

Membangun Organisasi yang Mampu Mengimplementasikan dengan baik Strategi Perusahaan

Hujratul Fatimah BatuBara¹, Lidiya Uzmasyah²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Jl. William Iskandar Ps. V, Medan Estate, Kec. Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara 203371 Jurusan Akuntansi Syariah Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
hujratulfatimah@gmail.com, lidiyauzmasyah12@gmail.com

ABSTRAK

Organisasi yang baik tentunya berbeda dengan organisasi yang efektif. Banyak pakar yang berpandangan bahwa organisasi yang baik belum tentu efektif tetapi organisasi yang efektif pastilah merupakan sebuah organisasi yang baik. Misalnya, sebuah organisasi dengan struktur yang lengkap menunjukkan kejelasan hubungan tugas dan tanggung jawab adalah salah satu karakteristik organisasi yang baik. Namun, jika dari struktur yang ada tersebut tidak bekerja dan berfungsi dengan baik maka organisasi tersebut tidaklah disebut sebagai organisasi yang efektif. Artikel ini bertujuan untuk memberikan gambaran singkat tentang proses perencanaan manajemen strategi di lingkungan organisasi dan perusahaan serta, memberikan gambaran di kalangan mahasiswa tentang Manajemen Strategi yang merupakan keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang mengarah pada penetapan kinerja jangka panjang organisasi, yang meliputi analisa lingkungan internal dan eksternal, disertai perumusan visi dan misi serta tujuan organisasi guna menghadapi lingkungan tersebut.

Kata Kunci : Formulasi Strategi, kerangka kinerja strategi

PENDAHULUAN

Manajemen strategi merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Hadar Nawawi (2005;148-149), pengertian manajemen strategi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangka waktu masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil, agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan / atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan dan strategi utama organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijakan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Alfred Chandler mengatakan bahwa strategi adalah suatu penentuan sasaran dan tujuandasar jangka panjang dari suatu organisasi (perusahaan) serta pengadopsian seperangkat tindakanserta alokasi sumber-sumber yang perlu untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dalamkajiannya tentang strategi, Henry Mintzberg mencatat bahwa setidaknya strategi tidak sekedarmemiliki dua elemen definisi, yaitu sebagai perencanaan (plan) dan pola (pattern). Lebih dalamlagi, ia mengungkapkan bahwa definisi strategi telah berkembang dengan tiga „P“ baru, yaitu posisi (position), perspektif (perspective), dan penerapan (poly).

Dalam rangka untuk mempertajam telaah makalah ini, penyusun mengambil suatu permasalahan mendasar, yaitu : bagaimana manajemen strategi dapat diterapkan dan diimplementasikan didalam suatu perusahaan atau organisasi sehingga keputusan manajerial dankegiatan-kegiatan yang mengarah pada penetapan kinerja jangka panjang organisasi atau perusahaan tersebut.

PEMBAHASAN

A. FORMULASI STRATEGI

Perumusan strategi atau formulasi strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkahke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuanstrategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebutdalam rangka menyediakan customer value terbaik. Morton (1996 : 17-22) mengatakan bahwa ada keterikatan yang saling menunjang antaraStruktur Organisasi & Budaya Perusahaan, Teknologi, Peran Individu, Struktur Organisasi danProses Manajemen yang dipengaruhi oleh Lingkungan Sosio-Ekonomis External danLingkungan Teknologi External dalam metodologi pembentukan Strategi Formulasi.

Untuk itu, ada beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan sebagai berikut :

1. Identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan pada masa depan. Tentukanmisi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
2. Lakukan analisis lingkungan intern dan ekstern untuk mengukur kekuatan dan kelemahanserta peluang dan ancaman yang akan dihadapi perusahaan dalam menjalani misidan meraih keunggulan bersaing (competitive advantage).
3. Rumuskan faktor-faktor penting ukuran keberhasilan (key succes factors) sesuai dengan perubahan lingkungan yang dihadapi.

