

## Perencanaan Strategi

Evolusi dari Perencanaan Strategis Saat ini, banyak organisasi menghargai keunggulan dari pembuatan rencana untuk tiga atau lima tahun kedepan. Praktik menyatakan rencana tersebut dalam dokumen atau model format adalah luas, tetapi bukan berarti diterima secara universal. Jumlah rincian umumnya jauh lebih sedikit dibandingkan dengan rencana strategis pada tahun 1950-an. Manfaat dan Keterbatasan dari Perencanaan Strategis Proses perencanaan strategis formal dapat memberikan kepada organisasi:

(1) kerangka kerja untuk mengembangkan anggaran tahunan,

(2) alat pengembangan manajemen,

(3) mekanisme untuk memaksa manajemen agar memikirkan jangka panjang, dan

1. alat untuk menyejajarkan manajer dengan strategi jangka panjang perusahaan. Kerangka Kerja untuk Pengembangan Anggaran Suatu anggaran operasi memerlukan komitmen sumber daya untuk tahun mendatang. Oleh karena itu, adalah penting bahwa manajemen membuat komitmen sumber daya semacam itu dengan ide yang jelas mengenai ke mana arah organisasi untuk beberapa tahun kedepan. Suatu rencana strategi menyediakan kerangka kerja yang lebih luas tersebut. Dengan demikian, manfaat penting dari pembuatan suatu rencana strategis adalah bahwa rencana tersebut memfasilitasi formulasi dari anggaran operasi yang efektif. Alat Pengembangan Manajemen Perencanaan strategi formal adalah alat pendidikan dan pelatihan manajemen yang unggul dalam memperlengkapi para manajer dengan suatu pemikiran mengenai strategi dan implementasinya. Tidak berlebihan jika dikatakan bahwa dalam, perencanaan strategi formal, proses itu sendiri adalah jauh lebih penting dibandingkan dengan output dari proses tersebut, yang merupakan dokumen rencana. Mekanisme untuk Memaksa Manajemen Memikirkan jangka Panjang Manajer cenderung untuk lebih khawatir

mengenai masalah-masalah taktis dan pengelolaan urusan-urusan bisnis rutin saat ini dibandingkan mengenai penciptaan masa

2. Proses perencanaan strategis formal memaksa manajer untuk menyediakan waktu guna memikirkan masalah-masalah jangka panjang yang penting. Alat untuk Menyejajarkan manajer dengan Strategi Korporat Debat, diskusi, dan negosiasi yang terjadi selama proses perencanaan mengklarifikasi strategi korporat, menyatukan dan menyejajarkan manajer dengan strategi semacam itu, dan mengungkapkan implikasi dari strategi korporat bagi manajer individual. Seperti yang akan ditunjukkan, keputusan program dibuat pada satu waktu, dan rencana strategis menyatukannya. Pembuatan rencana strategis mungkin mengungkapkan bahwa keputusan-keputusan individual tidak menciptakan suatu keseluruhan yang memuaskan. Investasi baru yang direncanakan mungkin memerlukan lebih banyak dana pada tahun-tahun tertentu dibandingkan dana yang diperoleh oleh perusahaan pada tahun-tahun tersebut; perubahan yang direncanakan dalam program langsung mungkin memerlukan perubahan dalam ukuran dari program pendukung (misalnya, riset dan pengembangan, serta administratif) yang tidak ikut dipertimbangkan secara terpisah. Laba yang diantisipasi dari program-program individual mungkin tidak menghasilkan laba yang memuaskan bagi organisasi secara keseluruhan. Keterbatasan Ada beberapa kekurangan atau keterbatasan potensial dari perencanaan strategis formal. Pertama, selalu ada bahaya bahwa perencanaan berakhir menjadi "pengisian formulir," latihan birokrasi, tanpa pemikiran strategis. Bahaya yang kedua adalah bahwa organisasi mungkin menciptakan departemen perencanaan strategis yang besar dan mendelegasikan pembuatan rencana strategis kepada para staf dari departemen tersebut, sehingga dengan demikian mengabaikan input dari manajemen lini maupun manfaat pendidikan dari proses tersebut. Akhirnya, perencanaan strategis adalah proses yang memakan waktu dan mahal. Beban yang paling signifikan adalah

waktu yang diberikan untuk perencanaan strategis oleh manajemen senior dan para manajer pada tingkatan-tingkatan lain di organisasi tersebut.

3. Rencana strategis firmal yang diinginkan dalam organisasi memiliki karakteristik-karakteristik berikut ini:

1. Manajemen puncak yakin bahwa perencanaan strategis adalah penting, jika tidak, perencanaan strategis kemungkinan besar akan menjadi latihan para staf yang hanya memiliki sedikit dampak pada pengambilan keputusan aktual.

2. Organisasi tersebut relatif besar dan rumit. Dalam organisasi yang kecil dan sederhana, pemahaman informal mengenai arah masa depan organisasi adalah mencukupi untuk mengambil keputusan mengenai alokasi sumber daya yang merupakan tujuan utama dari pembuatan suatu rencana strategis.

