KARYA ILMIAH

PELAKSANAAN STRATEGI SEBAGAI FOKUS DARI PENGENDALIAN MANAJEMEN

Disusun oleh:
AEMY WIDIATI
NIK: 21772

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
(Terakreditasi Berdasarkan Keputusan Mendikbud No.78/D/1997)
BANDUNG
2001

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, maka karya ilmiah dengan judul " PELAKSANAAN STRATEGI SEBAGAI FOKUS DARI PENGENDALIAN MANAJEMEN" ini dapat diselesaikan.

Berbagai pengalaman dan pengetahuan telah penulis peroleh selama penyusunan karya ilmiah ini.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu penulis selama penyusunan karya ilmiah ini

Akhir kata, semoga karya ilmiah ini dapat menjadi masukan yang berarti bagi pihak-pihak yang membutuhkan tambahan pengetahuan terutama dalam bidang Sistem Pengendalian Manajemen berkaitan dengan topik yang telah disusun oleh penulis.

Bandung, Maret 2001

Penulis

(Aemy Widiati)

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	1
DAFTAR ISI.....	2
DAFTAR GAMBAR.....	3
PENDAHULUAN.....	4
PEMBAHASAN.....	6
1. Konsep Strategi.....	6
2. Strategi Tingkat Pusat dan Strategi Tingkat Business Unit.....	10
2.1 Strategi pada Tingkat Pusat.....	11
2.2 Strategi pada Tingkat Business Unit.....	14
KESIMPULAN.....	21
DAFTAR PUSTAKA.....	22

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1. Skema Pembentukan
Strategi Perusahaan..... 8

Gambar 2. Strategi pada Tingkat Pusat:
Ringkasan Tiga Strategi Generik..... 13

Gambar 3. Strategi pada 2 Tingkat yang Berbeda... 18

PEMBAHASAN

1. Konsep Strategi

Manajemen harus memahami arah perusahaan yang diinginkan sebelum mulai melangkah menuju arah tersebut. Perencana strategi dapat menentukan arah tersebut dengan merumuskan tujuan terlebih dahulu yang dapat mendorong kemampuan perusahaan mencapai sukses dalam lingkungan pada saat ini dan yang diramalkan pada masa yang akan datang.

Definisi strategi sendiri menurut Anthony dan Govindarajan dalam bukunya yang berjudul "*Management Control Systems*" adalah sebagai berikut:

> " *...are big plans, important plans. They state in a general way the direction in which senior management wants the organization to be heading*"[1]

Jadi secara lengkap strategi diartikan sebagai rencana-rencana organisasi yang komprehensif, terpadu, luas, penting dan tanpa batas waktu tertentu yang menyatakan secara umum arah organisasi yang diinginkan oleh manajemen senior dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasinya.

---

[1] Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, **Management Control Systems**, 9th edition (Mc Graw Hill Companies, Inc., 1998) h. 10

Sedangkan Kenneth R. Andrews dalam bukunya yang berjudul "*The Concept of Corporate Strategy*" , *strategy formulation* atau perumusan strategi didefinisikan sebagai berikut:

> " *...is a process that senior executives use to evaluate a company's strengths and weaknesses in light of the opportunities and threats present in the environment and then to decide on strategies that fit the company's core competencies with environmental opportunities*"[2]

Jadi konsep strategi yang dikemukakan di atas, menghendaki agar setiap perusahaan atau organisasi menganalisis lingkungan tempat dimana organisasinya berada dan mengambil tempat. Konsep strategi sendiri diartikan sebagai proses analisa lingkungan eksternal dan internal untuk menganalisa *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threaths*) untuk menentukan kompetensi yang cocok dengan peluang-peluang dalam rangka menentukan strategi untuk perusahaannya. Jadi konsep strategi ini dapat digunakan untuk merumuskan atau mendefinisikan strategi.

