

PERTEMUAN 14

PENGENDALIAN, EVALUASI DAN KINERJA STRATEGI



PENGENDALIAN STRATEGI

Dalam pengendalian strategi dibagi menjadi dua yaitu pendekatan tradisional dan pendekatan kontemporer. **Pendekatan Tradisional** mengikuti tahapan yang berurutan, yaitu: (1) strategi diformulasikan dan manajemen puncak menetapkan sasaran, (2) strategi diimplementasikan, dan (3) kinerja diukur berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan **Pendekatan Kontemporer** dinamakan *double-loop*, dimana asumsi, dasar pemikiran, sasaran dan strategi organisasi dievaluasi, diuji, dan dikaji ulang secara terus-menerus. Agar sistem pengendalian kontemporer efektif :

- Harus fokus pada informasi yang terus berubah yang dapat diidentifikasi oleh manajer puncak sehingga mempunyai arti strategik yang penting
- Informasi harus cukup penting untuk dapat menarik perhatian manajer operasi pada semua tingkatan organisasi secara rutin dan terus-menerus
- Data dan informasi yang dihasilkan oleh sistem pengendalian paling baik bila diinterpretasikan dan didiskusikan pada pertemuan tatap muka dengan atasan, bawahan, dan rekan bisnis

- Sistem pengendalian kontemporer adalah katalis kunci bagi perdebatan tentang data, asumsi dan rencana aksi yang dilakukan terus-menerus.

PENGAWASAN PERILAKU

Implementasi strategi yang efektif membutuhkan tiga kunci pengendalian: budaya, penghargaan, dan batas organisasi. Pendekatan tradisional menekankan pada batas dan kendala organisasi, sedangkan pendekatan kontemporer mengandalkan keseimbangan antara tiga kunci pengendalian.

BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan kepercayaan yang membentuk karyawan, struktur organisasi dan sistem pengendalian perusahaan untuk memproduksi norma-norma keyakinan. Budaya mengatur suatu batasan yang implisit, yaitu aturan-aturan tidak tertulis dari perilaku yang diperbolehkan.

TABEL 14.1 Mengelola Hubungan Strategi-Budaya

Perubahan faktor kunci organisasi yang diperlukan untuk mengimplementasi strategi baru	Banyak	Menghubungkan perubahan dengan misi dasar dan norma-norma fundamental organisasi	Reformulasi strategi atau menyiapkan perubahan budaya secara hati-hati dan berdimensi jangka panjang
		1	4
	Sedikit	Sinergistik – fokus pada memperkuat budaya	Mengelola budaya
		2	3
		Tinggi	Rendah
Kesesuaian potensial antara perubahan dengan budaya organisasi			

Sumber: Pearce & Robinson (2003: 301)

PENGHARGAAN

Sistem penghargaan (rewards) dan insentif merupakan perwujudan dari niat kuat untuk bisa mempengaruhi budaya organisasi, berfokus pada pekerjaan dengan prioritas tinggi, dan memotivasi individu dan kinerja individu ke tingkat yang lebih tinggi. Merupakan suatu motivator dan kontrol mekanisme yang efektif. Karakteristik penghargaan dan insentif yang efektif :

- Tujuannya jelas, mudah dimengerti, dan bisa diterima secara luas
- Penghargaan berhubungan langsung dengan kinerja dan perilaku yang diinginkan
- Pengukuran kinerja jelas dan dapat dilihat
- Umpan balik cepat, jelas, dan tidak meragukan
- Sistem kompensasi adil dan pantas
- Struktur fleksibel; bisa beradaptasi dengan perubahan

Tujuan jangka pendek harus: (1) spesifik dan bisa diukur, (2) mempunyai batasan waktu yang spesifik dalam usaha pencapaian, (3) dapat dicapai dan cukup menantang untuk bisa memotivasi manajer menyelesaikannya. Organisasi perlu menyediakan suatu sistem penghargaan dan insentif, digabung dengan budaya yang kuat sehingga hambatan dapat diinternalisasi. Dapat dicapai dengan :

- Mempekerjakan orang yang tepat yang telah mempunyai nilai dominan yang diinginkan perusahaan dan konsisten dengan nilai-nilai tersebut
- Memberikan pelatihan dan melakukan indoktrinasi
- Pentingnya panutan dalam pihak manajemen
- Sistem penghargaan harus sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan

