

WEEK 13



*Implementing
Strategies:
Management
and
Operational
Issues*



Transitioning from Formulating to Implementing Strategies

- Proses SM tidak hanya berhenti sampai pada proses formulasi strategi saja.
- Strategi harus diimplementasikan
- Implementasi strategi sering dianggap lebih sulit dibandingkan dengan formulasi strategi
- Dibutuhkan komitmen dari semua pihak dan melibatkan banyak pihak



Transitioning from Formulating to Implementing Strategies

- Implementasi strategi memunculkan banyak konflik
- Konflik muncul karena ada pergeseran tanggung jawab dari top manager ke middle dan lower manager
- Perpindahan tanggungjawab biasanya menyebabkan kegagalan atau timbulnya hambatan dalam implementasi strategi



Transitioning from Formulating to Implementing Strategies

- Salah satu faktor utamanya adalah karena para manajer dan bawahan tidak tahu menahu tentang strategi yang dipilih oleh manajemen atas tetapi mereka diminta untuk melaksanakannya
- Memformulasikan strategi harus melibatkan seluruh bagian organisasi termasuk manajer-manajer dan karyawan

Proses Formulasi Strategi

- Position forces before the action
- Focus is on effectiveness
- Primarily an intellectual process
- Requires good intuitive and analytical skills
- Requires coordination among a few individuals
- A science with tools and techniques
- Difficult to do well
- Process-oriented
- Primary responsibility of top managers

Perbedaan
Antara Proses
Formulasi
Strategi dan
Proses
Implementasi
Strategi

Proses Implementasi Strategi

- Manage forces during the action
- Focus is on efficiency
- Primarily an operational process
- Requires special motivation and leadership skills
- Requires coordination among many individuals
- An art to energize people
- Considerably more difficult to do well
- People-oriented
- Primary responsibility of mid and lower-level managers



The need for Clear annual objectives

Tujuan tahunan adalah tonggak yang diinginkan organisasi untuk dicapai sebagai tolak ukur keberhasilan implementasi strategi.

Tujuan tahunan sangat penting untuk implementasi strategi karena lima alasan utama:

- sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya.
- sebagai mekanisme utama untuk mengevaluasi manajer.
- memungkinkan pemantauan kemajuan secara efektif menuju pencapaian tujuan jangka panjang.
- membantu menetapkan prioritas organisasi, divisi, dan departemen.
- sangat penting untuk menjaga rencana strategis di jalur.

Selain sebagai standar, tujuan tahunan juga bisa berperan sebagai motivator karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

