



KEBIJAKAN ADMINISTRASI BISNIS

By:
Dr. Ida Nurnida



PEMAHAMAN TENTANG KEBIJAKAN



ALUR KEBIJAKAN DAN STRATEGI BISNIS



BERPIKIR SKENARIO



MEMBANGUN SKENARIO



DIMENSI-DIMENSI STRATEGI

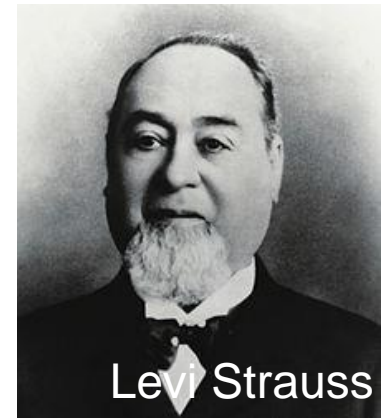


1. PEMAHAMAN TENTANG KEBIJAKAN?



Case 1: Levi Strauss & Co

Pada era 1970-an, nama Levi's identik dengan *blue jeans* yang menjadi idola setiap orang: tua, muda, pria maupun wanita. Karena **lingkungan berubah**, maka untuk kelangsungan perusahaan, identitas Levi's **harus** berubah.





Case 1: Levi Strauss & Co

Perubahan lingkungan:

- Pada awal berdiri, Levi's adalah merek pakaian yang digunakan oleh seluruh generasi, namun karena dampak perkembangan ilmu, pengetahuan, dan teknologi, perilaku orang dalam mengkonsumsi barang dan atau jasa, berubah. Remaja dan anak-anak tidak lagi mau memakai merek yang juga dipakai oleh generasi tua.
- Tahun 1980-an, bermunculan pesaing kuat Levis', antara lain: Wrangler, Lee, Lea, Tommy Hilfiger, Calvin Klein,
- Mulai banyak toko ritel yang menawarkan produknya sendiri, misal: JCPenny dengan produk Arizona dan Sears dengan Canyon River.

1. PEMAHAMAN TENTANG KEBIJAKAN?



Case 1: Levi Strauss & Co

Reaksi Levi's terhadap perubahan lingkungan:

- Melakukan diferensiasi produk*) dengan membuat celana dan baju yang bisa berfungsi ganda, yaitu bisa dipakai baik di tempat kerja maupun dalam situasi santai—bukan jeans—yaitu Docker dan Slates,
- Melakukan diversifikasi produk**) dengan memproduksi dan memasarkan produk yang bermacam-macam.

Diferensiasi dan diversifikasi produk yang dilakukan Levo's dalam upaya mempertahankan *survivability* (keberadaan)i dan *sustainability* (keberlangsungan) perusahaan adalah **KEBIJAKAN PERUSAHAAN.**

1. PEMAHAMAN TENTANG KEBIJAKAN?

Case 1: Levi Strauss & Co

→ Diferensiasi produk Levi's



1. PEMAHAMAN TENTANG KEBIJAKAN?

Case 1: Levi Strauss & Co

→ Diversifikasi produk Levi's



Case 2: PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

- ❑ Peta bisnis telekomunikasi mengalami perubahan sangat signifikan pada berbagai aspek, baik regulasi, struktur bisnis, struktur pasar, maupun persaingan, yang dipicu oleh perkembangan teknologi telekomunikasi yang sangat.
- ❑ PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. mengubah kebijakan bisnis melalui transformasi organisasi perusahaan (*paradigm ship*), dari “**Asset-Based Company**” ke “**Customer Centric Company**” .

1. PEMAHAMAN TENTANG KEBIJAKAN?



Kebijakan Administrasi Bisnis PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.



1. PEMAHAMAN TENTANG KEBIJAKAN?



Jadi, apakah kebijakan bisnis itu?

Kebijakan Bisnis: berpikir sistem (*system thinking*) dari orang atau organisasi dalam mengelola dan mengembangkan usaha .

Berpikir sistem: pemikiran bahwa kegiatan bisnis tidak berdiri sendiri, tapi berada pada suatu lingkungan yang elemen-elemennya saling mengait dan membentuk sebuah sistem.

(Poerwanto, 2006: 161)

1. PEMAHAMAN TENTANG KEBIJAKAN?



Kebijakan Administrasi Bisnis:

Rumusan umum organisasi yang mencakup ide-ide dan standar-standar yang mengarahkan perilaku dalam mencapai tujuan-tujuan.

