptif Manajemen Strategik (Bagian 2)

4.1 Implementasi Strategi

Tahap implementasi pada dasarnya dalam membuat strategi menjadi operasional, yaitu suatu tahap di mana perusahaan/organisasi sudah memiliki tujuan, perencanaan kebijakan, motivasi karyawan, dan alokasi sumber-sumber sehingga strategi yang telah terformulasi dapat dilaksanakan dalam bentuk tindakan. Strategi yang jelas dan pendukung yang matang mungkin tidak akan bermanfaat jika perusahaan gagal melaksanakannya dengan cermat. Dalam strategi implementasi ini juga termasuk pengembangan strategi budaya suportif, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengalihan jurus-jurus usaha pemasaran, perbaikan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, dan keterikatan kompensasi pekerja dengan kinerja organisasi. Tahapan implementasi strategi sering disebut juga tahapan pelaksanaan (*action*) dari manajemen strategik. Pengimplementasian strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menerapkan strategi pada pelaksanaan. Dikarenakan merupakan tahap yang paling sulit, maka diperlukan disiplin personal, komitmen, dan pengorbanan. Sukses tidaknya implementasi strategi sangat tergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi para karyawan, dan kemampuan untuk lebih banyak menggunakan seni ketimbang ilmu.

Dari uraian di atas dapat diringkas bahwa dalam tahapan implementasi strategi (*strategy implementation*), meliputi kegiatan penentuan sasaran operasional tahunan, kebijakan (*policy*) organisasi/perusahaan, mengalokasikan sumber daya, dan mengelola konflik perusahaan agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.

Kegiatan penentuan sasaran operasional tahunan (*annual objective*) merupakan suatu pendelegasian kegiatan kepada semua manajer dalam organisasi. Tujuan yang masih bersifat luas tersebut perlu diterjemahkan menjadi ukuran kinerja pada suatu unit/dinas/departemen, grup, tim, individu dalam organisasi. Sasaran operasional tahunan sebaiknya bersifat:

- a. Lebih spesifik daripada tujuan,
- b. Dibatasi waktu,
- c. Dapat diukur, dan
- d. Dapat dikuantifikasi.

Sasaran tahunan penting bagi organisasi sebab menggambarkan dasar untuk pengalokasian sumber daya, mekanisme utama untuk evaluasi bagi manajer, instrumen untuk memonitor perkembangan ke arah pencapaian tujuan jangka panjang, dan menentukan prioritas setiap dinas dan departemen.

Kegiatan penentuan kebijakan (*policy*) organisasi/perusahaan merupakan arahan (*guidelines*), metode, prosedur, aturan, format, dan praktek administratif yang ditentukan untuk membantu dan mendorong karyawan ke arah pencapaian tujuan. Jadi, kebijakan merupakan instrumen untuk pelaksanaan strategi.

Dalam kegiatan alokasi sumber daya, ada 4 macam sumber daya perusahaan yang dialokasi yaitu:

- a. Sumber daya keuangan (*Financial resources*),
- b. Sumber daya fisik (*Physical resources*),
- c. Sumber daya manusia (*Human resources*), serta

d. Sumber daya teknologi (*Technologies resources*).

Pengelolaan konflik dapat diartikan sebagai kegiatan untuk menangani ketidaksepakatan antara dua atau lebih kelompok/karyawan dalam menghadapi masalah. Dalam menentukan tujuan tahunan biasanya sering menimbulkan konflik, sebab setiap individu/kelompok memiliki harapan dan persepsi yang berbeda. Ada 3 pendekatan pengelolaan konflik dalam perusahaan, yaitu pencegahan (*avoidance*), mutasi (*defusion*), dan konfrontasi (*confrontation*).

4.2 Evaluasi dan Pengawasan

Tahapan terakhir dari manajemen strategik. Biasanya, manajer ingin mengetahui informasi tentang kapan strategi tertentu tidak berjalan dengan baik. Semua strategi sangat diperlukan untuk modifikasi di masa yang akan datang, sebab lingkungan secara konstan akan selalu berubah.

Ada 3 aktivitas evaluasi strategi yang fundamental, yaitu:

- a. Pengamatan faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini,
- b. Ukuran kinerja (*performance*), serta
- c. Adanya tindakan korektif.

