


Manajemen Strategis


By *Associate Professor :*
Dr. Ir. Raden A Harianto, BSc., M.M.



Referensi Buku :

1. David, Fred R. (2004). *Manajemen Strategis: Konsep* (Edisi 9). PT. Index Kelompok Gramedia. ISBN 979-683-700-5.
 2. Ketchen Jr. D. Et all. 2009. *“Strategy 2008-2009”*, New York: McGraw-Hill
 3. Porter, Michael. 1996. *“What is the strategy?”* Harvard Business Review hal. 61-79
 4. The Journal of Business Strategies (<https://coba.SHSU.edu/jbs/>)
 5. The Association of internal Management Consultants (<https://www.aimc.org>)
 6. Pearce & Robinson, (2017). *Strategic Management*, Richard D. Irwin, Inc.
- 

Sessi 1 : Konsep Manajemen Strategi

- ▶ Manajemen Strategis adalah Seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan evaluasi keputusan. Manajemen Strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Ada tiga tahapan dalam manajemen strategis, yaitu perumusan strategis, Implementasi strategi, dan evaluasi strategi. [1].
 - ▶ Manajemen Strategis → aktivitas manajemen tertinggi yang disusun oleh dewan direksi dan dilaksanakan oleh CEO serta tim eksekutif organisasi tsb. Dan memberi arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait perilaku organisasi.
- 

1.1. Inti dari Manajemen Strategi :

Inti dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber daya, dan bagaimana sumber daya yg ada itu dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi tujuan strategis

1.2. Definisi Manajemen Strategi dari Para Ahli

Ketchen (2009) mendefinisikan manajemen strategis sebagai analisis, keputusan, dan aksi yg dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.[2]



1.3. Posisi Strategis

- ▶ Menurut Porter (1996) bahwa strategi sebagai penciptaan posisi unik dan berharga yang didapatkan dengan melakukan serangkaian aktivitas. [3]. Porter menjabarkan tiga basis posisi strategis. Ketiganya tidak *mutually exclusive* dan seringkali saling bersinggungan.
- ▶ Basis 1 : Memproduksi bagian kecil (*subset*) sebuah produk dari industri tertentu. Posisi ini berasal dari pemilihan produk bukan berdasarkan segmentasi konsumen. *Variety-based positioning* efektif bila perusahaan mampu menciptakan produk subset tsb dengan baik, jauh lebih unggul dibanding pesaingnya.

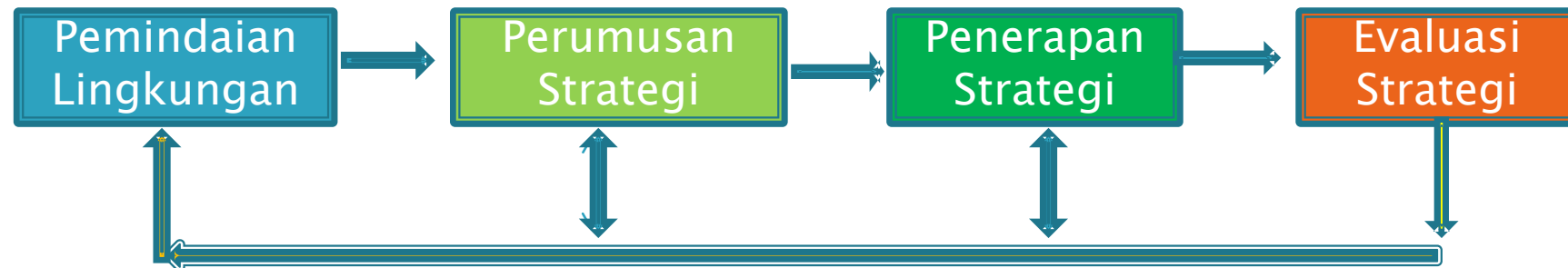


1.4. Posisi Strategis Basis 2 dan 3

- ▶ Basis – 2 : melayani sebagian besar atau bahkan seluruh kebutuhan dari sekmen konsumen tertentu, yg disebut sebagai *needs-based positioning*. Contohnya adalah IKEA yg berusaha memenuhi seluruh kebutuhan mebel, bukan hanya sebagian (subset), untuk target pasarnya.
- ▶ Basis – 3 : Menarget konsumen yang dapat diakses dalam cara yg berbeda, yang disebut sebagai *access-based positioning*. Porter beri contoh lewat Carmike Cinemass, yg mengoperasikan bioskop hanya dikota kecil yg padat namun dengan populasi < 200.000 orang Misal: dg melalukan standarisasi buka hanya sedikit studio dan menggunakan tekno proyektor yg lebih rendah dibanding dgn bioskop di kota besar, shg lebih menguntungkan dari pada di kota besar.

Sessi - 2 : Proses Manajemen Strategi

► Empat Langkah dalam Proses Manajemen Strategi




- **1. Pemindaian Lingkungan (Environmental Scanning)**
- Langkah ini mengacu pd proses mengumpulkan, memiliki dan menyediakan informasi untuk tujuan strategis dan membantu menganalisis faktor internal dan eksternal yg mempengaruhi organisasi. Setelah analisis lingkungan perlu evaluasi lanjut dan usaha revisi dan meningkatkannya.

2. Perumusan Strategi (Strategy Formulation)

- ▶ Perumusan strategi → proses menentukan tindakan terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Setelah melakukan pemindaian lingkungan, manager merumuskan strategi perusahaan, bisnis dan fungsional. Perumusan strategi ini meliputi kegiatan pengembangan visi, dan misi organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi serta membuat sejumlah strategi alternative untuk organisasi dan kemudian memilih strategi tertentu yg tepat untuk digunakan.

