

DIKTAT MANAJEMEN STRATEGIK

**Pengajar: Dr. Franky, M.M.
NIDN: 0315127402**

**UNIVERSITAS PROF. DR. MOESTOPO (BERAGAMA)
2021**

DAFTAR ISI

Kata Pengantar

BAGIAN 1 – DEFINISI STRATEGI

Pertemuan Minggu ke-1: **STRATEGI DALAM DEFINISI**

Pertemuan Minggu ke-2: **STRATEGI DALAM IMPLEMENTASI**

BAGIAN 2 – STRATEGI DI DALAM ORGANISASI

Pertemuan Minggu ke-3: **DEFINISI DAN KLARIFIKASI ORGANISASI**

Pertemuan Minggu ke-4: **TINGKAT DAN LINGKUNGAN ORGANISASI**

Pertemuan Minggu ke-5: **PERSPEKTIF ORGANISASI MODERN**

Pertemuan Minggu ke-6: **EVALUASI, STRATEGI, DAN HIERARKI**

Pertemuan Minggu ke-7: **BENTUK ALTERNATIF DAN MANAJEMEN SISTEM**

Pertemuan Minggu ke-8: **SUMBER DINAMIKA INDUSTRI**

Pertemuan Minggu ke-9: **STRATEGI KOMPETISI**

Pertemuan Minggu ke-10: **KINERJA KORPORASI**

BAGIAN 3 – STRATEGI MERUPAKAN PROSES

Pertemuan Minggu ke-11: **LINGKUNGAN DAN FORMULASI STRATEGI**

Pertemuan Minggu ke-12: **FUNGSI DAN POTENSI STRATEGI**

BAGIAN 4 – STRATEGI ADALAH KOMPILASI TEORETIK DAN PRAKTIK

Pertemuan Minggu ke-13: **MANAJEMEN STRATEGI**

Pertemuan Minggu ke-14: **LEMBAGA MANAJEMEN STRATEGI**

Daftar Pustaka

KATA PENGANTAR

Buku diktat MANAJEMEN STRATEGIK merupakan materi yang disampaikan kepada mahasiswa dalam kegiatan perkuliahan program pascasarjana Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) – UPDM (B). Materi manajemen strategi yang memaparkan tentang keilmuan, keterampilan, dan pengaplikasian materi-materi ke dalam konteks yang bersifat konkret. Buku diktat ini tidak hanya berisi tentang teori atau keilmuan manajemen strategi semata, namun juga berisi langkah-langkah operasional yang aplikatif bagi mahasiswa.

Kegiatan atau operasional organisasi, baik yang *profit oriented* atau *non-profit oriented* sangat membutuhkan perencanaan yang memadai. Sekali pun organisasi telah memiliki perencanaan operasional yang baik bagi lembaganya, namun demikian tidaklah menjamin akan berhasil seratus persen. Apalagi, organisasi yang tidak memiliki perencanaan untuk menjalankan operasional lembaganya, sudah pasti sulit untuk mencapai keberhasilan. Namun demikian, untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal, dibutuhkan perencanaan manajemen yang strategik.

Strategik menunjuk kepada perencanaan kegiatan-kegiatan yang disusun sedemikian rupa untuk untuk mencapai tujuan organisasi. Strategik juga menunjuk kepada metode atau pendekatan yang dilakukan untuk mencapai sasaran organisasi. Metode, pendekatan, atau perencanaan yang komprehensif, sistematis, dan terarah. Semua atribut ini dikembangkan melalui kegiatan yang terencana secara jelas yang ditujukan kepada seluruh sivitas organisasi.

Strategik juga menunjukkan tidak sekadar pembuatan dan pengaplikasian perencanaan dalam kegiatan operasional. Namun, dilanjutkan ke dalam bentuk pengawasan yang melekat dan evaluasi guna meningkatkan kualitas strategi organisasi. Buku diktat ini dapat digunakan dalam proses pemelajaran manajemen strategi. Mahasiswa atau pembaca dapat dengan mudah mencerna teori-teori yang dipaparkan di dalam buku ini. Buku yang mengusung kepraktisan, sehingga mahasiswa dapat dengan mudah memahami dan mempraktikan di organisasi masing-masing.

Dengan demikian, diharapkan buku diktat manajemen strategik ini dapat digunakan sebagai bahan diskusi di kelas-kelas pemelajaran, ruang-ruang publik, dan komunitas-komunitas lainnya. Pengajar buku diktat ini mencoba untuk memberikan wawasan dan landasan bagi mahasiswa untuk membangun bangunan berpikir strategi yang strategis di setiap organisasi. Buku diktat manajemen strategi ini terbuka atas setiap masukan dan saran yang konstruktif guna menambah khasanah berpikir mahasiswa dan pembaca umum lainnya. Semoga buku diktat ini dapat memberikan manfaat yang optimal bagi mahasiswa dan pembaca sekalian.

Selamat belajar.

BAGIAN 1

Definisi Strategi

Manajemen strategik dibangun melalui penalaran yang ilmiah, sistematis, dan holistik. Penalaran keilmuan yang disandingkan dengan keterampilan yang konkret akan membentuk sinergisitas yang maksimal dalam penerapan manajemen strategik di dalam organisasi. Dengan demikian, pengetahuan manajemen strategik menjadi landasan di dalam membuat berbagai perencanaan strategis, taktis, dan dinamis. Oleh karena itu, pada bagian pertama buku diktat manajemen strategik ini diuraikan berkaitan dengan definsi, pengertian, dan pemahaman yang disampaikan secara sistematis.

PERTEMUAN MINGGU KE-1

STRATEGI DALAM DEFINISI

- TUJUAN PEMBELAJARAN -

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan untuk:

1. mendefinisikan pengertian manajemen strategik
2. menjelaskan nilai-nilai manajemen strategi

- PENDAHULUAN -

Kita telah mendengar dan menggunakan kata strategi berulang-ulang serta telah mengembang dan menerapkan strategi sejak lahir. Pada intinya, siapa pun bisa menganalisis dan bereaksi terhadap gerakan strategis orang lain. Kita mengalami, menjalankan, dan mengintegrasikan strategi setiap hari. Tentu saja, seseorang bisa menjadi ahli strategi yang ulung bahkan tanpa mengetahui apa itu strategi atau berarti, hanya karena strategi bukanlah ilmu pasti atau alat atau keterampilan yang ditentukan untuk dirinya sendiri, tetapi atribut yang sangat abstrak dari kognisi manusia yang rumit yang memungkinkan kita untuk memposisikan diri kita dalam kehidupan sesuai dengan tujuan pribadi kita.

Dengan demikian, strategi didorong oleh individu dan karakteristik kita (*the way to do or being*) atau dengan kata lain, itu didorong oleh kepribadian kita dan apa yang menentukannya. Namun, strategi bukanlah atribut eksklusif dari kondisi manusia secara khusus. Hal ini dapat dimaknai bahwa strategi sesuatu yang bersifat inklusif, relatif, dan multi-tafsir sesuai dengan konteks yang dilakukan oleh personal maupun komunal.

Strategi Merupakan Kegiatan Manusia Secara Alamiah

Secara alami, strategi menganggap ciri-ciri (karakteristik) individu dan populasi menghadapi primordial tujuan bertahan hidup. Dari perspektif ini, strategi untuk bertahan hidup muncul dan berkembang tanpa akhir. Kita dapat mengilustrasikan dinamika semacam itu melalui lensa teori seleksi alam untuk contoh. Ketika lingkungan dan sumber daya yang disediakannya berubah, organisme harus

cepat menyesuaikan dengan kondisi baru dengan menjaga setidaknya satu tujuan dasar yaitu untuk memastikan semaksimal mungkin kelangsungan hidup keturunan. Individu dan populasi yang mereka bentuk akan menghadapi tantangan ini melalui trade off strategis antara kuantitas dan kualitas keturunan. Ini dikenal dalam ekologi sebagai teori seleksi. Menurut karakteristik lingkungan yang berlaku, organisme akan melakukannya menunjukkan strategi. Strategi optimal untuk kondisi tidak stabil (berubah dengan cepat) lingkungan, dan didasarkan pada siklus reproduksi cepat.

Organisme yang strategist akan melakukannya secara alami memiliki tubuh kecil, waktu generasi singkat, dan sejumlah besar keturunan yang mampu tersebar di wilayah geografis yang luas (misalnya tikus, serangga, dan bakteri). Sebaliknya, dalam kondisi stabil (demikian dapat diprediksi), K-strategist akan cenderung mengkhususkan diri pada persaingan yang efektif sumber daya. Karena sumber daya dalam ekosistem terbatas, k-populasi akan terus jumlahnya konstan dan mendekati daya dukung maksimumnya. Oleh karena itu, individu ini atau populasi akan memiliki harapan hidup panjang dan ukuran tubuh yang lebih besar, dan menghasilkan keturunan yang lebih sedikit giliran membutuhkan perawatan orang tua yang lebih besar sampai dewasa. Jelas, populasi manusia menyajikan

Strategy seperti mamalia besar lainnya (termasuk paus), dan beberapa spesies bertiga. Namun, populasi jarang menunjukkan hanya satu strategi melainkan kombinasi keduanya. Fakta ini, menyelidiki adanya strategi ketiga di mana individu dan populasi mempersiapkan diri untuk bertahan hidup saat lingkungan berkembang. Bagaimanapun, strategi dalam sistem alam tampaknya muncul secara spontan dari interaksi antara lingkungan dan organisme dari waktu ke waktu. Apakah individu atau populasi akan lebih banyak kurang berhasilnya menghadapi perubahan lingkungan ditentukan oleh kemampuan mereka untuk merespon perubahan tersebut, atau dengan kata lain, dengan kemampuan adaptasinya. Oleh karena itu, terdapat tautan implisit antara strategi dan kebutuhan untuk berhasil beradaptasi dengan kondisi baru di sekitarnya lingkungan Hidup.

Di sini, bagaimanapun strategi tampaknya lebih dekat dengan naluri daripada musyawarah. Secara umum, kemampuan untuk beradaptasi dalam organisme sebagian ditentukan oleh gen yang menentukan penampilan (misalnya warna mata Anda) dan fungsi (misalnya tingkat penglihatan), dan untuk karakteristik lingkungan (misalnya intensitas dan keteraturan cahaya), di mana mereka berkembang dan berjuang untuk bertahan hidup. Karenanya, pengaruh lingkungan terhadap adaptasi dan oleh karena itu strategi berlebih menjadi dua:

1. Menentukan kebutuhan akan tanggapan dan pada saat yang sama,
2. Menentukan kapasitas untuk merespon.

Yang sebelumnya terjadi di masa sekarang, yang kemudian muncul dari masa lalu. Oleh karena itu, strategi juga mengandung arti evolusi. Apakah seorang individu atau populasi akan lebih kurang berhasil untuk beradaptasi, bertahan hidup, dan memproyeksikan keturunannya ke masa depan - sebagian besar - ditentukan oleh sejarah adaptasi pendahulu mereka dan yang sebenarnya. Dalam hal strategi, waktu dan sejarah.

Bagi masyarakat dan organisasinya tidak jauh berbeda, karena strategi juga memperhatikan pencarian untuk bertahan hidup. Apakah kita lebih atau kurang sukses dalam hidup tergantung pada bagaimana kita mengaturnya menanggapi perubahan di lingkungan tempat kita membenamkan diri. Kemampuan itu akan ditentukan sebagian karena ciri-ciri kepribadian kita dan oleh keseimbangan dinamis antara peluang dan penghalang di lingkungan sekitar kita. Secara alami, persepsi kita tentang apa itu penghalang dan apa itu kesempatan akan berbeda sesuai dengan sifat kognitif kita dan tujuan yang kita buat untuk mengarahkan hidup kita. Kebanyakan bayi baru lahir akan merespons perubahan lingkungan (misalnya cahaya atau suara) dengan cara yang serupa (naluriah), sering kali didasarkan pada strategi coba-coba. Ini pada dasarnya adalah pemecahan masalah pendekatan yang muncul dari pengalaman tetapi dipicu oleh naluri.

Pada tahap perkembangan selanjutnya, anak-anak (serta orang dewasa) secara bertahap akan semakin mengandalkan kognisi mereka, tidak hanya untuk menyelesaikan masalah tetapi juga untuk menghindari dan bahkan mencegahnya. Berbeda dengan populasi lain, dalam rasionalitas mereka pendekatan, manusia merumuskan strategi untuk mencapai tujuan tertentu di luar pencarian primordial bertahan hidup. Dalam konteks ini, strategi tampaknya menarik pengambilan keputusan yang rasional daripada naluri, meskipun kami biasanya cenderung untuk menggunakan kedua pendekatan tersebut secara bersamaan.

Pada tingkat organisasi yang maju, manusia melakukan formalisasi strategi sebagai fungsi untuk mengarahkan dan memfokuskan upaya mereka. Dalam organisasi bisnis (perusahaan), upaya tersebut akan difokuskan pada penciptaan nilai keuntungan dan membimbing organisasi menuju masa depan. Dalam konteks ini, lingkungan adalah pasar bersama sumber daya yang terbatas dan oleh karena itu di mana terdapat persaingan. Lingkungan ini mungkin lebih atau kurang stabil, tetapi selalu berubah. Perusahaan akan berjuang untuk beradaptasi untuk menghindari terseleksi. Strategi di sini menjadi tindakan yang sistemik dan rasional, suatu proses yang dapat dikelola agar berhasil mencapai tujuan perusahaan.

Pengertian Lain dari Strategi

Meskipun strategi adalah kata kunci, namun tidak ada definisi yang diterima secara universal. Karena itu, dalam konteks yang berbeda dan bagi orang yang berbeda, strategi memiliki arti yang berbeda. Secara paling luas dan strategi konteks umum akan didefinisikan sebagai "rencana aksi".

Kamus Oxford (<http://oxforddictionaries.com>) mendefinisikan strategi sebagai:

1. untuk melakukan suatu rencana yang dimaksudkan untuk mencapai suatu tertentu
2. tujuan: untuk mengembangkan strategi menghadapi pengangguran. Itu semua adalah bagian dari strategi keseluruhan untuk mendapatkan promosi. Strategi ekonomi pemerintah
3. proses merencanakan atau menjalankan rencana dengan cara yang terampil: strategi pemasaran
4. keterampilan merencanakan pergerakan pasukan dalam pertempuran atau perang; sebuah contoh melakukan ini: strategi militer. Strategi pertahanan — bandingkan taktik

Etimologi (atau sejarah) dari kata strategi berasal dari —strategi Perancis Kuno itu bergantian berasal dari bahasa Yunani Kuno —stratēgia [στρατηγία] yang berarti —Kantor Jenderal, Generalship. Oleh karena itu, strategi sebenarnya memiliki hubungan historis yang benar dengan musyawarah, tindakan terampil, kepemimpinan dan... peperangan. Pada abad ke-6 SM, ahli strategi militer Cina Sun Tsu menulis salah satu yang pertama, dan mungkin buku strategi paling berpengaruh yang pernah ada.

—The Art of War (孫子兵法 atau *Sūn Zǐ Bīng Fǎ*) adalah risalah militer - terdiri dari 13 bab atau 13 aspek dasar peperangan - yang menjadi teks dasar untuk strategi militer di Asia, dan referensi yang berpengaruh pada pemikiran militer Timur (Lihat Art of War diterjemahkan oleh Giles, 2009). Seiring waktu, karya Tsu telah memperluas pengaruhnya jauh dari dunia militer dan generasi termotivasi dari manajer dan ahli strategi yang sukses di bisnis dan seterusnya.

Risalah tersebut menyatakan pentingnya posisi dalam strategi, dan itu posisi dipengaruhi oleh kondisi obyektif dalam lingkungan fisik dan subjektif pendapat aktor kompetitif dalam lingkungan itu. Tsu memikirkan strategi bukan rencana mendetail tindakan tetapi sebagai tanggapan - tanggapan yang cepat dan tepat - untuk mengubah kondisi. Dari perspektifnya, Tsu menyarankan bahwa perencanaan hanya efektif dalam lingkungan yang stabil karena berpegang pada rencana dalam kondisi yang berubah akan menimbulkan konflik yang tidak terduga.

Analogi umum: peperangan, dan persaingan

Ungkapan lama —Bisnis berarti perang! mencerminkan suasana kompetitif dan strategi sifat dunia bisnis. Di dunia tersebut, saingan bersaing untuk mendapatkan dominasi tertinggi di medan pertempuran (pasar) di mana setiap pesaing memiliki akses ke dan menggunakan sumber daya bersama (misalnya sumber daya manusia dan teknologi yang tersedia). Keuntungan strategis dasar untuk menang dan menang lebih dari saingan di pasar berasal dari penggunaan yang berbeda dari sumber daya tersebut. Keuntungan seperti itu berkaitan dengan cara tertentu perusahaan menggunakan sumber dayanya, atau dengan kata lain, menganggap perusahaan itu kemampuan untuk bersaing. Seperti dalam perang, persaingan dalam bisnis mendorong saingan hingga ke batas kemampuannya kemampuan. Upaya ini, berhasil atau tidak, niscaya akan mengubah lintasan (perilaku dan kinerja) perusahaan dari waktu ke waktu.

Untuk mengilustrasikan analogi antara bisnis dan peperangan, kita dapat melihat salah satunya konflik kontemporer paling ikonik antara perusahaan saingan: —Cola War (Lihat Yoffie dan Wang, 2002). —Cola War, adalah konfrontasi pemasaran yang luar biasa antara dua minuman raksasa tersebut perusahaan Coca-Cola dan Pepsi-Cola antara tahun 80-an dan 90-an. Dari konfrontasi ini, Anda mungkin mengingat beberapa klise seperti —Pepsi Challenge! —cita rasa generasi baru! atau beberapa lagu di tempat yang menampilkan artis seperti Michel Jackson, David Bowie, Julio Iglesias atau Madonna, di antara banyak lainnya. Perang cola menjadi global dan diganggu dengan gerakan antisipasi, mendiskreditkan, dan dosis spionase industri yang baik. Untuk setiap gerakan lawan, ada sebuah serangan balasan: Sebuah permainan aksi dan reaksi dibawa ke setiap media publik yang memungkinkan. Di tengah setiap pertempuran, konsumen adalah pendorong utama dari langkah selanjutnya dengan mengekspresikan preferensi mereka untuk satu atau lain.

Dalam konteks ini, jutaan dihabiskan dalam strategi buntu (tidak berhasil) dan ribuan lainnya pekerjaan hilang. Meskipun kita dapat mengingat cukup banyak strategi berbeda yang muncul dari Cola Perang, saya ingin menarik perhatian Anda pada serangkaian peristiwa yang sangat khusus yang dimulai pada tahun 1985: Sedangkan Coca-Cola masih mempertahankan dominasinya di pasar minuman dengan andalannya produk —coke!, PepsiCo berkembang pesat berdasarkan penargetan —strategi gambar! yang berhasil segmen pasar termuda di bawah slogan "selera generasi baru". Pada tahun 1983, pangsa pasar Coke anjlok di bawah 24% dari 60% solid. Pepsi mulai menjual lebih banyak dr Coke supermarket sementara Coke mempertahankan keunggulannya hanya melalui mesin penjual soda dan makanan cepat saji restoran. Meskipun berbeda strategi pemasaran yang sedang berlangsung -

terutama yang berfokus pada ikon publik - Coca-cola membuat terobosan strategis yang jauh tidak terduga: ia menjauh dari formula coke yang sukses sepanjang masa. Pada tahun 1985, —Coke Baru diperkenalkan setelah ekstensif studi tentang tren pasar, survei, grup fokus, dan tes rasa. Formula baru (atau rasa) didasarkan pada sumber gula yang berbeda (dengan biaya lebih rendah): sirup jagung fruktosa tinggi untuk menggantikan gula tebu. Semua koka (tanaman yang menghasilkan kokain alkaloid) juga dihilangkan dari yang lama rumus. Rasa barunya lebih enak dari coke tradisional dan Pepsi menurut pendapatnya eksekutif dan konsumen yang digunakan dalam uji rasa. Benar saja, produk tersebut dirilis dengan berkat dari pakar pasar perusahaan, dan setelah beberapa hari, lebih dari 80% populasi di AS menyadari perubahan itu. Tiga bulan kemudian, Cola-Cola mengumumkan kembalinya yang lama Formula —classic[1] dari Coke di tengah salah satu retret strategis yang paling banyak dibicarakan.

Meskipun, awalnya penjualan di AS menjanjikan, seluruh gagasan tentang formula baru dengan cepat menjadi pemasaran mimpi buruk, dan —Coke Baru[1] diserang. Setelah mundur, produk terus dijual secara terpisah dengan nama yang berbeda (misalnya C2), sampai menjadi —coke II[1] pada tahun 1992. Terbatas di Utara Amerika produksi Coke II akhirnya dihentikan pada tahun 2002, tujuh tahun setelahnya pengenalan ke pasar.

Ada beberapa teori tentang alasan kesalahan strategis yang begitu besar termasuk beberapa spekulasi konspirasi:

1. Perusahaan dengan sengaja mengubah formula untuk mengecewakan loyalitas konsumen yang akan menuntut pengembalian ke formula asli yang menyebabkan penjualan ke meningkat dengan cepat.
2. Retret tersebut merupakan rencana untuk menutupi perubahan dari Coke yang dimaniskan dengan gula menjadi sirup jagung fruktosa tinggi yang lebih murah. Di sini teori tersebut didasarkan pada dugaan dari Asosiasi Perdagangan Gula AS mengatakan bahwa setelah mundur dan kembali ke formula lama, sirup jagung masih digunakan. Beberapa pencela menyarankan tautan antara sirup jagung dan peningkatan obesitas dan masalah kesehatan lainnya.
3. Retret memberikan perlindungan untuk pembuangan akhir semua turunan koka dari minuman untuk menenangkan suasana hati di Penegakan Narkoba Administrasi (DEA). Meski saat itu DEA memang sedang mendesak untuk mendapatkan budidaya tanaman di Amerika Selatan, tidak ada tekanan langsung Coke untuk berhenti menggunakan tanaman turunannya.

- RINGKASAN -

1. Strategi merupakan proses yang berlangsung secara alamiah, logis, dan sistematis sesuai dengan konteks kegiatan organisasi.
2. Nilai-nilai strategi terbentuk melalui proses yang berlangsung secara simultan dalam kegiatan operasional. Semisal, komprehensif atau holistik, tepat guna atau efisien, dan tercapai atau efektif.

- LATIHAN -

1. Jelaskan makna strategik di dalam lingkungan organisasi masing-masing.
2. Apa yang menjadi nilai atau indikator keberhasilan suatu strategi.

PERTEMUAN MINGGU KE-2

STRATEGI DALAM IMPLEMENTASI

- TUJUAN PEMBELAJARAN -

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan untuk:

1. membuat perencanaan strategi secara operasional
2. mengimplementasikan sasaran strategi dengan menggunakan indikator-indikator keberhasilan

- PENDAHULUAN -

Terinspirasi dalam karya Henry Mintzberg di bidang manajemen strategis, definisi kerja untuk strategi (Lihat Mintzberg et al., 1998) adalah suatu cara yang digunakan individu atau organisasi untuk mencapai tujuannya. Artinya, dibutuhkan pemahaman, cara, metode, atau tindakan konkret dalam membangun strategi. Dalam konteks ini, Mintzberg dan kolaborator mengidentifikasi sedikitnya lima cara utama, sebagai berikut.

1. *Plans*
2. *Patterns*
3. *Positions*
4. *Perspectives*
5. *Ploys*

5 P's Strategi Mintzberg

Rencana, seperti kita ketahui, adalah tindakan paling populer untuk mencapai suatu tujuan. Sebuah rencana bisa dilihat sebagai serangkaian tindakan yang dimaksudkan, maka itu menyiratkan tindakan di masa depan. Rencana bisa formal atau informal. Dalam bentuknya yang paling informal, sebuah rencana terdiri dari ide-ide abstrak yang tetap seperti itu sampai penerapan. Sebaliknya, dalam rencana formal, ide-ide abstrak diterjemahkan menjadi bermakna terdokumentasi informasi. Rencana formal adalah serangkaian tindakan, prosedur yang dapat kita ikuti berulang kali untuk suatu hal Titik. Secara umum, rencana bersifat sangat konkret dan tidak mengizinkan keberangkatan apa pun (kami tidak mengubah rencana, tetapi memilih yang baru). Akibatnya, Rencana tidak berkembang. Dalam

bisnis, kami sering mendengar tentang rencana dengan tujuan tertentu (misalnya rencana untuk mengurangi biaya atau meningkatkan produksi) dan untuk jangka waktu tertentu (rencana jangka pendek, menengah atau panjang).

Secara umum perusahaan, setiap departemen pasti memiliki rencana tertentu dalam jangka pendek (tahunan) dan jangka panjang (biasanya periode 3 - 5 tahun). Dari perspektif pribadi, rencana umumnya bersifat informal; kita jarang mendokumentasikan pikiran kita untuk tindakan yang dimaksudkan. Pola adalah panduan yang tidak disengaja untuk tindakan kita yang muncul dari perilaku berulang lembur. Pikirkan misalnya, pada perusahaan yang secara permanen mencari keunggulan dalam kualitas secara alami memposisikan dirinya di pasar kelas atas (misalnya mobil mewah oleh Rolls-Royce Limited atau jam tangan oleh Rolex). Dalam hal ini, strategi perusahaan muncul dari fokusnya (mempoduksi dan menjual produk kualitas unggul dengan harga lebih tinggi) dan perilaku yang konsisten (komitmen terhadap kualitas dan keunggulan).

Dapat dikatakan bahwa perusahaan secara alami mengadopsi strategi high-end. Dalam jenis ini strategi, perusahaan menghindari pesaing dengan memposisikan dirinya di suatu tempat di pasar di mana klien bersedia membayar uang ekstra untuk nilai ekstra (mewah). Untuk orang-orang itu bekerja dengan cara yang sama. Kita mencapai tujuan tertentu dengan pola yang timbul dari masa lalu kita (misalnya strategi pribadi untuk mencari pekerjaan bisa secara alami muncul dari pola di masa lalu dan perilaku konsisten kita tentang kecenderungan dalam pengambilan risiko, kepasifan, atau proaktif). Mencapai tujuan kita melalui posisi menyiratkan bahwa kita menempatkan diri kita di tempat tertentu tempat untuk tujuan tertentu.

Dalam perspektif bisnis, pemosisian adalah tentang menemukan secara khusus produk di pasar tertentu (misalnya iPhone atau iPad). Dalam jenis strategi ini, perusahaan melihat memposisikan diri (atau produk mereka) di ceruk pasar (misalnya untuk memperkenalkan produk asli atau berfungsi) atau mencari celah peluang di pasar tertentu. Kesenjangan kesempatan adalah posisi itu muncul secara spontan setelah produk yang ada menimbulkan kebutuhan baru di kalangan konsumen. Diambil untuk misalnya pengembangan Notebook - komputer ultraportable - dan meningkatnya kebutuhan produk berkemampuan USB yang tidak termasuk dalam desain asli mesin seperti pembakar DVD / CD atau Hard Disk portabel di kelas atas, tetapi juga kebutuhan aksesoris baru seperti soft case atau film pelindung layar.

Strategi sebagai perspektif adalah cara yang lebih abstrak untuk mencapai suatu tujuan karena tidak secara langsung menganggap pasar atau tindakan bisnis tetapi gaya atau cara perusahaan melakukan sesuatu. Ini menyiratkan pandangan untuk bagian dalam perusahaan dan bagaimana - seiring waktu - hal-hal cenderung dilakukan dengan cara tertentu. Sedemikian rupa mungkin

dipengaruhi oleh perspektif keseluruhan perusahaan untuk melakukan bisnis: ini mengacu pada visi perusahaan perusahaan atau apa yang diinginkan perusahaan di masa depan. Oleh karena itu, visinya bersifat permanen referensi bertindak sebagai pedoman dan inspirasi untuk perkembangan strategis di perusahaan. Jenis strategi dapat diilustrasikan dengan melihat perusahaan ikonik dengan cara yang sangat jelas - karakteristik yang harus dilakukan bisnis seperti Apple, IKEA, McDonalds atau Starbucks. Dalam contoh ini, visi perusahaan sangat menentukan strategi untuk produk baru atau pergerakan di pasar: ada keserasian yang kuat antara visi masa depan dan tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan tersebut hari ini. Secara umum, perspektif dan posisi adalah strategi yang terkait. Jadi, pengenalan file Gadget Apple baru yang terinspirasi dari visi perusahaan masih membutuhkan posisi yang tepat di dunia pasar. Strategi posisi dapat dengan mudah disesuaikan dalam strategi perspektif jangka panjang dan stabil. Sebaliknya, tidak akan semudah itu mengubah cara pandang meski tetap pada posisi yang sama. Dengan kata lain, perusahaan hanya mengamati satu strategi perspektif dan menyesuaikan strategi positioning karenanya (itu adalah fakta bisnis!).

Perkembangan Strategi

Apakah kita memikirkan tipuan, rencana, atau jenis strategi lainnya, kita hanya bisa memikirkannya saja dua kemungkinan asal bagi mereka. Strategi dapat dikembangkan atau muncul dengan sengaja berbentuk seperti itu. Dengan kata lain, strategi dapat diformulasikan (mis.ploy) atau dibentuk (mis. pola). Ini juga berkaitan dengan status strategi yang dapat direalisasikan (misalnya pola) atau dimaksudkan (misalnya rencana). Dalam bisnis seperti dalam kehidupan pribadi Anda, strategi tidak dirumuskan secara mutlak atau dibentuk juga tidak murni disadari atau dimaksudkan. Dalam istilah yang lebih sederhana.

Strategi adalah kombinasi dari pertimbangan dan impulsif ide dan tindakan baru dan masa lalu. Oleh karena itu, perusahaan tidak hanya membuat strategi berdasarkan pembuatan strategi baru tetapi juga memodifikasi yang sudah ada, berdasarkan fakta serta naluri dan kebijaksanaan manajer senior. Untuk individu, strategi adalah campuran rumit antara tujuan dan naluri yang muncul dari pengalaman dan pada saat yang sama dari ekspektasi kita akan masa depan. Terlepas dari asal-usul dan statusnya, strategi dalam bisnis biasanya mencari penciptaan keuntungan. Mintzberg menyarankan empat keuntungan utama yang terkait dengan penerapan strategi dalam bisnis. Namun, untuk setiap keuntungan strategis yang kami capai, kami mungkin juga mempertimbangkan potensi kerugian.

Kesenjangan Strategi

Seseorang dapat mengatakan bahwa sebuah organisasi dapat terus mengejar keuntungan (atau bahkan meningkatkannya) tanpa keuntungan strategi jika kita berbicara tentang tidak adanya perencanaan formal atau manajemen strategis. Jika kita berbicara tentang strategi itu sendiri, maka jawabannya menjadi tidak, karena strategi dalam bentuknya yang murni bersifat intrinsik atribut kognisi manusia dan dengan perluasan organisasi manusia, dan karena itu tidak mungkin tersendiri. Ketika diformalkan, strategi menjadi proses sehubungan dengan fungsi organisasi dan struktur yang - seperti yang disarankan Mintzberg - dapat menghalangi kemampuan belajar, beradaptasi, atau berkreasi kelebihan perencanaan dan pengendalian. Pikiran terakhir ini telah menjadi pendorong meningkatnya minat pada keuntungan potensial dari metode informal untuk mengatasi perubahan dan ketidakpastian.

Namun, studi di Tren manajemen yang muncul ini menunjukkan bahwa hasil sangat bergantung pada konteks dan oleh karena itu, memang demikian namun terlalu dini untuk mengatakan pendekatan mana yang lebih baik. Kami dapat menggambarkan paradoks yang muncul dari ini berdebat dengan cara berikut:

CONTOH

Mari kita bayangkan sebuah perusahaan kecil yang memutuskan untuk tetap membuat keputusan sebagai fleksibel dan demokratis mungkin, menghindari pengaturan panduan arahan yang ketat tapi merancang sistem komunikasi sederhana yang memungkinkan respons cepat terhadap perubahan preferensi konsumen dan logistik operasional. Oleh karena itu, perusahaan memilih untuk tidak melakukannya memformalkan strategi tetapi tetap menggunakan pendekatan intelijen responsif yang sederhana. Itu keputusan telah dibuat mengingat investasi dalam implementasi tambahan manajemen strategis akan meningkatkan biaya produksi yang tidak perlu dan akan, terus di sisi lain, kurangi kesempatan mereka untuk cepat beradaptasi dengan perubahan di pasar dan rantai pasokan. Bagaimanapun, industrinya kecil dan tidak dapat diprediksi.

Bisakah kita mengatakan bahwa dalam kasus ini, perusahaan tidak memiliki strategi sama sekali? Mungkin jawabannya tidak. Meskipun kami dapat mengatakan perusahaan telah memilih untuk tidak meresmikan proses strategisnya, terbukti bahwa perusahaan telah menerapkan strategi informal juga. Strategi seperti itu tetap berada di depan pesaing (file objektif) dengan cara meningkatkan daya tanggap internal dan kemampuan beradaptasi dengan menjaga fleksibilitas struktur dan fungsi organisasi. Kami bahkan dapat menjelaskan lebih jauh, mengatakannya dalam hal ini kasus strategi adalah sebuah perspektif (cara tertentu untuk melakukan bisnis), dan pada saat yang sama ia melakukannya muncul dari suatu pola (misalnya karena ukuran perusahaan dan dinamika pasar).

Bagaimanapun, perusahaan menetapkan arah, posisinya, dan menetapkan pengaturan organisasinya. Untuk membuat pilihan fleksibilitas daripada formalitas yang perlu diketahui perusahaan itu sendiri dan lingkungan di mana ada dan memproyeksikan dirinya pada waktunya. Ini adalah sebuah proses, memang ini merupakan dasar dari proses strategi formal.

