

Bab

10

Implementasi Strategik, Evaluasi dan Pengawasan

Materi Minggu 10

Implementasi Strategik, Evaluasi dan Pengawasan

10.1 Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Implementasi strategis merupakan proses di mana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dai manajemen strategik.

Mengorganisasi Tindakan Strategi

Tergantung bagaimana perusahaan diorganisir, pihak yang terlibat dalam mengimplementasikan strategi mungkin akan lebih banyak dibandingkan dengan mereka yang merumuskan strategi. Pada sebagian besar perusahaan multi industri pelaksana strategi adalah setiap orang yang ada dalam organisasi. Para wakil presiden bidang fungsional dan direktur dvisi atau unit bisnis strategis (SBU) bekerjasama dengan bawahan mereka untuk mengimplementasikan seluruh rencana tersebut secara khusus, terperinci, dan dalam skala yang lebih kecil menurut pabrik, departemen, dan unit yang mereka pimpin, sehingga setiap manajer operasional harus mampu mengawasi lini pertama dan untuk mendukung hal tersebut, setiap karyawan dilibatkan dalam berbagai proses implementasi strategi yang ada, baik pada tingkat korporasi, unit bisnis, maupun fungsional.

Banyak orang dalam organisasi yang memegang peranan penting dalam menentukan suksesnya implementasi strategi, yang justru mungkin hanya lebih sedikit dilibatkan dalam mengembangkan strategi perusahaan. Oleh karena itu, mereka cenderung akan menolak untuk bekerja dan menyediakan data yang diperlukan dalam perumusan proses kerja sebuah perencanaan strategis. Penolakan dan keenganan untuk berpartisipasi akan makin terlihat apabila perubahan misi, tujuan, strategi dan kebijakan-kebijakan penting perusahaan tidak dikomunikasikan dengan jelas dan transparan kepada seluruh manajer operasional. Para manajer operasional berharap dapat mempengaruhi manajemen puncak untuk meninggalkan perubahan baru yang direncanakan dan mulai kembali dengan cara yang lama. Itulah sebabnya untuk menghindari terjadinya kemungkinan buruk tersebut, sangat mungkin untuk melibatkan manajer tingkat menengah dalam seluruh proses, baik dalam proses perumusan maupun implementasinya untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik.

Para manajer divisi dan wilayah fungsional harus bekerjasama dengan rekan manajer yang lainnya dalam mengembangkan program, anggaran dan prosedur untuk mendukung implementasi strategi. Merek juga harus bekerja sama untuk mencapai sinergi di antara berbagai divisi dan wilayah fungsional agar mampu menciptakan dan memelihara kompetensi khusus perusahaan.

a. Mengembangkan Program, Anggaran, dan Prosedur

Tujuan dari pengembangan program adalah untuk membuat tindakan yang berorientasi pada strategi. Proses anggaran dimulai setelah program dikembangkan. Perencanaan sebuah anggaran merupakan pengecekan akhir yang nyata dari sebuah perusahaan terhadap kelayakan strategi yang dipilihnya. Sebuah strategi yang ideal mungkin ditemukan menjadi tidak praktis hanya setelah program-program implementasi khusus dibiayai secara rinci. Setelah anggaran diprogram, divisional dan perusahaan disetujui, maka prosedur operasi standar harus dikembangkan. Mereka merinci secara

khusus berbagai aktivitas yang harus dilaksanakan untuk menyempurnakan program-program perusahaan. Disamping itu, mereka harus diperbaharui untuk mewakili beberapa perubahan teknologi seperti yang ada dalam strategi.

b. Mencapai Sinergi

Salah satu tujuan yang harus dicapai dalam implementasi strategi adalah sinergi di antara berbagai fungsi dan unit bisnis yang ada. Hal ini merupakan alasan mengapa banyak perusahaan pada umumnya melakukan reorganisasi setelah melakukan akuisisi. Sinergi dikatakan ada bagi perusahaan divisional jika pengembalian investasi (ROI) pada masing-masing divisi lebih besar daripada pengembalian yang diperoleh oleh divisi-divisi tersebut ketika terpisah sebagai unit bisnis yang mandiri (Vasconcellons, 1990). Akuisisi atau pengembangan dengan penambahan lini produk baterai sering dijadikan alasan untuk mendapatkan keunggulan dalam bidang fungsional tertentu dalam sebuah perusahaan. Igor Ansoff (1993) menyatakan bahwa ada empat jenis sinergi yang seringkali mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi, yaitu:

1) Sinergi Pemasaran

Sinergi ini dapat tercipta melalui kerjasama antara distribusi, wiraniaga, dan atau gudang penyimpanan. Misalnya, sebuah lini produk yang lengkap dari produk-produk yang terkait satu sama lain dapat menciptakan sinergi yang meningkatkan produktivitas wiraniaga. Sinergi melalui program promosi bersama dapat melipatgandakan keuntungan dengan biaya yang relatif lebih kecil.