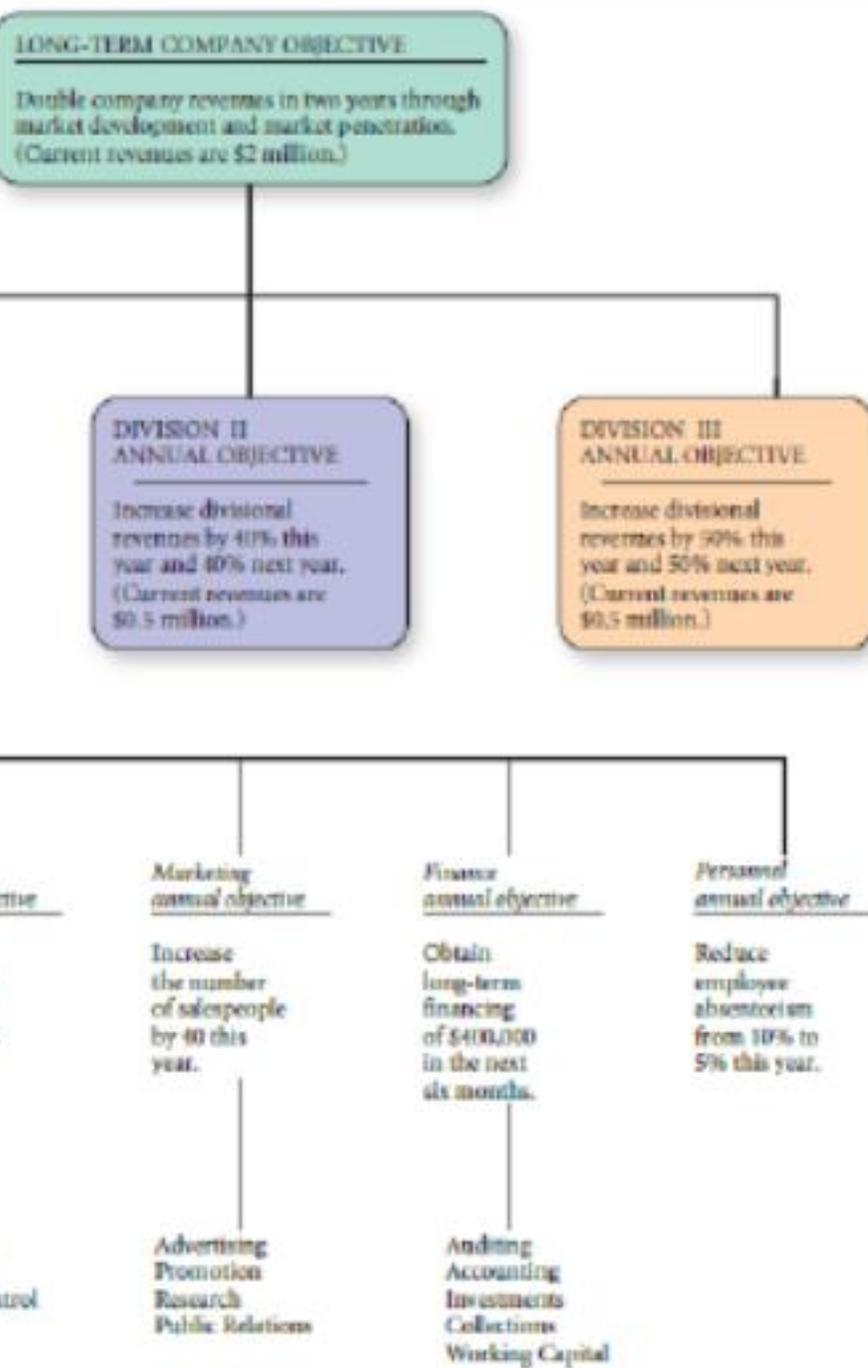


TABLE 7-1 The Stamus Company's Revenue Expectations (in \$ millions)

	2016	2017	2018
Division I Revenues	1.0	1.400	1.960
Division II Revenues	0.5	0.700	0.980
Division III Revenues	0.5	0.750	1.125
Total Company Revenues	2.0	2.850	4.065

Contoh annual objective dari divisi dan departemen yang sejalan dengan long-term objective perusahaan

- Tujuan tahunan harus didukung oleh kebijakan yang dinyatakan dengan jelas
- Kebijakan memfasilitasi penyelesaian masalah yang berulang dan memandu penerapan strategi.

Kebijakan adalah instrumen penting untuk implementasi strategi, untuk setidaknya enam alasan:

- kebijakan menetapkan batasan, batasan, dan batasan pada jenis tindakan administratif yang dapat diambil untuk perilaku penghargaan dan sanksi
- kebijakan membuat karyawan dan manajer tahu apa yang diharapkan dari mereka, sehingga meningkatkan kemungkinan strategi akan berhasil diterapkan.
- kebijakan memberikan dasar untuk kontrol manajemen dan memungkinkan koordinasi lintas unit organisasi.
- kebijakan mengurangi jumlah waktu yang dihabiskan manajer untuk mengambil keputusan.
- kebijakan juga menjelaskan pekerjaan apa yang harus dilakukan dan oleh siapa.
- kebijakan mempromosikan pendelegasian pengambilan keputusan ke tingkat manajerial yang sesuai di mana berbagai masalah biasanya muncul.
- kebijakan mengklarifikasi apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan dalam mengejar tujuan organisasi



***Kebutuhan akan
Kebijakan yang Jelas***

Mengalokasikan Sumber Daya



- Alokasi sumber daya dapat didefinisikan sebagai mendistribusikan "aset" organisasi di seluruh produk, wilayah, dan segmen sesuai dengan prioritas yang ditetapkan oleh tujuan tahunan.
- Mengalokasikan sumber daya adalah kegiatan implementasi strategi yang vital.
- Manajemen strategis itu sendiri kadang-kadang disebut sebagai "proses alokasi sumber daya."
- Semua organisasi memiliki setidaknya empat jenis sumber daya (atau aset) yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan: (1) sumber daya keuangan, (2) sumber daya fisik, (3) sumber daya manusia, dan (4) sumber daya teknologi.