Akhirnya, paradoks tentang strategi dalam organisasi adalah bahwa pilihan untuk tidak memiliki proses strategi formal (atau manajemen strategis) dengan sendirinya merupakan sebuah strategi. Karena itu pertanyaannya menjadi, apakah strategi akan dilembagakan atau tidak, atau dengan kata lain, apakah kita menginternalisasi strategi sebagai satu proses lagi dalam struktur organisasi. Dalam strategi pendekatan informal akan hadir dalam keseluruhan proses pengambilan keputusan sedangkan dalam proses formal akan dipusatkan proses manajemen strategis. Di perusahaan besar, proses tersebut dapat didesentralisasi dan menjadi bagian dari masing-masing (atau sebagian besar) unit kerja (misalnya Departemen seperti Produksi, Keuangan atau Pemasaran). Dalam setiap kasus, dan dari sudut pandang historis, ahli strategi utama dalam sebuah perusahaan sering kali adalah kepala, yaitu, manajer (atau Chief Executive Officer, CEO). Ada tren baru dalam manajemen, dan karenanya ada juga tren baru dalam manajemen strategi. Selanjutnya, dalam kursus ini, kami akan mengulas klasik dan gaya trendi manajemen strategis. Untuk saat ini, kita harus mengingat bahwa secara umum, tren baru dalam manajemen strategi menyelamatkan nilai atribut manusia dan organisasi seperti itu contoh pembelajaran, di luar perspektif klasik yang difokuskan pada manajer dan keterampilannya menyusun strategi atau sederhana, untuk merencanakan ke depan.

- RINGKASAN -

1. Mintzberg mengidentifikasi lima cara utama dalam implementasi strategik, antara lain: a) *Plans*, b) *Patterns*, c) *Positions*, d) *Perspectives*, dan e) *Ploys*.
2. *Key success factors* dari strategi adalah efektif, efisien, berkelanjutan, adaptabel, dan akuntabel.

- LATIHAN -

1. Susunlah perencanaan strategik organisasi usaha di mana Anda bekerja.
2. Tentukan indikator-indikator keberhasilan strategi organisasi Anda.

BAGIAN 2

STRATEGI DI DALAM ORGANISASI

Bagian kedua dalam buku diktat manajemen strategik ini menguraikan materi-materi pembelajaran yang berkaitan dengan operasional organisasi secara konkret. Pengetahuan harus dapat dikonkretkan atau diwujudnyatakan agar dapat tampil secara konkret. Strategi yang diurai dalam kegiatan-kegiatan yang bersifat operasional akan membantu organisasi dalam usaha pencapaian tujuannya.

Pertemuan Minggu ke-3

DEFINISI DAN KLARIFIKASI ORGANISASI

- TUJUAN PEMBELAJARAN -

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan untuk:

1. mendefinisikan dan mengklasifikasikan organisasi
2. merekonstruksi organisasi sebagai sistem dalam konteks alamiah

- PENDAHULUAN -

Seiring waktu, pengaruh organisasi terhadap kehidupan kita terus meningkat, terutama di sebagian besar negara maju (Baum dan Rowley, 2005). Mereka telah menjadi blok bangunan masyarakat. Saat ini, individu dan kelompok memperoleh identitas mereka dari organisasi. Mereka mempengaruhi masa kini dan membentuk masa depan kita. Organisasi berbagi lebih banyak kekuatan daripada individu lakukan (Grant, 2008b). Semakin banyak orang yang mendelegasikan peran dan tugas ke organisasi. Kami mempercayai mereka dengan produksi dan pengendalian sumber daya dan infrastruktur. Kami secara bertahap menjadi tergantung pada fungsi organisasi. Seperti yang telah kita lihat di bab-bab sebelumnya, organisasi seperti entitas bisnis semakin mengandalkan manajemen strategis dari sumber daya dan kapabilitas mereka agar tetap kompetitif, belajar dan menyesuaikan diri dengan perubahan untuk bertahan hidup. Mengetahui lebih banyak tentang organisasi dan perilaku mereka merupakan masalah penting dalam manajemen strategis.

Belajar tentang organisasi, asal dan evolusinya juga penting bagi kita sebagai individu. Lagipula, file keputusan yang mendorong organisasi - strategis atau tidak - akan memengaruhi hidup kita dalam lebih dari satu cara. Untuk lebih baik atau lebih buruk, organisasi akan tetap ada. Pada bab berikut, saya akan menjelaskan dan membahas secara singkat tentang perkembangan organisasi dari waktu ke waktu dan cara dasar mereka berfungsi dan berperilaku. Kami akan menggambarkan bagaimana sebuah organisasi mengatur, tumbuh, dan berkembang seiring waktu. Fokus tinjauan ini adalah pada bisnis organisasi - perusahaan - dan pencarian strategis mereka untuk menciptakan nilai

bagi keuntungan secara meningkat menyesuaikan dan bertahan dari waktu ke waktu. Karena ada banyak definisi dan perspektif dalam teori organisasi sebanyak jenisnya organisasi yang mungkin kami temukan, tinjauan berfokus pada pekerjaan pemersatu Baum dan Rowley (2005) tentang teori organisasi, dan Grant (2008b) tentang organisasi bisnis dan industri dinamika.

Definisi dan Klasifikasi Organisasi

Baum dan Rowley (2005), menyarankan bahwa - meskipun kebanyakan dari kita - mengetahui organisasi kapan kita melihat keragaman dan kompleksitas organisasi dan aktivitas mereka sulit untuk ditangkap definisi formal tunggal. Akibatnya, konsepsi yang berlipat ganda dan terkadang kontradiktif organisasi ada, masing-masing menyoroti fitur tertentu dari organisasi, tetapi harus hanya memberikan tampilan parsial dan tidak lengkap. Baum dan Rowley menyarankan penggunaan kerangka kerja berdasarkan tiga definisi yang disarankan oleh Scott (1998) mempertimbangkan "spektrum bagaimana organisasi dipahami". Dalam kerangka ini organisasi didefinisikan sebagai:

1. Sistem rasional
2. Sistem alam
3. Sistem terbuka

Organisasi sebagai sistem rasional berorientasi pada pencarian tujuan yang relatif spesifik dan menunjukkan formalisasi struktur sosial yang relatif tinggi. Sebagai sistem alami, organisasi adalah kolektivitas yang pesertanya memiliki minat yang sama dalam kelangsungan sistem dengan berpartisipasi di dalamnya kegiatan kolektif yang terstruktur secara informal. Akhirnya, sebagai organisasi sistem terbuka menjadi sistem kegiatan saling bergantung yang menghubungkan koalisi peserta yang bergeser. Dalam konteks ini, organisasi (atau sistem) tertanam dalam lingkungan tempat ia berada beroperasi. Scott membuat daftar sistem ini dalam urutan kemunculannya dalam sejarah. Setiap sistem baru sampai batas tertentu muncul sebagai tanggapan atas kritik terhadap konsep sebelumnya. Oleh karena itu, dari sudut pandang teoritis, definisi dan kerangka studi organisasi sebagai sistem terbuka pendekatan paling kontemporer. Dalam pandangan ini, para sarjana fokus pada perilaku organisasi diri mereka sendiri dan bukan di antara mereka, seperti yang terjadi dalam pandangan sistem rasional dan alam. Meskipun masing-masing definisi ini mewakili perspektif teoretisnya sendiri, bersama-sama dan dalam perspektif sejarah mereka mewakili evolusi pengetahuan dan persepsi kita tentang apa organisasi dan bagaimana mereka bekerja (Baum dan Rowley, 2005). Oleh karena itu, penting untuk ditinjau kembali setiap definisi pada perspektif mereka sendiri dan secara kolektif.

Organisasi: Sistem Rasional

Dalam perspektif sistem rasional, suatu organisasi diciptakan atau dirancang untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Ini menyiratkan desain struktur formal, aturan, peran, dan hubungan untuk meningkatkan peluang mencapai tujuan yang ditentukan seefisien mungkin. Untuk tujuan seperti itu - efisiensi tinggi - desain memperoleh rasa mesin yang berfungsi dengan baik di mana setiap bagian berperilaku seperti yang diharapkan. Dalam desain seperti itu, perilaku individu terkendali dan terkoordinasi untuk memastikan tujuan kolektif tercapai dengan jumlah energi yang paling sedikit. Dengan kata lain, ini adalah untuk mencapai hasil yang diharapkan dengan cara yang paling ekonomis. Untuk melakukannya, desain harus menyediakan atau mendapatkan standar untuk kontrol dan koordinasi. Dalam sistem yang rasional, organisasi beroperasi dengan andal. Secara historis, landasan teoritis dari pandangan rasional telah mendominasi studi dan persepsi organisasi (Baum dan Rowley, 2005).

Sebagai industrialisasi produksi berkembang pesat sejak munculnya abad kedua puluh, juga teori-teori baru tentang perilaku organisasi disarankan. Di Amerika Utara, Taylor mengusulkan konsep —Manajemen ilmiah berdasarkan rasionalisasi kegiatan manajer dan pekerja di dasar dari "rejimen sains" analitis (Baum dan Rowley, 2005). Selama di Eropa, Max Webber dan Robert Michels membuktikan kebangkitan "birokrasi", sebagai bentuk organisasi yang berbasis pada kepercayaan normatif dan hierarki komando, industrialis Prancis Fayol dan Orang Amerika Mooney dan Reiley (General Motor Company) menganjurkan perkembangan universal prinsip administrasi. Prinsip universal akan berfungsi sebagai pedoman yang lebih besar dan efisien spesialisasi, pengelompokan, dan koordinasi kegiatan kerja. Baum dan Rowley (2005), mengemukakan hal itu pekerjaan dari semua pemikir awal ini dikhususkan untuk tujuan bersama, konseptualisasi formal organisasi sebagai “instrumen yang sengaja dirancang untuk mencapai tujuan eksplisit dengan yang terbesar ekonomi sumber daya”.

Dalam pandangan Baum dan Rowley, kontribusi paling berpengaruh terhadap teori dasar dari perspektif sistem rasional diberikan oleh kelompok Amerika Utara yang dikenal sebagai —The Carnegie School dipimpin oleh Herbert Simon, James March, dan Richard Cyert. Sejak pertengahan 40-an, mereka memperkenalkan konsep dan teori seperti —tujuan dan batasan, —struktur terformalisasi, —Batas rasionalitas, —pengolahan informasi, —pengambilan keputusan, —kalisi politik, dan —Program kinerja. Semua konsep itu tetap menjadi pusat penelitian dan praktik studi organisasi kontemporer (Baum dan Rowley, 2005). Secara umum, karya Carnegie Sekolah berangkat

dari pandangan sempit klasik dari teori rasional sebelumnya, dengan berfokus tidak hanya pada kegiatan organisasi tetapi juga dalam pilihan yang menentukannya, dan dengan menghindari pencarian solusi sederhana. Karya ini, didukung oleh gagasan bahwa kognisi manusia dibatasi oleh tingkat informasi yang tersedia - rasionalitas terbatas - dan karena sebagian besar waktu informasi yang kita miliki tidak lengkap, dan pilihan kita akan didasarkan pada kepuasan minimal serangkaian persyaratan, bukan kriteria terbaik. Dengan kata lain, keputusan yang sepenuhnya rasional mungkin tidak mungkin karena informasi yang tersedia (dan kemampuan untuk memprosesnya) sering - atau secara alami - terbatas.

Dari perspektif organisasi, "teori perilaku perusahaan" (lihat Cyert dan Maret 1963) menyarankan bahwa pilihan tidak dibuat oleh individu, tetapi oleh organisasi, di mana rasionalitas berada dalam struktur. Secara struktur, Cyert dan March berarti seperangkat aturan khusus, peran, program dan prosedur dalam perusahaan. Akhirnya, struktur seperti itu mendukung perilaku tersebut dari perusahaan. Namun, Baum dan Rowley (2005) melihat bahwa perspektif perusahaan ini membuktikan konflik mengenai dua aspek proses adaptasi organisasi.

Organisasi: Sistem Alamiah

Baum dan Rowley (2005), menunjukkan bahwa teori bertentangan dengan perspektif rasional sistem alam mendukung organisasi dengan struktur informal yang beradaptasi dengannya lingkungan, dan di mana tujuan tidak sepenuhnya disengaja tetapi muncul seiring waktu karena proses adaptasi. Memang, adaptasi berkelanjutan inilah yang memberi konsep tersebut rasa keberadaan -alam^{II}. Peran struktur formal dalam sistem alam tidak penting. Sebaliknya, apa sebenarnya Masalahnya adalah bahwa struktur informal dari peran dan hubungan yang muncul di antara individu dan kelompok adalah apa yang membentuk dan mendorong berbagai kegiatan dan tujuan organisasi.

Pandangan ini berlawanan pengertian desain yang disengaja untuk efisiensi, yang disarankan oleh pandangan rasional atau seperti mesin, menyarankan jenis organisasi yang lebih —organik yang muncul dan berkembang dalam sudut pandang manusia interaksi. Meskipun pandangan-pandangan ini tampaknya sangat bertentangan, pada kenyataannya mereka sangat terkait. Untuk sistem alamiah untuk muncul pertama-tama perlu ada sistem rasional. Dengan kata lain, file organisasi organik memang berkembang dari sistem rasional yang melengkapi atau bahkan menggantikan tindakan dan tujuan asli yang dimaksudkan dalam struktur formal.

Secara historis, sejak akhir 30-an fokus para sarjana menganjurkan sistem alam perspektif seperti Barnard, Mayo, Roethlisberger, dan Dickson tentang interaksi antara struktur formal dan

informal. Dalam pandangan mereka, struktur formal berhubungan dengan kesadaran ekspresi logika hemat biaya, sedangkan struktur informal mencerminkan logika manusia yang ada spontan dan berdasarkan emosi dan kebutuhan. Munculnya hubungan informal antara Individu dan kelompok inilah yang menurut pandangan para ulama tersebut, meningkatkan konsistensi struktur melalui komunikasi yang lebih baik. Dapat dikatakan bahwa hubungan informal dalam organisasi adalah apa yang "menyelesaikan semuanya" dan merupakan pusat kehidupan politik di perusahaan (Baum dan Rowley, 2005).

Pada akhir tahun lima puluhan, karya terkemuka Philip Selznick menyarankan hal itu seiring waktu dan untuk mengabadikan diri, organisasi akan berangkat dari tujuan awalnya, berkembang dan memperoleh kehidupan mereka sendiri. Akibatnya, suatu perusahaan akan mengembangkan karakter yang khas dan kompetensi di luar persyaratan teknis dari tugas yang dilakukannya. Selznick menyebut proses ini mengubah proses pelembagaan. Talcott Parson memberikan kontribusi terakhir untuk aliran ini teori organisasi, pada akhir tahun lima puluhan. Parsons menguraikan model analitis umum untuk mengidentifikasi himpunan kebutuhan fungsional yang harus dipenuhi oleh semua sistem sosial untuk bertahan hidup. Model itu diberi nama AGILE, menggabungkan inisial dari empat fungsi bertahan hidup berikut:

1. Adaptasi atau kemampuan berinteraksi dengan lingkungan
2. Pencapaian tujuan atau kemampuan untuk menetapkan tujuan untuk masa depan
3. Integrasi melalui kesesuaian antara norma dan nilai
4. Latensi atau mempertahankan norma dan nilai inti dari waktu ke waktu

Model yang agak intuitif ini menjadi paradigma dan acuan yang berpengaruh pada sosiologis penelitian selama tahun 60-an dan 70-an. Selain itu, karya Parsons tentang fungsionalisme struktural memiliki juga penting dalam perkembangan teoritis dari perspektif tentang organisasi sebagai terbuka sistem.

- RINGKASAN -

1. Klasifikasi organisasi terbagi atas dua bagian, yakni sistem dan alamiah.
2. Organisasi sebagai sistem: Kelembagaan yang memiliki tata kelola atau pengaturan yang tersistematisasi, di mana intervensi manusia menjadi rendah. Sedangkan organisasi sebagai alamiah menunjuk kepada sistem yang terbentuk di dalam organisasi terjadi secara bertahap dan logis.

- LATIHAN -

1. Petakan situasi organisasi dalam konteks sistem dan alamiah.
2. Sebutkan yang menjadi kendala pertumbuhan organisasi, baik dalam konteks sistem dan alamiah.

Pertemuan Minggu ke-4

TINGKAT DAN LINGKUNGAN ORGANISASI

- TUJUAN PEMBELAJARAN -

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan untuk:

1. mengetahui dan menjelaskan tingkatan dalam keorganisasian
2. mengetahui dan menjelaskan lingkungan dalam keorganisasian

- PENDAHULUAN -

Baum dan Rowley menunjukkan bahwa dengan munculnya perspektif sistem terbuka, file ilmu organisasi mengakui (dan mempelajari) keberadaan berbagai tingkat organisasi dari anggota individu, kelompok, departemen, organisasi, populasi dan bahkan komunitas (dari organisasi). Baum dan Rowley, jelaskan kontribusi penting lainnya dari sistem terbuka perspektif ilmu organisasi: —konseptualisasi sifat organisasi lingkungan|. Kumpulan teori ini menganggap keberadaan lingkungan yang berbeda di mana kegiatan organisasi berlangsung, sumber daya dipertukarkan, dan interaksi terjadi.

Lingkungan organisasi juga memerlukan referensi normatif dan simbolik untuk aktivitas organisasi tampil. Seperangkat aturan dan keyakinan formal ini membentuk lingkungan kelembagaan perusahaan. Lingkungan ini menghargai kinerja organisasi bukan berdasarkan kuantitas dan kualitas keluaran (produk atau layanan), tetapi pada penggunaan struktur dan praktik yang tepat. Dalam lingkungan kelembagaan, kondisi akan sangat dipengaruhi oleh struktur dan nilai sosial (misalnya diberikan oleh negara, asosiasi profesional dan serikat pekerja dan, kelompok sosial dan sipil). Di Secara umum, teori lingkungan kelembagaan menganjurkan bahwa organisasi tidak hanya perlu dihargai oleh pasar untuk bertahan hidup, tetapi juga didukung dan dilegitimasi oleh lingkungannya.

Tingkatan Organisasi

Baum dan Rowley menunjukkan bahwa dengan munculnya perspektif sistem terbuka, file ilmu organisasi mengakui (dan mempelajari) keberadaan berbagai tingkat organisasi dari anggota individu, kelompok, departemen, organisasi, populasi dan bahkan komunitas (dari organisasi). Level-level ini membentuk hierarki agregasi yang mendukung teori itu sistem organisasi diatur secara hierarkis. Karena banyak tingkatan lain dapat diambil dari ini pengaturan hierarki.

Baum dan Rowley (2005), menyarankan pendekatan organisasi berdasarkan fokus minat untuk dijelaskan dan itu hanya terdiri dari tiga tingkatan:

1. Tingkat intra-organisasi
2. Tingkat organisasi
3. Tingkat antar organisasi

Tingkat intra-organisasi berfokus pada pemahaman orang (secara individu dan kolektif), pengetahuan, alat dan tugas yang membentuk organisasi mana pun. Itu tingkat organisasi, berfokus pada proses pemahaman, sistem aktivitas, dan batasan organisasi, dan strategi organisasi. Di tingkat antar organisasi, fokus perhatian adalah pada pemahaman sifat dan dinamika hubungan, dan interaksi di dalam dan di antara organisasi. Tujuan dari tingkat klasifikasi ini adalah untuk menyederhanakan proses analitis dari fenomena kompleks organisasi. Bertingkat perspektif membantu peneliti untuk mencapai pemahaman yang lebih kaya tentang fenomena ini.

Lingkungan Organisasi

Baum dan Rowley, jelaskan kontribusi penting lainnya dari sistem terbuka perspektif ilmu organisasi: —konseptualisasi sifat organisasi lingkungan. Kumpulan teori ini menganggap keberadaan lingkungan yang berbeda di mana kegiatan organisasi berlangsung, sumber daya dipertukarkan, dan interaksi terjadi. Baum dan Rowley (2005), menjelaskan tiga lingkungan organisasi berikut:

1. Lingkungan tugas
2. Lingkungan teknis
3. Lingkungan kelembagaan

Lingkungan tugas mungkin merupakan pandangan pertama dan paling umum dari sebuah organisasi lingkungan Hidup. Lingkungan tugas memampatkan semua aspek di lingkungan organisasi yang relevan atau mungkin relevan dengan penetapan tujuan dan pencapaiannya. Oleh karena itu, lingkungan seperti itu menekan sumber input, pasar output, regulator dan pesaing.

Lingkungan teknis di sisi lain adalah lokasi di mana organisasi memproduksi produk atau jasa dan keluaran tersebut diberikan oleh pasar untuk kualitas tinggi atau efisien kinerja. Baik lingkungan, tugas dan teknis, menyiratkan bahwa organisasi adalah sistem aktivitas dipahami dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang digerakkan oleh ekonomi. Alasan di balik perspektif ini adalah bahwa organisasi perlu berinteraksi dengan lingkungannya untuk bertahan hidup, padahal sebenarnya tidak swasembada untuk menghasilkan semua sumber daya dan informasi yang diperlukan. Dalam konteks ini, Baum dan Rowley menunjukkan bahwa kebutuhan informasi dalam organisasi menciptakan ketidakpastian sedangkan kebutuhan akan sumber daya menciptakan ketergantungan. Sebaliknya, lingkungan yang kompleks dan tidak stabil itu menyebabkan tingkat ketidakpastian yang lebih tinggi (informasinya kompleks, terfragmentasi, langka, sulit untuk dipahami kumpulkan atau tafsirkan). Ketika sumber daya di lingkungan menjadi langka dan sumbernya sangat banyak terkonsentrasi dan terkoordinasi, itu menyebabkan tingkat ketergantungan yang tinggi. Meski kondisinya di lingkungan mempengaruhi organisasi secara keseluruhan, secara umum dapat dikatakan bahwa setiap komponen organisasi bisa mengalami ketidakpastian dan ketergantungan dengan cara yang berbeda.

Lingkungan organisasi juga memerlukan referensi normatif dan simbolik untuk aktivitas organisasi tampil. Seperangkat aturan dan keyakinan formal ini membentuk lingkungan kelembagaan perusahaan. Lingkungan ini menghargai kinerja organisasi bukan berdasarkan kuantitas dan kualitas keluaran (produk atau layanan), tetapi pada penggunaan struktur dan praktik yang tepat. Dalam lingkungan kelembagaan, kondisi akan sangat dipengaruhi oleh struktur dan nilai sosial (misalnya diberikan oleh negara, asosiasi profesional dan serikat pekerja dan, kelompok sosial dan sipil). Di Secara umum, teori lingkungan kelembagaan menganjurkan bahwa organisasi tidak hanya perlu dihargai oleh pasar untuk bertahan hidup, tetapi juga didukung dan dilegitimasi oleh lingkungannya.

Pendekatan menyiratkan bahwa lingkungan menjadi sumber kendala normatif dan kognitif kegiatan organisasi (misalnya peraturan etika). Seringkali, lingkungan teknis dan kelembagaan dianggap sebagai kekuatan independen, sejak saat itu setiap organisasi dapat menanggapinya dengan cara yang sangat berbeda. Dengan kata lain, beberapa ulama menyarankan bahwa kelangsungan hidup organisasi akan ditentukan hanya untuk salah satu lingkungannya tenggelam (dan menurut aktivitas, ia melakukan). Baum dan Rowley mengilustrasikan perspektif ini membandingkan aktivitas organisasi pendidikan dan maskapai penerbangan. Institusi pendidikan secara luas akan dipengaruhi oleh kondisi yang ditimbulkan oleh lingkungan kelembagaannya, sedangkan maskapai penerbangan akan menanggapi tuntutan yang muncul dari lingkungan teknisnya. Namun, ada peningkatan konsensus tentang saling ketergantungan antara kedua lingkungan. Memang pandangan kekinian mendukung gagasan bahwa lingkungan kelembagaan yang luas mendefinisikan lingkungan teknis tertentu.

Baum dan Rowley menjelaskan bahwa pasar yang menghargai organisasi atas kinerja efisien mereka memang berdasarkan aturan yang dilembagakan seperti misalnya hak kekayaan intelektual dan norma untuk perdagangan yang adil. Namun, bagi beberapa sarjana membedakan antara kedua lingkungan ini salah Prinsipnya, karena semua organisasi seharusnya menanggapi aspek teknis dan kelembagaan lingkungan mereka secara bersamaan.

- RINGKASAN -

Baum dan Rowley (2005), menyarankan pendekatan organisasi berdasarkan fokus minat untuk dijelaskan dan itu hanya terdiri dari tiga tingkatan:

1. Tingkat intra-organisasi
2. Tingkat organisasi
3. Tingkat antar organisasi

Baum dan Rowley (2005), menjelaskan tiga lingkungan organisasi berikut:

1. Lingkungan tugas
2. Lingkungan teknis
3. Lingkungan kelembagaan

- LATIHAN -

1. Apa yang dimaksud dengan tingkatan:
 - a) intra-organisasi
 - b) organisasi
 - c) antar organisasi
2. Jelaskan yang dimaksud dengan lingkuan organisasi:
 - a) Lingkungan tugas
 - b) Lingkungan teknis
 - c) Lingkungan kelembagaan

Pertemuan Minggu ke-5

PERSPEKTIF ORGANISASI MODERN

- TUJUAN PEMBELAJARAN -

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan untuk:

1. memahami dan mengimplementasikan keterbukaan organisasi (inklusifitas)
2. merekontruksi sistem organisasi

- PENDAHULUAN -

Klasifikasi saat ini yang dikemukakan oleh Baum dan Rowley (2005), tentunya tidak termasuk semua teori yang mungkin di lapangan, tetapi tentu saja itu mewakili beberapa aliran teoretis utama diamati dalam organisasi bisnis saat ini. Klasifikasi yang disederhanakan ini, menunjukkan hal itu aliran teoritis yang dominan adalah perspektif sistem terbuka. Dari aliran ini, tiga berbeda pendekatan yang terkait dengan prinsip sistem alam dan rasional muncul. Masing-masing dari ketiganya pendekatan memerlukan sejumlah teori dasar yang berbeda seperti pada gambar di bawah ini.

CONTEMPORARY PERSPECTIVE OPEN SYSTEM		
RATIONAL APPROACH	RATIONAL/ NATURAL APPROACH	NATURAL APPROACH
<i>Perspectives:</i> <ul style="list-style-type: none">• Economics	<i>Perspectives:</i> <ul style="list-style-type: none">• Cognition & Interpretation• Power & Dependence• Technology• Learning• Complexity & Computation	<i>Perspectives:</i> <ul style="list-style-type: none">• Institutions• Networks• Ecology• Evolution

NATURAL: *Open System*

Dalam pendekatan sistem terbuka alami, tren teoritis utama meliputi institusi, jaringan, ekologi dan institusi. Teori institusi mendukung gagasan bahwa organisasi adalah dibangun oleh meningkatnya rasionalisasi aturan budaya. Dalam perspektif ini, peran kognisi kelembagaan, konstruksi tindakan sosial oleh organisasi dan efek itu peraturan dan lingkungan yang dilembagakan atas organisasi merupakan perhatian inti. Di lain kata-kata, seperti yang dikemukakan oleh Baum dan Rowley (2005), —Kinerja organisasi secara inheren bersifat sosial, tidak tergantung pada kompetensi teknis dan ekonomi, tetapi pada kesesuaian dengan aturan yang dirasionalisasi dan persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh dukungan dan sumber daya sosial yang dibutuhkan dan untuk dianggap sebagai sah.

Teori jaringan di sisi lain, berfokus pada sifat dan dinamika jaringan hubungan antarpribadi dan antar-organisasi, dan karakteristik yang diperoleh tindakan karena jaringan. Perspektif ini didasarkan pada teori-teori lama (kembali ke akhir 1800-an) yang mencoba menjelaskan peran lingkungan sosial sebagai penentu perilaku individu. Selama dekade terakhir, Jaringan sarjana telah mencerahkan banyak upaya untuk menjelaskan bagaimana karakteristik tertentu dari jaringan (misalnya, struktur dan saluran informasi), dan posisinya dalam jaringan lain, dapat digunakan memprediksi perilaku organisasi.

Dari perspektif teori ekologi karakteristik lingkungan (konstitusi), mempengaruhi kelimpahan relatif (jumlah) dan keragaman (jenis) organisasi dan mereka evolusi dari waktu ke waktu. Secara umum ciri lingkungan mengacu pada ekonomi, sosial, dan kondisi politik. Dasar pemikiran di balik teori ekologi adalah bahwa anggota organisasi adalah dalam perjuangan permanen untuk menyesuaikan strategi dan struktur dengan tuntutan yang diajukan oleh ketidakpastian dan mengubah lingkungan. Dalam konteks ini, organisasi yang tidak mampu mengatasi tuntutan tersebut "dipilih mati" seperti yang terjadi dalam sistem ekologi. Proses seleksi dari waktu ke waktu menginduksi perubahan dalam struktur dan strategi organisasi dan populasinya. Prinsip ini sering kali diamati dari perspektif pasar, perusahaan, atau industri. Dalam aliran serupa, teori evolusi dalam organisasi berfokus pada dinamika antara lingkungan dan —populasi atau —komunitas dari waktu ke waktu.

Dalam perspektif evolusi ada ada tiga proses dasar: variasi, seleksi, dan retensi. Konsep ini diambil dari prinsip biologi dan ekologi. Variasi dalam konteks organisasi merupakan proses yang menghasilkan variasi struktur dan strategi, pemilihan memerlukan proses eliminasi selektif tertentu. variasi (tidak tepat atau kurang efektif), sedangkan proses retensi mewakili pengawetan dari dan perbanyakannya yang tidak dihilangkan. Secara umum, tidak mungkin ada yang layak evolusi jika salah satu dari tiga proses hilang. Selain itu, variasi adalah proses yang tidak menentu beroperasi —blind, —by chance atau —random yang menyatakan peran ketidakpastian dalam evolusi.

Meskipun variasi adalah masukan untuk seleksi dan retensi, ini adalah proses yang paling sedikit dipelajari di teori evolusi organisasi. Selain itu, sedikit yang diketahui tentang proses "warisan" di organisasi dan struktur sosial. Dalam biologi, mekanisme pewarisan dijelaskan di pangkalan penyebaran gen, tetapi dalam organisasi, tidak ada unit informasi seperti gen yang pernah ada teridentifikasi. Memang, proses pewarisan dalam organisasi tampaknya bertindak berbeda secara signifikan (entah bagaimana lebih tidak menentu) daripada proses yang didorong oleh transmisi genetik.

NATURAL DAN RASIONAL: *Open System*

Pendekatan ini saat ini memerlukan teori dan pandangan seperti kognisi dan interpretasi, kekuatan dan ketergantungan, teknologi, pembelajaran, dan kompleksitas dan komputasi. Kognisi dan interpretasi adalah penerapan prinsip-prinsip kognitif pada organisasi. Di dalam konteks, organisasi dapat dipersepsikan secara tidak jelas sebagai sistem informasi atau sebagai sistem berarti. Pada pandangan pertama, organisasi mengkodekan dan memberlakukan informasi dalam mode komputasi. Mencari dan memproses informasi yang relevan menyiratkan biaya tinggi dan keefektifannya sebagai suatu proses bergantung pada sifat manajer yang memimpin organisasi yang terikat secara rasional.

Dalam pandangan kedua, karakteristik proses pencarian dan pengolahan informasi ditentukan oleh makna informasi itu dalam konteks sosial yang dibuat oleh anggota organisasi. Di Dengan kata lain, pandangan pertama berfokus pada pemrosesan informasi sedangkan pandangan kedua berfokus pada menafsirkannya. Kekuasaan dan ketergantungan adalah perspektif yang didasarkan pada prinsip-prinsip yang diadvokasi oleh Marx tentang diversifikasi kepentingan dan tujuan dan peran kekuasaan dalam menentukan minat atau tujuan untuk menang. Dalam konteks organisasi, prinsip ini mendukung penggunaan (terorganisir) kekuasaan (atau pengaruh) yang menentukan keberhasilan beberapa organisasi atas yang lain. Satu aliran dalam perspektif ini berfokus pada "elit perusahaan" atau penggunaan kekuasaan untuk kepentingan kolektif dari sekelompok organisasi. Aliran lain berfokus pada pelaksanaan kekuatan di dalam dan di antara organisasi. Meskipun pandangan ini mengacu pada organisasi, prinsip di baliknya secara luas memandang kemampuan individu untuk menggunakan sumber daya dan kemampuan untuk keuntungan mereka.

Teori teknologi di sisi lain, menganjurkan bahwa teknologi adalah pendorong penting dari struktur organisasi. Baum dan Rowley (2005) menunjukkan bahwa: semakin besar kompleksitas teknis, semakin besar kompleksitas struktural; itu semakin besar ketidakpastian teknis, semakin besar desentralisasi dan semakin rendah formalisasi; semakin besar saling ketergantungan teknis, semakin

besar kebutuhannya koordinasi. Namun perspektif ini kurang diterima saat ini karena gagal memprediksi perubahan teknologi. Baum dan Rowley menunjukkan bahwa kegagalan tersebut sebagian disebabkan oleh pengaruh baik informal maupun informal struktur formal dalam organisasi memiliki teknologi dan struktur yang mereka bentuk. Lalu, seseorang bisa mengatakan bahwa dinamika perubahan teknologi sampai batas tertentu, ditentukan oleh konteks sosial di yang mereka lakukan. Namun, dalam perspektif paling kontemporer tentang teori teknologi, penekanannya adalah memberikan peran organisasi dalam perubahan teknologi dan difusi teknologi, dinamika persaingan antara teknologi saingan, dan dinamika perubahan teknologi lingkungan organisasi.