2) Sinergi Operasional

Sinergi ini dapat diperoleh melalui penggunaan tenaga kerja dan fasilitas bersama atau melalui pembelian kebutuhan operasional bersama dalam jumlah besar. Dalam hal ini berarti ada pembagian biaya *overhead* bersama.

3) Sinergi Investasi

Sinergi investasi dapat tercipta melalui penggunaan fasilitas produksi dalam pabrik secara bersama, pembelian persediaan bahan baku secara bersama, penggunaan peralatan dan mesin-mesin pengolah secara bersama, dan sebagainya.

4) Sinergi Manajemen

Manajemen yang berkompeten merupakan sesuatu yang langka, sehingga penambahan unit bisnis baru atau produk baru dapat mempertinggi keseluruhan kinerja. Sebagai contoh, paa saat sebuah perusahaan mengakuisisi perusahaan lainnya, pihak perusahaan pengakuisisi mengetahui benar SDM yang akan menduduki posisi kunci, rasio untuk menguji kinerja.

Pada pembahasan sebelumnya kita telah membahas pentingnya pengembangan program, penyusunan anggaran, dan pembuatan prosedur di mana semuanya itu dimaksudkan untuk mewujudkan apa yang telah dirumuskan. Di luar itu semua, ada hal lain yang lebih krusial yang harus dilakukan oleh phak manajemen, di antaranya adalah bagaimana cara penataan staf.

10.2 Penataan Staf

Implementasi strategis dan kebijakan baru sering membutuhkan prioritas-prioritas baru dalam manajemen sumber daya manusia dan penggunaan yang berbeda atas sumber daya manusia yang tersedia. Penataan staf merupakan salah satu fangsi manajemen yang berkaitan dengan:

- 1) Identifikasi Kebutuhan Karyawan,
- 2) Penarikan,
- 3) Seleksi,
- 4) Penempatan,
- 5) Pelatihan dan Pengembangan,
- 6) Promosi, dan
- 7) Penilaian Prestasi.

Implementasi strategi seringkali membutuhkan berbagai prioritas baru dalam pengelolaan sumber daya manusia. Beberapa perubahan tertentu mungkin berimplikasi pada dibutuhkannya orang-orang baru dengan kompetensi baru, memperlakukan orang-orang yang kompetensinya tidak sesuai atau tidak memenuhi standar, melatih kembali karyawan yang ada dan sebagainya. Dalam pembahasan struktur organisasi, kita mengenal jargon “*structure follow strategy*”, maka dalam penataan staf ini juga demikian, dalam arti penataan staf mengikuti strategi. Artinya dalam merekrut manajer pun perusahaan harus menyesuaikan dengan strategi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa figur manajer ataupun CEO yang tepat untuk sebuah perusahaan adalah bergantung pada arah strategis yang diinginkan oleh perusahaan atau unit bisnis tersebut. Sedangkan untuk strategi diversifikasi adalah sebaliknya, di mana untuk strategi ini dibutuhkan CEO dengan kemampuan analitis yang tajam, mempunyai pengetahuan yang luas tentang berbagai industri lainnya dan mampu mengelola berbagai lini produk yang berbeda.

10.3 Pengelolaan Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan memiliki dua atribut penting, pertama, intensitas yaitu seberapa besar para anggota sebuah unit bisnis sepakat pada norma, nilai atau unsur-unsur budaya lain yang berhubungan dengan unit bisnis tersebut. Atribut kedua, integrasi, yaitu seberapa besar unit-unit bisnis dalam sebuah organisasi membagi sebuah yang sama.

Masalah penting yang dihadapi oleh perusahaan dengan budaya yang kuat adalah bahwa perubahan dalam misi, sasaran, atau kebijakan perusahaan, kemungkinan terhadap budaya organisasi yang dianut.

