

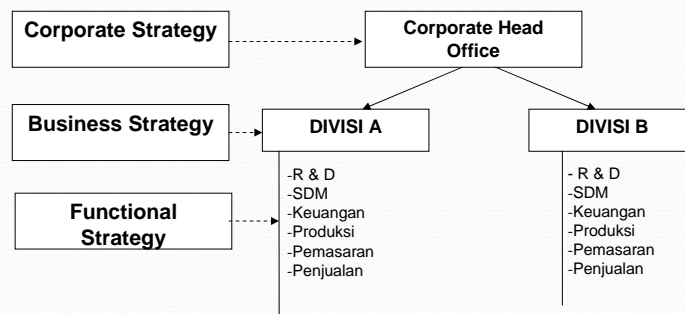
MANAJEMEN STRATEGIK

Oleh : RAMLAN RUVENDI

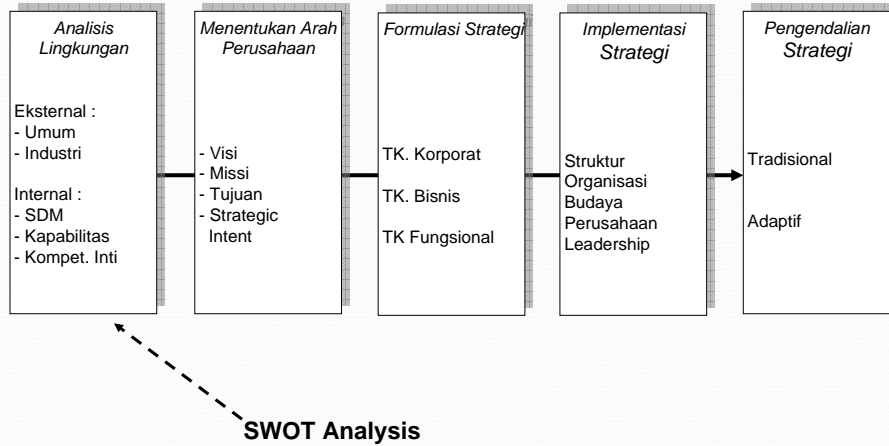
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI BINANIAGA

I. PERANAN & PENGERTIAN STRATEGI

- Peranan Strategi
- Pengertian
- Tingkatan Strategi



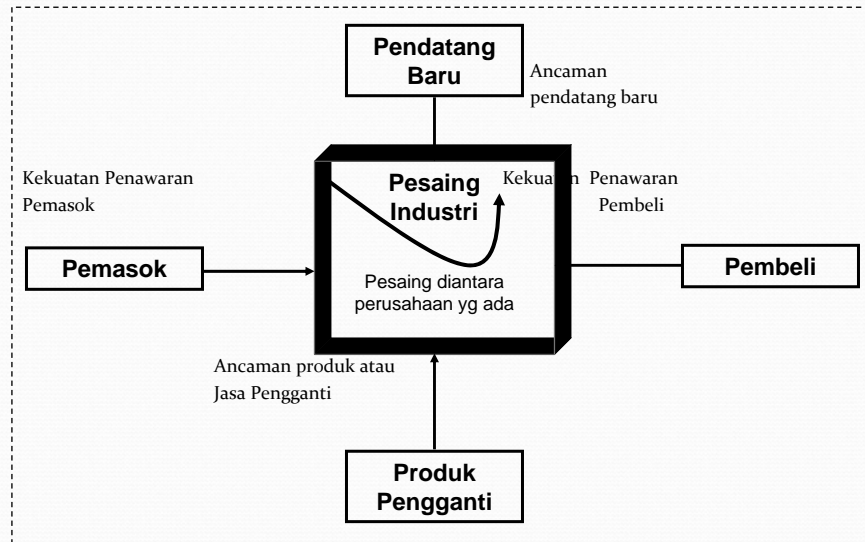
PROSES MANAJEMEN STRATEGI



ANALISIS LINGKUNGAN

- Lingkungan Eksternal
 - a. Lingkungan Umum
 - Faktor Ekonomi
 - Faktor Sosial
 - Faktor Politik dan Hukum
 - Faktor Teknologi
 - b. Lingkungan Industri
 - Pendatang Baru, Pemasok, Pembeli,
 - Produk Pengganti, Diantara perusahaan.