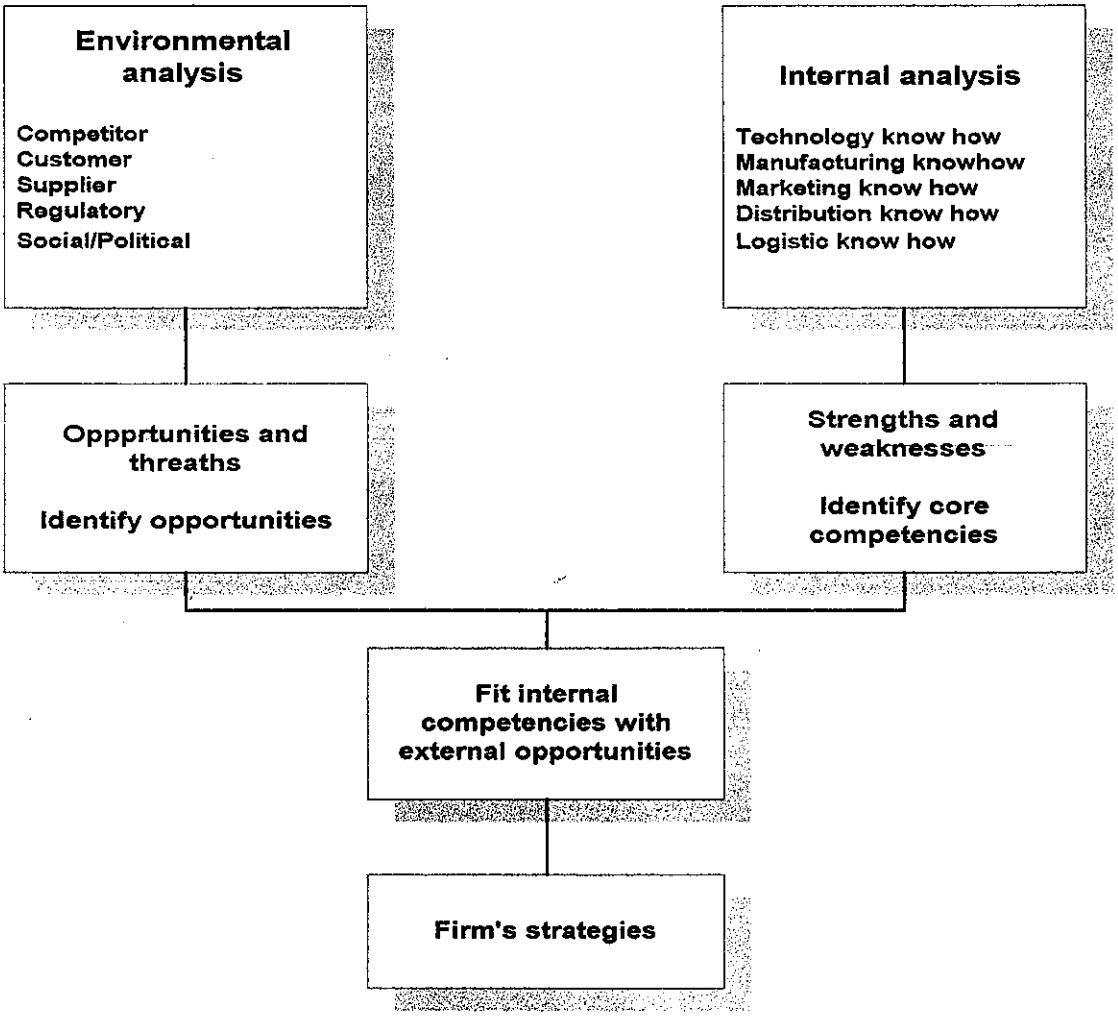
Analisis lingkungan meliputi lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Analisis lingkungan diartikan sebagai aktivitas yang berjalan terus menerus dan mendalam yang berperan untuk:

- Menyediakan dasar-dasar bagi manajemen untuk menyatakan misinya atau mengkonfirmasikan misinya yang telah ditetapkan sebelumnya.

---

[2] Kenneth R. Andrews, **The Concept of Corporate Strategy** (Homewood, Ill:Dow Jones-Irwin,1971)h.14

- Membantu manajemen untuk menentukan mengenai apa yang seharusnya dilaksanakan untuk mencapai misi dan tujuan organisasi.



Gambar 1. Skema Pembentukan Strategi Perusahaan

Manajemen harus menganalisis dan memilih alternatif-alternatif strategi atau kombinasi strategi yang sesuai baik untuk strategi pada tingkat pusat dan maupun strategi pada tingkat business unit. Untuk itu maka manajemen memerlukan pemahaman hal-hal sebagai berikut:

- Teknik – teknik analisis yang cocok
- Alternatif- alternatif strategi
- Proses pemilihan dan evaluasi strategi

Dalam teknik analisis strategi mencakup 2 tahap analisis, yaitu:

- menganalisis keunggulan daya saing organisasi dalam lingkungan yang cepat berubah dengan menggunakan analisis SWOT.
- penerapan berbagai teknik analisis strategi mencakup teknik analisis portofolio yang memusatkan pada setiap bisnis perusahaan.