Tentukan tujuan dan target terukur, identifikasi dan evaluasi alternatif strategi danrumuskan strategi terpilih untuk mencapai tujuan dan ukuran keberhasilan. Dalam tahap ini penyusun strategi harus melakukan analisis terhadap opsi yang dimiliki perusahaan denganmempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dengan fakta ekstern yang dihadapi. Tentukan strategic option yang paling dikehendaki diantara opsi yang ada sesuai dengan misi organisasi.Tentukan tujuan yang bersifat jangka panjang dan strategi utama untuk mencapai opsi yang paling dikehendaki. Tentukan target tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengantujuan jangka panjang dan strategi utama.

Formulasi adalah bentuk penyederhanaan situasi nyata menjadi bentuk matematis,formulasi memiliki 5 tahap implementasi sebagai berikut:

1. Tahap I; Pengumpulan dan Analisis Keterangan Strategis. Adalah tugas para eksekutiforganisasi untuk dapat menilai kecenderungan-kecenderungan yang terjasi pada saat ini danyang akan datang baik dari segi eksternalnya (pasar, persaingan, teknologi, regulasi, dankeadaan ekonomi) maupun segi

internalnya (nilai organisasi, keunggulan dan kemampuan, hasil produk dan pasar, dan kebijakan strategis yang lalu)2.

2. Tahap II; Formulasi Strategi. Tim ini pulalah harus memeriksa beberapa masa depan alternatif dan menyeleksi serta menciptakan profil atau visi strategis yang berfokus pada ke sembilan pertanyaan tersebut. Kekuatan formulasi sangat tergantung pada kekuatan proses yang dilalui atau yang dialami oleh tim dalam membuat keputusan.
3. Tahap III; Perencanaan Proyek Induk Strategis. Dengan menggunakan metode management proyek yang canggih dan benar dimana rencana disusun, dijelaskan, diprioritaskan, ditahap-tahapkan, dijadwalkan, disumberdayakan dan diimplementasikan serta dipantau (diawasi), maka proyek-proyek tersebut dapat dioptimalkan dalam suatu portofolio.
4. Tahap IV; Implementasi Strategi. Tahap ini adalah tahap pelaksanaan (implementasi) yang mana kualitas suatu proyek sangat diharuskan. Untuk itu dibutuhkan suatu sistem komunikasi yang handal, cepat dan akurat yang dimulai dari tingkat rendah (lower management) hingga ke tingkat yang tinggi (top management).
5. Tahap V; Pemantauan, Peninjauan dan Pembaharuan Strategi. Di tahap ini dibutuhkan indikator internal (kemajuan di bidang tujuan dan langkah strategis, kemajuan proyek) maupun indikator eksternal (validitas asumsi dasar yang menjadi penciptaan visi). Umpan balik (feedback) dari berbagai sumber kegiatan baik untuk jangka pendek, menengah maupun panjang harus dioptimalkan secara terus menerus.

Banyak perusahaan atau organisasi yang banyak menghamburkan sumberdayanya (uang, waktu, tenaga) untuk mengembangkan rencana strategik yang ampuh. Namun kita harus ingat bahwa perubahan hanya akan terjadi melalui suatu action (implementasi), bukan sekedar perencanaan. Rumusan strategi yang secara teknis kurang sempurna jika diimplementasikan dengan baik, maka akan didapat hasil yang lebih baik dibandingkan dengan rumusan strategi yang sempurna namun hanya di atas kertas. Hal ini didukung oleh sebuah hasil penelitian pada 31 industri manufaktur di mana hasilnya menunjukkan bahwa kinerja yang diperoleh perusahaan tidak sekedar ditentukan oleh strategi yang dimiliki, namun lebih disebabkan karena efektivitas perusahaan dalam mengimplementasikan strategi tersebut.

Berdasarkan gambar di atas, ada berbagai kemungkinan yang terjadi antara formulasi strategi dengan implementasi strategi, yaitu :

1. Succes : Merupakan hasil yang paling diidamkan-idamkan oleh setiap perusahaan. Situasi ini dapat terjadi jika formulasi strategi perusahaan disusun dengan baik begitu juga dalam implementasinya.
2. Trouble : Merupakan situasi di mana perusahaan menyusun formulasi strateginya dengan baik namun implementasinya buruk.
3. Roulette : Merupakan situasi di mana perusahaan kurang baik dalam memformulasikan strateginya, namun perusahaan melakukan implementasi yang cukup baik.
4. Failure : Kondisi ini sangat tidak diinginkan oleh perusahaan. Hal ini terjadi karena strategi perusahaan tidak diformulasikan dengan baik, demikian juga dalam implementasinya.