3. Penerapan Strategi (Strategy Implementation)

Penerapan Strategis ini menempatkan strategi yang telah dipilih oleh organisasi menjadi tindakan nyata termasuk merancang struktur organisasi, mendistribusikan sumber daya, mengembangkan proses pengambilan keputusan dan mengelola sumber daya manusia.



4. Evaluasi Strategi (Strategy Evaluation)

- ▶ Evaluasi Strategi → Langkah terakhir dari proses manajemen strategi. Kegiatan evaluasi strategi utama adalah menilai faktor-faktor internal dan external yang merupakan akar dari strategi ini, mengukur kinerja dan mengambil tindakan perbaikan. Evaluasi ini memastikan bahwa strategi organisasi penerapannya telah memenuhi tujuan organisasi.



Manfaat Manajemen Strategi


▶ 1. Manfaat Finansial, meliputi :

- ▶ Peningkatan penjualan
- ▶ Peningkatan dalam profitabilitas
- ▶ Peningkatan Produktivitas.

▶ 2. Manfaat Non-Finansial, meliputi :

- ▶ Meningkatkan kesadaran akan ancaman external
- ▶ Pemahaman yg lebih baik tentang strategi pesaing.
- ▶ Mengurangi resistensi terhadap perubahan
- ▶ Pemahaman yang lebih jelas tentang hubungan imbalan kinerja.
- ▶ Peningkatan kemampuan pencegahan masalah dari organisasi.
- ▶ Peningkatan interaksi di antara manager di semua tingkat divisi dan fungsional.
- ▶ Meningkatkan ketertiban dan disiplin.

Sessi 3: Tujuan Manajemen Stratejik

- ▶ Tujuan perusahaan : apa yang ingin dicapai perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional bisnisnya.
 - ▶ Aktivitas bisnis perusahaan saat ini : bagaimana perusahaan akan mencapai tujuan bisnisnya ?
 - ▶ Nilai perusahaan : prinsip dan keyakinan apa saja yang menjadi dasar bagi perusahaan dalam melakukan bisnisnya.
 - ▶ Bila orang pabrik, toko, pemasaran dan gudang tidak mengetahui misi perusahaan, maka tidak mungkin tujuan bisnis perusahaan dapat tercapai secara efektif ?
- 

3.1. Sasaran Misi Perusahaan

- ▶ Menurut King dan Cleland, sasaran misi perusahaan adalah :
 1. Memastikan kesamaan tujuan (*purpose*) dalam organisasi.
 2. Menjadi landasan untuk memotivasi manfaat sumber daya organisasi.
 3. Mengembangkan landasan, atau standar, untuk pengalokasian sumber daya organisasi.
 4. Menetapkan warna umum iklim organisasi misal mengisyaratkan operasi yg bersifat bisnis.
 5. Berfungsi sebagai titik fokus bagi mereka yg sepakat dengan tujuan umum dan arah organisasi dan menghalangi mereka yang tidak sepakat.




Session 4 : Perumusan (Formulasi) Strategi

Rumusan (Formula) : Strategi ini meliputi :

1. Menetapkan misi perusahaan.
2. Lingkungan External.
3. Lingkungan Global: Pertimbangan strategik bagi perusahaan Multinasional.
4. Peramalan Lingkungan
5. Profil Perusahaan : Analisis Internal perusahaan.
6. Merumuskan Sasaran jangka panjang dan strategi umum
7. Analisis dan Pilihan Strategik



4.1 . Menetapkan Misi Perusahaan

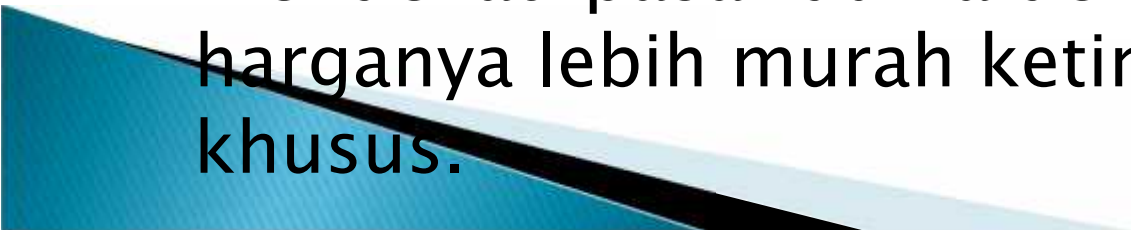
- ▶ Proses menetapkan misi perusahaan untuk bisnis tertentu, Seorang manager pemilik biasanya didasarkan pada keyakinan dasar :
 1. Produk atau jasa yg disediakan usaha ini dapat memberikan manfaat minimal sama dengan harganya.
 2. Produk atau jasa dapat memuaskan kebutuhan pelanggan di segmen pasar tertentu yg belum dipenuhi secara memadai.
 3. Teknologi yang digunakan dalam produksi akan menghasilkan produk atau jasa yg biaya dan kualitasnya bersaing.
 4. Dengan kerja keras dan dukungan pihak lain bisnis tidak saja dapat bertahan melainkan juga tumbuh dan memberikan keuntungan.
 5. Konsep diri wira usaha dari bisnis ini dapat dikomunikasikan kepada, dan diterapkan oleh para karyawan, dan pemegang saham (Investor)
- 

2. Lingkungan External

- ▶ Faktor – faktor pilihan arah, tindakan, struktur organisasi, dan proses internalnya dinamakan lingkungan external. Hal ini dapat dibedakan atas : faktor lingkungan jauh, lingkungan industri, dan faktor dalam lingkungan operasional. Secara simultan faktor ini merupakan landasan peluang dan ancaman yg dihadapi perusahaan dalam lingkungan bersaingnya.