3. Ada ketidakpastian yang cukup besar mengenai masa depan, tetapi organisasi memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan dengan situasi yang berubah. Dalam organisasi yang relatif stabil, rencana strategis tidaklah perlu; masa depan biasanya cukup sama dengan masa lalu, sehingga rencana strategi hanya akan berupa latihan dalam ekstrapolasi. Struktur dan Isi Program Hampir disemua organisasi industrial, program adalah produk atau keluarga produk, ditambah riset dan pengembangan, aktivitas-aktivitas umum dan administratif, akuisisi yang direncanakan, atau aktivitas-aktivitas penting lainnya yang tidak sesuai dengan lini produk yang ada saat ini. Dalam organisasi jasa, program cenderung berkaitan dengan jenis jasa yang diberikan oleh entitas tersebut. Pemerintah federal membagi aktifitasnya menjadi 10 program utama. Dalam organisasi jasa multi unit, seperti rantai hotel, setiap unit atau setiap wilayah geografis mungkin merupakan suatu program. Rencana strategis biasanya mencakup periode lima tahun kedepan. Lima tahun adalah periode yang cukup panjang untuk mengestimasi konsekuensi dari keputusan program yang dibuat saat ini. Jumlah dolar dari setiap program

menunjukkan besaran kira-kira dari pendapatan, beban, dan pengeluaran modal. Karena jangka waktunya relatif panjang, hanya estimasi kasar yang memungkinkan. Estimasi-estimasi semacam itu adalah memuaskan sebagai dasar untuk mengidikasikan arah umum organisasi. Jika rencana strategis batasan dalam mana unit bisnis diharapkan untuk beroperasi, juga dinyatakan.

4. Hubungan Organisasional Proses perencanaan strategis melibatkan manajemen senior dan manajer dari unit bisnis atau pusat tanggung jawab utama lainnya, dibantu oleh staf mereka. Tujuan utamanya adalah untuk memperbaiki komunikasi antara eksekutif korporat dengan eksekutif unit bisnis dengan cara menyediakan rangkaian aktivitas terjadwal, melalui mana mereka dapat mencapai sekelompok tujuan dan rencana yang disetujui bersama. Manajer dari departemen-departemen individual biasanya tidak berpartisipasi dalam proses perencanaan strategis. Bahkan jika ada staf perencanaan tersendiri, organisasi kontroler biasanya melakukan pekerjaan untuk menyebarkan pedoman dan mengumpulkan angka yang diusulkan, seperti yang akan dijelaskan dalam bagian selanjutnya. Gaya Manajemen Puncak Perencanaan strategis adalah suatu proses manajemen, dan cara dengan mana proses. Tersebut dilaksanakan disuatu perusahaan sangat bergantung pada gaya dari CEO. Beberapa CEO memilih untuk mengambil keputusan tanpa manfaat dari alat perencanaan formal. Jika kontroler dari perusahaan semacam itu berusaha untuk memperkenalkan suatu sistem yang akan berfungsi dengan efektif jika tidak benar-bener digunakan oleh CEO. Diperusahaan-perusahaan lain, manajemen senior memilih analisis dan dokumentasi yang ekstensif atas rencana atas rencana, dan dalam perusahaan-perusahaan ini bagian formal dari sistem relatif terperinci. Para perancang sistem tersebut harus mendiagnosis dengan benar dengan gaya dari menejemen senior dan memastikan bahwa sistem tersebut sesuai dengan gaya itu. Ini merupakan tugas yang sulit karena perencanaan strategis formal telah manjadi suatu gaya, dan beberapa manajer berfikir bahwa mereka mungkin dipandanhg kuno jika tidak

menggunakannya. Menganalisis Program-Program Baru Ide-ide untuk program baru berasal dari mana pun dalam organisasi: dari CEO, dari staf perencanaan kantor pusat, atau dari berbagai bagian organisasi yang beroperasi. Misalnya, dalam 3M Corporation, ide untuk notes “post-it” berasal dari bahwa organisasi, bukan merupakan inisiatif dari CEO. Beberapa unit merupakan sumber yang lebih

5. mungkin dari ide-ide baru dibandingkan dengan unit-unit lain, karena alasan-alasan yang jelas. Organisasi riset dan pengembangan diharapkan menghasilkan ide-ide untuk produk atau proses baru, organisasi pemasaran diharapkan menghasilkan inovasi pemasaran, dan organisasi teknik produksi diharapkan menghasilkan peralatan dan metode produksi yang lebih baik. Usulan-usulan untuk program pada intinya bersifat reaktif atau proaktif, yaitu muncul sebagai reaksi terhadap ancaman yang dirasakan, seperti kabar burung mengenai pengenalan produk baru oleh pesaing, atau sebagai inisiatif untuk mengkapitalisasi suatu kesempatan. Perencanaan sebaiknya memandang adopsi dari suatu program baru tidak sebagai keputusan tunggal dari ya atau tidak, tetapi lebih sering sebagai suatu rangkaian keputusan, dimana masing-masing merupakan langkah-langkah yang dalam menguji dan mengembangkan program yang diusulkan tersebut. Mereka sebaiknya memutuskan untuk melaksanakannya melalui implementasi penuh dan investasi signifikan yang menjadi konsekuensinya hanya jika pengendalian tersebut mengindikasikan bahwa usulan tersebut memiliki kemungkinan yang bagus untuk berhasil. Analisis Investasi Modal Teknik-teknik untuk menganalisis usulan investasi modal berusaha untuk menemukan (a) nilai sekarang bersih dari proyek tersebut, yaitu, kelebihan nilai sekarang dari estimasi arus kas masuk terhadap jumlah investasi yang diperlukan, atau (b) tingkat pengembalian internal yang implisif dalam hubungan antara arus kas masuk dan kas keluar. Empat alasan untuk tidak menggunakan teknik nilai sekarang dalam menganalisis semua usulan. a. Usulan tersebut mungkin jelas menarik sehingga perhitungan dari nilai sekarang bersihnya tidak diperlukan.

Mesin yang baru dikembangkan dan yang mengurangi biaya secara substansial sehingga akan memberikan pengembalian dalam satu tahun adalah salah satu contohnya. b. Estimasi yang terlibat dalam usulan begitu tidak pasti sehingga membuat perhitungan nilai sekarang bersih dipercaya tidak sesuai dengan usahanya. Seorang tidak dapat mengambil kesimpulan yang dapat diandalkan dari data yang tidak dapat diandalkan