POSISI PERUSAHAAN DALAM INDUSTRI

Rencana bisnis yang efektif harus mendefinisikan secara jelas di mana posisi perusahaan hari ini dan posisi yang diinginkan tiga hingga lima tahun mendatang. Strategi adalah cara pemimpin bisnis perusahaan merealisasikan filosofinya. Dengan audit strategi, perusahaan menguji asumsi-asumsi yang dibutuhkan untuk bersaing di dalam pasar. Perusahaan yang sukses mengkombinasikan dua karakteristik utama strategi, yaitu: (1) sasaran jangka panjang, dan (2) analisis lingkungan persaingan. Daya tarik industri sangat berhubungan dengan struktur dari industri tertentu dan arah kompetisi industri yang telah beroperasi. Secara tradisional, dua faktor penting dalam menentukan daya tarik tersebut adalah ukuran industri dan tingkat pertumbuhannya. Daya tarik industri dapat diukur secara kuantitatif menggunakan 10 kriteria.

Kriteria Industri yang Menarik	Faktor Pembobot (A)%	Peringkat menurut para <i>stakeholder</i> yang berbeda (1-10)			Sub-total/10 (B)
		Anggota tim unit bisnis stratejik	Menurut Pelanggan	Menurut Pemasok	
1. Ukuran segmen industri (↑ lebih baik)	100%				
2. Tingkat pertumbuhan rata-rata dalam lima tahun mendatang (↑ lebih baik)	15%				
3. ROI lima tahun yang lalu (↑ lebih baik)	20%				
4. Persaingan antar pesaing dalam segmen ini (↓ lebih buruk)	15%				
5. Daya tawar pembeli (↓ lebih buruk)	8%				
6. Daya tawar pemasok (↓ lebih buruk)	8%				
7. Peluang kemajuan teknologi (↑ lebih baik)	6%				
8. Hambatan masuk (↑ lebih baik)	6%				
9. Hambatan keluar (↓ lebih buruk)	6%				
10. Substitusi produk (↓ lebih buruk)	6%				
Total	100%				

Kunci	Nilai total= (A) × (B)
↑ Semakin tinggi ↓ Semakin rendah	

Sumber: Chien, et al. (2005: 171)

SUSTAINABILITAS

Rencana bisnis stratejik dapat efektif hanya bila asumsi-asumsi kunci yang mendasari, seperti kompetensi teknis dan cakupan pasar, dapat berkelanjutan (sustainable). Hal-hal yang harus dipertimbangkan untuk mengidentifikasi faktor umum bagi keberhasilan perusahaan :

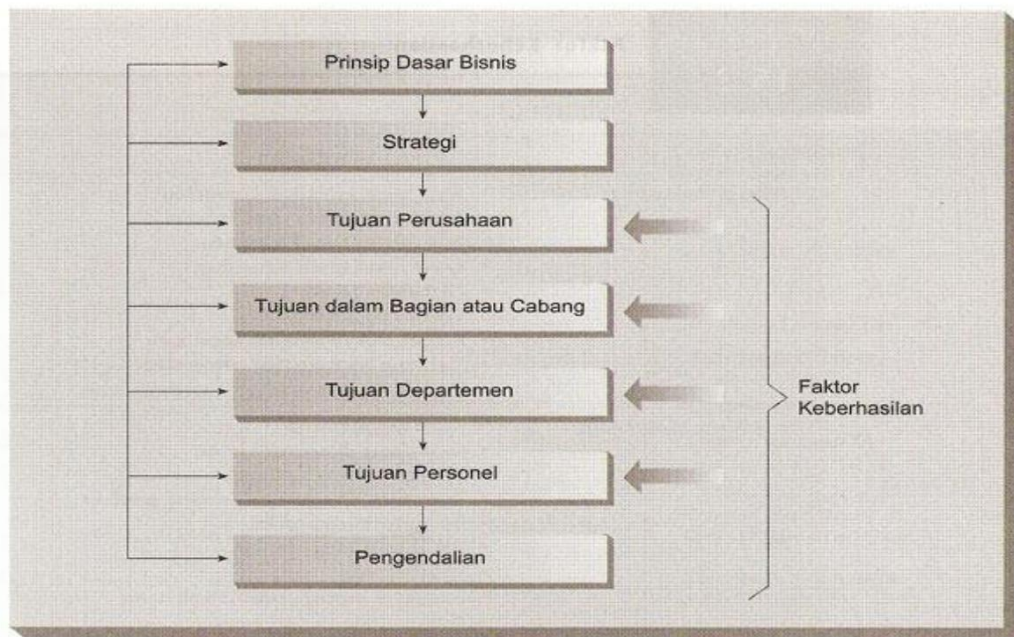
1. Tanpa komitmen dari manajemen senior tidak akan mungkin untuk mempraktikkan analisis faktor keberhasilan
2. Analisis enam kunci keberhasilan membutuhkan pengorganisasian yang lengkap
3. Seluruh kontak langsung analisis dilakukan bersama manajer