Kekuatan-Kekuatan yg Mempengaruhi Persaingan Industri



Lingkungan Industri

- **Ancaman Masuknya Pendatang Baru**
 - a. Economies of scale
 - b. Product Differentiation
 - c. Capital Requirement
 - d. Switching Cost
 - e. Akses ke saluran distribusi
 - f. Kebijakan pemerintah
 - g. Lain-lain (keunggulan biaya, bh baku, lokasi, subsidi, pengalaman & belajar)
- **Rivalitas Diantara Para Pesaing**
Pesaingan merebut posisi melalui persaingan harga, iklan, pengenalan produk, pelayanan kepada pelanggan
- **Tekanan Produk Pengganti**
Produk substitusi dengan Switching cost rendah, harga murah, dan kualitas lebih baik.
- **Tawar Menawar Pembeli**
Kualitas lebih baik, pelayanan lebih baik, dan biaya murah.
- **Tawar Menawar Pemasok**
Didominasi sedikit perusahaan, produknya unik, industri bkn pelanggan penting, dapat melakukan integrasi ke hilir.

Lingkungan Internal

- *Resources (Sumber Daya)*
 - Tangible : sumber daya keuangan dan sumber daya fisik dan organisasi.
 - Intangible : teknologi, inovasi, dan reputasi.
 - Sumber Daya Manusia
- *Capability (Kapabilitas)*
 - Pendekatan fungsional : keuangan & akuntansi, pemasaran, penjualan & distribusi, SDM, operasi dll.
 - Pendekatan Value Chain :
 - Aktivitas utama berkaitan dengan penciptaan fisik produk, penjualan, pengiriman dan pelayanan purna jual.
 - Aktivitas pendukung berkaitan dengan fungsi SDM, pengadaan, pengemb. Teknologi, dan administratif.

• *Core Competence (kompetensi inti)*

Kapabilitas = kompetensi jika :

- Valuable capabilities
- Rare capabilities
- Imperfectly imitable capabilities
- Nonsubstitutable capabilities

PROSEDUR ANALISIS LINGKUNGAN

- Menentukan relevansi dari tingkatan lingkungan
- Menentukan tingkat relevansi dari strategic issue.
- Menerapkan Teknik Analisis Lingkungan.
 - IFE dan EFE Matrix
 - Environmental Scanning
 - Environmental Forecasting

1. EFE Matrix dan IFE Matrix

Langkah-langkah penyusunan EFE Matrix :

1. Membuat daftar faktor-faktor penting dari lingkungan eksternal baik peluang maupun ancaman.
2. Menentukan bobot dimulai dari 0,0 sangat tidak penting sampai 1,0 sangat penting (total bobot = 1,0). Yang merupakan dampaknya terhadap faktor strategis.
3. Memberikan rating 1 – 4 yang menggambarkan besarnya pengaruh faktor tersebut terhadap posisi perusahaan. Rating untuk peluang (1= tidak penting, 2= kurang 3= penting 4= sangat penting). Rating untuk faktor ancaman kebalikan dari faktor peluang.
4. Mementukan nilai tertimbang (Perkalian antara bobot dengan rating).
5. Menentukan total nilai tertimbang untuk perusahaan tersebut.

Langkah-langkah penyusunan IFE Matrix :

1. Membuat daftar faktor-faktor penting dari lingkungan internal baik kekuatan maupun kelemahan.
2. Menentukan bobot dimulai dari 0,0 sangat tidak penting sampai 1,0 sangat penting (total bobot = 1,0). Yang berpengaruh terhadap posisi perusahaan.
3. Memberikan rating 1 – 4 yang menggambarkan besarnya pengaruh faktor tersebut terhadap posisi perusahaan. Rating untuk kekuatan (1= tidak penting, 2= kurang 3= penting 4= sangat penting). Rating untuk faktor kelemahan kebalikan dari faktor kekuatan.
4. Mementukan nilai tertimbang (Perkalian antara bobot dengan rating).
5. Menentukan total nilai tertimbang untuk perusahaan tersebut.