Banyak hal yang bisa dievaluasi, misalnya apakah pendapatan daerah meningkat, pengangguran berkurang dan lapangan kerja meningkat, perekonomian meningkat, kesejahteraan meningkat, pendidikan meningkat, transportasi meningkat, kesehatan meningkat, dan lain-lain. Menurut Hitt (1999), hal-hal yang umumnya harus dievaluasi dan diawasi secara kontinyu adalah:

- a. Apakah kekuatan internal masih kuat?
- b. Apakah memiliki tambahan kekuatan internal lainnya? Bila ada, apa?
- c. Apakah kelemahan internal masih lemah?
- d. Apakah masih ada kelemahan internal lainnya? Jika ada, apa?
- e. Apakah peluang eksternal masih ada peluang?
- f. Apakah ada peluang eksternal yang lain? Bila ada, apa?
- g. Apakah ancaman eksternal masih mengancam?
- h. Apakah ada ancaman eksternal lainnya? Bila ada, apa?
- i. Apakah kita mudah menyerang musuh yang akan mengambil alih?

Evaluasi dan pengawasan strategi sangat penting, sebab sukses sekarang tidak menjamin sukses keesokan harinya. Kesuksesan selalu menciptakan masalah baru dan berbeda. Ketiga aktivitas strategi di atas, yaitu aktivitas formulasi, implementasi dan aktivitas evaluasi strategi di atas muncul pada tingkatan hirarki organisasi besar, seperti tingkat *corporate*, divisi atau unit-unit bisnis strategi, dan tingkat fungsional.

Dari uraian di atas dapat diringkas bahwa dalam tahapan evaluasi dan pengawasan strategi (*strategy evaluation and monitoring*), meliputi kegiatan usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan strategi dan penerapan strategi, mengukur kinerja individu dan organisasi/perusahaan, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

4.3 Implementasi Model

Tahapan dalam model deskriptif manajemen strategik dalam sebuah organisasi/perusahaan ada 4, yaitu:

a. Tahap Analisis Strategi (*Strategy Analysis*)

Pada bab sebelumnya, sudah dijelaskan bahwa analisis strategi dibagi menjadi 2 yaitu analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal. Kesuksesan strategi sebelumnya belum tentu menjamin kesuksesan strategi di masa yang akan datang. Selain itu, strategi memiliki kecenderungan untuk berubah-ubah. Menurut Worley *et al* (1996), penyebab perubahan strategi pada perusahaan/organisasi dapat dikelompokkan ke dalam 4 kategori yaitu perubahan ekonomi global, perubahan struktur industri dan persaingan, penurunan kinerja organisasi, serta inisiatif dari pihak yang berkepentingan dengan organisasi.

b. Tahap Penyusunan Strategi (*Strategy Formulation*)

Setelah analisis strategi dilakukan, tahap selanjutnya adalah penyusunan strategi. Penting dalam tahap ini, untuk mengetahui seberapa besar kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan, serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) perusahaan dalam pasar bisnis. 4 elemen ini berperan penting dalam menghasilkan sebuah strategi yang kuat bagi perusahaan.

c. Tahap Perancangan Rencana Strategi (*Strategy Plan*)

Dalam tahap ini, rencana strategi yang dirancang harus terarah kepada hasil atau produk yang spesifik, pasar atau harapan masyarakat, sumber daya dan teknologi untuk suatu periode tertentu, serta keunggulan bersaing jangka panjang, baik dalam keadaan baik maupun buruk.

d. Tahap Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Setelah menghasilkan rencana strategi, maka tahap terakhir adalah mengimplementasikan rencana strategi itu menjadi kenyataan. Kerangka keberhasilan implementasi model 7S dari McKinsey, 3 unsur pertamanya adalah strategi (*strategy*), struktur (*structure*), dan sistem (*system*), dianggap sebagai 'perangkat keras' keberhasilan implementasi strategi. 4 unsur selanjutnya yaitu gaya (*style*) artinya perusahaan memiliki cara berpikir dan bersikap yang sama; staf (*staff*) artinya perusahaan telah mempekerjakan orang yang cakap, melatih mereka dengan baik, dan menugaskan mereka pada tugas yang sesuai; keterampilan (*skill*) artinya semua karyawan memiliki kemampuan untuk menjalankan strategi perusahaan; serta nilai bersama (*shared value*) artinya semua karyawan memiliki nilai panduan yang sama sebagai 'perangkat lunak'-nya.

SOAL-SOAL LATIHAN

Jawablah soal essay di bawah ini, yang menurut pendapat Anda benar.

1. Sebutkan kegiatan dalam tahapan Implementasi Strategi?
2. Jelaskan pengertian dari kegiatan penentuan kebijakan (*policy*)?
3. Sebutkan pendekatan yang digunakan dalam pengelolaan konflik?
4. Jelaskan pengertian dari tahapan Evaluasi dan Pengawasan?
5. Jelaskan kategori penyebab perubahan strategi perusahaan?