

Buku Strategic Management (Manajemen Stratejik) ini disusun berdasarkan bahan ajar mata kuliah manajemen strategis. Di dalam buku ini disajikan pembahasan ringkas dan padat akan tetapi lebih mudah dipahami. Walaupun buku ini disusun berdasarkan bahan ajar mata kuliah manajemen stratejik namun literatur-literatur yang dirujuk dirasakan cukup memadai. Baik rujukan yang terkait langsung dengan mata kuliah manajemen stratejik maupun beberapa literatur lain yang secara tidak langsung dianggap penting sebagai rujukan.

Buku ini disajikan dengan lebih ringkas dan padat dengan topik-topik bahasan dibagi dalam 6 bagian dengan susunan yang diatur dan dipilih berdasarkan topik mana yang dirasakan/dianggap perlu dibahas terlebih dahulu. Diharapkan buku ini dapat menjadi bacaan yang cukup utuh dengan rujukan-rujukan literatur yang digunakan, walaupun disajikan secara lebih ringkas dan padat.

Buku dapat digunakan bagi para mahasiswa, dosen, ataupun pembaca pada umumnya tetap dapat memperoleh manfaat dari buku ini.



**MAHMUDDIN YASIN** Lahir di Jakarta, 12 Juli 1954. Pernah menjabat sebagai Wakil Menteri BUMN (2011 - 2014), Sesmen KBUMN dan Deputy Restrukturisasi Kementerian BUMN (2002 – 2011), Deputy BPPN (1999 - 2001). Pejabat karir mulai dari staf 1973.

Pendiri MYConsulting, konsultan dalam bidang organisasi, SDM, manajemen, dan restrukturisasi. Doktor Manajemen (MSDM), Univ. Negeri Jakarta, *Master of Business Administration*, Washington University, St. Louis, USA, Sarjana Ekonomi Perusahaan, Universitas Krisnadipayana, Jakarta, Guru Besar Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Saat ini sebagai dosen Pasca Sarjana UNJ dan Unkris, Komisaris PT. Quantum Agro Solusindo dan MYConsulting.

Semasa aktif berdinis, ikut secara langsung dalam restrukturisasi berbagai sektor BUMN dan IPO 16 BUMN, penyusunan masterplan BUMN dan reformasi KBUMN. Pernah menjabat komisaris pada beberapa BUMN (antara lain Pertamina, Telkom, PUSRI, Mandiri, Socfindo, Pupuk Kujang, Indo Farma)

Pernah mengajar dan memberikan kuliah umum/seminar pada beberapa perguruan tinggi, Makasar, Mataram, Bandung, Semarang, Jakarta, Medan, Padang, Bandar Lampung). Mengikuti beberapa *training & courses*, antara lain GE Crotton Ville, Oregon University, Merryll Linch, Sertifikasi Manajemen Risiko 2, *Certified NLP Practitioner*, *Certified Communication Skill*. Anggota delegasi/tim beberapa sidang/kunjungan LN; sidang UNCTAD, Jenewa, sidang ADB Shanghai, Negara-Negara Teluk, *Roadshow* beberapa negara Asia, Eropa, Amerika.

Memperoleh penghargaan Bintang Maha Putera Utama, Satya Lencana Karya Satya 20 dan 30 tahun. Aktif di berbagai organisasi, Dewan Pakar KADIN, Dewan Penyantun UNJ, Himpunan Pengusaha KAHMI, Pengurus Yayasan BINKAI, Pengurus Yayasan UNKRIS (2013-2018), Ketua IKAFE UNKRIS (2015 – 2017), Pembina Pesantren Tanbihul Ghofilin Cibinong, Pendiri Pusat Studi SDM UNJ, Majelis Wali Amanat Universitas Airlangga (2012–2015).

# STRATEGIC MANAGEMENT (Manajemen Stratejik)

Mahmuddin Yasin

STRATEGIC MANAGEMENT  
(Manajemen Stratejik)

Mahmuddin Yasin

**Mitra  
Wacana  
Media**  
Penerbit

ISBN: 978-602-318-453-8



9 786023 184538

**Mitra  
Wacana  
Media**  
Penerbit

# **STRATEGIC MANAGEMENT**

## **(Manajemen Stratejik)**

Ringkas dan Padat  
Untuk Mahasiswa, Dosen, atau Umum

**MAHMUDDIN YASIN**

**Editor:**  
**Zahara Tussoleha Rony**

**Mitra  
Wacana  
Media**  
P E N E R B I T

# STRATEGIC MANAGEMENT (Manajemen Stratejik)

Mahmuddin Yasin

**Editor:** Zahara Tussoleha Rony



Edisi Asli  
Hak Cipta © 2020 : Penulis  
Diterbitkan : **Penerbit Mitra Wacana Media**  
Telp. : (021) 824-31931  
Faks. : (021) 824-31931  
Website : <http://www.mitrawacanamedia.com>  
E-mail : [mitrawacanamedia@gmail.com](mailto:mitrawacanamedia@gmail.com)  
Office : Vila Nusa Indah 3 Blok KE.2 No.14  
Bojongkulur-Gunung Putri. Bogor

**Hak cipta dilindungi undang-undang.** Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

## UNDANG-UNDANG NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial **dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).**
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial **dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).**
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial **dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).**
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, **dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).**

---

Mahmuddin Yasin

STRATEGIC MANAGEMENT (Manajemen Stratejik)/Mahmuddin Yasin

Edisi Pertama  
—Jakarta: Mitra Wacana Media, 2020  
1 jil., 17.6 x 25 cm, 136 hal.  
Anggota IKAPI No: 410/DKI/2010

ISBN: 978-602-318-453-8

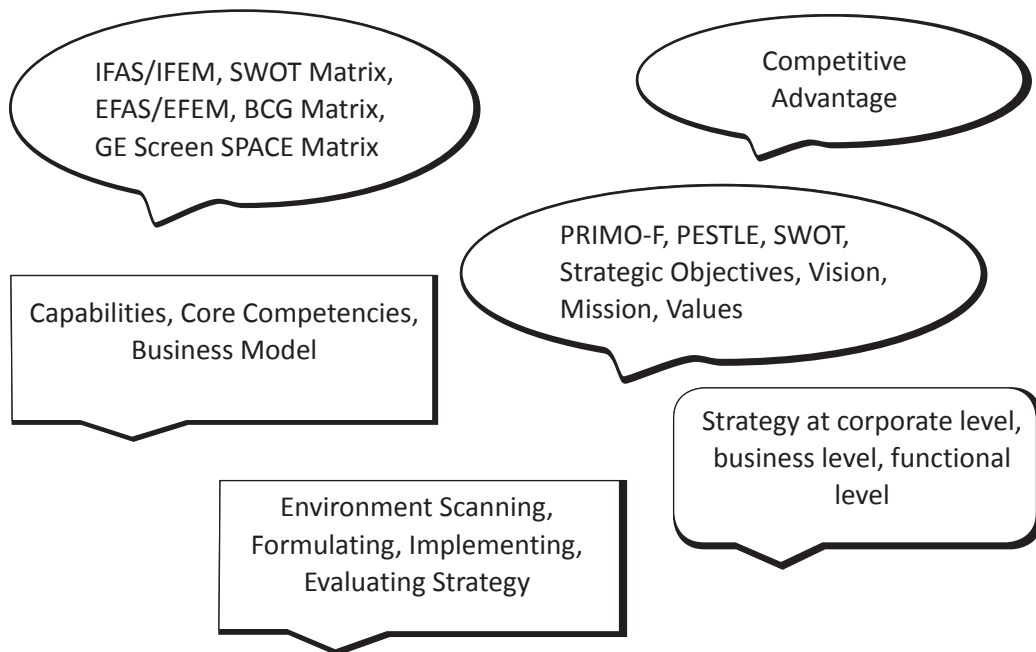
1. Manajemen  
I. Judul  
2. Startegic Management (Manajemen Stratejik)  
II. Mahmuddin Yasin

## PERSEMBAHAN

*Untuk kedua orang tuaku yang telah membesarkan dan mendidik aku, untuk keluargaku, anak-anak dan istriku, untuk guru-guruku dan semua sahabatku. Semoga buku ini bermanfaat untuk semua yang membacanya.*

# STRATEGIC MANAGEMENT (MANAJEMEN STRATEJIK)

Ringkas dan Padat  
Untuk Mahasiswa, Dosen, atau Umum



Mahmuddin Yasin, Juli 2020

# KATA PENGANTAR

Buku ini disusun tidak seperti buku teks pada umumnya. Buku *Strategic Management* (Manajemen Strategik) ini disusun berdasarkan bahan ajar mata kuliah manajemen strategik di mana penulis mengampu mata kuliah tersebut pada Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta dan Universitas Krisnadwipayana. Karenanya buku ini relatif lebih ringkas dan lebih padat dibanding buku teks pada umumnya.

Walaupun buku ini disusun berdasarkan bahan ajar mata kuliah manajemen strategik namun literatur-literatur yang dirujuk dirasakan cukup memadai. Baik rujukan yang terkait langsung dengan mata kuliah manajemen strategik maupun beberapa literatur lain yang secara tidak langsung dianggap penting sebagai rujukan.

Buku ini disajikan dengan lebih ringkas dan padat dengan topik-topik bahasan dibagi dalam 6 bagian dengan susunan yang diatur dan dipilih berdasarkan topik mana yang dirasakan/dianggap perlu dibahas terlebih dahulu. Diharapkan buku ini dapat menjadi bacaan yang cukup utuh dengan rujukan-rujukan literatur yang digunakan, walaupun disajikan secara lebih ringkas dan padat.

Penulis berharap dengan segala kekurangan yang ada dalam buku ini, para mahasiswa, dosen, ataupun pembaca pada umumnya tetap dapat memperoleh manfaat dari buku ini.

Jakarta, Juli 2020  
Mahmuddin Yasin



# DAFTAR ISI

<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR DAN TABEL</b> .....	<b>ix</b>
<b>BAGIAN 1 ORGANISASI DAN LINGKUNGAN</b> .....	<b>1</b>
Perlunya Adaptabilitas, Pembelajaran Terus-Menerus dan Perbaikan Terus-Menerus	2
Perlunya “Triple Q” .....	4
Kepemimpinan, Mengelola, Pengetahuan, Mengelola Perubahan.....	7
Kegiatan-Kegiatan Manajerial/Fungsional .....	10
Kepemimpinan dan Era VUCA.....	10
Tugas untuk Latihan dan Bahan Diskusi .....	15
<b>BAGIAN 2 EVOLUSI MANAJEMEN, PENGERTIAN MANAJEMEN, PROSES MANAJEMEN DAN TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK ...</b>	<b>17</b>
Pendekatan Dalam Evolusi Manajemen .....	18
Beberapa Pengertian Manajemen .....	20
Proses Manajemen .....	24
Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance/GCG) .....	26
Tugas untuk latihan dan bahan diskusi .....	27
<b>BAGIAN 3 MANAJEMEN STRATEJIK: EVOLUSI DAN PENGERTIAN, RENCANA STRATEJIK, ANALISIS SWOT</b> .....	<b>29</b>
Evolusi Manajemen Strategik.....	30
Fase Evolusi Manajemen Strategik .....	30
Beberapa Pengertian Manajemen Strategik .....	31
Rencana Strategik dan Dimensi Strategiknya.....	32
”Mazhab”/Pola Penyusunan Rencana Strategik .....	33
Analisis SWOT .....	33
Informasi Manajemen dan Model Inovasi Bisnis .....	37
Alat/Teknik Pengambilan Keputusan dan Analisis Data.....	37
Tugas untuk Latihan dan Bahan Diskusi .....	38
<b>BAGIAN 4 LANGKAH-LANGKAH/PROSES DALAM MANAJEMEN STRATEJIK/ PENYUSUNAN RENCANA STRATEJIK</b> .....	<b>39</b>
Langkah-Langkah/Proses Manajemen Strategik .....	40
Langkah Formulasi Strategi .....	41
TOWS <i>Matrix</i> dan Analisis SWOT .....	47
Kegunaan/Manfaat Rencana Strategik .....	48



SPACE Matrix.....	50
Langkah Implementasi Strategi.....	54
Perlunya Dukungan Fungsional dalam Implementasi Strategi .....	56
Dukungan Fungsi Manajemen Pemasaran.....	60
Dukungan Fungsi Manajemen Operasi/Produksi.....	62
Dukungan Fungsi Manajemen Keuangan.....	69
Langkah Evaluasi Strategi.....	74
Mengukur Kinerja Organisasi/Perusahaan.....	75
Tugas untuk Latihan dan Bahan Diskusi .....	79
<b>BAGIAN 5</b>	
<b>TIGA TINGKAT STRATEGI: KORPORAT, BISNIS, FUNGSIONAL..</b>	<b>81</b>
Strategi Tingkat Korporat, Tiga Strategi; Direksional, Analisis Portofolio, dan <i>Parenting</i> .....	<b>82</b>
Strategi Tingkat Bisnis, Dua Strategi; Generik dan Kooperatif .....	85
Strategi Tingkat Fungsional: SDM .....	88
Strategi Tingkat Fungsional: Pemasaran .....	88
Strategi Tingkat Fungsional: Operasi/Produksi (Termasuk R & D dan Inovasi) .....	91
Strategi Tingkat Fungsional: Keuangan .....	92
Tugas untuk Latihan dan Bahan Diskusi .....	94
<b>BAGIAN 6</b>	
<b>ERA INDUSTRI 4.0, ERA DIGITAL, ANTARA TUJUAN STRATEGIK, EFEKTIFITAS ORGANISASI, DAN HASIL TRANSFORMASI.....</b>	<b>97</b>
Era Industri 4.0.....	98
Era Digital (Era Disrupsi).....	99
Antara Tujuan Strategik, Efektifitas Organisasi dan Hasil Transformasi .....	99
Perubahan dan <i>Self Awareness</i> .....	<b>102</b>
Penilaian Kinerja Berbasis “Kompetensi” .....	106
Tugas untuk Latihan dan Bahan Diskusi .....	107
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>109</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>119</b>
<b>INDEKS</b> .....	<b>121</b>
<b>TENTANG PENULIS</b> .....	<b>125</b>

# DAFTAR GAMBAR DAN TABEL

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Kaitan Antara Leadership, Knowledge Management dan Change Management, dan Transformasi	7
Gambar 1.2.	Organisasi dan Lingkungan	8
Gambar 1.3.	5 Ancaman/Forces Menurut Porter	9
Gambar 3.1	Kuadran Posisi Strategik Hasil Analisis SWOT	36
Gambar 4.1	Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi Strategi	40
Gambar 4.2	Kaitan Visi, Misi, Values	45
Gambar 4.3	Model Hipotetik Internalisasi Nilai-Nilai Organisasi	46
Gambar 4.4	Kombinasi Nilai X,Y dan Kombinasi Strategi pada TOWS Matrix	48
Gambar 4.5	Matrix Space	51
Gambar 4.6	Contoh Umbrella Model	53
Gambar 4.7	Contoh Model Bisnis Kanvas	53
Gambar 4.8	Contoh Roadmap Perusahaan	55
Gambar 4.9	Contoh Roadmap Perusahaan	55
Gambar 4.10	Contoh Talent Mapping	57
Gambar 4.11	Antara Kinerja dan Potensi SDM	60
Gambar 4.12	Ansoff' Matrix, 4 Strategi Pemasaran	62
Gambar 4.13	Model "Hipotetik" Manajemen Kualitas dan Kepuasan/Loyalitas Konsumen	67
Gambar 4.14.	Jenis-Jenis Risiko yang Perlu Diperhatikan	73
Gambar 5.1	BCG Growth Share Matrix dan GE Matrix	84

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Empat Kegiatan Fungsional dalam Bisnis	10
Tabel 2.1	Proses Manajemen	25
Tabel 3.1	Rangkuman Hasil Analisis SWOT	35
Tabel 4.1	Contoh Nilai-Nilai Organisasi, Makna, Rumusan Perilaku	46
Tabel 4.2	Contoh Visi, Misi Beberapa Perusahaan BUMN	47
Tabel 4.3	Tingkat Penerapan MBCfPE	78
Tabel 4.4	Connecting BSC to MBCfPE	78

# STRATEGIC MANAGEMENT

## (MANAJEMEN STRATEJIK)

### **Bagian 1. ORGANISASI dan LINGKUNGAN**

Adaptabilitas, Pembelajaran/Perbaikan Berkelanjutan, “Triple Q”,  
4 Kegiatan Manajerial/Fungsional. Kepemimpinan; Mengelola  
Pengetahuan, Mengelola Perubahan, dan Era VUCA.

#### **Tujuan Pembelajaran:**

Memahami lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman), tren global, dan *forces* lainnya yang bisa mempengaruhi kehidupan organisasi/perusahaan. Memahami perlunya *quality leader, quality people & quality products/services* untuk mendukung adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan, *continuous learning & continuous improvement*. Memahami kegiatan-kegiatan manajerial/fungsional dalam bisnis. Memahami hubungan kepemimpinan, pengelolaan perubahan dan pengelolaan pengetahuan dengan transformasi organisasi. Memahami kepemimpinan dan era VUCA.

# Bagian 1. ORGANISASI dan LINGKUNGAN

Adaptabilitas, Pembelajaran/Perbaikan Berkelanjutan, “Triple Q”,  
4 Kegiatan Manajerial/Fungsional. Kepemimpinan, Mengelola  
Pengetahuan, Mengelola Perubahan, dan Era VUCA

## PERLUNYA ADAPTABILITAS, PEMBELAJARAN TERUS-MENERUS DAN PERBAIKAN TERUS-MENERUS

### Faktor-Faktor (Variabel) Lingkungan Internal dan Eksternal

Literatur-literatur tentang berbagai bidang manajemen, khususnya terbitan/edisi akhir, banyak yang mengawali pembahasannya dengan berbicara tentang lingkungan organisasi/perusahaan. Hal ini dapat dimengerti karena organisasi apa pun dan di manapun akan selalu dihadapkan pada dinamika perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal. Organisasi tidaklah hidup terisolasi.

Faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal tersebut, dalam dunia manajemen strategik, dikenal dengan istilah PEST atau PESTLE untuk lingkungan eksternal (*political, economic, socio-cultural, technological, legal, and environmental*). Sedangkan untuk lingkungan internal dikenal istilah PRIMO-F (*people, resources, innovation, marketing, operation, and finance*). Ada yang menyebut lingkungan eksternal lingkungan makro, lingkungan industri, lingkungan jauh, ada yang meningkatnya PESTEL dan PESTL.

Analisis (*scanning* dan *audit*) terhadap lingkungan tersebut dengan melihat kekuatan/*strengths*, kelemahan/*weaknesses* (sisi internal), peluang/*opportunities*, dan ancaman/*threats* (sisi eksternal), atau SWOT **analysis**, umum dilakukan untuk memetakan posisi organisasi/perusahaan atau unit bisnis saat ini untuk kemudian ditentukan *strategic objectives* ke depan dan rancangan strategi tingkat bisnis, maupun tingkat fungsional.

### Memindai Kapabilitas Organisasi

Memindai lingkungan internal (*scanning*) disebut juga **organizational analysis**, dilakukan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan **sumber daya dan kompetensi** organisasi (Wheelen & Hunger, 2012, Gamble, Peteraf, & Thompson, 2017)). Dengan pendekatan terhadap sumber daya yang dimiliki perusahaan (*resource-based approach*), organisasi/perusahaan memindai

baik kekayaan/*assets* yang nyata (*tangible*) maupun yang nonfisik (*intangible*). Penggunaan sumber-sumber daya organisasi/perusahaan adalah ditujukan **untuk** mendapatkan keunggulan daya saing (***competitive advantage***).

Analisis terhadap organisasi ini dilakukan untuk melihat ***organizational capabilities***, kemampuan perusahaan untuk mendayagunakan sumber-sumber dayanya dan untuk melihat *competency*, kemampuan lintas fungsi yang terintegrasi dan terkoordinasi. Sedangkan ***core competencies*** perusahaan yang prima/unggul/***superior*** didalam suatu lingkungan industri yang kompetitif, disebut ***distinctive competencies*** (Wheelen & Hunger, 2012, Gamble, Peteraf, & Thompson, 2017).

Untuk melihat kompetensi suatu organisasi/perusahaan bisa juga digunakan ***Barney's' VRIO Framework*** yang menganalisis kompetensi perusahaan dari sisi *Value, Rareness, Imitability, and Organization* (atau *framework VRIN*, N = *Nonsubstituable*). Apakah kompetensi perusahaan mampu memberikan nilai (*value*) kepada konsumen dan keunggulan kompetitif? Apakah kompetensi perusahaan tidak/jarang (*rareness*) dimiliki oleh pesaing atau tidak? Apakah kompetensi perusahaan tidak mudah ditiru (*imitability*) oleh pesaing dan jika ditiru akan mahal biayanya? Apakah penggunaan kompetensi oleh perusahaan terorganisasikan (*organization*) dengan baik, ataupun *nonsubstituable*?

## Tren Global dan Disrupsi

Dinamika perubahan lingkungan, terutama eksternal, oleh beberapa pakar telah diangkat dan dibahas sejak beberapa waktu lalu sebagai faktor-faktor yang juga mendorong terjadinya atau perlunya suatu perubahan dilakukan. Faktor teknologi yang begitu pesat kemajuannya misalnya, lewat ***Technological Waves*** dan ***Disruptive Technologies***, dibahas oleh Clayton M. Christensen sejak 1995 dan 1997.

Pada 2012, Adrian Done juga mengangkat isu tentang ***Global Trends***, 13 faktor/*trends* yang perlu diperhatikan oleh suatu organisasi. Isu-isu tersebut meliputi antara lain; pergeseran geo politik dari Amerika dan Eropa ke Asia Pasifik dan China, isu tentang pangan, isu tentang energi, isu tentang teknologi, isu tentang pendidikan, isu kesehatan, dan lain-lain.

Dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang begitu cepat seperti sekarang ini yang umum kita kenal sebagai era *disruption* dengan digitalisasinya ataupun era industri 4.0, maka suatu organisasi dengan pilar-pilarnya; struktur, sistem, dan kultur, perlu ditopang oleh apa yang penulis sebut dengan *quality*

*leader, quality people, dan quality products/services (“triple Q”)*, apa pun yang kita maknai tentang kata *quality* dimaksud.

Pada saat buku ini ditulis, pandemi virus corona (Covid-19) tengah melanda. Situasi bekerja, belajar, beribadah dari rumah dengan *social distancing* dan protokol kesehatan yang perlu dilakukan, telah menimbulkan dampak yang luar biasa kepada bisnis/industri tertentu yang harus “berhenti” beroperasi dan hampir tanpa “kepastian” kapan dan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk dapat kembali normal lagi dengan situasi “*new normal*” yang baru.

Dari sisi ekonomi, pertumbuhan ekonomi akan sangat terganggu dan untuk Indonesia, dengan skenario terburuk, pertumbuhan ekonomi bahkan konon bisa negatif. Harga-harga beberapa komoditi dan barang jatuh, ada yang ke titik terendah. Pasar Modal *crash*. Suatu perubahan yang akan berdampak terhadap organisasi/perusahaan.

Tentang dampak covid-19 ini termasuk kehidupan “*new normal*” setelah beberapa waktu “karantina/*lock down*/pembatasan sosial” terutama bagi dunia bisnis, tidak/belum dibahas dalam buku ini. Akan tetapi dinamika perubahan lingkungan atau lanskap bisnis akibat pandemi ini tentu harus diperhitungkan dan dianalisis dampaknya terhadap eksistensi dan daya saing organisasi perusahaan. Ada yang bilang kita harus bisa *Create Opportunities, Values, Innovation, and Distinctive Contribution*.

## **PERLUNYA “TRIPLE Q”**

***Quality Leader, quality people, quality products/services (“triple Q”)*** diperlukan oleh organisasi/perusahaan dalam situasi apa pun termasuk untuk menunjang adaptabilitas terhadap perubahan dengan pembelajaran serta perbaikan yang berkelanjutan. Perusahaan/organisasi bisnis berkepentingan dengan produk/jasa berkualitas untuk dijual kepada konsumen dan menghasilkan laba.

Mengapa “*triple Q*”? Dari sisi *quality products/services*, secara umum, maka hanya produk/jasa yang berkualitaslah (dengan berbagai dimensinya, antara lain: *conformity* dengan standar dan kebutuhan/keinginan konsumen, *features, life time*, dan lain-lain) yang akan diterima/dibeli oleh konsumen. Konsumen tidak mungkin membeli produk/jasa yang tidak berkualitas dan mau memberi *margin* kepada perusahaan.

Selanjutnya produk/jasa yang berkualitas tersebut tentu hanya dapat dihasilkan oleh orang-orang yang berkualitas pula yang dalam dunia *human*

*resource/human capital management* (HRM/HCM) antara lain dikenal dengan istilah ***talent; skilled people*** dengan kinerja yang ***extra ordinary***, di atas atau jauh di atas rata-rata dan dengan potensi yang tinggi.

Produk/jasa berkualitas adalah hasil kerja, kinerja dan kontribusi dari *quality people*. Bukankah sulit untuk mengharapkan bisa menghasilkan *quality products/services* dari orang-orang yang kinerjanya di bawah rata-rata/tidak mencapai target yang ditentukan (capaian KPI, *key performance indicator*-nya rendah) dan potensinya pun rendah? SDM yang kinerja dan potensinya sangat rendah adalah SDM yang *misfit* atau dikenal dengan sebutan *dead wood*.

Berapa banyak *talent* yang dibutuhkan? Sampai saat ini memang belum ada penelitian tentang formula “yang pasti” berapa jumlah *talent* minimal yang harus ada dalam suatu organisasi. Akan tetapi organisasi-organisasi saat ini banyak melakukan perekrutan dan pengembangan SDM yang arahnya menunjukkan pentingnya *talent* atau orang-orang yang berkualitas tersebut dan kontribusinya terhadap kinerja organisasi/perusahaan.

Melengkapi *quality products/services* dan *quality people*, organisasi/perusahaan juga memerlukan *quality leader* (apa pun sebutannya; *leader* yang *visionary, transformative, leading change, conscious change, creative & innovative, strategic*, dan lain-lain). Pemimpin yang dapat menjadi *role model* dan dapat memotivasi dan memberdayakan *quality people* untuk bergerak, bekerja, secara bersama-sama, merealisasikan tujuan stratejik, sasaran-sasaran atau target-target organisasi yang telah ditetapkan, menjadi kenyataan.

*Quality leader* lah yang men-*drive quality people* menghasilkan produk/jasa yang berkualitas yang diterima dan memberikan kepuasan kepada konsumen. Selain itu, sesuai nilai-nilai ataupun kultur organisasi (*norms, ethics, rituals, traditions, shared values*), *quality leader* juga menjadikan kultur dan *values system* organisasi sebagai “koridor” bagi semua jajaran organisasi untuk bergerak dan bekerja.

### **“Triple Q” dan Balance Score Card**

Jika kita kaitkan ***quality products/services*** dengan **perspektif finansial** (perspektif pertama) alat ukur *Balance Score Card* (BSC), maka suatu organisasi/perusahaan hanya akan mendapatkan ***revenue*** jika produk/jasa yang dihasilkannya diterima/dibeli oleh konsumen. Dan dalam **perspektif konsumen** (perspektif kedua), maka hanya produk/jasa yang berkualitas pula yang konsumen



bersedia **membeli** dengan harga yang **memberikan margin** bagi organisasi/perusahaan.

Bagaimana dari sisi/perspektif **internal process** (perspektif ketiga BSC)? Tentu saja **quality products/services** yang dihasilkan oleh **talent-talent/quality people** organisasi/perusahaan tersebut haruslah telah melalui suatu proses operasi/produksi dengan manajemen mutu dan rantai pasok yang memadai. Manajemen mutu dengan tingkat kerusakan/**defect** produksi yang “sangat rendah” (ada suatu istilah *six sigma*, enam standar deviasi kerusakan untuk 1 juta unit yang diproduksi).

Produk/jasa yang berkualitas yang diterima oleh konsumen dan dihasilkan oleh orang-orang yang berkualitas dengan sistem operasi/produksi yang memiliki manajemen mutu dan rantai pasok yang andal di atas, tentulah tidak bisa lepas pula dari bagaimana orang-orang berkualitas tersebut terus-menerus belajar.

Juga tidak bisa lepas dari bagaimana proses penjaminan mutu yang ada terus menerus “meyakinkan” bahwa tingkat kerusakan semakin rendah (jika mungkin *zero defect*) dengan melakukan perbaikan-perbaikan secara terus-menerus pula. Dalam konteks inilah perspektif keempat BSC, **learning & growth capacity**, terkait.

### **“Triple Q” dan Adaptabilitas Terhadap Lingkungan**

*Continuous learning* dan *continuous improvement*, belajar tanpa henti dan melakukan perbaikan terus menerus, adalah bentuk adaptabilitas suatu organisasi terhadap dinamika perubahan lingkungan untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi/perusahaan, melayani dan meningkatkan kepuasan serta loyalitas konsumen, meningkatkan nilai *shareholders* dan *stakeholders* serta kesejahteraan karyawan, dan *last but not least* untuk meningkatkan juga daya saing organisasi/perusahaan.

*Quality leader*, *quality people*, dan *quality products/services*, bisa jadi tiga “mantra” untuk menunjang adaptabilitas organisasi/perusahaan terhadap dinamika perubahan lingkungan. Selanjutnya karena belajar dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan merupakan upaya untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan maka organisasi/perusahaan perlu memberikan fasilitasi terhadap pembelajaran berkelanjutan tersebut.

Dalam konteks ini kita mengenal istilah *learning organization* (dengan “lima disiplin” seperti yang dikemukakan oleh Senge, 1990), organisasi yang

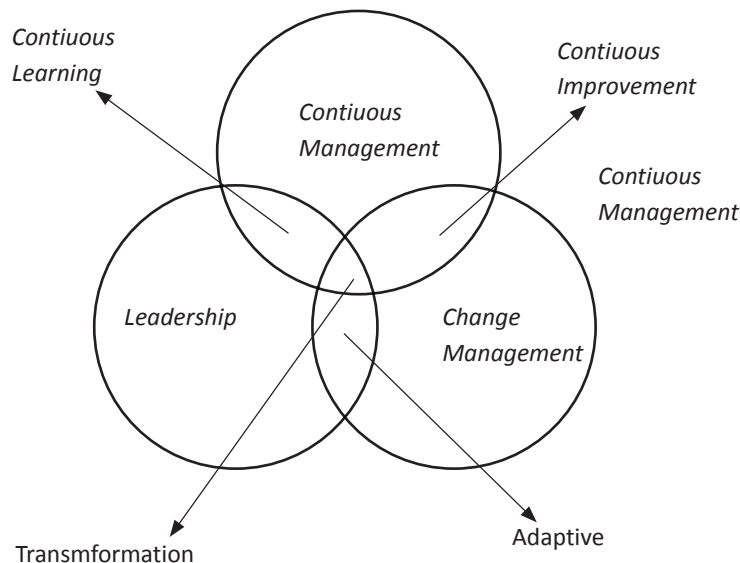
memfasilitasi dan terus-menerus melakukan proses pembelajaran mandiri untuk merespon dengan cepat dinamika perubahan lingkungan. Pembelajaran terus menerus yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang digunakan untuk meningkatkan kinerja (Dale, 2003).

## KEPEMIMPINAN, MENGELOLA PENGETAHUAN, MENGELOLA PERUBAHAN

Mengelola pengetahuan (*knowledge management*) dan mengelola perubahan (*change management*) serta kepemimpinan yang pada dasarnya juga tentang bagaimana mengatasi dinamika perubahan (Kotter 2001), memiliki irisan-irisan dalam suatu transformasi yang berkelanjutan (Yasin, 2014). Kepemimpinan beririsan dengan pengelolaan pengetahuan dalam *continuous learning* dan beririsan dengan pengelolaan perubahan dalam adaptabilitas. Sedangkan *knowledge management* dan *change management* beririsan dalam *continuous improvement*.

Gambar berikut menunjukkan kaitan antara **leadership**, **knowledge management** dan **change management** (dengan irisan-irisan antar ketiganya), dan transformasi organisasi.

Transformasi: Antara Kepemimpinan, Mengelola Pengetahuan dan Mengelola Perubahan

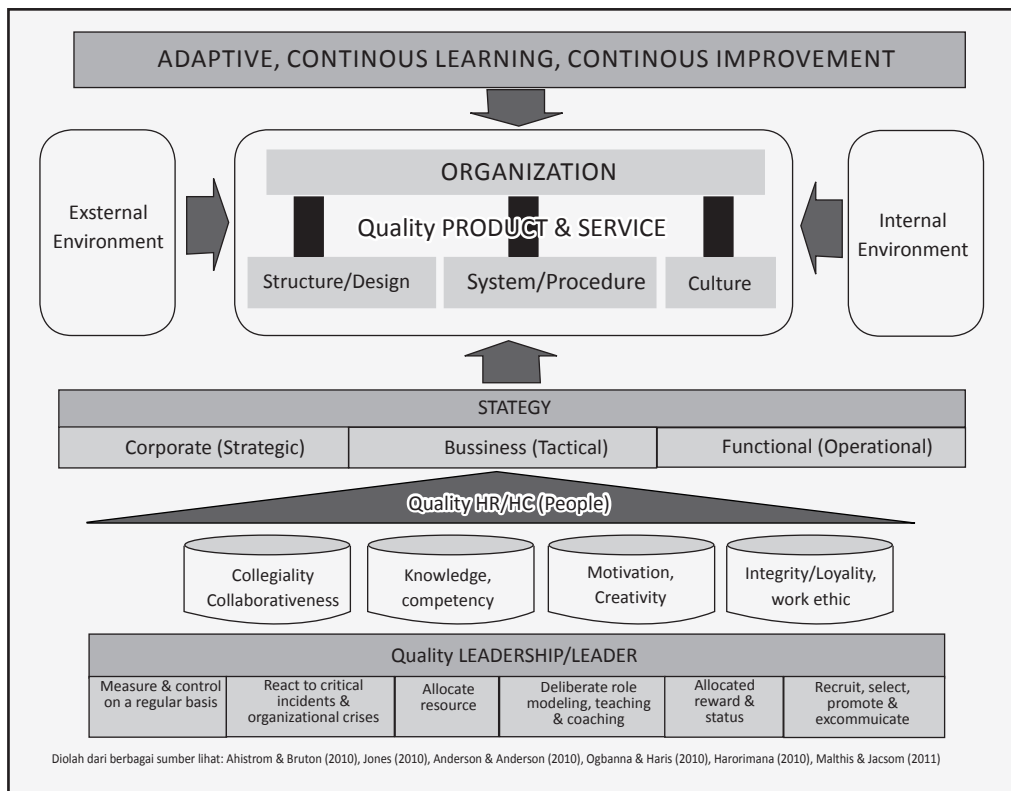


**Gambar 1.1** Kaitan Antara *Leadership*, *Knowledge Management* dan *Change Management*, dan Transformasi

## Antara Adaptive, CL, CI, “Triple Q” dan Lingkungan

Model berikut memberi gambaran tentang kaitan “Triple Q” yang diperlukan organisasi/perusahaan dalam menunjang adaptabilitas organisasi/perusahaan terhadap dinamika perubahan lingkungan yang begitu cepat yang menuntut *continuous learning* dan *continuous improvement*. (Yasin, 2014, diolah dari berbagai sumber).