EFE MATRIX

Variabel Eksternal yang Penting	Bobot	Rating	B x R
Peluang			
Tingkat harga	0.20	4	0.80
Sumber tenaga kerja	0.15	4	0.60
Perkembangan industri	0.15	4	0.60
Sumber pinjaman	0.20	3	0.60
Teknologi luar negeri	0.10	3	0.30
Ancaman			0.00
Peraturan Pemerintah	0.02	2	0.04
Persaingan meningkat	0.05	2	0.10
Munculnya Teknologi baru	0.05	2	0.10
Tingkat laku pemuda	0.05	1	0.05
Perusahaan Jepang	0.03	1	0.03
Total	1.00		3.22

IFE MATRIX

Variabel Internall yang Penting	Bobot	Rating	B x R
Kekuatan			
Kemampuan teknologi	0.15	4	0.60
Performance R&D	0.15	4	0.60
Pelayanan pelanggan	0.10	4	0.40
Kualitas produk	0.05	3	0.15
Jaringan distribusi	0.15	3	0.45
Kelemahan			0.00
Kondisi keuangan	0.05	2	0.10
Biaya iklan	0.05	2	0.10
Persaingan antar divisi	0.15	1	0.15
Fasilitas manufaktur	0.10	1	0.10
Kurang kerjasama	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.7

Competitive Profile Matrix (CPM)

Faktor-faktor sukses yang kritis	Bobot	Perusahaan		Pesaing I		Pesaing II	
		Rating	Nilai	Rating	Nilai	Rating	Nilai
Pangsa pasar	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Kompetisi harga	0.20	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Posisi keuangan	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Kualitas Produk	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Kesetiaan pelanggan	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total	1.00		2.3		2.2		2.8

Environmental Scanning

Teknik pengumpulan informasi berbagai peristiwa yang berhubungan dengan lingkungan internal dan eksternal. Untuk mengidentifikasi tanda-tanda sejak dini.

Irregular Scanning System

Berfokus pada hal-hal yang sudah terjadi, untuk mengatasi krisis jangka pendek dan kurang memperhatikan masa depan.

Regular Scanning System

Analisis yang terjadwal dalam suatu review. Bersifat decision oriented (manajemen mengulas hasil analisis selama proses pengambilan keputusan).

3. Environmental Forecasting

Penentuan kondisi apa yang mungkin muncul dimasa yang akan datang. Menggunakan teknik proyeksi atau ekstrapolasi trend.

MENENTUKAN DAN MENETAPKAN ARAH PERUSAHAAN

Strategic Architecture

- Apa yang harus dilakukan saat ini untuk memotong masa depan.
- Penghubung penting antara masa kini dengan hari esok antara jangka pendek dan jangka panjang.
- Kompetensi apa yang harus dibangun sekarang juga, pelanggan baru mana yang harus difahami serta prioritas produk apa yang harus ditangani sekarang untuk memotong masa depan.

1. Misi Perusahaan

- Menjelaskan kegunaan dan alasan mengapa suatu organisasi ada.
- Ciri pokok produk yang ditawarkan, teknologi yang digunakan, konsumen yang dituju, karakter pasar, komitmen terhadap karyawan, filosofi diri serta citra perusahaan yang diharapkan masyarakat.