3. Lingkungan Global

Globalisasi diartikan sebagai strategi mendekati pasar dunia dengan produk standar harganya lebih murah ketimbang produk khusus.




4.4. Peramalan Lingkungan


- ▶ Peramalan yang akurat atas elemen–elemen lingkungan yg berubah merupakan bagaian yg sangat penting dari manajemen strategik. Ramalan tentang lingkungan bisnis untuk tahun 1990, an membuat banyak dari beban perusahaan melakukan diversifikasi. Contoh USX Corporation membeli marathon Oil agar memiliki laba atau keuntungan yg dihasilkan dapat dimanfaatkan untuk mengubah USX menjadi produsen saja.



4.5. Merumuskan Sasaran Jangka panjang


- ▶ Para manager strategik menyadari bahwa maksimalisasi jangka pendek jarang sekali merupakan cara terbaik untuk melestarikan pertumbuhan dan kemampuan perusahaan, mereka akan mampu memperbaiki keadaan secara permanen.
 - ▶ Profitabilitas
 - Kemampuan semua perusahaan untuk beroperasi dalam jangka panjang bergantung pada pencapaian tingkat laba yang layak.
 - Produktivitas
 - Manager strategik berusaha meningkatkan produktivitas sistem mereka.
- 

Sessi 5 : Menetapkan Misi Perusahaan


- ▶ Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menetapkan misi perusahaan :
 1. Spesifikasi produk, jasa dasar, pasar utama dan teknologi utama.
 2. Kelangsungan hidup, pertumbuhan dan profitabilitas.
 3. Filosofi perusahaan (Credo perusahaan).
 4. Citra publik mengenai produk yg dihasilkan.
 5. Konsep diri perusahaan.
 6. Kepekaan terhadap kepemimpinan pelanggan dan kepedulian terhadap kualitas / mutu produk.
- 

5.2. Kenapa perusahaan perlu menetapkan Misi ?

Solusi :

- ▶ Memastikan kesamaan tujuan dalam organisasi.
 - ▶ Menjadi landasan untuk memotivasi manfaat sumber daya organisasi.
 - ▶ Mengembangkan landasan, atau standar untuk alokasi sumber daya organisasi.
 - ▶ Menetapkan warna umum iklim organisasi misal mengisyaratkan operasi yg bersifat bisnis.
 - ▶ Berfungsi sbg titik fokus bagi mereka yang sepakat dgn tujuan umum dan arah organisasi.
 - ▶ Memudahkan sasaran dan tujuan kedalam suatu struktur kerja yg mencakup penetapan tugas kepada elemen yg bertanggung jawab.
 - ▶ Menegaskan tujuan umum organisasi dari wujud tujuan umum menjadi tujuan lebih spesifik sedemikian hingga parameter biaya, waktu dan kinerja dapat dikendalikan.
- 