Perspektif lain didasarkan pada peran teknologi sebagai agen —Kehancuran kreatif (Schumpeter). Perspektif ini menunjukkan bahwa teknologi berkembang dari waktu ke waktu dalam siklus panjang perubahan bertahap hingga terciptanya teknologi baru dan unggul, yang lama teknologi diganti, dan siklus baru perubahan bertahap dimulai. Dalam konteks ini, Baum. dan Rowley (2005), menyarankan "organisasi adalah" pembawa "teknologi yang nasibnya dipengaruhi secara mendalam oleh dinamika teknologi ini. Baru-baru ini, sebagai gagasan bahwa 'pengetahuan' adalah kuncinya kinerja organisasi yang unggul menjadi lebih berpengaruh, perhatian terhadap teknologi telah meningkat secara dramatis dalam ilmu organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa setelah periode singkat —theoretical kelemahan - perspektif teknologi sekali lagi relevan dengan teori organisasi.

Pembelajaran sebagai perspektif teoritis telah ditetapkan sebagai konsekuensi dari peningkatan tersebut minat dalam peran pengetahuan dalam organisasi. Teori pembelajaran organisasi menunjukkan hal itu organisasi diubah oleh pengalaman. Namun, proses "pembelajaran" terjadi kapan tahu pengetahuan diperkenalkan dan tertanam dalam organisasi. Pengetahuan baru bisa ditanamkan di "reservoir" yang berbeda seperti orang, rutinitas, atau teknologi. Akhirnya, file yang disematkan pengetahuan dapat dipertahankan dan ditularkan. Namun, Baum dan Rowley (2005) mengomentari hal itu belajar dalam organisasi tidak selalu berarti kemajuan atau peningkatan. Memang, pengalaman dalam hal ini konteks bisa menjadi bias dalam banyak hal. Ambil contoh pengembangan operasional baru prosedur di perusahaan transnasional yang didasarkan pada pengalaman yang diperoleh bekerja dengannya pemasok di India. Prosedur seperti itu mungkin tidak optimal di lingkungan organisasi di luar konteks negara tertentu. Meskipun organisasi telah mempelajari prosedur baru, nilai pengetahuan tersebut bergantung pada konteks.

Saat ini, fokus pada fakta telah meningkat bahwa organisasi tidak hanya menggunakan pengalaman mereka sendiri, tetapi juga dapat belajar dari pengalaman organisasi lain. Perspektif ini tercermin dalam konsep —transfer learning|| di mana perubahan positif (misalnya inovasi) terjadi dengan berbagi pengalaman langsung atau umum di antara organisasi atau unit struktural mereka.

Konsep ini juga memandang tindakan peniruan yang konstruktif dengan observasi. Perspektif kompleksitas dan komputasi muncul dari minat untuk menerapkan teori kompleksitas untuk organisasi (misalnya chaos dan keseimbangan dinamis). Perspektif ini memiliki menjadi sangat populer dalam beberapa tahun terakhir, terutama di perusahaan multinasional yang besar dan terdiversifikasi organisasi. Ada peningkatan fokus pada masalah adaptasi dalam lingkungan yang berubah, dan saling ketergantungan di dalam dan di antara organisasi. Meskipun prinsip yang bermanfaat telah diperkenalkan untuk menghadapi meningkatnya kompleksitas organisasi, kurangnya pekerjaan empiris yang serius di lapangan diamati.

Secara umum, beberapa teori berbasis kompleksitas umum menunjukkan bahwa unit yang membentuk sebuah organisasi berada dalam transformasi permanen hingga mencapai tepi kekacauan. Gantinya, organisasi secara konstan beradaptasi dengan permintaan dan kondisi baru antara organisasi dan sistem mereka. Jika suatu organisasi memiliki struktur yang kaku, dan setiap unit sangat saling berhubungan dan Tergantung, setiap keputusan dan tindakan yang diambil di tingkat unit dapat memiliki konsekuensi bencana bagi seluruh organisasi. Dengan cara yang sama, jika sistem organisasi dibangun dengan ketat dan Tingkat ketergantungan yang tinggi, jatuhnya satu organisasi dapat membuat seluruh sistem jatuh.

RATIONAL: *Open System*

Perspektif ekonomi organisasi adalah kerangka teoritis utama di pendekatan terbuka yang rasional. Baum dan Rowley (2005) mengemukakan bahwa perspektif kontemporer ini berangkat dan membedakan dirinya dari sudut pandang neoklasik perusahaan, di mana perusahaan itu membuat pilihan volume output sesuai dengan harga yang diamati di pasar. Di pasar seperti itu, perusahaan memiliki akses ke teknologi dan informasi yang sama oleh karena itu, keputusan menjadi rasional dan dapat diprediksi dan secara luas didorong oleh perubahan biaya dan permintaan. Pandangan neoklasik akibatnya, tidak mempertimbangkan peran pengaturan kelembagaan dan pengaruh kemampuan yang dibedakan dari perusahaan.

Pasar dan organisasi yang terlibat di dalamnya (perusahaan) menjadi abstraksi belaka. Perspektif ekonomi saat ini menggabungkan teori manajerial dan ekonomi yang berbeda dan kerangka kerja (misalnya teori berbasis sumber daya dan ekonomi evolusioner), dalam upaya untuk mengatasi dan menjelaskan situasi —hidup nyata observed yang diamati di pasar dan perusahaan, dengan cara yang kurang abstrak daripada di tampilan neoklasik. Satu aliran dalam perspektif ini membahas peran manajemen strategis (dan oleh karena itu para manajer) sebagai fokus dalam memaksimalkan

keuntungan melalui pengembangan sumber daya dan kemampuan khusus (berkualitas tinggi). Aliran ini menentang pandangan neoklasik manajemen strategis sebagai fokus pada taktik atau plot untuk menciptakan hambatan masuk ke persaingan potensial. Aliran lain dalam perspektif ekonomi membahas pertanyaan tentang bagaimana perusahaan tumbuh dan berperilaku melebihi ekuilibrium berdasarkan akuisisi dan pengelolaan sumber daya mereka, dan batas-batas perusahaan dan pasar (misalnya teori biaya transaksi). Secara umum, perspektif tersebut mengakui adanya kondisi pasar yang dinamis dan tidak sempurna. Di baris yang sama, baris lainnya aliran populer didasarkan pada apa yang disebut "teori lembaga". Dalam teori ini, fokusnya adalah pada hubungan keagenan antara pemegang saham dan manajer (agen), dan konflik yang muncul atau potensial di —agency karena agenda tertentu (dan tersembunyi) dari masing-masing agen.

Baum dan Rowley berkomentar bahwa meskipun aliran ini berbeda dengan pandangan neoklasik, mereka tetap memperhatikan prinsip-prinsip dasar persaingan pasar dan rasionalitas organisasi. Oleh karena itu, perspektif ekonomi masih belum menjawab persoalan pilihan individu (strategi) tetapi berkonsentrasi pada pengamatan kejadian mengenai efisiensi organisasi. Akhirnya, perspektif ekonomi - populer di kalangan manajer dan ekonom - masih dipertimbangkan perusahaan sebagai entitas yang digerakkan oleh keputusan dan tindakan yang sepenuhnya rasional.

- RINGKASAN -

1. Organisasi modern adalah organisme yang adaptif dan solutif di era keterbukaan (*open system*).
2. Inklusivitas organisasi terbagi atas tiga bagian besar, yakni natural, natural & rasional, dan rasional.

- LATIHAN -

1. Apa yang dimaksud dengan era keterbukaan organisasi modern?
2. Jelaskan keterbukaan sistem organisasi melalui tiga pendekatan: natural, natural & rasional, dan rasional.

Pertemuan Minggu ke-6

EVALUASI, STRATEGI, DAN HIERARKI

- TUJUAN PEMBELAJARAN -

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan untuk:

1. mengevaluasi sistem organisasi
2. membangun manajemen strategi organisasi
3. membangun hierarki organisasi yang logis, dinamis, dan adaptif

- PENDAHULUAN -

Teori organisasi, perilaku organisasi atau studi organisasi, adalah yang sistematis studi dan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang - sebagai individu atau kelompok - bertindak di dalamnya organisasi. Dalam konteks ini, organisasi dipelajari dari berbagai sudut pandang, metode, dan tingkatan analisis. Misalnya, perilaku dalam organisasi dapat dianalisis dari perspektif mikro - berfokus pada dinamika individu dan kelompok dalam pengaturan organisasi tertentu - dan / atau dari makro sudut pandang - berfokus pada dinamika organisasi, evolusi mereka, dan strategi panduan dan struktur dari waktu ke waktu. Apapun fokus studinya, teori organisasi tidak hanya mencoba memahami dan mencontohkan banyak faktor yang mendorong interaksi orang di dalamnya organisasi tetapi juga penjelasan, prediksi dan kontrol mereka.

Oleh karena itu, teori organisasi adalah dianggap oleh banyak orang sebagai alat penting menuju pembangunan yang sukses (dan berkelanjutan) organisasi. Namun orang lain percaya sebaliknya, dan memperingatkan kita tentang risiko implisit dari penggunaan tersebut studi sebagai alat untuk mengontrol perilaku pekerja (Grant, 2008b) Sebagai disiplin ilmu, teori organisasi bukanlah yang terbaru. Beberapa sarjana percaya bahwa itu dimulai dengan munculnya —manajemen ilmiah di akhir tahun 1800-an. Studi awal tentang organisasi Teori memang fokus pada masalah manusia dan organisasi yang mempengaruhi produktivitas. Setelah Dunia Pertama Perang (PD I), fokusnya beralih ke analisis tentang bagaimana faktor manusia dan psikologi mempengaruhi organisasi. Setelah akhir Perang Dunia II, pengembangan logistik dan operasi skala besar penelitian membawa minat pada

pendekatan multidisiplin untuk mempelajari organisasi (misalnya sistem teori, teori kompleksitas dan strategi kompleksitas).

Selama tahun 1960-an dan 1970-an, bidang itu sangat dipengaruhi oleh psikologi sosial, sedangkan penekanan dalam studi akademis ada pada penampilan penelitian kuantitatif. Ini membawa serta sejumlah besar teori baru, seperti misalnya —Batas rasionalitas», —organisasi informal», — teori kontingensi», —sumber daya Ketergantungan», —Teori Kelembagaan», dan —Ekologi Organisasi», di antara banyak teori lainnya. Di tahun 80-an, peran budaya dalam perilaku organisasi memperoleh relevansi yang besar dan baru metode kualitatif berdasarkan psikologi, antropologi dan sosiologi dikembangkan dan secara luas terapan.

Saat ini, teori organisasi adalah bidang lintas disiplin ilmu yang terus meningkat dengan formal kehadiran di departemen akademik dan program di fakultas psikologi industri, bisnis sekolah dan teknik. Oleh karena itu, bidang tersebut menjadi sangat berpengaruh dalam dunia bisnis dengan praktisi yang menerjemahkan penelitian akademis ke dalam praktik bisnis di seluruh dunia. Varietas metode analisis digunakan dalam studi organisasi termasuk metode kuantitatif seperti regresi berganda, statistik non-parametrik, analisis tergantung waktu, dan ANOVA. Beberapa metode kualitatif memerlukan etnografi (observasi langsung), analisis kasus tunggal dan ganda, dan metode berorientasi sejarah lainnya. Dalam dekade terakhir, fokus pada bahasa, metafora, dan "Mendongeng organisasi" telah meningkat. Akhirnya, teori dan praktek organisasi perilaku memperoleh relevansi dalam ekonomi global, karena semakin banyak orang dengan latar belakang yang beragam dan nilai-nilai budaya harus bekerja sama secara efektif dan efisien. Beberapa kata kunci penting baru dalam konteks ini adalah etika, kepemimpinan dan budaya.

Evolusi Organisasi Korporat

Sebagian besar produksi barang dan jasa kita saat ini ada di tangan perusahaan (Grant, 2008b). Korporasi adalah badan usaha dengan identitas hukum yang berbeda dengan identitas pemiliknya. Pengecualian untuk fakta ini adalah kegiatan pertanian dan kerajinan dalam pembangunan negara (terutama produksi berbasis keluarga), dan layanan seperti pendidikan (berbasis pemerintah pengendalian produksi). Secara historis, kendali produksi tidak selalu berada di tangan korporasi tetapi diorganisir melalui jaringan wiraswasta, pekerja berbasis rumahan. Biasanya yang terbesar jaringan adalah perkebunan pertanian. Dalam jaringan ini, produksi "pemadaman" dasar sistem diterapkan. Ambil contoh industri wol di Inggris pada tahun 1800-an: berbasis rumahan pemintal yang membeli

wol mentah (dengan kredit) dari pedagang yang mereka jual benang; itu pedagang menjual kembali benang tersebut kepada penenun rumahan tempat ia membeli kain.

Setelah industri revolusi, pekerja berbasis rumahan menjadi karyawan di sebuah pabrik tekstil dan berhenti menjadi kontraktor independen. Akhirnya, mereka menjadi bagian dari sebuah organisasi. Organisasi bisnis seringkali diindikasikan sebagai salah satu inovasi terhebat modern peradaban. Ini tercermin dalam peran mereka yang semakin meningkat sebagai pengatur produksi, dan karena itu dalam pengaruh mereka atas ciri-ciri utama ekonomi modern. Karenanya, kita dapat menyimpulkan bisnis itu organisasi yang efektif dan efisien mengatur kegiatan ekonomi. Dalam ekonomi kapitalis, produksi dapat diatur di dua tempat: di pasar (dengan mekanisme harga) dan di perusahaan (oleh arahan manajerial). Peran potensial pasar dan perusahaan dalam ekonomi kapitalis adalah ditentukan oleh efisiensi: mis. jika biaya administrasi perusahaan lebih rendah dari biaya transaksi pasar, transaksi akan cenderung diatur dalam perusahaan dan bukan lintas pasar.

Oleh karena itu, jika perusahaan mengelola biaya mereka lebih efisien daripada pasar, ekonomi kemudian diatur di sekitar perusahaan. Menurut Grant, organisasi atau korporasi bisnis modern, seperti yang kita kenal sekarang, muncul sebagai hasil dari dua perubahan: (1) adopsi struktur lini-dan-staf, dan (2) kreasi dari perusahaan multi-divisi. Awalnya, sebagian besar perusahaan sangat kecil dan beroperasi (dikelola) dari satu pabrik atau kantor. Kurangnya transportasi membatasi operasi dan pasar perusahaan ke lokasi langsung mereka. Dengan terciptanya telegraf dan sistem kereta api, batasan seperti itu akhirnya hilang. Namun, dalam perspektif pasar yang secara geografis lebih besar, operasi perlu disesuaikan yang berasal dari struktur dan manajemen organisasi baru metode. Memiliki unit yang terpisah secara fisik, perusahaan perlu menyediakannya struktur administrasi.

Pada prinsipnya, struktur organisasi dasar dibuat atas dasar sekelompok unit, dikelola oleh sebuah pusat administrasi. Inilah yang disebut line-and-staff struktur. Karyawan perusahaan baik garis, dialokasikan untuk tugas operasional dalam operasional unit, atau staf, sebagai administrator atau spesialis fungsional yang ditempatkan di kantor pusat. Perubahan mendasar lainnya, pembentukan perusahaan multi-divisi, terjadi pada 1920-an karena perluasan operasi (produk yang berbeda) dan bisnis (penggabungan perusahaan). Pengaturan organisasi baru seperti itu menggantikan yang dominan terpusat model fungsional, sehingga memunculkan struktur fungsional yang lebih kompleks. Saat itu, dua orang perintis perusahaan memimpin penerapan berbagai divisi: DuPont dan General Motors. DuPont menunjukkan bahwa kompleksitas operasi yang terus meningkat meningkatkan terlalu banyak koordinasi masalah dan beberapa manajer puncak hanya kewalahan oleh beban pekerjaan dan kerumitan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, perusahaan mengubah setiap lini produk yang berbeda menjadi desentralisasi divisi produk dengan aktivitas penjualan, R&D, dan pendukungnya

sendiri. Dalam kasus General Motor, file akuisisi cepat perusahaan lain membawa serta banyak koordinasi dan manajemen, terutama dalam hal kontrol keuangan yang lemah dan lini produk yang agak membingungkan. Membuat masing-masing perusahaan baru sebuah divisi di bawah sistem manajemen bersama adalah pengaturan yang lebih baik untuk kebutuhan tersebut perusahaan pada saat itu. Ini menyiratkan bahwa setiap manajer di sebuah divisi bertanggung jawab atas operasi dan kinerja unit, dan seorang direktur bertanggung jawab untuk pengembangan dan kontrol seluruh organisasi.

Oleh karena itu, fitur utama dari perusahaan "yang terpecah belah" adalah pemisahan tanggung jawab operasi, sekarang di tangan manajer umum di tingkat divisi, dari tanggung jawab strategis, sekarang berlokasi di kantor pusat. Pendekatan dasar modern struktur organisasi menggabungkan koordinasi terpusat (manajemen puncak) dan operasional desentralisasi (manajemen operasi). Menyusul terjadinya dua perubahan mendasar ini, organisasi bisnis mengalami terus berkembang. Sejak akhir Perang Dunia II, struktur dan sistem perusahaan telah berubah secara drastis. Saat ini, struktur multi-divisi perusahaan besar telah berkembang menjadi matriks organisasi di mana hierarki terpisah dikoordinasikan di sekitar berbagai produk dan fungsi di wilayah geografis yang berbeda. Kompleksitas organisasi yang meningkat ini menuntut tingkat fleksibilitas dan daya tanggap yang lebih tinggi. Sejalan dengan itu, bentuk-bentuk baru koordinasi bersama dan kontrol muncul (misalnya jaringan, aliansi dan mitra outsourcing). Dalam dekade terakhir, fokusnya sistem manajemen telah dengan cepat bergeser dari masalah operasional ke masalah perusahaan seperti manajemen pengetahuan dan tanggung jawab sosial (Grant, 2008b).

Kebutuhan Strategis untuk Spesialisasi, Koordinasi, dan Kerjasama

Setiap aktivitas yang terorganisir, di tingkat organisasi mana pun, menyiratkan interaksi dua persyaratan yang bertentangan (Grant, 2008b): i) Pembagian kerja menjadi berbagai tugas, dan ii) Koordinasi tugas untuk menyelesaikan aktivitas. Oleh karena itu, disarankan bahwa dua persyaratan dasar organisasi adalah spesialisasi dan pembagian kerja. Grant menyarankan bahwa spesialisasi adalah sumber dasar efisiensi dalam produksi, terutama melalui pembagian kerja untuk tugas-tugas yang terpisah. Ini mungkin membawa ke memori gambar ikon dari jalur perakitan di pabrik mobil tua. Di jalur perakitan (melalui pembagian tenaga kerja) setiap pekerja melakukan sesuatu yang khusus (tugas) yang hanya dia lakukan (spesialisasi), dan menambah perakitan produk akhir.

Henry Ford, pembuat dan pencipta mobil Amerika jalur perakitan yang bergerak, mengurangi waktu produksi (dan biaya) mobil dari 106 jam menjadi hanya 6 jam berkat spesialisasi dan pembagian kerja. Tentu saja, spesialisasi dan divisi tenaga kerja tidak hanya menganggap jalur

perakitan, tetapi setiap pembagian dan koordinasi tugas dengan tujuan meningkatkan produksi. Memang, telah mengemukakan bahwa perbedaan besar pada manusia produktivitas, antara masyarakat lama dan modern, hanyalah hasil dari perolehan efisiensi individu mengkhususkan diri. Namun, semakin tinggi spesialisasinya, semakin tinggi pula jumlah spesialis yang dibutuhkan melaksanakan tugas akan. Sebaliknya, semakin tinggi jumlah spesialis, semakin tinggi biayanya koordinasi menjadi. Jika lingkungan tempat terjadinya persalinan menjadi tidak stabil, maka kebutuhan keputusan khusus meningkat seiring dengan biaya koordinasi. Sebaliknya, jika menstabilkan lingkungan pembagian kerja menjadi optimal. Ini disarankan agar benar untuk keduanya perusahaan dan masyarakat. Jika masyarakat tenggelam dalam lingkungan yang kacau (misalnya negara dalam keadaan perang atau kekacauan sipil), kemungkinan spesialisasi untuk menyebar di antara individu-individu rendah, karena unit-unit organisasi dasar yang mandiri menang atas organisasi-organisasi khusus yang besar (dan mahal). Seperti itu masyarakat sering hidup atas dasar unit swasembada seperti keluarga, bukan atas dasar perusahaan.

Ekonomi-ekonomi ini tidak tumbuh dan negara-negara beralih ke keadaan subsisten belaka. Namun, spesialisasi saja tidak cukup. Tidak peduli seberapa khusus seseorang menjadi, efisiensi produksi tidak akan muncul jika koordinasi antara ketrampilan tersebut dengan ketrampilan lainnya individu dalam organisasi tidak mungkin (Grant, 2008b). Peran masing-masing mekanisme ditentukan oleh jenis kegiatan yang dilakukan dan tingkat kolaborasi yang dibutuhkan untuk melakukannya. Mekanisme harga akan lebih pas kegiatan koordinasi seperti misalnya koordinasi produksi dan penjualan. Dalam hal ini, file Insentif terbaik adalah menawarkan kepada staf penjualan komisi tinggi (insentif harga) atas produk dengan persediaan tinggi.

Mekanisme aturan di sisi lain mungkin bekerja lebih baik dalam aktivitas yang membutuhkan hasil standar seperti misalnya standar kualitas tinggi. Dalam situasi ini, operator sering memiliki kebebasan keputusan yang terbatas, dan aturan sederhana untuk mengkoordinasikan (dan membakukan) upaya tersebut diikuti sebagai gantinya. Mekanisme rutin lebih efisien untuk mengkoordinasikan kegiatan dimana saling ketergantungan antar individu sangat tinggi. Ini berlaku untuk aktivitas sederhana atau kompleks Koordinasi juga berarti kerjasama. Grant menyarankan itu ketika masalah koordinasi tidak diselesaikan dengan implementasi sederhana dari mekanisme koordinasi, karena kebangkitan individu dengan tujuan yang bertentangan, kami menghadapi masalah kerja sama.

Untuk mengatasi masalah seperti itu, insentif dan kontrol diperlukan. Mekanisme insentif sering kali memerlukan insentif finansial (*reward of performance*), sedangkan mekanisme kontrol sering didasarkan pada pengawasan kinerja dan perilaku (pengawasan langsung terhadap bawahan).

Mekanisme ketiga untuk menyelesaikan masalah koordinasi dan tujuan yang saling bertentangan tanpa insentif dan kontrol adalah bagian dari nilai. Berbagi nilai di perusahaan menyiratkan berbagi nilai budaya seperti agama atau penghargaan untuk keunggulan misalnya. Hari ini, peran budaya perusahaan menerima lebih banyak perhatian daripada sebelumnya. Faktor budaya untuk Contoh disarankan sebagai pendorong utama kesuksesan di banyak perusahaan Jepang. Berbagi nilai dapat mengurangi biaya penerapan mekanisme kontrol dan insentif melalui pengendalian diri dan motivasi diri.

Hierarki: Desain Dasar Organisasi

Untuk menangani spesialisasi, koordinasi dan kerjasama, organisasi berukuran besar telah menerapkan sistem hierarki. Telah disarankan bahwa hierarki sangat penting bagi struktur organisasi mana pun, memang hierarki diyakini ada di semua sistem yang kompleks (Grant, 1998b). Hierarki itu sendiri adalah sistem, terdiri dari subsistem yang saling terkait (misalnya individu, keluarga, komunitas, masyarakat). Dalam manajemen, kami memahami hierarki sebagai dan administratif pengaturan dalam atasan dan bawahan di mana aliran kewenangan berjalan dari atas ke bawah. Salah satu tujuan utama hierarki dalam organisasi adalah untuk menghemat upaya koordinasi, waktu dan biaya. Dalam kelompok atau tim yang mengatur dirinya sendiri (tanpa hierarki), lebih banyak interaksi koordinasi diperlukan dibandingkan dengan hierarki dasar. Fungsi penting lainnya dari hierarki adalah kemampuan beradaptasi. Sistem hierarki atau modular dapat berkembang lebih cepat daripada kesatuan sistem yang tidak diatur ke dalam subsistem. Namun, evolusi dan tingkat seperti itu Adaptasi terhadap perubahan menyiratkan bahwa setiap subsistem dalam hierarki harus memiliki tingkat tertentu independensi. Dalam pengaturan seperti itu, masalah akan terdeteksi dan diisolasi dengan cepat.

Hierarki juga dapat digunakan sebagai mekanisme kontrol, membantu memecahkan masalah kerjasama dalam organisasi. Dalam konteks ini, hierarki digunakan untuk mendefinisikan dengan jelas siapa yang memiliki kekuasaan organisasi dan aturan mana yang harus diikuti. Oleh karena itu, ia menetapkan sistem di mana atasan memiliki kendali atas bawahan. Kerja sama dalam sistem seperti itu, sering disebut hirarki administratif, sangat tinggi karena dapat dikelola. Hirarki administratif menjadi birokrasi ketika aturan dan norma dibakukan dan diformalkan. Tujuan utama dari birokrasi adalah untuk mengurangi pengaruh perilaku manusia (misalnya emosi, kepribadian) pada produksi. Untuk alasan ini, organisasi birokrasi juga disebut mekanistik atau mirip mesin organisasi.

- RINGKASAN -

1. Organisasi merupakan organisme yang membutuhkan pertumbuhan. Di mana salah satu alat untuk menjaga pertumbuhannya adalah melalui evaluasi sistem organisasi yang sudah, sedang, dan akan berlangsung.
2. Merujuk kepada poin 1 bahwa organisasi merupakan organisme, maka dibutuhkan manajemen yang konstruktif di dalam membangun strategi organisasi yang kuat.
3. Hierarki di dalam organisasi merupakan kemutlakkan. Hal ini dilakukan agar komunikasi dan koordinasi strategis organisasi dapat berlangsung sebagaimana mestinya, guna pencapaian tujuan organisasi. Oleh karenanya, dibutuhkan tatanan, struktur, atau hierarki organisasi yang logis, dinamis, dan adaptif.

- LATIHAN -

1. Sebutkan dan jelaskan mekanisme evaluasi sistem organisasi.
2. Bagaimana membangun manajemen strategi organisasi yang efektif?
3. Bagaimana membangun hierarki organisasi yang logis, dinamis, dan adaptif?

Pertemuan Minggu ke-7

BENTUK ALTERNATIF DAN MANAJEMEN SISTEM

- TUJUAN PEMBELAJARAN -

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan untuk:

1. menganalisis dan membentuk organisasi alternatif.
2. Mengoordinasi dan mengontrol sistem organisasi manajemen.

- PENDAHULUAN -

Saat organisasi tumbuh dalam ukuran dan kompleksitas, akan ada lebih banyak lapisan dalam hierarki ditambahkan. Dalam birokrasi dengan kekuasaan terpusat, setiap lapisan tambahan yang ditambahkan membawa peningkatan jumlah manajer yang dibutuhkan (*top dan mid*), pengurangan kecepatan pengambilan keputusan proses, dan defisit kontrol keseluruhan atas keseluruhan sistem. Seiring waktu, ekologi, sosial, lingkungan budaya, ekonomi, dan politik di sekitar perusahaan menjadi lebih tidak stabil memaksa perusahaan untuk segera menyesuaikan struktur dan bentuknya untuk bertahan hidup.

Di perusahaan birokrasi, kemampuan untuk menyesuaikan (atau menanggapi) perubahan lingkungan dibatasi olehkekakuan sistem. Sistem manajemen menyediakan mekanisme komunikasi, pengambilan keputusan, dan pengendalian yang memungkinkan perusahaan memecahkan masalah yang timbul dari koordinasi dan pengendalian.

Bentuk Organisasi Alternatif

Saat organisasi tumbuh dalam ukuran dan kompleksitas, akan ada lebih banyak lapisan dalam hierarki ditambahkan. Dalam birokrasi dengan kekuasaan terpusat, setiap lapisan tambahan yang ditambahkan membawa peningkatan jumlah manajer yang dibutuhkan (*top dan mid*), pengurangan kecepatan pengambilan keputusan proses, dan defisit kontrol keseluruhan atas keseluruhan sistem. Seiring waktu, ekologi, sosial, lingkungan budaya, ekonomi, dan politik di sekitar perusahaan menjadi lebih tidak stabil memaksa perusahaan untuk segera menyesuaikan struktur dan bentuknya untuk bertahan hidup. Di perusahaan birokrasi, kemampuan untuk menyesuaikan (atau menanggapi)

perubahan lingkungan dibatasi oleh kekakuan sistem. Akibatnya, dalam dekade terakhir semakin sedikit perusahaan yang benar-benar bertahan struktur mekanis. Namun, sebagai bentuk mekanistik tetap memberikan yang paling efisien dan koordinasi yang andal dan kontrol divisi tenaga kerja, struktur organisasi baru tidak sepenuhnya bebas dari birokrasi.

Oleh karena itu, tantangan bagi perusahaan baru ini bukanlah untuk menghilangkan hierarki tetapi untuk mengurnya dengan cara yang berbeda, memungkinkan lebih banyak fleksibilitas dan daya tanggap. CONTOH (Grant, 2008a): General Electric adalah sebuah perusahaan besar yang telah berdiri dipaksa untuk memikirkan kembali sistem hierarki besarnya. Perusahaan memiliki struktur multidivisional besar yang menuntut koordinasi yang efisien dan upaya kontrol yang besar. Di dalam bentuk organisasi saat ini, perusahaan mempertahankan divisi yang sama tetapi tetap memiliki mengurangi jumlah lapisan (skala) dalam hierarki, desentralisasi pengambilan keputusan. Ini menyiratkan banyaknya personel manajemen di kantor pusat dikurangi seminimal mungkin dan sistem komunikasi bergeser dari horizontal ke vertikal. Kontrol dalam bentuk organisasi baru ini didasarkan pada akuntabilitas daripada dalam pengawasan.

Dalam struktur perusahaan kontemporer (besar) yang berlaku ada empat cara dasar mengatur personel (menurut Grant, 2008b):

1. Tugas
2. Produk
3. Geografi
4. Proses

Mengelompokkan karyawan berdasarkan tugas yang akan mereka lakukan, mungkin merupakan bentuk yang paling dasar divisi tenaga kerja. Di sini kelompok diatur berdasarkan tugas bersama dan semua anggota melakukannya melakukan pekerjaan yang sama (penjualan, perakitan, akuisisi, pemasaran, dll). Sebaliknya, ketika sebuah perusahaan menawarkan banyak produk, setiap produk akan menjadi departemen, dan tenaga kerja akan dibagi demikian.

Mari kita ambil contoh Pepsi Co. yang memiliki tiga divisi produksi utama di dasar tiga kelompok produk yang sangat berbeda seperti PepsiCo Beverages (soda, jus dan air), Frito-Lay (makanan ringan), dan Quaker Foods (sereal dan makanan olahan). Di sisi lain, ketika perusahaan beroperasi di pasar lokal yang berbeda, divisi kerja biasanya diatur di pangkalan geografi (misalnya operasi 7-Eleven yang diatur ke dalam divisi internasional menurut wilayah, negara dan area). Dalam hal operasi, perusahaan juga dapat mengatur dirinya sendiri di sekitar proses tertentu (urutan kegiatan yang saling terkait). Dalam hal ini, organisasi dipandang sebagai sekumpulan proses seperti misalnya proses pengembangan produk atau proses pembuatan. Secara umum, perusahaan cenderung

melakukannya mengatur tenaga kerja dalam hal proses tertentu mengenai suatu produk (misalnya pembotolan dan distribusi Pepsi) atau tugas tertentu (misalnya pemasaran PepsiCo: komunikasi dan penjualan Pepsi).

Perusahaan dapat diatur tidak hanya dalam hal pengelompokan personel dan aktivitas tetapi juga dalam hal faktor keuntungan (Grant, 2008b). Misalnya, ada keuntungan dalam pengelompokan kegiatan bersama di mana skala ekonomi hadir (misalnya, kegiatan penelitian - R&D – melalui proyek yang menghasilkan pengetahuan dan infrastruktur penelitian di dalam dan di luar perusahaan). Sebagai tambahan departemen dapat dibuat dengan satu-satunya tujuan pemanfaatan ekonomi (misalnya Departemen Pemeliharaan bisa lebih hemat biaya daripada memiliki teknisi pemeliharaan di setiap unit kerja). Di sisi lain, perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya dengan membangun kapabilitas melalui pembelajaran. Dalam hal ini, persalinan dapat diatur dalam rangka memaksimalkan efek saling belajar suka Misalnya menciptakan departemen lintas disiplin R&D yang dapat menghubungkan basis pengetahuan yang berbeda di perusahaan. Kriteria lain untuk membagi tenaga kerja di perusahaan didasarkan pada kebutuhan untuk menstandarkan kendali sistem. Unit yang tidak memiliki cara yang sama untuk beroperasi memerlukan sistem kontrol yang berbeda.

Secara umum, perusahaan cenderung mengelompokkan unit menjadi beberapa divisi yang memiliki sistem kendali yang sama (misalnya manufaktur). Itu Pendekatan suatu perusahaan untuk mengatur tugas dan kegiatan, akan menentukan organisasi dan operasional struktur. Grant (2008b), menyarankan tiga jenis utama struktur untuk perusahaan kontemporer:

1. Struktur fungsional
2. Struktur multidivisional
3. Struktur matriks

Perusahaan bisnis tunggal mengadopsi struktur fungsional untuk meningkatkan kemampuan mereka memanfaatkan skala ekonomi, pembelajaran, pengembangan kemampuan, dan standarisasi sistem kontrol. Ini menyiratkan bahwa perusahaan mengelompokkan tugas-tugas dengan fungsi serupa (misalnya divisi hiburan, divisi medis, dll). Kontrol dalam struktur ini sangat terpusat. Struktur Multidivisional sebaliknya, dibuat dengan tujuan untuk mengurangi masalah diversifikasi dengan desentralisasi pengambilan keputusan di perusahaan yang memproduksi lebih dari satu produk dan atau beroperasi di berbeda lokasi geografis. Dalam hal ini, setiap divisi dapat memutuskan strategi bisnis lokal dan opsi terkait operasi. Yang disebut struktur Matriks sebaliknya, dibuat untuk mengatur besar dan perusahaan yang kompleks, atau kelompok dari mereka, bekerja secara bersamaan dengan produk yang berbeda, fungsi, di lokasi berbeda (misalnya Royal Dutch Shell Group, Philips, dan Nestle).