2. Tujuan Perusahaan

- Apa yang hendak dicapai oleh organisasi.
- Tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang

3. Strategic Intent (Visi)

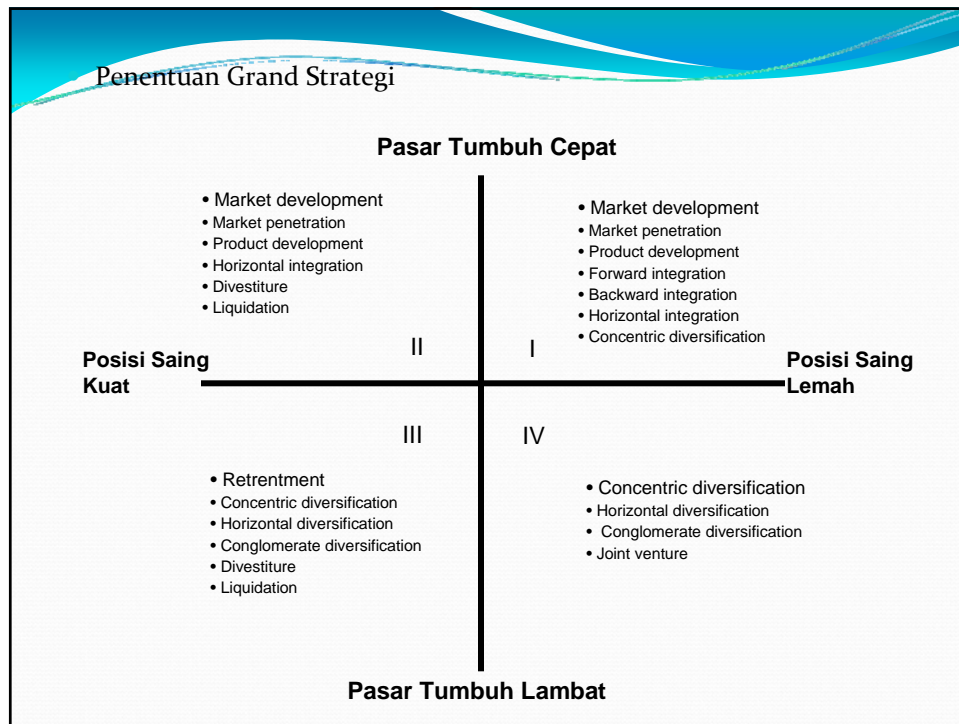
- **Stretch** : menciptakan aspirasi dan ambisi, yg dalam keadaan normal tidak mungkin.
- **Foresight** : prediksi masa depan dengan mempertimbangkan kecenderungan teknologi, perilaku konsumen, lingkungan dsb.
- **Leverage** : bagaimana menciptakan pengaruh yang lebih besar dengan sumber daya yang dimiliki saat ini.

FORMULASI STRATEGI

- Kemana sesungguhnya perusahaan hendak diarahkan ?
- Ke arah mana perusahaan bergerak sekarang ini ?
- Faktor-faktor lingkungan apa yang paling signifikan yang sedang dihadapi perusahaan saat ini ?
- Apa saja yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya secara lebih efektif untuk masa yang akan datang ?

Formulasi Strategi Korporat

- A. Grant Strategy
 1. Concentration Strategy
 2. Integration Strategy :
 - a. Vertical integration (Backward integration dan Forward integration)
 - b. Horizontal Integration
 - c. Merger and Joint Ventures
 3. Diversification Strategy
 - a. Concentric diversification
 - b. Conglomerate diversification
 - c. Horizontal Diversification
 4. Growth Strategy
 - a. Market Penetration
 - b. Market Development
 - c. Product Development
 5. Retrenchment/Devensive Strategies
 - a. Turnaround Strategy
 - b. Divesture Strategy
 - c. Liquidation Strategy