### Organisasi dan Lingkungan



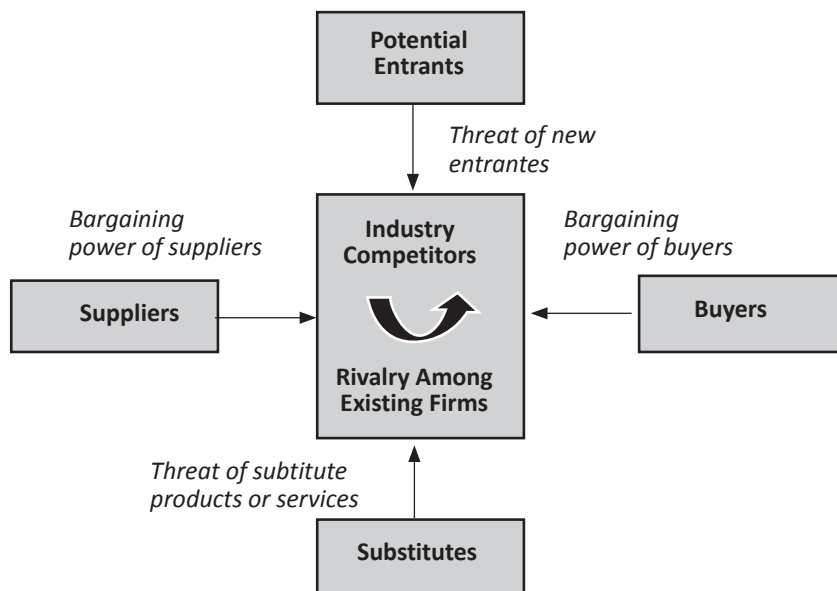
Gambar 1.2. Organisasi dan Lingkungan

## Porter’s Five Forces

Disamping faktor-faktor/variabel dari lingkungan eksternal (PESTLE) maupun internal (PRIMO-F) atau 13 trend global yang dikemukakan Adriane Done, 2012 tersebut di atas, maka **Porter** pada tahun **1980** jua sudah **mengemukakan 5** ancaman atau *forces* yang perlu diperhatikan (**Porter’s five forces**) yang dapat mengganggu/mengancam suatu organisasi/perusahaan.

Kelima ancaman/*forces* tersebut adalah: 1) pendatang/pemain baru potensial yang masuk ke dalam industri (*potential new entrants*), 2) para pembeli/konsumen (*buyers*) yang memiliki kekuatan/daya tawar (*bargaining power*), 3) barang substitusi/pengganti (*substitutes*) yang membuat pembeli/konsumen memiliki pilihan lain, 4) daya tawar para *suppliers*, dan terakhir 5) persaingan antar pemain di dalam industri yang bersangkutan (*rivalry among existing firms*).

Berikut adalah gambar tentang 5 ancaman/*forces* Porter yang menuntut organisasi bisnis untuk mencermati dan menganalisisnya. (Adaptasi dan diolah dari Narajana, 2009, *Strategic Management; Workshop on Strategy*).



**Gambar 1.3.** 5 Ancaman/Forces Menurut Porter

Faktor-faktor/variabel lingkungan tersebut di atas, *forces*, tren global, teknologi yang disruptif, era digital, ataupun era industri 4.0, yang muncul maupun yang akan muncul di masa depan, akan secara dinamis terus bergerak dan mempengaruhi seluruh kegiatan manajerial/fungsional organisasi bisnis yang pada gilirannya akan mempengaruhi keunggulan daya saing (*competitive advantage*) dan berdampak terhadap eksistensi dan *sustainability* perusahaan.

Di era *digital* seperti saat ini, faktor teknologi yang berkembang begitu pesat menjadi faktor yang sangat mempengaruhi kegiatan dan kesuksesan organisasi bisnis, suatu organisasi yang menghasilkan produk/jasa agar diterima/dibeli oleh konsumen dengan tujuan menghasilkan laba yang ajeg (*profit sustainability*) untuk menunjang *competitive advantage* perusahaan.

Ada faktor produksi, ada proses produksi, ada manajemen kualitas hasil produksi dan manajemen rantai pasok. Semuanya harus terintegrasi dengan kegiatan-kegiatan manajemen SDM/orang, manajemen pemasaran dan manajemen keuangan, serta ditunjang manajemen informasi dan teknologi, untuk menghasilkan *quality products/services* yang diterima/dibeli oleh konsumen dengan memberikan keuntungan kepada perusahaan.

## KEGIATAN-KEGIATAN MANAJERIAL/FUNGSIONAL

Kegiatan-kegiatan manajerial/fungsional dalam suatu organisasi bisnis secara umum meliputi kegiatan fungsional berikut; manajemen SDM (HRM/HCM), manajemen pemasaran, manajemen operasi/produksi, dan manajemen keuangan. Ada yang menambahkan manajemen informasi dan teknologi (IT).

Strategi bisnis dan strategi fungsional pada keempat kegiatan manajerial/fungsional tersebut secara terintegrasi dibahas dalam manajemen stratejik.

Gambar di bawah ini menggambarkan empat kegiatan (5 jika dengan IT) tersebut dan beberapa isu/hal penting yang terkait dengan kegiatan-kegiatan tersebut. Tentang IT disinggung di bagian 6.

Empat Kegiatan Manajerial/Fungsional Utama dalam Bisnis

<b>Marketing Management</b>	<b>HR/HC Management</b>	<b>Financial Management</b>	<b>Operational Management</b>
<p><i>Mass marketing versus target marketing and interactive marketing</i></p> <p><i>Customer satisfaction versus customer enthusiasm and green customer (transactional versus relationship)</i></p>	<p><i>Personnel versus HR/HC management (people as production factor versus asset/capital)</i></p> <p><i>Administrative and employee advocate vs. change agent and business/strategic partner</i></p>	<p><i>Profit = shareholders' wealth vs. wealth-creating for individuals and value adding to society</i></p> <p><i>Organic versus un-organic growth (profitability, liquidity and investment balance)</i></p>	<p><i>Traditional versus modern versus green operation</i></p> <p><i>Marketing unit, production unit vs. collaboration and coordination across unit</i></p>

**Tabel 1.1.** Empat Kegiatan Fungsional dalam Bisnis

## KEPEMIMPINAN DAN ERA VUCA

Kepemimpinan berkaitan antara lain dengan masa depan, transformasi/perubahan, kultur/nilai organisasi, visi, teladan, kreativitas/inovasi, kecerdasan lintas sektor dan multidisiplin, keberanian mengambil keputusan, *entrepreneurship*, dan alin-lain.

Beberapa pakar mengatakan, *leadership is all about inventing the future* (Cameron & Green, 2015). Pemimpin eksekutif yang transformasional melakukan mobilisasi untuk suatu perubahan (Kaplan & Norton, 2008), mengelola *talent* untuk membawa organisasi *from good to great* (Colin, 2011), dan membangun *great workplace* serta menjadikan organisasi sebagai *learning organization*.

Goosen & Stevens (2015) yang membahas tentang *leadership & entrepreneurship*, mengawali pembahasan tentang esensi *leadership* dengan *cultivate the culture of organization*, lalu *cast a vision*, *implement a process of attaining goals*, *implement fairness and justice*, *exercise stewardship*, terakhir *make followers into leaders*.

Tokoh pendidikan nasional kita Ki Hajar Dewantara, 1922, dalam konteks “kepemimpinan”, sebenarnya telah “mengajarkan” kita bahwa pemimpin itu seyogianya dapat menjadi *role model* dengan memberi “tulodo” (Ing ngarso sung tulodo), lalu kreatif dan inovatif dengan membangun “karso” (Ing madio mangu karso). Selanjutnya pemimpin juga kiranya dapat mendorong (dari belakang)/memberi kesempatan kepada para pengikutnya untuk tampil ke depan, maju dan menjadi pemimpin (tut wuri handayani).

Apa yang dikemukakan beberapa pakar tentang *leadership* tersebut di atas maupun “pengajaran” Ki Hajar Dewantara yang syarat dengan makna, pada dasarnya menggambarkan kepada kita adanya “tuntutan” akan karakter dan kompetensi dari seorang *leader*.

Beberapa pakar lain juga berbicara tentang “tuntutan” akan karakter dan kompetensi yang diperlukan oleh seorang *leader*. Mereka antara lain; Bass & Riggio, 2006, Coleman, Gulati, & Segovia, 2012, Kozes & Posner, 2008, Marturano & Gosling, 2008, Mattone, 2012, Wilkins & Carolin, 2013.

Tentang karakter sendiri ada yang mengatakan bahwa karakter adalah sesuatu yang muncul dan melekat sejalan dengan pertumbuhan atau perjalanan hidup kita. Ada pula yang mengatakan karakter lahir dari kebiasaan-kebiasaan, *habitual actions*. Karakter dapat tumbuh dari sikap dan respons kita terhadap pekerjaan, terhadap lingkungan kerja, terhadap orang-orang, terhadap alam, yang

didukung oleh pengetahuan dan pengalaman/keterampilan kita, yang kemudian melahirkan “gaya”/cara kita bersikap dan merespon hal-hal tersebut.

## Perlunya Pemimpin yang Kompeten dan Berkarakter

Jika kita coba simpulkan apa-apa yang dikemukakan beberapa pakar tersebut di atas tentang karakter pemimpin, maka seorang *leader* hendaknya memiliki karakter yang inspiratif dan stimulatif, proaktif, inovatif dan *risk taking*, kemudian *empowering & embracing diversity*.

Dari segi kompetensi, dapat kita simpulkan bahwa seorang *leader* hendaknya cerdas dan memiliki kemampuan berpikir kritis, analitik, dan strategik lintas sektor dan lintas disiplin, lalu dapat men-*drive* dan antisipatif terhadap suatu perubahan, dan *decisive*; memiliki keberanian mengambil keputusan yang “tepat” dalam berbagai situasi dengan perhitungan risiko yang “matang” (*calculated risk*).

Apa pun butir karakter dan kompetensi yang “dipersyaratkan” tentunya kita akan melihat “pembuktiannya” di lapangan. Apa-apa yang dikemukakan tersebut baru akan terlihat dan terrefleksi pada saat pemimpin tersebut mengemukakan visinya dan pada saat pemimpin itu mengambil atau membuat keputusan yang strategik, baik dalam keadaan “normal” apalagi dalam keadaan “bergejolak”.

Kita juga dapat “melihat” kompetensi dan karakter pemimpin pada saat pemimpin itu dengan pengaruhnya, memotivasi dan memberdayakan pengikutnya untuk bekerja, berjuang dan berkontribusi dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi/perusahaan yang telah ditetapkan.

Era digital yang diseptif dan disruptif bukanlah era yang “biasa-biasa” saja. Solusi-solusi untuk mengembangkan dan mempertahankan eksistensi suatu organisasi/perusahaan di tengah situasi yang *volatile, uncertain, complex* dan *ambiguous*, tentu menjadi batu ujian bagi “*the real leader*”.

Christensen sendiri yang mengangkat isu *disruptive technologies* 1997, memaknai disruptif secara sederhana, yaitu teknologi yang membuat sesuatu menjadi lebih mudah (*simpler*) dan lebih murah (*cheaper*). Situasi yang menimbulkan *demonetized, dematerialized*, produk/jasa tidak harus *bulky* dan mahal, yang pada akhirnya memberikan akses yang lebih mudah kepada semua orang (*democratized*).

*Volatility* membuat dinamika perubahan semakin cepat dan bergejolak. *Uncertainty* mengurangi prediktabilitas terhadap isu-isu penting dan peristiwa yang akan terjadi dengan penuh ketidakpastian. *Complexity* menimbulkan gangguan dan mungkin “kekacauan” yang rumit di sekeliling organisasi. *Ambiguity* membuat

organisasi menjadi tidak mudah memaknai berbagai realitas yang bercampur dan membingungkan. Namun keputusan-keputusan tetap harus diambil oleh seorang pemimpin.

Apa yang harus dilakukan oleh seorang **leader** di era VUCA yang disruptif, *chaotic* dan *fog war*? Di tengah kemajuan teknologi yang membuat dunia semakin horisontal dan inklusif? Di tengah perubahan lanskap bisnis yang bukan lagi dalam hitungan tahun, tetapi hitungan bulan, bahkan minggu atau hari? Tentu saja tidak ada “resep manjur” untuk mengatasi semuanya.

Rencana organisasi jangka pendek, menengah maupun panjang, walaupun “tidak menjamin” pencapaian tujuan, sasaran dan target-target yang dibuat, bukan pula berarti tidak diperlukan. Rencana dengan prediksi-prediksi terhadap apa yang ingin dicapai tetap dibutuhkan sebagai “kompas” kemana organisasi akan melangkah.

## Menghadapi VUCA dengan VUCA

Di balik VUCA tetap ada peluang. *Across many industries, a rising tide of volatility, uncertainty, and business complexity is roiling markets and changing the nature of competition* (Doheny, Nagali, & Weig, 2012). *Volatility provides profit opportunity* (Warwick-Ching, 2013). *Uncertainty is opportunity* (Hemingway & Marquart, 2013). dibalik VUCA ada VUCA. Johansen, 2009, menggagas **VUCA** haruslah “di lawan”/dihadapi dengan **VUCA** juga (*Vision, Understanding, Clarity dan Agility*).

Pemimpin yang kompeten dan berkarakter seperti yang dikemukakan beberapa pakar di atas, mengelola *predictive mind* nya yang tidak pernah berhenti untuk diisi dan diasah. *Vision* menjadi sebuah “eksperimen” *brain mining* untuk menghadapi masalah-masalah baru yang bergejolak dengan perspektif-perspektif yang baru pula dalam memahami (*understanding*) perubahan dan permasalahan yang timbul.

Pemimpin yang kompeten dan berkarakter juga memiliki “kejelian” dalam melihat peluang masa depan dengan jelas (*Clarity*) lalu melakukan penyesuaian secara fleksibel, cepat dan lincah (*Agility*) menghadapi tuntutan konsumen dan perubahan dengan mengatur alokasi sumber daya secara cepat dan tepat pula. *Leadership is about learning how to cope with rapid change* (Kotter, 2001).



Dinamika perubahan yang begitu cepat terutama karena faktor teknologi, memunculkan dimensi manusia dan dimensi teknologi untuk dikelola oleh pemimpin.

**Brain mining**, dengan imajinasi dan intuisi, pada dasarnya adalah mencari dan menemukan solusi-solusi baru dengan menggali dan mengintegrasikan solusi-solusi yang digunakan selama ini secara lebih kreatif dan inovatif. Inovasi baik dalam gagasan, dalam proses dan dalam hal apa pun tidaklah harus selalu “baru sama sekali”. Upaya mencoba, lalu gagal, lalu mencoba lagi, akan menjadi suatu *loop* yang dilakukan dengan optimis dan percaya diri.

Era VUCA sebagai akibat digitalisasi awalnya menimbulkan diseptif (“pengelabuhan” karena begitu “tiba-tiba”). Semua pihak akhirnya harus menyesuaikan diri/menerima kenyataan. Digitalisasi yang awalnya diseptif kemudian disruptif (menggangu terhadap pola-pola konvensional karena kemajuan teknologi), telah membawa situasi kepada demonetisasi (produk/jasa jadi lebih murah), dematerialisasi (bisnis tanpa harus secara fisik, serba *digital, on line*), dan demokratisasi (akses yang lebih mudah bagi semua orang).

Era VUCA yang dikenal juga dengan enam D atau **six D’s** mau tidak mau telah mengubah lanskap bisnis. Komputer mini dan *lap top versus main frame*, ensiklopedia *versus* wikipedia, kamera dan percetakan konvensional *versus* digital, perbankan dan telekomunikasi *versus m-banking, e-wallet*, dan lain-lain, adalah contoh-contoh *disruptive innovation*.

Catatan. *Strategic* adalah kata sifat sedangkan *strategy* adalah kata benda. Benar bahwa *strategic management* berbicara tentang formulasi, implementasi dan evaluasi strategi pada tingkat korporat, bisnis dan fungsional, tetapi kata-kata *strategic management* lebih pas diterjemahkan dengan manajemen stratejik/strategis ketimbang manajemen strategi.

“Tidak Peduli Berapa Banyak Kemajuan yang Telah Kita Buat Ataupun Berapa Banyak Pengalaman Yang Kita Miliki, Akan Selalu Ada Sesuatu Yang ‘Baru’ Yang Perlu Kita Pelajari Dan Kita Sempurnakan Lagi”. Perubahan Begitu Pesat. *Be Adaptive, Continuous Learning (CI), Continuous Improvement (CI)*! Dengan Kepemimpinan, Mengelola Perubahan dan Mengelola Pengetahuan, Lakukan Transformasi.

## TUGAS UNTUK LATIHAN DAN BAHAN DISKUSI

1. *Leader* dan para manajer dituntut untuk memiliki karakter yang inspiratif dan stimulatif, proaktif, inovatif dan *risk taking*, kemudian *empowering & embracing diversity*. *Quality leader* men-*drive quality people* menghasilkan produk/jasa yang berkualitas yang diterima dan memberikan kepuasan kepada *consumer*. *Leader* dan para manajer juga harus cerdas dan memiliki kemampuan berpikir kritis, analitik, dan strategik lintas sektor dan lintas disiplin, lalu dapat men-*drive* dan antisipatif terhadap suatu perubahan, dan *decisive*.

Dalam konteks mengembangkan SDM berkualitas yang *capable* (“*can do*”), *committed* (“*will do*”) dan *connected* (“*must do*”) seperti yang dimaksudkan Mattone, 2012, apa saja yang dapat dan perlu diperhatikan dan dilakukan oleh *leader* dan para manajer?

2. Organisasi akan selalu dihadapkan dengan dinamika perubahan lingkungan *with the rate of the change is even faster* (Kotter, 2011). Gejolak perubahan menimbulkan kerumitan, ketidakpastian dan kebingungan. Bahas dan diskusikan bagaimana kita menyikapi perencanaan yang dibuat organisasi/ perusahaan di tengah ketidakpastian yang tinggi?



# STRATEGIC MANAGEMENT

## (MANAJEMEN STRATEJIK)

### **Bagian 2. EVOLUSI MANAJEMEN, PENGERTIAN MANAJEMEN, PROSES MANAJEMEN dan TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK**

Pendekatan Klasik dan Kontemporer, Integrasi Fungsi-Fungsi Manajemen, Prinsip-Prinsip, Pengertian, dan Tujuan Tata Kelola Perusahaan yang Baik, Organisasi, Manajemen dan Kepemimpinan

#### **Tujuan Pembelajaran:**

Memahami pendekatan klasik dan temporer dalam evolusi manajemen. Memahami beberapa pengertian manajemen dan aspek-aspek yang melekat dalam manajemen. Memahami proses manajemen yang mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen. Memahami pengertian, prinsip-prinsip dan manfaat atau tujuan GCG. Memahami hubungan antara organisasi, manajemen dan kepemimpinan

## Bagian 2. EVOLUSI MANAJEMEN, PENGERTIAN MANAJEMEN, PROSES MANAJEMEN dan TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK

Pendekatan Klasik dan Kontemporer, Integrasi Fungsi-Fungsi Manajemen,  
Prinsip-Prinsip Tata Kelola Perusahaan Yang Baik  
Organisasi, Manajemen dan Kepemimpinan

### PENDEKATAN DALAM EVOLUSI MANAJEMEN

#### Pendekatan Klasik dan Kontemporer

Evolusi manajemen dapat dilihat dari dua sisi pendekatan, yaitu *classical approaches* dan *contemporary approaches* (Bateman, Snell, Konopaske, 2017). Pendekatan-pendekatan klasik melihat manajemen dari mulai aspek atau faktor sistem operasi yang ekonomis dan pengelolaan persediaan untuk memenuhi permintaan (1890), lalu aspek peningkatan efisiensi secara *scientific* (1900), aspek birokrasi sebagai suatu struktur (1910), aspek administrasi (1920), dan aspek *human relation* (1930).

Berikut rangkuman evolusi manajemen dengan pendekatan-pendekatan klasik yang disampaikan oleh Bateman, Snail, Konopaske, 2017.

#### **Systematic management** (1890)

*Focus on economical operation, adequate staffing, maintenance inventories to meet demand and organizational control.*

#### **Scientific management** (1900)

*Advocate the implication of scientific method to increase efficiency. FW Taylor identifies four principles: scientific approach for each element of ones work, selecting/training/developing each worker, cooperation with workers ensuring the jobs match plans and principles, division of work and responsibility.*

#### **Bureaucracy** (1910)

*The ideal model for management according to Max Weber is bureaucratic structure with job standarization and authority to realise efficiency.*

### **Administrative management (1920)**

*Focus on management as a profession and could be taught. Henry Fayol identifies 5 functions and 14 principles.*

### **Human relation (1930)**

*Focus on understanding how pshycological and social process interact with work situation to influence performance. Hawthrone studies 1924 – 1932.*

Pendekatan-pendekatan kontemporer melihat evolusi manajemen dari sisi pengambilan keputusan dan pemecahan masalah secara kuantitatif (1950), lalu dari sisi perilaku organisasi dengan menggunakan pula disiplin ilmu psikologi, sosiologi, dan lain-lain (1960), penggunaan teori sistem sebagai pengembangan dari *scientific management* (1960/1970), penggunaan teori kontinjensi dengan memperhatikan situasi/lingkungan yang dihadapi (1970/1980 - 2000). Sejak 2015 keatas hingga sekarang, manajemen menganalisis hal-hal yang terjadi di masa lalu sebagai bahan pengambilan keputusan sekarang dan yang akan datang.

Tentang masa lalu, sekarang dan yang akan datang, Govindarajan (HBR, 2016) mengatakan bahwa perlu suatu “keseimbangan” antara mengelola masa lalu tapi jangan terperangkap (*forget the past*), mengelola masa sekarang (*manage the present*) dan menciptakan masa depan (*create the future*).

Keseimbangan tersebut harus diperhatikan oleh seorang pemimpin dalam mengelola organisasi/perusahaan. Mengingat masa depan “diciptakan” dengan prediksi-prediksi dan asumsi-asumsi yang dibuat pada masa sekarang, maka sebenarnya *the future is now!*

Berikut rangkuman evolusi manajemen dengan pendekatan-pendekatan kontemporer yang disampaikan oleh Bateman, Snell, Konopaske, 2017.

### **Quantitative management (1950)**

*Focus on the application of quantitative analysis to management decision and problems.*

### **Organizational behavior (1960)**

*Focus on explaining the behavior of people on the job. OB draws from a variety of disciplines (pshycology, sosiology, and others).*

**System theory** (1960-1970)

*As part of scientific approach, view organization as open system dependent on input from outside than transform input into output that meet the market needs.*

**Contingency theory** (1970/1980 - 2000)

*Refuses universal principles of management, focus on situational characteristic to help manager know which circumstances dictate management actions. (external environment, internal SW, values/goals/skills and attitude, and types of tasks/resources technologies organization uses).*

**Current and future revolutions** (2015 >)

*Focus on examining the past to help make good decision for today and the future.*

## **BEBERAPA PENGERTIAN MANAJEMEN**

Beberapa pengertian manajemen telah dirangkum oleh Muruguan, 2004 (dalam Yasin, 2014). Muruguan menyampaikan beberapa pengertian manajemen sebagai berikut, meliputi manajemen sebagai aktivitas, proses, sumber daya ekonomi, tim, disiplin ilmu, dan sebagai suatu grup.

**Management as an activity**

*Management is a group of activity wherein managers do to achieve the objectives of the group. The activities of management are interpersonal activities, decisional activities, informative activities.*

Manajemen adalah sekumpulan kegiatan di mana para manajer bertindak untuk mencapai tujuan grup (unit kerja) yang telah ditetapkan. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi hubungan antar pribadi para manajer, pengambilan keputusan dan kegiatan-kegiatan yang informatif.

**Management as a process**

*Management is considered a process because it involves a series of interrelated functions. It consists a process of getting the objectives of an organization and taking steps to achieve objectives. The management process includes planning, organizing, directing and controlling functions.*

Manajemen dianggap sebagai sebuah proses karena melibatkan suatu rangkaian fungsi yang saling terkait. Rangkaian fungsi tersebut meliputi proses pencapaian tujuan organisasi dan langkah-langkah untuk mencapainya. Proses manajemen terdiri dari fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

### ***Management as an economic resources***

*Like land, labour, and capital, management is an important factor of production. Management occupies the central place among productive factors as it combines and coordinates all the resources.*

Seperti halnya tanah, tenaga kerja, dan modal, manajemen adalah suatu faktor produksi yang penting. Manajemen menempati posisi sentral di antara faktor-faktor produksi yang lain karena manajemen menyatukan dan mengoordinasikan semua sumber daya yang ada.

### ***Management as a team***

*As a group of persons, management consists of all those who have the responsibility of guiding and coordinating the efforts of other persons. The persons are called as managers who operate at different levels of authority (top, middle, operating).*

Sebagai kumpulan dari orang-orang, manajemen terdiri dari mereka yang memiliki tanggung jawab dalam membimbing dan mengoordinasikan upaya-upaya orang-orang di dalam organisasi. Orang-orang dengan tanggung jawab tersebut disebut dengan manajer yang bekerja pada berbagai tingkatan kewenangan (tingkat atas, menengah, dan tingkat operasi).

### ***Management as an academic discipline***

*Management has emerged as a specialized branch of knowledge. It comprises principles and practises for effective management of organizations.*

Manajemen telah tumbuh sebagai sebuah disiplin ilmu pengetahuan. Manajemen memiliki prinsip-prinsip dan praktik-praktik untuk efektifitas pengelolaan organisasi.



### **Management as a group**

*Management means the group of persons occupying managerial positions. It refers to all those individuals who perform managerial functions. All managers e.g. chief executive (managing director), department heads, supervisors and so on, are collectively known as management.*

Manajemen berarti sekumpulan orang dengan posisi manajerial yang melaksanakan fungsi-fungsi manajerial. Para manajer tersebut (direktur, kepala departemen, supervisor, dan lain-lain) secara kolektif dikenal sebagai manajemen.

### **Aspek Otoritas, Produktivitas, Seni/Pengetahuan, Pengambilan Keputusan dan Pendelegasian, dan Lingkungan dalam Manajemen**

*The Association of Business Executive (ABE) merangkum aspek apa saja yang dibutuhkan atau terkait dengan pengertian-pengertian manajemen yang disampaikan beberapa pakar di atas. Aspek-aspek yang dibutuhkan/terkait dengan manajemen tersebut meliputi hal-hal sebagai berikut.*

*Need authoritative role – H. Fayol*

*“To manage is to forecast and plan, to organise, to command/to direct, to coordinate, and to control”. (Aspek otoritas).*

Aspek otoritas/kewenangan (sesuai posisi, tugas dan tanggung jawabnya) penting bagi seorang manajer untuk dapat mengelola unit kerja, melakukan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pelaksanaan serta pengendalian. Tanpa kewenangan tentu hal tersebut sulit dilakukan.

*Making resource productive – P. Drucker*

*“Management is the organ of society specifically charged with making resources productive”. (Aspek produktivitas).*

Pengelolaan sumber-sumber daya secara produktif (untuk merealisasikan tujuan/sasaran yang telah ditetapkan) harus mendapat perhatian manajemen sebagai organ masyarakat.

*Artistic & Scientific aspects – J. Marsh*

*“Management is an art and a science concerned with the proper, systematic and profitable use of resources in all sections of a nation’s economy”. (Aspek seni dan pengetahuan).*

Mengelola sumber-sumber daya ekonomi secara *artistic & scientific* harus dilakukan dengan layak, sistematis dan yang menguntungkan perekonomian.

*Deciding and Delegating* – R.Falk, R.Stewart

*“Getting things done through people”*. **(Aspek memutuskan dan mendelegasikan)**.

Penyelesaian pekerjaan-pekerjaan di dalam suatu organisasi dengan melalui orang-orang yang ada di dalam organisasi, dilakukan dengan memutuskan dan mendelegasikan tugas/pekerjaan secara tepat.

*Establishing an environment conducive to work* – Koontz and O’Donnell

*“The accomplishment of desired objectives by establishing an environment favourable to performance by people operating in organised groups”*. **(Aspek lingkungan kerja)**.

Untuk pencapaian tujuan suatu organisasi yang telah ditetapkan, perlu dilakukan dengan menciptakan lingkungan/suasana kerja yang kondusif/*favourable* bagi orang-orang/tim di dalam organisasi untuk meningkatkan kinerjanya.

*Need to relate to the environment* – Kast and Rosenweig

*“Management involves the coordination of human and material resources towards objective accomplishment. It’s the primary force within the organisation which coordinates the activities of the subsystems, and relates them to their environment.”* **(Aspek lingkungan organisasi)**.

Perhatian terhadap aspek/faktor lingkungan organisasi (dan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan) perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan koordinasi antara SDM dan sumber-sumber daya yang ada untuk kepentingan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

## **Organisasi, Manajemen dan Kepemimpinan**

Di samping pengertian-pengertian dan aspek-aspek yang terkait dengan manajemen maka perlu diketahui bahwa manajemen dengan fungsi-fungsinya mengambil tempat di dalam suatu organisasi. Kesuksesan organisasi menuntut manajemen yang baik untuk mengatur alokasi sumber-sumber daya dan kegiatan-

kegiatan yang diarahkan untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan atau direncanakan.

Kepemimpinan dan peran pemimpin menjadi penting untuk menggerakkan orang-orang di dalam organisasi mencapai tujuan tersebut dalam koridor nilai-nilai ataupun budaya organisasi. Organisasi, manajemen, dan kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah saling terkait (Yasin, 2014). Organisasi menjadi “alat” untuk mengkoordinasikan orang-orang di dalam organisasi (Jones & Wellman, 2010), juga sebagai entitas sosial yang memiliki sistem untuk mencapai tujuan (Daft & Burton, 2010). Struktur, sistem, dan kultur organisasi haruslah didesain agar organisasi dapat beroperasi secara efisien dan efektif.

## PROSES MANAJEMEN

*Management process* pada dasarnya adalah **pengintegrasian fungsi-fungsi manajemen** (*planning, organizing, actuating, controlling/POAC* ataupun *planning, organizing, staffing, directing, controlling/POSDC*, atau fungsi-fungsi lain sesuai pendapat pakar yang lain pula) dan kegiatan-kegiatan yang terkait dengan fungsi-fungsi tersebut, dalam **memproses input menjadi output**.

Fungsi dan kegiatan perencanaan (*planning*) lekat dengan kegiatan dan proses pengambilan keputusan untuk menentukan tujuan dan sasaran “terbaik” (dari berbagai alternatif) yang ingin dicapai yang umumnya didasarkan atas realisasi/capaian sebelumnya dengan kelengkapan data dan *trend* yang ada, lalu asumsi-asumsi untuk melakukan prediksi-prediksi ke depan.

*Data base* yang lengkap yang menghasilkan informasi yang kontekstual akan menjadi *knowledge* yang membantu kegiatan perencanaan tersebut atau kegiatan pengambilan keputusan, terutama yang strategik. diperlukan dukungan sistem informasi manajemen yang dikembangkan dengan teknologi informasi menjadi suatu *knowledge management system*.

Mengorganisasikan (*organizing*) orang dan sumber-sumber daya yang lain untuk melaksanakan rencana yang telah disusun serta untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, adalah kegiatan-kegiatan yang “memastikan” bahwa pengalokasian sumber-sumber daya yang ada akan menunjang pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan fungsi pelaksanaan (*actuating*) merupakan kegiatan yang “memastikan” bahwa orang-orang di dalam organisasi siap dan dapat digerakkan/di arahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tentu saja dibutuhkan kemampun/kapabilitas, komitmen dan motivasi/kepercayaan diri, dan saling keterkaitan antar orang-orang tersebut satu dengan lainnya secara harmonis (Mattone, 2012, Robbins, 2000).

Pengendalian dan pengawasan (*controlling*) dilakukan untuk “memastikan” bahwa pelaksanaan adalah sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan agar pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dapat direalisasikan. Konsistensi dalam melaksanakan rencana yang telah ditetapkan sesuai standar yang ada menjadi kata kunci. Namun demikian, pengendalian dan pengawasan juga mengevaluasi dan mengukur jika ada atau terjadi penyimpangan lalu mengambil langkah-langkah koreksi yang diperlukan.

Dengan mengadaptasi dari *The Association of Business Executive (ABE)*, berikut adalah model dari *management process* dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen POAC dan kegiatan-kegiatan yang terkait dengan masing-masing fungsi dalam mengonversi *input* menjadi *output*.

### Proses Manajemen: Integrasi Fungsi-Fungsi Manajemen Mengubah Input Menjadi Output

INPUT	Planning	Organizing	Actuating	Controlling	OUTPUT
	Kegiatan-kegiatan pengambilan keputusan tentang apa yang harus di lakukan untuk mencapai tujuan. Ada asumsi-asumsi untuk membuat prediksi	Memastikan bahwa alokasi sumber daya dilakukan secara tepat/ memadai untuk mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan	Memastikan bahwa SDM/ orang-orang bekerja dgn komitmen dan <i>engagement</i> yang baik untuk mencapai tujuan yang ditetapkan	Memastikan bahwa kinerja yang dicapai sesuai dengan rencana dan target yang telah ditetapkan	

**Tabel 2.1** Proses Manajemen

# TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK (GOOD CORPORATE GOVERNANCE/GCG)

## Prinsip-Prinsip GCG

Manajemen, organisasi, dan kepemimpinan seperti dikemukakan di atas adalah satu kesatuan. Manajemen sebagai pengelolaan terhadap suatu organisasi “dibatasi” oleh suatu aturan tentang bagaimana melakukan pengelolaan yang baik. Aturan tentang tata kelola yang baik suatu perusahaan dikenal dengan *good corporate governance* (GCG). **Prinsip-prinsip GCG** (sesuai Komite Nasional Kebijakan GCG/KNKG), meliputi; Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, dan *Fairness*, sering disingkat dengan **TARIF**.

1. Transparansi, keterbukaan (*disclosure*) informasi pokok dan penting (memadai, jelas, akurat, *comparable* dan tepat waktu) dan mudah diakses oleh pemangku kepentingan/masyarakat)
2. Akuntabilitas, pertanggungjawaban atas pelaksanaan fungsi dalam organisasi secara wajar dan transparan
3. Responsibilitas, kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, terhadap masyarakat dan lingkungan
4. Independensi, pengelolaan perusahaan dilakukan secara independen dan mandiri (tanpa intervensi dari pihak lain)
5. *Fairness*, memperlakukan semua pihak dengan adil dan proporsional.

Menurut Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), GCG adalah suatu sistem pengendalian dan pengaturan perusahaan yang dapat dilihat dari mekanisme hubungan antar berbagai pihak yang mengurus perusahaan maupun ditinjau dari nilai-nilai yang terkandung dari pengelolaan itu sendiri. Prinsip-prinsip GCG mengatur pemisahan hak dan kewajiban masing-masing organ perusahaan serta memberikan landasan hukum, norma dan etika dalam pengelolaan perusahaan.

## Tujuan Penerapan GCG

Mengapa tata kelola perusahaan yang baik atau GCG perlu diterapkan? Sebagai aturan yang menuntut kepatuhan dari suatu organisasi/perusahaan maka prinsip-prinsip GCG tersebut di atas adalah dimaksudkan agar pada akhirnya suatu organisasi/perusahaan sebagai suatu badan hukum dapat dikelola dengan tidak melanggar hukum. Secara umum penerapan **GCG memiliki tujuan** sebagai berikut.

1. Agar bisnis/perusahaan dikelola untuk kepentingan *stakeholders*
2. Agar perusahaan menjadi lebih efisien dan efektif sehingga lebih kompetitif dan tujuan akhir perusahaan tercapai
3. Untuk menghindari “penyimpangan-penyimpangan” yang umum terjadi dalam pengelolaan perusahaan/korporasi
4. Untuk membangun struktur dan sistem korporasi yang kuat untuk kemajuan dan peningkatan kinerja perusahaan
5. Untuk membangun *corporate image* dan memudahkan akses perusahaan kepada kreditur maupun investor
6. Untuk melindungi Direksi (*Board of Directors*) dan Dewan Komisaris (*Board of Commissioners*) dari masalah hukum.

Sebagai sebuah sistem, GCG merupakan tata cara dan prosedur yang mengatur pengelolaan perusahaan secara akuntabel untuk meningkatkan nilai perusahaan yang memberikan manfaat bukan hanya kepada para pemegang saham (*shareholders*) tetapi juga kepada pemangku kepentingan (*stakeholders*). Sebagai sebuah struktur GCG menjelaskan tentang tugas, fungsi, hak, tanggung jawab dan kewajiban masing-masing organisasi perusahaan.

