

MANAJEMEN STRATEJIK PADA PERUSAHAAN GITA GROUP

Fransisko Gemanta Poerba¹; Christina Ayuningtyas²; Irham A. Dilmy³

ABSTRACT

Gita Group Company, consisting of PT. Sagita Raya Transport Service, PT. Gita Terminal Sarana (GTS) dan PT. Gita Tata Ekspresindo (GTE), is having significant problems in which the management feels the needs to conduct evaluation, alteration and repairment in some areas. The purpose of this project is to find what and where the problems actually are and give suggestions to the management on how to solve them. Results shows that there is no clear line to limit and standardise the management policies, an almost non-existence of routine evaluations such as work evaluation and financial evaluation, standard operational procedures, and unclear pricing-cost-service management as well as no definitions of the company's vision and mission. Therefore, suggestions will be made by presenting steps that are possible to be implemented within the internal management starting from planning and formulating necessary changes and standardisations, communicating and applying these changes to directing the company towards its targets or goals.

Keywords: *management strategic, vision and mission, organization.*

ABSTRAK

Perusahaan Gita Group yang terdiri dari PT. Sagita Raya Transport Service, PT. Gita Terminal Sarana (GTS) dan PT. Gita Tata Ekspresindo (GTE) sedang mengalami kerugian perusahaan yang cukup signifikan, suatu kondisi yang dirasa perlu oleh manajemen untuk adanya evaluasi, perubahan ataupun perbaikan di beberapa bidang. Tujuan dari diadakannya proyek ini adalah agar perusahaan mengetahui masalah yang sebenarnya terjadi pada perusahaan dan memberikan saran sebagai panduan bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan. Hasil analisa yang didapat, yaitu kondisi dimana tidak adanya garis tegas sebagai batas dan standarisasi dalam kebijakan perusahaan, misalnya : tidak adanya evaluasi hasil kerja maupun evaluasi rutin keuangan, tidak adanya prosedur operasional kerja standar, kurang jelasnya standar penetapan harga, biaya, pelayanan dan tidak adanya penetapan visi dan misi serta tujuan/target. Dengan demikian, saran yang diusulkan akan disusun beberapa tahapan yang memungkinkan untuk mengawali perubahan dan perbaikan dari internal perusahaan itu sendiri, dimulai dari tahapan awal perencanaan untuk perumusan standarisasi yang dianggap perlu, dilanjutkan dengan tahap komunikasi dan mengaplikasikan perumusan yang telah disusun ke dalam rencana kerja perusahaan, sehingga perusahaan menjadi lebih terarah menuju kepada target/tujuan yang ingin dicapai.

Kata Kunci : *manajemen stratejik, visi dan misi, organisasi.*

^{1,2,3} BINUS BUSINESS SCHOOL, BINUS UNIVERSITY, JWC Campus, Jl. Hang Lekir I No. 6, Kebayoran Baru, South Jakarta 12120, irham@binus.edu

PENDAHULUAN

Perubahan dunia bisnis dari masa ke masa sangatlah cepat, keberhasilan perusahaan di masa lampau tidak dapat menjamin ataupun menjadi tolok ukur keberhasilan perusahaan di saat sekarang ini, kecuali apabila perusahaan tersebut mau membuka mata dan mau berubah dan menyesuaikan diri dengan perubahan bisnis yang ada. Juga perusahaan harus mampu mengatasi problematika yang berupa gangguan secara global yang menghantam kondisi ekonomi suatu negara.

Krisis ekonomi pada tahun 1998, ternyata cukup mengguncang, bahkan bagi perusahaan seperti Gita Group yang pernah memegang peranan penting dalam memonopoli pasar Indonesia. Gaung namanya memang masih dikenal, namun kebesaran nama SRTS (PT. Sagita Raya Transport Services) mulai tergeser. Sementara GTE (PT. Gita Tata Ekspresindo) dan GTS (PT. Gita Terminal Sarana) berhasil melalui masa krisis dan tetap menjalani kegiatan operasionalnya, di tengah maraknya bermunculan perusahaan-perusahaan logistik, transportasi, dan ekspedisi belakangan ini. Namun demikian, di dalam perusahaan ini ternyata juga ditengarai ada permasalahan yang menyebabkan perusahaan mengalami kerugian.

RUMUSAN PERMASALAHAN

Permasalahan yang mendasari dilakukannya penelitian ini adalah karena menurut manajemen, perusahaan mengalami kerugian yang cukup signifikan dan apabila tidak segera dibenahi maka ada kemungkinan perusahaan akan bangkrut.

