

Memahami Strategi

Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk mengimplementasikan strategi. Strategi merupakan rencana-rencana untuk mencapai tujuan organisasi.

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi.

- **Visi** adalah Gambaran menantang dan imajinatif tentang peran, tujuan dasar, karakteristik, dan filosofi organisasi dimasa yang akan menajamkan tugas-tugas strategik perusahaan.
- **Misi** Mendefinisikan bahwa bisnis organisasi berada pada atau harus berada pada nilai-nilai dan keinginan *stakeholders* yang meliputi : produk, jasa, pelanggan, pasar, dan seluruh kekuatan perusahaan.

Tujuan

Tujuan perusahaan ditentukan oleh pemimpin manajemen puncak (chief executive officer-CEO) perusahaan yang bersangkutan, dengan mempertimbangkan nasihat yang diberikan oleh para manajer senior lainnya, dan biasanya kemudian diratifikasi oleh dewan direksi. Pada banyak perusahaan, tujuan-tujuan perusahaan biasanya dirancang oleh para pendirinya serta berlaku untuk generasi-generasi selanjutnya.

TUJUAN PERUSAHAAN PROFIT

- Profitabilitas
- Memaksimalkan Nilai Pemegang Saham (Shareholder Value)
- Meminimalkan Risiko
- Pendekatan Banyak Stakeholder

Profitabilitas

Dalam bisnis, kapasitas untuk menghasilkan laba biasanya merupakan tujuan yang paling penting.

Profitabilitas mengacu pada laba dalam jangka panjang, bukan laba kuartal atau tahun berjalan. Banyak pengeluaran pada periode berjalan mengurangi laba saat ini namun meningkatkan laba jangka panjang.

Memaksimalkan Nilai Pemegang Saham

Pemegang saham adalah salah satu shareholder perusahaan.

konsepnya adalah tujuan yang semestinya bagi sebuah perusahaan yang mencari laba adalah memaksimalkan nilai pemegang saham (shareholder value). Diyakini bahwa mencapai tingkat laba yang memuaskan adalah cara yang lebih baik dalam menetapkan tujuan perusahaan. Ada dua alasan untuk itu :

Pertama, istilah memaksimalkan menyiratkan bahwa selalu ada cara untuk mendapatkan jumlah maksimum yang dapat dihasilkan oleh sebuah perusahaan.

Kedua, meskipun upaya mengoptimalkan nilai pemegang saham mungkin menjadi tujuan utama, namun ini bukan berarti merupakan satu-satunya tujuan bagi banyak organisasi.

RISIKO

Upaya sebuah organisasi perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas sangat dipengaruhi oleh kemauan pihak manajemen untuk mengambil risiko. Tingkat pengambilan risiko sangat bervariasi, tergantung pada kepribadian atas masing-masing individu di jajaran manajemen. Akan tetapi, selalu ada batas atas; sejumlah organisasi perusahaan secara terang-terangan menyatakan bahwa tanggung jawab utama manajemen adalah menjaga aset-aset perusahaan, sedangkan profitabilitas menjadi tujuan kedua.