TABEL
15.1

Contoh Praktis untuk Menekankan Faktor-faktor Keberhasilan

Faktor Keberhasilan	I Permulaan	II Ekspansi	III Konsolidasi	IV Pertumbuhan	V Integrasi
Strategi	Tidak ada pertimbangan strategis	Pengaturan jangka pendek	Strategi jangka menengah	Harmonisasi strategi	Strategi jangka panjang yang berorientasi pada pasar
Organisasi	Improvisasi tingkat tinggi	Berupaya mencapai standar tinggi	Standarisasi tingkat tinggi	Pengaturan lebih bersifat individual	Organisasi inovatif
Staf	Memenuhi tugas menurut uraian pekerjaan	Sedikit kebebasan untuk manuver	Kelompok kerja berorientasi pada tindakan	Staf bermotivasi tinggi	Pekerja adalah sub-entrepreneur
Gaya kepemimpinan	Gaya kepemimpinan alami yang diwariskan	Lebih banyak delegasi	Gaya kepemimpinan kooperatif	Metode dan prinsip manajemen yang memadai	Gaya kepemimpinan memastikan implementasi strategi yang optimal
Sistem informasi	SI mendatangkan penghematan biaya	Meningkatkan penggunaan SI	Kematangan tingkat tinggi dengan aplikasi standar	Mengembangkan kepuasan pengoperasian (proses secara individu)	SI menciptakan keunggulan bersaing yang strategis
Orientasi pelanggan	Pelanggan adalah suatu peluang bisnis	Hubungan yang normal dengan pelanggan	Pelanggan turut dipertimbangkan	Diberikan solusi terhadap masalah	Tingkat tertinggi dari orientasi pelanggan

Sumber: Nagel (1996:163)



Sumber: Nagel (1996:164)

PENILAIAN

Penilaian adalah ukuran nilai ekonomis pada suatu periode berdasarkan tingkat diskonto yang mencerminkan biaya modal. Rencana bisnis yang baik harus terus menghasilkan “nilai” melebihi biaya modal yang digunakan. Asumsi utama mengenai kondisi pasar akan membawa dampak bagi kelayakan bisnis segmen tersebut. Penilaian kinerja berdasarkan model ROE, analisis profitabilitas, rasio pengeluaran, dan pemanfaatan aset. Penilaian kinerja dengan model Return on Equity (ROE) :

- ROE dapat digunakan untuk menganalisis tingkat profitabilitas perusahaan dan membahas trade-off antara return dan risiko yang dihadapi oleh perusahaan
- Tujuannya untuk mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai oleh perusahaan yang bersangkutan

FLEKSIBILITAS

Fleksibilitas rencana bisnis dapat diuji dengan menginvestigasi kemampuan rencana bisnis untuk bertahan dalam skenario kondisi yang paling buruk. Dukungan fungsional yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis, meliputi: penelitian dan pengembangan (litbang), manufaktur, pelayanan, pelanggan, keuangan, dan pengendalian. Dukungan ini diperlukan sejak dari formulasi strategi hingga implementasi strategi.