Semua bentuk organisasi yang telah kita lihat sejauh ini pada taraf tertentu adalah pengaturan hierarkis. Namun, dalam dua dekade terakhir, para sarjana dan manajer telah menyatakan bahwa hierarki tidak seperti itu efisien lebih lama dan bentuk-bentuk organisasi baru dibutuhkan. Klaim ini secara luas didasarkan pada peluang yang tampaknya tak ada habisnya untuk organisasi dan manajemen yang muncul dari Informasi baru dan Teknologi Komunikasi (TIK). Grant menjelaskan bahwa teknologi tersebut memfasilitasi munculnya struktur organisasi yang sangat berbeda didorong oleh organisasi mandiri yang efisien dan —Virtualitas|. Di antara bentuk organisasi peningkatan ini, kita dapat mengingat setidaknya tiga bentuk (Grant, 2008b):

1. Adhokrasi
2. Tim dan organisasi berbasis proyek
3. Jaringan

Adhocracy adalah organisasi yang memiliki nilai, motivasi dan motivasi yang tinggi komunikasi dan komitmen di antara anggotanya. Dalam organisasi ini, tingkat tinggi koordinasi dicapai dengan sedikit upaya pengendalian. Organisasi berbasis tim dan berbasis proyek bentuk organisasi yang sangat fleksibel dan adaptif. Bisnis berbasis proyek seperti dalam konstruksi Sektor misalnya, adalah kegiatan yang dilakukan untuk waktu terbatas yang difokuskan pada penyelesaian tertentu masalah. Setiap proyek menuntut struktur dan fokus yang berbeda. Organisasi berbasis tim di sisi lain, menjadi sangat populer di antara berbagai jenis perusahaan. Aktivitas seperti produk pengembangan, R&D, dan pemasaran misalnya, sebagian besar diatur dalam tim untuk meningkatkan interaksi dan kreativitas.

Akhirnya, Jaringan adalah struktur organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi manajerial dan operasional di perusahaan yang sangat terspesialisasi, menghasilkan produk yang kompleks. Di jaringan, perusahaan yang berbeda akan menghasilkan bagian tertentu (sering kali teknologi) yang diperlukan untuk berkumpul produk yang kompleks. Untuk meningkatkan efisiensi koordinasi, adalah hal yang umum dilakukan (dan hanya satu) perusahaan dalam jaringan ditetapkan sebagai "integrator sistem".

Sistem Manajemen untuk Koordinasi dan Kontrol

Sistem manajemen menyediakan mekanisme komunikasi, pengambilan keputusan, dan pengendalian yang memungkinkan perusahaan memecahkan masalah yang timbul dari koordinasi dan pengendalian. Ada empat sistem manajemen dalam organisasi kontemporer (Grant, 2008b):

1. Sistem informasi
2. Sistem Perencanaan Strategis

3. Sistem perencanaan dan pengendalian keuangan
4. Sistem manajemen sumber daya manusia

Sistem informasi berkaitan dengan kontrol dan koordinasi semua informasi mengalir menuju, di dalam dan keluar perusahaan yang merupakan pusat dari semua operasi. Arus informasi masuk hirarki administratif vertikal dan / atau horizontal. Desentralisasi komunikasi fundamental untuk meningkatkan fleksibilitas. Jika demikian, desentralisasi informasi didasarkan pada dua hal prinsip: umpan balik informasi dan jaringan informasi. Umpan balik sangat penting untuk meningkatkan kontrol antar individu, dan jaringan untuk memungkinkan koordinasi sukarela dari kegiatan di antara mereka.

Sistem Perencanaan Strategis digunakan di perusahaan besar untuk meningkatkan koordinasi dalam perusahaan. Rencana membantu secara sistematis membangun konsistensi antara keputusan yang dibuat di bagian yang berbeda dan tujuan perusahaan. Rencana strategis pertama kali dikembangkan untuk unit tertentu dan kemudian dikoordinasikan menjadi rencana perusahaan utama. Sebuah desain denah dasar biasanya memerlukan lima langkah:

1. pernyataan tujuan,
2. sekumpulan asumsi tentang kondisi atau prakiraan masa depan,
3. kualitatif laporan perubahan kinerja,
4. urutan tindakan tertentu, dan
5. seperangkat keuangan proyeksi.

Secara umum peran terpenting dari perencanaan strategis berkaitan dengan proses strategi atau cara di mana pengetahuan dibagikan, ide-ide dikomunikasikan, konsensus ditetapkan, dan komitmen untuk bertindak dan hasil dibangun. Saat ini, sudah ada kesepakatan mengenai hal-hal berikut:

1. Aspek: rencana strategis lebih difokuskan pada target kinerja daripada tindakan yang menjadi fokus
2. Proyeksi berada pada arah strategis (visi, misi dan maksud strategis) bukan pada ramalan, bahwa fokus dari rencana strategis adalah pada koordinasi bukan pada kontrol, dan akhirnya
3. Strategis itu tanggung jawab ada di antara manajer senior (Grant, 2008b).

Perencanaan keuangan dan sistem kontrol adalah mekanisme kontrol utama bagi manajer. Proses mendasar untuk melaksanakan kontrol tersebut adalah proses anggaran. Melalui rencana Apa dan berapa banyak pengeluaran selama periode tertentu (anggaran), manajer memiliki kerangka dasar untuk mendasarkan pengambilan keputusan. Ada anggaran khusus dan umum di sebuah perusahaan. Tak satu pun dari sistem sebelumnya dapat bekerja tanpa orang atau sumber daya manusia. Oleh karena itu, memang demikian penting untuk setiap sistem koordinasi dan kontrol untuk diselaraskan dengan sistem

di mana orang mengatur perilaku mereka. Sistem manajemen sumber daya manusia berfokus pada pembangunan kolaborasi dan komitmen untuk tujuan umum (dan misi) organisasi. Hanya kemudian, sistem koordinasi dan kontrol lainnya dapat diterapkan.

Perusahaan modern sering mengintegrasikan sistem kontrol yang berbeda. Saat ini tren sedang berkembang nilai pemegang saham dengan menggabungkan perencanaan keuangan dan strategis ke dalam manajemen sumber daya manusia. Di pendekatan ini, manajer mencoba untuk mendefinisikan tujuan kualitatif untuk individu dan kelompok dan mekanisme untuk mengukur dan melaporkan pencapaian tujuan tersebut.

- RINGKASAN -

1. Bentukkan organisasi alternatif dalam manajemen strategis dibutuhkan agar organisasi menjadi lembaga yang agile terhadap keniscayaan perubahan.
2. Mengoordinasi dan mengontrol sistem organisasi manajemen merupakan kemutlakkan yang harus dilaksanakan secara sistematis dan terukur.

- LATIHAN -

1. Apa yang menjadi latar belakang dilakukannya bentukkan organisasi alternatif?
2. Sebutkan dan jelaskan mekanisme untuk mengoordinasi dan mengontrol sistem organisasi manajemen.

Pertemuan Minggu ke-8

SUMBER DINAMIKA INDUSTRI

- TUJUAN PEMBELAJARAN -

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan untuk:

1. menganalisis sumber dinamika industri dalam pengembangan manajemen strategik
2. mengidentifikasi lima sumber persaingan di dalam organisasi bisnis
3. menemukan sumber-sumber keunggulan kompetitif organisasi

- PENDAHULUAN -

Menurut Grant (2008b), ada dua lingkungan yang relevan dengan organisasi bisnis atau perusahaan:

1. Lingkungan Internal
2. Lingkungan Eksternal

Lingkungan internal (perusahaan itu sendiri), ditentukan dan dicirikan oleh tiga dasar elemen: (1) tujuan dan nilai, (2) sumber daya dan kemampuan, dan (3) struktur dan sistem. Sebaliknya, lingkungan eksternal memiliki dimensi yang berbeda mengenai politik, sosial, masalah ekonomi dan hukum, yang terdiri dari interaksi banyak aktor. Pandangan umum dari lingkungan eksternal perusahaan lebih berfokus pada aktor daripada dimensi. Aktor yang paling relevan dalam lingkungan eksternal perusahaan adalah: (1) Pesaing, (2) pelanggan, dan (3) pemasok.

Namun, dalam beberapa perspektif manajemen yang muncul, lingkungan perusahaan berada dipahami sebagai sistem yang agak dinamis (berubah), di mana aktor dan dimensinya sama relevan. Dalam pandangan ini, tidak ada perbedaan antara lingkungan internal dan eksternal. Perspektif organisasi bisnis sebagai komponen sistem yang lebih besar seperti dalam ekosistem ekologi (misalnya Lihat konsep ekosistem bisnis yang diusulkan oleh James Moore). Dalam konteks strategis manajemen, —fitil harmonisasi) antara lingkungan internal dan eksternal menjadi alasan mengembangkan dan menerapkan strategi (Mintzberg et al., 1998).

Sumber Dinamika Industri

Secara sederhana, nilai adalah jumlah uang yang bersedia dibayar pelanggan untuk suatu barang (produk) atau layanan. Grant (2008b) mengemukakan bahwa bisnis adalah tentang menciptakan nilai dan bahwa Tantangan utama bagi organisasi bisnis adalah:

1. Menciptakan nilai bagi pelanggan, dan
2. Mengubah sebagian dari nilai itu menjadi laba bagi perusahaan

Lebih lanjut Grant menjelaskan bahwa nilai dapat diciptakan melalui sarana produksi atau perdagangan. Dengan nilai produksi dibuat secara fisik mengubah produk yang kurang berharga bagi konsumen menjadi produk yang sangat dihargai oleh konsumen (misalnya, mengubah sebutir kopi tiga menjadi kopi, mengubah kopi menjadi cappuccino).

Sebaliknya, melalui perdagangan nilai diciptakan melalui reposisi produk pada waktunya dan ruang. Ini menyiratkan pemindahan atau pemindahan produk dari individu dan tempat mereka kurang berharga bagi individu dan tempat di mana mereka lebih dihargai (misalnya mengimpor kering dan biji kopi panggang dari Ethiopia ke Eropa). Variasi perdagangan lainnya adalah spekulasi. Ini adalah mentransfer produk dari titik waktu tertentu di mana mereka kurang berharga ke waktu tertentu yang mana mereka akan lebih berharga (misalnya memperdagangkan emas, permata, rumah, dan barang antik). Nilai, tentu saja tidak hanya tentang uang tetapi juga tentang kepuasan. Kemudian, selain uang tunai, perusahaan juga berusaha untuk memuaskan pelanggan mereka menciptakan nilai yang melebihi harga yang dibayarkan untuk produk atau layanan.

Perusahaan menghasilkan nilai bagi pemangku kepentingan mereka (karyawan, pelanggan, masyarakat, dll) dan / atau para pemegang saham (pemilik). Grant (2008b) mengemukakan bahwa keseimbangan dalam distribusi nilai antara pemangku kepentingan dan pemegang saham akan sangat bergantung pada masalah budaya karena negara berbeda pada pendekatan distribusi nilai. Grant mengilustrasikannya melalui contoh berikut: Di Amerika Utara, dewan secara hukum diminta untuk bertindak demi pemegang saham, sebaliknya di Prancis, dewan terpaksa mengejar kepentingan nasional. Isu sosial budaya saat ini menjadi dasar diskusi etis. Namun demikian, perusahaan secara tradisional bertujuan untuk mempertahankan keuntungan maksimum selama mungkin. Oleh karena itu, kebanyakan perusahaan (di seluruh dunia) fokus pada kepentingan pemegang saham. Akibatnya, Grant menyarankan yang utama penentu keuntungan dalam organisasi bisnis saat ini adalah permintaan dan persaingan.

Telah menjelaskan bagaimana nilai dapat dibuat dan didistribusikan, dan mengindikasikan penciptaan itu nilai tidak secara langsung berarti menciptakan keuntungan. Dalam konteks ini,

disarankan bahwa margin riil uang yang Anda peroleh atas biaya produksi (keuntungan) sebenarnya ditentukan oleh persaingan. Jika persaingan meningkat (banyak orang memproduksi dan memperdagangkan produk yang sama), nilainya menjadi pelanggan meningkat sejak harga turun (nilai yang sama atau lebih diberikan kepada pelanggan dengan harga lebih rendah uang), dan lebih sedikit keuntungan yang diserahkan kepada pemegang saham (ketika mengurangi harga, margin keuntungan atas biaya produksi menurun, dan karena itu jumlah uang yang tersisa untuk dibagikan lebih kecil). Namun, keuntungan tidak hanya ditentukan oleh persaingan, permintaan juga berperan penting sini. Dalam hal ini, Anda harus melihat perusahaan tidak hanya sebagai produsen tetapi juga sebagai konsumen. Dari ini Perspektif, perusahaan secara bersamaan menjual dan membeli barang dan / atau jasa. Kalau ya, perusahaannya juga menciptakan permintaan di antara pemasok barang atau jasanya. Oleh karena itu, ketika perusahaan membutuhkan misalnya bahan yang dijual hanya oleh satu pemasok (monopoli), kekuatannya untuk mendapatkan harga yang wajar untuk bahan tersebut rendah. Maka biaya produksi akan sangat dipengaruhi oleh biaya pemakaian tertentu bahan. Jika kompetensi meningkat, harga produk akan diturunkan atas dasar pengurangan keuntungan (sekaligus menjaga nilai bagi pelanggan).

Kesimpulannya, dapat dikatakan bahwa keuntungan yang akan diperoleh organisasi bisnis ditentukan oleh setidaknya tiga faktor:

1. Nilai produk bagi pelanggan
2. Intensitas kompetisi
3. Kekuatan tawar-menawar (kesepakatan) produsen di antara pemasoknya

Dalam manajemen modern, ketiga faktor ini dianalisis dalam kerangka umum: Kerangka kerja Lima Kekuatan Persaingan Porter (Grant, 2008b). Kerangka ini, meskipun bukan hanya tersedia, telah menjadi sangat populer di antara manajer dan perencana berkat logika dan struktur analitik sederhana. Kerangka kerja Porter melihat profitabilitas sebagai hasil dari suatu dinamika proses ditentukan oleh "lima kekuatan tekanan kompetitif" (atau apa yang membuat Anda bersaing). Dalam Kerangka kerja ada tiga sumber persaingan horizontal (persaingan dari pengganti, baru pendatang, dan pesaing mapan), dan dua sumber persaingan vertikal (kekuatan pemasok dan kekuatan pembeli).

Lima Sumber Persaingan

Persaingan dari pemain pengganti: Sumber persaingan ini menentukan harga yang bersedia dibayar pelanggan untuk produk. Jika ada pengganti yang lebih murah, pelanggan mungkin tidak bersedia membayar sesuai harga produsen dari produk asli yang ingin diminta. Semakin banyak

pengganti yang Anda miliki, semakin banyak kompetensi yang Anda dapatkan dan harga turun. Ketika suatu produk tidak memiliki penggantinya (misalnya bensin dan rokok), konsumen menjadi relatif tidak sensitif terhadap harga. Sebaliknya, jika penggantinya lebih dekat (alternatif) menjadi tersedia, pelanggan akan bereaksi terhadap harga tinggi untuk produk asli dan mungkin akan membeli pilihan yang lebih murah. Sebuah contoh yang baik dari persaingan pergantian diberikan oleh penciptaan internet. Ketika jaring dibuat, itu memberikan sejumlah besar pengganti untuk kompetisi yang mempengaruhi profitabilitas banyak industri mapan seperti misalnya agen perjalanan (pemesanan elektronik), surat kabar (berita gratis), dan penyedia telekomunikasi (email, obrolan, dan panggilan gratis). Efeknya pengganti tergantung pada kecenderungan pelanggan untuk mengganti produk dengan alternatif dan dalam rasio harga-kinerja dari alternatif semacam itu (kualitas dan status sosial sangat penting dalam beberapa hal bisnis, seperti merek mewah seperti Louis Vuitton, dan produk berkinerja tinggi seperti Mobil sport Lamborghini).

Ancaman Masuk:

Jika sebuah bisnis terbukti sangat menguntungkan, perusahaan baru akan tergoda untuk mencobanya. Jika terlalu banyak baru perusahaan muncul di sekitar bisnis Anda yang sukses, keuntungan Anda akan berkurang dengan cepat untuk kelebihan kompetisi. Dalam skenario seperti itu, perusahaan mapan cenderung membatasi (menurunkan) harga mereka produk atau layanan ke tingkat yang kompetitif. Efek dari ancaman ini dapat dikurangi sebagai berikut kasus:

1. Modal untuk memulai bisnis terlalu tinggi, jadi sedikit jika tidak hanya besar perusahaan akan dapat masuk (Industri teknologi tinggi seperti farmasi)
2. Ketika operasi skala besar dibutuhkan (misalnya di industri mobil saja perusahaan yang memproduksi lebih dari 3.000.000 unit setahun dapat memperoleh keuntungan, karenanya swasta pendatang baru tidak disarankan, dan hanya perusahaan yang didukung oleh negara yang dapat melakukannya masukkan: mis. Proton dari Malaysia)
3. Ketika perusahaan Anda memiliki keunggulan absolut dalam biaya produksi (misalnya Anda adalah pemilik sumber utama bahan baris yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu barang tertentu produk)
4. Saat produk Anda menjadi unik melalui diferensiasi (mis. merek unik: Rolls-Royce)
5. Ketika perusahaan pendatang baru tidak dapat mengakses distribusi atau pasokan yang sudah mapan saluran
6. Karena hambatan hukum dan / atau pemerintah (perlindungan industri nasional, perlindungan penemuan ilmiah, dan lain-lain)

7. Pembalasan agresif terhadap pendatang baru di sisi perusahaan yang sudah mapan (misalnya pemotongan harga cepat)

Pesaing industri:

Perusahaan yang sudah mapan sering kali menjadi sumber persaingan paling umum di kalangan modern industri. Intensitas persaingan antar industri pesaing disarankan untuk memiliki yang paling banyak dampak nyata yang signifikan dalam laba. Terkadang persaingan menjadi begitu ketat sehingga harga dipotong di bawahnya biaya operasi (merugi), menyebabkan penurunan profitabilitas industri secara keseluruhan atau sektor. Grant (2008b) mengemukakan bahwa intensitas interaksi tersebut ditentukan oleh lima faktor:

1. konsentrasi saingan di pasar (yang tertinggi semakin intens);
2. keragaman pesaing (semakin beragam semakin intensif);
3. diferensiasi produk (semakin mirip dengan tertinggi intensitasnya);
4. kelebihan kapasitas (semakin sedikit kapasitas yang digunakan semakin tinggi intensitasnya); dan
5. variabilitas biaya (variabel terkecil adalah biaya, intensitas menjadi tertinggi).

Daya tawar pembeli:

Perusahaan dalam suatu industri adalah vendor dan pembeli, sehingga dikatakan beroperasi dalam dua jenis pasar: pasar input dan pasar output. Dalam kasus pertama, perusahaan membeli bahan mentah dan baik untuk diproduksi, dan di kemudian hari mereka menjual apa yang telah mereka produksi. Di kedua pasar, transaksi menciptakan nilai bagi pembeli dan penjual. Profitabilitas dalam hal ini tergantung pada ekonomi kekuatan penjual dan pembeli. Kekuatan daya beli bergantung pada dua faktor: Harga pembeli sensitivitas dan daya tawar relatif, sebagai berikut.

1. Sensitivitas harga pembeli berkaitan dengan seberapa banyak Anda bersedia membayar untuk sesuatu yang Anda butuhkan, dan kemampuan vendor untuk menjaga harga setinggi mungkin. Ini adalah dipengaruhi oleh kemampuan vendor untuk menetapkan kendali tertentu atas harga cara menjual sesuatu yang benar-benar Anda butuhkan, sesuatu yang dibutuhkan semua pesaing, atau jual barang paling mahal yang Anda butuhkan.
2. Sedangkan kekuatan tawar menawar tergantung pada kemampuan (kebebasan) Anda menolak untuk berurusan dengan vendor. Keseimbangan kekuatan di sini tergantung pada ukuran dan konsentrasi pembeli menghormati vendor (lebih banyak pembeli daripada vendor meningkatkan daya tawar vendor), informasi pembeli (semakin banyak yang diketahui pembeli tentang vendor, daya tawarnya yang tertinggi), dan kapabilitasnya otonomi (jika vendor menemukan

bahwa dia dapat melakukan sesuatu sendiri daripada untuk membelinya, daya tawarnya meningkat). Kekuatan tawar-menawar pemasok:

Dalam hal ini, perusahaan menjadi pembeli dan pemasok sebagai vendor. Karena itu, kondisinya serupa dengan yang dijelaskan dalam kasus sebelumnya. Sesuatu yang penting untuk dikomentari tentang ini konteksnya adalah bahwa secara umum pemasok sebagai vendor memiliki daya tawar yang rendah. Ini secara umum kasus ketika pemasok menjual ke perusahaan besar. Untuk meningkatkan daya tawar mereka, pemasok sering membentuk aliansi seperti yang diamati dalam industri kopi atau produksi minyak (misalnya OPEC).

Sumber Keunggulan Kompetitif

Bab sebelumnya menjelaskan bagaimana kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dapat dipengaruhi (atau ditentukan) oleh apa yang disebut "lima kekuatan persaingan" yang disarankan oleh M. Porter. Dalam bab ini, kami akan fokus pada aspek persaingan yang berbeda yang menganggap kriteria untuk meningkat (dan mempertahankan) keuntungan melalui menciptakan, meningkatkan, dan / atau melindungi keuntungan tertentu. Ini pendekatannya disebut keunggulan kompetitif. Membangun keunggulan dalam bisnis tidak hanya berarti bersaing dengan sukses tetapi juga mempertahankan melakukannya selama mungkin.

Disarankan agar perusahaan dapat menciptakan nilai dan meningkatkan laba sebesar berfokus pada dua aspek berikut (Grant, 2008b):

1. Apa yang dibutuhkan atau diinginkan pelanggan? dan,
2. Apa yang perlu dilakukan perusahaan untuk bertahan dari persaingan?

Dalam kasus apapun, perusahaan perlu mengetahui terlebih dahulu lingkungan tempat beroperasi (baik secara internal maupun secara eksternal). Dari sudut pandang persaingan semata, sebuah perusahaan diharapkan berhasil jika mampu untuk mengidentifikasi —faktor kunci keberhasilan (dimodifikasi dari Grant, 2008b: p. 90): Pada dasarnya, perusahaan akan memiliki keunggulan kompetitif atas pesaingnya jika - saat bersaing dalam pasar yang sama perusahaan memperoleh (atau memiliki potensi untuk memperoleh) tingkat keuntungan yang terus-menerus lebih tinggi (Grant, 2008b). Oleh karena itu, keunggulan kompetitif dapat didefinisikan sebagai sarana yang dapat digunakan untuk meningkatkan dan mempertahankan keuntungan dari waktu ke waktu. Dengan “cara”, kita dapat memahami, misalnya, investasi kunci, kunci teknologi, atau bahkan loyalitas pelanggan.

Secara umum keunggulan kompetitif muncul dari perubahan lingkungan (internal atau eksternal), yang membuat pesaing berbeda. Pada saat perubahan, perusahaan dipaksa untuk merespon

dan menyesuaikan mobilisasi sumber daya dan kemampuan mereka. Dalam lingkungan yang kompetitif, respons seperti itu dapat meningkatkan atau menurunkan kemampuan keseluruhan perusahaan untuk bersaing. Dengan kata lain, ini memberi perusahaan memiliki keunggulan relatif atau absolut atas para pesaingnya. Dalam pendekatan manajerial saat ini, perusahaan menginvestasikan banyak upaya untuk maju perubahan untuk memanfaatkan langkah awal. Ini menyiratkan bahwa perusahaan harus mengembangkan yang efektif mekanisme untuk mengantisipasi atau memperkirakan perubahan. Aspek terakhir ini sangat terkait dengan strategi saat ini metode manajemen yang memanfaatkan pandangan ke depan sebagai alat keuntungan. Cara lain untuk berhasil mengambil keuntungan dari perubahan adalah inovasi. Namun, penggunaan inovasi sebagai alat untuk bersaing keuntungan sering dipersempit ke konteks perubahan internal dalam perusahaan. Inovasi dalam konteks ini berarti inovasi strategis dengan menciptakan nilai bagi pelanggan dari produk atau layanan baru.

Mempertahankan keunggulan kompetitif adalah syarat penting untuk sukses seperti yang disarankan oleh Grant (2008b). Menghasilkan keuntungan tinggi tidak ada artinya jika hanya mungkin untuk waktu yang singkat. Utama mekanisme untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dari waktu ke waktu adalah perlindungan atau isolasi sumber keuntungan. Ini sering disebut mekanisme isolasi. Hambatan seperti itulah mekanisme kita berpura-pura kepada pesaing kita agar sumber keuntungan kita tidak diketahui, unik, atau terlindungi dengan baik. Menurut Grant, perusahaan dapat menetapkan batasan tersebut dengan:

1. Mencegah lawan mengidentifikasi dan / atau menganalisis keuntungan (kerahasiaan)
2. Membuat saingan percaya bahwa imitasi tidak sebanding dengan investasi (menipu)
3. Membatasi kemungkinan saingan untuk memperoleh atau mentransfer sumber keuntungan (keunikan, eksklusivitas)

- RINGKASAN -

1. Sumber dinamika yang berlangsung di dalam industri dan organisasi dapat menjadi landasan yang konkret di dalam membangun manajemen yang strategik.
2. Setiap organisasi wajib atau mutlak untuk dapat mengetahui dan mengidentifikasi sumber-sumber persaingan di dalam organisasi bisnisnya.
3. Dengan mengetahui dan menemukan sumber-sumber keunggulan kompetitif organisasi, maka tujuan organisasi dapat tercapai secara sistematis serta terukur.

- LATIHAN -

1. Sebutkan dan jelaskan sumber dinamika industri dalam pengembangan manajemen strategik.
2. Identifikasikan lima sumber persaingan di dalam organisasi bisnis Anda.
3. Apa yang dimaksud dengan sumber-sumber keunggulan kompetitif organisasi dan jelaskan.

Pertemuan Minggu ke-9

STRATEGI KOMPETISI

- TUJUAN PEMBELAJARAN -

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan untuk:

1. menganalisis berbagai jenis keunggulan kompetitif organisasi
2. mengidentifikasi basis sumber daya organisasi

- PENDAHULUAN -

Menurut Grant (2008b), ada dua lingkungan yang relevan dengan organisasi bisnis atau perusahaan:

1. Lingkungan Internal
2. Lingkungan Eksternal

Lingkungan internal (perusahaan itu sendiri), ditentukan dan dicirikan oleh tiga dasar elemen: (1) tujuan dan nilai, (2) sumber daya dan kemampuan, dan (3) struktur dan sistem. Sebaliknya, lingkungan eksternal memiliki dimensi yang berbeda mengenai politik, sosial, masalah ekonomi dan hukum, yang terdiri dari interaksi banyak aktor.

Pandangan umum dari lingkungan eksternal perusahaan lebih berfokus pada aktor daripada dimensi. Aktor yang paling relevan dalam lingkungan eksternal perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Pesaing
2. Pelanggan
3. Pemasok

Namun, dalam beberapa perspektif manajemen yang muncul, lingkungan perusahaan berada dipahami sebagai sistem yang agak dinamis (berubah), di mana aktor dan dimensinya sama relevan. Dalam pandangan ini, tidak ada perbedaan antara lingkungan internal dan eksternal.

Perspektif organisasi bisnis sebagai komponen sistem yang lebih besar seperti dalam ekosistem ekologi (misalnya Lihat konsep ekosistem bisnis yang diusulkan oleh James Moore). Dalam konteks strategis manajemen, —fit (harmonisasi) antara lingkungan internal dan eksternal menjadi alasan mengembangkan dan menerapkan strategi (Mintzberg et al., 1998).

Jenis Keunggulan Kompetitif

Seperti yang dapat Anda amati di sebagian besar perusahaan, bagi para manajer, persaingan adalah strategi inti isu. Memanfaatkan apa yang kita miliki - sumber daya dan kemampuan kita - sering kali dikelola dengan mengembangkan (Grant, 2008b: p. 202-221), antara lain:

1. Keuntungan biaya
2. Keunggulan diferensiasi

Keunggulan biaya terjadi ketika perusahaan dapat menawarkan produk atau layanan yang sama atau serupa dibandingkan pesaing, tetapi dengan biaya yang lebih rendah. Jika demikian, keuntungan masih bisa dihasilkan dengan harga jual yang lebih rendah. Sebaliknya, **keunggulan diferensiasi** terjadi ketika perusahaan mampu menawarkan produk atau jasa sedemikian rupa sehingga pelanggan bersedia membayar harga tinggi untuk apa membuat produk atau layanan berbeda, atau unik.

Dari sudut pandang strategis, kebanyakan perusahaan menghubungkan biaya dan diferensiasi keuntungan untuk strategi dan persyaratan organisasi mereka (Lihat Gambar).



Pandangan Berbasis Sumber Daya Organisasi

Ketika strategi difokuskan pada perusahaan itu sendiri, maka pada lingkungan internal, ada dua elemen memperoleh relevansi strategis: **Sumber daya** dan **kapabilitas perusahaan**. Ini adalah pandangan berbasis sumber daya perusahaan di mana keunggulan kompetitif muncul bukan dari melakukan hal yang sama yang dilakukan perusahaan lain (imitasi), tetapi dari melakukan sesuatu yang agak berbeda (keunikan). Ini berarti, menggunakan untuk keuntungan kita elemen atau atribut yang membuat kita berbeda (Grant, 2008b), antara lain:

1. Sumber Daya, dan / atau
2. Kapabilitas

Sumber daya perusahaan adalah aset produktif yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya bisa berwujud seperti uang, mesin dan properti, atau bisa juga tidak berwujud seperti nilai, pengetahuan dan reputasi. Untuk beberapa perusahaan, sumber daya tidak berwujud lebih berharga daripada sumber daya berwujud.

Sumber daya manusia merupakan kategori independen karena berwujud tetapi tidak dimiliki oleh perusahaan. Sumber Daya Manusia membawa pengalaman dan keahlian ke perusahaan dan oleh karena itu, secara modern manajemen, nilai sumber daya manusia meningkat pesat, mengambil peran strategis pusat. **Kapabilitas perusahaan** adalah apa yang dapat dilakukan perusahaan dengan sumber dayanya. Sejak sumber daya tidak produktif dengan sendirinya, perusahaan harus menerapkannya untuk mencapai tujuan. Kapabilitas seperti efisiensi dan komitmen terhadap kualitas dapat meningkatkan daya saing perusahaan

keuntungan.

Dua perusahaan dapat menggunakan kumpulan sumber daya yang sama dengan cara yang berbeda karena mereka kemampuan khusus. Sumber daya dan kapabilitas dapat dikembangkan dari waktu ke waktu. Sumber daya dapat dimanfaatkan dengan konsentrasi, akumulasi, komplementasi dan konservasi. Kemampuan sebaliknya, bisa dimanfaatkan oleh penciptaan (kemampuan baru), eksploitasi (pengalaman), akuisisi (merger), dan akses (aliansi).

- RINGKASAN -

1. Dengan mengetahui berbagai jenis keunggulan kompetitif organisasi, maka organisasi memiliki landasan yang kokoh di dalam membangun manajemen strategik untuk memenangkan kompetisi persaingan usaha secara alamiah dan logis.
2. Dengan teridentifikasi basis sumber-sumber daya organisasi, maka organisasi dapat membuat perencanaan manajemen strategik tepat guna dan tepat sasaran.

- LATIHAN -

1. Anda diminta untuk melakukan analisis berbagai jenis keunggulan kompetitif organisasi di mana Anda bekerja.
2. Identifikasikan basis sumber daya organisasi Anda.

Pertemuan Minggu ke-10

KINERJA KORPORASI

- TUJUAN PEMBELAJARAN -

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan untuk:

1. menganalisis dan membuat tingkatan strategis berdasarkan kinerja
2. mengomunikasikan strategi: visi, misi, model bisnis, dan rencana strategis
3. melakukan diversifikasi strategi

- PENDAHULUAN -

Dalam kursus ini, kami telah mendefinisikan strategi sebagai sarana yang digunakan individu atau organisasi mencapai tujuan. Menurut Grant (2008b), untuk organisasi bisnis ada dua tujuan dasarnya adalah untuk bertahan hidup dan sejahtera. Kelangsungan hidup dalam konteks ini menyiratkan bahwa perusahaan dalam jangka panjang harus dapat menghasilkan lebih dari yang diinvestasikan. Ini dapat dilakukan dengan dua cara yang mungkin, antara lain.

1. Menempatkan perusahaan dalam industri di mana potensi keuntungannya tinggi, atau
2. Mengembangkan keunggulan absolut atas pesaing dalam industri yang memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan keuntungan di atas rata-rata industri.

Kedua cara bertahan hidup inilah yang didefinisikan Grant sebagai mekanisme kinerja yang unggul.

Tingkatan Strategis Berdasarkan Kinerja

Tingkat strategis suatu perusahaan akan ditentukan oleh dua sumber kinerja unggul, sebagai berikut.