(Poerwanto, 2006: 161)

1. PEMAHAMAN TENTANG KEBIJAKAN?

Apa perbedaan antara '**KEBIJAKAN**' dan '**STRATEGI**'?

Strategi:

- strategi sebagai pola atau rencana yang terintegrasi dengan tujuan utama, kebijakan dan tindakan semestinya dilakukan secara utuh.

Quin, 1980 (dalam Poerwanto, 20016: 161)

- Manajemen strategis merupakan formulasi dan implementasi dari rencana-rencana dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan sesuatu yang penting guna kelangsungan hidup organisasi secara keseluruhan.

Sharplin, 1985 (dalam Poerwanto, 20016: 161)

1. PEMAHAMAN TENTANG KEBIJAKAN?

Apa perbedaan antara '**KEBIJAKAN**' dan '**STRATEGI**'?

- Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Hunger dan Wheelen, 1996 (dalam Poerwanto, 2001: 162)

1. PEMAHAMAN TENTANG KEBIJAKAN?



Jadi:

- Kebijakan bisnis berorientasi pada pengelolaan perusahaan secara umum dan cenderung lebih menekankan pada integrasi yang sesuai dengan aktivitas fungsional dalam perusahaan.
- Manajemen strategis lebih menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.

1. PEMAHAMAN TENTANG KEBIJAKAN?



Perbedaan Kebijakan Adm Bisnis & Manajemen Strategis





Dalam penyusunan kebijakan bisnis, terdapat tiga faktor fundamental dalam membangun gagasan bisnis yang kuat:

1. Mampu menciptakan nilai untuk pihak yang berkepentingan dalam organisasi
2. Memiliki keunikan yang dapat ditawarkan pada masyarakat
3. Organisasi mampu berkontribusi untuk menciptakan keunikan dan nilai tersendiri bagi masyarakat.

Heijden 2002 (dalam Poerwanto, 20016: 165)

2. ALUR KEBIJAKAN DAN STRATEGI BISNIS



Dalam merumuskan kebijakan dan strategi bisnis, **Baron** dalam *Business and Its Environment* (2003) menyatakan bahwa lingkungan bisnis terdiri dari komponen *market* dan *nonmarket*.

Market

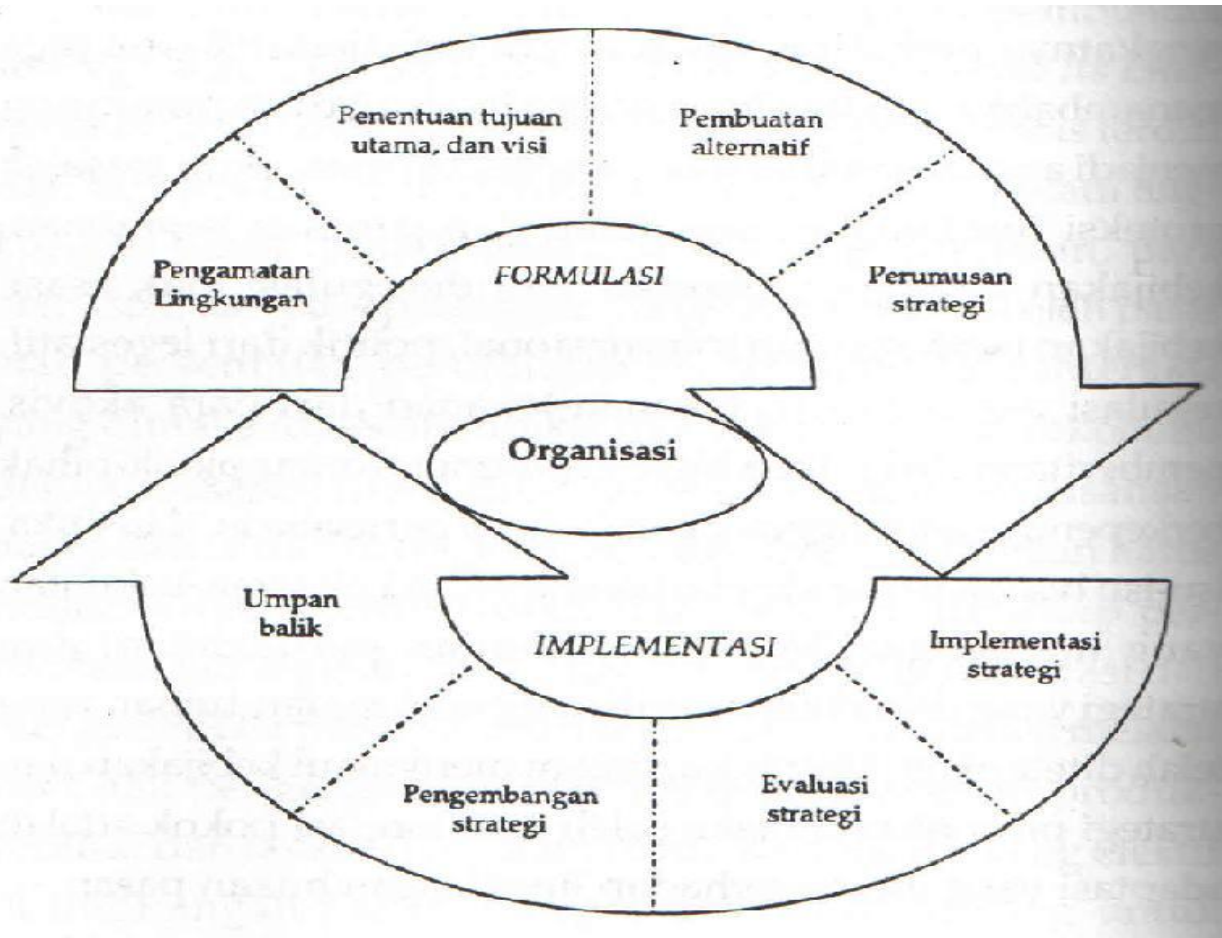
- Interaksi antara perusahaan dengan perusahaan
- Interaksi antara perusahaan dengan pemasok
- Interaksi antara perusahaan dengan pelanggan.