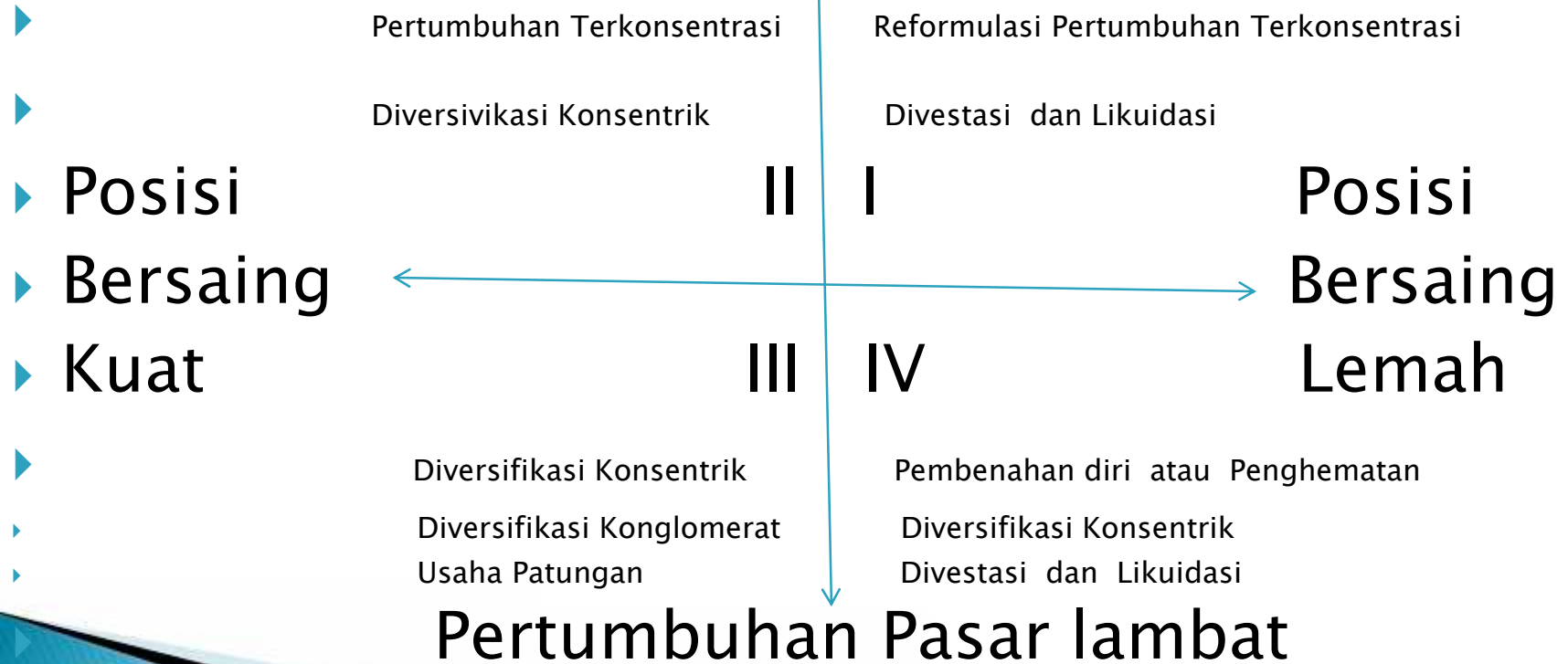
5.3. Strategi Umum

- ▶ Apa yg dimaksud dengan strategi umum ?
Mengapa perusahaan memilih strategi umum ?
 - ▶ Strategi umum adalah → Ancangan menyeluruh yg memedomani tindakan pokok yg dirancang untuk mencapai sasaran jangka panjang.
 - ▶ Perusahaan memilih strategi umum karena :
 1. Selain sasaran jangka panjang strategi umum melibatkan keputusan simultan, tidak berurutan (*Sequential*).
 2. Agar arah dan kemajuan perusahaan tidak ditentukan oleh faktor acak.
 3. Sasaran jangka panjang dan strategi umum saling bergantung.
- 

5.3.1. Model Strategi Umum

- ▶ Model Strategi Umum → Tingkat Pertumbuhan pasar dan Posisi bersaing perusahaan.

- ▶ Pertumbuhan Pasar Cepat



TOPIC 6 : Strategi Generik by Michael Porter


- ▶ Strategi Generik → Strategi induk atau strategi jangka panjang yang dilandasi gagasan inti bagaimana perusahaan itu dapat bersaing optimal di pasar berdasarkan salah satu dari tiga strategi berikut ini :
 1. Keunggulan Biaya menyeluruh :
 - Memiliki pemasok bahan baku langka
 - Menguasai posisi bagian pasar yg dominan
 - Memiliki kapitalisasi tingkat tinggi
 - Menetapkan teknologi hemat biaya.
 - Menekankan pengurangan biaya overhead dan administrasi.
 - Menggunakan teknik volume penjualan.



6.2. Diferensiasi

- ▶ Diferensiasi → Menciptakan dan memasarkan produk yang unik. Diferensiasi meliputi :
- ▶ Memilih konsumen yg peka terhadap atribut produk tertentu.
- ▶ Kemampuan pemasaran yang tangguh.
- ▶ Rekayasa produk.
- ▶ Reputasi perusahaan dalam kualitas atau kepemimpinan teknologi.

6.3. Fokus → Melayani kebutuhan khusus konsumen.


1. Kombinasi keunggulan biaya menyeluruh dan diferensiasi yg diarahkan pd strategi tertentu.
 2. Berupaya melayani kebutuhan segmen pasar.
 3. Melayani wilayah yang terpencil.
- 

6.4. Strategik Generik pada Industri Mobil


► Analisis Strategik Generik :

| Produk | Pasar Lama | Pasar Baru |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lama | <p>KEUNGGULAN BIAYA</p> <p>Pada tahap 1 pasar lama sudah tidak bisa dikembangkan kecuali dgn minimisasi biaya dan dapat menurunkan mutu produk</p> | <p>FOKUS KEUNGGULAN BIAYA :</p> <p>Pada tahap III pengembangan dilakukan dengan tidak merubah produk tapi menyebarkan pasar sehingga biaya dapat diramal dan pangsa pasar dapat dimaksimalkan</p> |
| Baru | <p>FOKUS DIFERENSIASI</p> <p>Pada tahap II investor melakukan strategi maximisasi fokus efisiensi terhadap produk lewat diferensial lini produk dan bauran produk</p> | <p>DIFERENSIASI :</p> <p>Pada tahap IV strategi yang paling baik dilakukan → meningkatkan diferensiasi terhadap aktivitas primer dan penunjang dengan melakukan usaha antar hubungan rantai nilai yang ada.</p> |


Apa Risiko manajemen Strategik ?

- ▶ Waktu yg digunakan manager untuk proses manajemen strategik dapat menimbulkan dampak negatif atas tanggung jawab rasional mereka sehingga harus meminimalkan dampak tsb dengan menjadwalkan tugas mereka.
 - ▶ Jika para perumus strategi tidak terlibat secara dekat dalam implementasinya mereka mengelakkan tanggung jawab individual atas keputusan yang diambil, jadi para manager strategik harus membatasi janji kinerja yang dapat diwujudkan.
 - ▶ Para manager strategik harus mampu mengantisipasi dan merespon kekecewaan para bawahan yang berpartisipasi atas harapan yang tidak menjadi kenyataan.
- 

