

Disiplin eksekusi strategi sebagai kunci sukses transformasi perseroan studi kasus pt. x tbk

Pella, Darmin A.

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20460950&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

Eksekusi strategi adalah faktor yang jauh lebih menentukan daripada strategi itu sendiri. Berbagai studi menunjukkan bahwa kegagalan perusahaan bukan disebabkan oleh strategi yang buruk, tetapi karena ketidakdisiplinan mengeksekusi strategi.

Karya akhir ini mengidentifikasi bagaimana prinsip-prinsip eksekusi strategi dijalankan perusahaan, khususnya bagaimana mengeksekusi misi dan visi perusahaan yang baru. Studi ini mengkaji perusahaan swasta pembangun dan pengelola jalan tol pertama di Indonesia. Permasalahan utama yang dihadapi perseroan adalah ancaman masa konsesi pengoperasian jalan tol yang akan berlangsung 18 tahun lagi. Dalam usaha mempertahankan kelangsungan (sustainability) entitas bisnis perusahaan, perusahaan bangkit melakukan transformasi. Perusahaan menetapkan misi-vision baru dan menginjeksikan sistem manajemen strategik modern ke dalam sistem manajemen kinerja perseroan.

Agar pilihan-pilihan strategi yang dilakukan perusahaan memiliki keselarasan dan fokus (alignment and focus) maka perusahaan menerapkan pendekatan Balanced Scorecard sebagai alat bantu implementasi strategi (tools for strategic implementation). Studi ini menunjukkan bahwa perseroan telah menjalankan sejumlah langkah eksekusi strategi yakni mengartikulasikan misi dan visi, mengidentifikasi tahapan interaksi dan harapan pelanggan, membuat balanced scorecard level korporat, dan mengidentifikasi tema strategik dan peta strategik yang akan ditempuh.

Dua tema strategik utama yang ditempuh (course of action) adalah operasional yang prima (operational excellence) serta perluasan bidang bisnis ke solusi infrastruktur (transformation to infrastructure solution enterprise). Strategi operasional prima bertujuan meningkatkan arus kas guna membiayai strategi transformasi. Dengan cara itu perusahaan berharap dapat mengembangkan bisnis baru sesuai peluang bisnis infrastruktur yang ada di Indonesia, dengan memanfaatkan secara optimal peluang investasi otonomi daerah dalam rangka survival jangka panjang.

Perseroan juga telah menetapkan dan mensosialisasikan nilai budaya perusahaan yang mendukung pencapaian strategi, menetapkan indikator penting pencapaian strategi, menetapkan target yang relevan, menurunkan indikator keberhasilan pekerjaan sampai ke level individual serta menetapkan daftar kompetensi karyawan yang sejalan dengan pencapaian strategi.

Lebih lanjut studi ini menyarankan sejumlah faktor untuk meningkatkan disiplin eksekusi strategi perseroan. Diantaranya ialah perseroan perlu segera memastikan bahwa seluruh pimpinan unit kerja dari level divisi, departemen dan seksi mulai membuat rencana kerja tahunan berisikan program-program kerja untuk memenuhi target yang ditetapkan di level korporat. Perseroan juga perlu memastikan terjadi keselarasan dan finalisasi (alignment & finalization) dari dokumen-dokumen terkait perencanaan program kerja perseroan dari level korporat, divisi, departemen dan seksi.

Perseroan perlu segera meningkatkan kompetensi karyawan. Kompetensi karyawan berpengaruh pada kualitas eksekusi strategi. Karyawan yang kompeten, memiliki pengetahuan atas alat-alat bantu pengendalian manajemen, penyajian data dan analisis masalah akan mampu mengeksekusi strategi perseroan dengan hasil yang berkualitas.

Perseroan perlu segera membangun infrastruktur perbaikan berkelanjutan yang berisikan kegiatan perancangan kebijakan manajemen, standar operasi dan prosedur, sistem evaluasi, dan skema kompensasi untuk mengatur, menstandarisasi, mensistematisasi dan menyuburkan kegiatan perbaikan berkelanjutan di perusahaan.