Agar suatu strategi yang dipilih dapat diterapkan atau diimplementasikan maka syaratnya, ialah:

- para anggota organisasi dapat menerima strategi tersebut dan perubahan-perubahan yang diinginkan pada saat strategi diterapkan.
- struktur organisasi harus dikaji dan jika perlu disesuaikan agar cocok dengan strategi yang akan diterapkan.
- perlu dikembangkan anggaran, sistem balas jasa, sistem informasi, kebijakan dan prosedur yang cocok dengan strategi tersebut.
- kepemimpinan dalam organisasi tersebut harus mendorong proses penerapan strategi.

Setelah strategi diterapkan atau diimplementasikan, maka manajemen di tingkat pusat harus menentukan apakah strategi tersebut telah

dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan. Kegagalan pelaksanaan strategi yang tidak sesuai dengan yang direncanakan disebabkan oleh beberapa kemungkinan sebagai berikut:

- terjadi perubahan lingkungan yang tidak diantisipasi sebelumnya.
- kurangnya komitmen manajemen dan para anggota organisasi lainnya.
- syarat – syarat lain untuk mengimplementasikan strategi tidak dapat tercipta.

Untuk memantau kinerja, maka manajemen harus menggunakan sistem umpan balik (*feedback*) dan mendisain prosedur pengendaliannya.

2. Strategi Tingkat Pusat dan Strategi Tingkat Business Unit

Dengan makin berkembangnya suatu perusahaan yang semula hanya terdiri dari satu business unit dan berkembang menjadi beberapa business unit mengakibatkan perusahaan harus memisahkan strateginya untuk 2 tingkat yang berbeda, yaitu strategi untuk perusahaan secara keseluruhan dan strategi untuk business unit.

Strategi untuk tingkat pusat atau *corporate level strategy,* berisi penentuan mengenai:

- bidang apa yang sesuai dengan bisnis – bisnis perusahaan seharusnya berada .
- bagaimana setiap bisnis harus diarahkan.
- bagaimana sumber-sumber akan diinvestasikan.
- bagaimana organisasi dan bisnisnya berhubungan dengan masyarakat.

Sedangkan strategi pada tingkat business unit atau *business unit level strategy* berisi penentuan mengenai bagaimana setiap business unit berusaha untuk mencapai misi dan tujuannya sehingga memberikan kontribusi pada pencapaian strategi tingkat pusat.

2.1 Strategi pada Tingkat Pusat (*Corporate Level Strategy*)

Pertanyaan penting yang muncul berkaitan dengan strategi pada tingkat pusat ini ialah:

1. pada bidang atau jenis bisnis apa perusahaan dan unit-unitnya akan berpartisipasi dalam dunia bisnis.
2. apa yang harus menjadi misi bagi unit-unit bisnisnya.

Jawaban atas pertanyaan tersebut dapat mengakibatkan suatu perusahaan harus mengurangi, mempertahankan atau menambah portofolio bisnisnya dan untuk membantu manajemen tingkat pusat

dalam memutuskan bagaimana sumber-sumber harus dialokasikan untuk setiap bisnis.

Jadi strategi pada tingkat ini lebih berhubungan dengan pertanyaan mengenai *"Where"* atau dimana perusahaan dan unit-unitnya akan bersaing.

Jenis bisnis pada tingkat ini dapat dibagi menjadi 3, yaitu:

- *Single industry firm* adalah perusahaan yang hanya beroperasi pada satu lini bisnis saja.
- *Related diversified firm* adalah perusahaan yang beroperasi pada beberapa jenis bisnis yang mempunyai hubungan berupa *operating synergies* satu dengan yang lain. *Operating synergies* tersebut bisa dalam hal kemampuan untuk membagikan sumber-sumber yang ada diantara unit-unit dalam perusahaan tersebut dan dalam hal kemampuan untuk membagikan keunggulan inti (*core competencies*) yang dimiliki oleh suatu perusahaan. *Core competency* didefinisikan oleh Anthony dan Govindarajan dalam bukunya *"Management Control Systems"* sebagai berikut:

" *...is what a firm excels at and what adds significant value for customers*"[3]

[3] Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, op.cit, h.58

- *Unrelated diversified firm* adalah perusahaan yang beroperasi pada berbagai jenis bisnis yang tidak mempunyai hubungan satu dengan yang lain, hubungan antara bisnis yang satu dengan yang lain dalam perusahaan tersebut semata-mata adalah hubungan dalam hal keuangan.