Mengelola Suatu Organisasi/Perusahaan Berarti Mengintegrasikan Fungsi-Fungsi Pengelolaan/Manajemen Menjadi Suatu Proses untuk Mengubah *Input* Menjadi *Output* Dengan Suatu Tata Kelola Yang Baik. Organisasi, Manajemen & Kepemimpinan Merupakan Satu Kesatuan, Saling Terkait.

## TUGAS UNTUK LATIHAN DAN BAHAN DISKUSI

1. Bahas dan kaitkan antara aspek-aspek Otoritas, Produktifitas, Seni/ Pengetahuan, Pengambilan Keputusan & Pendelegasian, dan aspek Lingkungan dalam manajemen dengan struktur, sistem, dan kultur organisasi. Kaitkan juga dengan prinsip-prinsip GCG.
2. Sejauh mana permasalahan hukum dapat menjerat Direksi atau Dewan Komisaris suatu perusahaan yang telah melakukan pengelolaan dengan tata kelola yang baik?  
Pelajari beberapa kasus hukum yang terjadi pada beberapa perusahaan dan menyebabkan Direksi atau Direktur Utama harus bertanggung jawab secara hukum.

3. Dalam konteks proses manajemen, bagaimana organisasi/perusahaan membuat perencanaan yang dapat diimplementasikan hingga menghasilkan *output* yang berkualitas?

# STRATEGIC MANAGEMENT

## (Manajemen Stratejik)

### **Bagian 3: MANAJEMEN STRATEJIK: EVOLUSI dan PENGERTIAN, RENCANA STRATEJIK, ANALISIS SWOT**

Empat Fase Evolusi, Dimensi Stratejik, Perlunya  
Informasi Manajemen dan Model Inovasi Bisnis,  
Faktor-Faktor Dalam Analisis SWOT

#### **Tujuan Pembelajaran:**

Memahami fase-fase evolusi manajemen stratejik. Memahami beberapa pengertian manajemen stratejik. Memahami rencana stratejik, dimensi-dimensi stratejiknya, dan pola/“mazhab” penyusunannya. Memahami perlunya informasi manajemen untuk penyusunan rencana stratejik. Memahami model inovasi bisnis. Memahami faktor-faktor dalam analisis SWOT.



## Bagian 3: MANAJEMEN STRATEJIK: EVOLUSI dan PENGERTIAN, RENCANA STRATEJIK, ANALISIS SWOT

Empat Fase Evolusi, Dimensi Stratejik, Perlunya Informasi Manajemen, Model Inovasi Bisnis, Analisis SWOT

### EVOLUSI MANAJEMEN STRATEJIK

Seperti halnya manajemen maka *strategic management* juga mengalami suatu evolusi dengan **empat fase**. Dimulai dengan fase 1, perencanaan keuangan dasar (***basic financial planning***) berupa penganggaran dan pengawasan keuangan (*financial budgeting & controlling*) tanpa strategi yang spesifik (tahun 1900an). Kemudian pada tahun 1950an berkembang menjadi fase 2, *capital budgeting*, analisa investasi dengan penekanan pada *payback period* dan *discounted cash flow* (***forecast-based long-term planning***).

Memasuki tahun 1960an–1970-an fase 3, perencanaan jangka panjang mulai memasukkan faktor-faktor lingkungan karena perubahan lingkungan bisnis yang cepat disertai persaingan yang semakin tajam (***externally-oriented planning***). Pada era ini diperkenalkan konsep-konsep *strategic business unit* (SBU) dan model-model regresi dan simulasi seperti Boston Consulting Group (BCG) *matrix* oleh Bruce Henderson dari BCG dan General Electric (GE) *nine screens/cells* atau GE *matrix* yang dikembangkan oleh McKinsey.

Dengan siklus perencanaan dan perubahan lingkungan yang semakin cepat, maka pada tahun 1970an–1980an Porter menyampaikan perlunya *strategic thinking* untuk mendapatkan, dan menjaga keunggulan daya saing (*competitive advantage*). Masa ini menjadi fase 4, penekanan pada *core competencies* didukung kreativitas dan inovasi dan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan menjadi perhatian dalam perencanaan stratejik perusahaan (***strategic management***).

### FASE EVOLUSI MANAJEMEN STRATEJIK

1. *Basic Financial Planning* (*financial budgeting & controlling, no specific strategy*, tahun 1900an)
2. *Forecast-based/long-term planning* (*capital budgeting, penekanan teknik payback period & discounted cash flow*, tahun 1950an)

3. *Externally-oriented planning* (perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan makin kompetitif, lahirnya konsep SBU, tehnik/model regresi dan simulasi, BCG matrix, GE *nine cells/screens*, tahun 1960an - 1970an)
4. *Strategic management* (*Porter's strategic thinking*, pentingnya *core competencies*, *competitive advantage*, perubahan lingkungan bisnis semakin cepat dan kompetitif, tuntutan adaptabilitas, kreativitas dan inovasi, tahun 1970-an – 1980an).

## **BEBERAPA PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEJIK**

Beberapa pakar mengemukakan pengertian tentang manajemen stratejik sebagai berikut.

Menurut Ansoff, 2013, "*strategic management is an organizational action process which focus on producing strategic results (new markets, new products, new technologies) by formulating strategies, designing firm's capability, and managing implementation of strategies and capabilities*".

Manajemen stratejik adalah suatu proses kegiatan organisasi yang fokus pada hasil-hasil yang stratejik (pasar yang baru, produk baru, teknologi baru) dengan memformulasikan strategi-strategi yang tepat, mendesain kapabilitas perusahaan, dan mengelola pelaksanaan strategi dan kapabilitas tersebut.

Selanjutnya David and David, 2017, mengemukakan bahwa "*strategic management is the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross functional decisions that enable organization to achieve its objectives*".

Manajemen stratejik adalah seni dan ilmu pengetahuan tentang memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang membantu organisasi mencapai tujuannya.

Wheelen & Hunger, 2012, menyampaikan bahwa "*strategic management is a set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a firm*".

Manajemen stratejik adalah satu paket keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan.

Manajemen stratejik secara umum adalah suatu proses lintas fungsi dengan langkah-langkah stratejik meningkatkan adaptabilitas terhadap lingkungan stratejik, untuk memperjelas visi, misi dan tujuan stratejik organisasi dengan menyiapkan strategi-strategi yang tepat, dalam rangka mendapatkan, menjaga ataupun meningkatkan keunggulan daya saing (*competitive advantage*).

Proses dalam manajemen stratejik memungkinkan suatu organisasi/perusahaan beradaptasi secara efektif terhadap perubahan-perubahan yang terus terjadi di masa yang akan datang (David and David, 2017)

## RENCANA STRATEJIK DAN DIMENSI STRATEJIKNYA

Mengapa disebut *strategic plan*? Di mana letak dimensi stratejiknya? *Strategic plan* atau rencana jangka panjang (RJP) atau *long-term plan*, ada juga yang menyebutnya *strategic scenario*, adalah rencana yang dibuat untuk kurun waktu biasanya 5 tahun. Jangka waktu 5 tahun dari rencana ini merupakan salah satu dimensi yang menunjukkan stratejiknya rencana tersebut. Di Indonesia, untuk perbankan, maka disamping rencana 5 tahunan, bank juga diwajibkan membuat rencana bisnis bank (RBB) periode 3 tahunan.

Dimensi-dimensi stratejik lainnya dari RJP ini adalah rencana stratejik atau jangka panjang ini memerlukan komitmen dan dukungan manajemen puncak karena meliputi beberapa kegiatan manajerial/fungsional seperti operasi/produksi, pemasaran, SDM, dan keuangan. RJP juga melibatkan sumber daya yang besar dengan kosekuensi dan implikasi yang luas pula. Disamping itu RJP berorientasi kepada masa depan dengan prediksi-prediksi yang mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal yang berada di luar kendali manajemen.

Analisis terhadap faktor-faktor lingkungan, eksternal maupun internal, pada dasarnya dilakukan untuk mengenali masalah-masalah yang berdampak signifikan terhadap operasi dan pencapaian tujuan perusahaan, menyiapkan respon dan sumber daya yang memadai untuk menghadapi masalah-masalah kritis yang ada, dan memprediksi arah/tujuan dan posisi/kondisi perusahaan di masa yang akan datang.

## Perilaku Kompetitif (*Competitive Behavior*) Sebagai Respons Terhadap Persaingan Kompetitif

Banyaknya para pesaing (*competitors*) di dalam suatu industri dengan produk/jasa yang ditawarkan dan dengan konsumen yang relatif sama akan menimbulkan persaingan kompetitif (*competitive rivalry*) di dalam industri tersebut. Masing-masing perusahaan akan mengambil tindakan atau merespon persaingan tersebut (*competitive behavior*) untuk mendapatkan atau mempertahankan keunggulan daya saingnya (*competitive advantage*) masing-

masing. Secara terus-menerus (David & David, 2017) dengan strategi atau inovasi-inovasi yang tidak mudah ditiru.

Saling memerebutkan posisi atau pangsa pasar secara kompetitif (**market competition**) antara satu pesaing dengan yang lainnya, akan menyebabkan timbulnya dinamika persaingan di dalam pasar (**competitive dynamics**) yang bisa menyebabkan siklus pasar menjadi cepat, lambat ataupun moderat (*fast, low, or standard market cycle*) dan keunggulan daya saing yang lebih *sustain, unsustain* ataupun moderat.

Untuk **competitive advantage** yang berkelanjutan, sulit ditiru, akan menyebabkan siklus pasar menjadi lambat, dan sebaliknya. Jika siklus pasar menjadi cepat maka tuntutan untuk terus membangun *competitive advantage* melalui inovasi-inovasi menjadi suatu keharusan. dibutuhkan **strategic leadership and entrepreneurship** untuk melakukan inovasi-inovasi tersebut.

## "MAZHAB"/POLA PENYUSUNAN RENCANA STRATEJIK

Apakah *strategic plan* atau *long-term plan* atau RJP (dan visi, misinya) tidak dapat diubah? Tentu saja bisa dan bahkan perlu disesuaikan dengan perkembangan-perkembangan yang ada. Namun demikian terdapat 2 (dua) pola atau "mazhab" dalam kaitan dengan penyusunan dan perubahan RJP tersebut.

Pola pertama adalah bahwa RJP itu prinsipnya tetap atau **fixed plan** dan hanya diubah atau direvisi jika terjadi perubahan yang "struktural" dalam hal laba, penjualan, investasi dan utang, atau yang lain, minimal berubah misalnya 10% atau 20% (tergantung kebijakan pemegang saham atau manajemen). Periode dari RJP umumnya tetap sampai ada RJP yang baru, kecuali jika perubahan struktural tersebut terjadi pada tahun terakhir dari RJP yang ada.

Pola yang kedua menganggap bahwa suatu *long-term plan* tidak *fixed* periodisasinya, bukan *fixed plan*, tetapi **rolling plan**, sehingga setiap tahunnya menjadi awal tahun dari RJP yang telah disesuaikan dengan perubahan-perubahan atau situasi terkini. Misal RJP periode 2020 – 2025 maka dengan pola *rolling* ini pada tahun 2021 akan menjadi RJP 2021 – 2026, dan seterusnya.

## ANALISIS SWOT

Seperti telah disinggung pada alinea 3 Bagian 1 di atas, maka analisis terhadap faktor-faktor lingkungan dilakukan dengan mengidentifikasi kekuatan

(*strengths/S*), kelemahan (*weaknesses/W*) yang ada dari sisi internal perusahaan, dan mengidentifikasi peluang (*opportunities/O*) dan ancaman (*threats/T*) yang dihadapi dari sisi eksternal.

Analisis lingkungan internal (SW) dan eksternal (OT) atau dikenal dengan SWOT **analysis**, dirangkum atau dibuatkan *summary* nya dalam satu tabel/matriks. Rangkuman atau tabel/matriks hasil analisis faktor lingkungan internal dikenal dengan *Internal Factors Analysis Summary/Internal Factors Evaluation Matrix* (IFAS atau IFEM). Untuk rangkuman atau tabel/matriks eksternal dikenal dengan EFAS atau EFEM. Di Indonesia, analisis lingkungan internal kadang disingkat jadi ALIN dan untuk analisis lingkungan eksternal disingkat jadi ALEKS.

Seperti telah dikemukakan dalam bagian 1 di atas, maka faktor-faktor (bisa disebut juga variabel-variabel) lingkungan internal dapat merujuk kepada PRIMO-F, *people/SDM*, *resources/sumber daya* lainnya, *innovation/R&D*, *marketing/pemasaran*, operasi/produksi, dan *finance/keuangan*. Sedangkan untuk faktor-faktor lingkungan eksternal dapat merujuk kepada PESTLE, politik/regulasi, ekonomi, sosio kultural, teknologi, legal/hukum, *environmental/lingkungan* (atau PESTEL, PEST).

Untuk tiap faktor/variabel dari masing-masing lingkungan internal dan eksternal, diberi bobot (dengan total bobot 100% atau 1) dan **rating** dari yang terendah/tidak penting sampai yang tertinggi/paling penting (dengan skala 1 sampai 4). Perkalian antara bobot masing-masing faktor/variabel dengan *rating*nya menghasilkan nilai/score masing-masing S, W, O dan T.

Total nilai S dikurangi W hasilnya untuk menentukan titik ordinat pada sumbu X. Sebelah kanan sumbu X, *strengths* (positif) dan sebelah kiri sumbu X, *weaknesses* (negatif). Total nilai O dikurangi T untuk menentukan titik absis pada sumbu Y. Sebelah atas sumbu Y, *opportunities* (positif) dan sebelah bawah sumbu Y, *threats* (negatif).

Nilai X,Y (S-W dan O-T) akan memetakan posisi perusahaan berada pada kuadran mana dari 4 kuadran diagram Cartesius (**Growth, Diversification, Stability**, atau **Survival**), lihat gambar 4. Posisi perusahaan atau unit bisnis dikuadran tertentu pada diagram tersebut akan menentukan strategi apa yang cocok untuk posisi tersebut.

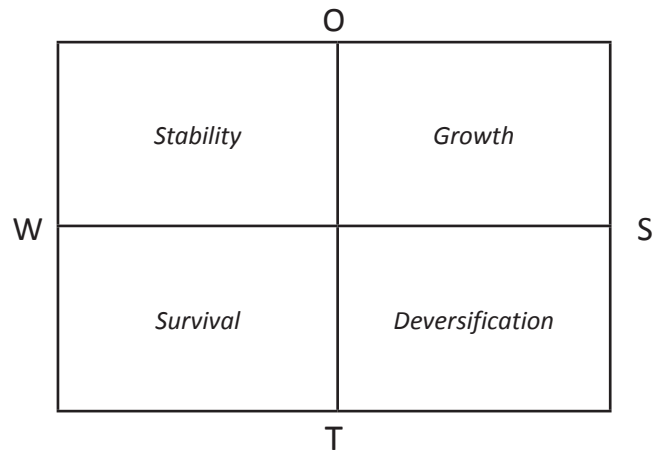
Berikut ini adalah contoh rangkuman hasil analisis SWOT sebuah perusahaan.

## Contoh Analisis SWOT

Faktor Strategi Internal		Bobot	Rating	Skor Pembobot
<b>Streghth</b>				
1	Satu-satunya unit yang dipercaya untuk melaksanakan pembangunan pembangkit di pulau Sumatera	0,06	4	0,24
2	Kapasitas yang akan dibangun cukup besar yaitu mencapai 3.269,4 MW	0,08	3	0,24
3	Berkantor pusat di Medan di mana Medan merupakan kota yang strategis dan mempunyai kemudahan akses untuk menjangkau lokasi proyek dan kemudahan akses koordinasi sampai pelosok.	0,07	4	0,28
4	Sumber dana investasi mendapat dukungan penuh dari PLN Pusat	0,012	4	0,48
5	Memiliki Sumber Daya Manusia dengan kompetensi yang berkualitas di bidangnya.	0,1	3	0,3
<b>Weakness</b>				
1	Fasilitas kerja, sarana pendukungnya dan <i>tools</i> perlu ditingkatkan seperti SOP	0,09	2	0,18
2	Beberapa kekosongan jabatan perlu segera diisi.	0,08	2	0,18
3	Terdapat kesenjangan grade, peringkat SDM yang besar.	0,08	2	0,16
4	Perlu peningkat budaya <i>Knowledge Management (Knowledge Sharing)</i>	0,1	2	0,2
5	Kearsipan dan pengolahan data base yang perlu ditingkatkan penataannya.	0,07	1	0,07
6	Keterbatasan diklat memenuhi kebutuhan pelatihan pegawai	0,06	2	0,12
7	Sistem karir <i>planning</i> belum diimplementasikan secara konsisten.	0,08	2	0,16
		<b>1</b>		<b>2,61</b>
<b>Opportunity</b>		Bobot	Rating	Skor Pembobot
1	Rencana Investasi PT PLN Persero setiap tahun masih relative besar untuk mengejar rasio elektrifikasi nasional yang masih rendah.	0,15	3	0,45
2	Besarnya potensi sumber energi terbarukan yang tersedia dan belum dimanfaatkan.	0,13	4	0,52
3	Mengembangkan bisnis hulu di bidang energi primer terkait dengan pemanfaatan lokasi dan infrastruktur yang tersedia bagi penyediaan energi.	0,11	4	0,44
4	Dukungan pemerintah daerah dalam melistriki pulau Sumatera.	0,12	4	0,48
5	Terbukanya peluang penerapan teknologi baru dalam bidang ketenagalistrikan.	0,12	3	0,36
<b>Threat</b>				0
1	Perubahan struktur manajemen PLN yang terlalu cepat.	0,13	2	0,26
2	Perubahan ekonomi makro, tidak perform-nya kontraktor dan mitra kerja, adanya deviasi planning anggaran, proses pengurusan perizinan yang cukup panjang, kerawanan sosial dan adanya penolakan dari masyarakat setempat dapat menyebabkan keterlambatan COD pembangkit.	0,18	1	0,18
3	Sistem penilaian unjuk kerja belum selaras dengan sistem Remunerasi.	0,06	2	0,12
		<b>1</b>		<b>2,81</b>

**Tabel 3.1** Rangkuman Hasil Analisis SWOT

### Empat (4) Kuadran Posisi Strategik Hasil Analisis SWOT



Gambar 3.1 Kuadran Posisi Strategik Hasil Analisis SWOT

### Perlunya Informasi Manajemen dalam Penyusunan Rencana Strategik

Manajemen strategik dan **strategic plan memerlukan informasi manajemen** dan dukungan *management information system* (MIS) dan *management decision support system* (**MDSS**) untuk menunjang *strategic decision-making process* dan membantu kontrol atau pengendalian terhadap strategi yang ditetapkan. Informasi yang dibutuhkan meliputi antara lain; 1) perkembangan penjualan, 2) perkembangan harga, 3) pertumbuhan pasar dan permintaan konsumen, 4) pertumbuhan laba, 5) pertumbuhan investasi, 6) pertumbuhan industri, 7) perkembangan teknologi, 8) karakter konsumen, karakter dan respons pesaing, 9) perubahan lingkungan bisnis, 10) regulasi dan lain-lain.

Informasi-informasi tersebut di atas akan bermanfaat jika akurat, *up to date*, dapat dianalisis dan menghasilkan hasil analisis yang berguna untuk membuat ramalan tentang potensi pasar, segmentasi pasar, pemetaan tentang lingkungan bisnis dan persaingan, *positioning*, dan lain-lain. Penelitian atau *survey* dengan kuesioner atau wawancara dan observasi tentang lingkungan bisnis, persaingan dan potensi pasar penting untuk dilakukan. Semua informasi tersebut penting dan diperlukan untuk misalnya melakukan *new product planning* atau *market development/penetration* yang sebenarnya terkait dengan inovasi bisnis.

## INFORMASI MANAJEMEN DAN MODEL INOVASI BISNIS

Informasi-informasi yang digali lewat **pertanyaan-pertanyaan yang berulang-ulang** tentang 4 hal atau 4 area berikut ini dapat menjadi model untuk menciptakan inovasi bisnis (Viguerie, Smit, Baghai, 2007); *what business are we in? who our customers are? what can we offer to the customers? how we compete and deliver our products to the customers?* Identifikasi akan segmen pasar yang tepat sangatlah penting untuk perencanaan produk dan distribusinya.

Ketepatan dalam mengidentifikasi segmen pasar dan target pasar menjadi dasar dalam menyiapkan rencana produk/jasa yang sesuai dengan keinginan konsumen pada segmen pasar tersebut yang seringkali sangat *demanding*, sekaligus menyiapkan strategi penetrasi ataupun pengembangan pasar yang diperlukan. Tuntutan-tuntutan pasar yang seringkali sangat *demanding* tersebut menuntut pula *new way of thinking, new way of behaving, new way of doing business more efficiently and more effectively* seluruh jajaran organisasi.

## ALAT/TEHNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN ANALISIS DATA

Untuk pengambilan keputusan yang strategik dapat digunakan beberapa metode/*tools/techniques*, salah satunya *analytical hierarchy process* (AHP) yang dikembangkan oleh Thomas El Saty, 1970 (di samping tehnik Delphi dan lain-lain). Tehnik AHP ini “mengurai” masalah yang kompleks ke dalam kelompok-kelompok secara lebih sistematis dan terstruktur kemudian dianalisis tiap kriteria dan alternatif keputusan secara hirarkis.

Untuk *data analytical tools* dapat digunakan salah satu *tools* misalnya Tableau, *software* dengan kemampuan *big data* yang canggih. Atau *Konstanz Information Miner* dengan *visual programming* dan *machine learning*-nya ataupun *Skyfree* dengan *interpretability mode*-nya.

“Berbicara Tentang Manajemen Strategik Berarti Berbicara Tentang Lingkungan Strategik, Tujuan Strategik, Posisi Strategik, Koordinasi/Kolaborasi/Komunikasi Lintas Fungsi, Pilihan Strategi yang Tepat Dan Terbaik, Inovasi Bisnis, dan Keunggulan Daya Saing”



## TUGAS UNTUK LATIHAN DAN BAHAN DISKUSI

1. *Competitive advantage* yang berkelanjutan dan sulit ditiru, akan menyebabkan siklus pasar menjadi lambat, dan sebaliknya. Jika siklus pasar menjadi cepat maka tuntutan untuk terus membangun *competitive advantage* melalui inovasi-inovasi menjadi suatu keharusan. Bagaimana *market competition* dan *competitive dynamics* memengaruhi *competitive advantage*?
2. Bagaimana manajemen strategik “menjembatani” organisasi/perusahaan beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terus terjadi di masa depan?
3. Bahas dan diskusikan kaitan pentingnya identifikasi segmen pasar dan penentuan *target market* dengan inovasi bisnis untuk perencanaan produk dan distribusi/*delivery*-nya dalam memenuhi kebutuhan/keinginan konsumen yang sering sangat *demanding*.

# STRATEGIC MANAGEMENT

## (Manajemen Stratejik)

### Bagian 4: LANGKAH-LANGKAH/PROSES DALAM MANAJEMEN STRATEJIK/ PENYUSUNAN RENCANA STRATEJIK

Empat Langkah/Proses Utama, Visi/Misi/*Values*, TOWS *Matrix* dan Analisis SWOT Kegunaan Rencana Stratejik, SPACE *Matrix* dan Beberapa Model Lain

#### Tujuan Pembelajaran:

Memahami langkah-langkah/proses dalam manajemen stratejik. Memahami pengertian dan kaitan antara visi, misi, dan *values*. Memahami TOWS matriks dan strategi-strategi hasil analisis SWOT. Memahami kegunaan rencana stratejik. Memahami beberapa model lain untuk memetakan posisi perusahaan/produk/unit bisnis selain hasil analisis SWOT (SPACE *matrix*, *Umbrella Model* dan Model Bisnis Kanvas).

## Bagian 4: LANGKAH-LANGKA/PROSES DALAM MANAJEMEN STRATEJIK/PENYUSUNAN RENCANA STRATEJIK

Empat Langkah/Proses Utama, Visi/Misi/*Values*, *TOWS Matrix* dan Analisis *SWOT* Kegunaan Rencana Strategik, *SPACE Matrix* dan Beberapa Model Lain

### LANGKAH-LANGKAH/PROSES MANAJEMEN STRATEJIK

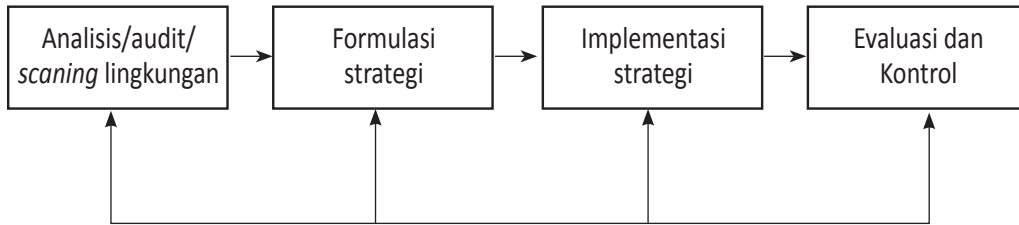
Suatu rencana apa pun, jangka panjang, menengah, atau pendek, ujung kegiatan atau kegiatan akhirnya adalah evaluasi terhadap rencana tersebut. Sejauh mana apa-apa yang telah direncanakan, misi yang diemban, tujuan, sasaran, dan target-target yang telah ditentukan serta strategi yang dirancang, dapat dilaksanakan atau direalisasikan? Demikian juga halnya dengan sebuah RJP atau rencana strategik organisasi/perusahaan.

Dalam konteks RJP sebagai “payung” dari rencana-rencana tahunan selama 5 tahun, maka evaluasi terhadap rencana tahunan dari RJP yang telah ditetapkan Pemegang Saham, pada setiap tahunnya juga selalu dievaluasi dan dianalisis apakah capaian-capaian tahunan atau realisasinya dibandingkan dengan rencananya ataupun anggarannya sesuai dengan yang diharapkan dan akan “menunjang” realisasi RJP nantinya atau tidak?

Tergantung pada seberapa besar capaian atau realisasi dari rencana/anggaran tahunan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan (apakah di bawah atau di atas rencana/anggarannya) dan tergantung pula pada pola atau mazhab RJP yang digunakan, apakah pola/mazhab *fixed* atau *rolling plan*, maka realisasi/capaian tahunan tersebut akan menjadi dasar bagi rencana tahunan berikutnya dan/atau bagi perbaikan RJP jika diperlukan.

Merujuk kepada Ansoff, 2013, David & David, 2017, dan Wheelen & Hunger, 2012, maka setelah langkah 1) ***environmental scanning*** dalam manajemen strategik, langkah-langkah/proses utama berikutnya dalam manajemen strategik; meliputi; 2) Formulasi Strategi, 3) Implementasi Strategi, dan 4) Evaluasi dan Kontrol.

Wikipedia mengemukakan langkah-langkah dalam manajemen strategik/penyusunan rencana strategik, hanya 2 (dua) langkah utama, yaitu Formulasi dan Implementasi Strategi. Tetapi dalam Implementasi Strategi, terdapat langkah *control and feedback* yang intinya sama dengan evaluasi.



**Gambar 4.1** Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi Strategi.

Jika digambarkan dalam suatu model “*decision making process*” maka langkah-langkah pada Formulasi Strategi cukup panjang, meliputi; 1) mengevaluasi kinerja/capaian sebelumnya, 2) mengevaluasi dan merumuskan visi, misi, arah/tujuan ke depan, 3) mengaitkan evaluasi-evaluasi tersebut dengan, dan sekaligus me-*review* tata kelola perusahaan yang baik (GCG), 4) melakukan *scanning/audit* dan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal (SWOT *analysis*), 5) kemudian membuat rangkuman hasil analisis SWOT tersebut dan memetakan posisi perusahaan atau produk/unit bisnis, dan merumuskan kembali jika perlu, visi, misi, dan tujuan organisasi/perusahaan.

Selanjutnya langkah ke 6) menyiapkan dan mengkaji alternatif-alternatif strategi baik pada tingkat/*level* korporat, tingkat bisnis, maupun tingkat fungsional (*marketing, operation/production, finance*, dan SDM, dan ada yang menambahkan IT), untuk kemudian memilih *the right and convincing strategy*. Setelah 6 langkah Formulasi Strategi tersebut lalu ke Implementasi Strategi yang umumnya terurai dalam program, anggaran, dan prosedur dan terakhir langkah Evaluasi Strategi (*control and feedback*).

## LANGKAH FORMULASI STRATEGI

### Visi, Misi, *Values*

Sejalan dengan pemetaan posisi perusahaan atau unit bisnis pada kuadran yang sesuai dalam diagram Cartesius (sesuai posisi strategik perusahaan/unit bisnis itu berada berdasarkan hasil analisis SWOT, lihat Tabel 3.1 halaman 35), maka organisasi/perusahaan dapat merumuskan visi dan misinya ke depan ataupun melihat dan mengevaluasi kembali visi, misi yang ada jika diperlukan.

Berikutnya adalah mengumpulkan/membuat daftar faktor-faktor internal (SW) dan eksternal (OT) yang disebut *the input stage*. Kemudian membuat *summary/table/matriks* hasil analisis SWOT (di sebut ***the matching stage***) yang kemudian

digunakan untuk menyiapkan strategi-strategi dan memilih/memutuskan strategi yang dianggap paling tepat (*the decisional stage*), David & David, 2017.

Visi organisasi/perusahaan menggambarkan arah dan kondisi masa depan yang diprediksikan. Visi merupakan *unifying vocal point, future direction* yang menjawab pertanyaan; *what do we want to become?* Sedangkan misi yang merupakan penjabaran dari tujuan strategik perusahaan untuk mewujudkan visi organisasi/perusahaan, adalah *reason for being*, dan menjawab pertanyaan *what to do with our business, products/services, and customers?*

Misi menjadi dasar bagi organisasi/perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya organisasi, menerjemahkan tujuan organisasi/perusahaan ke dalam sasaran, waktu, biaya, target kinerja, serta menjadi dasar bagi pembagian tugas dan kegiatan pada unit-unit yang bertanggung jawab. Setiap anggota organisasi harus mengacu kepada misi organisasi/perusahaan yang merupakan penjabaran dari visi dan menjadikan misi tersebut sebagai kesatuan tujuan organisasi.

Di samping visi, misi, dan tujuan organisasi/perusahaan, maka sebagai “koridor” bagi seluruh jajaran organisasi untuk bertindak dan bekerja terdapat *organizational values*. dicantulkannya bersama sama antara visi, misi dan *values*/nilai-nilai organisasi tersebut menunjukkan bahwa visi, misi organisasi yang ingin diwujudkan hendaklah “di tunjukkan” atau tercermin dalam pola tindak dan pola kerja sesuai *values* organisasi.

Berbagai organisasi/perusahaan di Indonesia, pemerintah, swasta ataupun BUMN, ada yang mencantumkan 4, 5, 6 butir ataupun lebih nilai-nilai organisasinya. Jika nilai-nilai tersebut kemudian di“padatkan”, setidaknya ada 3 nilai yang “harus” selalu ada (dengan berbagai terminologi/sebutan); yaitu nilai profesionalisme, nilai integritas, dan nilai pelayanan kepada konsumen.

Beberapa pertanyaan tentang *organizational values* ini, misalnya; “apakah pencantumannya dalam *banner* ataupun pada bingkai lain yang kadang juga di“pajang” pada dinding-dinding ruang kerja, betul-betul menjadi koridor bagi seluruh jajaran dalam bertindak dan bekerja? Jika ya, apakah seluruh jajaran organisasi sudah paham betul tentang nilai-nilai dan maknanya? Apakah makna dari nilai-nilai dimaksud telah dengan jelas pula dirumuskan dalam perilaku seperti apa yang harus ditunjukkan oleh anggota organisasi dalam pola tindak dan pola kerjanya?”

## Perlunya Sosialisasi dan Internalisasi Nilai-Nilai Organisasi

Di samping kejelasan maknanya, *values* harus jelas pula rumusan tentang perilaku yang terkait dengan tiap butir nilai tersebut. Selanjutnya nilai-nilai tersebut masih perlu dilakukan sosialisasi dan internalisasinya. Ini pun belum atau tidak menjamin bahwa nilai-nilai tersebut akan secara “ajeg” dilaksanakan dan ditunjukkan dalam pola tindak dan pola kerja.

Masih perlu dilakukan *gathering* formal atau pun informal secara periodik dan reguler untuk mengontrol *progress*-nya, termasuk bagaimana menjadikan implementasi nilai-nilai tersebut nantinya masuk sebagai bagian dari KPI dalam penilaian kinerja anggota organisasi. Tidak ada aturan baku berapa lama setelah sosialisasi dan internalisasi, nilai-nilai tersebut menjadi bagian dari KPI.

Ada banyak organisasi/perusahaan yang menyadari pentingnya *values* tersebut kemudian melakukan program sosialisasi dan internalisasi umumnya dengan menyiapkan “buku saku” sebagai pedoman untuk memastikan bahwa seluruh jajaran organisasi telah membaca dan memahami makna serta rumusan perilaku dari tiap butir nilai organisasi tersebut.

Penyampaian buku pedoman harus dilakukan kepada seluruh jajaran dan penyampaiannya biasanya disertai dengan “surat pernyataan komitmen” yang harus ditandatangani oleh setiap orang. Pernyataan bahwa telah menerima buku pedoman dan tentang dukungan dan kesediaan untuk melaksanakannya.

Sosialisasi dan internalisasi biasanya dilakukan secara berjenjang dan bertahap oleh suatu tim “agen perubahan” yang melibatkan para manajer senior sebagai *change champion* dibantu oleh para *change agent* ditingkat berikutnya untuk menjangkau seluruh *change target*.

Ada kaitannyakah sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai organisasi dengan perubahan? Biasanya sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai organisasi hingga mencapai seluruh jajaran (ribuan atau puluhan ribu karyawan misalnya), yang dilakukan berjenjang dan bertahap tadi, menjadi bagian dari “perubahan sikap dan mental” anggota organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi serta meningkatkan pelayanan.

Masing-masing organisasi memiliki cara dan strategi untuk lebih memastikan efektifitas sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai tersebut. Tetapi, pertemuan-pertemuan rutin dan berkala secara “tim” pada tiap unit kerja ataupun antar unit kerja, dapat menjadi bagian untuk saling “menilai, memberikan masukan/*feedback*” tentang pola tindak dan pola kerja sesuai nilai-nilai organisasi, apakah sudah diwujudkan atau belum?

Namun langkah awal “memastikan” bahwa seluruh jajaran organisasi paham tentang makna dan rumusan perilaku dari tiap-tiap nilai tersebut tetap menjadi bagian terpenting dalam sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai tersebut. Pastikan buku pedoman diterima, pernyataan komitmen ditandatangani (contoh nilai organisasi, makna dan rumusan perilaku, lihat Tabel 4.1).

## **Model “Hipotetik” Dalam Sosialisasi dan Internalisasi Nilai-Nilai Organisasi**

Salah satu model dalam menginternalisasikan nilai-nilai organisasi yang dilakukan oleh beberapa organisasi adalah dengan membuat “model hipotetik” dari nilai-nilai tersebut untuk lebih dimengerti dan dipahami oleh setiap anggota organisasi. Model tersebut menempatkan salah satu nilai sebagai “variabel Y” yang dipilih dari butir-butir nilai yang ada, yang biasanya menunjukkan “ujung” ataupun “*ultimate goal*” yang ingin dicapai.

Sebagai contoh, suatu organisasi/perusahaan mengusung nilai-nilai TRUST (Terpercaya dalam melaksanakan bisnis, Responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis, Unggul dan profesional dalam pelayanan, Sehat dalam tata kelola, dan Terkemuka dalam memberikan kepuasan pelanggan).

Organisasi/perusahaan tersebut menempatkan nilai Terkemuka dalam memberikan kepuasan pelanggan sebagai “variabel Y” dan nilai Sehat dalam tata kelola sebagai “*mediating variable*”. Sedangkan nilai-nilai Terpercaya, Responsif dan Unggul sebagai variabel-variabel (X) “yang mempengaruhi” nilai Terkemuka (kepuasan pelanggan)/variabel Y, melalui nilai Sehat/variabel mediasi (tata kelola yang baik). Gambar 4.3, adalah contoh internalisasi nilai-nilai organisasi dengan model “hipotetik”.

