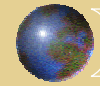


Pembelajaran Manajemen Strategik

Idris, SE, M.Si

Magister Manajemen
UNIVERSITAS DIPONEGORO

1



Strategic Planning

• A Basic Planning Model

Figure 1.1: Basic Planning Process

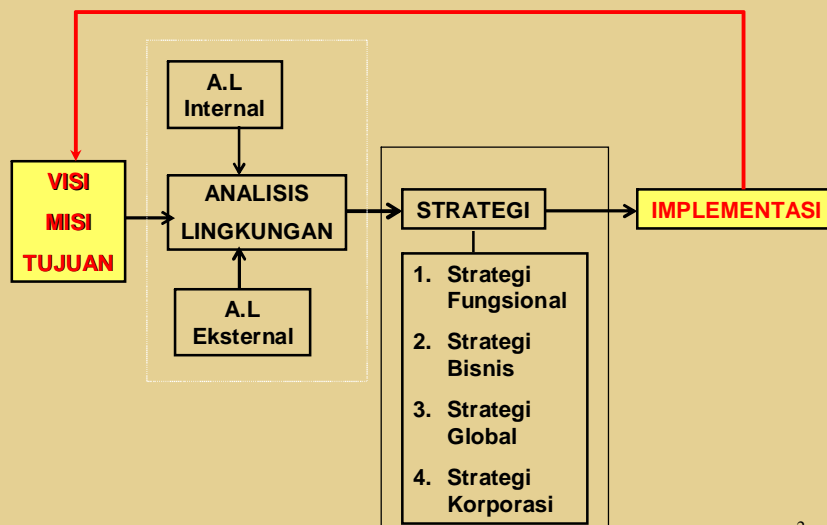


3

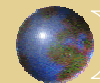
Mnj Strategik Idris



Proses Manajemen Strategik



2



Tantangan Kompetitif

- ❖ Tantangan pertama: **Globalisasi**
- ❖ Tantangan kedua: **Teknologi**
- ❖ Tantangan ketiga: **Persaingan berbasis kompetensi (*competence- or capability-based competition*)**
- ❖ Tantangan keempat: **Rantai nilai daya saing bisnis (dan respon strategik dan pelayanan fungsi sumberdaya manusia)**
- ❖ Tantangan kelima: **Perubahan, perubahan, dan perubahan.....**
- ❖ Tantangan keenam: **Transformasi organisasional**
- ❖ Tantangan ketujuh: **Perubahan dinamika karir dan ekspektasi pekerja**

Sumber: Hitt, Keats, & DeMarie (1998) dan Ulrich (1997)

4



Berbagai Isu Terkini dalam Manajemen Strategik

- Evolusi manajemen strategik: Dari perkembangan awal, *industrial organization (IO) economics, organizational economics, ke resource-based view*
- Perdebatan tentang konsep strategi
- Manajemen strategik berbasis kompetensi (*competence-based strategic management*)
- Manajemen strategik berbasis nilai
- Pengaruh globalisasi dan teknologi (terutama teknologi komunikasi dan informasi) dalam pembentukan *new competitive landscape*
- Model bisnis dalam era bisnis berbasis internet
- Pengukuran kinerja strategik dan konsep *balanced scorecard*
- Perancangan organisasi berfokus strategi
- Peran kepemimpinan strategik

5



Evolusi Manajemen Strategik (Lanjutan)

Periode	Akhir 1970an dan awal 1980an	Akhir 1980an dan awal 1990an	Akhir 1990an
Tema Dominan	Analisis industri dan kompetisi	Pengembangan keunggulan kompetitif	Pengembangan kompetensi
Fokus Utama	Pemilihan industri, pasar, dan segmen, serta strategi <i>positioning</i>	Analisis sumber keunggulan kompetitif dalam perusahaan, dan berbagai aspek dinamik strategi	Analisis akuisisi, penggunaan, dan <i>deployment</i> sumberdaya, aset, kapabilitas, dan keterampilan
Konsep dan teknik utama	Analisis struktur industri Analisis pesaing Analisis <i>strategic group</i>	Analisis sumberdaya Analisis kapabilitas dan kompetensi organisasional Analisis <i>customer values</i> Analisis daya dan kecepatan adaptasi	Analisis <i>competence leveraging</i> Analisis <i>competence building</i> Analisis kognisi dalam pengelolaan kompetensi Analisis <i>organizational learning</i>
Implikasi organisasional	<i>Divestment</i> berbagai unit bisnis yang tidak atraktif Manajemen aset aktif	Restrukturisasi korporat <i>Business Process Reengineering</i> Pengembangan kapabilitas melalui afiliasi strategik, MSDM, SIM, dan bentuk-bentuk organisasional baru	Pengembangan visi strategik Pengembangan kognisi organisasional dan manajerial Kreasi dan manajemen <i>knowledge</i> Pengembangan kapabilitas <i>organizational/strategic learning</i>