Mengalokasikan Sumber Daya



- Dalam organisasi yang tidak melakukan perencanaan strategis, alokasi sumber daya seringkali didasarkan pada faktor dan bias politik atau pribadi, daripada didasarkan pada analisis dan pemikiran yang jelas.
- Ahli strategi harus waspada terhadap sejumlah faktor yang umumnya melarang alokasi sumber daya yang efektif, termasuk perlindungan yang berlebihan (overprotection) terhadap sumber daya, penekanan yang terlalu besar pada kriteria keuangan jangka pendek, politik organisasi, target strategi yang tidak jelas, keengganan untuk mengambil risiko, dan kurangnya pengetahuan yang cukup.

Manajemen Konflik

- Perbedaan pendapat yang jujur, perlindungan wilayah, dan persaingan untuk sumber daya yang terbatas pasti dapat menyebabkan konflik.
- Konflik dapat didefinisikan sebagai pertikaian antara dua atau lebih pihak mengenai satu atau lebih masalah.
- Menetapkan tujuan tahunan dapat menyebabkan konflik karena individu memiliki harapan, persepsi, jadwal, tekanan, kewajiban, dan kepribadian yang berbeda.
- Menetapkan tujuan dapat menyebabkan konflik karena manajer dan ahli strategi harus melakukan pertukaran, seperti apakah untuk menekankan laba jangka pendek atau pertumbuhan jangka panjang, margin keuntungan atau pangsa pasar, penetrasi pasar atau pengembangan pasar, pertumbuhan atau stabilitas, risiko tinggi atau risiko rendah, dan responsif sosial atau maksimalisasi keuntungan.
- Konflik harus dikelola agar implementasi strategi berhasil.