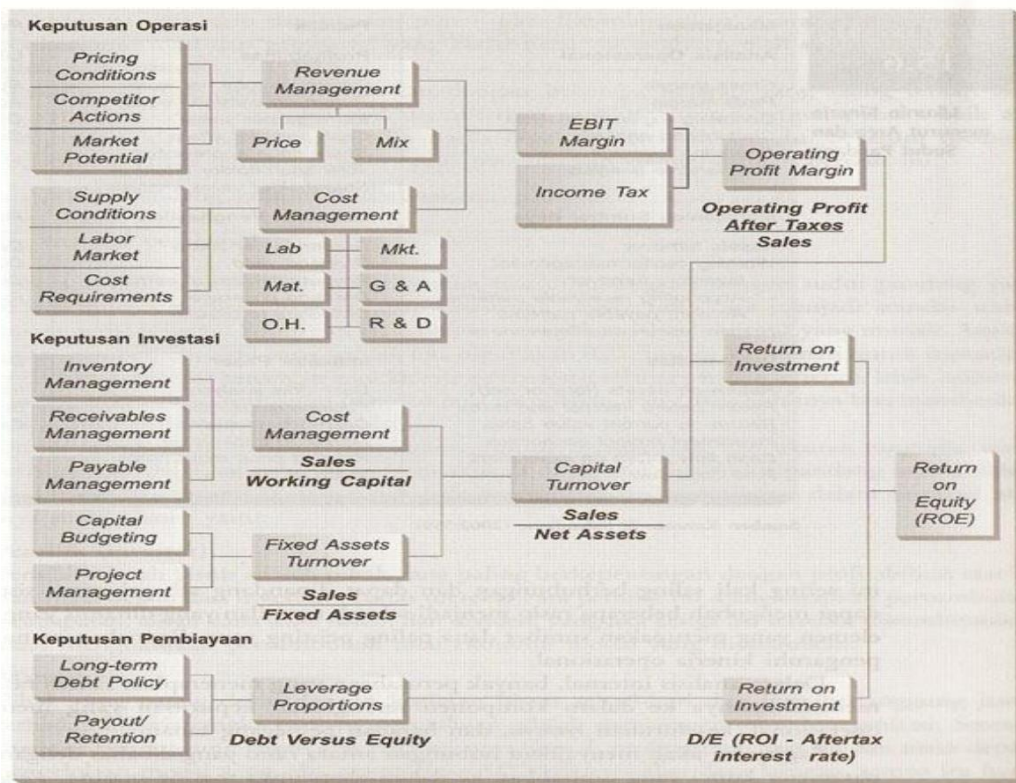
ANALISIS RASIO DAN KINERJA

Rasio berhubungan dengan beberapa besaran yang saling terkait satu dengan yang lain. Sebelum memulai analisis, elemen yang harus ditentukan antara lain: sudut pandang yang akan digunakan, tujuan analisis, dan standar pembandingan. Tiga sudut pandang utama dalam analisis kinerja keuangan :

- Pemilik (investor)
- Manajer
- Kreditor

Manajemen	Pemilik	Pemberi Pinjaman
Analisis Operasional	Profitabilitas	Likuiditas
Gross margin Profit margin Operating expense analysis Contribution analysis Operating leverage Comparative analysis	Return on total net worth Return on common equity Earnings per share Cash flow per share Share price appreciation Total shareholder return Shareholder value analysis	Current ratio Acid test Quick sale value Cash flow patterns
Manajemen Sumber daya	Disposisi Penghasilan	Financial Leverage
Assets turnover Working capital management - Inventory turnover - Accounting receivable patterns - Account payable patterns Human resources effectiveness	Dividends per share Dividend yield Payout/retention of earnings Dividend coverage Dividends to assets	Debt to assets Debt to capitalization Debt to equity Risk/reward trade-off
Profitabilitas	Indikator Pasar	Debt Service
Return on assets (total or net) Return before interest and taxes Return on current value basis Investment project economics Cash flow return on investment Free cash flow	Cash flow analysis Price/earnings ratio Cash flow multiples Market to book value Relative price movements Value of the firm	Interest coverage Burden coverage Cash flow analysis

Sumber: Kuncoro & Suhardjono (2002:559)



Sumber: Kuncoro & Suhardjono (2002:561)

ANALISIS CAMEL

CAMEL merupakan metode penilaian kesehatan bank yang meliputi lima kriteria, yaitu :

- *Capital Adequacy*
- *Assets Quality* (kualitas aktiva produktif)
- *Management Quality* (kualitas manajemen)
- *Earning* (rentabilitas)
- *Liquidity* (likuiditas)