Topic 8 : Strategi Terapan – 1

- ▶ A. Strategi Integrasi → Strategi yang dilakukan perusahaan agar dapat memperoleh pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan para pesaing baik melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri (David, 2015)
 - ▶ B. Strategi Intensif → Upaya yang intensif dan gencar dalam langkah perusahaan meningkatkan posisi kompetitif terhadap produk yang sudah menjadi branded atau produk yang sudah mewakili perusahaan tsb.
 - ▶ C. Strategi Defensif → Strategi pengurangan kemungkinan beralihnya pelanggan ke pihak lain dengan langkah memperbaiki produk dan melindungi pangsa pasar dari para pesaing. Strategi ini dibedakan atas : (1) strategi pembentukan rintangan pengalihan dan (2) strategi kepuasan pelanggan.
- 

A. Strategi Integrasi

1. Integrasi Horizontal → Strategi jangka panjang berdasarkan pertumbuhan lewat akuisisi satu atau beberapa perusahaan yg sejenis dan beroperasi pada tingkat produksi pemasaran yg sama dalam akuisisi ini meniadakan pesaing dan memberikan perusahaan pengakuisisi akses ke pasar baru.
 2. Integrasi Vertikal → Strategi secara umum dilakukan perusahaan dengan mengakuisisi perusahaan yg memasok input (misal bahan baku) atau perusahaan yg menjadi pembeli output nya (seperti gudang untuk barang jadi)
- 

A.2. Contoh Integrasi Vertikal Balik :


- ▶ Perusahaan pakaian jadi membeli pabrik tekstil, membeli sahamnya, membeli asetnya atau menggantinya kepemilikannya
- ▶ **Contoh Integrasi Vertikal Maju (Forward) →** perusahaan pakaian jadi yang bermerger dengan toko pakaian dalam akuisisi ini perusahaan lebih dekat dengan konsumen akhir.

D. 1. Diversifikasi Konglomerat.

- * Perusahaan besar yg berencana mengakuisisi bisnis karena bisnis ini memberikan peluang investasi yg paling menarik. Kepentingan utama perusahaan pengakuisisi adalah pola laba usaha.



D.2. Diversifikasi Konsentrik

- ▶ Diversifikasi Konsentrik → Diversifikasi penyimpangan yang sangat jauh dari basis operasi semula perusahaan, biasanya berupa akuisisi atau pemunculan internal (spin off) suatu bisnis tersendiri dengan kemungkinan sinergistik yang mengembangkan kekuatan dan kelemahan dari kedua bisnis tersebut.
 - ▶ Pengembangan Inovasi → Berusaha meraih laba awal yang tinggi sebagai hasil dari sambutan pelanggan terhadap produk mereka yang baru atau produk mereka yang disempurnakan secara besar-besaran.
 - ▶ Terus mencari gagasan orisinal baru lainnya.
 - ▶ Menciptakan daur hidup produk baru.
- 


Topic 9 : Strategi Terapan – 2

- ▶ Implementasikan Strategi pencarian terbaik (in search of excellent) dari Tom Peter pada kasus IBM di Indonesia.
- ▶ Solusi :
- ▶ Dengan menerapkan kerangka 7-S Mc Kinsey yaitu pada kasus IBM mengacu pd perubahan struktur fungsional ke struktur unit usaha strategik terdesentralisasi yg lebih konsisten dengan pengembangan produk perusahaan.
- ▶ Setelah strategi dirancang manajemen memusatkan perhatian ke 7 komponen untuk memastikan pelaksanaan yg efektif struktur sistem, kultur, ketrampilan, gaya, dan staf ke 6 komponen ditatata ke dalam 4 elemen dasar yg digunakan Manager untuk melakukan strategi tersebut sebagai berikut :
 1. Struktur berbagai kegiatan perusahaan diorganisasikan.
 2. Kepemimpinan : kebutuhan menetapkan gaya yg efektif selain staf dan ketrampilan.
 3. Kultur nilai bersama menciptakan norma prilaku individu dan warna organisasi


4. Sistem : untuk memberikan imbalan atas prestasi (kinerja) selain untuk monitor & kontrol organisasi

- ▶ Dalam rangka memperbaiki sistem perbankan nasional sbg persiapan dlm menghadapi era globalisasi, ada 5 Bank swasta Nasional yang berniat untuk merger ke Bank Global.


Pertanyaan :

1. Apakah menurut sdr. rencana tersebut sudah tepat bila dilihat dari segi manajemen strategik ?
 2. Menurut sdr. dengan mencoba meramalkan kondisi ekonomi makro & mikro di masa yg akan datang apakah pendirian Bank ini akan berhasil / sukses atau tidak ?
- 

Solusi Kasus Strategi Bank

- ▶ Ya lebih efektif melakukan merger, karena untuk menghadapi era globalisasi diperlukan :
 1. SDM yang terampil yg dapat *me-manage* bank tersebut sehingga mampu bersaing.
 2. Modal yang cukup.
 3. Struktur organisasi yang efektif dan sehat.
 4. Teknologi yg dapat mendukung operasional bank.
 - Akan berhasil karena peluang kendala bisnis bank dapat diramalkan perubahan struktur dinamika populasi yang akan berkembang dilingkungan Ekonomi : spt :
 - kondisi ekonomi
 - income disposable
 - Index harga
 - tingkat upah & produktivitas
- 

Topic 10 : Penerapan Strategi pada Organisasi Non – Profit


- ▶ Manajemen Strategik tidak saja diadopsi oleh perusahaan yg bertujuan mencari keuntungan akan tetapi juga organisasi non-profit seperti Sekolah, kampus, rumah sakit, masjid, dan lembaga swadaya Masyarakat yang dikenal dengan Non Governmental Organization (NGO).
 - ▶ Ada 2 bentuk Organisasi Non Profit, yaitu :
 1. Private nonprofit corporations, termasuk didalamnya adalah rumah sakit, sekolah swasta, dan lembaga pemberi bantuan lain.
 2. Publik Governmental Agencies seperti penjara, lembaga kesejahteraan sampai Perguruan Tinggi.
- 

A. Manfaat Strategis


- ▶ Perusahaan yang menerapkan pendekatan manajemen strategis akan melakukan tugasnya lebih efektif dibanding dengan organisasi yang bukan Non Profit (Komersil). Hal ini dikenal dengan *institutional advantage*.