Pendekatan Banyak Stakeholder

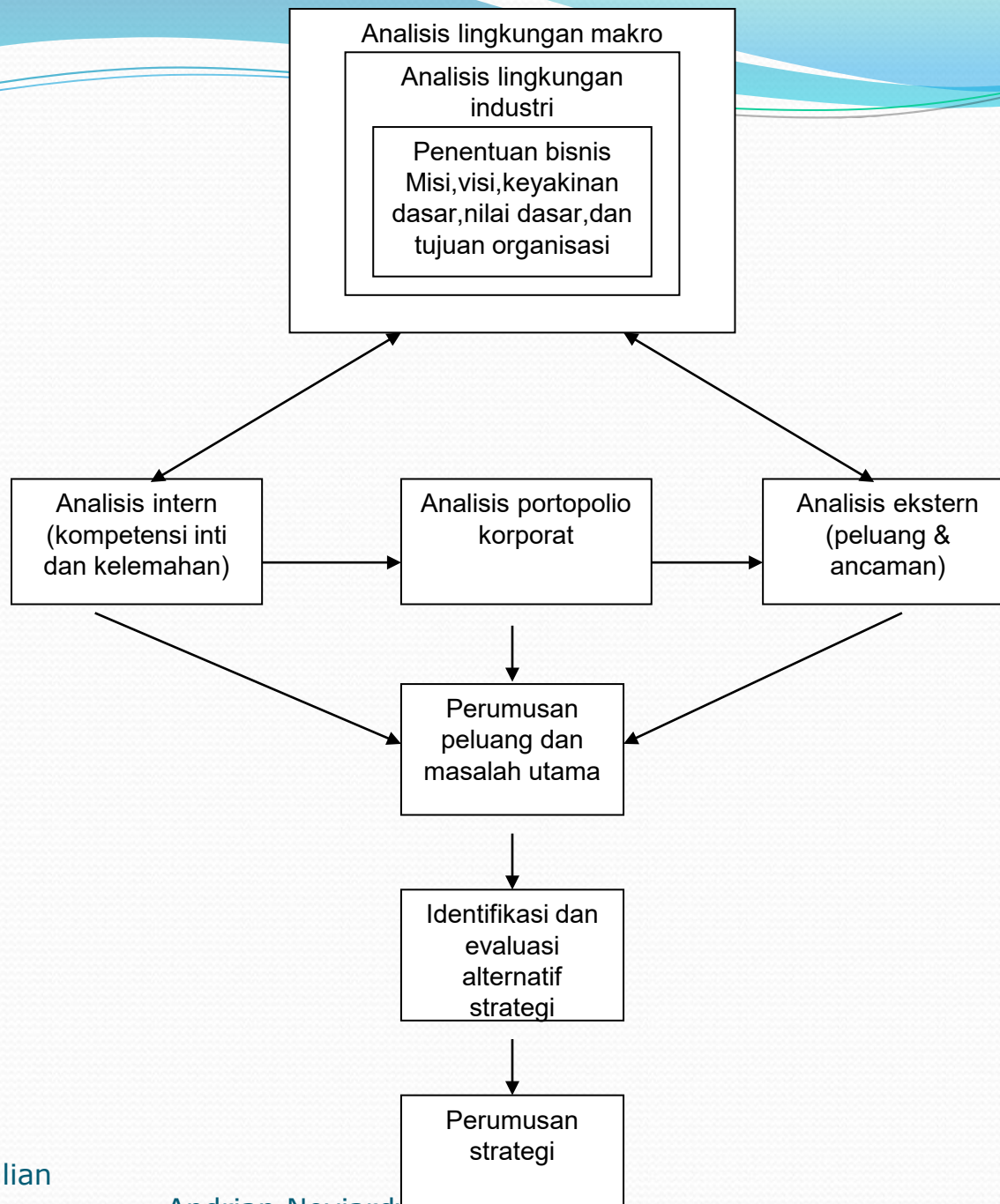
- Organisasi-organisasi terlibat dalam tiga jenis pasar : pasar modal, pasar produk, dan pasar faktor.
- Sebuah perusahaan bertanggung jawab kepada banyak stakeholders ini, yaitu : pemegang saham, konsumen, pegawai, pemasok, masyarakat. Idealnya, sistem pengendalian manajemen harus mengidentifikasi tujuan-tujuan dari setiap kelompok ini dan mengembangkan sistem penilaian (scorecard) untuk menilai kinerja mereka (lebih lanjut, baca konsep balanced scorecard).

Konsep Strategi

- kesepakatan umum bahwa strategi mendeskripsikan arah umum yang akan dituju suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.
- Sistem perumusan strategi menghasilkan keluaran yang penting bagi organisasi, yaitu strategi, ketepatan pemilihan strategi akan menjadi penentu efektifitas dan efisiensi pemanfaatan seluruh sumber daya organisasi dalam perwujudan visi organisasi.
- Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, strategi untuk mewujudkan misi dan visi organisasi juga memerlukan penyesuaian bahkan perubahan manakala hasil pemantauan terhadap trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri menuntut hal itu.

Strategi dirumuskan melalui tujuh langkah utama

1. Identifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan dimasa depan.
2. Penentuan misi, visi, keyakinan dasar, dan tujuan organisasi.
3. Analisis intern dan ekstern atau analisis SWOT
4. Analisis portopolio korporat
5. Perumusan peluang dan masalah utama
6. Identifikasi dan evaluasi alternative strategi
7. Perumusan strategi



KONSEP STRATEGI

Strategi dapat ditemukan dalam dua tingkatan yaitu

- 1). Strategi Tingkat Korporat
(untuk organisasi keseluruhan) dan
- 2). Strategi Unit Bisnis
(untuk unit bisnis dalam organisasi)