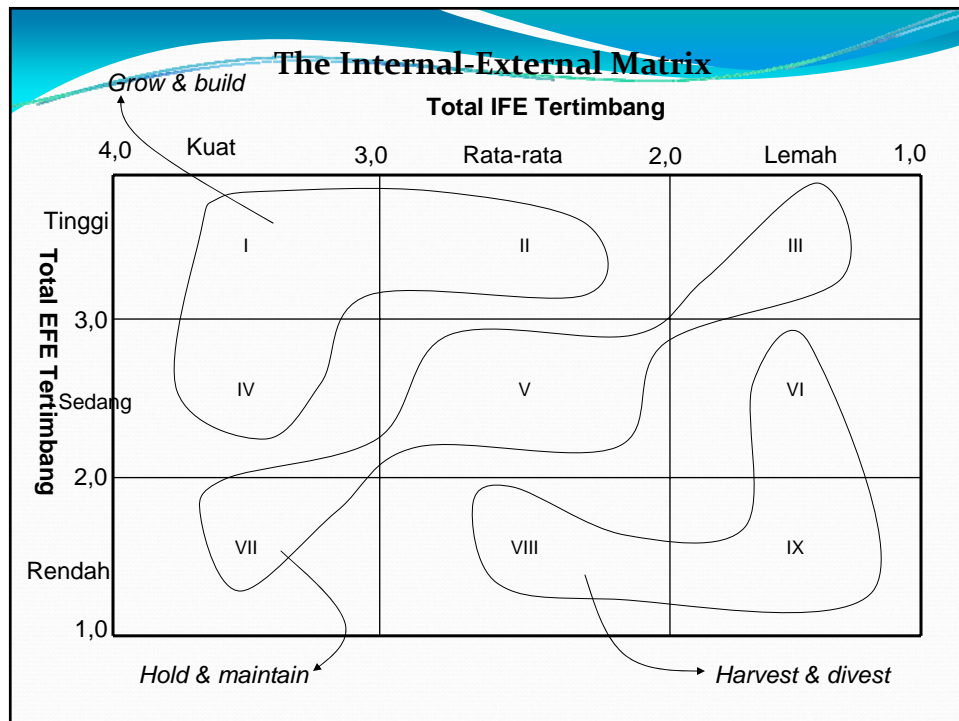
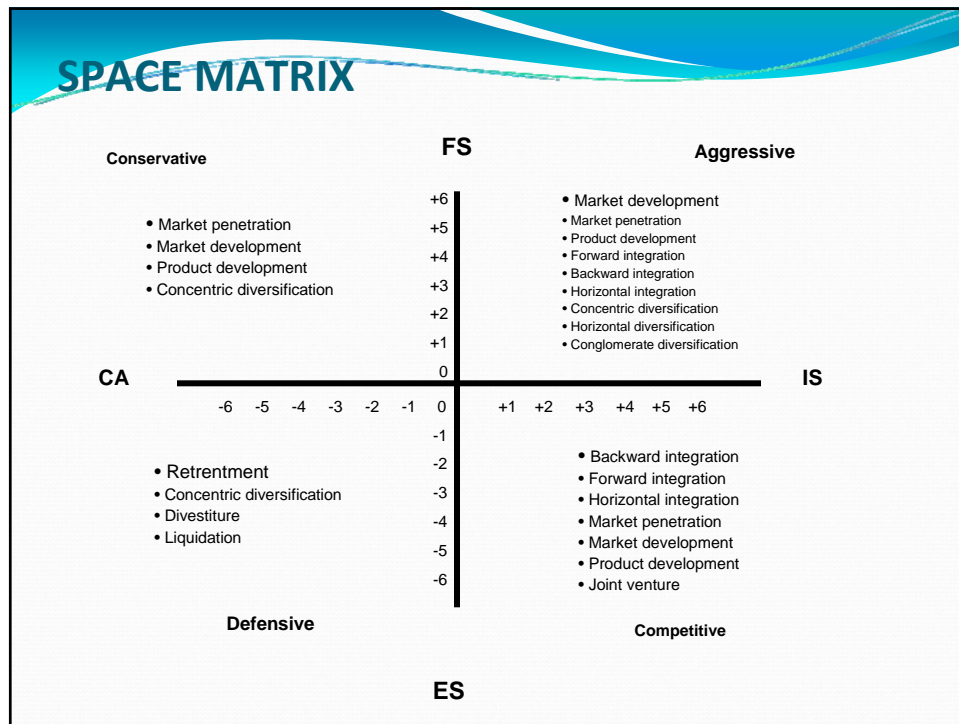


BUSINESS STRATEGY

The Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix

Langkah-langkah :