1. Strategi perusahaan, dan
2. Strategi bisnis

Strategi perusahaan menetapkan ruang lingkup perusahaan sehubungan dengan industri dan pasar di mana ia bersaing. Strategi tersebut memperhatikan keputusan tentang diversifikasi investasi, gaya integrasi produksi, akuisisi, dan usaha baru misalnya. Secara sederhana, perusahaan Strategi membantu

menentukan posisi perusahaan dalam industri dan pasar tertentu. Disinilah tempatnya bersaing. Strategi bisnis di sisi lain, menentukan bagaimana perusahaan bersaing dalam suatu hal tertentu industri atau pasar. Ini secara langsung menyiratkan kebutuhan untuk mengembangkan dan mempertahankan daya saing keuntungan. Oleh karena itu, ini menyangkut strategi kompetitif perusahaan. Dengan kata lain, strategi bisnis membantu perusahaan untuk menentukan cara bersaing.

Mengkomunikasikan Strategi: Visi, Misi, Model Bisnis, dan Rencana Strategis

Di perusahaan besar, strategi perusahaan ada di tangan manajemen puncak. Di sebaliknya, strategi bisnis seringkali berada di tangan manajemen divisi. Di perusahaan mana pun, file tanggung jawab atas strategi terutama ada pada pemimpin. Di perusahaan besar tanggung jawab itu ada dibagikan oleh sekelompok manajer puncak. Dalam bisnis kecil tanggung jawab itu sering berada di tangan pemimpin atau pendiri. Dalam kedua kasus, strategi sering dikomunikasikan melalui (Grant, 2008b), sebagai berikut.

1. Visi
2. Misi
3. Model bisnis
4. Rencana strategis

Visi atau —Pernyataan visi adalah deskripsi singkat dari gambar, atau aspirasi, dari seperti apa perusahaan itu di masa depan. Visi dapat dilihat sebagai "citra ideal" dari perusahaan jika semuanya tujuan terwujud. Terkadang, pernyataan visi bisa menjadi terlalu idealis atau abstrak mentransmisikan strategi dengan benar kepada publik, atau karyawan. Contoh pernyataan visi bisa jadilah sebagai berikut:

“Visi kami berfungsi sebagai kerangka kerja untuk Peta Jalan kami dan memandu setiap orang aspek bisnis kami dengan menjelaskan apa yang perlu kami capai untuk terus mencapai pertumbuhan yang berkualitas dan berkelanjutan.”

Orang: Menjadi tempat yang bagus untuk bekerja di mana orang terinspirasi untuk menjadi sebaik mungkin.

Portofolio: Membawa ke dunia portofolio merek minuman berkualitas yang mengantisipasi dan memuaskan keinginan dan kebutuhan orang.

Mitra: Memelihara jaringan pelanggan dan pemasok yang unggul, bersama-sama kita menciptakan nilai yang saling menguntungkan.

Planet: Jadilah warga negara yang bertanggung jawab yang membuat perbedaan dengan membantu membangun dan mendukung komunitas yang berkelanjutan.

Laba: Maksimalkan keuntungan jangka panjang bagi pemilik saham sambil tetap berhati-hati tanggung jawab kami secara keseluruhan.

Produktivitas: Menjadi orang yang sangat efektif, ramping dan bergerak cepat organisasi.

Misi di sisi lain, adalah pernyataan tujuan yang menggambarkan apa itu organisasi yang ingin dicapai dalam jangka panjang. Pernyataan misi setidaknya harus menggambarkan arah dimana strategi akan membawa perusahaan: —Peta Jalan kami dimulai dengan misi kami, yang bertahan lama. Ini menyatakan kami tujuan sebagai perusahaan dan berfungsi sebagai standar yang kami pertimbangkan tindakan dan keputusan.

Untuk menyegarkan dunia ...

Untuk menginspirasi saat-saat optimisme dan kebahagiaan ...

Untuk menciptakan nilai dan membuat perbedaan.

Model bisnis adalah pernyataan cara bisnis menghasilkan keuntungan. Bisnis model bervariasi dalam kompleksitas, dari pernyataan sederhana tentang keunggulan harga, hingga deskripsi seluruh sistem kompetitif. Namun, model bisnis hanyalah acuan untuk pembuatan strategi. Pertimbangkan bahwa model bisnis dapat menjadi cerdas dan sehat, tetapi perusahaan tetap perlu mendefinisikan strategi yang baik untuk mengalahkan pesaing dengan model bisnis yang sama, karena - secara mengejutkan atau tidak - model bisnis tidak tunduk pada hak cipta.

Rencana strategis adalah dokumentasi strategi dalam hal tujuan kinerja, pendekatan untuk mencapai tujuan, dan komitmen sumber daya yang direncanakan selama periode tertentu (biasanya tiga sampai lima tahun ke depan). Di perusahaan besar, terdapat rencana strategis untuk setiap divisi dan seluruh perusahaan, setiap wilayah geografis dan bisnis individu apa pun. Sebagian besar perusahaan besar pernah melakukannya siklus perencanaan strategis yang berjalan selama satu tahun (setiap tahun rencana baru untuk tahun berikutnya dalam rencana keseluruhan untuk periode tersebut).

Secara umum, perusahaan tidak diwajibkan memiliki cara formal untuk berkomunikasi atau mengimplementasikannya strategi. Beberapa bahkan mungkin tidak memiliki strategi sama sekali. Namun dalam banyak kasus, manajer besar perusahaan akan merumuskan dan mengkomunikasikan strategi sebagai berikut:

1. Dukungan untuk pengambilan keputusan,

2. Perangkat koordinasi, atau sebagai
3. Target

Sebagai pendukung pengambilan keputusan, strategi membantu manajer untuk mengatasi keterbatasan kognitif (karena catatan di kertas akan membantu kita mengingat sesuatu, atau peta akan membantu menemukan tempat). Sebagai perangkat koordinasi, strategi menyediakan kerangka kerja untuk menyatukan perilaku di berbagai komponen organisasi (sebagai contoh, mendefinisikan tujuan, protokol, dan kontrol dan mekanisme penghargaan).

Akhirnya sebagai target, strategi membantu menentukan bagaimana perusahaan akan bersaing hari ini, dan bagaimana itu akan melakukannya di masa depan. Oleh karena itu, strategi berwawasan ke depan dan tidak hanya ditetapkan arah untuk masa depan, tetapi juga perspektif dan visi yang dapat mendorong dan memotivasi orang hari ini.

Diversifikasi Strategi

Selama dekade terakhir tren baru dalam pemikiran manajemen telah membantu diversifikasi bisnis dengan membangun keunggulan kompetitif berdasarkan sumber daya dan kemampuan utama. Hibah (2008b) menunjukkan bahwa diversifikasi strategi saat ini secara luas didorong oleh tiga tujuan utama organisasi bisnis, antara lain.

1. Pertumbuhan
2. Pengurangan risiko, dan
3. Profitabilitas

Dalam jangka panjang, semua organisasi bisnis harus berubah agar bisa bertahan dan sejahtera. Ini juga menyiratkan definisi ulang bisnis yang dijalankan perusahaan. Dengan kata lain, untuk bertahan dan sejahtera, perusahaan harus mendiversifikasi bisnisnya dari waktu ke waktu. Dalam konteks ini, Grant menyarankan itu Strategi relevan untuk memandu pencarian diversifikasi dan bahwa diversifikasi itu sendiri adalah sebuah strategi untuk bertahan hidup (Grant, 2008b).

Dalam upaya untuk bertahan dan bersaing, strategi di perusahaan saat ini berfokus pada masalah melampaui sumber daya dan kemampuan. Beberapa tren dalam manajemen strategis, misalnya fokus pada memikirkan kembali cara perusahaan bekerja dan beradaptasi dengan perubahan. Dalam konteks ini, Adaptabilitas menjadi persyaratan utama untuk bisnis tertentu. Sebaliknya, dalam industri yang padat teknologi, peran inovasi tampaknya lebih relevan dengan kelangsungan hidup daripada kemampuan beradaptasi. Namun, inovasi dalam hal ini perspektif tidak terbatas pada perspektif proses internal perusahaan tetapi lebih terbuka untuk pandangan sistemik. Perspektif sistemik (atau perspektif

sistem inovasi) adalah strategi yang muncul pendekatan di mana perusahaan secara bersamaan bersaing dan berkolaborasi dalam industri untuk berinovasi. Ini adalah perspektif strategis dari apa yang disebut persaingan konstruktif. Secara umum, strategi baru Pendekatan bisnis tidak hanya menuntut cara baru untuk melakukan sesuatu tetapi juga cara baru untuk berpikir. Ini tuntutan pada gilirannya pengembangan bentuk-bentuk baru kepemimpinan yang mampu mendorong dan membimbing yang baru perspektif strategis.

Sementara itu, bentuk organisasi baru dengan struktur dan fungsi muncul untuk mengatasi tren dalam manajemen dan strategi. Terlepas dari pendekatan strategis yang semakin beragam dari perusahaan kontemporer, literatur menyarankan beberapa aspek dasar tentang strategi yang disetujui oleh sebagian besar praktisi dan cendekiawan (dimodifikasi dari Mintzberg et al., 1998: hlm. 16) sebagai berikut.

1. Strategi tidak hanya menyangkut perusahaan tetapi juga lingkungannya. Faktanya, perusahaan menggunakan strategi untuk mengatasi perubahan konstan di lingkungan.
2. Strategi tidak sederhana karena perubahan yang mereka hadapi bersifat kompleks dan sering kali, peristiwa unik. AKU AKU AKU. Strategi mempengaruhi kesejahteraan perusahaan secara keseluruhan karena mereka memperhatikan semua tingkat organisasi.
3. Strategi melibatkan isi dan proses tindakan dalam perusahaan, karena mereka memerlukan tindakan kami mengambil dan proses di mana tindakan tersebut diputuskan dan diimplementasikan.
4. Strategi tidak sepenuhnya direncanakan karena dapat juga muncul dari tindakan masa lalu atau pengalaman.
5. Ada strategi dan hidup berdampingan di berbagai tingkat organisasi.
6. Strategi menyiratkan beberapa proses berpikir mulai dari konseptual hingga analitis.

1. Kinerja merupakan ukuran dasar dari sebuah keberhasilan organisasi. Dengan demikian dibutuhkan analisis mendalam berkaitan dengan tingkatan strategis berdasarkan kinerja.
2. Keterampilan mengomunikasikan strategi merupakan landasan awal dalam kegiatan operasional organisasi. Mengomunikasikan rumusan visi, misi, model bisnis, dan rencana strategis merupakan kemutlakkan yang tidak dapat diabaikan. Kegiatan ini perlu dilakukan dalam rangka seluruh sivitas organisasi memiliki pemahaman yang homogen dalam mengembangkan kinerja organisasi.
3. Diversifikasi strategi diperlukan agar strategi bersifat adaptif, dinamis, dan progresif. Strategi yang efektif adalah strategi yang dapat berubah dan lugas terhadap berbagai perubahan yang adalah keniscayaan.

- LATIHAN -

1. Apa yang dimaksud dengan kinerja organisasi? Lalu, bagaimana membuat tingkatan strategis berdasarkan kinerja organisasi Anda?
2. Bagaimana teknik mengomunikasikan strategi, khususnya yang berkaitan dengan rumusan kalimat visi, misi, model bisnis, dan rencana strategis?
3. Jelaskan tahapan-tahapan sebagai latar belakang membuat diversifikasi strategi.

BAGIAN 3

STRATEGI MERUPAKAN PROSES

Manajemen strategi merupakan keilmuan yang patuh dan disiplin dengan aturan, proses, atau tata laksananya. Dalam konteks tumbuh kembang keilmuan tidak ada satu hal yang bersifat instan, serba cepat, dan mengabaikan adanya proses yang ketat. Justru, di dalam membangun manajemen strategik yang utuh, baik, dan positif dibutuhkan perilaku entitas-entitasnya taat akan proses yang ada. Proses akan memberi dampak yang signifikan. Jika prosesnya terkesan asal, maka *outcome*-nya pun akan menghasilkan sesuatu yang tidak produktif. Sebaliknya, jika manajemen strategik berproses secara sistematis, maka akan diikuti dengan kualitas hasil yang dapat dipertanggungjawabkan oleh organisasi. Dalam bab ini, proses strategi umum disarankan dan disajikan bersama dengan sinopsis masalah yang relevan terkait dengan masing-masing tahapan dalam proses berdasarkan literatur yang relevan di manajemen organisasi kontemporer.

Pertemuan Minggu ke-11

LINGKUNGAN DAN FORMULASI STRATEGI

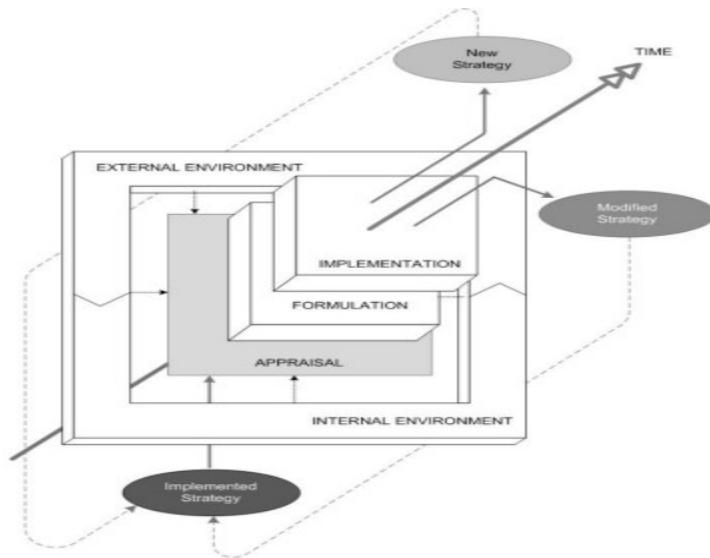
- TUJUAN PEMBELAJARAN -

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan untuk:

1. melakukan penilaian terhadap lingkungan organisasi
2. membuat rumusan strategi

- PENDAHULUAN -

Mendefinisikan proses generik. Dalam pandangan yang sederhana, proses strategi - atau prosedur untuk menganalisis dapat dilihat dalam bentuk di bawah ini.



Tahap satu: Penilaian lingkungan

Proses strategi adalah upaya siklik yang dimulai dengan penilaian atau analisis keduanya lingkungan internal dan eksternal organisasi. Jenis diagnosis yang paling umum lingkungan internal melibatkan identifikasi dan evaluasi tujuan organisasi misi dan tujuan strategis berdasarkan kekuatan

dan kelemahan utama. Jika strategi adalah analisis yang sudah dilaksanakan biasanya mencakup evaluasi hasil terhadap strategi tujuan.

Di sisi lain, penilaian lingkungan eksternal seringkali berfokus pada hal yang mendasar —Analisis konteks untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang dan ancaman saat ini dan / atau yang diharapkan terhadap bisnis yang dilakukan oleh organisasi. Beberapa analisis konteks yang sangat populer adalah SWOT analisis (untuk mengevaluasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman dalam bisnis), PEST analisis (tren Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi dan demografis), dan "Analisis pesaing" yang berfokus pada evaluasi kekuatan dan kelemahan arus dan / atau pesaing potensial dalam bisnis. Meskipun praktik umum di seluruh dunia di perusahaan semua ukuran dan jenis, analisis konteks biasanya digunakan untuk menghasilkan rencana strategis dan bukan untuk merumuskan strategi itu sendiri. Ini adalah dasar kesalahpahaman umum dalam manajemen dan itu juga berakar pada penggunaan kata-kata rencana dan strategi yang tidak jelas - tetapi secara akademis, salah.

Sebuah rencana strategis adalah tindakan yang terdefinisi dengan baik (namun statis) yang terutama menetapkan arah masa depan bisnis untuk jangka waktu tertentu (seringkali singkat). Sebuah strategi lebih komprehensif dan dinamis pedoman, bahwa lembur menjadi penggerak fungsi dan struktur dalam organisasi. Oleh bertahun-tahun, rencana berakhir, sementara strategi terus berkembang dan mungkin mencakup banyak rencana strategis sejauh rentangnya. Secara umum ada banyak cara untuk mendefinisikan dan melakukan penilaian terhadap eksternal lingkungan perusahaan. Dari perspektif model proses strategi kami, analisis lingkungan eksternal akan lebih menggambarkan pemindaian lingkungan. Berbeda dengan analisis konteks, konsep analitis yang lebih luas ini mempertimbangkan lingkungan makro di sekitar bisnis (misalnya menganalisis variabel ekonomi, sosial dan teknologi). Di perusahaan kontemporer - terutama organisasi multinasional yang besar, multi-bisnis, dan multinasional - pemindaian lingkungan adalah salah satu kegiatan inti manajer tingkat atas karena menyangkut perolehan dan penggunaan informasi (file peran utama seorang manajer puncak seperti yang dikemukakan oleh Auste dan Choo, 1993). Informasi tersebut akan fokus pada peristiwa dan tren yang penting bagi perkembangan organisasi di masa depan.

Tujuan utama dari pemindaian adalah untuk mengubah informasi menjadi pengetahuan, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menanggapi dan beradaptasi dengan perubahan eksternal. Oleh karena itu, lingkungan pemindaian dapat dilihat sebagai mekanisme organisasi utama untuk dipelajari (karenanya, mode untuk pembelajaran organisasi). Di perusahaan tradisional, pemindaian lingkungan adalah pelengkap analisis konteks, khususnya pada pesaing dan intelijen pasar. Secara umum merupakan aktivitas scanning menyiratkan keduanya, melihat dan mencari informasi. Organisasi sering kali membedakan empat mode yang muncul dari dua aktivitas ini (Choo, 1991), yakni:

1. **Tampilan tidak terarah:** Manajer mengamati lingkungan tanpa tujuan tertentu dalam pikirannya mendeteksi sinyal perubahan (yang relevan). Ini bersifat informal dan tidak terfokus pengumpulan informasi. Lingkungan di sini terlihat sangat luas, kompleks, dan tidak pasti apa adanya.
2. **Tampilan terkondisi:** Pandangan manajer dikondisikan oleh keyakinannya (dan normanya) dan begitu juga dengan pengumpulan informasi. Informasi tersebut difokuskan pada masalah tertentu yang menarik. Lingkungan dilihat saat pengamat melihatnya
3. **Menetapkan:** Manajer mencari informasi tertentu tentang efek atau hasil dari suatu perubahan lingkungan yang diinduksi (misalnya tentang pengenalan produk baru atau teknologi). Informasi dikumpulkan dan digunakan sebagai proses —*learning-by-doing*, karenanya dengan fokus pada tindakan dan efeknya. Lingkungan dipandang sebagai konstruksi pikiran pemirsa
4. **Pencarian formal:** Perangkat manajer (atau menjalankan) metode atau rencana untuk menemukan dan sistematis mengambil informasi tertentu tentang masalah tertentu. Informasi didasarkan pada fakta obyektif tentang apa yang terjadi di lingkungan. Lingkungan terlihat sebagaimana adanya kualitas informasi meningkat dengan formalitas, sistematisasi, frekuensi, dan objektivitas pemindaian.

Namun, pemindaian lingkungan yang komprehensif dan efisien harus pertimbangkan keempat mode informasi. Dengan demikian, perusahaan akan meningkatkan kewaspadaannya terhadap potensi ancaman dan peluang yang timbul dari perubahan eksternal dan / atau tindakan internal seperti upaya untuk membentuk lingkungan sekitarnya.

Secara keseluruhan, pengumpulan dan penggunaan informasi yang konstan di semua itu mode akan memungkinkan organisasi untuk mengembangkan dan memperkuat pengambilan keputusan berbasis pengetahuan sistem. Meskipun demikian, perolehan dan penggunaan informasi akan selalu bergantung atau dipengaruhi oleh karakteristik lingkungan (dan evolusinya), dan persepsi, sebelumnya pengalaman, keyakinan dan pengetahuan manajer tentang hal itu. Penggerak fundamental lainnya dalam hal ini konteksnya adalah efektivitas biaya penilaian dari waktu ke waktu. Perusahaan biasanya akan menghindari biaya mahal akuisisi atau penggunaan informasi yang memakan waktu (Auste dan Choo, 1993).

Tahap Dua: Perumusan Strategi

Tahap kedua dari proses strategi setelah penilaian baik internal maupun internal lingkungan luar adalah formulasi. Tahap ini sering dikaitkan dengan keputusan dan tindakan mekanisme dalam

perusahaan, khususnya dalam proses pengambilan keputusan. Setelah penilaian situasi, file perusahaan harus mampu meningkatkan kesadaran situasinya dan merumuskan opsi dan rekomendasi untuk tindakan. Oleh karena itu, bagaimana memandu atau mendasarkan tindakan pemilihan berdasarkan beberapa pilihan menjadi masalah penting pada tahap ini. Pilihan seperti itu seringkali bergantung pada persepsi, pengetahuan dan pengalaman manajer puncak, dan karena itu lebih merupakan tindakan subjektif. Secara besar dan kompleks organisasi, perumusan strategi memiliki tingkat fokus dan ruang lingkup yang berbeda sehubungan dengan fungsi dan struktur. Secara umum, kita dapat mengidentifikasi tiga level perumusan strategi yang sangat tinggi terintegrasi dan saling bergantung, antara lain:

1. Tingkat perusahaan,
2. Tingkat bisnis, dan
3. Tingkat fungsional.

Formulasi di tingkat perusahaan. Pada tingkat fungsi dan struktur tertinggi, strategi perusahaan memperhatikan keputusan yang luas tentang ruang lingkup, arah dan posisi organisasi dalam jangka panjang. Secara umum, level ini perumusan strategi mendefinisikan tujuan pertumbuhan organisasi dan tindakan untuk mencapainya. Di Selain itu, hal ini juga berkaitan dengan portofolio lini bisnis yang berbeda dan tingkat diversifikasi dan integrasi dalam portofolio. Dengan kata lain, strategi perusahaan diformulasikan untuk mendefinisikan apa yang kami lakukan menjual dan di mana kami menjualnya. Dari sudut pandang klasik pasar dan persaingan, ini menjadi strategi yang mendefinisikan apa itu produk kita, seberapa beragam dan terintegrasi produksi, dan tempat di pasar di mana organisasi akan bersaing. Contoh umum Jenis strategi ini adalah:

1. Integrasi vertikal: strategi konsentrasi dasar untuk meningkatkan daya saing organisasi dengan menginternalisasi fungsi sebaliknya dilakukan oleh pemasok atau organisasi lain yang naik atau turun nilainya rantai.
2. Integrasi horizontal atau pertumbuhan horizontal: adalah akuisisi bisnis atau organisasi pada tingkat yang sama dalam rantai nilai ke meningkatkan daya saing.
3. Aliansi strategis, merger, dan akuisisi: pertumbuhan generik strategi untuk memperkuat, memusatkan, atau mendiversifikasi portofolio bisnis. Integrasi vertikal dan horizontal adalah hasil dari generik ini strategi.

Formulasi di tingkat bisnis. Perumusan strategi di tingkat bisnis sebaliknya, secara luas berfokus pada persaingan. Pada level ini, tujuan utamanya adalah mengembangkan dan mempertahankan daya saing di semua lini bisnis organisasi telah memutuskan untuk berpartisipasi. Kerangka teori dan konseptual yang populer di bisnis yang menganggap tingkat strategis ini adalah keunggulan kompetitif. Orang dapat mengatakan bahwa tegas itu menghasilkan laba atas rata-rata industrinya memiliki keunggulan kompetitif atas perusahaan saingan. Dari sudut pandang strategis, tujuannya adalah untuk mempertahankan keuntungan tersebut dari waktu ke waktu selama mungkin. Sudut pandang strategis ini sangat berpengaruh di antara perusahaan sejak diperkenalkan pada awal 80-an oleh Profesor Michael Porter dari Harvard Business School. Secara teori, perusahaan bisa unggul daya saing melalui posisi strategis di pasar atau industri. Bisa jadi positioning seperti itu berdasarkan keuntungan yang dicapai oleh biaya atau diferensiasi. Keuntungan biaya tercapai bila perusahaan mampu menawarkan keuntungan yang sama dibandingkan perusahaan lain tetapi dengan biaya yang lebih rendah, sedangkan diferensiasi keuntungan dicapai ketika manfaat produk perusahaan melebihi yang ditawarkan oleh saingan produk. Bagaimanapun, perusahaan menciptakan dan memberikan nilai lebih kepada pelanggan daripada pesaing sekaligus menghasilkan lebih banyak keuntungan (Porter, 1998).

Perspektif lain yang semakin berpengaruh pada keunggulan kompetitif adalah apa yang disebut Resource-Based View dari perusahaan atau RBV (Barney et al., 2001). Setiap perusahaan memiliki sumber daya atau aset (berwujud dan juga tidak berwujud) dan kemampuan untuk bersaing, bagaimanapun keunggulan kompetitif itu saja dicapai dan dipertahankan ketika perusahaan membuat penggunaan strategis dan pengelolaan aset tersebut untuk dibuat nilai unggul dari pesaing. Dalam teori RBV modern dikemukakan oleh Jay Barney di awal-awal Tahun 90-an, sumber daya strategis harus berharga, langka, tidak dapat ditiru dengan sempurna, dan tidak dapat diganti. Ini menyiratkan bahwa perusahaan tidak hanya harus mengembangkan aset superior dari pesaing tetapi juga mampu melindungi atau mengisolasi mereka agar tidak diperoleh, dipelajari atau direplikasi oleh pesaing. Namun, imitasi akan terjadi pada akhirnya, dan keuntungan yang diraih akan hilang dari persaingan. Pencarian untuk berkembang, mempertahankan dan mendapatkan kembali keuntungan pada gilirannya akan mendamaikan siklus pembangunan yang dinamis. Seperti itu dinamisme sangat terkait dengan sifat dinamis dari proses strategi. Saat ini, banyak perusahaan merumuskan strategi mereka di tingkat bisnis dengan menggabungkan positioning dan perspektif RBV dalam keunggulan kompetitif (Grant, 2008b). Dalam konteks ini, sumber daya seperti misalnya pengetahuan, paten, atau reputasi dapat digunakan untuk memperoleh biaya atau diferensiasi keuntungan. Di sisi lain, kemampuan perusahaan muncul dari pemanfaatan efektif sumber daya akan menentukan salah satu atau keunggulan biaya

dengan misalnya mengirimkan produk lebih cepat daripada kompetensi. Seiring waktu, sumber daya dan kapabilitas akan menentukan serangkaian kompetensi karakteristik perusahaan menyukai pendekatan atau tingkat inovasi, kualitas atau layanannya. Dalam konteks ini, perusahaan bisa merumuskan strategi bisnisnya dengan mengelola aset dan kemampuannya untuk memposisikan diri di industri dengan struktur biaya rendah atau produk yang dibedakan. Baik biaya dan diferensiasi strategi dapat dirumuskan untuk segmen yang sempit atau luas di pasar (ruang lingkup). Kombinasinya yang timbul dari ranjang bayi, diferensiasi, dan ruang lingkup adalah apa - dalam pandangan Porter - mendefinisikan generik strategi perusahaan. Karena pencarian terakhir dalam perumusan strategi bisnis ini masih belum penciptaan nilai, Porter dengan mudah menggambarkan penciptaan nilai sebagai kelompok aktivitas yang dapat diukur dinamai rantai nilai. Di setiap aktivitas dalam rantai, produk memperoleh nilai. Nilai seperti itu pada akhirnya rantai lebih tinggi dari jumlah nilai tambah dari semua aktivitas dalam rantai. Rantai itu diperlukan (Grant, 2008b):

1. Kegiatan utama: Logistik masuk → Operasi → Logistik keluar → Pemasaran dan penjualan → layanan
2. Kegiatan pendukung: Infrastruktur administrasi → Manajemen Sumber Daya Manusia → Teknologi → Pengadaan

Visualisasi penciptaan nilai ini banyak digunakan untuk menganalisis arus utama dan hiliar aktivitas yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Karena pendorong biaya dan nilai dapat dengan mudah teridentifikasi untuk setiap aktivitas, analisis rantai nilai telah menjadi masukan umum untuk penilaian tahap dalam proses strategi. Selama dekade terakhir telah terjadi pergeseran yang menonjol dalam pendekatan strategis perusahaan, terutama pada mereka yang merangkul inovasi sebagai aktivitas strategis inti. Di tingkat bisnis, pemilihan strategis industri dan positioning telah menjadi payung yang berlaku untuk penciptaan laba dan keunggulan kompetitif atas rival selama beberapa dekade. Namun, bisnis globalisasi telah meningkatkan dan mengubah dinamika persaingan. Saat ini, tidak cukup hanya menemukan industri yang tepat untuk bersaing, atau menyusun strategi untuk mencari posisi yang aman di segmen pasar yang tepat. Karenanya, itu tidak cukup untuk bersaing hanya mencoba untuk melakukan yang lebih baik daripada yang juga dilakukan para pesaing (Grant, 2008b). Pendekatan memperoleh popularitas yang meningkat di antara perusahaan yang menghadapi persaingan ketat karena penawaran alternatif strategis untuk positioning. Secara strategis, perbedaan utama adalah bahwa sebelumnya berfokus pada mengeksplorasi perbedaan antara perusahaan sedangkan mantan fokus pada kesamaan. Jika perusahaan dapat secara efektif mengembangkan dan menggunakan sumber daya mereka dan kemampuan untuk menjadi unik, kemudian kemampuan untuk

mengembangkan dan mempertahankan daya saing keuntungan (bahkan di pasar yang sulit atau jenuh), meningkat pesat. Kemampuan untuk membedakan perusahaan dari pesaing karena manajemen sumber daya yang unik dan kemampuan sampai batas tertentu, terhubung dengan kemampuan perusahaan untuk belajar dan menerapkan (Grant, 2008b). Kesempatan Anda untuk efektif spesialisasi meningkat dengan luas dan keakuratan pengetahuan Anda tentang sumber daya dan kemampuan yang Anda miliki dan yang perlu Anda lakukan yang Anda kuasai (atau paling dibutuhkan). Tidak hanya di tingkat bisnis, tetapi pada setiap tingkat strategis dalam perusahaan, pengelolaan sumber daya dan kapabilitas sampai batas tertentu akan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh proses inovasi. Itu, ada hubungan implisit antara inovasi dan persaingan. Dapat dikatakan bahwa menjadi inovatif meningkatkan peluang untuk mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Inovasi dengan sendirinya dapat dianggap keunggulan kompetitif.

Formulasi di tingkat fungsional.

Perumusan strategi di tingkat fungsional (biasanya tetapi secara keliru dibatasi pada istilah —strategi operasional) berfokus pada kegiatan jangka pendek (biasanya rencana) untuk mendukung penerapan strategi perusahaan dan bisnis. Padahal pada umumnya masing-masing unit fungsional memiliki tingkat kemandirian tertentu atas pilihan strategis, setiap strategi fungsional harus diselaraskan dengan strategi umum jangka panjang perusahaan. Pada level ini, tiga aspek seperti jangka pendek karakter tujuan, kekhususan ruang lingkup, dan keterlibatan langsung tingkat menengah atau manajer operasional mencirikan perumusan strategi. Perumusan strategi di tingkat fungsional berfokus pada kinerja dan pelaku dalam satu unit fungsional atau sekelompok dari mereka.

Dengan demikian, strategi ini sering kali memandu pengembangan tindakan dan aktor utama yang baru atau yang sudah ada di satu atau lebih departemen dalam perusahaan. Mereka umumnya akan memperhatikan aspek fungsional relevansi strategis seperti produktivitas, harga, logistik, efektivitas biaya, efisiensi, produk desain, merek dan citra produk, siklus hidup produk, dll. Dengan kata lain, mereka memperhatikan aktivitas di rantai nilai. Di perusahaan besar, strategi fungsional biasanya diatur menurut fungsional utama departemen seperti pemasaran, keuangan, produksi (atau operasi), Penelitian dan Pengembangan (R&D), dan strategi Sumber Daya Manusia. Oleh karena itu, perumusan strategi pada tingkat ini juga mempertimbangkan koordinasi dan keselarasan proses pengambilan keputusan dan komunikasi dan sistem kontrol dari semua fungsi atau operasi dalam perusahaan.

Pada level ini, strategi mendefinisikan file keseimbangan antara sumber daya dan kemampuan yang tersedia dan dibutuhkan, misalnya menentukan pilihan strategis kegiatan outsourcing. Perumusan

strategi Pemasaran standar misalnya, berkaitan dengan pilihan produk dan layanan serta fiturnya (termasuk harga), dan persyaratan untuk pasar, distribusi dan promosi. Strategi keuangan di sisi lain akan fokus pada keputusan dan tindakan terkait modal, akuisisi dan alokasinya, serta keseluruhan manajemen dan kebijakan investasi.

Strategi operasi memiliki cakupan yang lebih luas termasuk keputusan dan tindakan terkait di mana produk atau layanan akan diproduksi dan / atau dikirim. Mereka juga memperhatikan pilihan teknologi untuk produksi, dan manajemen dan logistik sumber daya, persediaan dan pemasok. Strategi R&D umumnya memperhatikan pendekatan teknologi dan inovasi di perusahaan, tingkat sentralisasi keputusan dan aktivitas R&D dalam unit fungsional perusahaan, dan kerangka kerja untuk pengembangan teknologi. Strategi sumber daya manusia sebaliknya berfokus pada akuisisi, pengembangan dan pengelolaan aset manusia di perusahaan seperti misalnya kebijakan dan kerangka kerja untuk perekrutan personel, evaluasi dan skema insentif, dan lain-lain.