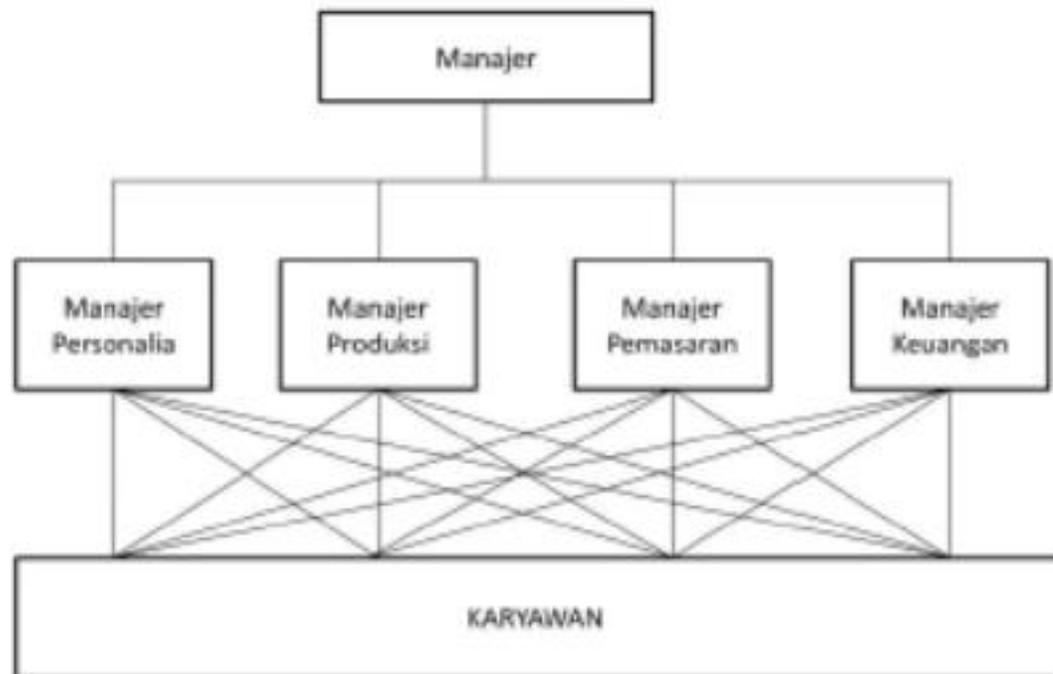
Manajemen Konflik

Ada 3 cara yang bisa ditempuh dalam menyelesaikan konflik

- Penghindaran (Avoidance): mencakup tindakan seperti mengabaikan masalah dengan harapan bahwa konflik akan terselesaikan sendiri atau memisahkan secara fisik dengan individu (atau kelompok) yang bertikai.
- Defusi (Defusion): dapat mencakup mengurangi perbedaan antara pihak-pihak yang bertikai sementara menekankan kesamaan dan kepentingan bersama, berkompromi sehingga tidak ada pemenang atau pecundang yang jelas, menggunakan aturan mayoritas, naik banding ke otoritas yang lebih tinggi, atau mendesain ulang posisi saat ini
- Konfrontasi (Confrontation): dicontohkan dengan bertukar anggota dari pihak-pihak yang bertikai sehingga masing-masing dapat memperoleh apresiasi dari sudut pandang orang lain atau mengadakan pertemuan di mana pihak-pihak yang bertikai menyampaikan pandangan mereka dan bekerja melalui perbedaan mereka.