1. Pilihlah seperangkat variabel Financial strength (FS), competitive advantage (CA), environmental stability (ES), and industry strength (IS).
2. Beri rating 1 (buruk) – 6 (sangat baik) dari setiap variabel FS dan IS. Dan beri rating -1 (sangat baik) sd -6 (buruk) untuk variabel ES dan CA.
3. Hitung rata-rata score untuk FA, CA, IS dan ES.
4. Letakkan score rata-rata untuk masing FS, IS, ES dan CA pada sumbu SPACE Matrix.
5. Hitung sumbu x dengan menjumlahkan rata-rata score CA dengan IS dan sumbu y jumlah ES dengan FS.
6. Buatlah garis dari titik origin ke titik (sumbu x,y)



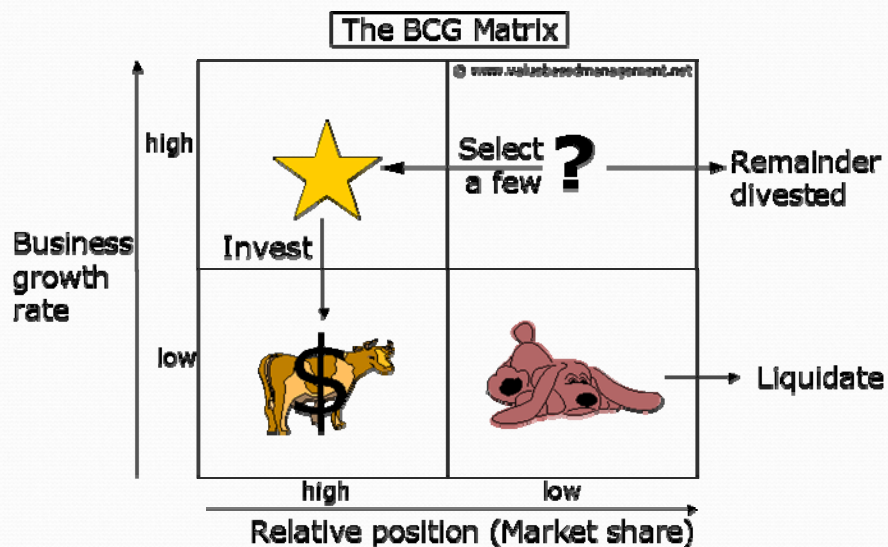
Grow and Build Strategy (I, II, IV): intensive (market penetration, market development, and product development) atau Integratif (backward integration, forward integration, horizontal integration).

Hold and Maintain Strategy (III, V, VII) : market penetration dan product development.

Harvest and divest strategy (VI, VIII, IX)

Divisi	Sales	% sales	Profits	% profit	IFE Scores	EFE Scores
A	100	25,00%	10	50,00%	3,6	3,2
B	200	50,00%	5	25,00%	2,1	3,5
C	50	12,50%	4	20,00%	3,1	2,1
D	50	12,50%	1	5,00%	1,8	2,5
Total	400	100,00%	20	100,00%		

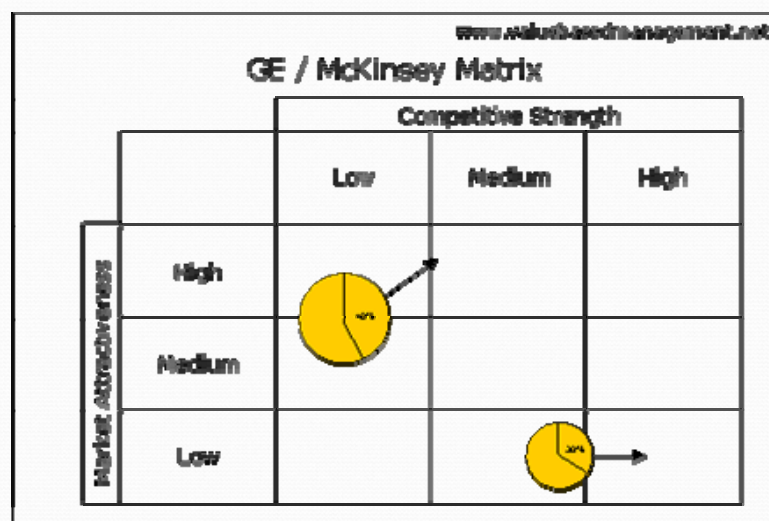
BCG's MATIX



Placing products in the BCG matrix results in 4 categories in a portfolio of a company:

- BCG matrix - Stars (=high growth, high market share)
 - use large amounts of cash and are leaders in the business so they should also generate large amounts of cash.
 - frequently roughly in balance on net cash flow. However if needed any attempt should be made to hold share, because the rewards will be a cash cow if market share is kept.
- BCG matrix - Cash Cows (=low growth, high market share)
 - profits and cash generation should be high, and because of the low growth, investments needed should be low. Keep profits high
 - Foundation of a company
- BCG matrix - Dogs (=low growth, low market share)
 - avoid and minimize the number of dogs in a company.
 - beware of expensive 'turn around plans'.
 - deliver cash, otherwise liquidate
- BCG matrix - Question Marks (= high growth, low market share)
 - have the worst cash characteristics of all, because high demands and low returns due to low market share
 - if nothing is done to change the market share, question marks will simply absorb great amounts of cash and later, as the growth stops, a dog.
 - either invest heavily or sell off or invest nothing and generate whatever cash it can. Increase market share or deliver cash

GE'S MATRIX



The McKinsey / General Electric Matrix

The **GE / McKinsey Matrix** is more sophisticated than the BCG Matrix in three aspects:

- **Market (Industry) attractiveness** replaces market growth as the dimension of industry attractiveness. Market Attractiveness includes a broader range of factors other than just the market growth rate that can determine the attractiveness of an industry / market.
- **Competitive strength** replaces market share as the dimension by which the competitive position of each SBU is assessed. Competitive strength likewise includes a broader range of factors other than just the market share that can determine the competitive strength of a Strategic Business Unit.
- Finally the **GE / McKinsey Matrix** works with a **3*3 grid**, while the **BCG Matrix** has only **2*2**. This also allows for more sophistication.

Typical factors that affect Market Attractiveness:

- Market size
- Market growth rate
- Market profitability
- Pricing trends
- Competitive intensity / rivalry
- Overall risk of returns in the industry
- Opportunity to differentiate products and services- Demand variability
- Segmentation
- Distribution structure

- Typical factors that affect Competitive Strength of a SBU:

- Strength of assets and competencies
- Relative brand strength
- Market share- Market share growth
- Customer loyalty
- Relative cost position (cost structure compared with competitors)-
- Relative profit margins (compared to competitors)
- Distribution strength and production capacity
- Record of technological or other innovation
- Access to financial and other investment resources

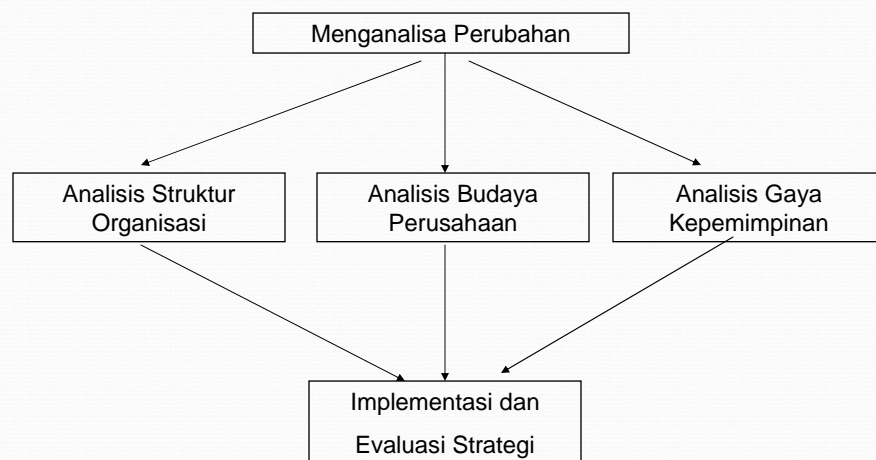
IMPLEMENTASI STRATEGI

Berbagai kemungkinan formulasi dan implementasi strategi

Formulasi Strategi

Implementasi strategi	Baik	Baik Sukses	Buruk Roulette
	Buruk	Trouble	Failure

Model Implementasi Strategi



Analisis Perubahan

1. Tidak ada perubahan significant (Continuous)
2. Perubahan rutin (Routine Change)
3. Perubahan terbatas (limited change)
4. Perubahan radikal (radical change)
5. Organization Redirection