Model hipotetik tersebut dibuat untuk menekankan bahwa kepuasan pelanggan (direpresentasikan oleh nilai Terkemuka) hanya dapat dicapai jika organisasi menerapkan *good corporate governance* (nilai Sehat), yang semuanya harus didukung atau dipengaruhi oleh integritas (nilai Terpercaya), adaptif terhadap lingkungan (nilai Responsif), dan profesional serta kompeten (nilai Unggul).

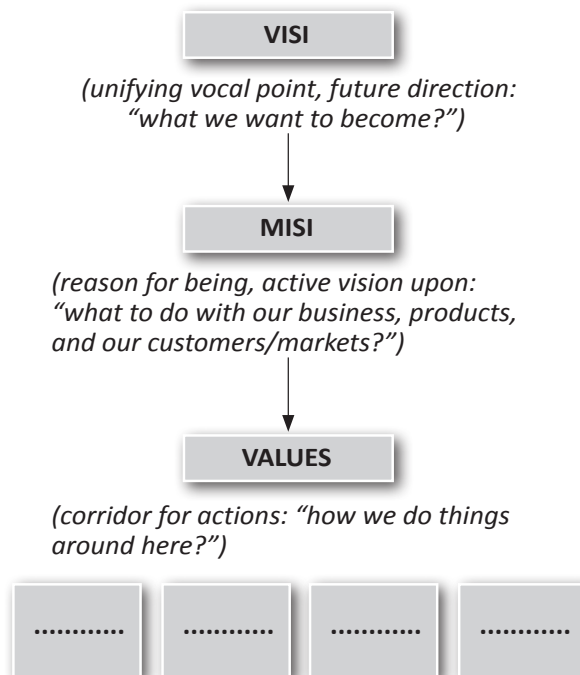
Namun demikian, bukan model hipotetik ataupun model-model lain untuk membantu sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai organisasi yang penting, tetapi yang lebih penting lagi adalah pemahaman yang benar atas nilai-nilai tersebut dan rumusan perilakunya untuk diwujudkan sehingga nilai-nilai yang ada tidak hanya tampil sebagai “pajangan” semata.

Selanjutnya seperti dikemukakan di atas bahwa disamping kejelasan akan makna dari nilai-nilai tersebut maka rumusan perilaku dari tiap-tiap butir nilai dimaksud menjadi “menu” yang harus ada agar setiap anggota organisasi. mengetahui, memahami dan menghayati perilaku yang dituntut untuk diwujudkan dalam pola tindak dan pola kerja sehari-hari.

## Kaitan Visi, Misi, Values

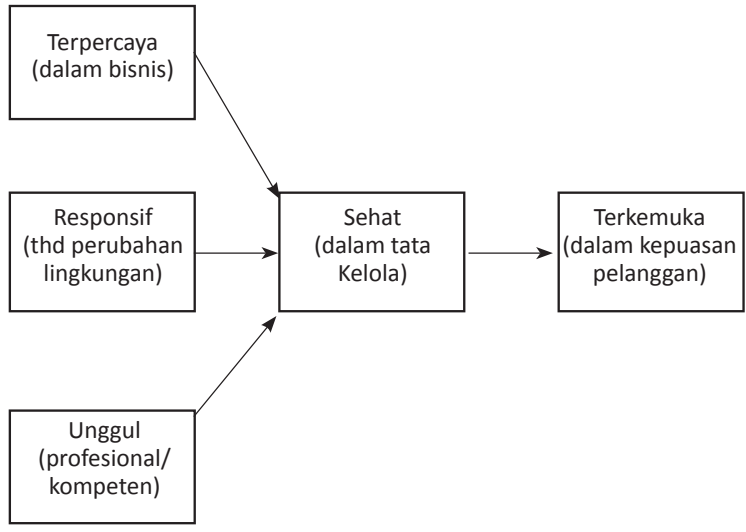
Model berikut menggambarkan kaitan antara visi, misi, dan *values*. Contoh visi, misi beberapa perusahaan BUMN juga diberikan di bawah ini. Kaitan visi, misi dan *values* dalam model ini menunjukkan bahwa seluruh anggota organisasi harus bekerja dan berperilaku sesuai nilai-nilai organisasi dalam mewujudkan visi dan misi organisasi.

Visi yang menggambarkan arah/tujuan masa depan (*future state*) organisasi/perusahaan, memerlukan langkah-langkah strategik untuk membawa organisasi dari posisi sekarang (*current/present state*) ke arah masa depan tersebut. Langkah-langkah strategik tersebut biasanya terdapat atau dikemukakan dalam apa yang disebut dengan *roadmap*. Sedangkan strategi secara umum dapat dimaknai dengan cara untuk mencapai tujuan.



Gambar 4.2 Kaitan Visi, Misi, Values





**Gambar 4.3** Model Hipotetik Internalisasi Nilai-Nilai Organisasi

NILAI DASAR	PERILAKU UTAMA	Perlu diciptakan perilaku spesifik sesuai dengan <i>main function</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>TRUST</b> (membangun keyakinan &amp; baik sangka diantara stakeholders dlm hub yang tulus dan terbuka berdasarkan kehandalan)</li> <li>2. <b>INTEGRITY</b> (setiap saat berfikir, berkata &amp; berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi kode etik profesi)</li> <li>3. <b>PROFESSIONALISM</b> (berkomitmen utk bekerja tuntas &amp; akurat atas dasar kompetensi terbaik dgn penuh tanggung jawab)</li> <li>4. <b>CUSTOMER FOCUS</b> (senantiasa menjadikan pelanggan sbg mitra utama yg saling menguntungkan utk tumbuh secara berkesinambungan)</li> <li>5. <b>EXCELLENCE</b> (mengembangkan &amp; melakukan perbaikan di segala bidang utk mendapatkan nilai tambah optimal &amp; hasil yg terbaik secara terus menerus)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saling menghargai, dan bekerja sama</li> <li>2. Jujur, tulus, dan terbuka</li> <li>3. Disiplin dan konsisten</li> <li>4. <b>Berpikir, berkata, dan bertindak terpuji</b></li> <li>5. Kompeten dan bertanggung jawab</li> <li>6. Memberikan solusi dan hasil terbaik</li> <li>7. Inovatif, proaktif, dan cepat tanggap</li> <li>8. Mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan</li> <li>9. Orientasi pada nilai tambah dan perbaikan terus menerus</li> <li>10. Peduli lingkungan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Melayani seluruh segmen nasabah dengan sepeoleh hati (1,8)</li> <li>b. Berupaya maksimal untuk mencari solusi atas permasalahan nasabah (5,6,7,8,9)</li> <li>c. Memaksimalkan cross selling untuk mengoptimalkan product holding nasabah (7,9)</li> <li>d. Senantiasa membangun dan menjaga kepercayaan nasabah (10)</li> </ol>

**Tabel 4.1** Contoh Nilai-Nilai Organisasi, Makna, Rumusan Perilaku

**Tabel 4.2** Contoh Visi, Misi Beberapa Perusahaan BUMN

<b>PT. Pertamina</b>	Menjadi perusahaan yang unggul, maju, dan terpandang	Melakukan usaha dalam bidang energi dan petrokimia serta usaha lain yang menunjang bisnis Pertamina Menjalankan entitas bisnis yang dikelola profesional, kompetitif berorientasi laba. Memberikan nilai tambah bagi pemegang saham, pelanggan, pekerja, masyarakat, serta mendukung pertumbuhan ekonomi.
<b>PT. Bank Mandiri Tbk</b>	Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif	Berorientasi pemenuhan kebutuhan pasar. Mengembangkan SDM profesional. Memberi keuntungan yang maksimal bagi <i>Stakeholders</i> Melaksanakan manajemen terbuka. Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan
<b>PT.Telkom Tbk</b>	Menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan bisnis <i>Telecommunication Information, Media, Edutainment</i> dan <i>Services</i> ("TIMES") dikawasan regional.	Menyediakan layanan TIMES berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif. Menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia.

## TOWS MATRIX DAN ANALISIS SWOT

Dari hasil analisis SWOT yang dilakukan maka akan terdapat beberapa kombinasi sebagai berikut. 1) nilai S lebih besar dari W dan nilai O lebih besar dari T maka titik X,Y akan mencerminkan nilai SO, 2) nilai W lebih besar dari S dan nilai O lebih besar dari T maka nilai X,Y menunjukkan kombinasi nilai WO, 3) nilai S lebih besar dari W dan nilai T lebih besar dari O maka nilai X,Y mencerminkan nilai ST, 4) nilai W lebih besar dari S dan nilai T lebih besar dari O maka X,Y mencerminkan nilai WT. (Untuk peta posisi strategik hasil analisis SWOT lihat Gambar 3.1 halaman 36).

Berdasarkan kombinasi nilai-nilai tersebut maka akan terdapat pula beberapa strategi yang berbeda. yakni 1) SO **strategies**, 2) WO **strategies**, 3) ST **strategies**, dan 4) WT **strategiers**. SO **strategies** adalah menggunakan

kekuatan yang dimiliki untuk meraih peluang yang ada. *WO strategies* berarti dengan peluang yang dimiliki kita harus memanfaatkannya untuk mengatasi kelemahan yang ada. *ST strategies* berarti gunakan kekuatan untuk menghindari atau mengatasi ancaman. *WT strategies* adalah tekan kelemahan yang ada (minimalisasikan) untuk menghindari ancaman yang dihadapi.

Berikut adalah TOWS *matrix* dengan 4 kombinasi nilai X,Y (SO, WO, ST, WT) hasil analisis SWOT dan kombinasi strategi masing-masing. (Adaptasi dan diolah dari Narayana. 2009, *Strategic Management, Workshop on Strategy*).

**TOWS Matrix**

IFAS EFAS	<i>Strengths/Kekuatan</i>	<i>Weaknesses/Kelemahan</i>
<i>Opportunities/Peluang</i>	<i>SO Strategies/Strategi SO</i>	<i>WO Strategies/Strategi WO</i>
<i>Threats/Ancaman</i>	<i>ST Strategies/Strategi ST</i>	<i>WT Strategies/Strategi WT</i>

**Gambar 4.4** Kombinasi Nilai X,Y dan Kombinasi Strategi pada TOWS Matrix

## KEGUNAAN/MANFAAT RENCANA STRATEJIK

Penyusunan rencana stratejik suatu organisasi/perusahaan memberikan beberapa manfaat sebagai berikut.

1. Meningkatkan kejelasan visi, misi dan tujuan organisasi ke depan.
2. Meningkatkan kesadaran bahwa organisasi dan seluruh jajarannya perlu pro aktif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang makin cepat dan makin kompetitif.
3. Mengidentifikasi dan mengevaluasi *competitive advantage* organisasi/perusahaan dan hal-hal yang stratejik yang perlu dilakukan sekaligus menginformasikan konsekuensi jika tidak melakukan perubahan.
4. Meningkatkan kesadaran dan komitmen para manajer dan seluruh jajaran organisasi tentang arah dan tujuan organisasi ke depan.

5. Meningkatkan koordinasi, kolaborasi, komunikasi disemua tingkatan dan alokasi sumber daya secara lebih efisien dan efektif.
6. Adanya rencana stratejik dengan arah dan tujuan yang jelas lebih memberi harapan dibandingkan dengan jika tidak memilikinya.

Karena rencana stratejik dimaksudkan utamanya untuk mendapatkan dan meningkatkan keunggulan daya saing (*competitive advantage*) dengan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan *cross functional* (empat, atau lima, kegiatan manajerial/fungsional) dengan memfasilitasi koordinasi, kolaborasi, dan komunikasi disemua unit dan tingkatan, maka komitmen dari manajemen dan pimpinan puncak serta para manajer dan seluruh jajaran organisasi mutlak diperlukan.

Rencana stratejik adalah rencana “seluruh” unit fungsional, rencana bersama dan rencana organisasi/perusahaan, bukan rencana unit tertentu saja. Pelaksanaanya memerlukan ***total company efforts***.

### **Perlunya “Kejujuran dan Kejelian” dalam Analisis SW dan OT**

Strategi pada tingkat korporat dan tingkat bisnis akan sangat tergantung pada posisi korporasi atau bisnis/unit bisnis tersebut berada dikuadran mana pada diagram Cartesius. Titik X ,Y pada tiap kuadran adalah hasil dari nilai S dikurangi W dan nilai O dikurangi T yang keduanya merupakan hasil perkalian bobot dan *rating* dari faktor-faktor S, W, O, dan T. Kejujuran dalam memberikan/ menentukan bobot dan *rating* tiap-tiap faktor SWOT maupun memilih faktor yang dinilai, serta kejelian dalam memasukkan/melihat faktor-faktor OT, akan sangat menentukan nilai masing-masing S, W, O, T.

Penyusunan rencana stratejik termasuk analisis SWOT umumnya dibantu juga oleh konsultan untuk menghindari “kecenderungan” bias dalam memilih maupun dalam menetapkan bobot dan *rating* dari faktor-faktor SW dan OT, apabila hanya dilakukan oleh tim internal saja. Tentu saja dengan bantuan konsultan pun unsur *judgement* tetap ada, tetapi setidaknya upaya meminimalisasikan unsur subjektifitas perlu dilakukan.

“Ketidakjujuran dan Kekurangjelian dalam Analisis SWOT dan Pemberian Bobot Serta *Rating* Terhadap Masing-Masing Faktor dari SWOT Dapat Menimbulkan Pemetaan Posisi Organisasi/Perusahaan atau Produk/Unit Bisnis yang Kurang Tepat. Pada Gilirannya Hal Ini Bisa Berdampak Kepada Strategi yang Kurang Pas Sehingga Implementasinya Kurang Mendukung Pencapaian Tujuan yang Telah Ditetapkan”.

## SPACE MATRIX

Di samping analisis SWOT, maka untuk menentukan posisi stratejik suatu organisasi atau suatu unit bisnis dapat dilakukan dengan matriks SPACE (***strategic position and action evaluation***).

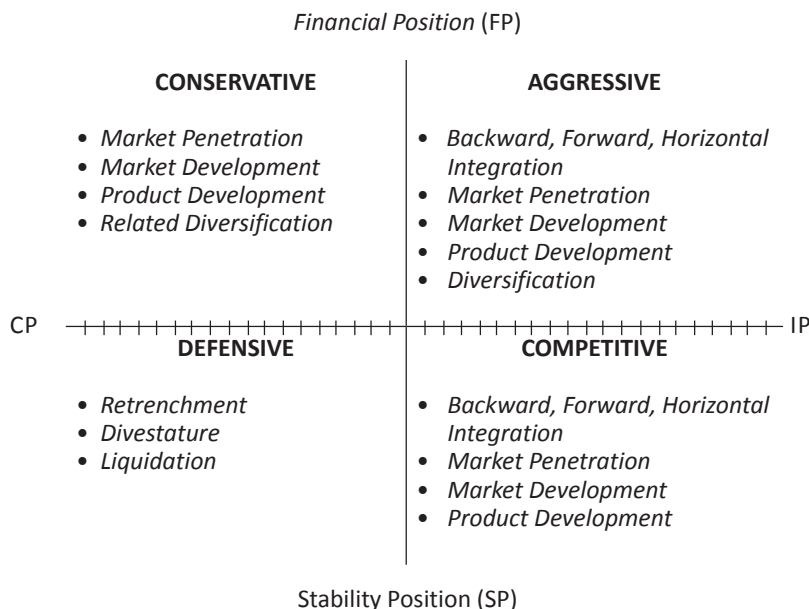
Matriks evaluasi posisi dan tindakan stratejik ini, seperti halnya matriks SWOT, juga memetakan posisi perusahaan atau unit bisnis. Namun berbeda dengan analisis SWOT yang menempatkan S & W (faktor internal) pada sumbu X dan O & T (faktor eksternal) pada sumbu Y, maka pada matriks SPACE ini yang ditempatkan pada sumbu X adalah posisi industri/eksternal (*industry position/IP*) dan posisi kompetitif/internal (*competitive position/CP*). Sedangkan pada sumbu Y adalah posisi finansial/internal (*financial position/FP*) dan posisi stabilitas/eksternal (*stability position/SP*).

FP dan CP merupakan dua dimensi internal sedangkan IP dan SP merupakan dimensi eksternal organisasi/perusahaan. Kombinasi antara FP dan IP yang positif (positif internal dan positif eksternal) melahirkan strategi Agresif, meliputi integrasi ke depan, horisontal atau vertikal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi.

Sedangkan kombinasi antara IP positif (internal) dan SP negatif (eksternal), melahirkan strategi kompetitif, meliputi integrasi ke belakang, penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk. Untuk kombinasi FP positif dan CP negatif, disarankan strategi Konserpatif, meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, atau difersifikasi yang sesuai. Untuk kombinasi SP dan CP negatif, pilihan strateginya adalah penciptaan, penjualan, atau likuidasi.

Lahirnya matriks SPACE (Gambar 4.5) untuk evaluasi posisi stratejik dan tindakan stratejik terkait, tidak terlepas dari “kritikan” tentang analisis SWOT (yang sederhana, fleksibel, dan integratif) yang dianggap memiliki beberapa kelemahan,

antara lain; kemungkinan adanya subjektifitas dalam penentuan faktor-faktor dari SWOT serta kejujuran dalam memberikan bobot dan *rating* terhadap faktor masing-masing.



**Gambar 4.5** Matrix Space  
(Sumber: David & David, 2017)

### ***The Internal-External Matrix***

Dari analisis faktor-faktor internal (IFA atau IFE) dan eksternal (EFA atau EFE) pada analisis SWOT, dapat dibuat matriks internal dan eksternal (*Internal-External Matrix, the IE Matrix*) tiap-tiap divisi/unit bisnis untuk menganalisis posisi dan strategi yang tepat dari divisi/unit bisnis tersebut. Hal ini sekaligus menunjukkan divisi/unit bisnis mana yang paling kontributif atau yang menghadapi masalah dalam hal penjualan dan keuntungan.

*IE matrix* membagi hasil analisis faktor-faktor internal/eksternal divisi/unit bisnis dalam 3 kategori/bagian, kuat/tinggi (*strong/high*), rata-rata atau sedang (*average/medium*) dan lemah/rendah (*weak/low*). Untuk rangkuman hasil analisis faktor-faktor internal diberi nilai untuk *strong* 3 – 4, untuk *average* 2 – 2,99, dan untuk lemah 1 – 1,99. Sedangkan untuk hasil analisis faktor-faktor eksternal diberi nilai untuk *high* 3 – 4, untuk *medium* 2 – 2,99, dan untuk *low* 1 – 1,99. The *IE matrix* tidak dibahas detail di sini.

## ***The Grand Strategy Matrix***

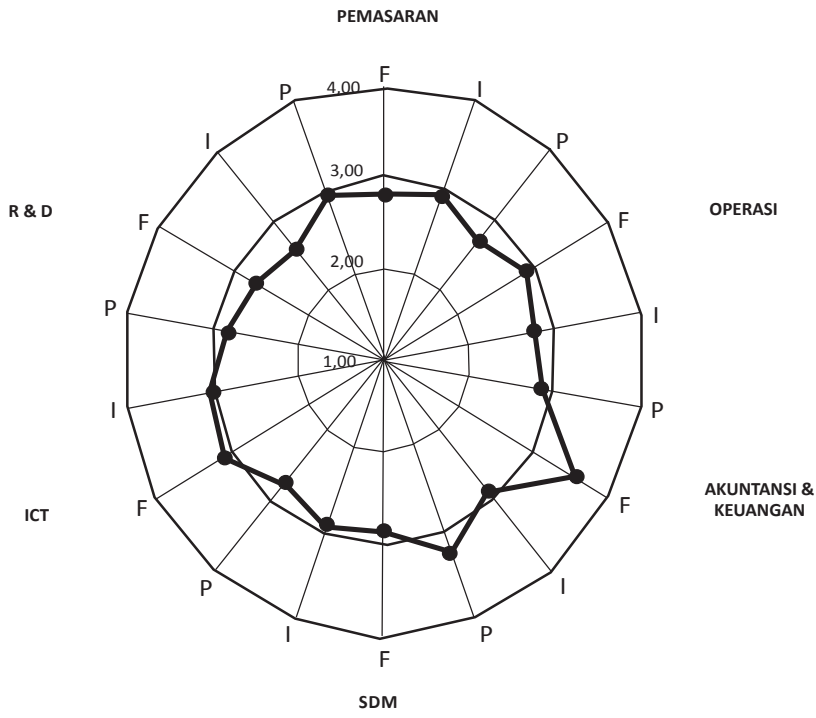
Di samping *SWOT Matrix*, *BCG Matrix*, *GE Matrix*, *SPACE Matrix*, *IE Matrix*, satu matriks lagi yang mulai populer dalam formulasi strategi adalah the ***Grand Strategy Matrix*** yang memetakan posisi divisi/unit bisnis dalam 4 kuadran dengan sumbu X pertumbuhan pasar, *market growth* (*rapid* atau positif, dan *slow* atau negatif) dan dengan sumbu Y posisi kompetitif, *competitive position* (*strong* atau positif dan *weak* atau negatif). Strategi-strategi pada tiap kuadran “persis” sama seperti pada kuadran-kuadran *SPACE matrix*.

## **Beberapa Model Lain: *Umbrella Model* dan Model Bisnis Kanvas**

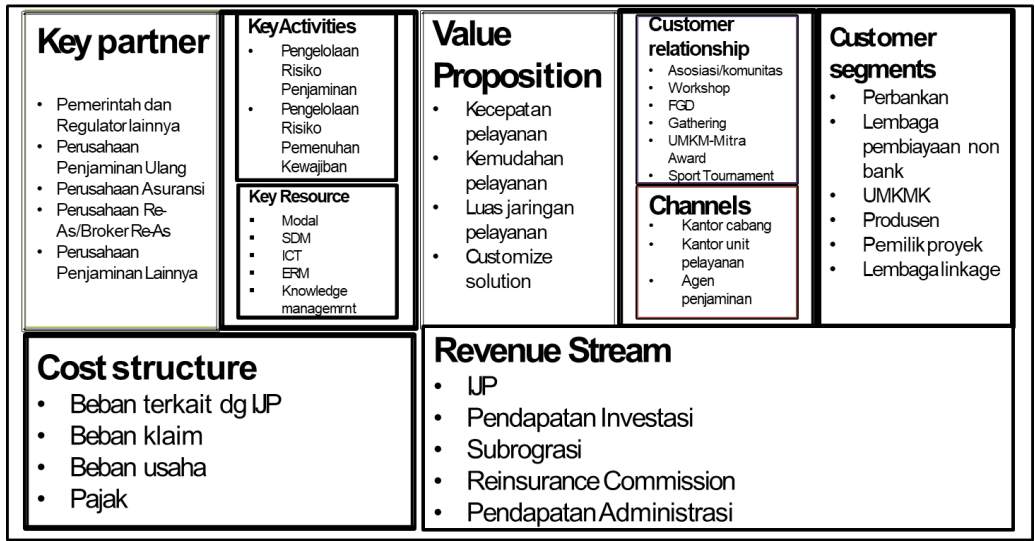
Beberapa model lain dalam memetakan organisasi/produk/unit bisnis seperti *Umbrella Model* dan Model Bisnis Kanvas, juga tidak dibahas detail dalam buku ini selain penjelasan singkat.

***Umbrella Model*** melihat kondisi internal organisasi/perusahaan dari sisi pemasaran, operasi, akuntansi/keuangan, SDM, ICT dan R&D (gambar 10). Sedangkan **Model Bisnis Kanvas** melihat 9 aspek/faktor-faktor berikut sebagai satu kesatuan untuk menggambarkan kaitan antar fungsi/kegiatan dalam melayani konsumen, meliputi;

- 1) segmen pasar yang dilayani,
- 2) *value propositions* yang ditawarkan,
- 3) saluran distribusi yang digunakan,
- 4) hubungan dengan konsumen,
- 5) sumber daya utama yang diperlukan,
- 6) kegiatan utama yang diperlukan,
- 7) mitra utama dalam kerjasama untuk pengadaan sumberdaya,
- 8) struktur biaya yang perlu dikeluarkan,
- 9) pendapatan yang diperoleh (Gambar 4.7, sumber: BUMN Penjaminan).



Gambar 4.6 Contoh Umbrella Model



Gambar 4.7 Contoh Model Bisnis Kanvas



## LANGKAH IMPLEMENTASI STRATEGI

Kegiatan implementasi strategi meliputi penentuan tujuan dan sasaran (*objectives and goals*), *policies & procedures*, diikuti pengaturan alokasi sumber daya untuk kemudian rencana implementasinya. Penentuan tujuan dan sasaran sebagai bagian dari upaya untuk mewujudkan misi organisasi/perusahaan, meliputi tujuan/sasaran jangka panjang maupun tahunan sehingga tergambar *milestones* yang jelas. Harus diingat bahwa rencana strategik/jangka panjang adalah “payung” bagi rencana-rencana tahunan.

Suatu RJP dengan langkah-langkah/prosesnya adalah hasil dari integrasi, kolaborasi dan komunikasi lintas fungsi dalam merespon tuntutan dinamika perubahan lingkungan dengan tujuan untuk mendapatkan, menjaga bahkan meningkatkan keunggulan daya saing (*competitive advantage*) organisasi.

Oleh karena itu, dalam penentuan *objectives/goals* perlu diperhatikan dan ditentukan target dan pertumbuhan beberapa hal sebagai berikut; 1) pendapatan, 2) pangsa pasar, 3) laba, 4) efisiensi biaya, 5) beban tanggung jawab sosial (CSR), 6) peningkatan pelayanan kepada konsumen, 7) inovasi yang dilakukan. Penentuan tujuan/sasaran umumnya harus dilakukan dengan SMART.

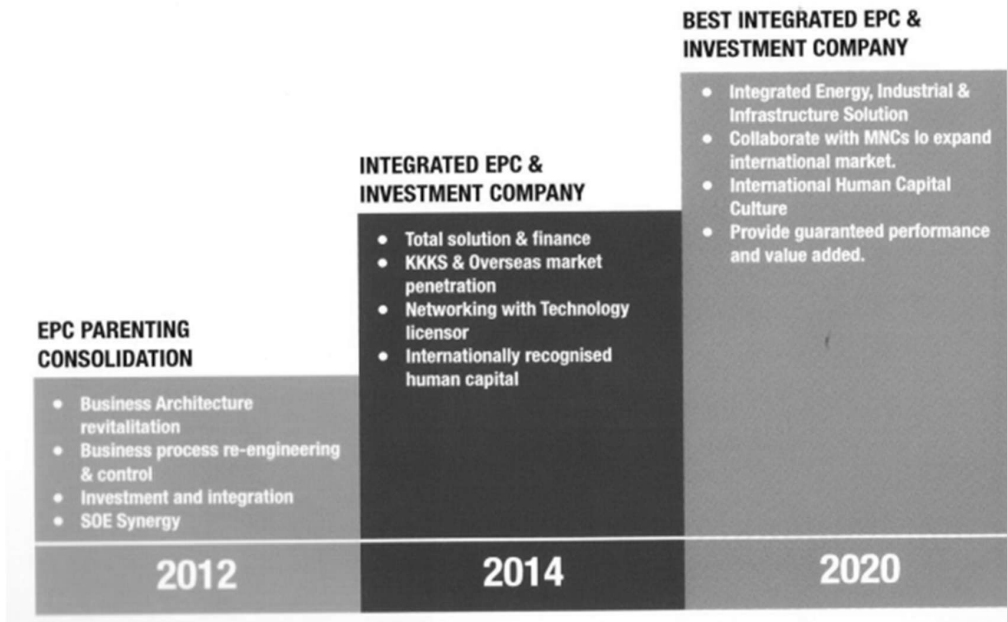
Tujuan/sasaran haruslah spesifik dan jelas, harus terukur (*measurable*), harus dapat dicapai (*attainable/achievable*), harus masuk akal (*reasonable*) dan tentu saja harus jelas target waktunya (*time bound*). Implementasi strategi dalam RJP dilakukan dengan penjabaran RJP ke dalam rencana kerja/rencana operasi tahunan dengan program-program dan anggaran yang dibutuhkan.

RJP sebagai sebuah rencana terintegrasi dari berbagai fungsi dan unit kerja di dalam organisasi/perusahaan yang menggambarkan *strategic change* dari *current/present state* menuju *future state* yang diinginkan dengan *roadmap* yang jelas, tentulah memerlukan dukungan lintas fungsi juga dari seluruh jajaran organisasi/perusahaan untuk pelaksanaannya.

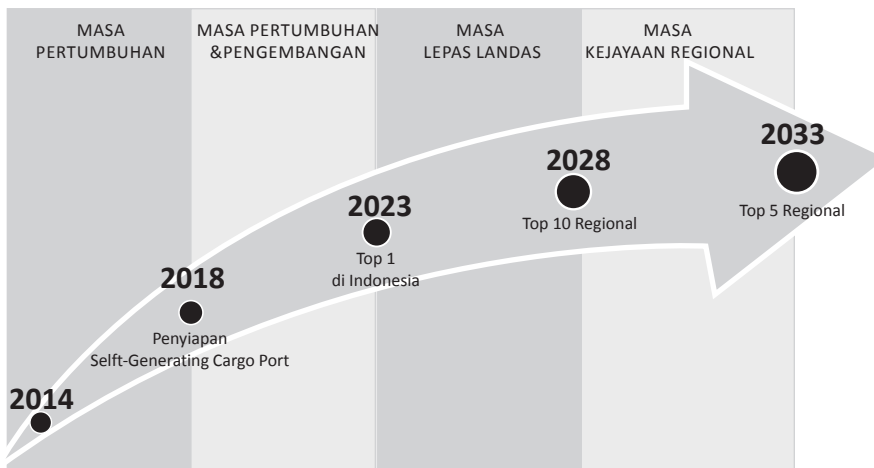
RJP atau *long-term plan* pada dasarnya merupakan peta jalan (*roadmap*) organisasi/perusahaan. Pada penggalan waktu tertentu dari RJP (misal pada 2 tahun pertama, 2 tahun kedua, dan seterusnya) ataupun pada tiap periode RJP yang satu dengan RJP berikutnya, biasanya dicantumkan “tema-tema” yang jadi “prioritas” perhatian dari penggalan waktu/periode tersebut. Tema-tema tiap periode waktu di atas dicantumkan didalam *roadmap* tersebut.

Berikut contoh *roadmap* perusahaan dengan tema-tema ada yang pada 1 periode atau tahun tertentu dari RJP, ada juga tema pada beberapa periode RJP (sumber: BUMN Karya, BUMN Pelabuhan).

# ROADMAP TO 2020 : Golden Step to The Best



Gambar 4.8 Contoh Roadmap Perusahaan



Gambar 4.9 Contoh Roadmap Perusahaan

# PERLUNYA DUKUNGAN FUNGSIONAL DALAM IMPLEMENTASI STRATEGI

## Dukungan Fungsi Manajemen SDM

Pentingnya *Talent Management*, *Performance Management*, *Training and Development*

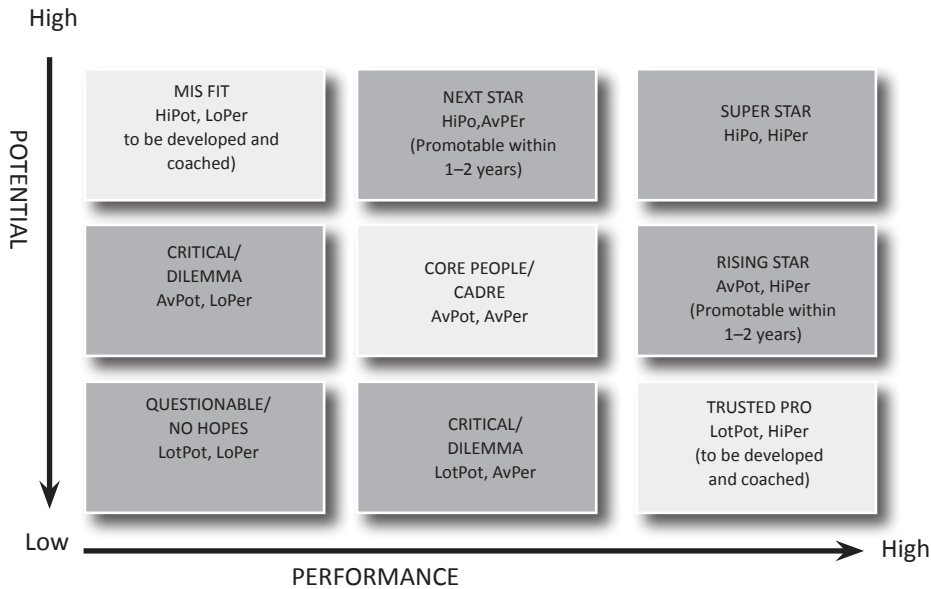
Dari sisi SDM dan dengan paradigma bahwa pengelolaan SDM juga harus menunjukkan peran sebagai *strategic/business partner* dan *functional experts* seperti yang dikatakan Ulrich, 2009, maka perhatian terhadap pengelolaan *talent*, SDM dengan kinerja dan potensi yang tinggi menjadi penting. Kontribusi SDM berkualitas terhadap organisasi/perusahaan diharapkan datang dari kinerja produktifnya, komitmennya dan *engagement* SDM berkualitas tersebut.

Mengidentifikasi, mengelola, dan mengembangkan orang-orang berkualitas (*talent management*) harus menjadi perhatian organisasi/perusahaan untuk kepentingan masa depan orang-orang tersebut maupun kepentingan organisasi/perusahaan (McGee & Cannon, 2010). Terlebih dalam dunia persaingan yang tajam, pengelolaan *talent* ditengarai menjadi pendorong utama bagi kesuksesan organisasi (Sireesha & Ganapavarapu, 2014).

Pengelolaan *talent* bahkan merupakan *critical factors* (Carter et.al, 2009), karenanya memerlukan konsistensi dan komprehensifitas dalam pengelolaannya untuk mendukung pertumbuhan organisasi ke depan (Goldsmith & Carter, 2010). Kriteria dan persyaratan *quality people* sesuai kebutuhan organisasi/perusahaan sejak perekrutan dan program pelatihan dan pengembangan SDM harus sejalan dengan strategi pengelolaan *talent* yang ada.

Untuk meningkatkan kinerja, produktifitas, komitmen dan keterikatan SDM di dalam organisasi maka perlu dipastikan keandalan sistem penilaian kinerja (*performance management*) dan pelatihan dan pengembangan (*training and development*) yang sesuai dengan kebutuhan individu, perusahaan dan industri.

*Talent management* harus dipadukan ke dalam *HRM/HCM* untuk memastikan ketersediaan *talent* yang cukup untuk posisi-posisi kunci yang mendukung sukses organisasi sekarang dan di masa yang akan datang (mengelola suksesi). Pemetaan terhadap SDM bertalenta ini secara periodik perlu dilakukan.



**Gambar 4.10** Contoh Talent Mapping

Berdasarkan contoh *talent mapping* tersebut di atas, maka “tindakan” tegas terhadap SDM pada 3 kotak “merah” kiri bawah (*criticals, no hopes*) perlu dilakukan. Pengembangan untuk SDM pada 3 kotak “kuning” tengah (*misfit, cadre, trusted pro*), perlu ditingkatkan. Ketersediaan *talent* digambarkan oleh 3 kotak “hijau” atas (*3 stars*) (sumber: BUMN Penjaminan, Yasin, 2018).

## Talent dan Kinerja

Beberapa penelitian menurut Wellins, Smith & Eriker, 2006, menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara talenta dengan kinerja bisnis. disamping itu, penggunaa *talent* sebagai sumber penciptaan nilai, adanya perubahan demografik dan tuntutan-tuntutan perbaikan SDM, menuntut pula peningkatan pengelolaan *talent* yang semakin baik, sejalan dengan dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

Pengelolaan kinerja (dalam satu “paket” bersama-sama dengan pelatihan dan pengembangan dan *talent management*) pada dasarnya diarahkan untuk meningkatkan kapabilitas organisasi dan mengembangkan budaya berorientasi kinerja sejalan dengan perubahan lingkungan (Amstrong & Baron, 2009).