Secara umum, bobot strategi fungsional sampai batas tertentu terkait dengan organisasi spesialisasi (Grant, 2008b). Dalam industri teknologi tinggi, perusahaan misalnya akan memberikan bobot yang tinggi kepada R & D strategi, sedangkan dalam perusahaan berorientasi layanan perumusan strategi Sumber Daya Manusia akan menjadi lebih penting. Strategi operasi atau produksi sangat penting di perusahaan dalam industri ritel. Sementara itu, strategi pemasaran dan strategi keuangan relevan dengan perusahaan mana pun. Namun, semakin tinggi pentingnya fungsi suatu unit dalam rantai nilai, semakin rendah derajat desentralisasi pengambilan keputusannya. Secara umum, R&D dan strategi sumber daya manusia dirumuskan dengan tinggi tingkat keterlibatan manajemen puncak.

Memilih di antara strategi potensial. Strategi sering kali dirumuskan sebagai sekumpulan alternatif. Oleh karena itu, proses perumusan jarang terjadi diakhiri hanya dengan satu strategi tetapi dengan proses pemilihan. Tentu saja, pengambilan keputusan adalah aktivitas subyektif dan kompleks dan manajer seringkali harus bergantung pada pengalaman pribadi mereka atau naluri. Namun, literatur menawarkan banyak wawasan dalam masalah pemilihan strategi karena bukan hanya satu tetapi banyak buku telah ditulis tentang masalah ini. Dalam kursus ini, kita akan mengamati seperangkat kriteria dasar berasal dari pernyataan logika (atau perspektif) bahwa -strategi harus membantu memecahkan masalah tanpa memunculkan yang baru!, oleh karena itu ketika memilih di antara alternatif-alternatif setidaknya kita dapat mempertimbangkan beberapa hal, antara lain:

1. Strategi disusun dengan mempertimbangkan ekspektasi dan fakta tentang internal dan lingkungan eksternal, karena itu selaras dengan sumber daya, kemampuan, hambatan dan peluang.

2. Strategi tersebut sepenuhnya menyelesaikan masalah yang dipermasalahkan dan ini merupakan solusi permanen.
3. Dengan memecahkan masalah (atau bahkan gagal melakukannya), strategi tidak menghasilkan masalah baru.
4. Dengan sendirinya, strateginya sederhana dan mudah diterapkan dan dievaluasi.
5. Implementasi penuh dari strategi yang sukses tidak membutuhkan tambahan strategi.
6. Bagaimanapun, implementasi strategi tidak bertentangan dengan yang sedang berlangsung strategi
7. Pada akhirnya, efek dari strategi tersebut tidak akan bertentangan dengan misi dasar dan tujuan organisasi

- RINGKASAN -

1. Organisasi yang memiliki catatan penting mengenai lingkungan organisasinya, baik yang bersifat internal maupun yang eksternal akan memiliki potensi untuk memenangkan setiap aktivitas bisnisnya. Dengan kepemilikan catatan penting, maka organisasi dapat melakukan penilaian terhadap lingkungan organisasi tersebut dan membuat perencanaan yang strategis.
2. Dengan pengetahuan terhadap lingkungan organisasi dan kemampuan melakukan penilaian terhadapnya, maka kedua hal tersebut dapat menjadi landasan dalam membuat rumusan manajemen strategi bagi organisasi.

- LATIHAN -

1. Sebutkan dan jelaskan tahapan-tahapan di dalam melakukan penilaian terhadap lingkungan organisasi.
2. Apa yang dimaksud dengan rumusan strategi dan bagaimana membentuk rumusan strategi tersebut?

Pertemuan Minggu ke-12

FUNGSI DAN POTENSI STRATEGI

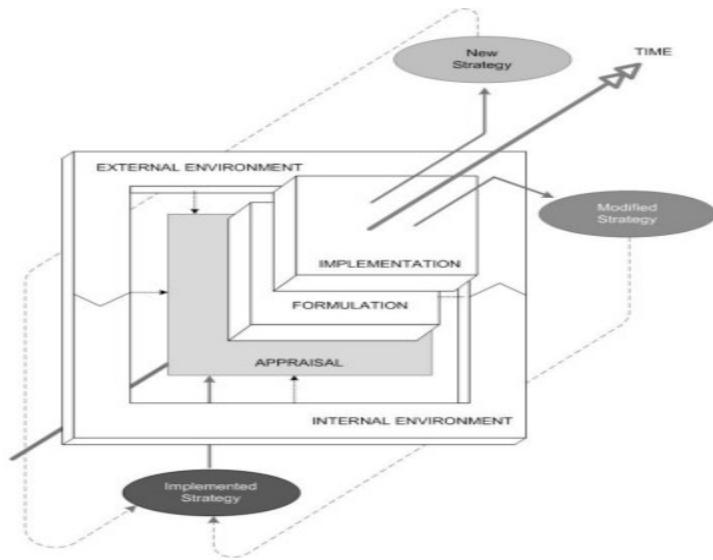
- TUJUAN PEMBELAJARAN -

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan untuk:

1. mengimplementasikan strategi dan kinerja organisasi yang efektif
2. beradaptasi dalam menemukan implementasi strategi organisasi yang solutif

- PENDAHULUAN -

Mendefinisikan proses generik. Dalam pandangan yang sederhana, proses strategi - atau prosedur untuk menganalisis dapat dilihat dalam bentuk di bawah ini.



Tahap tiga: Implementasi Strategi

Setelah kami membedakan strategi mana yang paling sesuai dengan tujuan kami di akhir perumusan tahap, sekarang saatnya untuk mempraktikkan strategi yang dipilih. Eksekusi strategi dalam file organisasi adalah proses implementasi: Bahkan strategi yang diformulasikan dengan ahli menjadi tidak berguna jika tidak diterapkan dengan baik! Implementasi merupakan penentu berhasil atau

tidaknya yang sangat terkait dengan proses perumusan, dan fungsi dan struktur organisasi. Namun, terlepas dari itu relevansi, implementasi sejauh ini merupakan tahap yang paling sedikit dipelajari dan didokumentasikan dalam proses strategi (Hitt et al., 2006). Secara umum studi di lapangan menempatkan perumusan dan implementasi pada saat yang bersamaan tingkat dalam proses strategi, seolah-olah menjadi satu tahap berkelanjutan, sementara bukti (dan logika) menyarankan bahwa meskipun sangat terkait, mereka adalah dua fase yang sangat berbeda.

Literatur juga menyarankan bahwa implementasi bisa menjadi penentu utama dari kinerja organisasi (Hitt et al., 2006). Kita dapat mengilustrasikan ini dengan mengatakan bahwa pada akhirnya dari dua perusahaan yang menerapkan strategi yang sama, kinerja yang dihasilkan cenderung berbeda. Ini dapat dijelaskan sekali lagi dalam hal sumber daya dan kemampuan, dan keunikan yang dihasilkan dari penggunaan dan pengembangannya yang khas dari waktu ke waktu. Anda dapat memvisualisasikan fakta ini dalam bentuk file aktivitas domestik: memasak! Katakanlah dua juru masak tidak akan pernah mendapatkan hasil yang sama mengikuti resep yang sama. Meskipun bahan (sumber) mungkin sama, hidangan yang dihasilkan mungkin sama (objektif) bagaimanapun juga akan berbeda dalam hal (kinerja) penampilan dan rasa, dan akhirnya dalam segi kualitas. Perbedaan dalam hal ini muncul dari (atau ditentukan oleh) kemampuan yang berbeda para juru masak untuk tampil sehubungan dengan resep (strategi) dan bahan-bahan (sumber daya) yang sama. Seperti itu kapabilitas terkait dengan karakteristik pribadi - atau individualitas masing-masing juru masak - dan bukan oleh resep itu sendiri. Secara strategi juga sama. Strategi (resep) menghasilkan kinerja (rasa) yang berbeda sesuai dengan fungsi karakteristik dan struktur organisasi (memasak 'individualitas) yang ditentukan oleh penggunaan unik sumber daya dan kemampuannya (bahan dan bakat).

Bayangkan sekarang situasi yang lebih kompleks di mana alih-alih dapur rumah tangga kita memiliki tingkat organisasi yang lebih tinggi: restoran. Dalam hal ini, elemennya sama: satu atau lebih resep, juru masak, bahan-bahan, kompor dan peralatan, dll. Dapur profesional itu cukup kompleks pengaturan organisasi yang tidak hanya bergantung pada keterampilan personel untuk menyampaikan hidangan yang baik tetapi itu juga sangat bergantung pada pembagian dan koordinasi kegiatan dan keputusan yang efisien proses pembuatan. Lantas bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja organisasi dalam hal ini? Apa membuat restoran berkinerja lebih baik daripada yang lain? Apakah resep mereka, juru masak mereka, bahan-bahannya? Mungkin Anda akan menebak bahwa jawabannya melibatkan sedikit dari segalanya dan semua orang, bukan? Sayangnya, salahnya sedikit lebih rumit dari itu. Dalam organisasi kecil (atau dalam kasus satu orang), meskipun kemungkinan besar strategi akan dirumuskan dan dilaksanakan oleh organisasi yang sama. orang (atau orang), sukses tidak hanya bergantung pada pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, tetapi juga pada motivasi dan kontrol.

Sebaliknya, dalam organisasi besar, orang yang menerapkan strategi tidak biasanya terlibat dalam tugas perumusan, dan oleh karena itu fokus tambahan (dan upaya) pada mekanisme koordinasi dan komunikasi diperlukan. Penerapan strategi dalam organisasi adalah bidang penelitian yang melintasi berbagai bidang ilmu sosial termasuk manajemen strategis, teori organisasi, dan organisasi pengembangan. Tentu saja, ada cukup banyak teori tentang upaya semacam itu, tetapi tidak banyak sebuah perjanjian. Pada bagian ini, kita akan mengamati beberapa teori utama tentang implementasi strategi dalam organisasi dengan tujuan untuk mendefinisikan proses yang disederhanakan.

Implementasi Strategi dan kinerja organisasi yang tinggi. Hrebiniak dan Joyce (2006), mengemukakan bahwa implementasi tidak hanya penting dan proses yang sulit tetapi juga bidang penelitian yang kompleks. Riset implementasi itu bermacam-macam, interdisipliner dan sangat peduli dengan integrasi disiplin ilmu manajemen. Sebagai prakteknya, ini sangat berfokus pada kinerja organisasi. Berdasarkan analisis ekstensif tentang perusahaan yang menunjukkan dan mempertahankan kinerja tinggi yang tidak biasa dan perusahaan yang mampu mencapai keadaan seperti itu dalam jangka pendek, Joyce (2000) mengidentifikasi empat faktor utama yang mempengaruhi kinerja tinggi, antara lain:

1. Arah: mengembangkan arah strategis yang jelas
2. Efisiensi: membangun organisasi yang cepat dan efektif
3. Adaptabilitas: mengembangkan budaya adaptif
4. Fokus: Beralih dari fokus pada pelanggan dan pengurangan biaya ke gambaran luas

Hanya faktor pertama yang menyangkut perumusan strategi, sisanya terkait langsung dengan implementasi strategi. Dalam konteks ini, tetapi juga secara umum dalam hal strategi, implementasi berhubungan dengan perubahan. Dalam hal ini, fokusnya adalah pada perubahan yang disebabkan oleh yang dimaksudkan strategi, dan respon yang diproyeksikan dan efek dalam fungsi dan struktur dalam organisasi. Ini tentu saja berkaitan dengan mobilisasi dan koordinasi sumber daya dan kemampuan di dalam perusahaan. Tingkat kesulitan saat mengimplementasikan tergantung pada tingkat kerumitan dari keduanya strategi dan organisasi. Organisasi besar cenderung memiliki struktur yang kompleks karena mereka karakter kinerja multifungsi dan mereka sering merumuskan strategi yang sama rumitnya.

Secara umum, dapat dikatakan bahwa proses implementasi menjadi lebih sulit secara radikal (memakan waktu dan mahal) setiap kali strategi untuk diterapkan rumit dan atau ukuran organisasi besar. Menurut Hrebiniak dan Joyce (2006), penanggung jawab implementasi membutuhkan keduanya pemikiran yang berurutan dan simultan. Ini terutama berlaku untuk keputusan penting. Berurutan

pemikiran mendefinisikan urutan logis atau rantai kausalitas, atau hubungan antara orang yang berurutan dan peristiwa yang saling berhubungan (sebab dan akibat): Peristiwa (A) → Peristiwa (B) → Peristiwa (C) → Peristiwa (Z) Rantai kausal (pemikiran berurutan). Untuk merancang rantai ini, seorang manajer harus memutuskan acara (A) atau tindakan pertama yang akan dilakukan diimplementasikan. Hal ini menimbulkan pertanyaan tentang apa saja efeknya pada peristiwa (B) dan alternatifnya apa adalah perubahan yang diperlukan dalam (B) untuk mendukung implementasi (A). Ini tentu saja menyiratkan itu hubungan antara peristiwa A dan B harus dibangun. Setelah itu perlu untuk melihat file hubungan antara kejadian berikut sampai hubungan terakhir dibuat (-Z). Meskipun utilitas analisis langkah demi langkah tersebut relevan dengan pengembangan rasional dari proses implementasi, kesederhanaan yang mendasari dan sempitnya ruang lingkup tidaklah cukup. Akibatnya, manajer akan melakukannya kebutuhan visi integratif peristiwa, untuk menyimpulkan efek total atau akhir dalam fungsi dan struktur organisasi jika setiap peristiwa (dari A hingga Z) diimplementasikan dan berlangsung. Ini adalah kebutuhan berpikir simultan.

Kita dapat mengilustrasikan pemikiran berurutan dan simultan dengan cara berikut. Mari kita katakan itu Strategi yang diterapkan adalah 'dematerialisasi' kegiatan distribusi (sehingga menghasilkan lebih banyak dengan sumber daya yang lebih sedikit). Dari perspektif pemikiran sekuensial, langkah atau peristiwa pertama di rantai penyebab bisa menjadi pengembangan sistem penjualan on-line (Peristiwa A). Acara (B) menganggap efek yang (A) akan miliki dalam struktur organisasi seperti pembentukan divisi baru dan / atau penghapusan yang lama (B). Mengikuti langkah-langkah dari (C) ke (Z), mungkin menyiratkan misalnya file reorganisasi tenaga penjualan (C), dan pengaruh peristiwa tersebut dalam desain kerja dan keseimbangan antara mempekerjakan dan memberhentikan personel (D), dan masalah keuangan yang muncul seperti gaji personel dan anggaran (E), dan lain sebagainya.

Di sisi lain, jika kita menerapkan beberapa pemikiran simultan ke situasi yang sama kita dapat menyimpulkan bahwa distribusi dematerialisasi mungkin memiliki dampak negatif implisit transportasi logistik karena kemungkinan menjangkau pasar yang lebih jauh dan jauh meningkatkan kebutuhan infrastruktur yang lebih baru dan tambahan serta operasi yang lebih kompleks dan terspesialisasi. Ini pada gilirannya dapat meningkatkan jumlah total emisi CO₂ organisasi karena peningkatan transportasi kegiatan. Dampak negatif lingkungan yang diakibatkan seperti itu bukanlah peristiwa yang diamati dalam sebab akibat rantai tetapi tergantung pada industrinya, kelalaian (atau implikasi) seperti itu dapat menurunkan keunggulan kompetitif perusahaan dibandingkan pesaing dengan harga yang lebih tinggi tetapi lingkungan yang lebih tinggi standar atau merek "lebih hijau".

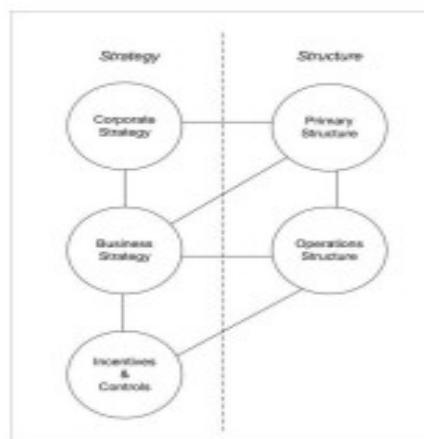
Oleh karena itu, analisis dalam proses implementasi haruslah luas secara konseptual dan tidak sepenuhnya berfokus pada acara tertentu. Tentu saja, menanamkan pemikiran berurutan dan simultan

ke dalam proses pengambilan keputusan organisasi bukanlah tugas yang mudah, dan dalam beberapa kasus, mungkin saja mustahil. Secara umum, kami cenderung mengurangi kompleksitas masalah dengan memecah-mecahnya menjadi bagian-bagian yang lebih kecil dan dapat dikelola, seringkali dengan mengorbankan perspektif yang lebih luas. Namun, sebagai terjadi pada tahap perumusan, peran manajer dan kemampuan individu mereka dapat memberikan kombinasi yang diperlukan dari analisis spesifik dan integratif. Bagaimanapun, sebuah organisasi harus mampu untuk melembagakan kapabilitas utama yang tertanam pada individu untuk mempertahankan fungsi dari waktu ke waktu.

Hrebiniak dan Joyce (2006) menyarankan integrasi "model implementasi eklektik" perspektif manajerial yang berbeda dan sudut pandang teoritis. Model tersebut menyarankan bahwa implementasi strategi yang berhasil merupakan fungsi dari variabel-variabel yang dalam teori telah dikembangkan dan dipelajari secara terpisah tetapi dalam praktiknya harus terintegrasi penuh. Integrasi variabel tersebut mendefinisikan proses implementasi. Di sisi lain, tingkat kegunaan proses didorong oleh setidaknya enam kriteria, yakni:

1. Logika
2. Operasional
3. Ekonomi
4. Seimbang
5. Dapat diatur
6. Efisien

Logika diperlukan untuk membangun proses implementasi dalam kerangka rasional yang ada berarti bagi organisasi. Logika juga memungkinkan konstruksi deduktif yang dapat kita peroleh kegiatan atau urutan implementasi lebih lanjut. Logika tidak sepenuhnya didasarkan pada pengalaman atau naluri tetapi juga dalam fakta dan oleh karena itu memungkinkan kita untuk mengembangkan kerangka implementasi yang menggabungkan baik teori maupun praktik.



Model yang berguna untuk implementasi harus, selain

logika, diekspresikan dalam istilah tindakan operasional dan konkret yang nyata dan dapat diverifikasi, atau setidaknya bermakna dan objektif. Dengan melakukan itu, model akan memungkinkan kita untuk mendorong perubahan yang lebih besar (dengan mengidentifikasi atau memecahkan masalah lebih banyak masalah). Sebuah model akan lebih berguna jika dapat menangani kompleksitas secara sederhana. Dalam konteks ini, implementasi harus ekonomis atau hemat, atau dengan kata lain, mampu mengatasi suatu kompleks proses dengan jumlah variabel minimum. Jika model tersebut juga mampu menyeimbangkan teori dan praktek - serta fakta dan asumsi - maka itu akan memungkinkan implementasi yang lebih akurat. Dalam model konteks ini seharusnya tidak menjadi resep apa yang harus dilakukan tetapi juga tentang implikasi dari melakukan. Hal ini berkaitan dengan keseimbangan antara kontingensi (kemungkinan) dan resep (arah) perspektif, atau dengan kata lain rekonsiliasi antara teori dan hukum.

Salah satu tugas tersulit saat menerapkan strategi adalah pengambilan keputusan terjadi dalam konteks kompleksitas dan ketidakpastian. Oleh karena itu, model implementasi yang berguna harus mampu memahami kompleksitas dan ketidakpastian dan oleh karena itu, dapat dikelola sesuai dengan keterbatasan kemampuan kognitif kita.

Kriteria terakhir untuk model atau kerangka implementasi yang berguna adalah efisiensi. Ini menyiratkan bahwa keputusan dan tindakan tidak hanya harus berurusan dengan kompleksitas tetapi juga dengan batasan atau batasan sumber daya dan kemampuan yang tersedia. Dalam perspektif efisiensi, kita dapat menggambarkan setidaknya tiga hal bentuk: efisiensi ekonomi, kognitif, dan etika. Efisiensi ekonomi adalah yang paling terkenal di antaranya membentuk dan menganggap pengembangan tindakan dengan biaya finansial serendah mungkin. Implementasi selalu membawa biaya tambahan yang harus diperhatikan selain biaya di masa mendatang. Di Secara umum, implementasi tidak boleh terlalu mahal atau menyiratkan cukup banyak (atau terlalu banyak) yang tidak terduga biaya pada akhirnya. Di sisi lain, efisiensi kognitif berkaitan dengan penggunaan pengambilan keputusan yang efisien dalam menghadapi kemampuan kognitif yang terbatas. Jika masalah terlalu rumit, kita bisa mengeluarkan uang sumber daya yang tidak perlu mencoba memahami apa yang tidak bisa kita lakukan. Penggunaan kognisi kita secara efisien menyiratkan untuk mengembangkan kesadaran tentang kemampuan kita untuk menangani masalah yang kompleks. Kriteria terakhir untuk efisiensi adalah etika. Efisiensi etis dicapai ketika keputusan dan tindakan dilakukan di tingkat intervensi serendah mungkin untuk mencegah konsekuensi yang tidak terduga dan berbahaya bagi individu. Dalam kata-kata Hrebiniak dan Joyce: "... Inti dari argumen ini adalah bahwa ketika dihadapkan pada suatu masalah, file organisasi harus menanggapi untuk menyelesaiannya, tetapi tidak pada keuangan yang tidak perlu, kognitif, atau biaya manusia. Mengabaikan hasil

pertimbangan ini di perubahan yang tidak perlu dan berpotensi berdampak negatif pada individu yang terlibat di dalamnya proses implementasi."

Peran adaptasi dan pencarian dalam implementasi yang kuat. Jika perusahaan mampu mengembangkan model atau proses implementasi dengan mempertimbangkan enam kriteria untuk kegunaan yang lebih tinggi, orang bisa mengantisipasi tingkat kesesuaian yang lebih tinggi antara prestasi dan harapan. Implementasi yang kuat, atau implementasi dengan kecocokan yang kuat, harus sangat kongruen. Dalam proses strategi, prinsip kesesuaian tidak hanya berlaku untuk keselarasan yang diinginkan antara harapan dan hasil, tetapi juga keselarasan teori dan praktik, dan fungsi dan struktur. Orang tidak boleh lupa bahwa bagaimanapun juga, proses strategi sebagian berasal dari kebutuhan untuk menyelaraskan secara sistematis fungsi dan struktur perusahaan dengan perubahan lingkungan. Dalam konteks keseluruhan tentang kesesuaian dan kesesuaian, tetapi khususnya dalam perspektif implementasi, ada dua aktivitas yang sangat relevan: adaptasi dan pencarian (Hrebiniak dan Joyce, 2006).

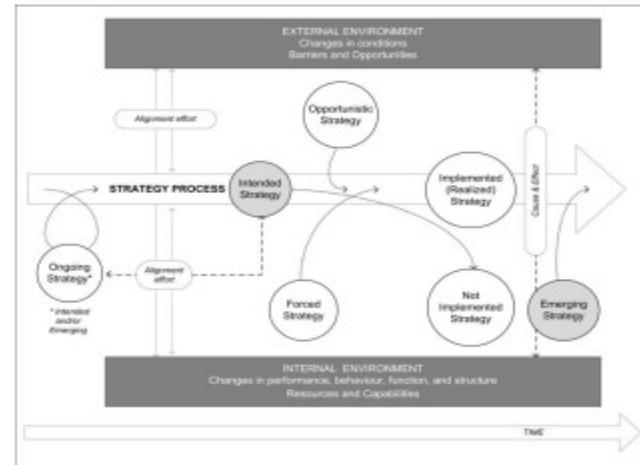
Adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungannya telah menjadi fokus literatur ekstensif selama dekade terakhir. Dari perspektif manajemen strategis seperti itu penelitian secara luas berfokus pada penciptaan strategi untuk adaptasi yang efisien dan alasannya beberapa perusahaan berevolusi untuk berkinerja lebih baik daripada yang lain. Porter misalnya menjelaskan masalah ini dari sudut pandang positioning yang menguntungkan di pasar (persaingan), sedangkan pandangan lain menekankan peran mengembangkan kemampuan khusus (diferensiasi) sebagai adaptasi yang lebih efektif mekanisme. Terlepas dari perdebatan seperti itu, aktivitas organisasi tambahan dan sangat penting mengenai adaptasi dan perubahan (meski kurang dipelajari) adalah pencarian informasi. Ini menyiratkan pencarian informasi secara aktif untuk memahami perilaku diri sendiri dan orang lain, serta untuk mengidentifikasi potensi ancaman dan peluang. Secara umum, perusahaan yang tidak efisien atau tidak mampu melakukan pencarian dan menggunakan informasi apa pun yang kemungkinan besar akan gagal saat menanggapi perubahan lingkungan. Semua sama, perusahaan seperti itu tidak akan dapat merumuskan dan menerapkan strategi. Dari perspektif kami Dilihat dari proses strategi, pencarian adalah pusat aktivitas - tetapi tidak terbatas - pada tahap penilaian. Pada tahap implementasi, penelusuran mungkin merujuk pada aktivitas yang bertujuan menghasilkan informasi yang berguna mencapai kesesuaian yang efisien antara strategi, kemampuan organisasi, sumber daya, dan yang sedang berlangsung dan praktik dan prosedur yang dimaksudkan.

Secara umum, pencarian dalam organisasi diyakini dipengaruhi atau didorong oleh beberapa orang faktor. Literatur menunjukkan bahwa secara umum, pencarian akan difokuskan pada area

perusahaan dengan keunggulan kompetitif yang relatif tinggi atau pada sumber daya dan kemampuan yang lebih kompetitif. Sebaliknya, sumber daya yang merupakan kunci kinerja akan mengarahkan pencarian ke arah tersebut meningkatkan pengaruhnya atas keunggulan kompetitif. Kinerja masa lalu dengan sendirinya merupakan pendorong lain dari Cari. Perusahaan dengan kinerja masa lalu yang buruk akan cenderung mengarahkan pencarian ke cara-cara potensial meningkatkan kinerja sementara perusahaan dengan kinerja masa lalu yang baik akan cenderung mencari cara untuk mempertahankannya keuntungannya (misalnya menciptakan hambatan bagi pesaing). Penggerak penting lainnya dalam pencarian adalah belajar. Ketika perusahaan mengetahui bahwa keputusan atau tindakan masa lalu telah berulang kali dan secara konsisten benar, maka pencarian mungkin akan fokus pada keputusan dan tindakan seperti itu, yang sangat mempengaruhi strategis arah (dan manajemen perusahaan). Akhirnya, dari sudut pandang strategis, semua faktor mempengaruhi atau mendorong pencarian dalam organisasi sama pentingnya.

Simpulan

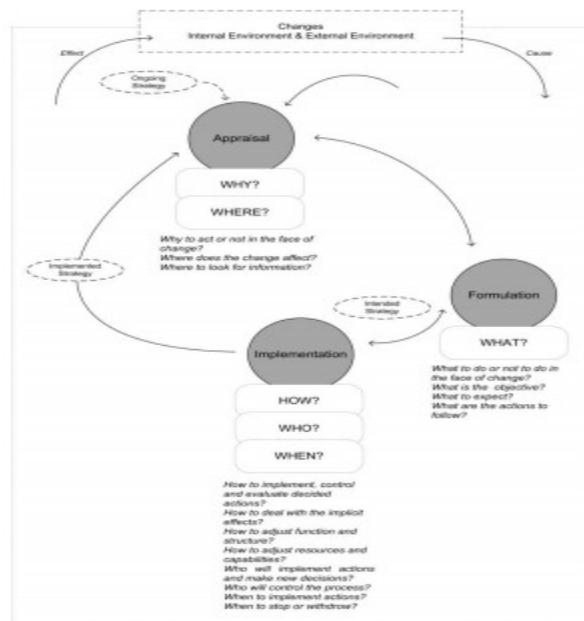
Dalam bab ini kami telah mendefinisikan dan menjelaskan proses strategi umum dan karakteristik tahapannya yang berbeda. Prosesnya terdiri dari tiga yang terdefinisi dengan baik, namun sangat tinggi kegiatan terkait seperti Penilaian, Perumusan, dan Implementasi strategi (lihat Gambar). Meskipun proses tersebut telah diilustrasikan dari perspektif sekuensial untuk memfasilitasi prosesnya pemahaman, dalam praktiknya proses berlangsung dan berkembang dengan cara yang kurang kronologis. Fakta ini kemungkinan menganggap sifat dinamis dan non-sistematis dari strategi itu sendiri, karena mereka bisa menjadi hasil dari proses - rasional - yang diinduksi, atau muncul seiring waktu sebagai akibat dari perubahan perilaku atau kebetulan, sebagai hasil dari peluang baru dan tak terduga (lihat gambar).



Meskipun demikian, pada eselon organisasi tertinggi -

tingkat korporasi - tampak strategi dalam lingkup umum, mereka datang untuk mendefinisikan tujuan dan misi fundamental perusahaan, atau dalam bahasa lain Dengan kata lain, mereka mendefinisikan bisnis perusahaan dan perkembangannya di masa depan. Proses strategi saat ini tingkat memperhatikan fungsi dasar dan struktur organisasi serta sumber daya yang diperlukan dan kemampuan untuk setiap lini bisnis. Satu tingkat di bawah - pada tahap bisnis - fokus dari proses strategi - berkonsentrasi pada sumber daya dan kemampuan untuk bersaing secara efektif pada setiap bisnis garis. Sebaliknya, pada tingkat fungsional, fokus strategi menjadi spesifik dan memperhatikan efisiensi operasional setiap unit fungsional dalam organisasi dan koordinasinya secara keseluruhan. Namun, tujuan utama (atau peran) dari strategi fungsional adalah untuk mendukung perusahaan dan strategi bisnis.

Secara umum, strategi perusahaan sangat sulit untuk dirumuskan dan diterapkan sejak mereka menyiratkan perubahan radikal (atau pergeseran), dalam fungsi dan struktur organisasi, dan karenanya latihan mereka jarang. Sebaliknya, strategi bisnis dan fungsional dirumuskan secara luas dan diterapkan di sebagian besar organisasi. Namun, jenis strategi yang paling umum akan diamati di tingkat fungsional. Namun, biasanya perusahaan akan memfokuskan strategi fungsional pada jangka pendek hingga rencana jangka menengah. Akhirnya salah satu tugas manajer yang paling sulit, atau siapa pun secara langsung terlibat dalam proses strategis, adalah bahwa strategi harus diselaraskan di semua tingkat organisasi di agar berhasil. Semua strategi dalam suatu organisasi sampai batas tertentu terkait satu sama lain, dan Oleh karena itu, strategi baru harus diselaraskan dengan strategi yang sedang berjalan.



- RINGKASAN -

1. Salah satu indikator keberhasilan manajemen strategik organisasi adalah terciptanya kinerja perusahaan yang efektif dan efisien.
2. Kemampuan strategi organisasi yang solutif ditandai dengan kelugasan manajemen organisasi di dalam menghadapi perubahan.

- LATIHAN -

1. Apakah yang dimaksud dengan kinerja organisasi yang efektif? Lalu, apa yang menjadi *key success factor* efektivitas kinerja organisasi tersebut.
2. Bagaimana organisasi menerapkan manajemen strateginya guna menemukan implementasi strategi organisasi yang solutif?

BAGIAN 4

STRATEGI: KOMPILASI

TEORETIK DAN PRAKTIK

Bagian terakhir dalam buku diktat manajemen strategik ini mengulas manajemen strategik dari dua sisi, yakni sisi teoretik dan sisi praktikal. Strategi selalu berbicara dari kedua sisi tersebut. Strategi bukan hanya berisi tentang sudut pandang keilmuan semata, namun harus dapat dikonkretkan dalam kegiatan-kegiatan yang praktis. Sehingga, keduanya menjadi sinergisitas yang utuh agar kegiatan operasional organisasi dapat berlangsung secara sistematis dan simultan dengan perangkat-perangkat organisasi lainnya.

Pertemuan Minggu ke-13

MANAJEMEN STRATEGI

- TUJUAN PEMBELAJARAN -

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan untuk:

1. mendefinisikan manajemen strategi secara konstekstual
2. melakukan pemikiran manajemen strategis
3. memadukan manajemen strategis dalam taksonomi dasar

- PENDAHULUAN -

Mendefinisikan Manajemen Strategis

Dari perspektif teori dan praktik, strategi berhubungan langsung dengan manajemen bisnis atau organisasi perusahaan. Manajemen strategis adalah yang relatif baru disiplin tanpa teori terpadu yang mendukung praktiknya yang meningkat. Memang, manajemen strategis sama sulitnya dengan mendefinisikan strategi. Menurut French (2009), manajemen strategi adalah yang pertama diusulkan pada awal tahun 80-an di Konferensi Pittsburgh, meskipun diselenggarakan dengan tujuan khusus mendefinisikan paradigma baru untuk kebijakan bisnis. Konsep kebijakan bisnis kemudian diubah menjadi —Manajemen strategis» dan didefinisikan sebagai: "... Sebuah proses yang berhubungan dengan pekerjaan kewirausahaan dari organisasi, dengan pembaruan dan pertumbuhan organisasi, dan banyak lagi khususnya, dengan mengembangkan dan memanfaatkan strategi, yang merupakan pedoman untuk operasi organisasi."

Definisi yang agak abstrak ini menyatakan bahwa sebagai suatu disiplin ilmu, manajemen strategis menyiratkan keduanya pengembangan dan implementasi strategi. Karena kata strategi sering digunakan sebagai identik dengan rencana, seharusnya tidak mengherankan untuk mengetahui bahwa manajemen strategis pada umumnya digunakan sebagai homolog dari perencanaan strategis, dan untuk beberapa pemikiran strategis. Namun, sebagai French menunjukkan, perencanaan strategis adalah bentuk yang lebih baru dari apa yang sudah dikenal sebagai —Operasional Perencanaan» atau —OP» yang berfokus pada rencana anggaran untuk operasi jangka panjang. Strategis berpikir di sisi lain,

berfokus pada proses pengembangan (pembentukan) strategi, saat berada kurang formal dibandingkan perencanaan strategis dan manajemen strategis.