B. Analisis Strategis


Analisis SWOT → Untuk mengetahui kekuatan apa yang dimiliki oleh organisasi & kesempatan apa yang tersedia. Analisis disertai upaya memeriksa kelemahan dan ancaman yang sedang akan dihadapi oleh organisasi. Analisis stakeholder untuk menentukan lembaga apa dan mana yang berkepentingan terhadap pencapaian tujuan organisasi.




B. Analisis Strategis – 2

- ▶ Tatalaksana pengaturan korporasi, bagaimana organisasi dikelola, disusun, dan disampaikan kepada stakeholder sehingga diperoleh dengan tatakelola yg baik (*good governance*).
 - ▶ Analisis Portofolio → langkah minimal yg harus dilakukan oleh Organisasi NFP. Rumusan ini menarik perhatian lembaga donor dan juga para relawan.
 - ▶ Tekanan terhadap organisasi NFP kuat baik dr sponsor maupun masyarakat. Oleh sebab itu organisasi seperti ini selalu memikirkan bagaimana melakukan perubahan
- 

C. Metode Strategik

1. *Strategic Piggybacking* → Lima syarat organisasi :
 - Ada sesuatu yang dijual.
 - Talenta me-*manage* masa secara kritis.
 - Dukungan yang terpercaya.
 - Sikap Entrepreneurship.
 - Pendanaan Ventura.
 2. *Merger* → Antar organisasi NFP dapat bergabung untuk memberikan pelayanan guna menghemat penggunaan sumberdaya dan mengurangi biaya.
 3. *Strategik Aliansi* → Organisasi NFP membuat ikatan untuk bersepakat memberi pelayanan yang lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan ini akan meningkatkan kapasitas tiap organisasi.
- 

D. Langkah Merencanakan Strategis

- ▶ Memprakarsai dan menyepakati proses perencanaan strategis.
 - ▶ Mengidentifikasi mandat organisasi
 - ▶ Memperjelas misi dan nilai-nilai organisasi.
 - ▶ Menilai lingkungan external, kekuatan dan kelemahan.
 - ▶ Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi.
 - ▶ Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu.
 - ▶ Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan.
- 

Topic 11 : Evaluasi Strategik

A. Konsep Evaluasi


Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis.

Para manager perlu tahu kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik.


Evaluasi strategi → Usaha untuk memperoleh informasi ini.

Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor external dan internal selalu berubah.

Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah :

1. Meninjau faktor–faktor external dan internal yg menjadi dasar strategi sekarang.
 2. Mengukur prestasi
 3. Mengambil tindakan korektif aktivitas perumusan strategi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi besar, korporasi, divisi, atau unit bisnis strategis dan fungsional.
- 

Topic 1 2: Strategi Global Ekonomi

- ▶ Terdapat 5 kunci Strategi Global Ekonomi sbb:
 1. Menyiapkan SDM yg kompeten, kompetitif, dan kemampuan yg baik dalam menghadapi kompetisi Global.
 2. Melaksanakan standarisasi dan sertifikasi bagi perusahaan dan lembaga pemerintah untuk citra, kesungguhan dan kualitas produk
 3. Menghilangkan praktek–2 korupsi, kolusi, nepotisme, dan manipulasi.
 4. Mendorong pengusaha lokal khususnya pengusaha kecil dan menengah untuk berkompetisi secara sehat.
 5. Mendorong munculnya produk–2 yg kreatif dan inovatif dari masyarakat Indonesia.
- 

1. Kegiatan Evaluasi Strategi


- ▶ Menguji landasan strategik bisnis perusahaan membandingkan hasil yg diharapkan dengan kenyataan mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana.

2. Kriteria Evaluasi Strategi


Strategi tidak boleh memiliki tujuan dan kebijakan yg tidak konsisten, kelayakan strategi tidak boleh terlalu banyak membebani sumberdaya yg ada maupun tidak boleh menciptakan sub masalah yg tak dapat dipecahkan, kesesuaian mengacu pada kebutuhan para perencana strategi untuk mengkaji serangkaian trend atau mempertahankan keunggulan kompetitif dibidang kegiatan tertentu.