Karenanya integrasi antara HRM HCM dan **performance management**-nya dengan rencana strategik menjadi isu yang harus diperhatikan untuk merealisasikan tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Dalam proses manajemen yang telah disampaikan pada bagian 2 di atas, dikemukakan bahwa dalam fungsi *actuating*, organisasi harus memastikan bahwa SDM yang ada siap bekerja dengan komitmen dan keterikatan yang baik untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja organisasi haruslah ditunjang oleh kinerja unit-unit/grup di dalam organisasi dan orang-orang di dalamnya seperti halnya efektifitas organisasi yang harus ditunjang oleh efektifitas grup dan efektifitas individu seperti yang dimaksudkan Gibson, 2009. Kinerja SDM dalam hasil maupun dalam perilaku (Amrstrong, 2009) ataupun dalam hasil, perilaku, dan sikap/karakter (Schuler & Jakcson, 2011) secara sederhana adalah hasil kerja/capaian/prestasi kerja dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan dalam KPI, (Dressler, 2002). Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan organisasi, kepuasan konsumen, dan kontribusinya terhadap perekonomian (Amrstrong & Baron dalam Wibowo, 2014).

Dukungan pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan individu, organisasi dan industri, dan evaluasi kinerja, merupakan kegiatan-kegiatan yang integral bersama sama **talent management**, di samping asesmen terhadap kompetensi SDM (Berger & Berger, 2004). Asesmen kompetensi yang dilakukan harus sesuai dengan persyaratan kamus kompetensi organisasi/perusahaan.

## **Pengelompokan Kompetensi SDM dalam Organisasi/Perusahaan**

SDM berkualitas adalah SDM yang memiliki 1) kompetensi inti (**core competencies**) sebagai kompetensi yang “harus” ada atau harus dimiliki (*threshold*) baik kompetensi manajerial, kompetensi tehnikal maupun kompetensi *behavioral*. SDM berkualitas juga harus memiliki 2) kompetensi peran sesuai posisi, tugas dan tanggung jawab masing-masing (**role competencies**) dan 3) kompetensi fungsional (**functional competencies**) yang spesifik sesuai bidang pekerjaan masing-masing.

Pengelompokan kompetensi yang lain adalah sebagai berikut; 1) kompetensi personal (**personal competencies**), lalu harus didukung pula oleh 2) kompetensi kepemimpinan (**leadership competencies**). Di dalam kompetensi manajerial

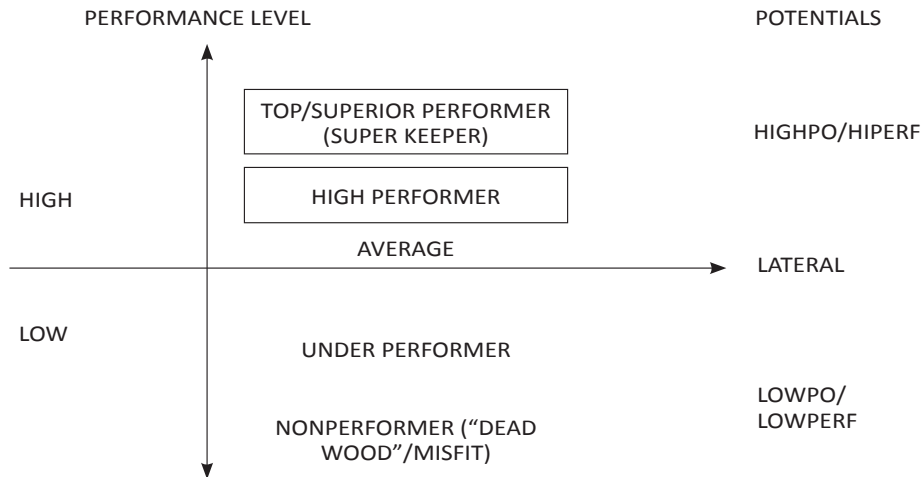
(sebagai bagian dari kompetensi inti), aspek kepemimpinan sebenarnya juga tercakup. Hanya saja dalam kompetensi manajerial aspek kepemimpinan lebih ditekankan adalah aspek integritas dan kreativitas/inovasi. Sedangkan dalam kompetensi kepemimpinan yang ditekankan adalah aspek *strategic thinking, visionary & change leadership*.

Kompetensi personal dan kompetensi kepemimpinan di atas lalu harus didukung oleh 3) kompetensi bisnis (***business competencies***) yang menekankan aspek *business acumen*, pelayanan konsumen dan *networking*. Pengelompokan kompetensi personal, kompetensi kepemimpinan dan kompetensi bisnis yang harus dimiliki tersebut dimaksudkan agar SDM berkualitas dapat memberi dan meningkatkan kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi/perusahaan.

Di samping pengelompokan-pengelompokan kompetensi seperti tersebut di atas, dilingkungan BUMN, persyaratan kompetensi yang harus dipenuhi oleh calon-calon pemimpin/Direksi BUMN dikelompokkan atau meliputi kompetensi, sebagai berikut.

- 1) Kompetensi **personal** (integritas, kreativitas/inovasi, antusiasme)
- 2) Kompetensi **interpersonal** (membangun kerjasama bisnis)
- 3) Kompetensi **bisnis** (pelayanan konsumen, pemanfaatan peluang bisnis, orientasi stratejik, pengambilan keputusan yang efektif)
- 4) Kompetensi **kepemimpinan** (visioner, mengelola perubahan, kemampuan memberdayakan, orientasi kinerja).

Seperti yang telah dikemukakan di atas bahwa *talent* adalah *skilled people* dengan kinerja di atas rata-rata (*high performer*) atau jauh di atas rata-rata (*top/superior performer*) dengan potensi yang tinggi, disebut sebagai *super keeper*. Ketersediaan *talent* atau *quality people* untuk mengisi posisi-posisi kunci ataupun untuk suksesi, menjadi penting untuk menunjang kesuksesan organisasi (Carter et.al, 2008). Berikut adalah gambaran tentang kinerja dan potensi ***talent***/SDM secara umum di dalam organisasi/perusahaan.



**Gambar 4.11** Antara Kinerja dan Potensi SDM

## DUKUNGAN FUNGSI MANAJEMEN PEMASARAN

Pentingnya Kepuasan/Loyalitas Konsumen, Ketepatan *Marketing Mix* dan *Value Propositions*.

Dari sisi manajemen pemasaran, **customer centered marketing** atau CCM (Susanto, 2010) menjadi strategik dalam mendukung pencapaian tujuan/sasaran yang telah ditetapkan. CCM menurut Susanto, 2010, diarahkan bukan hanya untuk meningkatkan *market share*, tetapi juga *mind share* dan *heart share* dari konsumen/pasar.

Makna strategik CCM juga dapat dilihat pada bagaimana organisasi/perusahaan harus menjawab dinamika perubahan atau perkembangan persaingan dan perkembangan permintaan konsumen (*moving*) lalu meningkatkan kepedulian terhadap konsumen (*caring*) dan membuat produk/jasa yang “baru” sesuai keinginan konsumen (*innovating*) dalam rangka meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen.

Untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen maka kegiatan fungsional manajemen pemasaran harus dapat mendistribusikan atau melakukan **delivery** dari **quality product/services**. Hal tersebut menurut Susanto, 2010, harus dilakukan dengan 5-C, yaitu secara kompeten/professional (*competent*), kompetitif (*competitive*) dan nyaman (*convenience*) dengan penuh perhatian/kepedulian (*care*) terhadap konsumen (*customer*).

Di dalam manajemen pemasaran dikenal istilah *marketing mix*, suatu “formula/adonan” dari beberapa “campuran” antara unsur-unsur *product*, *price*,

*promotion*, dan *place* (distribusi), atau 4-P. Ada pula *marketing mix* dengan 5-P (plus *Power/Politik*) atau 11-P. Tetapi terlepas 4-P atau lebih maka dari “formula/adonan” tersebut, intinya adalah bagaimana membuat **marketing mix** yang “pas” dimata konsumen dan diterima/di beli dengan harga yang memberikan *margin* kepada perusahaan.

Harap diingat bahwa akhirnya dari segi pemasaran adalah bagaimana kegiatan pemasaran bukan hanya memberikan pendapatan hasil penjualan (*revenue*) semata tetapi juga memberikan keuntunga/laba/*profit* yang terus bertumbuh (*profit growth*) dan berkelanjutan (*profit sustainability*) bagi perusahaan untuk menunjang *competitive advantage* perusahaan.

## Konsumen Sebagai “The Real Profit Center”

*Quality products/services* dengan fitur dan merek/*brand*, harga, saluran distribusi/*delivery*, yang “pas” adonan atau *mix* nya, adalah merupakan *value propositions* yang diterima oleh konsumen. Ketika konsumen membeli dan mau membayar dengan harga yang memberikan keuntungan bagi perusahaan maka perusahaan akan memperoleh *revenue* atau pendapatan hasil penjualan yang jika dikurangi dengan biaya-biaya (*cost* atau *expenses*) masih menghasilkan *profit*.

Mengingat bahwa hanya dari konsumen yang puas dan loyal lah perusahaan akan mendapatkan *revenue* dan *profit* maka konsumen yang puas dan loyal tersebut sebenarnya adalah merupakan “**The Real Profit Center**”.

Pentingnya *quality products/services* dengan *value propositions* yang diterima oleh konsumen dan *marketing mix* yang “pas” untuk segmen dan target pasar yang tepat, tentu saja memerlukan dukungan yang strategik pula dari kegiatan fungsional operasi/produksi, terutama terkait dengan kegiatan *quality management* dan *supply chain management*.

## Strategi Pemasaran dari Ansoff

**Ansoff’ matrix** memperkenalkan 4 strategi pemasaran untuk meningkatkan pendapatan dan laba (Gambar 4.12).

- 1) Penetrasi pasar (**market penetration**) yaitu upaya peningkatan penjualan dengan meningkatkan pangsa pasar dari produk/jasa yang ada saat ini di pasar yang dilayani/di masuki (*existing product at existing market*).



- 2) Pengembangan produk atau menyiapkan produk baru (**product development**) untuk pasar yang dilayani saat ini (*new product at existing market*).
- 3) Pengembangan pasar atau mencari/membuka/menambah pasar yang baru disamping pasar yang ada selama ini (**market development**) untuk produk yang ada (*new market for existing product*).
- 4) Menyiapkan produk baru untuk pasar yang baru (**diversification**).

		<b>Product</b>	
		Existing	New
<b>Market</b>	Existing	Market Penetration	Product Development
	New	Market Development	Deversification

**Gambar 4.12** Ansoff' Matrix Memperkenalkan 4 Strategi Pemasaran

## DUKUNGAN FUNGSI MANAJEMEN OPERASI/PRODUKSI

### Pentingnya Manajemen Kualitas dan Rantai Pasok

Menurut Juran dan De Feo, 2010, *quality management* adalah “*planned activities that ensures products and services achieve more consistent quality through quality planning, quality assurance, quality control, focus on continous improvement to enhance customer satisfaction*”.

Manajemen kualitas adalah kegiatan-kegiatan yang terencana untuk memastikan bahwa produk/jasa yang dihasilkan memiliki konsistensi kualitas yang diperoleh lewat perencanaan kualitas, kepastian kualitas, dan pengendalian

kualitas, yang fokus pada perbaikan berkelanjutan untuk meningkatkan kepuasan konsumen.

*The Quality Improvement Glossary* dalam Evans & Lindsay, 2016, mengemukakan bahwa kualitas sebagai sesuatu yang “subjektif sifatnya tergantung masing-masing pengertian tiap-tiap orang”. Akan tetapi dari para manajer di 86 perusahaan di Amerika yang diminta untuk mendefinisikan kualitas, diperoleh aspek-aspek berikut yang terkait dengan kualitas; kesempurnaan, konsistensi, kecepatan penyampaian, kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur, memberikan kegunaan yang baik, melakukan sesuatu secara tepat diawal pekerjaan, kegembiraan dan kesenangan konsumen, kepuasan dan pelayanan menyeluruh kepada konsumen.

## **Kegiatan-Kegiatan dalam Manajemen Kualitas**

Kegiatan-kegiatan manajemen kualitas meliputi; 1) perencanaan kualitas (***quality planning***), 2) kepastian kualitas (***quality assurance***), 3) pengendalian kualitas (***quality control***) dan 4) peningkatan kualitas (***quality improvement***). Perencanaan kualitas dilakukan untuk menetapkan siapa konsumen kita, apa kebutuhannya, dan menyiapkan sistem operasi/produksi untuk memenuhi kebutuhan konsumen tersebut dalam rangka memberikan kepuasan yang “melebihi” harapan konsumen.

Kepastian kualitas adalah upaya untuk memastikan atau mencegah terjadinya kesalahan dalam proses dengan cara memonitor dan membandingkan hasil yang didapat dengan standar yang telah ditentukan. Kegiatan pengendalian kualitas adalah mengevaluasi faktor-faktor yang mempengaruhi hasil produksi dan memastikan bahwa hasil produksi tersebut sesuai dengan dengan sasaran yang telah ditetapkan. Sedangkan peningkatan kualitas adalah upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas sebagai bagian dari *continuous improvement*.

## **Beberapa Prinsip Manajemen Kualitas: Deming, Juran, Crosby**

Dalam dunia manajemen kualitas dikenal nama-nama tokoh seperti Deming, Juran dan Crosby, tokoh-tokoh yang terkait dengan pengembangan manajemen kualitas. W. Edward Deming (1900-1993) adalah tokoh manajemen kualitas yang menganggap bahwa untuk pengendalian kualitas penting untuk melihat

manajemen proses secara statistik. Deming menjadi pengajar para manajer di Jepang tentang pengendalian kualitas secara statistik.

Namun lebih dari sekedar itu Deming bahkan menyampaikan pentingnya kepemimpinan, pemimpin puncak, kerjasama dalam suplai dan pelayanan konsumen, dan perbaikan/peningkatan berkelanjutan dalam pengembangan produk dan proses manufaktur. Demikian besar pengaruh Deming terhadap dunia industri di Jepang sehingga Deming dianugerahi dengan *prize The Deming Application Prize* pada 1951 oleh Persatuan Ilmuwan dan Insinyur Jepang.

Untuk mencapai *quality excellence*, Deming mengusung 14 prinsip/langkah sebagai berikut.

1) *create a vision and demonstrate commitment*, 2) *learn the new philosophy*, 3) *understand inspection*, 4) *stop making decision purely on the basis of cost*, 5) *improve constantly and forever*, 6) *institute training*, 7) *institute leadership*, 8) *drive out fear*, 9) *optimize efforts of team*, 10) *eliminate exhortations*, 11) *eliminate numerical quotas and MBO*, 12) *remove barriers to pride in workmanship*, 13) *encourage education and self-improvement*, 14) *take action*.

### **System of Profound Knowledge Deming: Sintesa 14 Prinsip**

Jika dipadatkan, ke 14 langkah/prinsip Deming tersebut di atas, disintesakan menjadi 4 elemen sederhana yang disebut **System of Profound Knowledge**: 1) *appreciation for a system*, 2) *understanding variation*, 3) *theory or knowledge*, 4) *psychology*. Untuk mengelola suatu sistem/suatu kesatuan yang terintegrasi, para manajer harus memahami hubungan keterkaitan banyak komponen/pemangku kepentingan.

Selanjutnya pemahaman terhadap data-data statistik dan variasi/perbedaan-perbedaan bahkan penyimpangan yang terjadi dalam suatu proses, juga diperlukan. Para manajer juga perlu memahami bagaimana suatu kegiatan dan keputusan yang diambil akan mempengaruhi masa depan, sehingga segala sesuatu harus dilakukan secara efektif. Terakhir para manajer perlu memahami bagaimana berperilaku dan membangun hubungan yang baik serta memperlakukan para karyawan dengan adil.

### **Juran's Leadership dan Quality Trilogy**

Tentang Joseph Juran (1904 – 2008), pendatang dari Rumania ke Amerika Serikat tahun 1912, adalah seorang tokoh dalam manajemen kualitas yang

juga mengajar di Jepang tahun 1950-an, yang kemudian menghasilkan *Juran's Leadership*.

Inti dari ***Juran's Leadership*** untuk kualitas adalah sebagai berikut; 1) *directing quality from the senior management level*, 2) *training the entire management hierarchy in quality principles*, 3) *servicing to improve quality at a revolutionary rate*, 4) *reporting progress on quality goals to executive levels*, 5) *involving the workforce in*, 6) *revising the reward and recognition structure to include quality*.

Resep dari Juran tersebut fokus pada 3 proses utama untuk kualitas yang disebut ***Quality Trilogy***; *quality planning*, *quality control*, *quality assurance* (perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, dan kepastian kualitas).

### **Filosofi Kualitas Crosby: The Absolute Quality Management**

Selanjutnya Philip B. Crosby (1926 – 2001), menyampaikan tentang filosofi kualitas dalam *the Absolute of Quality Management* dan *the Basic Elements of Improvement*. Butir-butir yang terkandung dalam ***the Absolute Quality Management*** meliputi 5 butir berikut.

1) *quality means conformance to requirements*, 2) *there is no such thing as a quality problem*, 3) *there is no such thing as the economics of quality*, *doing the job right at the first time is always cheaper*, 4) *the only performance measurement is the cost of quality which is the expense of nonconformance*, 5) *the only performance standard is "Zero Defect" (ZD)*.

Menurut Crosby melakukan pekerjaan/proses secara tepat sejak awal sesuai standar yang ada dengan tingkat kerusakan nihil atau tanpa ada masalah dalam kualitas atau tidak membebani perusahaan, itulah capaian kualitas yang sebenarnya.

Peran kepemimpinan tidak diragukan lagi dalam menentukan masa depan organisasi, dalam penyusunan rencana stratejik, dalam mengambil keputusan-keputusan bisnis yang stratejik, dan lain-lain. Namun dalam konteks manajemen kualitas disadari bahwa peran kepemimpinan tersebut perlu juga didasarkan kepada prinsip-prinsip kualitas dan semuanya "menyatu" sebagai suatu sistem yang adaptif terhadap perubahan lingkungan.

## Konsep *Performance Excellence* dan Studi Tentang Kualitas dan *Competitive Advantage*

Kesadaran tentang pentingnya integrasi semua keputusan bisnis dengan prinsip-prinsip kualitas telah membawa manajemen mutu kepada pendekatan yang disebut dengan *Performance Excellence*. Suatu pendekatan terintegrasi dalam mengelola kinerja organisasi dengan 3 fokus utama; 1) terus meningkatkan nilai kepada konsumen dan *stakeholders*, 2) peningkatan efektifitas dan kapabilitas organisasi, dan 3) pembelajaran bagi SDM dan organisasi dari lingkungan kerja (Evans & Lindsay, 2016).

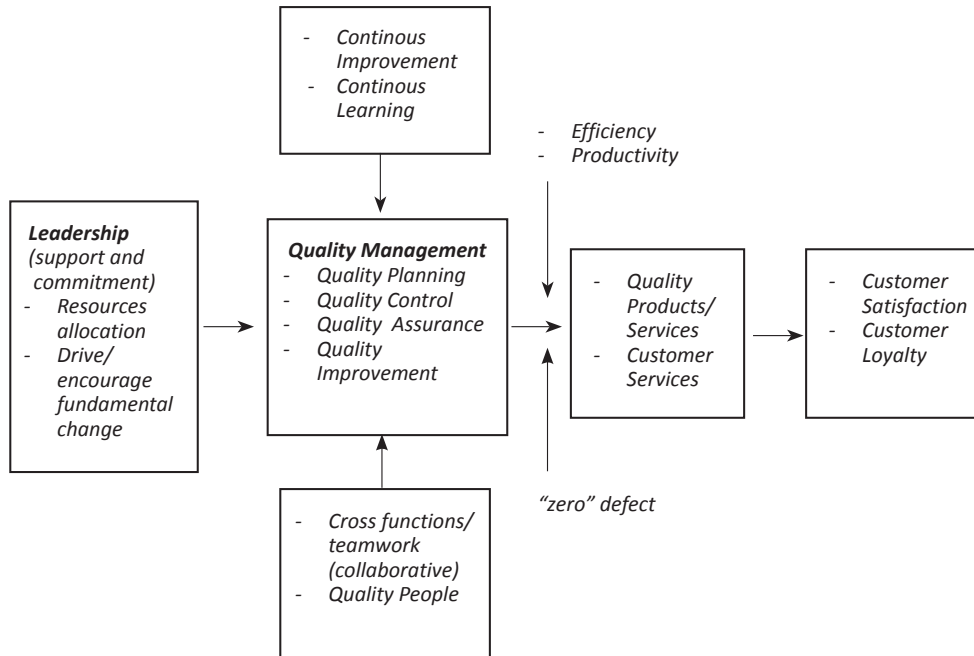
Beberapa studi pada tahun 1980an, menurut Evans & Lindsay, 2016, tentang hubungan antara kualitas dengan *competitive advantage*, menunjukkan hal-hal sebagai berikut; 1) kualitas produk yang dihasilkan merupakan penentu utama profitabilitas perusahaan, 2) perusahaan dengan kualitas produk yang prima umumnya memiliki pangsa pasar yang relatif besar, 3) kualitas secara signifikan dan positif terkait dengan *return on investment* yang lebih besar, 4) penggunaan strategi peningkatan kualitas umumnya menghasilkan pangsa pasar yang lebih besar tetapi dengan penurunan profitabilitas dalam waktu pendek (sementara), dan 5) produsen dengan kualitas produk yang prima umumnya bisa menetapkan harga yang lebih baik.

Secara stratejik, manajemen operasi/produksi pada dasarnya juga ditujukan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen sehingga perusahaan pada akhirnya bisa memperoleh pendapatan hasil penjualan, peningkatan pangsa pasar, keuntungan, dan keunggulan daya saing.

Model berikut menunjukkan hubungan antara manajemen kualitas dengan kepuasan dan loyalitas konsumen secara "hipotetik". Produk/jasa berkualitas dan pelayanan kepada konsumen adalah hasil dari suatu proses operasi/produksi yang efektif dan produktif dengan "*zero defect*".

Hal tersebut tidak lepas dari manajemen kualitas yang memadai yang ditunjang oleh pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan dan kolaborasi lintas fungsi, yang mendapat dukungan dan komitmen dari pimpinan dalam mengalokasikan sumber-sumber daya dan mendorong terjadinya perubahan yang lebih baik.

## MODEL “HIPOTETIK” MANAJEMEN KUALITAS DAN KEPUASAN/LOYALITAS KONSUMEN



Gambar 4.13 Model “Hipotetik” Manajemen Kualitas dan Kepuasan/Loyalitas Konsumen

### Pentingnya Manajemen Rantai Pasok (*Supply Chain Management*)

Bagaimana melakukan pengelolaan seluruh aktivitas yang saling terkait sejak dari pengadaan bahan baku dan hubungan dengan pemasok/*suppliers*, penanganan material dan persediaan yang ada, kegiatan operasi/produksi dengan desain produk, desain proses, manajemen kualitas, hingga barang/jasa jadi lalu didistribusikan kepada konsumen, dalam suatu siklus, adalah merupakan kegiatan-kegiatan dalam pengelolaan rantai pasok (*supply chain management*).

Hal-hal yang perlu dikaji dalam kaitan manajemen rantai pasok meliputi; 1) jumlah pemasok (banyak atau sedikit). 2) integrasi (*backward* atau *forward*) dengan memiliki pemasok atau distributor sendiri, atau 3) “kombinasi” antara membeli dari pemasok dan integrasi vertikal yang dikenal dengan *Kaizetsu*.

Yang pasti adalah bagaimana kita memastikan kecukupan, ketersediaan, dan ketepatan waktu tentang pasokan bahan baku yang diperlukan yang harus sejalan dengan waktu dan desain proses serta distribusi/*delivery* kepada konsumen baik

melalui distributor, pengecer atau penjualan langsung. Untuk bahan baku ataupun hasil produksi, 3 tepat menjadi penting untuk diperhatikan; tepat waktu, tepat kuantitas, dan tepat kualitas, untuk menunjang efisiensi dan efektifitas operasi/produksi dan pemasaran dalam rangka meningkatkan nilai perusahaan.

### **Porter's Value Chain (Rantai Nilai Porter)**

Porter, 1995, menyebut *supply chain* dengan **value chain** dengan 5 kegiatan utama (**primary activities**) yaitu 1) *inbound logistics* (penerimaan, penyimpanan, penggunaan bahan baku), 2) *operations* (kegiatan merubah *input*/bahan baku menjadi *output*), 3) *outbound logistics* (distribusi hasil produksi kepada konsumen), 4) *marketing & sales* (kegiatan-kegiatan pemasaran/penjualan agar konsumen membeli produk/jasa kita), 5) *service* (pelayanan kepada konsumen untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen).

Kegiatan utama tersebut di atas didukung oleh dengan 4 kegiatan penunjang (**support activities**), meliputi; 1) *firm infrastructure*, 2) *HRM*, 3) *technology development*, 4) *procurement*. Ujung dari **value chain management** ini adalah **margin**.

*Value chain* dari Porter tersebut di atas jika dikaitkan dengan strategi generik dari Porter (strategi kepemimpinan biaya atau disebut juga *cost advantage*, strategi diferensiasi, dan strategi fokus), masing-masing memerlukan langkah-langkah yang harus disesuaikan dengan masing-masing strategi bisnis/generik yang dipilih.

1. Strategi kepemimpinan biaya atau *cost advantage* memerlukan langkah-langkah; 1) koordinasi, kolaborasi semua kegiatan baik yang utama maupun penunjang yang harus teridentifikasi dengan baik, dan pengetahuan yang memadai dari semua pihak, 2) identifikasi dan penetapan biaya masing-masing kegiatan dan kontribusi/porsinya terhadap biaya produksi, 3) analisis hubungan antar kegiatan dan biaya masing-masing untuk melihat kemungkinan efisiensi biaya dan kegiatan, 4) identifikasi peluang-peluang untuk menekan/mengurangi biaya secara keseluruhan.
2. Dalam kaitan dengan strategi tingkat bisnis yang generik yaitu strategi diferensiasi maka langkah-langkah berikut perlu dilakukan. 1) Mengidentifikasi kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan nilai konsumen. 2) Mengevaluasi pilihan-pilihan diferensiasi yang dapat dilakukan seperti; diferensiasi fitur,

diferensiasi pelayanan, diferensiasi kustomisasi sesuai keinginan *target market* ataupun perkembangan pasar, diferensiasi dengan tambahan produk tertentu sebagai pelengkap/komplemen.

- 3) Menganalisis dan memilih “kombinasi” diferensiasi yang dianggap tepat dan lebih berkelanjutan

## **DUKUNGAN FUNGSI MANAJEMEN KEUANGAN**

### **Pentingnya Viabilitas Organisasi/Perusahaan**

Prinsip pengelolaan keuangan secara umum adalah tersedianya kebutuhan keuangan yang cukup untuk kelangsungan hidup (*viability*) organisasi/perusahaan. Organisasi bisnis adalah organisasi yang menghasilkan produk/jasa untuk dijual dan menghasilkan keuntungan/*profit*, seperti yang telah dikemukakan di atas. Perusahaan harus memproduksi *quality products/services* yang diterima oleh konsumen yang bersedia membeli dengan harga yang memberikan *margin*.

Dukungan manajemen SDM dan orang-orang berkualitas atau *talent*, dukungan manajemen pemasaran dengan CCM-nya dan *marketing mix* dan *value propositions* yang tepat, dukungan manajemen operasi/produksi dengan manajemen kualitas dan manajemen rantai pasoknya, serta dukungan manajemen keuangan yang baik, semua secara terintegrasi, seolah menjadi “prasyarat” bagi kesuksesan organisasi/perusahaan sekarang dan di masa yang akan datang.

### **Standar Akuntansi Keuangan Sebagai Acuan**

Viabilitas pengelolaan keuangan organisasi/perusahaan akan tercapai apabila pengelolaannya dilakukan secara konsisten mengacu kepada standar akuntansi keuangan yang berlaku (aspek *consistency* dan *conformity with accounting standards*). Konsistensi dan kesesuaian dengan standar akuntansi keuangan yang berlaku tidak bisa tidak harus didukung oleh integritas, akuntabilitas, dan transparansi dalam pelaksanaannya (aspek *integrity, accountability, transparency*). Keseluruhannya itu harus diawali oleh *stewardship* (penataan/pengurusan/pengelolaan yang berorientasi layanan).

### **Kegiatan-Kegiatan Manajemen Keuangan**

Secara umum manajemen keuangan meliputi kegiatan-kegiatan berikut. Pengelolaan struktur keuangan (*financial structure*), bagaimana kekayaan (aktiva) dibiayai (dengan modal dan kewajiban, pasiva). Pengelolaan struktur modal



(*capital structure*), rasio antara utang jangka panjang (ada yang menghitung total utang) dengan modal atau kekayaan bersih (*net worth*) dikenal juga dengan *debt to equity ratio*. Pengelolaan kebutuhan dana (*capital requirement*) dan alokasi dana (*capital allocation*) untuk pembiayaan investasi (*capital expenditure/capex*) ataupun untuk operasi/modal kerja (*operating expenditure/opex*), serta pengelolaan keuntungan dan kebutuhan kas.

## Laba Ditahan Sebagai Salah Satu Sumber Dana Investasi

Pertumbuhan keuntungan yang berkelanjutan (*profit sustainability*) akan menunjang keunggulan daya saing organisasi/perusahaan melalui persentase jumlah keuntungan yang “tinggal/ditahan” di dalam perusahaan (*retained earnings*) yang terakumulasi. Akumulasi laba ditahan juga akan meningkatkan jumlah kekayaan bersih atau *net worth* perusahaan (total aktiva/assets dikurang total utang/*debts*).

Pendanaan untuk investasi/pengembangan/ekspansi maupun untuk penguatan modal kerja yang ditunjang oleh pendapatan operasi dan keuntungan perusahaan (*internal generated funds*) yang berkelanjutan, dengan akumulasi laba ditahan yang cukup besar atau sangat memadai, akan mengurangi penggunaan/pencarian sumber-sumber dana dari luar (utang/pinjaman). Struktur modal dan rasio kekayaan bersih/ekuitas terhadap utang/*debt*, **leverage**, menjadi semakin kuat.

Keuntungan/laba bersih suatu perusahaan umumnya dibagikan kepada Pemegang Saham sebagai dividen (bisa berkisar 10 sampai 40% tergantung keputusan Rapat Umum Pemegang Saham RUPS). Lalu untuk keperluan tanggung jawab sosial atau *corporate social responsibility/CSR* yang bisa berkisar antara 1 sampai 3% dari laba bersih (ada juga yang tidak mengambil dari laba bersih tetapi dibebani dalam biaya).

Setelah itu, laba bersih kemudian di sisihkan misal 1 sampai dengan 2% untuk Pengurus (Direksi dan Dewan Komisaris). **Sisanya** lalu “ditahan” (**retained**) dalam perusahaan. Laba ditahan (*retained earnings*) bersama-sama dengan dana penyusutan/amortisasi merupakan sumber dana internal untuk pengembangan/ekspansi perusahaan.

## Beberapa Masalah Dalam Strategi Pertumbuhan Laba

Pertumbuhan laba (*profit growth*) dalam praktik akan berhadapan dengan beberapa persoalan antara lain adanya produk/jasa yang tidak/belum memberi

keuntungan di masa lalu padahal sekarang atau ke depan kita menginginkan perolehan/pertumbuhan laba. Juga persoalan antara mencetak laba dalam jangka pendek atau dalam jangka panjang, serta adanya masalah dalam keandalan sistem dan ketersediaan *quality people*.

Beberapa masalah dalam perumusan strategi pertumbuhan laba tersebut di atas bisa menyebabkan kerumitan dalam menentukan strategi yang tepat. Observasi dan analisis terhadap tren pertumbuhan laba masing-masing produk/unit bisnis, kemudian rencana penetapan laba ke depan yang diinginkan, serta observasi dan analisis terhadap struktur pasar perlu dilakukan dalam rangka menetapkan strategi yang tepat (Viguerie, Smit, and Baghai, 2007).

### **Horizon Pertumbuhan Laba**

Menurut Viguerie, Smit, and Baghai, 2007, pertumbuhan laba ke depan juga harus memperhatikan “tingkatan” waktu atau *horizon* pertumbuhannya. Pada *horizon 1*, perusahaan hendaknya fokus dulu pada bisnis inti (*core business*) dengan meningkatkan keunggulan komersial dan operasional (seperti halnya *performance excellent* yang dikatakan Evans and Lindsay, 2016) untuk meningkatkan pertumbuhan laba.

Setelah *horizon 1* baru dapat meningkat ke *horizon 2* dengan melakukan ekspansi dan transformasi (*build emerging businesses*) dengan *merger and acquisition* (M&A). Selanjutnya dapat meningkat ke *horizon 3* yang disebut *beyond expansion* dengan mengembangkan bisnis-bisnis baru, tetapi tetap dalam kerangka viabilitas.

Formulasi dan Implementasi Strategi-Strategi yang Dirancang untuk Mewujudkan Tujuan/Sasaran yang Telah Ditentukan dan Dimaksudkan untuk Mendapatkan atau Meningkatkan Keunggulan Daya Saing, Tidak Serta Merta Dapat Dipertahankan Selamanya. Tingkat Obsolesi (*Durability*) dari Sumber Daya/Kapabilitas/Kompetensi Inti Organisasi/Perusahaan Serta Tingkat Mudah Ditiru/Tidaknya (*Imitability*), Menentukan Sustainability Keunggulan Daya Saing Tersebut.

## **Implementasi Strategi Dalam Program dan Anggaran Tahunan (Operational Plan)**

Seperti yang telah dikemukakan di atas bahwa suatu RJP atau rencana strategik 5 tahunan menjadi payung bagi rencana-rencana tahunan suatu organisasi/perusahaan. Rencana strategik tersebut dituangkan ke dalam program/kegiatan/rencana kerja tahunan dan anggaran untuk tiap kegiatan/rencana kerja tersebut pada masing-masing unit fungsional (SDM, pemasaran, operasi/produksi, keuangan). Di lingkungan BUMN rencana tahunan tersebut dikenal dengan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang merupakan penjabaran dari RJP perusahaan.

Kaplan and Norton, 2006, menyebut rencana kerja sebagai penjabaran RJP dengan **operational plan** yang pelaksanaannya dikoordinasikan oleh yang disebutnya *Office of Strategic Management* (OSM). Tugas OSM meliputi memobilisasi perubahan-perubahan yang diperlukan, menerjemahkan strategi ke dalam operasionalisasi rencana kerja, melakukan penyelarasan organisasi dengan strategi yang telah ditetapkan, memotivasi orang-orang di dalam organisasi untuk bekerja mencapai tujuan dengan strategi yang telah ditetapkan, dan menjadikan implementasi strategi yang telah ditetapkan sebagai sesuatu yang harus dijalankan secara berkelanjutan.

Program/rencana kerja tahunan sebagai penjabaran dari rencana strategik, jika dicermati sebenarnya merupakan rencana taktis untuk mewujudkan tujuan/sasaran yang telah ditentukan dengan strategi-strategi untuk mencapainya. Program/rencana kerja tahunan tersebut merupakan **strategy in action** dari RJP yang ada.