Bidang manajemen strategis telah berkembang pesat selama empat hingga lima dekade terakhir. Dalam konteks umum, fokus bidang ini dengan cepat bergeser dari awal —penganggaran keuangan masuk akhir 50-an, menuju fenomena globalisasi dan organisasi pembelajar saat ini. Di tahun 60-an, manajemen strategis lebih banyak tentang perencanaan perusahaan, dan oleh karena itu tentang formalisasi proses perencanaan. Pada tahun 70-an, posisi pasar menjadi masalah inti bagi perusahaan yang menghadapi lebih besar kompetensi dalam ekonomi yang berkembang pesat, sehingga studi dan teori saat itu fokus secara luas dinamika pasar. Satu dekade kemudian, fokus bergeser ke analisis akuisisi dan pengembangan sumber daya dan kapabilitas di perusahaan, dan pada konsep yang mungkin paling umum di manajemen kontemporer, konsep keunggulan kompetitif.

Sejak tahun 2000, strategi manajemen secara luas berfokus pada munculnya "ekonomi baru" yang didukung oleh peningkatan peran pengetahuan dan komunikasi (teknologi) dalam bisnis, dan oleh karena itu difokuskan pada masalah seperti inovasi dan perubahan teknologi. Hari ini, French (2008) menyarankan, fokusnya adalah globalisasi menggarisbawahi isu-isu seperti etika bisnis, standardisasi, pasar internasional, dan tentang apa yang disebut manajer sebagai "strategi skala global". Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa sepanjang pengembangan manajemen strategis sebagai bidang penelitian dan praktik, fokusnya telah beralih dari isu-isu "intra-firma" yang spesifik menuju dinamika sistem yang luas (dan kompleks) di luar batasan organisasi.

Pemikiran strategis: Sisi lembut dari Manajemen Strategis

Secara keliru, pemikiran strategis secara luas digunakan sebagai istilah umum untuk menamai sesuatu tanpa arti yang tepat (atau jelas) dalam bidang manajemen strategis, bahkan di luar apa itu tindakan berpikir (Liedtka, 2006). Secara logis, pemikiran strategis memandang pemikiran, tetapi dalam sebuah karakteristik cara. Tindakan berpikir dapat dipahami sebagai proses yang kita gunakan untuk merumuskan dan memanipulasi konstruksi mental (atau bentuk) yang muncul dari interpretasi pikiran sendiri atas realitas, menurut tujuan, keinginan, atau rencana pribadi. Berpikir tetaplah menciptakan, atau dalam kata-kata Mintzberg (1998), "berpikir adalah mensintesis". Yang membuat berpikir strategis adalah fokus, rasional, dan sintesis pikiran sistemik untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Karenanya, dalam menghadapi perubahan yang kita lakukan berpikir secara strategis ketika pikiran kita berfokus pada —menyintesis jawaban virtual, agar dapat melakukannya dengan benar menyesuaikan dan mencapai tujuan kami. Kita bisa berpikir strategis untuk menghadapi, menghindari,

atau bahkan mencegah efek perubahan. Poin referensi untuk tanggapan kami adalah tujuan kami yang ditetapkan sebelumnya dan intensitas dan lamanya perubahan.

Dalam perusahaan, pemikiran strategis dipandang sebagai proses yang —mengembangkan identifikasi strategi (Casey dan Goldman, 2010). Dalam konteks ini, Heracleous (1998: 485 hal.) Mendefinisikan tujuan pemikiran strategis sebagai —untuk menemukan strategi baru dan imajinatif yang dapat menulis ulang aturan permainan kompetitif dan membayangkan masa depan potensial yang sangat berbeda dari saat ini|. Meskipun kesadaran tentang relevansi pemikiran strategis di perusahaan telah meningkat selama dekade terakhir, masih belum ada kesepakatan tentang definisi konsep atau penjelasan lengkap tentangnya proses. Memang, konsep tersebut telah sering digunakan sebagai kategori yang lebih tinggi dalam perencanaan strategis atau bahkan sebagai sinonimnya (Heracleous, 1998). Dalam kursus ini, kami mempertimbangkan perspektif Mintzberg (1998), Liedtka (1998), dan Heracleous (1998), mengemukakan bahwa perencanaan strategis dan strategis berpikir adalah dua proses yang berbeda.

Mempertimbangkan pekerjaan dan perspektif Mintzberg dalam pemikiran strategis, Liedtka (1998; 2006) menyarankan lima (5) elemen atau atribut yang membuat pemikiran strategis sebuah proses, antara lain:

1. Perspektif sistemik
2. Tujuan
3. Kesempatan
4. Kesadaran waktu
5. Berbasis teori

Perspektif sistemik - menganggap kebutuhan untuk berpikir (atau memahami realitas) cakupan seluas mungkin. Ini menyiratkan bahwa pemikiran strategis menuntut kemampuan untuk melakukan tinjauan sistem, tidak hanya proses. Pada tingkat yang tegas, pandangan pikiran kita harus melampaui batas organisasi dan industrinya. Seperti yang disarankan oleh James Moore (1993), pandangan tentang perusahaan seharusnya seperti itu dibangun dalam perspektif ekosistem bisnis - komunitas ekonomi yang didukung oleh fondasi organisasi dan individu yang berinteraksi - dalam industri yang saling berhubungan bergantung, dan ikut berkembang memengaruhi kemampuan satu sama lain untuk berinovasi dan bertahan hidup. Di sisi lain Di sisi lain, batasan pandangan manajer - dan oleh karena itu batasan pemikirannya - ditentukan oleh —Gambar-gambar khusus tentang bagaimana dunia bekerja|, —Gambar-gambar yang membatasi kita pada cara-cara yang kita kenal berpikir dan bertindak| (Senge,

1990). Ini menyiratkan bahwa batas visi kita tentang dunia adalah batasnya pemikiran strategis kami. Melampaui batas itu secara sistematis merupakan tantangan besar bagi semua manajer.

Dalam konteks bisnis, Liedtka (2006) mengemukakan bahwa “pemikir strategis” harus mampu untuk "melihat" keterkaitan vertikal dalam sistem dari berbagai perspektif. Oleh karena itu, manajer masuk Kasus ini harus dapat melihat “hubungan antara korporat, level bisnis, dan fungsional strategi satu sama lain, ke konteks eksternal, dan pilihan pribadi yang dia buat pada sehari-hari. Selain itu, secara horizontal, dia perlu melihat sambungan secara langsung departemen dan fungsi dan antara komunitas pemasok dan pembeli ”. Dengan kata lain, file manajer harus memiliki model mental dari sistem penciptaan nilai ujung ke ujung yang lengkap, dan memahami interdependensi di dalamnya (Liedtka, 2006).

Tujuan. Untuk Liedtka (1998), niat —memberikan fokus yang memungkinkan individu dalam suatu organisasi untuk mengumpulkan dan memanfaatkan energi mereka, untuk fokus perhatian, untuk menahan gangguan, dan berkonsentrasi selama diperlukan untuk mencapai tujuan. Di dalam konteks Liedtka juga menyarankan bahwa - (...) dalam pusaran perubahan yang membingungkan, energi psikis seperti itu mungkin menjadi sumber daya paling langka yang dimiliki organisasi, dan hanya mereka yang memanfaatkannya yang akan berhasil.Oleh karena itu, pemikiran strategis harus didorong oleh dan ditujukan untuk melayani maksud bersama di organisasi untuk mendorong sinergi yang lebih besar. Ide-ide yang tidak mempertimbangkan kesamaan niat dalam kemauan perusahaan alihkan fokus dan konsumsi banyak tenaga dan waktu.

Kesempatan. Menganggap keterbukaan terhadap peluang strategis dalam fokus perusahaan yang digerakkan oleh niat. Dalam pandangan Liedtka, oportunisme cerdas adalah kondisi menyadari setiap peluang yang mungkin tidak hanya mewakili peluang untuk kekuatan strategi yang sedang berlangsung tetapi juga kesempatan untuk terbuka terhadap gerakan strategis baru dan tak terduga yang lebih cocok untuk itu kondisi lingkungan pada periode tersebut. Perusahaan harus bisa menyesuaikan diri dengan perubahannya lingkungan tanpa secara eksklusif mengandalkan kemampuan manajemen puncaknya untuk meramalkan perubahan tetapi juga pada kemampuan mereka untuk mempertimbangkan dan mengambil peluang strategis yang tidak terduga. Manajer akan Waspada! peluang tersebut dengan menyadari apa yang telah mereka alami dan pahami sistem dan maksud perusahaan. Sampai batas tertentu, oportunisme cerdas menganggap apa yang dilakukan Mintzberg (1998) mengacu pada strategi yang muncul.

Kesadaran waktu - atribut keempat atau elemen dari pemikiran strategis - adalah kesinambungan kesadaran dan penggunaan hubungan strategis antara masa lalu, sekarang dan masa depan. Dalam konteks ini, memang demikian berpendapat bahwa pemikiran strategis mengamati tiga prinsip. Yang pertama adalah bahwa masa depan muncul masa lalu, yang kedua adalah bahwa peristiwa saat ini yang benar-benar penting untuk masa depan adalah peristiwa yang telah berlalu tren dan pola masa lalu, dan akhirnya prinsip ketiga menyiratkan perbandingan yang terus menerus dan bersiklus sekarang dan masa depan. Hal ini mengisyaratkan, bahwa ide-ide strategis semata-mata didasarkan pada penekohan sekarang atau visi masa depan, tanpa menyertakan pembelajaran dari pengalaman masa lalu, kemungkinan besar akan gagal.

Berbasis teori, mencerminkan metode ilmiah, karena ini juga berkaitan dengan perumusan sistematis dan pengujian hipotesis. Liedtka (1998; 2006) mengemukakan hal itu karena meningkatnya volume data dan informasi di PT perusahaan kontemporer, dan berkurangnya jumlah waktu yang tersedia untuk memprosesnya, kemampuan untuk merumuskan dan menguji hipotesis yang baik secara efisien telah menjadi hal yang penting bagi manajer. Ilmiah Metode dalam hal ini, memasangkan pemikiran kreatif dan analitis secara berurutan dan berulang siklus perumusan dan pengujian hipotesis. Seperti yang disarankan Liedtka (2006): —Generasi hipotesis menanyakan pertanyaan kreatif —bagaimana jika ...? || Pengujian hipotesis diikuti dengan pertanyaan kritis —Jika..., lalu...? || dan membawa data yang relevan untuk digunakan di analisis, termasuk analisis sekumpulan hipotetis arus keuangan yang terkait dengan ide. Secara bersama-sama, dan diulangi seiring waktu, urutan ini memungkinkan kita untuk mengajukan hipotesis yang terus berkembang, tanpa kehilangan kemampuan untuk mengeksplorasi ide-ide baru. Seperti itu eksperimentasi memungkinkan organisasi untuk bergerak melampaui pengertian sederhana tentang sebab dan efek untuk memberikan pembelajaran berkelanjutan. Akhirnya, pemikiran strategis mempertimbangkan integrasi dari lima atribut yang dijelaskan di atas. Lalu, masuk Menurut Liedtka (2006), —strategic thinker|| dapat diartikan sebagai:- (...) seseorang dengan bidang pandang yang luas yang melihat keseluruhan dan hubungan antara potongan-potongannya, baik di empat tingkat vertikal strategi (korporat, bisnis, fungsional, dan pribadi) dan melintasi elemen horizontal dari sistem nilai ujung ke ujung. Ini pandangan termasuk rasa masa depan yang menggerakkan institusi, termasuk rasa keduanya di mana masa depan itu terhubung dan terputus dengan masa lalu dan tuntutan baru di masa depan menyajikan. Proses menuju masa depan sebuah institusi adalah sebuah eksperimental satu, yang menggunakan pemikiran kreatif untuk merancang pilihan, dan berpikir kritis untuk menguji mereka. Akhirnya, pemikir strategis tetap terbuka untuk

peluang yang muncul, baik dalam layanan untuk maksud yang ditentukan dan juga dalam pertanyaan untuk kelanjutan kesesuaian maksud itu.

Tujuan dari pemikiran strategis pada akhirnya adalah penciptaan nilai dimanapun dan kapanpun bisa jadi. Tujuan ini dapat dijelaskan dari sudut pandang klasik yang berfokus pada persaingan atau dari perspektif yang lebih kontemporer tentang perubahan dan kemampuan beradaptasi. Dari sudut pandang persaingan, tujuan dari pemikiran strategis adalah untuk menghasilkan ide-ide untuk meningkatkan daya saing perusahaan, ide-ide yang sulit ditiru (oleh pesaing). Dalam pandangan perubahan, tujuan pemikiran strategis adalah untuk meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya yang berubah, secara internal juga secara eksternal. Dengan kata lain, tujuannya adalah kemampuan beradaptasi.

Manajemen strategis dalam taksonomi dasar

Mintzberg dkk. (1998), mengemukakan bahwa teori dan praktek dalam manajemen strategis mengamati tiga perspektif utama (atau "aliran") yang melibatkan sepuluh aliran pemikiran yang berbeda. Tiga aliran yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Perspektif —Preskriptif
2. Perspektif "Mendeskripsikan", dan
3. Perspektif "Konfigurasi"

Setiap aliran memerlukan sejumlah aliran pemikiran. Perspektif preskriptif berfokus tentang bagaimana strategi harus dirumuskan. Sebaliknya, perspektif mendeskripsikan berfokus pada ilustrasi (atau menjelaskan) bagaimana strategi itu dibuat. Akhirnya, perspektif konfigurasi berfokus pada file integrasi dari pandangan sebelumnya dan oleh karena itu, berfokus pada bagaimana strategi dibentuk dan bagaimana mereka bekerja. Secara umum, setiap sekolah dalam ketiga perspektif ini memiliki pengikut dan pencula di antara mereka cendekiawan dan praktisi. Perbedaan teoritis utama antara sekolah muncul dari mereka pemahaman khusus tentang apa itu strategi, dan apa yang berguna untuk. Mempertimbangkan lingkungan ini, Mintzberg mengemukakan bahwa ada lima perspektif atau posisi dasar untuk mendekati strategi (Mintzberg et al., 1998), antara lain:

1. Sebagai rencana
2. Sebagai pola
3. Sebagai posisi
4. Sebagai perspektif
5. Sebagai taktik

Karena strategi rencana adalah panduan atau tindakan di masa depan dengan tujuan dan tujuan yang ditentukan dengan baik tenggat waktu. Sebagai suatu pola, strategi adalah hasil dari perilaku berulang dari waktu ke waktu, dengan cara tertentu melakukan hal-hal yang muncul dari masa lalu. Sebaliknya, sebagai perspektif, strategi mewakili cara kita secara alami melakukan hal-hal itu. Sebagai suatu posisi, strategi berusaha untuk menemukan tempat terbaik untuk memosisikan diri Anda sendiri dan beroperasi. Terakhir, sebagai taktik, strategi adalah tindakan atau manuver yang dapat kita lakukan keuntungan atas, atau mengalahkan pesaing.

- RINGKASAN -

1. Manajemen strategi secara kontekstual harus dapat diterjemahkan ke dalam langkah-langkah operasional dan konkret. Manajemen strategi yang kontekstual merupakan tata kelola organisasi yang mampu beradaptasi di tengah-tengah perubahan.
2. Pemikiran manajemen strategis ditentukan melalui pengalaman panjang organisasi yang melibatkan seluruh sivitas pekerja di dalamnya. Dengan kepemilikan pengalaman panjang, maka diharapkan organisasi menjadi organisme pembelajar.
3. Perpaduan antara manajemen strategis dalam taksonomi dasar merupakan ukuran atau indikator yang dapat dipakai sebagai penentu keberhasilan organisasi.

- LATIHAN -

1. Bagaimana organisasi Anda mendefinisikan manajemen strategi secara kontekstual?
2. Apa yang dimaksud dengan pemikiran manajemen yang strategis? Penjelasan disertai dengan contoh konkret.
3. Bagaimana metode untuk memadukan manajemen strategis dalam taksonomi dasar, sehingga terbentuk sinergisitas bagi keberhasilan organisasi.

Pertemuan Minggu ke-14

LEMBAGA MANAJEMEN STRATEGI

- TUJUAN PEMBELAJARAN -

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan untuk:

1. menjelaskan proses pembelajaran manajemen strategis organisasi
2. membuat strategi sebagai proses yang formal, sistematis, dan progresif

- PENDAHULUAN -

Sekolah Manajemen Strategis

Masing-masing dari lima pendekatan strategi yang telah kami sebutkan sebelumnya, memiliki arti khusus manajemen dan bisnis dan menyiratkan proses khusus perumusan strategi (lihat gambar)

Mintzberg's taxonomy of Strategic Management Schools	
Perspective	School
Prescriptive	Design School Planning School Positioning School
Describing	Entrepreneurial School Cognitive School Learning School Power School Cultural School Environmental School
Configuration	Configuration School

Sekolah Desain: Strategi sebagai proses konsepsi. Konsepsi: sesuatu yang dikandung dalam pikiran: konsep, rencana, desain, ide, atau pemikiran Mintzberg menyarankan bahwa sekolah desain masih menjadi perspektif yang paling berpengaruh di manajemen strategis kontemporer. Pandangan dan konsepnya hadir di semua kursus strategi di Program MBA, dan sangat akrab bagi para sarjana dan manajer. Konsep dasar sekolah adalah proses pembentukan strategi terpusat yang meskipun sederhana, terlihat untuk dikembangkan dan diterapkan model bisnis keseluruhan dan perspektif keseluruhan untuk perusahaan. Di sekolah desain, —Ide Datang sebelum tindakan!, ide diambil oleh pemimpin (otak) dan tindakan dilaksanakan oleh pengikut (otot). Dalam pendekatan ini, faktor internal dan eksternal dikontraskan untuk diidentifikasi peluang sesuai dengan kemampuan dan kendala. Contoh umum dari konsep populer ini adalah analisis SWOT yang populer atau —Penilaian Kekuatan dan Kelemahan Organisasi Mengingat peluang dan Ancaman di lingkungannya, alat perencanaan strategis

digunakan untuk mengevaluasi proyek atau usaha bisnis potensial. Oleh karena itu, SWOT melibatkan penentuan tujuan dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mungkin membantu atau menghalangi pencapaian itu objektif.

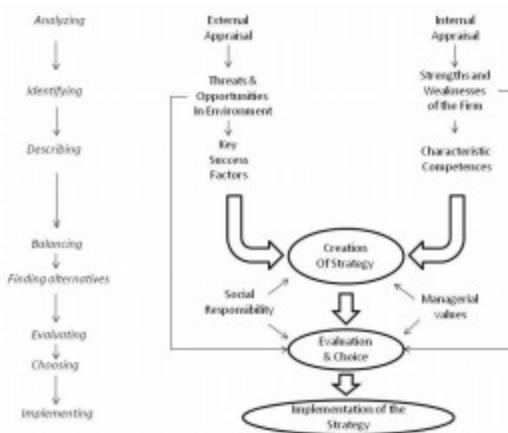
Oleh karena itu, secara sederhana, sekolah desain mengusulkan suatu model pembuatan strategi yang mengupayakan kecocokan antara kemampuan internal dan kemungkinan eksternal. Dengan kata lain, sarjana sekolah ini menyarankan, —Strategi ekonomi akan dilihat sebagai pertandingan antara kualifikasi dan peluang itu memosisikan perusahaan di lingkungannya. Dalam istilah akademis, Sekolah Desain berasal dari akhir tahun lima puluhan - awal tahun enam puluhan. Dua buku berpengaruh - Kepemimpinan dalam Administrasi oleh Selznick (tahun 1957) dan Strategi dan Struktur oleh Chandler (tahun 1962) - memperkenalkan beberapa prinsip dan konsep dasar sekolah seperti gagasan —kompetensi khusus¶, —Negara internal¶, dan —pektasi eksternal perusahaan, dan proses —implementasi¶ berdasarkan gagasan membangun —kebijakan ke dalam organisasi tatanan sosial¶. Ini membantu pengenalan gagasan tentang strategi bisnis dan hubungannya dengan struktur. Pada pertengahan tahun enam puluhan, publikasi penting tentang Kebijakan Bisnis: Teks dan Kasus oleh Management Group di Harvard University menjadi postulat buku teks manajemen simbolik motto —menemukan kesesuaian¶ (antara faktor internal dan eksternal).

Model dasar Sekolah Desain menyiratkan dua penilaian yang berbeda tetapi saling berhubungan - internal dan eksternal - di mana strategi dibuat dan kemudian diimplementasikan (secara terpisah proses). Penilaian eksternal berfokus pada gagasan bahwa perusahaan beroperasi dalam lingkungan yang menimbulkan masalah ancaman dan peluang, dan yang memegang kunci kesuksesan. Peluang sukses dari perusahaan semacam itu menganggap kekuatan dan kemampuan organisasinya sendiri - penilaian internal - dan itu akhirnya menentukan kompetensi khasnya. Gambar 8 mengilustrasikan model.

Contoh yang baik tentang apa penilaian eksternal mungkin adalah pertanyaannya, apa strukturnya industri tempat perusahaan bersaing? Pertanyaan mendasar lainnya adalah bagaimana perubahan dalam politik, hukum, preferensi atau struktur sosial dapat mempengaruhi perusahaan? Oleh karena itu, penilaian eksternal adalah pandangan dan pertimbangan semua faktor di luar batas organisasi perusahaan yang mempengaruhinya. Biasanya, faktor-faktor tersebut memiliki konotasi politik, ekonomi dan / atau sosial (misalnya stabilitas lingkungan politik, preferensi sosial, agama, kewirausahaan, dan sistem pendidikan), dan dinamis (mereka berkembang dan karena itu berubah: misalnya preferensi sosial dan tren politik). Model pertimbangkan setidaknya dua faktor lain (lihat gambar 8) yang mungkin mempengaruhi proses pembentukan strategi: Tanggung jawab sosial (eksternal) dan nilai-nilai manajerial (internal). Etika masyarakat di mana perusahaan dibenamkan

(tanggung jawab sosial) dan preferensi serta nilai-nilai mereka bagaimana memimpin perusahaan (nilai manajerial) mungkin mempengaruhi desain strategi, dalam beberapa kasus, secara meyakinkan. Akan tetapi, penting untuk dicatat bahwa beberapa sarjana tidak percaya bahwa etika dan nilai adalah demikian penting sama sekali (Mintzberg, 1998). Karena perusahaan mungkin akan menemukan lebih dari satu kemungkinan strategi, karena potensi keragaman faktor, langkah selanjutnya dalam model ini adalah membedakan antara kemungkinan melalui evaluasi dan pemilihan. Evaluasi yang koheren kemudian harus mempertimbangkan hal-hal berikut (dimodifikasi dari Mintzberg dkk., 1998: hal. 27-28):

By:	<i>The strategy must warranty that:</i>
Consistency	Goals and policies are mutually consistent (no conflict)
Advantage	A certain competitive advantage is achieve, increased or sustained
Consonance (response and adaptation)	It is in line with changes and trends occurring in the external environment
Feasibility	Available resources are enough and no other (unsolvable) problems are created



Ketika evaluasi selesai, strategi harus dilaksanakan. Implementasi adalah hal lain proses dengan banyak kemungkinan dan langkah. Di sekolah desain, beberapa metode untuk menerapkan strategi bisa menjadi dana. Meskipun diindikasikan bahwa metodologi SWOT keseluruhan – memerlukan pembentukan dan implementasi, sekolah desain tidak memberikan kontribusi yang cukup untuk teori dan praktik implementasi. Contoh dari praktik semacam itu adalah daftar periksa variabel lingkungan dan kekuatan dan kelemahan. Sekolah desain memiliki sejumlah premis dasar atau asumsi dasar yang membentuk tubuh perkembangan teoritisnya. Postulat tidak hanya menjadi dasar untuk karakterisasi dari sekolah antara lain tetapi juga asal-usul kritik. Seperangkat tujuh tempat dasar adalah sebagai berikut:

1. Pembentukan strategi harus merupakan proses pikiran sadar yang disengaja (Anda tahu apa yang sebenarnya Anda lakukan);
2. “Tanggung jawab atas kendali dan kesadaran apa yang harus dipegang oleh kepala pejabat eksekutif: orang itu adalah ahli strategi ”(pemimpin memimpin);
3. Model pembentukan strategi harus dibuat sederhana dan informal (pertahankan sederhana, jangan terlalu serius);
4. Strategi harus menjadi salah satu jenis: hasil terbaik dari suatu proses desain individual (satu solusi spesifik untuk kebutuhan spesifik)
5. Proses desain selesai ketika strategi tampak dirumuskan sepenuhnya sebagai perspektif (strategi menjadi konsep bisnis secara keseluruhan);
6. Strategi ini harus eksplisit, jadi harus dibuat sederhana (strategi membawa kesederhanaan ke organisasi yang kompleks) dan;
7. Akhirnya, hanya setelah strategi unik, lengkap, eksplisit, dan sederhana ini dirumuskan sepenuhnya dapatkah mereka benar-benar diimplementasikan (pikirkan dulu, lalu bertindak)

Kritikus utama Sekolah Desain berpendapat bahwa strategi yang memposisikan perusahaan ke dalam ceruk bisa mempersempit perspektifnya sendiri (mintzberg et al., 1998). Kritik ini menyiratkan bahwa perumusan strategi, analisis, pilihan, dan implementasi dapat mengabaikan peluang jika mereka hanya berkonsentrasi pada yang terbatas sekumpulan faktor baik internal maupun eksternal, dan hanya bergantung pada satu arsitek saja seperti kepala desa eksekutif. Ini pada gilirannya menyiratkan bahwa sekolah desain cenderung menolak peran inkremental (dan oportunistik) perubahan dalam organisasi dan peran sumber daya manusia, selain manajer, di proses pengambilan keputusan. Poin terakhir ini menunjukkan bahwa dalam —gaya perumusan strategi, peran dan —berat aktor terutama dibagi menjadi —pemikir dan —pelaku. Pemikir memiliki peran merumuskan strategi dan pelakunya memiliki tugas melaksanakannya. Pembagian peran seperti itu menyiratkan bahwa —pikiran tidak tergantung pada tindakan formation dan bahwa pembentukan strategi adalah proses konsepsi (penciptaan yang bertujuan), bukan salah satu pembelajaran. Hal ini dapat kita lihat diilustrasikan sebagai berikut - pertanyaan: dapatkah organisasi yakin tentang semua kekuatan dan kelemahannya? Aspek penting lainnya adalah bahwa di sekolah ini, strategi mengontrol struktur organisasi dan bahkan dapat menentukannya (misalnya, manajer baru akan menyusun strategi dan struktur baru organisasi akan disesuaikan atau diubah seluruhnya untuk tujuan itu).

Di sisi lain, saat membuat strategi menjadi terlalu eksplisit sehingga kehilangan fleksibilitas. Dalam situasi kehidupan nyata, perusahaan mungkin yakin akan apa itu diperlukan, namun, selalu ada

tingkat ketidakpastian tertentu tentang bagaimana sesuatu akan benar-benar terjadi. Oleh karena itu, strategi harus memungkinkan perubahan saat terjadi perubahan. Terlepas dari kritik seperti itu, sekolah Desain telah menjadi arsitek kontemporer yang dominan manajemen strategi. Fokusnya pada kesederhanaan dan pengambilan keputusan (sepihak) yang tersentralisasi Proses telah membantu banyak perusahaan untuk memperkuat posisi pasar mereka. Namun, ini mudah dilakukan dan menerapkan resep membutuhkan kondisi tertentu untuk berhasil: orang (otak) mengambil peran ahli strategi, harus mampu menangani secara efisien semua informasi yang dibutuhkan. Hanya dengan begitu, dia menjadi mampu memahami dan mengelola situasi secara detail. Ini mengandung arti bahwa ilmu yang dibutuhkan harus ada sebelum strategi diterapkan. Namun, agar berhasil dilaksanakan, strategi yang dipahami secara terpusat harus diadopsi dan didukung oleh seluruh organisasi. Di Secara umum, Mintzberg menyarankan agar jenis proses strategi ini (formulasi plus implementasi) cocok organisasi yang lebih baik di tengah periode kekacauan dan salah satu stabilitas operasi.

Sekolah Perencanaan: pembentukan strategi sebagai proses formal

Sekolah Perencanaan lahir bersama dengan sekolah Desain pada masa di mana Tren yang muncul pada formalisasi prosedur merembes ke bisnis, pendidikan dan pemerintahan. Namun, pada awalnya, gagasan “perencanaan strategis” pada inti bisnis dan pengambilan keputusan, tidak sesukses kesederhanaan yang menarik dari dasar pemikiran Sekolah Desain. Setelah itu, pesan utama Sekolah Perencanaan menemukan kecocokan yang lebih baik di antara para manajer dan sarjana menyukai prosedur, angka, dan akuntabilitas yang ketat. Meskipun produksi teoritis Sekolah selama tahun 70-an cukup besar, kualitas dan kedalaman publikasi memang kurang. Namun, gagasan bahwa perencanaan strategis itu perlu sangat didorong, bersama dengan sejumlah besar model untuk diterapkan di semua jenis organisasi dan situasi. Namun demikian, upaya untuk mempelajari dan akhirnya memahami Proses perencanaan dalam kehidupan nyata sangat lemah. Ironisnya, perkembangan konseptual mazhab ini memberikan asal-usul istilah —manajemen strategis, dan kemudian membuka peluang untuk itu formalisasi sebagai bidang teori dan praktik.

Model yang dikembangkan di bawah Sekolah Perencanaan berbagi pada prinsipnya, ide dasar diambil dari Sekolah Desain: analisis SWOT. Oleh karena itu, rencana strategis dasar dibentuk, berdasarkan Model SWOT dibagi menjadi langkah-langkah yang ditentukan dengan cermat, dan didukung untuk berbagai daftar periksa. Perhatian khusus diberikan dalam model untuk menetapkan tujuan dan penciptaan suportif anggaran dan rencana operasional (backup). Gambar 9 memberikan salah satu contoh model tersebut. Dalam prakteknya, proses pembentukan strategi dipandu dan

dijalankan oleh sejumlah orang yang sangat tinggi perencana terlatih yang bertindak di departemen perencanaan strategis khusus di sebuah perusahaan. Tentang modelnya, kita dapat mengatakan bahwa pada prinsipnya, rencana strategis terdiri dari setidaknya enam tahap (Mintzber et al., 1998), yakni:

1. Penetapan tujuan
2. Audit eksternal
3. Audit internal
4. Tahap evaluasi
5. Operasionalisasi strategi

Tahap **penetapan tujuan** adalah tentang kualifikasi dan jika memungkinkan, mengukur tujuan organisasi. Oleh karena itu, di sini, tujuan atau sasaran dapat diukur dan bukan sekadar abstraksi seperti nilai (seperti di Sekolah Desain). Ini tentu saja menimbulkan tantangan tambahan: bagaimana memformalkan tujuan atau nilai? Pengalaman menunjukkan bahwa ini adalah tugas yang sulit. Karenanya sedemikian rupa konteks, strategi seperti —meningkatkan jumlah lini produksi dianggap sebagai tujuan (mis. meningkatkan penjualan produk). Tentu saja, perbedaannya hampir merupakan masalah retorika. Setelah tujuan ditetapkan, langkah berikutnya adalah memformalkan internal dan eksternal kondisi perusahaan. Oleh karena itu, langkah kedua adalah **Audit eksternal**. Pada tahap ini, —perencana mengidentifikasi faktor eksternal dengan fokus pada kondisi masa depan — ramalan—biasanya menggunakan ekstensif jumlah daftar periksa dengan kompleksitas yang bervariasi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk "memprediksi dan mempersiapkan". Sekarang praktik ini telah berkembang menjadi metode pembangunan skenario yang populer.

Tahap ketiga **Audit internal**, akan memformalkan kekuatan dan kelemahan perusahaan melalui daftar periksa (kurang dari itu kompleksitas daripada yang digunakan dalam audit eksternal). Setelah menetapkan tujuan, diidentifikasi dan kondisi internal dan eksternal yang terukur, perencana bergerak ke **tahap evaluasi**. Pada langkah ini, para perencana akan mengevaluasi strategi yang berbeda agar sesuai dengan tujuan dengan kondisi internal dan eksternal. Ironisnya, ini menyiratkan bahwa banyak strategi yang mungkin digambarkan (diusulkan) daripada dievaluasi. Secara umum, strategi berasal dari analisis keuangan (misalnya pengembalian investasi, analisis risiko, atau nilai kurva) dalam pencarian —penciptaan nilai tertinggi dan dengan asumsi bahwa —Anda dapat menghasilkan uang dengan mengelola uang.

Setelah strategi kemenangan dipilih, tahap **operasionalisasi strategi** dimulai. Di sini model lebih memperhatikan detail dan strateginya dibagi menjadi beberapa bagian, seperti rencana utama dibagi menjadi sub-rencana. Hal ini, menurut sebagian ulama, karena —semua strategi harus dipatahkan menjadi sub-strategi untuk implementasi yang sukses! (Mintzberg et al., 1998). Pada tahap ini,

fragmentasi strategi memunculkan serangkaian hierarki baru di berbagai tingkat dan perspektif dalam operasi perusahaan. Sasaran, misalnya, termasuk dalam hierarki di mana "rencana strategis jangka panjang" (seringkali 5 tahun) berada di puncak "rencana jangka menengah" yang saling melengkapi (tersubordinasi) yang pada gilirannya memerlukan beberapa rencana dalam "jangka pendek". Hierarki lain dapat menyertakan untuk contoh anggaran dan program aksi. Dalam arti, seluruh model menguraikan —rencana utama itu bekerja berdasarkan banyak rencana lain.