Non-Market

- Interaksi antar perusahaan dan individu
- Interaksi antar perusahaan dan kelompok kepentingan
- Interaksi antar perusahaan dan pemerintah serta institusi publik



Siklus Kebijakan dan Strategi Bisnis





Tahapan Manajemen Strategis:

1. Pengamatan lingkungan
2. Perumusan strategi
3. Implementasi strategi
4. Evaluasi serta pengendalian

3. BERPIKIR SKENARIO



Skenario

- Wawasan yang konsisten tentang apa yang akan dilakukan dimasa depan.

Berpikir skenario

- Wawasan yang digunakan untuk meningkatkan terciptanya suatu pandangan bersama diantara **tim manajemen**, dan membantu manajemen untuk memahami secara lebih baik tentang keadaan perusahaan dan membangun strategi di masa depan.

3. BERPIKIR SKENARIO



Robbins (1998)

Membedakan antara **kelompok kerja** dan **tim kerja**.

Kelompok kerja: kelompok yang terutama berinteraksi untuk membagi informasi dan mengambil keputusan untuk membantu tiap anggota dalam bidang tanggung jawabnya.

Tim kerja: kelompok yang upaya-upaya individunya menghasilkan suatu kinerja yang lebih besar daripada jumlah dari masukan-masukan individualnya

3. BERPIKIR SKENARIO



Ringland (2002):

Partisipasi **tim manajemen** dalam membuat skenario sangat membantu individu-individu yang terlibat didalamnya untuk mengantisipasi resiko-resiko yang mungkin terjadi.

Menciptakan individu yang mampu berpikir diluar kebiasaan *outside the box*.

3. BERPIKIR SKENARIO



R. Zemke (*Rethinking the Rush to Team Up*) dalam Robbins (1998), mengemukakan manfaat adanya **tim**:

1. Meningkatnya motivasi karyawan
Keterlibatan tiap anggota didalam tim, membuat pekerjaan lebih menarik dan menciptakan tekanan sosial pada penghindaran tugas.
2. Tingkat produktivitas yang lebih tinggi
Kinerja tim memunculkan sinergi positif diantara anggota-anggotanya

3. BERPIKIR SKENARIO



3. Kepuasan karyawan meningkat

Terciptanya hubungan dalam anggota tim mampu meningkatkan interaksi antar pekerja dan hubungan persahabatan didalamnya.

4. Komitmen bersama terhadap tujuan

Kerja tim mampu untuk menekan tujuan-tujuan yang bersifat individualistis demi tercapainya tujuan tim.