## **Perencanaan dan Manajemen Risiko**

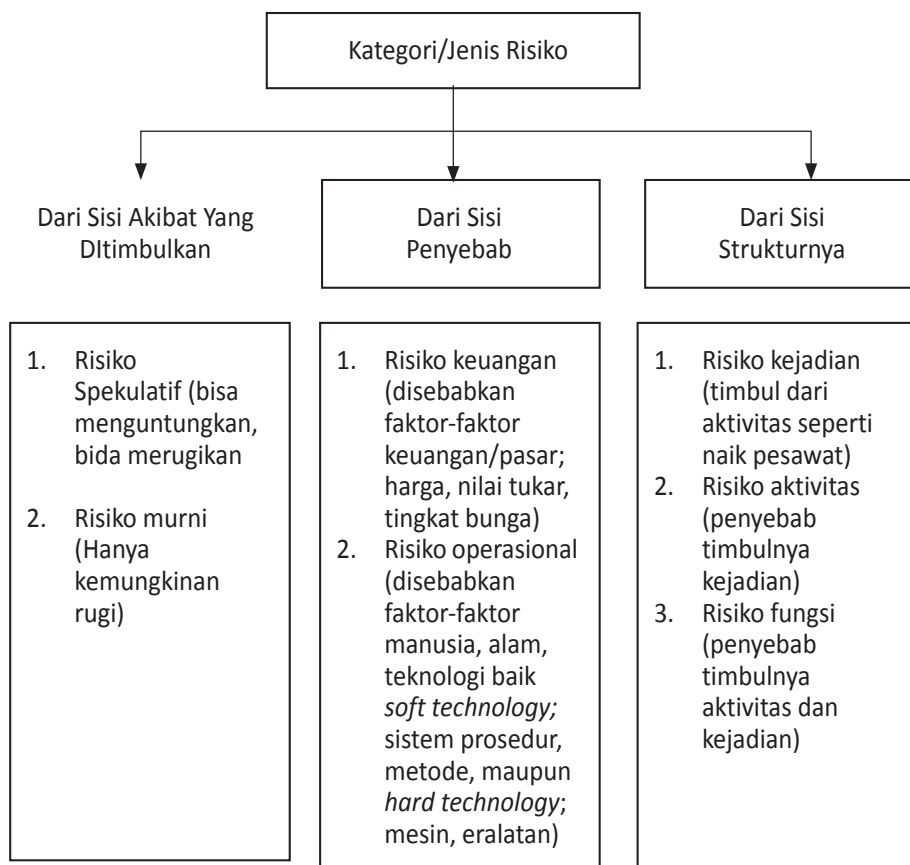
Rencana strategik/jangka panjang yang dituangkan dalam rencana operasi tahunan/RKAP dengan tujuan/sasaran dan strategi yang telah ditetapkan, dalam penyusunannya perlu pula memperhatikan dan mempertimbangkan risiko-risiko yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan dan memitigasinya. Risiko pada dasarnya adalah potensi terjadinya sesuatu yang tidak diharapkan yang dapat mengganggu pencapaian tujuan.

Manajemen risiko dalam suatu perusahaan dikenal dengan **enterprise risk management** (ERM), suatu proses sistematis dan strategis untuk mengidentifikasi, menganalisa, mengevaluasi dan mengedalikan risiko yang dapat

mempengaruhi suatu organisasi/perusahaan dalam mencapai tujuan/sasaran yang telah ditetapkan. Secara umum risiko adalah ancaman dan ketidakpastian.

Penerapan manajemen risiko di Indonesia, 67,5% mengikuti standar ISO 31000 sebagai SNI, 15% mengikuti standar COSO, dan sisanya mengikuti standar lainnya (hasil penelitian CRMS Indonesia, 2018, *center for risk management studies*).

Berikut adalah jenis-jenis risiko yang perlu diperhatikan (Kountur, 2016) yang dihadapi oleh suatu organisasi/perusahaan, dilihat dari sisi akibat yang ditimbulkan, dari sisi penyebab, dan dari sisi strukturnya. Dari sisi akibat yang ditimbulkan risiko dibagi dalam 1) risiko spekulatif dan 2) risiko murni. Dari sisi penyebab, risiko dibagi menjadi 1) risiko keuangan dan 2) risiko operasional. Dari sisi strukturnya, risiko dibagi menjadi 1) risiko kejadian, 2) risiko aktifitas dan 3) risiko fungsi.



**Gambar 4.14.** Jenis-Jenis Risiko yang Perlu Diperhatikan

## LANGKAH EVALUASI STRATEGI

Evaluasi strategi secara umum adalah mengevaluasi dasar dari penyusunan strategi, yaitu analisis faktor-faktor S, W, O, T dan hasil atau rangkuman/*summary/matrix*-nya. Organisasi/perusahaan dapat mempertanyakan ada tidaknya perubahan yang signifikan dalam hal posisi strategiknya, dalam hal progres pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, dalam hal faktor-faktor internal ataupun eksternalnya?

Dengan mengevaluasi faktor-faktor SWOT tersebut organisasi/perusahaan kemudian menyusun kembali (membuat “revisi”) dengan memperhatikan antara lain; bagaimana para pesaing kita merespon strategi yang kita buat, bagaimana para pesaing mengubah strateginya, pesaing mana saja yang berhasil, perkembangan posisi pasar dan profitabilitas pesaing, dan lain-lain.

Mengevaluasi dasar penyusunan strategi yang telah dibuat, dapat ditempuh dengan 3 (tiga) aktivitas utama (David & David, 2017), yaitu; 1) menyiapkan revisi hasil analisis/*summary/matriks* faktor- faktor internal dan eksternal (IFAS/IFEM dan EFAS/EFEM) dan membandingkannya dengan yang lama, 2) membandingkan antara tujuan/sasaran yang telah ditetapkan (rencana) dengan realisasinya, 3) mengambil langkah-langkah koreksi yang diperlukan.

### Membandingkan Antara Rencana dengan Realisasi

Semua kegiatan manajerial/fungsional haruslah terencana dengan baik disertai dengan strategi pencapaian tujuan/sasaran yang telah ditentukan. Ada *HR/HC plan and strategy, marketing plan and strategy, operation/production plan and strategy, financial plan and strategy* yang terintegrasi dengan rencana strategik organisasi/perusahaan. Pelaksanaan rencana strategik dengan rencana-rencana dan anggaran tahunannya, dievaluasi hasil atau capaiannya dibandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan.

*Review* juga dilakukan terhadap misi, tujuan/sasaran, dan strategi-strategi yang telah ditetapkan, apakah dapat dipenuhi/dicapai atau tidak, maupun terhadap penerapan tata kelola perusahaan yang baik (GCG) sehingga aspek tanggungjawab dan akuntabilitas menjadi jelas *who does what and responsible for what?* Belajar terus dari kekurangan atau lakukan perbaikan terus menerus

adalah upaya-upaya atau langkah-langkah koreksi untuk memperbaiki disertai dengan analisis dampak dan beban dari risiko yang timbul.

Evaluasi dari suatu rencana, jangka panjang ataupun tahunan, menjadi langkah untuk penyusunan rencana berikutnya. Evaluasi terhadap capaian/kinerja organisasi/perusahaan ataupun unit-unit fungsional memerlukan penilaian terhadap butir-butir yang menjadi ukuran untuk dinilai.

## MENGUKUR KINERJA ORGANISASI/PERUSAHAAN

### Mengukur Kinerja Dengan *Balance Score Card* (BSC)

Untuk mengukur kinerja organisasi/perusahaan dapat menggunakan **strategy map** dari Kaplan & Norton, 1996, sebagai elaborasi dari BSC. Untuk perspektif keuangan yang diukur adalah peningkatan nilai pemegang saham seperti dividen per saham dan rasio harga saham terhadap laba per saham, yang kesemuanya terkait dengan pertumbuhan keuntungan/laba (*profit growth*).

*Profit margin* (laba bersih dibagi penerimaan penjualan), lalu *return on assets/ROA* (laba bersih dibagi *total assets*) dan *return on investment/ROI* (laba bersih dibagi ekuitas), adalah ukuran-ukuran rasio profitabilitas.

Apakah target keuntungan tiap tahun selama 5 tahun dapat dicapai sesuai atau di atas yang dianggarkan? Apakah realisasi keuntungan tersebut sesuai atau melebihi target keuntungan yang telah ditetapkan di dalam RJP? Persoalan akan menjadi lain jika ternyata realisasi keuntungan di bawah dari yang dianggarkan/ yang direncanakan. Disamping rasio profitabilitas juga dihitung rasio-rasio likuiditas dan solvabilitas.

Dari perspektif konsumen/pelanggan, pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan pangsa pasar mengindikasikan kepuasan dan loyalitas konsumen kepada perusahaan, dua hal yang harus menjadi perhatian perusahaan. Jika konsumen mau membeli produk/jasa kita dengan harga yang memberikan keuntungan kepada perusahaan, hal itu disamping menunjukkan kepuasan dan loyalitas konsumen juga sekaligus menunjukkan kualitas dari produk/jasa yang dihasilkan.

Dari perspektif proses internal, maka produk/jasa yang berkualitas yang diterima oleh konsumen tersebut menunjukkan efisiensi dan efektifitas sistem operasi/produksi dan manajemen kualitas serta manajemen rantai pasok yang dilakukan. Sedangkan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menunjukkan ketersediaan *quality people/talent* yang dimiliki perusahaan

dan keberhasilan program pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan individu, perusahaan, dan industri, yang terintegrasi dengan *talent management* dan *performance management*.

### **Mengukur Kinerja dengan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Evaluation (MBCfPE)***

BSC dan MBCfPE adalah 2 alat ukur yang banyak digunakan. Di Indonesia umumnya banyak digunakan BSC karena asesmen untuk menilai kinerja organisasi/perusahaan tidak harus dilakukan oleh *certified assessor* seperti halnya jika menggunakan MBCfPE. Selanjutnya jika BSC menilai organisasi/perusahaan dengan 4 perspektif, maka MBCfPE menilai organisasi/perusahaan dengan 7 perspektif. BUMN sepertinya menggunakan MBCfPE yang "*modified*".

Perspektif keuangan (*financial perspective*) dalam BSC pada dasarnya sama dengan 1) *business results* dan 2) *measurement system* dalam MBCfPE. Untuk *customer perspective* dalam BSC relatif sama dengan 3) *customer focus* dalam MBCfPE. Perspektif MBCfPE lainnya adalah 4) *process management* dan 5) *strategic planning* yang prinsipnya sama dengan perspektif *internal business process* BSC, lalu perspektif 6) *leadership* dan 7) *workforce* yang relatif sama dengan perspektif *learning and growth capacity* BSC.

### **Sistem Penilaian Kinerja Pada Prinsipnya Untuk Kepentingan Konsumen**

MBCfPE ataupun BSC pada dasarnya adalah suatu sistem penilaian yang *customer driven* dengan orientasi penciptaan nilai dan inovasi untuk mencapai kinerja yang tinggi melalui pembelajaran organisasi dan individu secara terencana. Sebagai suatu sistem maka proses dan prosedur serta kriteria yang jelas dari butir-butir yang dinilai menjadi penting.

### **Tingkat Penerapan MBCfPE**

Untuk MBCfPE, tingkatan penerapannya dibagi dalam 4 tingkat dengan 8 fase.

- 1) Tingkat pertama adalah Tingkat Awal/Persiapan dengan 3 fase berikut; 1.1. fase penyiapan proses, prosedur dan kriteria-kriteria penilai (*early development*), lalu 1.2. fase mulai penerapan dan penilaian kinerja (*early results*), disusul 1.3. fase perbaikan-perbaikan yang diperlukan (*early improvement*).

- 2) Tingkat Kedua/Penerapan Lanjutan, dengan 2.1. fase penerapan penilaian kinerja yang sudah mulai baik (*good performance*) dan 2.2 fase tantangan untuk menjadi pemimpin dalam industri (*emerging industry leader*).
- 3) Tingkat Ketiga/Pemimpin Domestik, dengan 3.1. fase penerapan yang lebih efektif di dalam industri (*industry leader*) dan 3.2. fase penerapan yang lebih sistematis sehingga menjadi *benchmark leader* secara nasional.
- 4) Tingkat Keempat/Kelas Dunia, penerapan penilaian kinerja yang *outstanding* menjadi *benchmark* nasional dan internasional

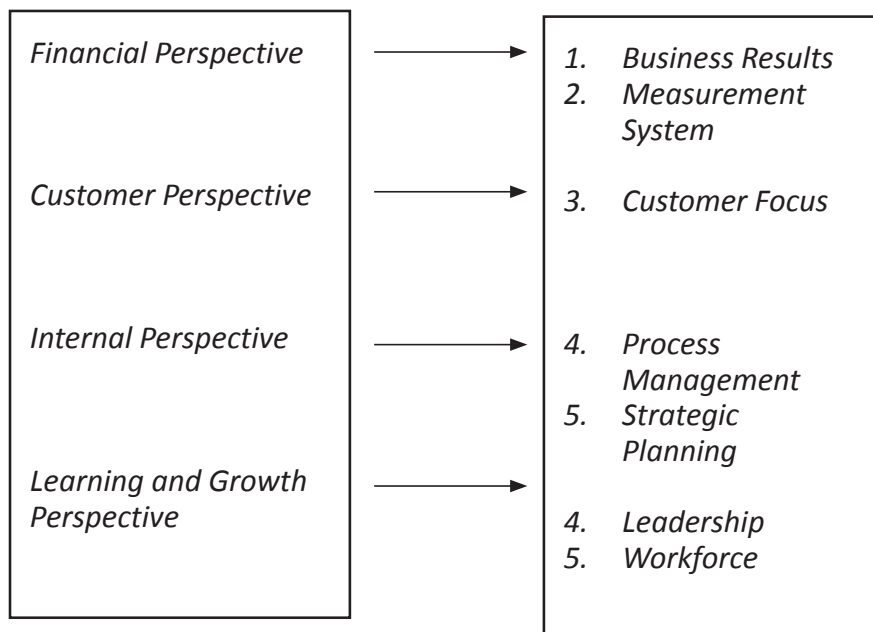
Berikut adalah tabel tentang tingkat penerapan MBCfPE dengan fase masing-masing (Sumber: Tim Kementerian BUMN).

Kelas Kinerja	Deskripsi
World Class Leader	Proses <i>outstanding</i> , <i>full deployment</i> , kinerja <i>excellent</i> dan <i>sustain</i> , Integrasi/analisis <i>excellent</i> , pembelajaran dan <i>best practices</i> menjadi budaya, dan sebagai <i>benchmark</i> nasional dan internasional
Benchmark Leader	Proses selaras, <i>deployment excellent</i> , kinerja <i>good/excellent</i> , Integrasi/analisis/pembelajaran dan <i>best practices</i> sebagai strategi manajemen dan sebagai <i>benchmark</i> nasional
Industry Leader	Proses selaras, pada umumnya <i>deployment</i> dan kinerja baik, beberapa <i>outstanding</i> . basis integrasi, analisis, pembelajaran, dan <i>best practices</i> sudah tampak, dan sebagai <i>bench mark</i> industri peraih <i>award</i>
Emerging Industry Leader	Pada umumnya proses sudah sistematis, tidak ada gap signifikan, analisis atas dasar data dan fakta, komitmen dalam pembelajaran, tren kinerja pada umumnya baik dibanyak area penting



Kelas Kinerja	Deskripsi
Good Performance	Proses sudah efektif, namun di beberapa area masih bervariasi. Diperlukan penekanan pada <i>deployment</i> , pencapaian kinerja, integrasi, kontinuitas, dan <i>learning</i>
Early Improvement	Pada umumnya proses sudah sistematis, namun <i>deployment</i> di beberapa area masih variasi, dan baru mulai ada peningkatan tren kinerja penting
Early Result	Baru mulai menata proses yang sistematis, ada gap dalam <i>deployment</i> proses-proses dan baru mulai menyajikan kinerja selaras dengan proses
Early Development	Baru mulai mengembangkan dan menerapkan proses/prosedur sesuai persyaratan kriteria, dan pada umumnya terdapat gap signifikan

**Tabel 4.3** Tingkat Penerapan MBCfPE



**Tabel 4.4** Connecting BSC to MBCfPE

## TUGAS UNTUK LATIHAN DAN BAHAN DISKUSI

1. Ketersediaan *talent* atau *quality people* untuk mengisi posisi-posisi kunci ataupun untuk suksesi, menjadi penting untuk menunjang kesuksesan organisasi (Carter et.al, 2008). Bahas dan diskusikan tentang *talent management* dikaitkan dengan *performance management* dan *training and development*.
2. Meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen merupakan inti dari *customer driven marketing*. Kepuasan dan loyalitas konsumen juga tidak terlepas dari manajemen kualitas dan pengelolaan rantai pasok. Bahas dan diskusikan tentang kepuasan dan loyalitas konsumen ini dikaitkan dengan filosofi Crosby tentang *cost of nonconformance* dan *zero defect*?
3. Apa yang dapat kita katakan tentang struktur modal dan sumber pendanaan investasi/pengembangan organisasi/perusahaan? Bagaimana kita menjaga “keseimbangan” antara posisi likuiditas dan solvabilitas pada satu sisi dengan kebutuhan dana investasi yang cukup besar di sisi yang lain?
4. Risiko pada dasarnya adalah potensi terjadinya sesuatu yang tidak diharapkan yang dapat mengganggu pencapaian tujuan. Bahas dan diskusikan bagaimana kita memitigasi risiko dan bagaimana kita menangani risiko yang ada?
5. MBCfPE ataupun BSC pada dasarnya adalah suatu sistem penilaian yang *customer driven* dengan orientasi penciptaan nilai dan inovasi untuk mencapai kinerja yang tinggi melalui pembelajaran organisasi dan individu secara terencana. Sebagai suatu sistem maka proses dan prosedur serta kriteria yang jelas dari butir-butir yang dinilai menjadi penting. Bahas dan diskusikan bagaimana kita mengaitkan kriteria/perspektif penilaian dari kedua sistem tersebut?



# STRATEGIC MANAGEMENT

## (Manajemen Stratejik)

### Bagian 5. TIGA TINGKAT STRATEGI: KORPORAT, BISNIS, FUNGSIONAL

"Tiga Strategi Tingkat Korporat, Dua Strategi Tingkat Bisnis,  
Strategi- Strategi Tingkat Fungsional"

#### Tujuan Pembelajaran:

Memahami strategi-strategi pada 3 tingkat. 1. Strategi tingkat korporat, ada 3 strategi, yaitu 1.1. strategi direksional (integrasi *backward* atau *forward*, konsentrasi, konglomerasi), 1.2. strategi analisis portofolio dengan dua teknik utama (BCG matrix dan GE Business Screen) dan 1.3. strategi parenting, 2. Strategi tingkat bisnis, ada 2 strategi, yaitu 2.1. strategi generik dengan 3 macam strategi pokok (kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus), dan 2.2. strategi kooperatif dengan beberapa opsi strategi (kolusi, aliansi strategis, perusahaan patungan, lisensi, kerjasama rantai pasok), 3. Strategi tingkat fungsional. Semua strategi pada tingkat kegiatan fungsional (SDM, pemasaran, operasi/produksi termasuk R&D dan inovasi, dan keuangan).

Mahmuddin Yasin, Juli 2020

## Bagian 5. TIGA TINGKAT STRATEGI: KORPORAT, BISNIS, FUNGSIONAL

### STRATEGI TINGKAT KORPORAT, TIGA STRATEGI; DIREKSIONAL, ANALISIS PORTOFOLIO, DAN PARENTING

#### Strategi Direksional Pada Tingkat Korporat

Strategi pada tingkat korporat ada 3 (tiga), yang pertama Strategi Direksional (*Directional Strategy*), strategi ini terkait langsung dengan posisi perusahaan dikudran mana pada diagram Cartesius. Apakah perusahaan berada pada kudran **Growth**, **Diversification**, pada kudran **Stability**, ataukah pada kudran **Survival** (lihat Gambar 3.1, halaman 36).

Jika berada pada kudran **Growth** maka strategi direksional umumnya adalah investasi atau ekspansi secara agresif, **Cocentration**, *integrasi vertikal* ataupun *horizontal*. Pada kudaran **Diversification** dapat dilakukan strategi konglomerasi, investasi secara agresif atau selektif. Jika berada pada kudran **Stability** maka strategi direksionalnya adalah menjaga kestabilan usaha dan kondisi keuangan perusahaan atau dengan kata lain jangan banyak melakukan perubahan-perubahan dulu, konservatif.

Jika berada pada kudran **Survival** maka strategi defensif dapat dilakukan dengan pengurangan, tingkatkan efisiensi dan downsizing untuk mencegah *bleeding* lebih lanjut, serta divestasi jika perlu. Namun jika tetap tidak dapat dipertahankan maka likuidasi menjadi pilihan akhir.

#### Strategi Analisis Portofolio Pada Tingkat Korporat; 2 Tehnik Populer

Strategi korporat yang kedua adalah Analisis Portofolio (*Portfolio Analysis*). Untuk analisis portofolio ini ada 2 (dua) tehnik yang paling populer yang digunakan, yaitu 1) BCG **Growth Share Matrix**, dikembangkan oleh Bruce Henderson, pimpinan BCG, 1970an, dan 2) GE **Business Screen**, dikembangkan oleh McKinsey juga 1970an, dan dianggap sebagai “pengembangan” dari BCG *matrix*.

#### Matriks BCG, Antara Pertumbuhan Bisnis dan Pangsa Pasar Relatif

BCG **Growth Share Matrix** menganalisis produk/unit bisnis dari 2 (dua) sisi, yaitu *Business Growth* (sumbu vertikal) dan *Market Share* (sumbu horisontal).

Itulah kenapa disebut *BCG Growth Share Matrix*. Perpaduan antara pertumbuhan bisnis dengan pangsa pasar dalam matriks ini menghasilkan 4 (empat) kuadran/kotak posisi dari 4 kategori produk/unit bisnis tersebut.

Jika suatu produk *business growth*-nya tinggi dan *market share*-nya juga besar maka produk atau unit bisnis itu disebut sebagai **Stars**. Strategi yang dapat digunakan adalah *investasi* untuk mengembangkannya sehingga ketika memasuki siklus *Maturity* dalam *product life cycle* (PLC) produk itu bisa menjadi **Cash Cows** (pangsa pasar besar tapi pertumbuhan sudah tidak tinggi lagi), untuk di*harvest*. Suatu produk/jasa di dalam siklus hidupnya melalui 4 fase; 1) pengenalan/*introduction*, 2) pertumbuhan/*growth*, 3) kedewasaan/*maturity*, dan 4) penurunan/*declining*.

Produk yang masuk kategori *Stars* dan *Cash Cows* disebut produk yang menghasilkan uang/kas (*cash generating*). Di luar ini, produk yang banyak menggunakan/memerlukan uang/kas baik untuk pengembangan agar bisa jadi *Stars* atau *Cash Cows* ataupun karena rugi lalu diinvestasi, disebut produk yang *cash usage*, seperti produk yang masuk kategori *Question Marks* dan *Dogs*.

Jenis produk yang disebut **Question Marks**, tanda tanya, pangsa pasarnya masih kecil tetapi pertumbuhannya tinggi, bisa di*build/invest*. Diharapkan produk/unit bisnis ini bisa menjadi *Stars* dan *Cash Cow* pada saatnya. Jenis produk atau unit bisnis yang masuk kategori **Dogs** adalah yang pertumbuhannya maupun pangsa pasarnya rendah. Untuk produk seperti ini strategi divestasi dapat diterapkan.

## Sembilan Jenis Produk/Jasa dalam GE *Business Screen*

Jika *BCG matrix* dengan empat kuadran/kotak menghasilkan empat kategori produk/unit bisnis; *Stars*, *Cash Cows*, *Question Marks*, dan *Dogs*, maka *GE Business Screen* dengan 9 (sembilan) *cells*/kotak menghasilkan 9 kategori produk/unit bisnis.

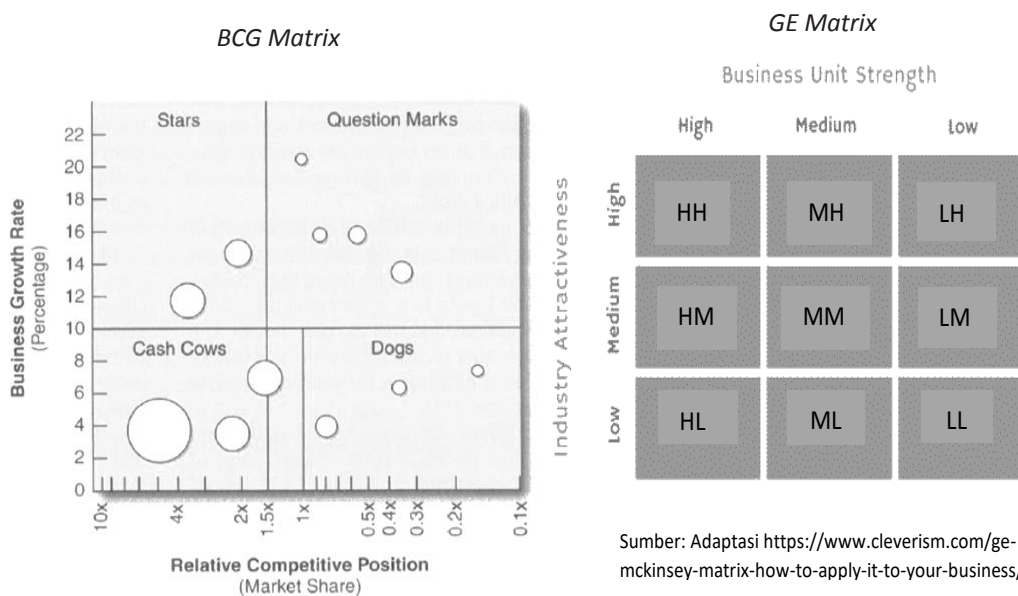
Sisi vertikal pada *GE Screen* adalah *Industry Attractiveness* dan sisi horisontal adalah *Business Strength* yang esensinya mengukur posisi kompetitif dari produk/unit bisnis tertentu yang sama dengan mengukur *market share* *BCG Matrix*. Itulah sebabnya *GE Business Screen* disebut-sebut sebagai “pengembangan” dari *BCG Growth Share Matrix*.

Empat kombinasi produk/unit bisnis pada BCG *Matrix* menjadi Sembilan jenis produk/unit bisnis pada GE *Screen* ditampilkan dengan membagi tingkat *Industry Attractiveness* dan *Business Strength* masing-masing menjadi 3 (tiga) bagian; tinggi, sedang dan rendah.

Tiga jenis produk/unit bisnis yang rendah/Low baik daya tarik industrinya maupun kekuatan bisnisnya (**Low-Low**), ataupun kombinasi antara **Medium-Low** atau **Low-Medium**, ketiganya masuk kategori **Losers** sehingga strateginya adalah divestasi. Untuk 3 jenis produk atau unit bisnis dengan kombinasi **High-High**, **High-Medium**, ataupun **Medium-High**, ketiganya masuk kategori **Winners** dan strateginya adalah **Invest** atau kembangkan. Sedangkan tiga jenis produk/unit bisnis yang masuk kategori **Averages**, **Question Marks** dan **Profit Producers** strateginya adalah **Selective Investment**.

### Contoh BCG Matrix dan GE Business Screen

Berikut adalah gambar BCG *Growth Share Matrix* dengan 4 jenis produk yang terkait dengan siklus hidupnya (PLC) dan GE *Business Screen/GE Matrix* dengan 9 kotak/sel jenis produk dalam tiga kategori *Losers*, *Winner*, dan *Averages/Questions Marks/Profit Producers*.



Sumber: Adaptasi <https://www.cleverism.com/ge-mckinsey-matrix-how-to-apply-it-to-your-business/>

Sumber: <https://www.emaze.com/@ACQCTOQR>

**Gambar 5.1** BCG *Growth Share Matrix* dan GE *Matrix*

## Strategi *Parenting* Pada Tingkat Korporat

Strategi yang ketiga dari **strategi** pada **tingkat korporat** adalah yang disebut dengan ***Parenting Strategy***, yaitu strategi membangun sinergi dan kolaborasi antar lini bisnis atau unit bisnis terkait dengan penggunaan/alokasi sumber daya dan peningkatan kapasitas. *Parenting strategy* untuk anak-anak perusahaan biasanya fokus pada *core competencies* perusahaan induk, dilakukan dengan membangun *center of excellence*, meningkatkan kinerja/*performance* dengan tenaga-tenaga terampil dari perusahaan induk, dan dengan menyelaraskan antara kebutuhan anak perusahaan dengan *critical success factors* dan karakteristik perusahaan induk.

## STRATEGI TINGKAT BISNIS, DUA STRATEGI; GENERIK DAN KOOPERATIF

### Strategi Generik Pada Tingkat Bisnis, 3 Macam Strategi Utama

Strategi pada tingkat bisnis meliputi ***Generic Strategy*** mengacu pada strategi generik Porter, yaitu 1) ***Differentiation***, 2) ***Cost leadership*** dan 3) ***Focus***. Strategi mana yang diterapkan tergantung pada segmen pasar dan daya saing. **Strategi diferensiasi dan kepemimpinan biaya** diterapkan **jika segmen pasar** yang dilayani luas disesuaikan dengan keunggulan daya saing kita. **Strategi Fokus** adalah untuk segmen pasar kecil/tertentu saja.

**Strategi diferensiasi menitikberatkan pada pembangunan persepsi pembeli** atas keunggulan/perbedaan/keunikan dari produk/jasa, citra, dan pelayanan yang ditawarkan di mana konsumen bersedia membayar harga yang lebih mahal atau tidak sensitif terhadap harga.

Contoh strategi diferensiasi bisa diamati antara lain pada produk atau gerai-gerai makanan/minuman tertentu, varian tertentu dari suatu produk/lini produksi atau jasa, dan lain-lain. (Contoh layanan *1-day service*, *overnight delivery*, kopi Starbuck, dan lain-lain).

**Strategi kepemimpinan biaya menitikberatkan pada penekanan biaya** produksi dan distribusi serta harga jual yang lebih kompetitif dibanding pesaing. Konsumen umumnya bersifat sensitif terhadap pergerakan harga dengan kekuatan daya tawar yang terbatas. Produk/jasa yang ditawarkan relatif memiliki standar yang kuat di mana konsumen tidak terlalu mempermasalahkan perbedaan/keunikan dari produk/jasa tersebut.



Sebenarnya, ketika konsumen “memilih” merek atau produk/jasa tertentu maka konsumen memiliki preferensi tertentu terhadap merek atau produk/jasa yang dipilihnya. (Contoh gerai ayam goreng Kentucky, burger McDonald, dan lain-lain)

Sedangkan **strategi fokus** (pada biaya ataupun pada diferensiasi) lebih **menekankan pada pangsa pasar yang terbatas/kecil** (*niche*) dengan biaya yang lebih rendah ataupun diferensiasi dalam menghadapi pesaing. Strategi fokus pada kepemimpinan biaya adalah fokus pada minimalisasi biaya, sedangkan strategi fokus pada diferensiasi adalah fokus pada keunikan/eksklusivitas produk (seperti Apple, Harley Davidson).

Dalam praktiknya strategi fokus, bisa fokus hanya pada diferensiasi atau fokus hanya pada kepemimpinan biaya, ataupun fokus pada keduanya

## **Keterbatasan-Keterbatasan Strategi Generik**

Ketiga **strategi generik** dari strategi bisnis di atas masing-masing **memiliki keterbatasan** (Porter dalam Wheelen & Hunger, 2012), yakni ketiganya bisa ditiru oleh pesaing. Disamping itu, strategi kepemimpinan biaya tidak selamanya dapat dipertahankan karena adanya kenaikan komponen-komponen biaya tertentu. Perusahaan juga jadi kurang/tidak terlalu memperhatikan tentang diferensiasi. Tambahan lagi, ada pesaing-pesaing yang sangat fokus pada strategi kepemimpinan biaya yang lebih berhasil dengan biaya produksi dan distribusi yang lebih rendah lagi.

Sebaliknya, strategi diferensiasi dapat menyebabkan perusahaan kurang/tidak memperhatikan tentang efisiensi biaya. Pembelian kadang kala ada yang kurang menganggap penting tentang diferensiasi. Di samping itu ada beberapa pesaing yang sangat fokus dengan diferensiasi lebih berhasil menguasai segmen pasar yang ada sehingga kita kalah bersaing.

Strategi fokus pada pangsa pasar kecil/terbatas juga memiliki keterbatasan, yaitu kurangnya atau bahkan hilangnya permintaan pada segmen pasar ini karena rentannya struktur pasar pada segmen kecil ini. Di samping itu beberapa perusahaan pesaing dengan segmen pasar yang lebih luas dan lini produksi yang lebih banyak akan membuat pemain pada pangsa pasar *niche* kewalahan. Pangsa pasar yang kecil dan terbatas juga tidak bisa lagi “diperkecil”.

## Persyaratan Penerapan Strategi Generik

Di samping keterbatasan-keterbatasan yang ada, ketiga strategi generik tersebut di atas jika ingin diterapkan menuntut persyaratan-persyaratan tertentu (Porter dalam Wheelen & Hunger, 2010). Penerapan **strategi diferensiasi menuntut** koordinasi lintas fungsi yang kuat dan keterampilan dan sumber daya yang kuat pula dalam pemasaran, rekayasa produk, kreativitas, riset, saluran distribusi, dan reputasi kualitas atau teknologi. Untuk strategi kepemimpinan biaya diperlukan pengendalian biaya yang ketat. Dibutuhkan keterampilan dan sumber daya yang kuat dalam modal, rekayasa proses, saluran distribusi dengan biaya rendah, desain produk, dan pengawasan terhadap pekerja. Untuk **strategi fokus**, diperlukan **kombinasi** keterampilan dan sumber daya yang kuat dari dua strategi di atas.

## Strategi Kooperatif Pada Tingkat Bisnis: Beberapa Opsi Strategi

Strategi kedua pada tingkat bisnis adalah **Cooperative Strategies** meliputi; **1) Kolusi, 2) Aliansi Strategis, 3) Perusahaan Patungan, 4) Lisensi, dan 5) Kerjasama dalam Value Chain**. Strategi Kolusi adalah kerjasama antar perusahaan untuk menekan/mengurangi produksi untuk menaikkan harga jual. Strategi Aliansi Strategis biasanya untuk meningkatkan akses pasar tertentu atau kapasitas/kapabilitas, dan mengurangi risiko keuangan. Strategi Perusahaan Patungan adalah pembentukan entitas bisnis bersama-sama dengan porsi kepemilikan/saham masing-masing yang disepakati.

Strategi Lisensi secara umum adalah pemberian ijin untuk penggunaan hak atas kekayaan intelektual. Hak untuk menggunakan atau menikmati manfaat ekonomi suatu paten dalam jangka waktu dan dengan persyaratan tertentu biasanya dituangkan dalam suatu perjanjian lisensi (*license agreement*). Strategi Kerjasama dalam *Value Chain* adalah kerjasama dalam kegiatan-kegiatan penciptaan nilai perusahaan sejak dari proses *input* sampai *output* hingga diterimanya produk/jasa oleh konsumen.

**Strategi Tingkat Fungsional**, Strategi Pada Seluruh Kegiatan Fungsional (SDM, Pemasaran, Operasi/Produksi, Keuangan, IT)

Strategi pada tingkat fungsional meliputi strategi pada semua kegiatan fungsional; strategi SDM, strategi pemasaran, strategi operasi/produksi (termasuk

logistik dan riset & pengembangan), dan strategi keuangan, didukung oleh IT. Strategi fungsional dimaksudkan untuk mendukung strategi pada tingkat korporat dan tingkat bisnis dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan memaksimalkan produktifitas.

## STRATEGI TINGKAT FUNGSIONAL: SDM

Strategi SDM adalah menyiapkan dan mengalokasikan orang-orang yang berkualitas dengan kinerja dan komitmen yang tinggi untuk meningkatkan produktifitas dan menghasilkan produk/jasa yang berkualitas. Secara umum strategi SDM adalah bagaimana orang-orang di dalam organisasi bekerja, berkinerja dan berkontribusi terhadap organisasi.

Seperti dikemukakan di atas, maka strategi pelatihan dan pengembangan, pengelolaan kinerja, pengelolaan talenta (*talent management*), penting untuk meningkatkan produktifitas, kinerja, dan komitmen dan *engagement* sekaligus untuk menekan *turnover* dan mengelola suksesi. Tentu saja pengelolaan kompensasi dan hubungani industrial yang saling mendukung antara pekerja/serikat pekerja, pemberi kerja, dan pemilik tidak dapat diabaikan.