7



Evolusi Manajemen Strategik

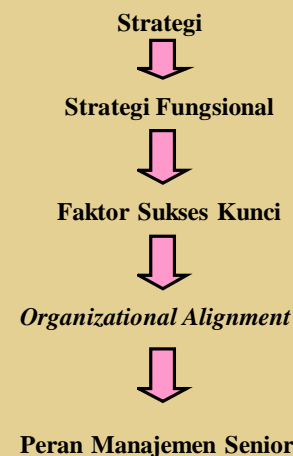
Periode	1950an	1960an	1970an
Tema Dominan	Perencanaan dan pengendalian anggaran	Perencanaan korporat	Strategi korporat
Fokus Utama	Pengendalian finansial melalui anggaran pengoperasian	Perencanaan pertumbuhan	Perencanaan portofolio
Konsep dan teknik utama	Penganggaran finansial Perencanaan investasi Penilaian proyek	Pemrakiraan pasar Diversifikasi Analisis sinergi	SBU sebagai unit analisis Matrik perencanaan portofolio Analisis kurya pengalaman dan pangsa pasar
Implikasi Organisasional	Manajemen keuangan sebagai fungsi korporat kunci	Pembentukan departemen perencanaan korporat Konglomerasi Bentuk organisasi multi-divisional	Integrasi pengendalian keuangan dan strategik Perencanaan strategik sebagai suatu dialog antara kantor pusat dan divisi

6

Mnj Strategik Idris



Pandangan Konvensional Tentang Strategi



- Apa bisnis perusahaan?
- Bagaimana perusahaan bersaing?

- Produksi dan operasi, pemasaran, keuangan, sumberdaya manusia, R&D

- Apa tugas-tugas kritis yang harus dilakukan untuk mengeksekusi strategi?

- Desain struktur, budaya, sistem, dan praktik organisasional (rekrutmen, seleksi, manajemen kinerja, pengembangan SDM, dll.)

- Monitor *alignment* dan kesesuaian

8



Pandangan Berbasis Nilai Tentang Strategi (O'Reilly III & Pfeffer, 2000)

Nilai dan Keyakinan Fundamental

- Apa prinsip-prinsip dasar perusahaan?
- *What do we believe in?*



Praktik Manajemen yang Merefleksikan dan Mewujudkan Nilai-nilai Tersebut

- Apa berbagai kebijakan dan praktik yang konsisten dengan nilai-nilai tsb.?



Menggunakannya untuk Mengembangkan Kapabilitas Inti

- Apa yang dapat dilakukan untuk melayani pelanggan lebih baik daripada pesaing?



Alignment Strategi dengan Nilai-nilai dan Kapabilitas Inti

- Bagaimana bersaing untuk melayani pelanggan dengan kapabilitas yang tidak mudah ditiru para pesaing?



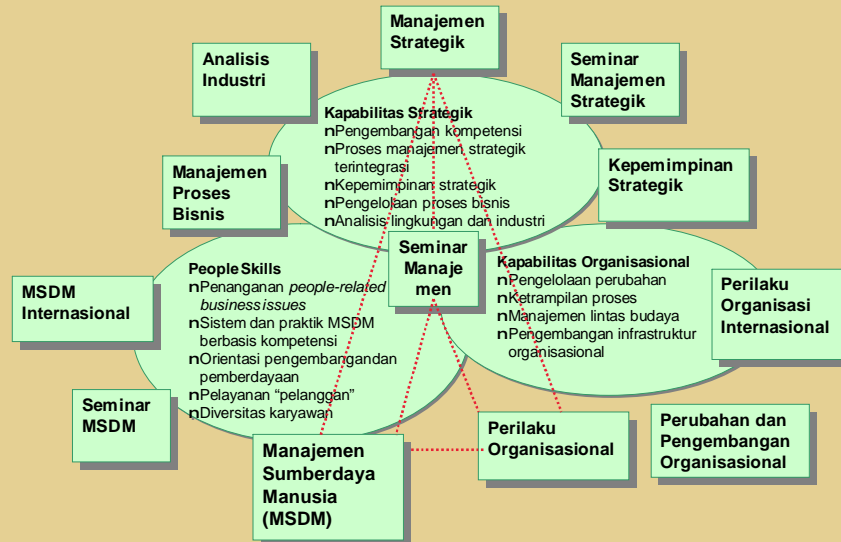
Peran Manajemen Senior

- Mengelola nilai-nilai dan budaya perusahaan

9



Pengembangan Kapabilitas Manajemen Strategik



10

Mnj Strategik Idris