ANALISIS DMAIC

Suatu pendekatan sistematis untuk mendefinisikan dan mengimplementasikan strategi dengan menggunakan matriks arah strategik atau dalam target angka kuantitatif yang disebut DMAIC.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Sepuluh elemen penting untuk mengimplementasikan TQM :

1. Mendefinisikan kualitas dan nilai pelanggan (*customer value*)
2. Mengembangkan orientasi pada pelanggan
3. Berfokus pada proses bisnis perusahaan
4. Mengembangkan hubungan kerja sama dengan pelanggan dan pemasok
5. Mengambil pendekatan pencegahan
6. Mengadopsi perilaku yang bebas kesalahan
7. Melihat pada fakta
8. Mendukung setiap manajer dan karyawan agar berpartisipasi
9. Menciptakan suatu atmosfer untuk menciptakan keterlibatan total
10. Bekerja keras untuk bisa melakukan perbaikan terus-menerus

PENDEKATAN SIX-SIGMA

Tujuan Six-Sigma adalah untuk meningkatkan keuntungan lewat pengurangan kerusakan, peningkatan pendapatan, meningkatkan kepuasan pelanggan dan memiliki kinerja paling baik di kelasnya. Konsep kunci Six-Sigma: (1) Cacat; (2) Variasi; (3) Kritis terhadap kualitas; (4) Kemampuan proses; (5) Desain untuk Six-Sigma. Perbedaan Six-Sigma dengan TQM :

- Mengetahui konsumen dan produk atau jasa yang ditawarkan dengan sangat

baik

- Menekankan pada ilmu statistik dan pengukuran
- Mengembangkan pelatihan yang terstruktur dan sangat teliti
- Metodologi yang ketat dan berfokus pada proyek
- Menekankan pada *Juran's doctrines*, seperti dukungan manajemen puncak dan pendidikan yang berkelanjutan

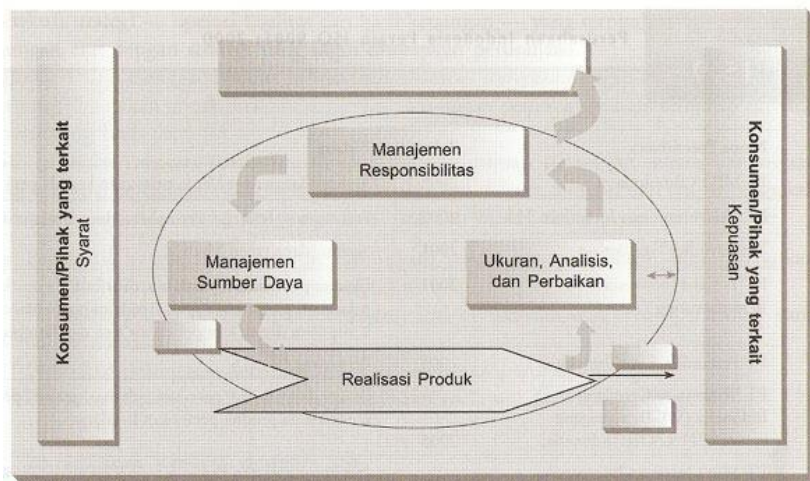
Tahap Six-Sigma :

- Mendefinisikan proyek, tujuan, dan dapat diserahkan kepada pelanggan (internal dan eksternal)
- Mengukur kinerja sekarang dari proses-proses itu
- Menganalisis dan menetapkan akar penyebab cacat itu
- Memperbaiki proses untuk menghilangkan cacat
- Mengendalikan kinerja proses-proses itu.