Di era digital dan industri 4.0 seperti saat ini perlu pula diperhatikan **kompetensi** yang diperlukan pada 2022 seperti yang disampaikan oleh *World Economic Forum* sebagai berikut. 1) *Analytical thinking and innovation*. 2) *Active learning and learning strategies*. 3) *Creativity, originality and initiative*. 4) *Technology design and programming*. 5) *Critical thinking and analysis*. 6) *Complex problem solving*. 7) *Leadership and social influence*. 8) *Emotional intelligence*. 9) *Reasoning and ideation*. 10) *System analysis and evaluation*.

## STRATEGI TINGKAT FUNGSIONAL: PEMASARAN

**Beberapa isu stratejik** dalam strategi pemasaran antara lain meliputi; isu tentang **target pasar**, isu **media** (sosial/media lain) dalam promosi dan isu promosi yang interaktif, isu saluran distribusi yang eksklusif atau multi saluran, isu penentuan harga sebagai *leader* atau *follower*, isu tentang pemberian jaminan, terbatas atau penuh, isu insentif dan komisi tenaga penjual, dan lain-lain.

Beberapa hal yang terkait dengan pemasaran produk/jasa kepada konsumen dapat disederhanakan menjadi 1) ada produk/jasa yang ditawarkan dengan kualitas, fitur dan kemasannya, 2) ada konsumen/pasar yang perlu ditentukan segmennya dan *target market*-nya yang akan dilayani dengan *needs & wants*

dan *buying behavior*-nya yang perlu diketahui serta kepuasan/loyalitasnya yang perlu diperhatikan, dan 3) ada cara-cara promosi dan distribusi/*delivery* dengan 5-C seperti yang dikemukakan Susanto, 2010.

## **Kaitan Strategi Pemasaran dengan Marketing Mix**

Dalam konteks *marketing mix* maka strategi pemasaran meliputi **strategi produk, strategi harga, strategi promosi, dan strategi distribusi**. Dalam hal strategi produk, maka dapat diterapkan strategi *product development/new product planning* untuk peningkatan penjualan/pangsa pasar baik dikaitkan dengan PLC, dengan Ansoff' *matrix*, maupun dengan matriks BCG, didukung juga oleh strategi-strategi *branding, labelling, dan packaging* (nama dan identitas produk/jasa).

Strategi harga yang tujuan umumnya adalah untuk mendapatkan/meningkatkan profit, meningkatkan pangsa pasar, menjaga posisi/eksistensi perusahaan, dilakukan dengan menempatkan elemen *value* seperti yang dimaksudkan oleh Ferrell, Hirt, and Ferrell, 2020, pada produk/jasa yang ditawarkan kepada konsumen, di mana konsumen akan membandingkan antara manfaat yang didapat dengan harga yang harus dibayarkan.

Strategi promosi umumnya adalah ditujukan untuk melakukan stimulasi terhadap permintaan konsumen, stabilisasi penjualan, dan untuk menginformasikan, mengingatkan dan mendorong konsumen untuk melakukan pembelian. Dengan memberikan informasi dan mengingatkan konsumen tentang produk/jasa yang dihasilkan, maka sebenarnya produsen mencoba menciptakan dan menjaga *image* tentang produk/jasa dibenak konsumen.

Membuat produk/jasa yang ingin dibeli konsumen ada dan tersedia pada saat konsumen menginginkannya adalah merupakan inti dari strategi distribusi. Produk/jasa yang didistribusikan dapat dilakukan melalui saluran-saluran distribusi baik melalui *distributor/wholesaler*, lalu pengecer/*retailer* baru ke konsumen, ataupun langsung ke konsumen.

## **Memanfaatkan Media Sosial untuk Pemasaran di Era Digital**

Di era digital seperti saat ini, ***digital marketing*** melalui media sosial/digital tidak dapat diabaikan. Pemasaran digital menjadi bagian untuk dapat mengetahui lebih cepat tentang konsumen yang potensial sebelum mereka melakukan pembelian (*addressability*). Juga untuk berkomunikasi secara interaktif tentang kebutuhan dan keinginan konsumen lewat media sosial (*interactivity*).

Di samping itu *digital marketing* memungkinkan akses untuk mengumpulkan/mengetahui informasi-informasi tentang pasar/konsumen (*accessability*), menjalin keterhubungan antara produsen dan konsumen (*connectivity*), dan membuat konsumen “menentukan” (*control*) untuk memilih produk/jasa atau perusahaan tertentu atas dasar informasi digital tersebut (Ferrell, Hirt, and Ferrell, 2020).

Seperti yang dikemukakan di atas, menurut Susanto, 2010, diperlukan *customer centered marketing* (CCM) sebagai suatu strategi untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen (bukan hanya sekedar persoalan *market share*, tapi juga *mind share* dan *heart share*). Lebih lanjut, Ferrell, Hirt, and Ferrel, 2020, mengemukakan perlunya **customer driven marketing** untuk menciptakan nilai bagi konsumen. Dalam *digital marketing* konsumen bahkan memiliki *control* atas suatu produk/jasa.

## Membangun Hubungan Jangka Panjang dengan Konsumen

Untuk menjalin hubungan jangka panjang dengan konsumen, diperlukan perhatian terhadap elemen *value*, suatu keuntungan/*benefits* yang secara subjektif dinilai/di persepsikan oleh konsumen dari suatu produk/jasa dibandingkan dengan biayanya. Menurut Ferrel, Hirt, and Ferrel (2020), **customer value = customer benefits – customer costs**.

Orientasi konsep pemasaran kepada produksi (*production orientation*) atau hanya kepada penjualan saja (*selling orientation*) kini udah bergeser kepada pasar (*market orientation*). Organisasi/perusahaan dituntut untuk mengumpulkan informasi yang akurat tentang kebutuhan konsumen kemudian membahas hal tersebut dengan seluruh jajaran organisasi dan menggunakan informasi tersebut sebagai dasar untuk “membangun hubungan jangka panjang” dengan konsumen.

## Perlu Dilakukan Segmentasi Pasar dan Penentuan Target Market

Penentuan *target market*, grup konsumen yang spesifik di mana perusahaan akan fokus untuk melayani kebutuhan dan keinginan grup konsumen tersebut, menjadi hal pertama yang perlu dilakukan dalam menyiapkan strategi pemasaran. Strategi pemasaran yang disiapkan untuk *target market* tertentu dari suatu segmen pasar bisa berlaku/di gunakan hanya pada satu segmen saja (*concentration approach*) atau bisa juga digunakan untuk beberapa segmen pasar (*multisegment approach*).

Untuk **segmentasi pasar**, perusahaan dapat melakukannya atas dasar **demografik** (usia, pendidikan, jenis kelamin, pendapatan, jabatan, agama, jumlah keluarga, status sosial, dan lain-lain). Segmentasi demografik ini dilakukan biasanya terkait dengan kebutuhan dan perilaku membeli.

Segmentasi pasar bisa juga atas dasar geografik (daerah, suku, budaya, dan lain-lain) yang biasanya terkait dengan kegunaan produk/jasa. Atau atas dasar **psikografik** (pola hidup, motivasi, karakter, dan lain-lain), yang penting untuk cara promosi/distribusi dan kemasan produk/jasa misalnya. Terakhir segmentasi atas dasar perilaku konsumen (**behavioural**) terhadap produk/jasa yang dibeli.

## **STRATEGI TINGKAT FUNGSIONAL: OPERASI/PRODUKSI (TERMASUK R & D DAN INOVASI)**

Strategi operasi/produksi secara umum adalah bagaimana mengintegrasikan sistem operasi/produksi dengan penggunaan/alokasi sumber-sumber daya dan pengaturan hubungan dengan *suppliers* untuk pengadaan bahan baku yang diperlukan, untuk mengubah *input* menjadi *output*.

Strategi operasi/produksi sering dipengaruhi pula oleh siklus hidup (PLC) produk/jasa yang dihasilkan, sehingga desain produk dan desain proses menjadi bagian penting dari strategi operasi/produksi. Pengaturan logistik/*value chain* dan inovasi/riset dan pengembangan, juga tidak terpisahkan untuk menunjang strategi operasi/produksi.

Perencanaan dan desain sistem operasi secara umum mencakup perencanaan dan desain produk, desain proses (pilihan antara standar, modul, kustomisasi, rantai blok/*block chain*), perencanaan kapasitas, perencanaan fasilitas (lokasi, *lay out*, teknologi), dan manufaktur yang berkelanjutan.

## **Pengelolaan Rantai Pasok, Kualitas, dan Persediaan Bahan**

Strategi mengelola rantai pasok (*supply chain*) seperti disampaikan di atas, meliputi pengadaan bahan baku dengan pengelolaan persediaan & pergudangan (secara *economic order quantity*/EOQ, atau *just in time inventory*/JIT, atau *material requirement planning*/MRP), hingga masuk ke desain produk dan poses dengan

skedul waktu produksi, lalu didukung oleh strategi manajemen kualitas yang “menjamin” produk/jasa yang berkualitas.

Pengelolaan rantai pasok oleh suatu organisasi/perusahaan bisa dialih-dayakan (*outsourcing*) kepada pihak ketiga, dengan tujuan utama untuk memangkas biaya disamping untuk menunjang keunggulan kompetitif. Akan tetapi terlepas dikelola sendiri atau dialih-dayakan maka ketepatan dan akurasi data tentang kualitas bahan, skedul pengiriman/transportasi yang disesuaikan dengan EOQ/JIT/MRP yang diterapkan, harus mengikuti dan sesuai dengan “standar” yang telah ditentukan dan disepakati.

Model EOQ dalam mengelola persediaan bahan mengidentifikasi dan menghitung jumlah bahan yang optimum untuk dipesan guna menekan biaya-biaya yang terkait (biaya pemesanan, penyimpanan dan lain-lain). JIT bertujuan untuk menekan sisa bahan yang terbuang dengan menggunakan bahan sejumlah yang dibutuhkan “*just in time*”/tepat pada saat akan digunakan. Sedangkan MRP adalah suatu sistem yang mengatur waktu dan jumlah bahan yang diperlukan untuk produksi berdasarkan *master production schedule* (Ferrell, Hirt, and Ferrell, 2020).

Di samping kolaborasi, koordinasi dan komunikasi dalam kaitan dengan integrasi antar unit di dalam organisasi/perusahaan, maka hubungan dan komunikasi dengan pihak-pihak lain terutama pemasok, menjadi penting untuk dapat mengetahui secara cepat jika ada masalah lalu melakukan tindakan/perbaikan pertama dengan cepat pula atas masalah yang timbul pada rantai tertentu dari rantai pasok.

Prinsip-prinsip atau filosofi kualitas dari Deming, Juran, atau Crosby dapat digunakan sebagai rujukan dalam merumuskan strategi fungsional pengelolaan kualitas yang *customer driven* juga.

## **STRATEGI TINGKAT FUNGSIONAL: KEUANGAN**

Strategi keuangan umumnya mengikuti dan mengkaji implikasi finansial dari strategi korporat dan strategi bisnis yang ditentukan. Strategi keuangan pada dasarnya diarahkan untuk meningkatkan nilai organisasi/perusahaan untuk menjaga kelangsungan hidup (*viability*) organisasi/perusahaan. Pertumbuhan keuntungan/profit yang berkelanjutan menjadi perhatian utama. Semua tindakan atau kebijakan yang bisa meningkatkan biaya dan mengurangi laba, harus dikaji/dianalisis dan diputuskan dengan tepat.

## Beberapa Isu Strategik Keuangan

Beberapa isu strategik di bidang keuangan/akuntansi meliputi antara lain; **isu peningkatan modal** apakah melalui pinjaman atau pengeluaran saham, isu tentang **rasio pembayaran dividen** (*dividend payout ratio*), isu keputusan membeli atau **leasing** suatu aktiva, isu penerapan **sistem penilaian persediaan** (*first in first out/FIFO, last in first out/LIFO*) yang berdampak terhadap biaya, isu sistem depresiasi/amortisasi (*pro rata/straight line, double declining balance*), isu jumlah minimum kas yang harus ada dan pengelolaannya (*cash management*), isu tentang besarnya diskon yang diberikan yang mempengaruhi penerimaan, dan lain-lain.

Penyusunan laporan keuangan (**financial statements**) dilakukan sesuai prinsip-prinsip akuntansi keuangan yang berlaku. Neraca (**balance sheet**) mencerminkan keadaan keuangan perusahaan (aktiva/kekayaan lancar, aktiva tetap, aktiva lain-lain dan pasiva/kewajiban lancar, kewajiban jangka panjang, dan modal/ekuitas).

Ikhtisar hasil usaha (**income statement**) merinci penerimaan hasil penjualan (*revenue/sales*), biaya barang yang dijual/*cost of goods sold*, laba kotor, biaya-biaya operasi (biaya produksi, biaya umum/administrasi), laba operasi atau *earnings before interest*, biaya bunga pinjaman, laba sebelum pajak/*earnings before tax*, biaya pajak, laba bersih setelah pajak atau *earnings after tax*.

Di samping Neraca (*balance sheet*) dan Perhitungan Laba/Rugi (*income statement*), aliran kas masuk dan keluar (**cash flow statement**) juga penting untuk mengetahui pergerakan aliran kas.

## Cash Management dan Menjaga Likuiditas

Strategi **pengelolaan uang kas minimum** yang harus ada (ada yang menggunakan “rumus” 3 atau 6 bulan biaya operasi), strategi pembiayaan untuk investasi pengembangan dan strategi penambahan modal/ekuitas perusahaan, akan sangat tergantung kepada antara lain rasio antara aktiva lancar terhadap kewajiban lancar (*current assets to current liabilities, current ratio/CR*), rasio antara kewajiban/utang jangka panjang atau total kewajiban terhadap kekayaan bersih ataupun ekuitas (*long-term debt/total debt to equity ratio*).



Menjaga *current ratio* di atas 1 dan menjaga likuiditas/kas minimum pada jumlah tertentu yang harus ada serta menjaga rasio kewajiban terhadap modal/ ekuitas atau terhadap total aktiva pada rasio yang “dibolehkan”, akan menjadi perhatian utama dalam menetapkan strategi-strategi keuangan perusahaan.

## Pembiayaan Investasi

Bagi perusahaan yang berada pada kuadran/posisi *Growth/Diversification* dalam matriks SWOT (dengan *strengths* yang melebihi *weaknesses*-nya, apalagi dengan *opportunities* lebih besar dari *threats*) maka secara “*Directional*” boleh melakukan investasi bahkan dengan agresif atau selektif, karena memiliki kecukupan *internal generated funds* yang memadai sebagai sumber dana investasi. Strategi pembiayaan investasinya juga dapat menggunakan tambahan pinjaman sejumlah tertentu sepanjang *debt to equity ratio*, *cash flow* dan likuiditas perusahaan masih menunjang hal tersebut.

## TUGAS UNTUK LATIHAN DAN BAHAN DISKUSI

1. Misi organisasi/perusahaan adalah penjabaran dari tujuan stratejik/visi yang mencerminkan “*What is our business? What is our product and market? What makes our business differ from others?*”

Misi menjadi *reason for being* bagi organisasi/perusahaan. Pernyataan misi (*mission statement*) harus menjadi kesatuan tujuan dan acuan bagi anggota organisasi dan menjadi dasar untuk alokasi sumber daya, dasar untuk penjabaran ke dalam sasaran-sasaran, waktu, biaya, dan kinerja yang ingin dicapai sekaligus dasar untuk pembagian tugas dan tanggung jawab kepada seluruh unit fungsional.

Bahas dan diskusikan misi suatu organisasi/perusahaan tertentu dengan melihat butir-butir apa saja yang dicakup di dalam misi tersebut, apakah sudah mencakup “hal-hal yang seharusnya tercakup” dalam misi tersebut atau belum?

2. Bahas dan kaitkan misi suatu organisasi/perusahaan tersebut dengan tren pertumbuhan pangsa pasar, pertumbuhan nilai hasil penjualan, dan pertumbuhan laba bersih selama 3 tahun berturut-turut. Bahas dan diskusikan apakah misi dan juga visi organisasi/perusahaan ke depan dapat diwujudkan dengan tren capaian-capaian tersebut?
3. Bahas dan diskusikan bagaimana visi dan misi suatu organisasi dapat berubah, kaitkan dengan *strategic positioning* organisasi/perusahaan tersebut.



# STRATEGIC MANAGEMENT

## (Manajemen Stratejik)

### Bagian 6. ERA INDUSTRI 4.0, ERA DIGITAL, ANTARA TUJUAN STRATEJIK, EFEKTIFITAS ORGANISASI, DAN HASIL TRANSFORMASI

Interkoneksi Bahan Baku dan Proses Produksi, *Six D's Era* Disrupsi, Antara Manajemen Stratejik, Pengembangan Organisasi, dan Pengelolaan Perubahan, *Common Objectives Common Things*, Perubahan dan *Self Awareness*

#### Tujuan Pembelajaran:

Tujuan Pembelajaran: Memahami perkembangan era-era industri sejak era industri 1.0 hingga 4.0 dan dampaknya terhadap berbagai aspek kehidupan. Memahami faktor teknologi sebagai *common factor* yang mendorong perubahan. Memahami kaitan antara manajemen stratejik/SM dengan *organizational development/OD* dan *change management/CM* dalam konteks *common objectives* dan *common things*. Memahami tentang perlunya organisasi/perusahaan membangun *distinctive contribution*, bukan hanya *distinctive capabilities* dan *strategies*. Memahami perlunya *awareness* dalam perubahan. Memahami perlunya kinerja berbasis “kompetensi”.

## Bagian 6. Era Industri 4.0, Era Digital, Antara Tujuan Strategik, Efektifitas Organisasi, dan Hasil Transformasi

Interkoneksi Bahan Baku dan Proses Produksi, *Six D's* Era Disrupsi, Antara Manajemen Strategik, Pengembangan Organisasi, dan Pengelolaan Perubahan, *Common Objectives Common Things*, Perubahan dan *Self Awareness*

### ERA INDUSTRI 4.0

#### Interkoneksi Bahan Baku dan Proses Produksi

Era industri 4.0 dengan *artificial intelligent (AI)* dan *internet of things (IOT)* telah memadukan antara bahan baku dengan proses produksi secara “otomatis”. Produksi masal yang fleksibel, individual untuk tiap produk dengan sumber-sumber daya yang *resource friendly* merupakan inti dari visi industri 4.0.

Pada pertemuan *world economic forum* 2016, istilah revolusi industri 4.0 pertama kalinya diperkenalkan oleh Klaus M. Schwab, Ketua WEF. Revolusi teknologi yang berlangsung begitu cepat saat ini telah menghilangkan “batas” antara fisik, digital dan biologi. *Artificial intelligence*, otomasi, *cloud computing* dan internet telah begitu mempengaruhi berbagai aspek kehidupan manusia.

Perjalanan revolusi industri diawali pada abad ke 18 dengan teknologi mesin uap dan mesin manufaktur sebagai era industri 1. disusul kemudian dengan era industri 2 pada abad ke 19 ditandai dengan produksi masal, mesin listrik dan standarisasi industri. Selanjutnya memasuki abad ke 20 komputerisasi dan teknologi informasi menandai era industri 3. Kini abad ke 21 merupakan era industri 4.0.

Otomasi, robot, dan kecerdasan buatan telah menghasilkan produktifitas yang “mengeser” peran SDM. Ditengah isu bonus demografi, hal tersebut telah menimbulkan permasalahan sosial dan ekonomi seperti isu keterbatasan atau pengurangan lapangan kerja dan isu tuntutan kompetensi “baru” sesuai dengan kebutuhan industri. Ketersediaan lapangan kerja menjadi lebih terbatas. McKinsey menengarai 7 profesi yang masih *demanding* di era industri 4.0 ini; industri kreatif, IT, profesional, manajer, pelayanan kesehatan, pendidikan (yang vokasional), dan industri konstruksi.

## ERA DIGITAL (ERA DISRUPSI)

### **Six D's Karena Faktor Teknologi**

Seperti yang telah dikemukakan di bagian terdahulu bahwa era disrupsi terjadi karena faktor teknologi dan digitalisasi. **Disruptive Technologies** yang diangkat oleh Christensen, 1997 yang dimaknai sederhana sebagai teknologi yang membuat sesuatu jadi **simpler** dan **cheaper** adalah karena digitalisasi yang menimbulkan disrupsi dan disruptif, diikuti kemudian dengan demonetisasi, dematerialisasi dan demokratisasi (**Six D's**).

Isitilah-istilah era digital, era disrupsi, era industri 4.0 pada dasarnya disebabkan oleh faktor yang sama, faktor teknologi. Faktor teknologi dalam manajemen stratejik juga merupakan salah satu faktor eksternal yang harus dianalisis dalam konteks SWOT. Pergerakan dalam dunia industri sejak era industri 1.0, 2.0, 3.0, dan 4.0 juga terjadi utamanya karena faktor teknologi.

Teknologi menjadi **common factor** utama yang mendorong dilakukannya perubahan-perubahan. Dampak perkembangan/kemajuan teknologi yang dibahas oleh banyak pakar seperti Christensen, Done, McCalman, dan Schwab, bukan hanya terhadap kemajuan teknologi itu sendiri, tetapi juga terhadap faktor ekonomi, sosio kultural, lingkungan, bahkan politik.

## ANTARA TUJUAN STRATEJIK, EFEKTIFITAS ORGANISASI DAN HASIL TRANSFORMASI

### **Manajemen Stratejik: Meningkatkan Keunggulan Daya Saing**

Manajemen stratejik (SM) dengan strategi-strategi ditingkat korporat, bisnis dan fungsional yang diformulasikan, diimplementasikan dan dievaluasi dan dikontrol, pada dasarnya ingin mewujudkan tujuan stratejik jangka panjangnya (visi, misi) di masa yang akan datang (**future state**) dengan *roadmap* yang jelas.

Dalam pelaksanaannya, semua kegiatan secara lintas fungsi harus terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik. Kolaborasi dan komunikasi lintas unit/fungsi menjadi penting. Kapabilitas dan kompetensi organisasi/perusahaan untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan ataupun *future state* yang lebih baik ("perubahan besar") dibanding *current/present state*, adalah ditujukan untuk menjaga dan meningkatkan keunggulan daya saing organisasi/perusahaan dengan *profit sustainability*.

Faktor-faktor eksternal maupun internal menjadi faktor “pendorong” bagi organisasi/perusahaan untuk merumuskan visi, misi dan tujuan jangka panjangnya yang lebih baik dengan menganalisis faktor-faktor lingkungan tersebut dan mengkaji alternatif-alternatif terbaik untuk mencapai atau mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi/perusahaan tersebut.

## **Pengembangan Organisasi: Meningkatkan Efektifitas Organisasi**

Dalam konteks pendekatan atau disiplin teori pengembangan organisasi (***organizational development/OD***), maka OD melakukan intervensi untuk “perubahan-perubahan” rutin dan *incremental/gradual* (dengan intervensi terhadap HRM ataupun orangnya, dan intervensi terhadap *techno structure*). Pada tingkat organisasi, OD melakukan intervensi yang dikenal dengan ***transformation*** (“perubahan besar” atau mendasar), Cummings and Woley, 2005, Balzac, 2011.

Tujuan dari dilakukannya intervensi-intervensi tersebut di atas adalah untuk meningkatkan apa yang disebut dengan ***organizational effectiveness*** (OE). Ini yang oleh Gibson, 2010, dikatakan bahwa OE akan dapat dicapai “hanya” melalui efektifitas grup yang juga “hanya” dapat dicapai melalui efektifitas individu. OE baik melalui grup ataupun individu, intinya *people does matter*.

## **Mengelola Perubahan: Meningkatkan Kinerja Organisasi**

Dalam konteks disiplin teori perubahan (***change management/CM***) seperti yang dikemukakan oleh Mattone, 2012, ada *content of change*, ada *process of change* dan ada *people in change*. Dalam proses perubahan ada langkah-langkah seperti 3 langkah Lewin, 8 langkah Kotter atau 10 langkah Randall. Mattone membagi tingkat perubahan ke dalam 3 tingkatan; *developmental stage* (rutin, untuk peningkatan efisiensi), *transitional stage* (lebih luas), dan ***transformational stage*** (untuk mencapai ***breakthrough results***).

“Perdebatan” (kalau bukan “perselisihan”) antara OD dan CM yang prinsipnya sama-sama berbicara tentang perubahan dan berlangsung cukup lama, telah “mereda”. Pada penghujung 2020 telah “tercapai kesepakatan” (antara lain dimotori oleh Porsci, Kanada, lembaga yang mengkhususkan diri dalam CM dan beberapa tokoh OD), bahwa OD dan CM keduanya sama-sama berbicara tentang perubahan. OD dengan *scope* yang lebih luas dan CM dengan *scope* yang lebih spesifik (*project by project*).

## ***Common Objectives, Common Things***

Dari uraian-uraian di atas terlihat bahwa manajemen stratejik (SM), OD, dan CM pada dasarnya berbicara tentang “esensi” tujuan organisasi/perusahaan yang sama dengan terminologi yang “tidak sama”, yaitu masa depan dan keunggulan daya saing organisasi yang lebih baik (SM) dengan *profit sustainability*, peningkatan efektifitas (sukses) organisasi (OD), dan kinerja/kesuksesan organisasi yang lebih baik/“hebat”, *breakthrough results* (CM).

Semua upaya-upaya yang dilakukan untuk menjadi “lebih baik” atau “lebih meningkat” tersebut (dalam SM, OD, CM), adalah didorong oleh dinamika perubahan lingkungan sebagai “*driver*” perubahan, utamanya karena perkembangan dan kemajuan faktor teknologi yang begitu pesat. Perhatikan era sekarang ini yang serba digital, disruptif. Di era industri 4.0, AI, IOT, *cloud computing*, *big data*, jadi “ciri-ciri” era ini.

Pemimpin dan para manajer yang berkualitas menjadi pihak pertama yang harus menunjukkan komitmen dan *support* nya untuk melakukan perubahan/perbaikan-perbaikan yang diperlukan. Mereka juga harus menjadi pihak pertama yang harus memotivasi serta memberdayakan orang-orang berkualitas di dalam organisasi untuk “merubah” *way of thinking*, *way of behaving* dan *way of doing something more efficiently dan more effectively*.

## **Dari Konektivitas ke Interkonektivitas dan Tuntutan Akan *Distinctive Contribution* Organisasi**

Organisasi/perusahaan dituntut untuk melayani, memberikan dan meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen dengan *quality products/services*-nya. Organisasi/perusahaan juga dituntut untuk memperhatikan tanggung jawab sosialnya. Organisasi harus dikelola dengan tata kelola yang baik. Organisasi bukan hanya harus meningkatkan nilai *shareholders*-nya, tetapi dalam konteks nilai *stakeholders*, organisasi juga harus memperhatikan kesejahteraan orang-orang di dalamnya dan memberikan nilai tambah bagi masyarakat dan perekonomian.

Ketika globalisasi “menghapus” batas-batas antar negara dan benua menjadi ***borderless***, maka konektivitas dunia meningkat sejalan dengan meningkatnya perdagangan bebas/*free trade*, arus investasi dan arus orang/tenaga kerja antar negara/benua. Saat itu globalisasi dikatakan sebagai sebuah keniscayaan. Namun



ketika *Millenium Development Goals* (MDGs) dunia belum dapat dirampungkan, tiba-tiba dunia sudah berada pada persimpangan jalan untuk “penyesuaian” lagi.

Era industri 4.0, era digital, era disrupsi telah meningkatkan konektivitas menjadi **interconnectivity** dengan kemajuan/perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TI/ICT) dan menuntut *new innovative skills*. *Digital economy* bukan lagi membawa organisasi *from good to great* tetapi “*from great to abundance?*” MDGs telah berubah menjadi SDGs (*sustainable development goals*). Dunia “sibuk” beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.

Organisasi/perusahaan pun memperbaiki/meningkatkan kapabilitas dan kompetensinya. Tetapi seperti yang dikemukakan oleh Ulrich & Ulrich, 2016, saat ini bukan lagi hanya mengembangkan *distinctive competencies* dan *distinctive strategies*-nya saja, namun juga utamanya harus mengembangkan **distinctive contribution**-nya terhadap *stakeholders*, masyarakat dan perkenomian.

Bagaimana perkembangan selanjutnya ke depan? Akankah ada lagi era industri 5.0 dengan “*new platform*” nya? Belum ada yang mengemukakannya. Belum ada yang menjawabnya. Akan tetapi pembangunan masyarakat 5.0 (*society 5.0* di Jepang) dengan penyesuaian-penyesuaian terhadap tuntutan era industri 4.0 sudah ada yang melakukannya. Ketidakpastian merupakan suatu kepastian, dan yang pasti, lingkungan akan terus berubah.

Dimensi manusia dan dimensi teknologi saat ini “menyatu” dalam berbagai aspek kehidupan sehari-hari yang serba digital, serba otomatis, serba cepat, dan serba “terprogram”. **Technological capabilities** merupakan kompetensi/intelektualitas yang tidak bisa ditawarkan lagi, di samping kompetensi/intelektualitas lain yang harus dimiliki seperti yang dikemukakan oleh *World Economic Forum* (2018), tentang **skills outlook 2022**.

## PERUBAHAN DAN SELF AWARENESS

Suatu perubahan besar umumnya dapat dilakukan dengan baik jika kita terbiasa melakukan perubahan-perubahan yang kecil atau rutin. Dari beberapa literatur tentang *change management* kita mengenal beberapa istilah antara lain; *incremental change*, *developmental change*, *transitional change*, *radical change*, *transformational change*, *turn around*, dan lain-lain.

Isitilah-istilah tersebut secara umum menggambarkan bahwa terdapat beberapa jenis/tipe/tingkatan dalam melakukan suatu perubahan dan terdapat pula strategi atau tindakan-tindakan yang perlu dilakukan pada tiap jenis/tipe/tingkatan perubahan tersebut.

Ada yang menyebutkan bahwa suatu perubahan yang besar atau radikal ataupun transformasional merupakan suatu perubahan yang mengintegrasikan **organizational change**, **technological change**, dan **human and cultural change** seperti misalnya yang dikatakan oleh Anderson & Anderson dalam *Beyond Change Management*, 2012.

Tingkat/jenis perubahan transformatif esensinya merupakan tingkatan/ jenis perubahan ke tiga, setelah *transitional change* (dengan pelibatan seluruh karyawan secara masif dan dukungan pelatihan dan pengembangan yang lebih memadai) dan setelah *developmental change* (yang lebih “rutin” untuk peningkatan efisiensi, juga dengan dukungan pelatihan dan pengembangan yang memadai).

Pelatihan dan pengembangan baik untuk membantu penyelesaian tugas dengan hasil yang lebih baik serta *process improvement* untuk meningkatkan efisiensi, menjadi strategi pada tingkat atau jenis **developmental/incremental change**. Sedangkan penyusunan rencana perubahan yang lebih dalam dengan keikutsertaan seluruh karyawan dengan sosialisasi dan dukungan pelatihan dan pengembangan yang memadai, menjadi strategi pada tingkat atau jenis perubahan yang transisional.

Sebagai suatu perubahan yang menyeluruh yang memerlukan dukungan dan komitmen dari pemimpin puncak dan semua jajaran pimpinan serta seluruh jajaran organisasi, maka perubahan transformasional seperti yang dikatakan Anderson & Anderson tersebut di atas, disamping mengintegrasikan teknologi, orang, dan budaya, juga menuntut fasilitasi “penuh dan lengkap” atas proses perubahan ini. Wajar, karena hasil perubahan yang diharapkan bukanlah sekedar *process improvement* semata, tetapi suatu **breakthrough results**.

Namun terlepas dari jenis/tipe/tingkatan perubahan yang dilakukan, maka secara individu atau pun kelompok/tim/grup, yang menjadi “subjek utama” suatu perubahan sebenarnya adalah orang di dalam suatu organisasi. Ada *people in change* disamping *content of change* dan *process of change*.

Mengenai proses atau langkah-langkah perubahan seperti yang telah dikemukakan pada bagian depan, seperti dikemukakan di atas, kita mengenal beberapa teori dari beberapa pakar, seperti 3 langkah Lewin, 8 langkah Kotter, atau 10 langkah Randall, dan lain-lain. Akan tetapi menarik apa yang disampaikan oleh Porsci, suatu Lembaga yang “mengkhususkan” diri dalam bidang *change management* di Kanada, yakni tentang **ADKAR model** untuk “menyentuh” orang atau orang-orang dalam suatu organisasi dalam melakukan suatu perubahan.

Prinsip dasar dari ADKAR model adalah sebagai berikut.

1. Melakukan perubahan, yang harus berubah adalah manusia/orangnya (*people*).
2. Keberhasilan *individual change* yang selaras dengan perubahan organisasi mendukung suksesnya perubahan.

*ADKAR stands for **Awareness** of the need for change, **Desire** to support the change, **Knowledge** of how to change, **Ability** to demonstrate new skills and behaviors, **Reinforcement** to make the change stick.*

*Awareness* akan perlunya suatu perubahan dan *Desire* untuk mendukung perubahan tersebut dalam ADKAR model seperti menjadi “prasyarat” bagi langkah berikut. Orang-orang harus telah “terbiasa” dulu dengan perbaikan-perbaikan/perubahan-perubahan kecil yang membawa organisasi hingga situasi terkini, untuk kemudian beranjak ke langkah “transisi” berikutnya, yaitu langkah “keharusan” memiliki *Knowledge*, yang memadai untuk melakukan perubahan serta harus memiliki *Ability* yang juga memadai untuk “dibuktikan/ditunjukkan” dalam, ataupun setelah, melaksanakan perubahan dimaksud.

Keterbiasaan melakukan perubahan rutin, kecil, lalu yang sedikit lebih besar dan terencana, serta keterbiasaan dengan pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing dan terjadwal dengan baik, seperti yang digambarkan Anderson & Anderson, maka akan mendukung keberhasilan *individual change* seperti yang dimaksudkan ADKAR model, yang pada gilirannya akan menunjang keberhasilan perubahan yang menyeluruh.

Keharusan untuk memiliki *Knowledge* serta *Ability* yang memadai untuk melakukan perubahan seperti digambarkan dalam ADKAR model, tentunya dapat terwujud jika orang-orang di dalam organisasi tersebut serta organisasi yang bersangkutan juga telah “membiasakan diri” dengan pelatihan dan pengembangan yang memadai tersebut. Pembelajaran terus-menerus, ***continuous learning***, sekaligus “menunjukkan/membuktikan” *knowledge* dan *ability*-nya untuk perbaikan yang terus menerus, ***continuous improvement***.

Langkah awal dengan *Awareness* dan *Desire* serta langkah transisi dengan *Knowledge* dan *Ability* inilah yang kemudian akan mengantarkan organisasi ke langkah *Reinforcement*, menjadikan perubahan sebagai suatu “budaya” (ada yang menyebutnya sebagai jangkar) setelah mencapai kesuksesan dalam melakukan perubahan tersebut.

## Pentingnya Awareness

Mengapa *Awareness* (yang kemudian diikuti oleh *Desire*) menjadi langkah awal dalam ADKAR model tersebut? Mengapa *Awareness* “penting?” Jika kita merujuk kepada apa yang disampaikan oleh Tasha Uerich (HBR, 2018) misalnya, maka kita mungkin akan sedikit terkejut pada hasil penelitian Uerich tersebut; bahwa dari 95% orang-orang yang “merasa” telah memiliki ***self-awareness***, ternyata hanya 15% yang betul-betul sadar diri. Agak luar biasa bukan? Jangan sampai kesadaran untuk melakukan perubahan pun menjadi “semu”.

*Self-awareness*, sebagai kemampuan memahami emosi diri sendiri secara tepat dan akurat dalam berbagai situasi secara *valid* dan *reliable* (dapat diandalkan) rupanya bukanlah suatu hal yang dengan mudah dapat “dimiliki” oleh setiap orang. Kebanyakan yang ada orang-orang “merasa” telah memiliki *self awareness*.