Struktur Organisasi: Struktur Fungsional

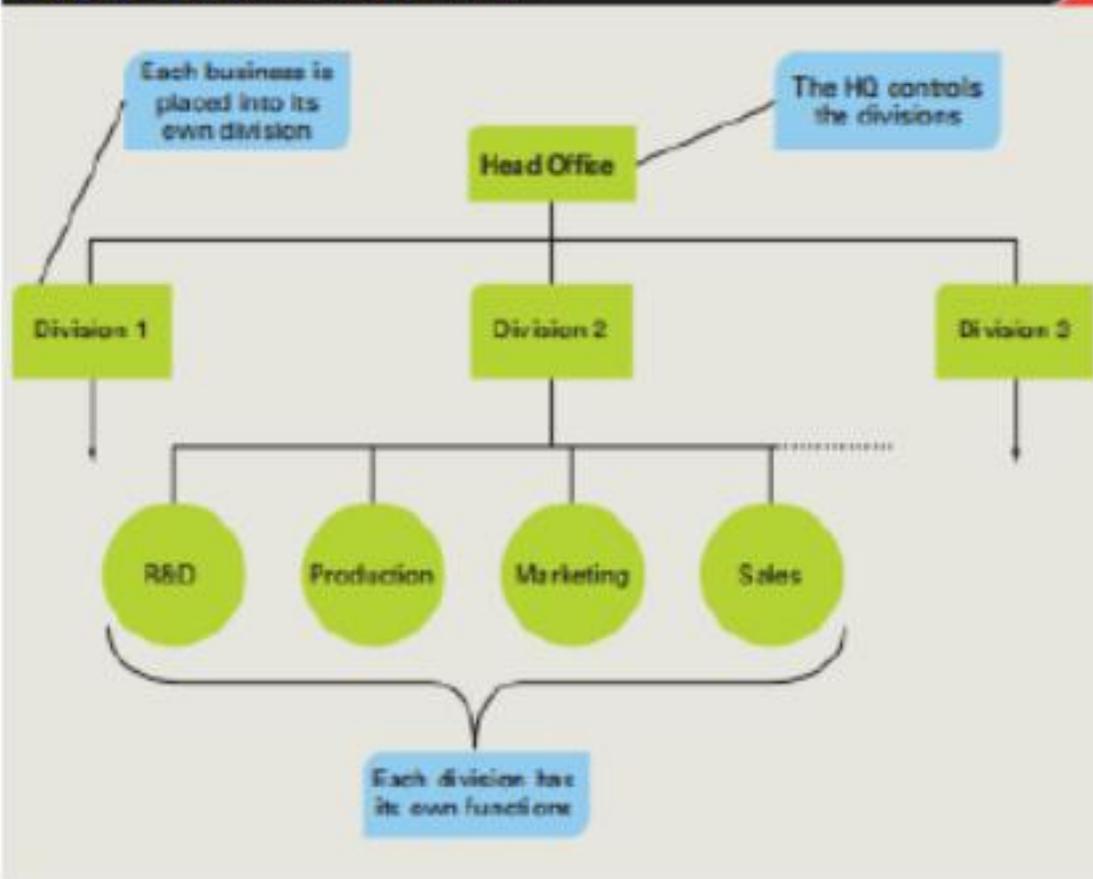


Skema Struktur Organisasi Fungsional

- Struktur yang biasanya disesuaikan dengan fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi tersebut, misal fungsi produksi, operasi, marketing, keuangan, dll
- Biaya penerapan lebih murah
- Karyawan menjalankan perintah dari banyak manajer

Struktur Organisasi: Struktur Divisional (desentralisasi)

Figure 12.4 A Multidivisional Structure



- Struktur Organisasi yang dikelompokkan berdasarkan kesamaan produk, layanan, pasar dan letak geografis
- Memakan biaya lebih banyak
- Cocok diterapkan pada perusahaan yang memiliki banyak bisnis

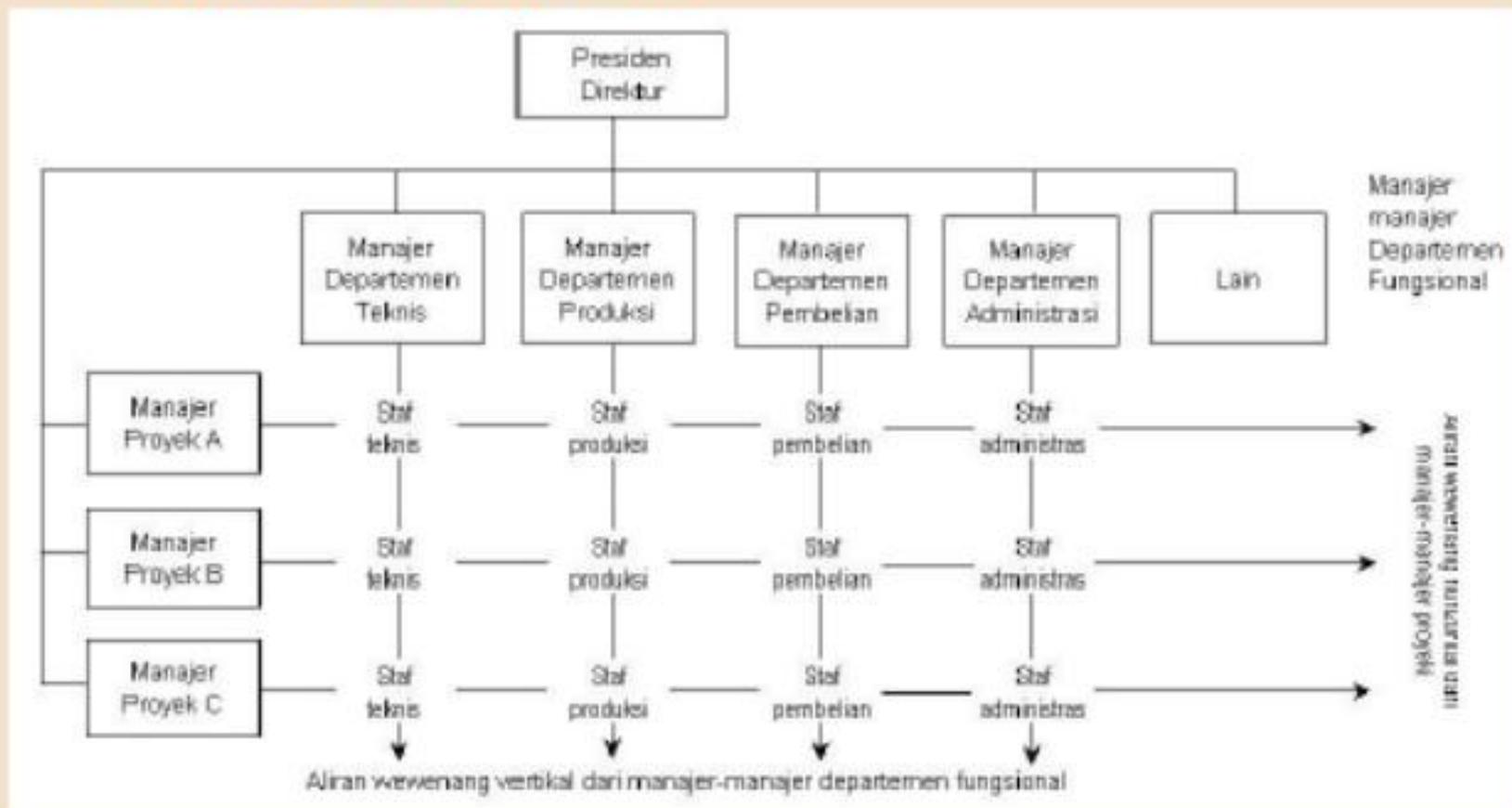
Struktur Organisasi: Struktur Unit Bisnis Strategi