Jenis Strategi Tingkat Pusat	Single industry firm	Related diversified firm	Unrelated diversified firm
Gambaran yang mewakili strategi			
Identifikasi pokok	**Bersaing hanya pada satu pasar produk**	**Pembagian *core competencies* untuk tiap-tiap bisnis**	**Bisnis-bisnis terotonomi secara total dalam berbagai pasar yang sangat berbeda**
Contoh-contoh	**-McDonald's Corporation -Wrigley -Maytag -Dll.**	**-Procter & Gamble -Johnson & Johnson -Du Pont -Dll.**	**-ITT -General Electric -Litton -Dll.**

Gambar 2. Strategi pada Tingkat Pusat: Ringkasan Tiga Strategi Generik

Pendisain sistem pengendalian manajemen tidak perlu memperhatikan kapan dan bagaimana perusahaan seharusnya memilih salah satu dari ketiga strategi tingkat pusat tersebut karena pemilihan strategi yang tepat adalah wewenang manajemen di tingkat pusat. Jadi pendisain sistem pengendalian manajemen tugasnya adalah merancang suatu sistem yang sesuai dengan strategi yang diajukan oleh perusahaan.

2.2 Strategi pada Tingkat Business Unit *(Business Unit Level Strategy)*

Pada tingkat ini, pertanyaan penting yang timbul, ialah:

1. Untuk setiap bidang bisnis yang dipilih, apa yang seharusnya menjadi misinya.
2. Bagaimana seharusnya business unit bersaing untuk mencapai misinya.

Jadi pada tingkat ini strategi lebih berhubungan dengan pertanyaan *"How"* atau bagaimana bersaing dalam bidang bisnis tertentu.

Jadi strategi pda tingkat business unit ini berhubungan dengan bagaimana business unit tersebut dapat menciptakan dan

mempertahankan keunggulan daya saingnya dan berpartisipasi bagi perusahaan secara keseluruhan.

Strategi tingkat business unit ini meliputi 2 aspek, yaitu:

- Misinya.

Misi adalah jawaban atas pertanyaan mengenai apa tujuan-tujuan secara menyeluruhnya.

- Keungulan daya saingnya (*Competitive Advantage*).

Keunggulan daya saing adalah jawaban atas pertanyaan mengenai bagaimana seharusnya business unit-business unit bersaing dalam dunia industrinya untuk mencapai misinya.

Berikut ini akan dibahas mengenai misi business unit.

- **Misi Business Unit**

  Pada perusahaan yang terdiversifikasi produknya, pihak manajemennya tidak lagi bisa terlibat secara rinci untuk menentukan strategi pasar produk berbagai macam bisnis yang ada di perusahaannya. Oleh karena tugas manajemen pada tingkat pusat adalah menjadi manajemen portofolio, yaitu manajemen dalam rangka menjawab:

  - Bisnis-bisnis apa saja yang akan dimasuki oleh perusahaan.

- Bagaimana mengalokasikan sumber-sumber untuk masing-masing business unit.
- Bagaimana mengintegrasikan berbagai bisnis ke dalam suatu gambaran korporasi secara total.

Keunggulan perusahaan terdiversifiaksi dibandingkan dengan perusahaan tunggal ialah perusahaan yang terdiversifikasi dapat menggunakan kas yang dihasilkan dari berbagai business unitnya untuk membiayai pertumbuhan business unit-business unit yang lainnya selain ia mendapatkan pinjaman dari para kreditur dan pasar modal.

Perencanaan protofolio adalah pengkombinasian ukuran-ukuran daya tarik peluang pasar yang tersedia bagi business unit dengan ukuran-ukuran kemampuan daya saing unit-unit tersebut untuk memanfaatkan peluang.

Ada 3 pendekatan untuk menganalisis portofolio yang banyak digunakan oleh masyarakat luas, yaitu:

1. ***Boston Consulting Group's two by two growth share matrix*** atau disebut juga dengan ***Matrix 2 X 2 BCG Model,*** yang terbagi menjadi 4 kwadran, yaitu *Question Mark, Star, Cash Cow* dan *Dog.* Masing-masing kwadran mempunyai nama

dan ciri-ciri yang berbeda satu dengan yang lain dan oleh karena itu mempunyai misi yang berbeda pula.

2. ***General Electric Company/McKinsey & Company's three by three industry attractiveness business strength matrix*** atau disebut juga ***Matrix 3 X 3 GE Model,*** yang terdiri atas matrix portofolio dan strategi bisnis yang direkomendasikan.
3. ***Product Life Cycle Approach*** oleh Arthur D. Little, Inc. atau disebut juga dengan ***daur hidup ADL,*** yang terdiri atas embrionik, tumbuh, matang dan tua.