Pekerjaan penting yang harus dilakukan oleh pihak manajemen adalah:

- 1) Mengevaluasi perubahan khusus apa dalam strategi yang akan berpengaruh besar terhadap budaya perusahaan.
- 2) Menilai apakah perubahan dalam budaya memang diperlukan.
- 3) Memutuskan apakah usaha mengubah budaya perusahaan sebanding dengan biaya yang harus dikeluarkan.

Mengingat budaya perusahaan mempunyai pengaruh besar terhadap suksesnya implementasi strategi, maka pihak manajemen harus melakukan analisis untuk menilai kesesuaian antara rumusan strategi dengan budaya perusahaan. Untuk itu pihak manajemen dapat mempertimbangkan pertanyaan-pertanyaan berikut.

- a. *Apakah strategi yang dirumuskan sesuai dengan budaya perusahaan saat ini?*

Jika jawabannya adalah “ya”, mulailah dengan segera. Gabungkanlah perubahan-perubahan organisasional dengan budaya perusahaan dengan mengidentifikasi bagaimana strategi baru tersebut akan mencapai misi yang telah ditetapkan dengan lebih baik daripada strategi yang sebelumnya dijalankan.

- b. *Jika strategi baru tidak sesuai dengan budaya perusahaan saat ini, dapatkah budaya tersebut dimodifikasi dengan mudah sehingga lebih cocok dengan strategi yang baru?*

Jika jawabannya adalah “ya”, jalankan strategi baru tersebut dengan hati-hati dengan memperkenalkan serangkaian kegiatan perubahan budaya, misalnya modifikasi kecil terhadap struktur, kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM, mempekerjakan manajer-manajer baru yang lebih cocok dengan strategi baru.

- c. *Jika budaya perusahaan tidak dapat berubah dengan mudah dalam menyesuaikan dengan strategi baru, apakah pihak perusahaan bersedia dan mampu membuat perubahan organisasional yang besar dan menerima kemungkinan penundaan dalam mengimplementasi strategi baru dan menerima kemungkinan meningkatnya biaya?*

Jika jawabannya adalah “ya”, pihak manajemen harus mampu mengubah budaya saat ini dengan menetapkan sebuah unit struktural baru untuk mengimplementasikan strategi baru.

- d. *Jika pihak perusahaan tidak bersedia membuat perubahan organisasional yang besar yang menuntut dilakukannya perubahan dalam mengelola budaya perusahaan, apakah seluruh SDM dalam perusahaan tersebut masih mempunyai komitmen untuk mengimplementasikan strategi tersebut?*

Jika jawabannya adalah “ya”, carilah partner kerja dalam usaha patungan atau mengkontrakkan strategi tersebut untuk mengimplementasikannya. Jika jawabannya adalah “tidak”, rumuskanlah strategi lainnya.

10.4 Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi strategi meliputi tiga aktivitas dasar antara lain memeriksa dasar strategi perusahaan, membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil actual, dan mengambil tindakan koreksi untuk memastikan kinerja sejalan dengan rencana. Umpan balik yang memadai dan tepat waktu adalah dasar bagi evaluasi strategi yang efektif.

Evaluasi strategi sama pentingnya dengan informasi yang mendasari operasinya. Tekanan yang terlalu kuat dari manajer puncak bisa menyebabkan manajer lebih rendah memanipulasi informasi (terutama yang berupa angka) untuk memuaskan manajer puncak (Fred R. David, 2006).

Pengendalian organisasi terdiri dari tiga jenis, yaitu pengendalian strategis, pengendalian manajemen dan pengendalian operasional. Pengendalian strategis merupakan proses dari evaluasi strategi, yang dilakukan baik strategi tersebut dirumuskan dan setelah diimplementasikan. Pengendalian manajemen berfokus pada pencapaian sasaran dari berbagai substrategi bersesuaian dengan strategi utama dan pencapaian sasaran dari rencana jangka menengah. Sedangkan pengendalian operasional berpusat pada kinerja individu dan kelompok yang dibandingkan dengan peran individu dan kelompok yang telah ditentukan oleh rencana organisasi. Masing-masing jenis pengendalian tersebut tidak terpisah dan tidak berbeda secara nyata serta dalam kenyataan mungkin tidak berbeda satu dengan yang lainnya

Ada empat jenis dasar pengendalian strategi:

1) Pengendalian Premis

Setiap strategi didasari pada perencanaan atas premis tertentu yaitu asumsi atau prediksi. Proses manajemen dari pemeriksaan secara sistematis dan terus-menerus untuk menentukan apakah pemikiran yang menjadi dasar strategi masih berlaku atau tidak. Perencanaan pemikiran terutama berkaitan dengan faktor lingkungan dan industri.