Bentuk UBS Related-Linked Strategy



- Struktur SBU ini mengelompokkan sejumlah divisi berdasarkan pada beberapa aspek seperti lini produk atau pasar
- Diterapkan pada perusahaan yang terlalu banyak memiliki divisi sehingga pimpinan teratas sulit untuk mengontrol

Struktur Organisasi: Struktur Matrix



- Struktur organisasi matriks digunakan untuk memudahkan pengembangan pelaksanaan beragam program atau proyek
- Struktur matriks adalah yang paling kompleks dari semua desain karena tergantung pada aliran otoritas dan komunikasi vertikal dan horizontal (maka istilahnya adalah matriks)



*Strategic
Production/Operations
Issues*

OPERATIONS ISSUES

Restructuring/ Reengineering

Restrukturisasi melibatkan pengurangan ukuran perusahaan dalam hal jumlah karyawan, jumlah divisi atau unit, dan jumlah tingkat hierarki dalam struktur organisasi perusahaan

Restrukturisasi terutama berkaitan dengan kesejahteraan pemegang saham daripada kesejahteraan karyawan.

Rekayasa ulang/Reengineering melibatkan konfigurasi ulang atau mendesain ulang pekerjaan, dan proses untuk tujuan meningkatkan kualitas, layanan, dan kecepatan, namun membutuhkan biaya yang lebih

Rekayasa ulang/Reengineering lebih mementingkan kesejahteraan karyawan dan pelanggan daripada kesejahteraan pemegang saham

Managing an ESOP

Employee Stock Ownership Plans (ESOP)

progam yang memberikan hak kepada karyawan atas kepemilikan saham
Meningkatkan komitmen & loyalitas karyawan

Strategi perubahan rasional/strategi perubahan minat pribadi adalah strategi yang berusaha meyakinkan individu bahwa perubahan itu untuk keuntungan pribadi mereka.
Perubahan harus dipandang sebagai sebuah kesempatan bukannya ancaman

Deciding how to produce goods

Mencari tempat produksi dg biaya rendah
Pendekatan Produksi Just in Time (JIT): strategi pengiriman material pd saat dibutuhkan, sehingga tidak menumpuk material

A force change strategy (Strategi Pemaksaan Perubahan; melibatkan memberi perintah dan menegakkan perintah itu. Strategi ini efeknya cepat namun rendah komitmen dan penolakannya semakin tinggi

The educative change strategy (Strategi Perubahan Edukatif); strategi yang menyajikan informasi untuk meyakinkan orang tentang perlunya perubahan. Strategi ini cenderung sulit dan lambat

Managing resistace to change

A group of diverse people, including men and women of various ethnicities, are smiling and holding hands in a circle. The background is a warm, light brown color with some sticky notes on a wall. In the center, there is a light beige rectangular box containing the text "Thank you!" in a dark brown, italicized serif font.

Thank you!