3. Mengapa Perlu Evaluasi Strategi ?

3. Alasan perlunya Evaluasi Strategi

- ▶ Semakin Kompleks masalah lingkungan, semakin sulit memprediksi masa organisasi. Berkurangnya rentang waktu dimana perencanaan dapat dilakukan dengan tingkat ketepatan tertentu.
 - ▶ Evaluasi strategi harus mempertanyakan harapan dan asumsi manajerial, harus memicu tinjauan sasaran dan nilai dan harus merangsang kreativitas dalam menghasilkan alternatif dan memformulasikan kriteria evaluasi. Evaluasi strategi harus dilaksanakan secara berkelanjutan.
- 

B. Mengukur Kinerja Organisasi

- ▶ Mengukur kinerja organisasi berfungsi untuk membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan hasil sesungguhnya, menyelidiki deviasi dalam rencana, mengevaluasi kinerja individu, dan menilai perkembangan yang terjadi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kriteria kuantitatif untuk evaluasi strategi adalah :
 - a. Sebagian besar kriteria kuantitatif lebih mengacu pada tujuan tahunan dari pada tujuan jangka panjang.
 - b. Metode akuntansi yg berbeda bisa membuat hasil yg berbeda dengan berbagai kriteria kuantitatif.
 - c. Penilaian secara intuitif hampir selalu dilakukan dalam penjabaran kriteria kuantitatif
- 

C. Mengambil Tindakan Korektif

- ▶ Mengambil tindakan korektif → Melakukan perubahan untuk memposisikan kembali perusahaan ke tempat yg lebih kompetitif bagi masa depan. Contoh perubahan yang dibutuhkan memperbaiki struktur organisasi, mengganti personal yg penting, menjual sebuah divisi, atau merevisi misi dan tujuan perusahaan, membuat kebijakan baru, mengeluarkan saham untuk mendapatkan modal, menambah tenaga penjual, mengalokasikan sumber daya secara berbeda atau membuat insentif kinerja yang baru.



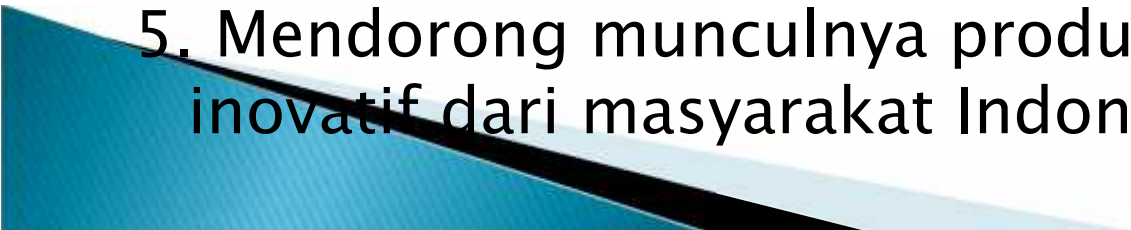
D. Kesimpulan (Konklusi)

- ▶ Kerangka kerja evaluasi strategi untuk membantu pencapaian tujuan tahunan dan jangka panjang.
- ▶ Penyusunan strategi yg baik membawa orang ke arah yang jelas. Evaluasi memposisikan strategi external dan internal.
- ▶ Manajemen strategis yang berhasil adalah integrasi (menyatukan) intuisi dan analisis.
- ▶ Kuncinya, proses perencanaan lebih penting dari pada rencana yang ditulis.



Topic 12 : Strategi Global Ekonomi

A. Terdapat 5 kunci Strategi Global Ekonomi :

1. Menyiapkan SDM yg kompeten, kompetitif, dan kemampuan yg baik dalam menghadapi kompetisi Global.
 2. Melaksanakan standardisasi dan sertifikasi bagi perusahaan dan lembaga pemerintah untuk citra, kesungguhan dan kualitas produk
 3. Menghilangkan praktek–2 korupsi, kolusi, nepotisme, dan manipulasi.
 4. Mendorong pengusaha lokal khususnya pengusaha kecil dan menengah untuk berkompetisi secara sehat.
 5. Mendorong munculnya produk–2 yg kreatif dan inovatif dari masyarakat Indonesia.
- 

B. Ketidak Pastian Ekonomi Global

- ▶ Terdapat dua Strategi yang dapat diterapkan :
 1. Mengurangi sensitivitas nilai tukar rupiah terhadap dollar AS lewat sektor Riil dengan mendorong sektor industri yg berorientasi export dimana pemerintah harus mendorong para pelaku industri untuk meningkatkan daya saing produknya di Pasar Global.
 2. Menciptakan sistem birokrasi yang efisien, tingkat korupsi yang rendah, dan biaya logistik yang murah sehingga para pelaku industri bisa meningkatkan daya saing produknya.



Topic 14 : Analisis Strategik

1. Analisis SWOT → Cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor Kekuatan (Strengths), kelemahan (weakness), Internal perusahaan serta peluang (opportunities) serta ancaman (threats) dalam lingkungan (eksternal) yg dihadapi perusahaan dan penerapan strategi yg tepat. Analisis ini didasarkan kepada asumsi bahwa suatu strategi efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman.
2. Untuk Strategi Bank BCA dapat digambarkan Sebagai berikut :

1.2. Kekuatan (Strengths)

- ▶ Memiliki Jaringan cabang ATM yang luas
- ▶ Memiliki asset yang besar dengan dana pihak ketiga (DPK) yang semakin besar.
- ▶ Memiliki sistem operasi yang baik dan lancar, sehingga memudahkan transaksi.
- ▶ Memiliki SDM yang berkualitas
- ▶ Memiliki teknologi yang tepat guna dengan produk yang ditawarkan lebih beragam.



1.2. Kelemahan (Weaknesses)

- ▶ Terdapat atau adanya sedikit hambatan dalam penyaluran kredit karena sebagian besar kreditnya diwaktu lalu diberikan ke koperasi (termasuk kepemilikan Sudono Salim dan Suharto)
- ▶ Penjualan saham BCA atas nama Siti Hardianti Rukmana (mba Tutut) dengan modal dengkul.
- ▶ Terdapat intervensi internal bank dari pihak bisnis owner.