2) Pengamatan Strategi

Usaha manajemen untuk memantau secara luas berbagai peristiwa di dalam dan lebih sering diluar perusahaan, yang mungkin sekali memengaruhi pelaksanaan strategi di masa depan.

3) Pengendalian Berupa Peringatan Khusus

Tindakan-tindakan manajemen yang dilakukan secara teliti, dan umumnya sangat cepat, untuk memikirkan kembali strategi perusahaan karena sebuah peristiwa mendadak dan tidak diharapkan.

4) Pengendalian atas Implementasi

Usaha manajemen yang dirancang untuk menilai apakah keseluruhan strategi harus diubah dengan mempertimbangkan hasil-hasil yang berkaitan dengan tindakan-tindakan tambahan dalam keseluruhan strategi. Hal ini biasanya berkaitan dengan tujuan khusus strategi atau proyek dan dengan pemeriksaan peristiwa penting yang ditentukan sebelumnya (Pearce/Robinson, 2008).

10.5 Sistem Informasi Strategik

Sistem informasi strategik merupakan sistem informasi untuk keunggulan kompetisi, yang merupakan perkembangan dari fungsi sistem informasi secara umum yakni untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam pengambilan keputusan.

Sistem informasi strategik baik yang berbasis komputer atau manual, formal atau informal dapat melakukan fungsi dengan memberikan layanan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen puncak. Salah satu alasan bangkrutnya *Internasional Harvester* adalah ketidakmampuan manajemen puncak perusahaan untuk menentukan dengan tepat pendapatan yang diterima dari produk-produk sejenis dalam kelompok utama produknya. Sebaliknya salah satu kunci sukses *Toys "R" Us* adalah kemampuan pihak manajemen untuk menggunakan kecanggihan sistem informasi perusahaan untuk mengontrol keputusan-keputusan perusahaan.

Faktor-faktor penting kesuksesan (*Critical Success Factor/CSF*) yaitu:

- a. Faktor penting untuk mencapai keseluruhan sasaran dan tujuan perusahaan.
- b. Faktor dapat diukur, dapat dikendalikan oleh organisasi ketika diaplikasi
- c. Relatif sedikit jumlahnya karena semua faktor dapat menjadi faktor yang penting.
- d. Mengekspresikan berbagai hal yang harus dilaksanakan.
- e. Dapat diaplikasikan pada seluruh perusahaasn dalam industri yang memiliki kesamaan sasaran dan strategi.

Beberapa penerapan sistem informasi strategik adalah sebagai berikut:

1) Model Tekanan Kompetisi

Dalam persaingan pada umumnya terdapat 5 (lima) macam ancaman yang sekaligus merupakan kesempatan yaitu ancaman dari pesaing-pesaing yang sudah ada, ancaman dari pesaing baru, ancaman dari produk atau jasa pengganti, ancaman dari kekuatan menawan dari pelanggan, dan ancaman kekuatan menawan dari *supplier*. Kelima hal tersebut dapat juga merupakan suatu kesempatan jika diterapkan strategi yang tepat misalnya dengan cara *cost leadership, differentiation or other strategy*.

2) Model Kekuatan Menawan dan Efisiensi Kompetisi

Ancaman dalam model ini terdiri dari dua sumber yaitu kekuatan menawan dan efisiensi kompetisi, kedua sumber ini ditentukan oleh 5 (lima) faktor yaitu biaya-biaya pencarian, keunikan fitur produk, biaya-biaya berpindah, efisiensi internal, dan efisiensi antar organisasi. Ketiga faktor awal merupakan kekuatan menawan dan dua faktor berikutnya adalah efisiensi komparatif.

3) Model Rantai Nilai

Dalam model ini aktivitas perusahaan dibagi menjadi 9 (sembilan) aktivitas yang dikelompokkan menjadi 2 (dua) aktivitas utama yaitu 4 (empat) aktivitas pendukung antara lain infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan pengadaan barang, serta 5 (lima) aktivitas utama antara lain penanganan dan penyimpanan bahan mentah, operasi, penanganan dan penyimpanan bahan jadi, penjualan dan pemasaran serta pelayanan purna jual.