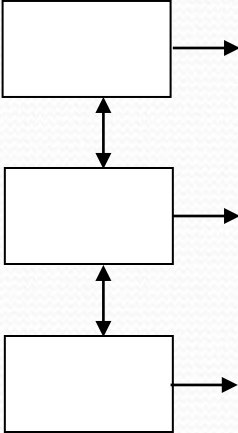
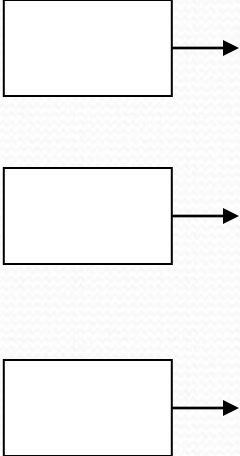
Strategi Tingkat Korporat

Strategi korporat adalah mengenai keberadaan ditengah-tengah bauran bisnis yang tepat. Oleh karena itu, strategi korporat lebih berkenaan dengan pertanyaan dimana sebaiknya bersaing dan bukannya bagaimana bersaing dalam industri tertentu

Berkaitan dengan strategi tingkat korporat, perusahaan dapat diklasifikasikan ke dalam salah satu dari ketiga kategori: 1) Perusahaan dengan industri tunggal, beroperasi dalam satu lini bisnis (contoh, Pertamina, Exxon Mobil) ; 2) Perusahaan dengan diversifikasi yang berhubungan, beroperasi dalam beberapa industri, dan unit-unit bisnis tersebut memperoleh manfaat dari seperangkat kompetensi inti yang umum (contoh, Unilever, Indofood, P&G) ; 3) Perusahaan dengan bisnis yang tidak berhubungan, beroperasi dalam bisnis yang tidak saling berhubungan satu sama lain, hubungan antar unit bisnis bersifat murni finansial (contoh, Textron, yang menghasilkan alat tulis, helikopter, gergaji besar, dan lain-lain).

Implikasi dari Desain Sistem Pengendalian

Strategi korporat adalah satu rangkaian dengan strategi industri tunggal di ujung spektrum dan diversifikasi yang tidak berhubungan di ujung lain. Syarat perencanaan dan pengendalian perusahaan yang menggunakan strategi diversifikasi tingkat korporat begitu berbeda, karena itu kunci bagi desainer sistem pengendalian adalah bagaimana struktur dan bentuk pengendalian akan berbeda.

Jenis Strategi Korporat	Perusahaan dengan industri Tunggal	Perusahaan dengan industri saling berhubungan	Perusahaan dengan industri tidak saling berhubungan
Penyajian strategi dalam gambar			
Fitur yang membedakan	Bersaing hanya dalam satu industri	Membagi kompetensi inti secara lintas unit bisnis	Merupakan perusahaan yang memiliki otonomi penuh di pasar yang sangat berbeda
Contoh perusahaan	McDonald's Co. Ford Motor Pertamina Exxon Mobil	Procter & Gamble Gillette AT&T Unilever	General Electric ITT Textron Rockwell

Strategi Unit Bisnis

Unit bisnis dalam suatu perusahaan, akan bersaing dengan unit bisnis dalam perusahaan lain (contoh, P&G Pampers unit dengan Kimberly Clark's Huggies unit). Strategi unit bisnis berkenaan dengan bagaimana menciptakan dan memelihara keunggulan kompetitif dalam masing-masing industri yang telah dipilih oleh suatu perusahaan untuk berpartisipasi. Strategi unit bisnis bergantung pada dua aspek yang saling berkaitan, yaitu : misi, dan keunggulan kompetitif.

Misi Unit Bisnis

Banyak model perencanaan yang digunakan dalam menterjemahkan misi yang dibuat perusahaan di unit-unit bisnis. Salah satu yang sering digunakan adalah Model BCG (Boston Consulting Group), dengan konsep : bangun (build), pertahankan (hold), panen (harvest), dan divestasi (devest).

Model BCG (Boston Consulting Group)

- *Bangun*

Misi ini menyiratkan tujuan menambah pangsa pasar, bahkan dengan mengorbankan laba jangka pendek dan arus kas.

- *Pertahankan*

Misi strategi ini diarahkan pada perlindungan pangsa pasar unit bisnis dan posisi persaingan.