ISO 9001

Standar ISO 9001 berfokus pada penciptaan kepuasan pelanggan lewat pengukuran yang berkelanjutan, dokumentasi, penilaian, dan penyesuaian. Empat area fokus dari proses pendekatan ISO 9001 :

- Tanggung jawab manajemen
- Manajemen sumber daya

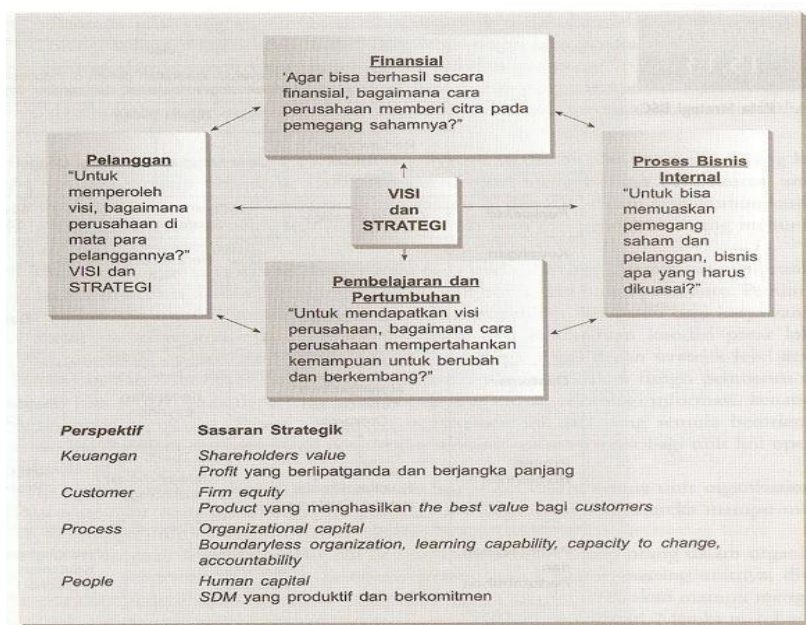


Sumber: Pearce & Robinson (2003:334)

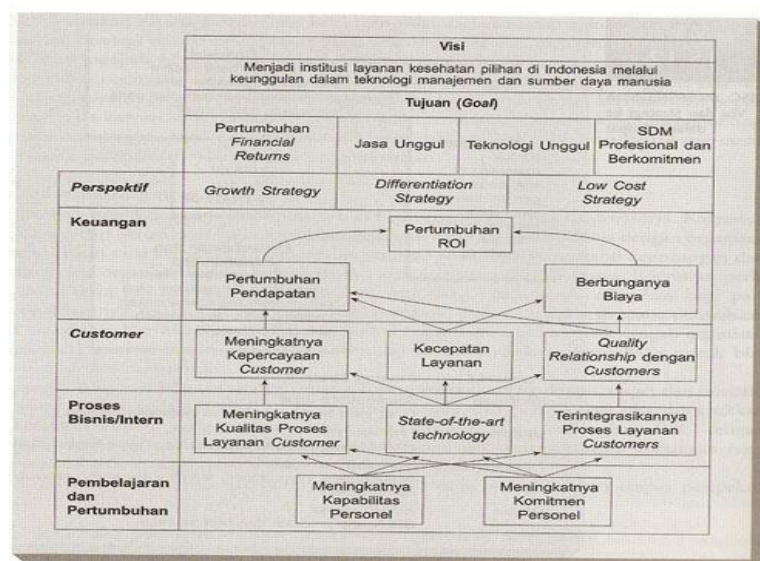
- Realisasi produk
- Analisis, pengukuran, dan perbaikan

BALANCED SCORECARD (BSC)

Peta strategi dan BSC membantu pemimpin untuk mengkomunikasikan strategi kepada para stakeholders perusahaan (karyawan, pemasok, pelanggan, dan komunitas) yang utama dan memfokuskan keseluruhan organisasi mereka untuk memperkuat hubungan mitra stratejik dengan para unsur pokok perusahaan ini yang mendorong dan mempertahankan penciptaan nilai perusahaan untuk jangka panjang.



Sumber: Mulyadi (2001:125); Dess & Lumpkin (2003:95)



Sumber: Mulyadi (2001:128)

SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Jelaskan definisi pengendalian strategik berdasarkan pendekatan tradisional dan kontemporer!
2. Jelaskan mengenai implementasi strategik berdasarkan budaya, penghargaan, dan batasan!
3. Jelaskan fungsi evaluasi strategik dalam manajemen strategik!
4. Jelaskan mengenai cara menganalisis kinerja strategik berdasarkan beberapa pendekatan analisis seperti ROE, rasio dan kinerja, CAMEL, DMAIC, TQM, Six-Sigma, ISO 9001, dan Balanced Scorecard!

DAFTAR PUSTAKA

Kuncoro, Mudrajad. 2008. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Erlangga