Meskipun model-model tersebut berbeda dalam metodologi yang digunakan untuk mengembangkan berbagai macam misi yang cocok untuk berbagai business unitnya, namun model-model tersebut mempunyai kelompok misi yang sama yang harus dipilih satu , yaitu :

- ***Build*** : meningkatkan pangsa pasar, meskipun mengorbankan profit dan aliran kas jangka pendeknya.
- ***Hold*** : mempertahankan pangsa pasar dan posisi daya saing business unitnya.

Tingkat / level strategi	Isu Penting dari Jenis Strategi	Pilihan Strategik Generik	Tingkat Organisasi Utama yang Terlibat
Pada Tingkat Pusat	**Apakah kita berada pada bauran bisnis yang tepat?** **Dalam jenis bisnis apa kita harus berada?**	**-Single Industry Firm** **-Related Diversified Firm** **-Unrelated Diversified Firm**	**Kantor Pusat**
Pada Tingkat Business Unit	**Apa sebenarnya misi business unit?**	**Build** **Hold** **Harvest** **Divest**	**Kantor Pusat dan manajer puncak Business Unit**
	Bagaimana seharusnya business unit bersaing untuk merealisasikan misinya?	**Low Cost** **Differentiation**	**Manajer puncak Business Unit**

Gambar 3. Strategi pada 2 Tingkat yang Berbeda

- ***Harvest*** : memaksimumkan laba dan arus kas jangka pendek, meskipun harus mengorbankan pangsa pasar.
- ***Divest*** : meninggalkan bisnis melalui proses likuidasi atau menjualnya kepada pihak luar.

- **Keunggulan Daya Saing Business Unit (*Business Unit Competitive Advantage*)**

Setiap bisnis harus mengembangkan keunggulan daya saingnya (*competitive advantage*) dihubungkan dengan misinya. Dalam usaha mengembangkan keunggulan daya saing business unit, perlu dipertimbangkan 3 pertanyaan yang saling berhubungan sebagai berikut:

- Apa struktur persaingan industri dimana business unit berpartisipasi?
- Bagaimana seharusnya business unit tersebut memanfaatkan struktur daya saing industrinya?
- Apa yang menjadi dasar keunggulan daya saing business unit tersebut?

Untuk menjawab pertanyaan pertama dan kedua diatas, Michael Porter menyatakan bahwa struktur industri harus dianalisis dalam ukuran keunggulan kolektif atas 5 kekuatan daya saing yang terdiri atas:

- *The intensity of rivalry among existing competitors*
- *The bargaining power of customers*
- *The bargaining power of suppliers*
- *Threat from substitutes*
- *The threat of new entry*

Analisis kelima hal diatas merupakan titik tolak untuk mengembangkan keunggulan daya saing (*competitive advantage*) karena analisis tersebut dapat membantu mengidentifikasi peluang-peluang dan tantangan-tantangan dalam lingkungan eksternal. Untuk itu, perusahaan dapat memilih untuk menggunakan salah satu atau kombinasi dari kedua strategi berikut ini:

- *Low Cost Strategy:* strategi yang fokus utamanya mencapai biaya yang relatif lebih rendah daripada pesaingnya.
- *Differentiation Strategy :* strategi yang fokus utamanya mendiferensiasi produk yang ditawarkan oleh business unit yang dapat diterima sebagai sesuatu yang unik oleh customernya.

KESIMPULAN

Beberapa kesimpulan yang dapat diambil, ialah:

1. Pelaksanaan strategi adalah fokus dari pengendalian manajemen.
2. Strategi didefinisikan sebagai proses yang digunakan oleh manajemen puncak untuk mengevaluasi keunggulan dan kelemahan (*strengths and weaknesses*) dalam rangka menyoroti peluang dan tantangan (*opportunities and threaths*) yang ada di dalam lingkungannya dan memutuskan strategi pasar produk yang cocok dengan kompetensi perusahaan dengan peluang yang ada di lingkungannya.
3. Strategi dikelompokkan menjadi strategi pada tingkat pusat dan strategi pada tingkat business unit.
4. Beberapa model dapat membantu perencanaan portofolio perusahaan, yaitu:
   - 2 X 2 BCG Model
   - 3 X 3 General Electric / McKinsey Company's Model
   - Product Life Cycle (Arthur D. Little, Inc)
5. Masing - masing model walaupun berbeda metodologinya tetapi mempunyai kesamaan, yaitu harus memilih satu diantara pilihan misi yang ada, yaitu *build, hold, harvest* and *divest.*

DAFTAR PUSTAKA

Kenneth R. Andrews, ***The Concept of Corporate Strategy***, Homewood Ill: Dow Jones - Irwin, 1971

Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, ***Management Control Systems***, 9th edition, Mc Graw Hill Companies, Inc., 1998