B. MEMBANGUN ORGANISASI YANG MAMPU MELAKSANKAN STRATEGI DENGAN BAIK

1. Kerangka Kerja Untuk Pelaksanaan Strategi

Dalam proses mengeksekusi atau mengimplementasikan strategi selalu diikuti dengan proses memilih teknik, tindakan-tindakan serta perilaku yang lebih spesifik guna menunjang lancarkan operasi yang mendukung strategi perusahaan, yang dilanjutkan dengan tindak lanjut lancarkan operasi yang mendukung strategi perusahaan, yang dilanjutkan dengan tindak lanjut untuk memastikan segala hal terselesaikan dan berujung pada hasil yang baik untuk memastikan segala hal terselesaikan dan berujung pada hasil yang baik.

Hal-hal spesifik mengenai bagaimana mengeksekusi strategi perusahaan harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan. Namun demikian tidak ada resep manajerial disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan. Namun demikian tidak ada resep manajerial yang dapat memastikan keberhasilan pengimplementasian strategi perusahaan karena situasi dan yang dapat memastikan keberhasilan pengimplementasian strategi perusahaan karena situasi dan kondisi setiap perusahaan berbeda-beda.kondisi setiap perusahaan berbeda-beda.

Komponen-komponen utama yang menjadi tugas mendasar bagi para manajer perusahaan dalam proses pengimplementasian strategi perusahaan, antara lain:

- a. Penuhi organisasi perusahaan dengan manajer serta SDM yang mampu mengeksekusi strategi perusahaan dengan baik.
- b. Membangun kemampuan organisasional yang diperlukan dalam pengimplementasian staretgi perusahaan yang berhasil.
- c. Ciptakan struktur organisasi yang ,mendukung strategi perusahaan.
- d. Alokasi sumber daya anggaran yang cukup untuk mendukung upaya pengimplementasian strategi perusahaan.
- e. Ciptakan kebijakan dan prosedur yang mampu memfasilitasi proses pengimplementasian strategi perusahaan.
- f. Pilih praktek-praktek bisnis teknik dan yang teruji serta proses-proses bisnis yang mendorong perbaikan berkesinambungan.
- g. Bangun system informasi dan operasi yang memberdayakan karyawan perusahaan untuk menjalankan peran strategic mereka dengan baik.
- h. Masukkan mekanisme penghargaan serta intensif dalam satu paket nilai target yang dicapai perusahaan dengan baik.
- i. Pertahankan budaya korporat yang mempromosikan pengimplementasian strategi perusahaan dengan baik.
- j. Melatih kemampuan kepemimpinan internal yang sangat diperlukan untuk mendorong implementasi strategi perusahaan.

2. Membangun Organisasi Yang Mampu Melaksanakan Strategi Dengan Baik

Pengimplementasian strategi perusahaan yang baik sangatlah tergantung pada SDM yang kompeten apapun latar belakang tugas dan perannya, dan yang lebih penting lagi adalah bahwa untuk memastikan suksesnya implementasi strategi perusahaan akan diperlukan satu tim manajemen yang solid dan kuat.

Langkah awal dalam menghasilkan SDM yang terampil dan handal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru.

3. Penempatan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi

Membangun tim manajemen yang andal adalah tujuan utama dari tugas membangun organisasi. Meski terkadang strategi serta situasi dan kondisi perusahaan yang berbeda juga menuntut kombinasi antara pengalaman. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan system dan proses yang digunakan untuk mengetahui prosedur penempatan karyawan harus memenuhi persyaratan :

1. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja.
2. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
3. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

4. Membangun dan Memperkuat Kompetensi Inti dan Kemampuan-Kemampuan Kompetitif

Kemampuan perusahaan untuk menjalankan aktivitas yang menciptakan nilai yang juga mengekspresikan strateginya terbentuk dari sumber daya dan kapasitasnya. Para manajer perusahaan akan mengerahkan seluruh sumber daya serta kapabilitas perusahaan dalam bentuk aktivitas-aktivitas yang menciptakan nilai. Namun langkah pertama yang harus dilakukan adalah memastikan bahwa sumber data serta kapabilitas yang diperlukan memang telah tersedia, selalu diperbaharui, dan ditingkatkan kualitasnya. Tiga pendekatan untuk membangun serta memperkuat kapabilitas perusahaan, yaitu :