1.3. Peluang (Opportunities)

- ▶ Memiliki kemampuan dalam menjaring nasabah ritel.
- ▶ Memiliki perhatian besar terhadap fee based income, sehingga tidak mengurangi kerugian disaat negative spread.
- ▶ Mampu meningkatkan dana murah dari publik melalui bursa efek Indonesia (Go – Pub publik)



1.4. Ancaman (Threats)

- ▶ Terdapat adanya perubahan keinginan konsumen atau nasabah.
 - ▶ Adanya persaingan dengan bank yang bergerak dibidang yang sama seperti ritel (Bank Mandiri)
 - ▶ Konklusi Analisis score :
 - ▶ Kekuatan (370) – Kelemahan (200) = 170 (X)
 - ▶ Peluang (340) – Ancaman (270) = 70 (Y)
 - ▶ Koordinat (170, 70) jatuh pada titik kuadran I yaitu Strategi Agresif [Growth]
- 

2. Analisis Struktur Industri


1. Pendatang Baru

Banyaknya investor asing dan modal yg besar lewat investasi dengan membuka lahan-lahan perkebunan baru di Sumatra dan Kalimantan terutama kelapa sawit dan karet.

2. Pemasok Kuat

Pemasok di Industri perkebunan terutama dari segi investasi banyaknya investor asing yg menanamkan modalnya pada perkebunan yg sudah ada.

Pemasok bahan baku / bahan penolong masih impor.



3. Pembeli Kuat

- ▶ Hasil perkebunan kebanyakan dipasarkan untuk pasar ekspor, karena beberapa produk perkebunan Indonesia masih belum memenuhi standar negara importir, maka beberapa produk perkebunan Indonesia seperti Cacao di Kutai, Automatic detention ke USA yg diketahui sebagai negara pemasok karet sehingga dengan mudah kontrol pemasaran.

4. Produk Substitusi

Dengan banyaknya produk substitusi seperti kain sintesis yg mempunyai beberapa keunggulan dibanding karet asli maka produk sintesis tsb merupakan ancaman bagi perkebunan di Indonesia.



4. RESULT & DISCUSSION

TABEL 2 : Annual Spinning Saving of Jet Spinner System (£ '000)

| Linear Density (Tex) Yarn Number (Ne) | 60 10's | 35 16's | 25 24's | 15 36's |
|------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Fixed Cost : | | | | |
| – Room | 1,3 | 2,4 | 4,1 | 6,4 |
| – Insurance | -0,3 | -1,2 | -4,2 | -8,1 |
| – Material | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Operating Cost : | | | | |
| – Waste | 13,7 | 13,7 | 13,7 | 13,7 |
| – Power (Energy) | 16,7 | 14,5 | 10,6 | -3,1 |
| – Operator (labour) | 32,4 | 45,1 | 63,1 | 94,3 |
| + Capital Cost | - 4,8 | -23,2 | - 83,4 | - 161,2 |
| ++ Annual Net Savings Jet Spin | 59,0 | 51,3 | 3,9 | - 58,0 |

- ▶ 4.1. The Energy Use
- ▶ The Energy usage data is based on the Table 2, Data Annual Spinning Saving of Jet Spinner :
- ▶ Sumber : PT. Argo Pantes, Tangerang, 2018

4. Result & Discussion

4.2. The Operation Cost

- ▶ In the Ring Frame spinning process, the amount of waste that occurs in the Roving / Simplex engine is 2 % and 2 % in the ring frame process, while the process in Jet Spinner produces 1.5 % waste. Realization of profit to 2.5 % for the waste of the Jet Spinner process.
- ▶ There is an addition by reducing waste by 2.5 % during the process with the Jet Spinner System. Emphasis on process cost is very effective while production it self continues to increase.



4.3. Engine Efficiency

- ▶ The Jet Spinner is a new process from the form of modern design and stop motion equipment are further enhanced, such as doffing time equipment and others – related to efforts to increase efficiency.
- ▶ Because the rolls of the product are large, the doffing time is increasingly which means the engine rarely stops (efficiency can be improved).



4.4. Cost Balance

- ▶ In the Table 2 , we can see an illustration of the cost balance between spinning Jet Spinner and Ring Frame system as follows :
- ▶ + Average cost (expenditure) = 20 % of the engine cost
- ▶ ++ Without detailed calculations (rough calculations) of possible savings reserved is in the Winding process like Mach Coner.



4.5. The Advantages of a Jet Spinner

- ▶ In the fact, it is clear that the Jet Spinner engine will shorten a series of processes, even at present, there are many preparation process for weaving machine whose threads are supplied by thread cones from the production of jet spinner machine.
- ▶ The production of the Jet Spinner Engine is raelly able to increase production both in term of quality and quantity, also shorten the work process by not eliminating the quality aspects of the product desired by consumers.



5. CONCLUSIONS

- ▶ Financial aspects that are beneficial in the Textile Industry with Jet Spinner system, it can be concluded, that:
- ▶ 1. A long series of spinning processes can be simplified
- ▶ 2. Yarn production capacity can be increased
- ▶ 3. Increased work productivity can save costs.
- ▶ 4. Production costs can be saved.

RECOMMENDATION

- ▶ From the results of the research described above, it can be recommended that: both the Entrepreneurs / Stake Holders and the President Director / CEO can choose the Jet Spinner machine if you want to make a thread under 25 tex, and if you want to make fine yarn above 25 tex > Ne1 40 can choose the Ring Frame engine simultaneously with the Flyer/ Simplex engine and the Mach Coner machine.

THE END