Analisis Struktur Organisasi

1. Struktur Organisasi Sederhana
2. Struktur Organisasi fungsional
3. Struktur Organisasi divisional
4. Struktur SBU
5. Struktur Organisasi Matrix

Analisis Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan komponen yang menyebabkan suatu strategi dapat diimplementasikan.

(Budaya perusahaan = sikap dan nilai gaya manajemen dan kebiasaan mengambil keputusan).

Analisis Gaya Kepemimpinan

1. Gaya Administrator
2. Gaya Assertive
3. Gaya enterpreneur

Implementasi dan Evaluasi Strategi

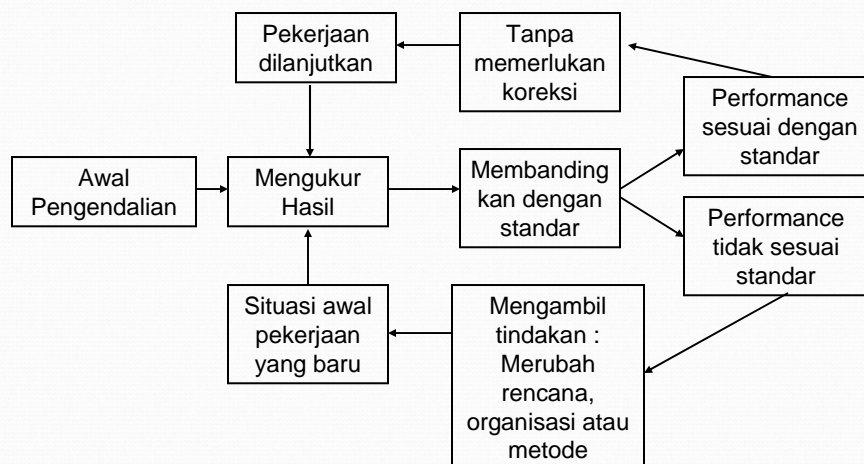
PENGENDALIAN STRATEGI

Pengendalian = tindakan untuk membuat sesuatu berjalan sesuai dengan rencana

Langkah umum pengendalian :

1. Mengukur kinerja perusahaan
2. Membandingkan hasil pengukuran dengan standar yang ada.
3. Melakukan tindakan koreksi

Model Umum Proses Pengendalian



Pendekatan Pengendalian Strategi

A. Tradisional

- Mengukur kinerja perusahaan (strategic audit) :
 - Apakah strategi perusahaan konsisten secara internal
 - Apakah strategi perusahaan konsisten dengan lingkungannya
 - Apakah strategi memberi sumber daya yang memadai
 - Apakah strategi perusahaan mengandung resiko terlalu besar
 - Apakah batas waktu strategi memadai.
- Membandingkan Kinerja Perusahaan dengan tujuan dan standar Standar keuntungan, posisi pasar, produktivitas, kepemimpinan produk, pengembangan SDM, sikap karyawan, Pertanggungjawaban publik, keseimbangan tujuan jangka pendek dengan jangka panjang
- Corrective Action

B. Pendekatan Strategi Yang Adaptive

- Premise Control : mengecek secara sistematis dan kontinu, apakah premis, asumsi dan prediksi dalam analisis lingkungan masih valid.
- Implementation control : menilai apakah strategi secara keseluruhan harus diubah sesuai dengan hasil dari implementasi secara keseluruhan.
- Strategic surveillance : memonitor rangkaian kejadian yang luas di dalam maupun di luar perusahaan yang mempengaruhi tindakan strategi perusahaan.
- Special alert control : pertimbangan kembali yang mendalam, sering dan cepat dari perusahaan, karena kejadian yang mendadak dan tidak diharapkan.