4) Lima Tahapan Porter & Millar

Terdapat lima tahap untuk menggali kesempatan-kesempatan stratejik kelima tahap tersebut antara lain menilai intensitas informasi, menentukan peran *information technology* dalam struktur industri, mengidentifikasi dan merengking cara-cara *information technology* dalam membuat keuntungan stratejik, menginvestigasi kemungkinan *information technology* dalam mengembangkan bisnis baru, dan membuat suatu rencana untuk mengambil keuntungan dari *information technology*.

5) Model *Keen*

Ada 2 (dua) faktor dalam model ini yaitu jangkauan (menunjukkan letak dari sistem teknologi informasi apakah di dalam perusahaan atau di luar perusahaan), dan lingkupan (menunjukkan luas dari aplikasinya).

6) Model Rekayasa Ulang

Merupakan suatu model yang menunjukkan bahwa rekayasa ulang dapat dilakukan pada proses internal atau eksternal.

7) Model Manfaat

Model ini memisahkan orientasi strategi secara internal atau eksternal berdasarkan manfaat yang akan diterima. Model ini menyatakan bahwa sistem informasi stratejik secara internal mempunyai manfaat langsung terhadap perusahaan, dan sistem informasi stratejik secara eksternal akan memberikan manfaat secara langsung kepada pelanggan dan secara tidak langsung kepada perusahaan.

8) Model Siklus Sumber Daya Konsumen

Dalam model ini ada 13 (tiga belas) tahapan siklus sumber daya pelanggan yang berbasis pada model 4 tahap IBM yaitu kebutuhan (menentukan kebutuhan dan menentukan spesifikasi), akuisisi (memilih sumber daya, pemesanan, otorisasi dan pembayaran, dan mendapatkan, serta menguji dan menerima), pertanggungjawaban (mengintegrasikan, mengawasi, memutakhirkan, dan merawat), dan penghentian (memindahkan atau membuang, dan pertanggung-jawaban).

10.6 Manajemen Insentif Strategik

Studi yang dilakukan rencana-rencana kompensasi dalam berbagai jenis perusahaan-perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa, besar dan kecil, sedang bertumbuh atau menurun, dalam pasar yang stabil atau bergejolak menunjukkan bahwa semakin tinggi persentase kompensasi manajemen yang terkait pada kinerja, semakin besar pula profitabilitas perusahaan tersebut. Oleh karena itu, banyak perusahaan mengembangkan berbagai jenis insentif bagi para eksekutifnya, mulai dari pemberian saham, sampai pada bonus uang tunai. Akan tetapi terdapat sebuah kecenderungan dalam pembayaran kompensasi pada eksekutif di Amerika pada evaluasi dan penghargaan jangka panjang.

Tiga pendekatan berikut ini didesain untuk membantu mendapatkan kesesuaian antara pengukuran penghargaan yang diberikan, dengan sasaran strategi yang jelas dan kerangka waktu yang tepat sebagai berikut.

1) Metode Faktor Tertimbang

Metode ini sangat sesuai khususnya pada pengukuran dan pemberian penghargaan terhadap kinerja manajer puncak unit bisnis strategik dan unit bisnis tingkat kelompok eksekutif ketika faktor-faktor kinerja yang diukur dan kepentingan tiap faktor berbeda dari satu unit bisnis strategik dengan unit bisnis strategik lainnya.

2) Metode Evaluasi Jangka Panjang

Metode ini memberikan kompensasi pada para manajer untuk upaya mereka mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan untuk sebuah periode beberapa tahun kedepan.

3) Metode Dana Strategis

Metode ini mendorong para eksekutif untuk memperhatikan biaya pengembangan yang berbeda dengan biaya operasi saat ini.

SOAL-SOAL LATIHAN

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

1. Sebutkan 2 langkah dalam mengorganisasikan tindakan strategi?
2. Sebutkan 4 sinergi yang mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi?
3. Jelaskan 3 jenis pengendalian organisasi?
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan Sistem Informasi Strategik?
5. Sebutkan 3 pendekatan yang digunakan dalam Manajemen Insentif Strategik?