5. Komunikasi yang diperbaiki

Mampu menciptakan komunikasi dan interaksi yang lebih banyak karena ketergantungan yang terjadi pada tiap-tiap individu didalam sebuah tim.²⁶

3. BERPIKIR SKENARIO



6. Keterampilan pekerjaan yang diperluas
Pelatihan pekerjaan yang diperluas mendorong karyawan untk membangun keterampilan teknis, mengambil keputusan dan hubungan antar pribadi.
7. Fleksibilitas organisasional
Kerja tim lebih fokus pada proses mencapai tujuan daripada fungsi masing-masing.

3. BERPIKIR SKENARIO



Menurut Morgan (1989),
Manajer dituntut untuk bisa melihat masa depan dengan
merubah pola pikir menjadi “*proactive mindsets*”

Pendekatan proaktif ini menuntut manajer untuk:

- Melihat ke depan
- Mengidentifikasi masalah-masalah dan peluang
- Menemukan jalan untuk menyusun ulang masalah negatif menjadi kesempatan potensial
- Membuat, menentukan, mengembangkan peluang-peluang yang dapat diimplementasikan

4. MEMBANGUN SKENARIO



Alexander Fink dan ScMi (2000) dalam Ringland (2002) membedakan **tiga** tipe skenario:

1. **Skenario eksternal**, semata-mata terdiri dari pengaruh eksternal yang tidak dapat dikontrol oleh organisasi.
2. **Skenario internal**, mengambil faktor-faktor yang dipertimbangkan dapat dikontrol oleh organisasi.
3. **Skenario sistem**, adalah campuran skenario eksternal dan internal.

4. MEMBANGUN SKENARIO



Tiga tahapan dalam membuat skenario:

1. Analisis strategis,

Kegiatan mendeskripsikan karakteristik situasi lingkungan eksternal dan internal dengan menggunakan metode dan instrumen yang dikenal untuk mengukur lingkungan bisnis seperti analisis portfolio, *critical success factors*, analisis SWOT atau segmentasi bisnis.

2. Menciptakan skenario,

Menggambarkan perkembangan masa depan yang mungkin mempengaruhi organisasi secara sistematis.

3. Menemukan strategi,

Mengembangkan opsi alternatif dan penentuan dari pendekatan strategi umum.

Strategi

- Rumusan perencanaan komprehensif dan terintegrasi dengan teknik atau cara pencapaian tujuan.

Menurut Widjaja dalam *A Market-Driven Corporate Strategy* (2004) menjelaskan bahwa **strategi** adalah konsep multi dimensi yang mencakup semua aktivitas penting dalam sebuah lembaga bisnis.

5. DIMENSI-DIMENSI STRATEGI



Menurut Widjaja dimensi-dimensi strategi yaitu:

- a) Strategi sebagai penentu sasaran jangka panjang perusahaan, program kerja, dan prioritas alokasi sumber daya
- b) Strategi sebagai penentu bidang keunggulan perusahaan
- c) Strategi sebagai penentu tugas manajerial dalam perspektif korporasi, bisnis, dan fungsional
- d) Strategi sebagai pola pengambilan keputusan yang saling mengikat, menyatukan dan menggabungkan

5. DIMENSI-DIMENSI STRATEGI



- e) Strategi sebagai penentu imbalan ekonomis ataupun non-ekonomis perusahaan kepada *stakeholder*
- f) Strategi sebagai pernyataan strategis untuk menarik organisasi ke kejayaan baru.
- g) Strategi sebagai cara untuk mengembangkan kompetensi utama perusahaan
- h) Strategi sebagai upaya untuk menginvestasikan sumber daya dengan tujuan untuk mengembangkan kemampuan yang memberikan keunggulan daya saing berkesinambungan.

5. DIMENSI-DIMENSI STRATEGI



Mintzberg (1987) mengemukakan bahwa strategi mengandung lima pengertian yang disebut sebagai *The Five Ps*, yaitu:

1. *Strategy as Plan*

strategi mengacu kepada apa yang harus dikembangkan dan dilakukan.

2. *Strategy can be a Play*

strategi sebagai cara yang harus ditempuh

3. *Strategy as Pattern*

strategi sebagai pola perilaku yang mencakup pemikiran, pandangan dan tindakan organisasional



4. *Strategy as Position*

strategi sebagai penempatan organisasi baik dalam konteks dengan lingkungan organisasi, pasar maupun penguasaan sumber-sumber.

5. *Strategy as Perspective*

strategi sebagai sudut pandang dan masa depan organisasi yang memberikan gambaran tentang arahan dalam setiap tindakan pencapaian tujuan



THANK YOU !