Orang-orang yang sering merasa tahu banyak, merasa paham betul ataupun merasa sangat berpengalaman seringkali ***overestimate*** dalam mengukur kemampuan diri sendiri sehingga menimbulkan kepercayaan diri yang “semu” tentang kemampuan diri, dan hal ini dapat menjadi penghalang diri untuk “terus bertumbuh”. Bukankah semakin kita tahu atau banyak tahu sebenarnya hal itu menunjukkan bahwa masih banyak yang belum kita tahu?

Apakah kita termasuk orang yang tidak ingin tahu tentang kemampuan, potensi diri kita dan apa yang kita inginkan serta tidak memperdulikan *feedback* atau penilaian orang tentang kita, sehingga kita masih harus terus mencari tahu siapa diri kita (***seeker***)? Atau mungkin kita termasuk orang yang merasa cukup hanya introspeksi untuk mengenal diri tetapi merasa tidak memerlukan pandangan atau masukan orang lain (***introspector***)?

Ataupun bisa juga sebaliknya, kita termasuk orang yang hanya fokus pada menjaga citra diri di mata orang lain tetapi tanpa banyak melakukan introspeksi (***pleasure***)? Mungkin yang lebih “pas” adalah ketika dapat memahami diri sendiri dan banyak melakukan introspeksi, tapi di sisi lain kita sangat mengharapkan dan menghargai *feedback* (bahkan yang “terkeras” sekalipun) dan pandangan orang lain terhadap diri kita. Seorang yang ***self awared***.

Apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan *self-awareness*? Tidak ada “formula baku” atau “*magic bullet*” untuk secara pas menyasar pengembangan ***self-awareness*** kita.

Pengembangan *self awareness* tidaklah mudah. Akan tetapi Uerich mencoba membagi resepnya, antara lain; coba teruslah membuka diri dan selalu ingin tahu

tentang diri sendiri (*open and curious mindset*). Kemudian selalu melakukan *daily check in* tentang apa-apa yang berhasil atau hal-hal yang baik hari ini dan apa saja yang tidak berjalan dengan baik, apa sebabnya, dan pelajaran atau hikmah apa yang kita dapatkan? Selanjutnya lakukan evaluasi secara “jujur” siang maupun malam (*the power lunch of truth/dinner of truth*).

Perubahan begitu cepat. Dunia berubah cepat. *Change or die*, begitu salah satu ungkapan yang mungkin kita pernah dengar. *People in change* merupakan subjek dalam suatu perubahan, apa pun jenis/tipe/tingkatan perubahannya, *developmental/gradual/incremental, transitional*, ataupun *transformational*.

Kesadaran diri (*awareness*) untuk memahami perubahan dan keinginan (*desire*) untuk mau berubah, menjadi langkah awal dengan membiasakan diri (terus berlatih dan mengembangkan diri) dengan perbaikan-perbaikan atau perubahan-perubahan yang rutin/kecil (*incremental/developmental/gradual*) agar “siap” untuk perubahan-perubahan yang lebih besar (yang *transitional* apalagi yang *transformational*).

Pelatihan dan pengembangan yang memadai pada gilirannya diharapkan membangun *knowledge* dan *ability* yang memadai pula untuk menunjang perubahan yang harus dilakukan. Kebijakan tentang standar dan dimensi kompetensi dalam menjangkau orang-orang yang berkualitas serta pelatihan dan pengembangan yang *appropriate* untuk “menjaga” standar tersebut, merupakan dua hal penting pula bagi organisasi.

## **PENILAIAN KINERJA BERBASIS “KOMPETENSI”**

*It should not be forgotten that the main goal of measuring performance is to increase performance* (Parker, 2000). Terlepas dari alat ukur atau model yang digunakan untuk mengukur kinerja, dengan BSC ataupun MBCfPE seperti dikemukakan pada bagian 4 di atas (yang keduanya adalah *customer driven*, untuk kepentingan kepuasan dan loyalitas konsumen), maka pengukuran kinerja hendaknya dilakukan atas dasar atau berbasis kompetensi.

Beberapa penelitian terdahulu seperti yang dikemukakan oleh Ozturk dan Coscun, 2014, ada yang memokuskan pengukuran/penilaian pada aspek atau elemen pelayanan kepada konsumen dan aspek bisnis (Bikker, 2010). Atau fokus pada kontribusi kinerja keuangan terhadap kinerja organisasi (Moneva at. Al, 2010). Ada juga penelitian yang fokus pada ukuran (*size*) perusahaan yang memengaruhi keberhasilan (Al-Tamimi, 2011), dan lain-lain.

Akan tetapi menurut Ozturk dan Coscun, 2014, “basis kompetensi” sekarang ini harus meliputi aspek-aspek atau elemen-elemen; kekuatan yang dimiliki untuk melihat peluang, kecepatan pembelajaran, inovasi, kualitas, fleksibilitas, realibilitas, dan akuntabilitas. Kriteria penilaian yang harus mencakup bukan hanya sisi/aspek finansial saja tetapi juga non finansial, seperti halnya perspektif-prespektif yang ada pada BSC ataupun pada MBCfPE.

Dukungan TI/ICT terhadap perencanaan dan strategi tiap bidang fungsional/manajerial; SDM, pemasaran, operasi/produksi, dan keuangan yang terintegrasi dengan rencana strategik, mutlak dilakukan seperti halnya mutlaknya dukungan informasi manajemen serta dukungan pimpinan puncak dan para manajer terhadap integrasi lintas fungsi dalam penyusunan rencana strategik.

Dukungan IT/ICT untuk rencana strategik (dukungan tingkat strategik) dalam praktiknya dilakukan dengan perencanaan, pengembangan sistem dan aplikasi IT/ICT (tingkat taktik), untuk menunjang dan menjembatani RJP dengan rencana operasi/rencana tahunannya (tingkat operasional), (Slamet, Hamdan, dan Deraman, 2008).

MIS, MDSS dengan dukungan IT/ICT pada tingkat strategik, taktik dan operasional, akan menunjang kegiatan-kegiatan *scanning/audit/analisis* lingkungan (analisis SWOT), formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol dalam penyusunan rencana strategik/RJP/*long-term plan/strategic scenario* organisasi/perusahaan dan penjabarannya dalam rencana operasi tahunan/RKAP organisasi/perusahaan.

“Belajar adalah untuk berubah, berubah adalah belajar untuk mengubah pola pikir (*way of thinking*), pola tindak (*way of behaving*), dan pola kerja yang lebih efektif dan lebih efisien (*way of doing something more efficiently and more effectively*)”. Jika kita tidak, atau belum, dapat mengubah dunia, setidaknya ubahlah cara kita memandang dunia dan tingkatkan terus *self-awareness* kita. *Be aware, be reflective, get the feedback!*

## TUGAS UNTUK LATIHAN DAN BAHAN DISKUSI

1. Era industri 4.0, era digital, era disrupsi telah meningkatkan konektivitas menjadi *interconnectivity* dengan kemajuan/perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TI/ICT) dan menuntut *new innovative skills*. Faktor teknologi telah menjadi *common factor* utama dalam mendorong suatu perubahan.

Bahas dan diskusikan bagaimana organisasi/perusahaan mengembangkan inovasi dikaitkan dengan tuntutan kompetensi yang dibutuhkan seperti *skills outlook 2022* yang dikemukakan oleh *World Economic Forum*.

2. Perubahan yang transformasional mengintegrasikan perubahan teknologi, orang dan budaya. Di era industri 4.0 seperti saat ini, organisasi/perusahaan pun melakukan penyesuaian-penyesuaian, bukan lagi hanya berpikir *profit* dan kepentingan *shareholders* saja tetapi juga tanggung jawab sosial dan kepentingan *stakeholders*. Bukan hanya mengembangkan *distinctive competencies* dan *strategies* saja tetapi juga *distinctive contribution*-nya (Ulrich, 2009).

Organisasi/perusahaan mengelola perubahan besar dengan mengelola *content of change*, *process of change* dan *people in change* (Anderson & Anderson, 2010). Bahas dan diskusikan bagaimana mengelola *people in change* sebagai subjek utama dalam perubahan?

# **STRATEGIC MANAGEMENT**

## **(Manajemen Stratejik)**

Lampiran: Bahan-Bahan untuk Diskusi Lanjutan dan Studi Kasus

Mahmuddin Yasin, Juli 2020



1. Bahas dan diskusikan dimensi-dimensi *learning organization* berikut ini seperti yang dikemukakan Peter Senge dalam kaitan dengan 1) tuntutan kompetensi *leader*, 2) proses manajemen, dan 3) adaptasi terhadap lingkungan.

1. ***SYSTEM THINKING***

Memahami bahwa organisasi adalah a complex system yang terdiri dari sistem/sub sistem yang lebih kecil, dan memerlukan mapping bagaimana sub-sub sistem tersebut terkoneksi satu dengan lainnya.

2. ***PERSONAL MASTERY***

Setiap orang dalam organisasi selalu berupaya keras untuk meningkatkan visi/tujuan jangka panjang organisasi dan bersemangat/memiliki energi (fokus) kepada kegiatan pembelajaran terus menerus

3. ***MENTAL MODELS***

Memahami dinamika perubahan lingkungan/dunia dan mengambil tindakan yang sesuai dengan menghasilkan ide-ide baru dalam menghadapi perubahan tersebut

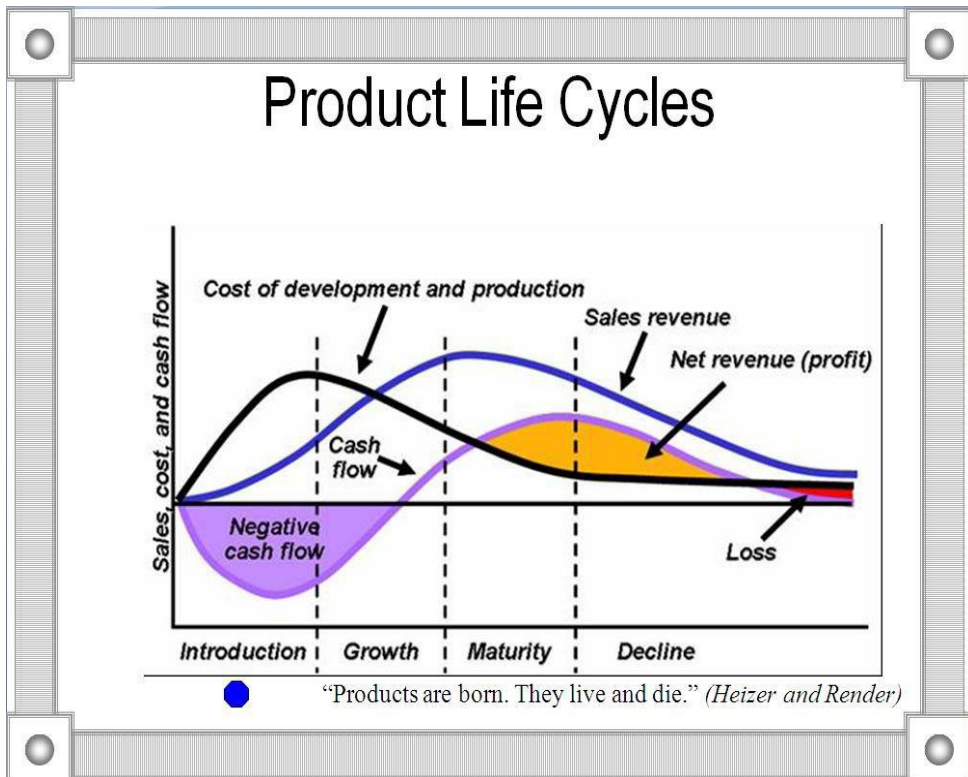
4. ***BUILDING SHARED VISION***

Visi/tujuan masa depan harus disosialisasikan dan dibagikan dengan dialog dan komunikasi yang baik (tidak dengan mendikte) untuk membangun komitmen dan antusiasme semua jajaran

5. ***TEAM LEARNING***

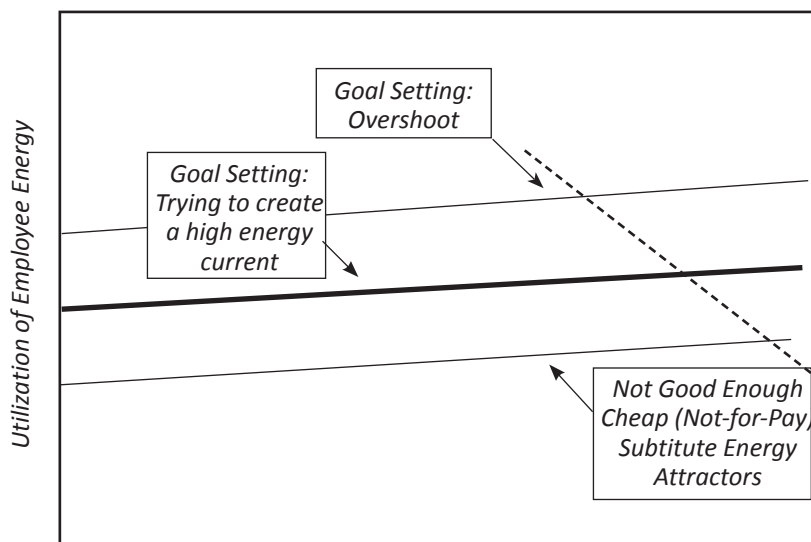
Kolaborasi antar anggota tim/karyawan utk pencapaian tujuan sesuai dengan shared vision yang disepakati

2. Bahas dan diskusikan strategi pada tiap siklus dari PLC dikaitkan dengan kategori produk/jasa sesuai BCG *matrix*. Untuk produk/unit bisnis yang *cash usage* seperti Question Marks, 1) apa yang akan dan dapat kita lakukan? 2) sampai berapa lama hal tersebut akan dilakukan? 3) apa yang perlu kita lakukan saat produk/jasa memasuki siklus penurunan/*declining stage*?



3. Perhatikan beberapa tindakan “perubahan” yang dilakukan oleh beberapa perusahaan seperti di bawah ini. Bahas dan diskusikan secara berkelompok.
  - 1). Beberapa perusahaan hilang dari peredaran: seperti Polaroid (2002 bangkrut) versus. kamera digital, Tribune (2008 bangkrut) versus internet.
  - 2). Beberapa perusahaan melakukan konsolidasi.  
 Sony - Ericson, HP - Compaq, Exxon - Mobil, Citicorp – Travelers Group, AOL - Time Warner, Astra Agro Lestari, CIMB Niaga, Pembentukan Bank Mandiri, Semen Gresik Group, BUMN Pupuk, BUMN Perkebunan.

- 3). Beberapa perusahaan melakukan antisipasi perubahan untuk eksistensi & *sustainability* (NOKIA, 1865 berdiri dan 1990 fokus pada HP, versus BLACKBERRY dikembangkan 1989, 2010 telah menjual hampir 150 juta unit HP, akankah dapat bertahan?)
4. Bahas dan diskusikan tentang dilema dalam memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan (lihat gambar di bawah). Kaitkan juga dengan tingkat penerimaan terhadap perubahan teknologi yang umum terjadi didalam organisasi/perusahaan (*initiator, early adaptors, early majority, late majority, laggards*),



Sumber: Adaptasi dari *The Future of Human Resource Management*, Michael Losey, Sue Meisinger, Dave Ulrich, 2005

5. Perubahan lingkungan global menuntut suatu perubahan yang transformasional dan membutuhkan *transformative leadership, conscious change leadership, strategic leadership, intelligent leadership*, ataupun sebutan lainnya. Wilkins dan Carolin, 2013, dalam *Leadership Pure and Simple* menyatakan bahwa untuk menjadikan suatu organisasi sebagai *winning organization*, maka seorang *leader* haruslah memiliki kemampuan *strategic thinking, innovative thinking, dan situasional thinking*. Apa yang disampaikan Wilkins dan Carolin tersebut pada dasarnya sama dengan bagaimana seorang *leader* menyiapkan *strategic plan* dengan visi,

misi, *values* dan *strategic objectives/goals* yang jelas. Selanjutnya Drucker, 2002, dalam *Innovation and Entrepreneurship* menyatakan bahwa sumber-sumber kreativitas dan inovasi, yang merupakan peluang/potensi bagi organisasi/perusahaan, dapat timbul dari berbagai keadaan, antara lain; 1) kejadian atau kesuksesan yang tak terduga, 2) perubahan struktur industri atau pasar, 3) perubahan demografi, 4) perubahan persepsi, 5) perubahan teknologi atau proses produksi, dan 6) perubahan atau perkembangan pengetahuan *scientific* maupun *non scientific*. Eksplorasi kewirausahaan atau *entrepreneurship* sejalan dengan sumber kreativitas/inovasi yang ada, akan menciptakan atau *menghasilkan new way, new products/services, new process* dan *added value*.

Bahas dan diskusikan ha-hal tersebut di atas dalam konteks bagaimana menangkap sumber-sumber peluang/potensi yang dimaksudkan oleh Drucker dikaitkan dengan langkah-langkah/strategi untuk tiap kuadran/kotak dari *Ansoff' matrix*.

6. Suatu perusahaan pada dasarnya adalah *community of entrepreneurs*. Visi global suatu organisasi/perusahaan yang “modern” tidak bisa lagi hanya untuk kepentingan kelompok tertentu saja (pendiri, shareholders) tetapi untuk semua pemangku kepentingan. *Organizational well being* harus diikuti oleh *individuals/employee well being* dan *value added* untuk masyarakat. Jauh sebelumnya pada tahun 1977, Kao dalam *An Entrepreneurial Approach to Corporate Management*, mengatakan bahwa *corporate philosophy/values, corporate image, corporate concept* yang melandasi visi, misi suatu organisasi/perusahaan untuk menghasilkan *profit* harus diarahkan bagi kepentingan perusahaan, kesejahteraan seluruh jajaran perusahaan dan juga masyarakat. Semangat ini oleh Kao disebut dengan *corporate entrepreneurship*.

Selanjutnya, Galavan, Murray, dan Markides, 2008, dalam *Strategy, Innovation, and Change*, menyatakan bahwa tantangan bagi manajemen adalah menyiapkan “*right and convincing strategy*” untuk mewujudkan visi, misi, *values*, dan *objectives/goals* organisasi/perusahaan (guna mewujudkan sukses organisasi yang pada dasarnya juga mencakup suatu perubahan transformasional yang inovatif).

Bahas dan diskusikan bagaimana *strategic plan* suatu organisasi atau perusahaan dengan strategi-strateginya, mengelola “perubahan” dan

melakukan inovasi dalam kaitan dengan *corporate entrepreneurship* yang dimaksudkan oleh Kao.

7. Sebagai “*The Real Profit Center*”, maka terhadap *satisfied customers* (yang memiliki *good experience* terhadap produk/jasa yang ditawarkan) organisasi/perusahaan perlu menjaga/meningkatkan *value propositions* agar dapat terus menghasilkan laba secara *sustainable*. *Value propositions* terhadap *satisfied customers* yang perlu dijaga/ditingkatkan oleh organisasi/perusahaan bersama *business process/model* yang ada, pada dasarnya adalah merupakan “*future vision*” dari organisasi/perusahaan tersebut. *Future vision* tersebut haruslah didukung oleh kreativitas dan *innovative behaviour* yang melahirkan paradigma baru, pola pikir/*mindset* baru, dan aturan-aturan/*management framework* yang baru pula.

- 1). Bahas dan diskusikan apa saja *value propositions* yang perlu dijaga/ditingkatkan tersebut agar *satisfied customers* bisa tetap menjadi *profit center* organisasi/perusahaan?
- 2). Bahas dan diskusikan bagaimana (apa yang perlu dilakukan) oleh suatu organisasi/perusahaan untuk menjadi lebih kreatif dan inovatif?

8. Untuk *portfolio analysis strategy*, ada 2 tools/teknik yang umum digunakan, yaitu *BCG matrix* atau *BCG Growth-Share matrix* dan *GE Nine-Cell matrix*. *BCG matrix* memetakan posisi produk/portfolio produk ataupun business unit kedalam 4 kategori *stars*, *cash cows*, *dogs* dan *question marks*, atas dasar faktor-faktor *market share* dan *market growth*.

- 1). Bagaimana kita “mencegah” produk/unit bisnis yang berada dalam posisi *cashcows* agar tidak menjadi *dogs* ataupun tidak berada pada *decline stage* pada *product life cycle*?
- 2). Untuk produk/unit bisnis yang masuk dalam kategori/kotak/cell “kuning” pada *GE Nine-Cell matrix*, bahas dan diskusikan: a. Produk/unit bisnis dengan tingkat *business strength* dan *industry attractiveness* yang bagaimana? b. Apa yang perlu/dapat kita lakukan terutama untuk tidak masuk kedalam *cell* “merah?”

9. *Company Profile PT. Jayakarta*

*PT. Jayakarta is a full-service construction equipment, tools and manpower, company.*

*Supply company over 20 years. Experience in industry, supporting a wide range of market including Oil & Gas, Engineering, Building Construction/ Maintenance and Telecommunication.*

*PT. Jayakarta has completed facilities to support the activities and meet client's requirement. Our goal is to ensure Client's capital construction project finished on time with a very competitive price by increasing productivity, reducing costs, duplication, standardizing equipment and tools with a reputation of integrity. We guarantee that our product and services will be delivered in timely manner as our motto: **Lowest Cost, On Schedule and Best Quality.***

*PT. Jayakarta incorporates following businesses:*

1). *Custom-made process equipment and system.*

*On-Shore Pipeline - Piping/Structure Fabrication-Metering System - Sand Blasting - Painting-Corrosion Control & Construction Management.*

2). *Onshore Oil Field Services.*

*The wide variety of businesses and markets in which PT. Jayakarta participate provides a sound platform for continual growth both in product range and geographic coverage. Thus it enables us to further enhance our service to customers as our vision to be the Best Services Provider.*

3). *Starting 2011 our newest business in Telecommunication services, with several experienced in wireless and non wireless.*

## CORE BUSINESS ACTIVITIES:

1. *Pipeline System*
2. *Metering System*
3. *Piping/Structure fabrication*
4. *Sand Blasting*
5. *Painting*
6. *Corrosion Control*
7. *Construction Management*
8. *On Shore – Oil Field Services*
9. *Telecommunication*

Visi Dan Misi PT. Jayakarta

Visi : *Customer achievement is our focus*

Misi : *To become a leading contractor company in telecommunication – business.*

### *Strategic Changes*

- *PT. Jayakarta will strive to deliver value added services with persistent high quality and superior work.*
  - *Striving for client satisfaction and establishing niche market in the Power, Energy and Telecommunication are our primary goals.*
1. Berdasarkan data-data keuangan di bawah ini, bahas dan diskusikan apakah perusahaan dapat mewujudkan visi dan misinya?
  2. Dari sisi *strategy evaluation* masukan apa yang dapat kita beri masukan kepada PT Jayakarta agar dapat mewujudkan visi dan misinya?
  3. Identifikasikan *opportunities & threats* yang dihadapi oleh perusahaan sesuai bidang usahanya.

Data Keuangan PT. Jayakarta

<i>Company Name</i>		PT. Jayakarta
<i>Establishment Date</i>		2-Sep-2004
Sales Revenue	<i>Year 2013</i>	IDR 15,367,757,887.00
	<i>Year 2014</i>	IDR 8,029,271,855.00
	<i>Year 2015</i>	IDR 8,732,190,472.00
<i>Cash Flow</i>	<i>Year 2013</i>	IDR 2,487,920,317.69
	<i>Year 2014</i>	IDR 2,001,997,300.00
	<i>Year 2015</i>	IDR 2,001,997,300.00
<i>Gross Profit</i>	<i>Year 2013</i>	IDR 4,972,955,727.03
	<i>Year 2014</i>	IDR 3,475,001,088.00
	<i>Year 2015</i>	IDR 3,425,763,497.00
<i>Net Profit</i>	<i>Year 2013</i>	IDR 3,052,598,775.63
	<i>Year 2014</i>	IDR 1,431,619,913.00
	<i>Year 2015</i>	IDR 1,215,731,905.00
<i>Total Asset</i>	<i>Year 2013</i>	IDR 23,333,952,583.96
	<i>Year 2014</i>	IDR 24,075,091,874.00
	<i>Year 2015</i>	IDR 25,455,605,028.00
<i>Total Liability</i>	<i>Year 2013</i>	IDR 1,754,228,173.36
	<i>Year 2014</i>	IDR 1,063,747,550.00
	<i>Year 2015</i>	IDR 578,528,800.00
<i>Current Asset</i>	<i>Year 2013</i>	IDR 13,717,816,588.75
	<i>Year 2014</i>	IDR 12,715,249,305.00
	<i>Year 2015</i>	IDR 12,705,557,473.00
<i>Current Liaibility</i>	<i>Year 2013</i>	IDR 335,710,173.36
	<i>Year 2014</i>	IDR 299,217,350.00
	<i>Year 2015</i>	IDR 578,528,800.00



“Jangan Pernah Berhenti untuk Berbuat Baik Terus-Menerus dengan Upaya yang Terbaik Guna Mendapatkan Hasil yang Terbaik dan Diharapkan dapat Memberikan Manfaat yang Terbaik Juga Bagi Semua”.

“Semua Kebaikan yang Kita Usahakan Kita Lakukan pada Dasarnya Adalah untuk Kepentingan Kita Juga dan Akan Kembali Membawa atau Memberikan Kebaikan Kepada Diri Kita pada Akhirnya”.

Salam Kebaikan.

# DAFTAR PUSTAKA

1. Anderson, Dean and Anderson, Linda Ackerman, 2010. *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results through Concious Change Leadership*, Pfeiffer, San Francisco.
2. Ansoff, Igor, 2013. *Strategic Management*, Classic Edition
3. Balzac, Stephen R., 2011. *Organization Development*, The McGraw-Hill, USA
4. Bateman, Thomas S., Snell, Scott A., Konopaske, Rob, 2017. *Management, Leading and Collaborating in a Competitive World*, McGraw-Hill, New York.
5. Beer, Michael, 2009. *High Commitment High Performance*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco.
6. David, Fred R. and David, Forest R., 2017. *Strategic Management, a Competitive Advantage Approach, 16th Edition*, Pearson Education Limited.
7. Ebert, Ronald J. and Griffin, Ricky W., 2017. *Business Essentials, Eleventh Edition*, Pearson Education Limited.
8. Evans, James R. and Lindsay, William M., 2017. *Managing for Quality and Performance Excellence*, 10e, Cengage Learning, Boston, USA.
9. Ferrell, O.C., Hirt, Geoffrey A., Ferrell, Linda, 2020. *Business Foundation, A Changing World, Twelfth Edition*, McGraw-Hill, USA.
10. Galavan, S. Robert, Murray, John, Markides, Costas, 2008. *Strategy, Innovation, and Change, Challenges for Management*, Oxford University Press.
11. Gamble, John E., Peteraf, Margaret A., Thompson, Jr., Arthur A., 2017. *Essentials of Strategic Management, The Quest for Competitive Advantage*, McGraw-Hill Education, New York.
12. Gibson, James L., 2012. *Organization: Behavior, Structure, Processes. Fourteenth Edition*, McGraw-Hill, New York.

13. Govindarajan, Vijay, 2016. *The Three Box Solution: Strategy for Leading Innovation*, Harvard Business Review Press, USA.
14. Kaplan, Robert S. and Norton, David P., 2008. *The Execution Premium*, David Publishing, Harvard Business School Press, Massachusetts.
15. Porter, Michael E., 2004. *Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
16. Ross, Michigan, 2015. *Human Resource Competency Conference, Executive Education*.
17. Susanto, A.B., 2010. *Manajemen Stratejik*, The Jakarta Consulting Group, Jakarta.
18. Swaim, Robert, 2010. *The Strategic Drucker, Growth Strategies and Marketing Insights from The Works of Peter Drucker*, John Wiley & Sons (Asia) Pte.
19. Viguerie, Patrick, Smit, Sven & Baghai, Mehrdad, 2007. *The Granularity of Growth*.
20. Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David, 2012. *Strategic Management & Business Policy*, 13th edition, Prentice Hall Inc.
21. Yasin, Mahmuddin, 2014. *Organisasi, Manajemen, Leadership, Expose/ Mizan*, Jakarta.

# INDEKS

## A

Actuating 24, 58  
Administrative management 18  
Agility 13  
Ambiguity 12  
Analisis SWOT 29, 34, 35, 39, 41, 47, 48, 49,  
50, 51, 107  
Analytical hierarchy process (AHP) 37  
Aspek human relation 18  
Aspek otoritas 22  
Aspek seni 22  
Association of Business Executive (ABE) 22,  
25  
Awareness 97, 102, 104

## B

Balance Score Card 5, 75  
Basic financial planning 30  
BCG Growth Share Matrix 82, 83, 84  
Benchmark leader 77  
Boston Consulting Group 30  
Brain mining 13  
Breakthrough results 100, 103  
Building Shared Vision 109  
Bureaucracy 18

## C

Change management 7, 97, 100, 102, 103  
Clarity 13  
Classical approaches 18  
Common factor 97, 99, 107  
Competitive advantage 2, 9, 30, 31, 32, 33,  
38, 48, 49, 54, 61, 66  
Competitive rivalry 32  
Complexity 12  
Conformity 4, 69  
Contemporary approaches 18  
Continuous improvement 1, 6, 7, 63, 104  
Continuous learning 1, 7, 104  
Core competencies 3, 30, 58, 85  
Corporate social responsibility/CSR 70  
Covid-19 3  
Create Opportunities 4  
Create the future 19

## D

Data base 24  
Dead wood 5  
decision making process 41  
Demonetisasi 14, 99  
Dinstictive Contribution 4  
Directional Strategy 82  
Disruptive Technologies 3, 98  
Distinctive competencies 3, 102, 108

Diversification 62  
Downsizing 82

## E

Embracing diversity 11, 14  
Environmental scanning 40  
Era digital 12  
Era disruption 3  
Era industri 4.0 3, 9, 98, 99, 101, 102, 108  
Era VUCA 1, 10, 14  
e-wallet 14  
Extra ordinary 4

## F

Features 4  
Financial Management 10  
Financial position 50  
Future state 45, 54, 99

## G

GE Business Screen 81, 82, 83, 84  
General Electric (GE) 30  
Global Trends 3  
Good Corporate Governance 25  
Growth Share Matrix 82, 83, 84

## H

Habitual actions 11  
Horizon Pertumbuhan Laba 71  
Human relation 18  
Human resource 4

## I

Innovating 60  
Innovation 4, 112  
Interactivity 90  
Internet of things 98

## K

Karakter pemimpin 11

Keunggulan daya saing 2, 9, 30, 31, 33, 49,  
54, 66, 70, 85, 99, 100  
Knowledge management 7, 24

## L

Leadership competencies 59  
Learning organization 6, 11, 109  
Lingkungan eksternal 2, 8, 32, 34  
Lingkungan industri 2, 3

## M

Management decision support system 36  
Management information system 36  
Manajemen informasi 9, 10  
Manajemen rantai pasok 9, 67, 75  
Manajemen risiko 72  
Manajemen strategik 31, 36, 99  
Market competition 32, 38  
Marketing Management 10  
Market penetration 61  
m-banking 14  
McKinsey 30, 82, 98  
Mental Models 109  
Model hipotetik 44

## N

New normal 4  
New product planning 36, 89

## O

Office of Strategic Management (OSM) 72  
Operational Management 10  
Operational Plan 72  
Opportunities 2, 33, 34, 94  
Organizational analysis 2  
Organizational capabilities 2  
Organizational development 97, 100

## P

Parenting Strategy 85  
Personal competencies 58  
Personal Mastery 109  
Perspektif konsumen 5, 75  
PESTLE 2, 8, 34  
Porter's five forces 8  
Porter's Value Chain 68  
Potential new entrants 8  
Primary activities 68  
PRIMO-F 2, 8, 34  
Profit margin 75  
Profit sustainability 9, 61, 70, 99, 101

## **Q**

Quality Improvement Glossary 63  
Quality leader, 1, 3  
Quality people 1, 3, 4, 5, 6, 14, 56, 59, 71, 75, 79  
Quality products 1, 3, 4, 5, 6, 9, 69  
Question Marks 83, 84, 110

## **R**

Rantai pasok 5, 6, 9, 67, 75, 79, 81, 92  
Rencana strategik 49, 72  
Resource-based approach 2  
Retailer 89  
Return on investment/ROI 75  
Risk taking 11, 14  
Role competencies 58  
Role model 5, 11

## **S**

Scientific management 19  
Scientific management 18  
Shareholders 6, 10, 27, 101, 108, 112  
Six sigma 6  
Skilled people 4, 59  
Social distancing 3  
Sosio kultural 34, 99  
SPACE Matrix 39, 50, 52  
Stakeholders 6, 26, 27, 66, 101, 102, 108

Strategi Agresif 50  
Strategi bisnis 10  
Strategic objectives 2, 112  
Strategic plan 31, 33, 36, 112, 113  
Strategi Kompetitif 50  
Strategi Konserpatif 50  
strengths 2  
Survival 34, 36, 82  
sustainability 9, 61, 70, 99, 101, 111  
SWOT analysis 2, 33, 41  
SYSTEM THINKING 109

## **T**

Talent 4, 5, 10, 56, 57, 58, 59, 69, 75, 76, 79, 88  
Talent 56, 57  
Talent management 56, 57, 58, 76, 79, 88  
Team Learning 109  
Technological Waves 3  
Threats 2, 33, 34, 94, 115  
Tren global 1, 9  
Triple Q 3, 4  
Tut wuri handayani 11

## **U**

Ultimate goal 44  
Umbrella Model 39, 52, 53  
Uncertainty 12, 13

## **V**

Values 4, 39, 41, 45  
Volatility 12, 13  
VRIO Framework 3

## **W**

Weaknesses 2, 33, 34, 94



## TENTANG PENULIS



**MAHMUDDIN YASIN** Lahir di Jakarta, 12 Juli 1954. Pernah menjabat sebagai Wakil Menteri BUMN (2011 - 2014), Sesmen KBUMN dan Deputi Restrukturisasi Kementerian BUMN (2002 – 2011), Deputi BPPN (1999 - 2001). Pejabat karir mulai dari staf 1973.

Pendiri MYConsulting, konsultan dalam bidang organisasi, SDM, manajemen, dan restrukturisasi. Doktor Manajemen (MSDM), Univ. Negeri Jakarta, *Master of Business Administration*, Washington University, St. Louis, USA, Sarjana Ekonomi Perusahaan, Univ. Krisnadwipayana, Jakarta, Guru Besar Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Saat ini sebagai dosen Pasca Sarjana UNJ dan Unkris, Komisaris PT. Quantum Agro Solusindo dan MYConsulting.

Semasa aktif berdinis, ikut secara langsung dalam restrukturisasi berbagai sektor BUMN dan IPO 16 BUMN, penyusunan masterplan BUMN dan reformasi KBUMN. Pernah menjabat komisaris pada beberapa BUMN (antara lain Pertamina, Telkom, PUSRI, Mandiri, Socfindo, Pupuk Kujang, Indo Farma)

Pernah mengajar dan memberikan kuliah umum/seminar pada beberapa perguruan tinggi, Makasar, Mataram, Bandung, Semarang, Jakarta, Medan, Padang, Bandar Lampung). Mengikuti beberapa *training & courses*, antara lain GE Crotton Ville, Oregon University, Merryll Linch, Sertifikasi Manajemen Risiko



2, Certified NLP Practitioner, Certified Communication Skill. Anggota delegasi/tim beberapa sidang/kunjungan LN; sidang UNCTAD, Jenewa, sidang ADB Shanghai, Negara-negara Teluk, *Roadshow* beberapa negara Asia, Eropa, Amerika.

Memperoleh penghargaan Bintang Maha Putera Utama, Satya Lencana Karya Satya 20 dan 30 tahun. Aktif di berbagai organisasi, Dewan Pakar KADIN, Dewan Penyantun UNJ, Himpunan Pengusaha KAHMI, Pengurus Yayasan BINKAI, Pengurus Yayasan UNKRIS (2013-2018), Ketua IKAFE UNKRIS (2015 – 2017), Pembina Pesantren Tanbihul Ghofilin Cibinong, Pendiri Pusat Studi SDM UNJ, Majelis Wali Amanat Univ. Airlangga (2012 - 2015).