Meskipun upaya membuat "rencana induk" ditujukan untuk mencapai implementasi yang lebih baik proses, dikatakan bahwa tujuan sebenarnya dari perencanaan yang lengkap adalah mendapatkan kendali. Dengan mencapai setiap ujung organisasi dan menentukan anggaran, sub-strategi, program dan posisi, perencana memperoleh kendali atas semua tindakan, karena semua divisi organisasi harus melaksanakan rencanakan seperti yang ditentukan. Pada tahap berikutnya, "penjadwalan seluruh proses" setiap langkah yang ditentukan proses dan jadwal pelaksanaannya harus ditentukan. Beberapa orang menyebutnya sebagai "rencana untuk merencanakan". Mempertimbangkan —model dasar sebelumnya, sangat mudah untuk melihat bahwa Sekolah Perencanaan hanyalah hanya formalisasi dari pandangan strategis dasar yang dikembangkan oleh Sekolah Desain. Oleh karena itu, keduanya sekolah berbagi beberapa premis dasar.

Perbedaan penting adalah di sekolah Perencanaan meskipun seorang manajer puncak masih menjadi arsitek strategi itu adalah perencana perancangan nyata dan pelaksana. Oleh karena itu, di sekolah ini, manajemen puncak diturunkan untuk menyetujui daripada merancang. Di Secara umum, kita dapat meringkas premis Sekolah Perencanaan sebagai Berikut: (1) Hasil strategi dari proses perencanaan formal yang terkontrol dan disadari, dibagi menjadi beberapa langkah yang digambarkan oleh daftar periksa dan didukung oleh teknik. (2) Tanggung jawab untuk keseluruhan proses ada di kepala tangan eksekutif, sedangkan dalam praktiknya tanggung jawab eksekusi ada di tangan para perencana. Di Selain itu, (3) strategi tampak benar-benar dikembangkan setelah proses perencanaan sehingga dapat dikembangkan dilaksanakan melalui kontrol yang ketat dan pelaksanaan berbagai tujuan, program, anggaran dan operasi.

Saat ini, dua tren penting dalam sekolah telah menjadi populer di kalangan perencana dan manajer. Mereka adalah Perencanaan Skenario dan Pengendalian Strategis. Yang pertama adalah alat untuk secara khusus perencana bantuan dalam mencari rencana jangka panjang yang fleksibel, dan secara luas didasarkan pada militer teknik kecerdasan. Kedua, pengendalian strategis, adalah gaya pembuatan strategi di mana organisasi mencoba untuk tetap pada jalur strategis yang diinginkan.

Kritik utama Sekolah Perencanaan adalah bahwa perencanaan strategis tidak menghasilkan yang baru strategi melainkan menyediakan sarana yang berguna untuk menerapkannya. Faktanya,

dikatakan bahwa keseluruhan ide tentang strategi yang dikembangkan dalam proses yang terstruktur dan diformalkan adalah kesalahan (mitos). Ada kritik khusus terhadap fakta bahwa perencanaan strategis sangat didasarkan pada asumsi masa depan skenario mungkin tidak akan pernah terjadi. Masalah ini muncul dari sifat perencanaan yang sangat rasional, dan Oleh karena itu dari kebutuhan untuk merencanakan dan membuat program atas dasar kepastian dan stabilitas. Skenario masa depan memberikan kemungkinan statis dalam lingkungan yang tidak berubah. Namun, dalam kehidupan nyata, masa depan masih jauh lebih dinamis dan tidak dapat diprediksi daripada skenario paling kompleks yang pernah dibayangkan. Kritik terakhir untuk sekolah adalah asumsi bahwa —inovasi dapat dilembagakan| dan bahwa —jenius| dan —spontanitas| yang melekat pada kewirausahaan dapat direplikasi dengan perencanaan (strategis) yang ketat dan analisis. Namun, dalam praktiknya, inovasi masih jauh dari "direncanakan" atau diprogram. Faktanya, file Dinamika inovasi belum sepenuhnya dipahami, sehingga sintesis sistematisnya masih jauh dari mungkin.

- RINGKASAN -

1. Proses pembelajaran atas manajemen strategis organisasi merupakan kemutlakkan. Dengan demikian, kegiatan manajemen strategik memiliki ukuran atau indikator yang dapat dipakai sebagai validasi keberhasilan kinerja organisasi.
2. Strategi merupakan sebuah proses yang formal, sistematis, dan progresif.

- LATIHAN -

1. Jelaskan tahapan-tahapan proses pembelajaran manajemen strategis organisasi?
2. Buatlah strategi sebagai proses yang formal, sistematis, dan progresif dari organisasi di mana Anda bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Bewayo, E. D. (2015). The Overemphasis on Business Plans in Entrepreneurship Education: Why does it persist? *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 3(1).
<https://doi.org/10.15640/jsbed.v3n1a1>
- Haag, A. B. (2013). Writing a Successful Business Plan: An Overview. *Workplace Health & Safety*, 61(1), 19–29. <https://doi.org/10.3928/21650799-20121221-53>
- Jalagat, R. (2016). The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5, 1233–1239.
- Nunn, L., & McGuire, B. (2010). The Importance Of A Good Business Plan. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 8(2). <https://doi.org/10.19030/jber.v8i2.677>
- Skokan, K., Pawliczek, A., & Piszcjur, R. (2013). Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Competitiveness*, 5(4), 57–72.
<https://doi.org/10.7441/joc.2013.04.04>
- Yi, Y., Gu, M., & Wei, Z. (2017). Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 161–183. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2015-0241>
- Fadun, O. S. (2014). Strategic Management, an Organisational Risk Management Framework: Case Study of Guaranty Trust Bank Plc. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 4(2), 51–61. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v4-i2/775>
- Gaster, N. (2016). Influence of Strategic Competitiveness on the Performance of Organizations : An Examination of Theoretical Literature. *Journal of Commerce & Management Perspective*, 5(4), 43–50.
- Hajar, I. (2016). Development of Strategic Management towards a Strategy to achieve Competitive Advantage. *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)*, 5(8), 13–17.
- Mohamed, R. K. M. H., Nor, D. C. S. M., Hasan, N. A., Olaganthan, V., & Gunasekaran, Y. (2013). The Impact of an Organization's Culture towards Employees' Performance: A Study on the Frontline Hotel Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(8). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v3-i8/107>
- Ommani, A. R. (2011). Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. *African Journal of Business Management*, 5(22), 9448–9454.

- Osita, I., Onyebuchi, I., & Nzekwe, J. (2014). Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat. *International Journal of Innovative and Applied Research*, 2(9): 23-32, 1–12. <http://www.journalijiar.com>
- Qiu, J., & Zhang, J. (2017). Study and Translation of Sun Tzu's Art of War in Recent Years. *Asian Social Science*, 13(8), 146. <https://doi.org/10.5539/ass.v13n8p146>
- Stverkova, H., & Pohludka, M. (2018). Business Organisational Structures of Global Companies: Use of the Territorial Model to Ensure Long-Term Growth. *Social Sciences*, 7(6), 98. <https://doi.org/10.3390/socsci7060098>
- Sun Tzu. (2000). *The Art of War - Translated from the Chinese by Lionel Giles (1910)* (L. Giles (ed.); Classic Et). Allandale Online Publishing.
- Babu, C. S., & Chalam, G. V. (2016). Impact of Organizational Mission and Vision and their Potential on the Performance of Employees. *International Journal of Engineering and Management Research Page Number*, 66(6), 203–206. <http://www.ijemr.net/DOC/ImpactofOrganizationalMissionandVisionandtheirPotentialonthePerfomanceOfEmployees.pdf>
- Herring, N., Morrison, L., & Bertsch, A. (2017). *Jack Welch : The Bridge between Drucker and Goleman*. 8(3), 1–16.
- Ilesanmi, O. A. (2011). The Role of Strategic Vision Process in Business Development in Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(9), 1–7.
- Jewczyn, N. (2010). Principles of character in leadership: Former General Electric CEO Jack Welch as an inspiration for future corporate leadership. *The Journal of Online Higher Education*, 1, 1–12.
- Kabeyi, M. J. B. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *International Journal of Applied Research*, 5(6), 27–32. <https://doi.org/10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870>
- Medlin, C. J. (2012). Peter Drucker's ontology: understanding business relationships and networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 513–520. <https://doi.org/10.1108/08858621211257275>
- Minchin, C., & Alpert, F. (2017). *Realising Drucker and Kotler's Vision for a Strategic Marketing Department*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30331.41768>
- Mosoma, D. (2014). The Significance of Effective Mission Statements in Business Performance : The Case of the Banking Sector in Tanzania. *European Journal of Business and Management*, 6(1), 92–100.
- Papulova, Z. (2014). The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic. *Journal of Economics, Business and Management*, 2(1), 12–16. <https://doi.org/10.7763/joebm.2014.v2.90>

- Strohmeier, B. R. (1999). The Leadership Principles Used by Jack Welch as he Re-energized, Revolutionized, and Reshaped General Electric. *Journal of Leadership Studies*, 5(2), 16–26. <https://doi.org/10.1177/107179199900500203>
- Albertini, E. (2019). The Contribution of Management Control Systems to Environmental Capabilities. *Journal of Business Ethics*, 159(4), 1163–1180. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3810-9>
- Bluedorn, A. C., Johnson, R. A., Cartwright, D. K., & Barringer, B. R. (1994). The Interface and Convergence of the Strategic Management and Organizational Environment Domains. *Journal of Management*, 20(2), 201–262. <https://doi.org/10.1177/014920639402000201>
- Data Digital Indonesia 2019: Sebuah Pengantar Awal Tahun.* (n.d.). Retrieved June 16, 2020, from <https://www.tomato.co.id/data-digital-indonesia-2019/>
- Fakhrutdinova, E. V., Fakhrutdinov, R. M., Kolesnikova, J. S., & Yurieva, O. V. (2015). New start of Nokia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1S3), 61–66. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1s3p61>
- Kolios, A., & Read, G. (2013). A Political, Economic, Social, Technology, Legal and Environmental (PESTLE) Approach for Risk Identification of the Tidal Industry in the United Kingdom. *Energies*, 6(10), 5023–5045. <https://doi.org/10.3390/en6105023>
- Neelu, N. (2014). A Study On Nokia. *International Research Journal Commerce Arts Science*, 5(6), 319–347.
- Rajnoha, R., & Lorincova, S. (2015). Strategic Management of Business Performance Based on Innovations and Information Support in Specific Conditions of Slovakia. *Journal of Competitiveness*, 7(1), 3–21. <https://doi.org/10.7441/joc.2015.01.01>
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). PEST analysis. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–1). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120113>
- Samnani, A. (2014). Macro- Environmental Factors Effecting Fast Food Industry. *Food Science and Quality Management*, 31, 37–41.
- Andersen, P. I., Janevski, A., Lysvand, H., Vitkauskiene, A., Oksenysh, V., Bjørås, M., Telling, K., Lutsar, I., Dumpis, U., Irie, Y., Tenson, T., Kantele, A., & Kainov, D. E. (2020). Discovery and development of safe-in-man broad-spectrum antiviral agents. *International Journal of Infectious Diseases*, 93, 268–276. <https://doi.org/10.1016/j.ijid.2020.02.018>
- Bamel, U. K., & Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1555–1572. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0460>
- Brito, R., & Oliveira, L. (2016). The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance. *Brazilian Business Review*, 13(3), 90–110. <https://doi.org/10.15728/bbr.2016.13.3.5>

- Chuang, H.-M., Liu, M.-J., & Chen, Y.-S. (2015). The Effects of Human Resource Capability and Internal Customer Satisfaction on Organizational Effectiveness. *International Journal of Distributed Sensor Networks*, 11(7), 835194. <https://doi.org/10.1155/2015/835194>
- Fakhrutdinova, E. V., Fakhrutdinov, R. M., Kolesnikova, J. S., & Yurieva, O. V. (2015). New start of Nokia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1S3), 61–66. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1s3p61>
- Ishikawa, A., & Nejo, T. (2002). *The Success of 7-Eleven Japan*. WORLD SCIENTIFIC. <https://doi.org/10.1142/4981>
- Meng, L., Hua, F., & Bian, Z. (2020). Coronavirus Disease 2019 (COVID-19): Emerging and Future Challenges for Dental and Oral Medicine. *Journal of Dental Research*, 99(5), 481–487. <https://doi.org/10.1177/0022034520914246>
- Mwai, G. M., Namada, J. M., & Katuse, P. (2018). Influence of Organizational Resources on Organizational Effectiveness. *American Journal of Industrial and Business Management*, 08(06), 1634–1656. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2018.86109>
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65–72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
- Odiakaose ODOR, H. (2018). Organisational Culture and Dynamics. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(01). <https://doi.org/10.18535/ijSRM/v6i1.em05>
- Othman, R., Arshad, R., Aris, N. A., & Arif, S. M. M. (2015). Organizational Resources and Sustained Competitive Advantage of Cooperative Organizations in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 170, 120–127. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.021>
- Amoli, S. J., & Aghashahi, F. (2016). An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 447–454. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.056>
- Baburaj, Y., & Narayanan, V. K. (2016). Five Forces Framework. In *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (pp. 1–7). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_632-1
- Bordean, O. N., Borza, A. I., Nistor, R. L., & Mitra, C. S. (2010). The Use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(2), 173–178. <https://doi.org/10.7763/ijtef.2010.v1.31>
- Bruijl, G. H. T. (2018). The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3192207>
- Fathali, A. (2016). Examining the Impact of Competitive Strategies on Corporate Innovation: An Empirical Study in Automobile Industry. *International Journal of Asian Social Science*, 6(2), 135–145. <https://doi.org/10.18488/journal.1/2016.6.2/1.2.135.145>

- Fiberesima, D., & Rani, N. S. (2012). *Strategy Management and Business Success*.
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1>
- Janeska, M., Zdraveski, D., Lazaroski, S., & Taleska, S. (2016). Strategic Management International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management, 2016, Vol.21.No1. *Strategic Management International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 2016, Vol.21.No1.
- Jonsson, P., Rudberg, M., & Holmberg, S. (2013). Centralised supply chain planning at IKEA. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(3), 337–350. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2012-0158>
- Konioczyk, G. (2015). Customer knowledge in (co)creation of product. A case study of IKEA *. *Journal of Economics & Management*, 22(2014), 107–120.
<http://search.proquest.com/docview/1793543299?accountid=48005>
- Omsa, S. (2017). Five Competitive Forces Model and the Implementation of Porter's Generic Strategies to Gain Firm Performances. *Science Journal of Business and Management*, 5(1), 9. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20170501.12>
- Steingrímsson, J. G., Bilge, P., Heyer, S., & Seliger, G. (2011). Business Strategies for Competition and Collaboration for Remanufacturing of Production Equipment. In *Advances in Sustainable Manufacturing* (pp. 91–97). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20183-7_14
- Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 15(1), 11–17. <https://doi.org/10.9790/487x-1511117>
- Voola, R., & O'Cass, A. (2010). Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 245–266. <https://doi.org/10.1108/03090561011008691>
- Ahmed, F., Manwani, A., & Ahmed, S. (2018). Merger & acquisition strategy for growth, improved performance and survival in the financial sector. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 5(4), 196–214. <https://doi.org/10.22437/ppd.v5i4.5010>
- Aljafari, A. (2016). Apple Inc. Industry Analysis - Business Policy and Strategy. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 7(3), 406–441. <http://www.ijser.org>
- Brown, A., & LaValle, W. (2020). Hailing a change: comparing taxi and ridehail service quality in Los Angeles. *Transportation*. <https://doi.org/10.1007/s11116-020-10086-z>
- Cahyono, Y., & Kurniawan, E. (2017). PERKEMBANGAN PEREKONOMIAN SYARI'AH PADA MASYARAKAT PONOROGO (Analisis Faktor Internal dan Eksternal). *Muaddib : Studi Kependidikan Dan Keislaman*, 6(2), 147. <https://doi.org/10.24269/muaddib.v6n2.2016.147-161>

- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma : when new technologies cause great firms to fail.* Harvard Business School Press.
- Dehkordi, G., Rezvani, S., & Behravan, N. (2012). Blue Ocean Strategy: A Study Over A Strategy Which Help The Firm To Survive From Competitive Environment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6), 477–484. <http://www.doaj.org/doaj?func=fulltext&aId=1144785>
- Finkle, T., & Mallin, M. (2010). Steve Jobs and Apple, Inc. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 16, 31–40.
- Ghozali, I., & Subandi. (2014). An Efficiency Determinant of Banking Industry in Indonesia. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5, 18–26.
- Gupta, A., & Prinzinger, J. (2013). Apple, Inc.: Where Is It Going From Here? *Journal of Business Case Studies (JBCS)*, 9(3), 215–220. <https://doi.org/10.19030/jbcs.v9i3.7797>
- Jindal, G., & Munjal, S. (2012). The Wane of Dominant (Symbian Operating System). *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 2(9).
- Madsen, D. Ø., & Slåtten, K. (2019). Examining the emergence and evolution of blue ocean strategy through the lens of management fashion theory. *Social Sciences*, 8(1). <https://doi.org/10.3390/socsci8010028>
- Maemunah, H. (2018). Pengaruh Merger Terhadap Rentabilitas Pada Bank Danamon (Studi Kasus Di Bursa Efek Surabaya). *INVENTORY: JURNAL AKUNTANSI*, 1(1), 24. <https://doi.org/10.25273/inventory.v1i1.2288>
- Montgomerie, J., & Roscoe, S. (2013). Owning the consumer—Getting to the core of the Apple business model. *Accounting Forum*, 37(4), 290–299. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2013.06.003>
- Narayan, S., & Ramu, D. (2018). A study on organisation culture of Apple company. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 120(5), 3797–3808. <https://acadpubl.eu/hub/2018-120-5/4/316.pdf>
- Srinivasan, J. (2018). A study on comparative analysis of red ocean of microsoft and blue ocean of google products strategy and its risk factors: An blue ocean vs red ocean model. *International Journal in Management & Social Science*, 6(9), 72–82.
- Steinwart, M., & Ziegler, J. A. (2014). Remembering Apple CEO Steve Jobs as a “Transformational Leader”: Implications for Pedagogy. *Journal of Leadership Education*, 13(2), 52–66. <https://doi.org/10.12806/V13/I2/R3>
- Tirachini, A. (2019). Ride-hailing, travel behaviour and sustainable mobility: an international review. *Transportation*. <https://doi.org/10.1007/s11116-019-10070-2>
- West, J., & Wood, D. (2014). *Evolving an Open Ecosystem: The Rise and Fall of the Symbian Platform* (pp. 27–67). [https://doi.org/10.1108/S0742-3322\(2013\)0000030005](https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2013)0000030005)

- Zhang, Q. (2018). Research on Apple Inc's Current Developing Conditions. *Open Journal of Business and Management*, 06(01), 39–46. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2018.61003>
- Deprez, S. (2018). The strategic vision behind Vietnam's international trade integration. *Journal of Current Southeast Asian Affairs*, 37(2), 3–38. <https://doi.org/10.1177/186810341803700201>
- Esen, S., Simdi, H., & Erguzel, O. S. (2016). The Effect of International Trading Activities of Firms on Their Financial Structure. *International Business Research*, 9(6), 1. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n6p1>
- Forte, R., & Ribeiro, R. (2019). The Impact of Offshoring on Home Country's Employment. *Estudos Econômicos (São Paulo)*, 49(4), 751–776. <https://doi.org/10.1590/0101-41614945rfr>
- Grozdanovska, V., Jankulovski, N., & Bojkovska, K. (2017). International Business and Trade. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 31, 105–114.
- Hanifah, H., Setyawati, A., & Octaviani, R. D. (2017). The Implementation Of Blue Ocean Strategy To Create A Market Niche. *Jurnal Manajemen Transportasi Dan Logistik*, 2(2), 191. <https://doi.org/10.25292/j.mtl.v2i2.118>
- Hassan, D. N., Aboki, H., & Audu, A. A. (2014). International Trade: A Mechanism for Emerging Market Economies. *International Journal of Development and Emerging Economies*, 2(4), 24–32. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ishizaka, A., Bhattacharya, A., Gunasekaran, A., Dekkers, R., & Pereira, V. (2019). Outsourcing and offshoring decision making. *International Journal of Production Research*, 57(13), 4187–4193. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1603698>
- Johansson, M., & Olhager, J. (2018). Manufacturing relocation through offshoring and backshoring: the case of Sweden. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(4), 637–657. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2017-0006>
- JY, F., MA, M., A, J., & HM, E. (2016). Structural Factors Affecting International Trade Growth in Iran. *Business and Economics Journal*, 7(3). <https://doi.org/10.4172/2151-6219.1000235>
- Kamthania, D., Pawa, A., & Madhavan, S. (2018). Market Segmentation Analysis and Visualization using K-Mode Clustering Algorithm for E-Commerce Business. *Journal of Computing and Information Technology*, 26(1), 57–68. <https://doi.org/10.20532/cit.2018.1003863>
- Khiyavi, P., Moghaddasi, R., & Yazdani, S. (2013). Investigation of factors affecting the international trade of agricultural products in developing countries. *Life Science Journal*, 10, 409–414.
- Konioczyk, G. (2015). Customer knowledge in (co)creation of product. A case study of IKEA *. *Journal of Economics & Management*, 22(2014), 107–120. <http://search.proquest.com/docview/1793543299?accountid=48005>
- Sen, S. (2010). International Trade Theory and Policy. In *International Trade Theory and Policy* (Issue 635). <https://doi.org/10.1007/978-3-642-61680-8>

Surugiu, M.-R., & Surugiu, C. (2015). International Trade, Globalization and Economic Interdependence between European Countries: Implications for Businesses and Marketing Framework. *Procedia Economics and Finance*, 32, 131–138. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01374-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01374-X)

Tripathi, S., Bhardwaj, A., & E, P. (2018). Approaches to Clustering in Customer Segmentation. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.12), 802. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i3.12.16505>

Yu, C. (2016). An influence factor analysis of international trade flow using a gravity model. *International Journal of Simulation: Systems, Science and Technology*, 17(36), 23.1-23.6. <https://doi.org/10.5013/IJSSST.a.17.36.23>

Adeleke, B. S.; Onodugo, V. A.; Akanji, O. J. (2018). Does Horizontally Integrated Firms Enjoy Competitive Advantage in The Value-Chain? Evidence from The Nigerian Financial Sector. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 7(7), 143–169.

Chipty, T. (1995). Horizontal integration for bargaining Power: Evidence from the Cable Television Industry. *Journal of Economics & Management Strategy*, 4(2), 375–397. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.1995.00375.x>

CZARNIEWSKI, S. (2014). Market Development and Relationships with Customers: A Model and Conceptual Approach. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(3). <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v4-i3/1183>

Dugguh, S. I. & Isaac, A. & Oke, S. (2018). Impact of growth strategies on business profit: A study of Ashakacem Plc, Gombe-Nigeria. *Journal of Business and Management*, 20(2), 23–28. <https://doi.org/10.9790/487X-2002092329>

Fejza, E., & Asllani, A. (2013). *The Importance of Marketing In Helping Companies With Their Growth Strategies: The Case of Food Industry In Kosovo*. 99, 1857–7881.

Kudelko, J., Wirth, H., Bachowski, C., & Gacek, J. (2015). Horizontal integration in the development strategy of mining companies. *Mining Science*, 22, 101–114. <https://doi.org/10.5277/msc152209>

Mbithi, B., Muturi, W., & Rambo, C. (2016). Effect of Market Development Strategy on Performance in Sugar Industry in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(12). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v5-i12/1960>

Muga, L., & Santamaria, R. (2010). Market penetration strategies and the fee–performance relationship: the case of Spanish money mutual funds. *The Service Industries Journal*, 30(9), 1529–1547. <https://doi.org/10.1080/02642060802626816>

Uko, J. P., & Ayatse, F. a. (2014). Market penetration as a growth strategy for small and medium-sized enterprises in Nigeria. *Management and Administrative Sciences Review*, 23(January), 8–23.

- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119–140. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7>
- Adeleke, B. S., Odebeatu, C. K., & Adeoye, K. F. (2018). Survival priority for Nigerian banks: Investigating the need for diversification strategies. *European Journal of Economic and Financial Research*, 3(2), 40–52.
- Handika, R., & Ekananda, M. (2019). Benefits and Consequences of Diversification: Evidence from Financialized Commodity Portfolios. *Asian Business Research Journal*, 4(1), 17–28. <https://doi.org/10.20448/journal.518.2019.41.17.28>
- Iqbal, A., Hameed, I., & Qadeer, M. (2012). Munich Personal RePEc Archive Impact of Diversification on Firms ' Performance. *American Journal of Scientific Research*, 80.
- Jones, K., Bertsch, A., Ondracek, J., & Saeed, M. (2016). Don't Mess with Coca-Cola: Introducing New Coke Reveals Flaws in Decision-Making within the Coca-Cola Company. *GE-International Journal of Management and Research*, 3, 70–98.
- Kayabas, T. D., Boyraz, G., & Derdiyok, R. (2018). Examining Coca-Cola and Pepsi Brands under the Basis of Globalisation and Multinational Companies. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v7-i12/3617>
- Krivokapic, R., Njegomir, V., & Stojic, D. (2017). Effects of corporate diversification on firm performance: evidence from the Serbian insurance industry. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30(1), 1224–1236. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1340175>
- Le, H. (2019). Literature Review on Diversification Strategy, Enterprise Core Competence and Enterprise Performance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 09(01), 91–108. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2019.91008>
- Mayureshnikan, & Patil, V. V. (2018). Marketing strategy of Coca cola. *IOSR Journal of Business and Management*, 77–85. <http://www.marketing91.com/marketing-strategy-of-coca-cola/>
- Mehmood, R., Hunjra, A., & Chani, M. (2019). The Impact of Corporate Diversification and Financial Structure on Firm Performance: Evidence from South Asian Countries. *Journal of Risk and Financial Management*, 12(1), 49. <https://doi.org/10.3390/jrfm12010049>
- Umar, A., Sasongko, A. H., Aguzman, G., & Sugiharto. (2018). Business model canvas as a solution for competing strategy of small business in Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 1–9.
- Wilfred, M., Bernard, O., & George, G. E. (2014). *An analysis of concentric diversification strategy on Organization competitiveness : Case of sugar firms in Kenya*. 6(19), 175–181.
- Abdalraof, S., & Yossef, M. (2017). Efficiency of personal and administrative skills for managerial leadership on administrative creativity at Najran University. *Journal of Education and Practice*, 8(6), 113–122.

- Aslan, M., & Pamukçu, A. (2017). Managerial Competencies And Impact On Management Levels. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 6, 1–15.
- Detik.com. (2019). *10 Merek Otomotif Terlaris 2019*. <https://oto.detik.com/mobil/d-4849707/10-merek-otomotif-terlaris-2019>
- Febrianita, R., & Hardjati, S. (2019). The Power of Interpersonal Communication Skill in Enhancing Service Provision. *Journal Of Social Science Research*, 14, 3192–3199. <https://doi.org/10.24297/jssr.v14i0.8150>
- Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How Effective Leadership can Facilitate Change. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 15(9), 0–6.
- Hasan, M., Ayuningtyas, D., & Misnaniarti, M. (2016). Good Corporate Governance Implementation and Performance of Civil Servant. *Kesmas: National Public Health Journal*, 11(1), 20. <https://doi.org/10.21109/kesmas.v11i1.855>
- Okoro, E., Cwashington, M., & Thomas, O. (2017). The Impact of Interpersonal Communication Skills on Organizational Effectiveness and Social Self-Efficacy: A Synthesis. *International Journal of Language and Linguistics*, 4(3), 5. www.ijllnet.com
- Sari, Y. N. (2018). The urgency of developing trust and interpersonal communication skills of students through role playing. *Konselor*, 7(3). <https://doi.org/10.24036/02018738684-0-00>
- Solidoro, A. (2009). Interpersonal Skills in Organizations. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 472–474. <https://doi.org/10.1108/03090590910966616>
- Waluyo, W. (2019). The Effect Of Good Corporate Governance On Tax Avoidance: Empirical Study Of The Indonesian Banking Company. *The Accounting Journal of Binaniaga*, 2(02). <https://doi.org/10.33062/ajb.v2i02.92>
- Abbas, Mahmood, Ali, Raza, Ali, Aman, Bano, & Nurunnabi. (2019). The Effects of Corporate Social Responsibility Practices and Environmental Factors through a Moderating Role of Social Media Marketing on Sustainable Performance of Firms' Operating in Multan, Pakistan. *Sustainability*, 11(12), 3434. <https://doi.org/10.3390/su11123434>
- Al Halbusi, H., & Tehseen, S. (2017). Corporate Social Responsibility (CSR): A Literature Review. *Malaysian Journal of Business and Economics*, 4, 30–48.
- Alavi, H., Habek, P., & Cierna, H. (2016). Corporate Social Responsibility And Self-Regulation. *MM Science Journal*, 2016(04), 1121–1126. https://doi.org/10.17973/MMSJ.2016_10_201681
- Behringer, K., & Szegedi, K. (2016). The Role Of CSR In Achieving Sustainable Development – Theoretical Approach. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(22), 10. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n22p10>

Chauvel, D., & Despres, C. (2004). Organisational logic in the new age of business: the case example of knowledge management at Valtech. *International Journal of Technology Management*, 27(6/7), 611. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2004.004905>

Hamidu, A. A., Md Haron, H., & Amran, A. (2015). Corporate Social Responsibility: A Review on Definitions, Core Characteristics and Theoretical Perspectives. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4p83>

Handayani, R., Wahyudi, S., & Suharnomo, S. (2017). The Effects Of Corporate Social Responsibility On Manufacturing Industry Performance: The Mediating Role Of Social Collaboration And Green Innovation. *Business: Theory and Practice*, 18, 152–159. <https://doi.org/10.3846/btp.2017.016>

Jagodziński, W. (2017). *The concept of institutional logic in the research of the spatial organization of economics*. 72, 618–627. www.worldscientificnews.com

Jentsch, V. (2018). *Corporate Social Responsibility and the Law: International Standards, Regulatory Theory and the Swiss Responsible Business Initiative* (MWP 2018/05). https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/59084/MWP_WP_Jentsch_2018_05.pdf

Rey, C., Velasco, J. S. C., & Almandoz, J. (2019). The New Logic of Purpose Within the Organization. In *Purpose-driven Organizations* (pp. 3–15). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7_1

Ahmed, A. H., Bwisa, H., Otieno, R., & Karanja, K. (2014). Strategic Decision Making: Process, Models, and Theories. *Business Management and Strategy*, 5(1), 78. <https://doi.org/10.5296/bms.v5i1.5267>

Antero, M., Hedman, J., & Henningsson, S. (2014). Sourcing strategies to keep up with competition: The case of SAP. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 2(4), 61–74. <https://doi.org/10.12821/ijispdm020403>

Athapaththu, H. (2016). An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management. *International Journal Os Scientific and Research Publications*, 6(2), 124–127.

Delkhosh, M., & Mousavi, H. (2016). Strategic Financial Management Review on the Financial Success of an Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n2s2p30>

Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00118.x>

Grant, R. (2016). *Eastman Kodak's Quest for a Digital Future*.

Hussain, N., Tariq, M. A., Hussain, M. S., & Khan, R. M. R. (2014). Kodak stunning journey of fortune to misfortune (a case study - financial analysis). *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(17), 127–141.

- Jankelová, N. (2017). Strategic Decision Making and Its Importance in Small Corporations. In *Corporate Governance and Strategic Decision Making*. InTech.
<https://doi.org/10.5772/intechopen.68858>
- Marchisotti, G. G., Domingos, M. D. L. C., & Almeida, R. L. De. (2018). Decision-Making At The First Management Level: The Interference Of The Organizational Culture. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19(3). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramr180106>
- Obioma Ejimabo, N. (2015). The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 04(02).
<https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000138>
- Rajnoha, R., & Lorincova, S. (2015). Strategic Management of Business Performance Based on Innovations and Information Support in Specific Conditions of Slovakia. *Journal of Competitiveness*, 7(1), 3–21. <https://doi.org/10.7441/joc.2015.01.01>
- Ray Gehani, R. (2013). Innovative strategic leader transforming from a low-cost strategy to product differentiation strategy. *Journal of Technology Management and Innovation*, 8(2), 144–155.
<https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000200012>
- Vasilescu, C. (2011). Effective Strategic Decision Making. *Journal of Defense Resources Management*.
- Abbasi, F., Esparcia, J., & Saadi, H. A. (2019). From Analysis to Formulation of Strategies for Farm Advisory Services (Case Study: Valencia – Spain). an Application through Swot and Qspm Matrix. *European Countryside*, 11(1), 43–73. <https://doi.org/10.2478/euco-2019-0004>
- Aslan, I., Çınar, O., & Kumpikaitė, V. (2012). Creating Strategies From Tows Matrix For Strategic Sustainable Development Of Kipaş Group / Darnaus Vystymosi Kipas Grupėje Strategijų Kūrimas Remiantis Ggss Matrica. *Journal of Business Economics and Management*, 13(1), 95–110.
<https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620134>
- Cater, T., & Pucko, D. (2010). Factors of Effective Strategy Implementation: Empirical Evidence from Slovenian Business Practice. *Journal for East European Management Studies*, 15(3), 207–236.
- GÜREL, E. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hashim, M. K. (2016). Approaches to Formulating Business Strategy. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 1-7Hashim MK. (2016). Approaches to Formulating Bu.
<https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000281>
- Nwachukwu, C., Chládková, H., & Fadeyi, O. (2018). Strategy formulation process and innovation performance nexus. *International Journal for Quality Research*, 12.
<https://doi.org/10.18421/IJQR12.01-09>
- Said Qarah Qarashay, D. M., & Ali Alzubi, F. (2018). The Effect of Strategic Management on the Organizational Performance Using the Balance Scorecards Approach to Measure Performance: A

Case Study in the Nursing Department at Al-Khalidi Hospital and Medical Center. *International Journal of Business and Management*, 13(4), 259. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n4p259>

Sammut-Bonnici, T. (2015). Strategic Management. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–4). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom060194>