1. Mengembangkan kapabilitas secara internal
2. Memperoleh kapabilitas melalui merger dan akuisisi
3. Mengakses kapabilitas melalui kerjasama kemitraan

5. Mengatur Pekerjaan Dengan Struktur Organisasi Yang Mendukung

Setiap struktur organisasi perusahaan adalah produk dari situasi dan kondisi yang ada di perusahaan itu, dan biasanya merefleksikan pola-pola organisasional sebelumnya, perbedaan-perbedaan kondisi internalnya, penilaian para eksekutifnya mengenai hubungan siapa melapor siapa, serta “politik” didalam perusahaan umumnya merefleksikan “siapa mendapatkan tugas apa”.

Pada kenyataannya setiap strategi didasarkan pada kapabilitas organisasionalnya sendiri dan juga aktivitas-aktivitas mata rantai nilainya. Strukturisasi upaya kerja untuk mempromosikan pengimplementasian strategi perusahaan yang berhasil, yakni :

1. Memutuskan aktivitas-aktivitas mata rantai nilai yang mana yang akan dijalankan secara internal, dan mana yang harus diambil dari luar.
2. Menyelaraskan struktur organisasi dengan strategi perusahaan.
3. Memutuskan seberapa besar tingkat otoritas pada level pucuk pimpinan untuk melakukan sentralisasi, dan seberapa besar tingkat pendelegasian yang akan diserahkan pada level manager dan staff.
4. Memfasilitasi kerjasama dengan mitra-mitra eksternal dan mitra-mitra strategic.

PENUTUP

KESIMPULAN

Perumusan strategi atau formulasi strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan customer value terbaik.

Rumusan strategi yang secara teknis kurang sempurna jika diimplementasikan dengan baik, maka akan didapat hasil yang lebih baik dibandingkan dengan rumusan strategi yang sempurna namun hanya di atas kertas.

Dalam proses mengeksekusi atau mengimplementasikan strategi selalu diikuti dengan proses memilih teknik, tindakan-tindakan serta perilaku yang lebih spesifik guna menunjang lancarkan operasi yang mendukung strategi perusahaan, yang dilanjutkan dengan tindak lanjut lancarkan operasi yang mendukung strategi perusahaan, yang dilanjutkan dengan tindak lanjut untuk memastikan segala hal terselesaikan dan berujung pada hasil yang baik untuk memastikan segala hal terselesaikan dan berujung pada hasil yang baik.

Hal-hal spesifik mengenai bagaimana mengeksekusi strategi perusahaan harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan

SARAN

Dari penjelasan makalah yang diatas, kami menyadari bahwa masih adanya beberapa kelemahan. Maka dari itu untuk menambah wawasan dan pengetahuan yang lebih mengenai Membangun Organisasi Yang Mampu Melaksanakan Strategi Dengan Baik, diharapkan para pembaca dapat mencari atau menambah sumber-sumber referensi dari buku atau yang lainnya. Dengan demikian, Semoga makalah kami dapat bermanfaat bagi pembacanya

DAFTAR PUSTAKA

- Haffernan, M., M and Flood, f.c., 2000. *An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organizational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations*, Journal of European Industrial Training, pp: 128-136. http://www.mcbup.com/research_registers/tdev.asp
- Hoffmann, T., 1999. The Meanings of competency. Journal of European Industrial Training, pp. 275-285. <http://emerald-library.com>
<http://ridho-mnj.blogspot.co.id/2013/12/penempatan-sdm.html>
- Ikatan Akuntan Indonesia 2015. Modul Chartered Accountant “Manajemen Strategik dan Kepemimpinan”. Jakarta:IAI
- Munro., A and A. Brendan, 1994. Competences: Dialogue without a Plot ? Providing Context through Business Diagnostics, Executive Development, Vol. 7 No. 6., pp. 12-15.
- Vakola. M., et. all., 2007. *Competency management in support of organizational change*, international Journal of Manpower. Vol. 28. No. 3/4, pp. 260-275. www.emeraldinsight.co/0143-77220.htm