

Reorientasi manajemen stratejik kelompok usaha "X" dalam industri perbukuan di Indonesia

Tomy Hendarmin, author; Susan Pramono, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20439915&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi sasaran pendidikan di Indonesia. Berbagai kalangan mulai memberikan perhatian yang cukup besar dewasa ini dengan semakin meningkatnya kesadaran akan pentingnya masalah sumber daya ini dalam menunjang usaha peningkatan daya saing dalam menghadapi era globalisasi yang tak terelakkan lagi. sarana pendidikan sebagai salah satu penunjang dunia pendidikan yang bernilai strategis telah cukup lama kurang mendapat porsi perhatian yang memadai untuk dapat mengimbangi sasaran yang ingin dicapai. Maka karya akhir ini dibuat dengan tujuan menyoroti berbagai permasalahan strategik yang dihadapi oleh usaha yang bergerak di bidang perbukuan, sesuai dengan kondisi usaha dalam industri ini di Indonesia.

Penulisan karya akhir ini dilaksanakan dengan metodologi analisa deduktif atas hasil pengamatan, untuk kemudian ditarik kesimpulan sebagai hasil akhir dari penelitian. Obyek penelitian adalah kelompok usaha "X" yang bergerak dibidang perbukuan.

Kelompok usaha ini memilih integrasi vertikal sebagai strategi induk (grand strategy), dengan bidang usaha yang terkonsentrasi. Pada kelompok usaha ini unit-unit usaha yang ada dikelompokkan menjadi delapan divisi, Masing-masing dengan fungsi dan peran yang berbeda, walaupun tetap berkaitan dengan perbukuan sebagai bidang usaha utama yang telah digeluti sejak awal berdirinya kelompok usaha. Pengelompokan ini membentuk divisi pasokan bahan baku, divisi percetakan, divisi penerbitan, divisi promosi, divisi penyalur, divisi toko buku, divisi transportasi serta divisi catering & cleaning service.

Wilayah operasional kelompok usaha mencakup hampir seluruh propinsi di Indonesia, sehingga pasarnya menyebar dan spesifik

domestik, dengan sasaran pasar pendidikan dasar dan menengah, mulai dari Taman Kanak-kanak hingga Sekolah Lanjutan Atas.

Dari hasil analisa diperoleh kesimpulan bahwa terdapat beberapa faktor eksternal yang secara dominan mempengaruhi industri perbukuan di Indonesia, antara lain gejolak dalam industri penunjang, yaitu industri kertas dan berbagai kebijakan Pemerintah yang berkaitan dengan pendidikan nasional. Gejolak pada industri kertas terutama disebabkan oleh pemasok yang oligopolistik dan proteksi yang masih diberikan Pemerintah kepada industri kertas dalam negeri. Sedangkan pengaruh kebijakan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan di tahun-tahun terakhir ini lebih bersifat positif, baik kepada dunia pendidikan secara umum maupun usaha perbukuan secara khusus. Kebijakan yang paling berpengaruh pada industri perbukuan nasional adalah dibenlakukannya kurikulum baru pada tahun 1994 dengan penerapan secara bertahap hingga tahun-tahun 1996. Perhatian pada minat baca masyarakat, antara lain dengan dicanangkannya bulan Mei 1995 sebagai Bulan Buku juga merupakan aspek sosial yang akan membuka peluang bagi industri-industri terkait untuk mengembangkan usaha.

Strategi integrasi yang ditetapkan sebagai strategi induk pada kelompok usaha ini ternyata belum didukung dengan strategi generik yang jelas dan strategi tingkat divisi yang mencerminkan ciri usaha yang terkonsentrasi. Hal ini disimpulkan dari rendahnya efek sinergi yang tercipta dari konsentrasi usaha, tidak meratanya beban kegiatan diantara divisi-divisi, serta sering terjadinya kesalahan produksi. Dampaknya adalah biaya penyimpanan yang tinggi dan hilangnya peluang penjualan yang secara tidak langsung juga berakibatkan menurunnya pangsa pasar.

Hal lain yang juga menyebabkan hilangnya peluang penjualan adalah terlambatnya penyampaian produk ke pasar. Secara internal, lemahnya strategi fungsional, menimbulkan kesan bahwa keterkaitan antar divisi merupakan suatu hal yang dipaksakan. Dampaknya, banyak program yang digariskan oleh manajemen tidak dapat berjalan dengan baik karena lemahnya rasa keterikatan antara satu divisi dengan divisi yang lain. Penyebab dan berbagai hal di atas adalah lemahnya strategi di tingkat fungsional (divisi), tidak ditetapkannya suatu strategi generik

yang dilembagakan dalam budaya organisasi, perencanaan yang kurang matang serta kurang aktifnya peran koordinator sebagai penghubung yang memonitor kegiatan antar divisi.

Untuk mengatasi masalah-masalah di atas, maka disampaikan beberapa saran, antara lain berupa penetapan dan pelembagaan strategi generik biaya rendah (low cost) dan penggunaan kriteria optimasi waktu siklus (cycle time) sebagai kerangka dasar koordinasi kegiatan antar divisi.

Walaupun demikian, dengan berbagai kendala yang masih harus diperbaiki, hasil pemetaan posisi divisi-divisi kelompok usaha pada GE Nine-Cell menunjukkan prospek yang cukup baik. terutama bagi divisi penerbit, percetakan dan toko buku. Dengan berbagai pembenahan yang terus diusahakan, peluang yang terbuka akan menjadikan kelompok usaha ini sebagai salah satu kelompok usaha yang patut diperhitungkan dalam kancah dunia usaha di Indonesia.