- *Panen*

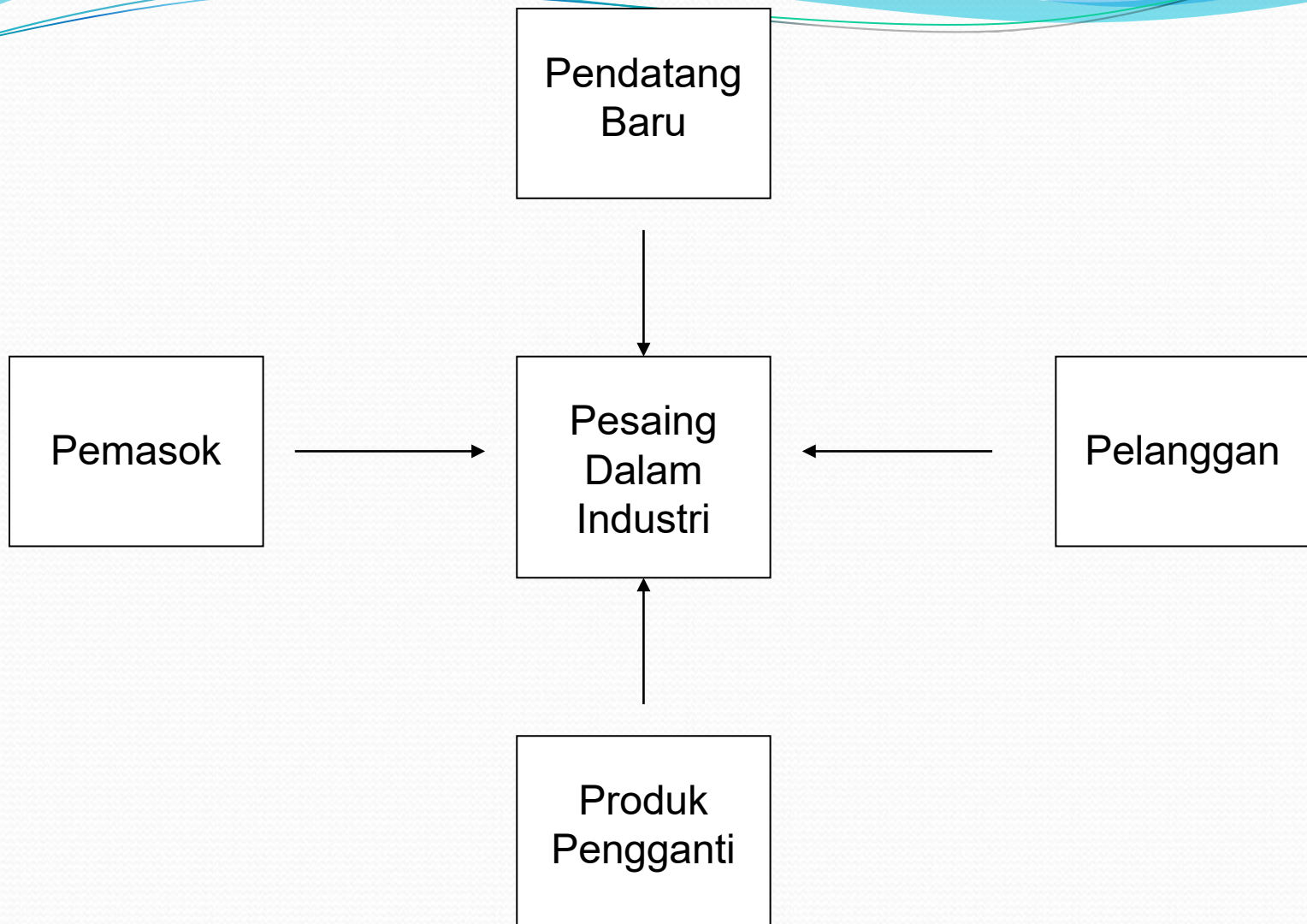
Misi ini mempunyai tujuan memaksimalkan laba jangka pendek dan arus kas, bahkan dengan mengorbankan pangsa pasar.

- *Divestasi*

Misi ini menunjukkan suatu keputusan untuk mundur dari bisnis melalui proses likuidasi perlahan-lahan atau penjualan segera.

Keunggulan Kompetitif Unit Bisnis

- Setiap unit bisnis perlu mengembangkan keunggulan kompetitifnya, agar misinya dapat tercapai. Michael Porter mendeskripsikan pendekatan analisis industri untuk membuat keunggulan kompetitif perusahaan.
- Struktur industri harus dianalisis terkait dengan kekuatan kolektif dari lima kekuatan persaingan, yaitu : 1) Intensitas persaingan di antara para pesaing yang ada; 2) Daya tawar pelanggan; 3) Daya tawar pemasok; 4) Ancaman dari barang substitusi; 5) Ancaman pendatang baru yang akan masuk industri.



Analisis lima kekuatan merupakan titik awal untuk mengembangkan keunggulan kompetitif karena analisis ini akan membantu mengidentifikasi kesempatan dan ancaman dalam lingkungan eksternal perusahaan. Kunci utama dari analisis ini adalah bagaimana perusahaan bisa menerapkan 'biaya rendah' dan diferensiasi'.



TERIMA KASIH