LANDASAN TEORI

Manajemen merupakan kiat untuk memperoleh hasil melalui dan dengan bekerja sama dengan orang lain dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Yang dimaksud dengan strategi ialah rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa, sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan. Manajemen Strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Total Performance Scorecard = Proses Bersinambung (Perbaikan + Pengembangan + Pemelajaran). TPS mencakup seluruh kesatuan misi dan visi organisasi, peran kunci, nilai inti, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, serta tindakan perbaikan dan juga proses hasil perbaikan, pengembangan, dan pemelajaran yang bersinambung. Konsep terpadu itu terdiri atas 5 unsur berikut :

1. *The Personal Balanced Scorecard* (PBSC) mencakup pengelolaan diri, pengembangan diri, dan pelatihan diri, terfokus kepada manajer dan karyawan.

2. *The Organizational Balanced Scorecard* (OBSC) meliputi perbaikan dan pengendalian proses bisnis yang bersinambung, serta pengembangan strategi yang terfokus kepada pencapaian daya saing bagi perusahaan. *Scorecard* perusahaan dikomunikasikan dan dipindahkan ke dalam *Scorecard* unit bisnis, *Scorecard* tim dan perencanaan kinerja bagi karyawan perorangan.
3. *Total Quality Management* (TQM) menekankan mobilisasi keseluruhan organisasi untuk secara bersinambung memuaskan kebutuhan pelanggan dengan siklus Deming yang terdiri atas tahapan : PDCA (*Plan/Merencanakan, Do/Melakukan, Check/Memeriksa, Act/Bertindak*).
4. *Competence Management* melibatkan pengembangan kemampuan yang terkait dengan pekerjaan, kumpulan informasi, kemampuan, pengalaman, ketrampilan, sikap, standar, nilai, pandangan, dan prinsip-prinsip/pengetahuan yang terpusat kepada penyelesaian ahli tugas, dengan siklus pengembangan yang terdiri dari : perencanaan hasil, pelatihan, penilaian, dan pengembangan kemampuan berorientasi jabatan.
5. *Kolb's learning cycle* (Siklus Belajar Kolb) merupakan proses pembelajaran naluriah yang terdiri dari tahapan : memperoleh pengalaman praktik; mengamati pengalaman itu, merenungkan dan menilainya; mengambil kesimpulan, mengubah kesan yang didapat ke dalam berbagai pola pengalaman, konsep, hipotesis, model dan teori supaya dapat mengambil kesimpulan dari pengalaman serupa; menguji gagasan itu dalam eksperimen yang kembali akan menghasilkan perilaku dan pengalaman baru.

Diagram sebab-akibat dapat membantu dalam mencari penyebab dari terjadinya suatu masalah. Keuntungan penggunaan diagram ini adalah dorongan untuk Anda dalam mempertimbangkan segala kemungkinan penyebab dari permasalahan tersebut, hingga menjadi lebih jelas. Pendekatan ini merupakan kombinasi dari cara bertukar pikiran dengan menggunakan peta konsep. Diagram sebab-akibat dikenal juga sebagai *Fishbone Diagram*, metode tulang/sirip ikan yang diperkenalkan oleh Prof. Ishikawa untuk memetakan masalah berdasar akibat dan akar penyebabnya. Berawal dari kepala ikan yang menyatakan akibat utama, lalu diruntut faktor penyebab utama dan turunannya pada tulang ikan besar, sedang, dan kecil. Berikut langkah-langkah untuk menyelesaikan permasalahan dengan menggunakan diagram sebab-akibat :

1. Mengidentifikasi masalah.

Menuliskan permasalahan yang dihadapi (apa permasalahannya, kapan dan dimana hal itu terjadi, siapa saja yang terlibat di dalamnya).

Tuliskan permasalahan dalam sebuah kotak disisi kiri selembar kertas.

Gambarkan garis melintang (*across*) secara horisontal dari kotak.

Maka akan terlihat seperti kepala ikan, dimana masih ada tempat kosong untuk menuliskan pengembangan ide.

2. Pencarian kendala utama

Selanjutnya mengidentifikasi faktor-faktor apa yang memberikan kontribusi dalam permasalahan tersebut. Buat garis ke arah luar untuk setiap faktor dan tuliskan satu faktor di atas masing-masing garis, mungkin personil yang terlibat, sistem, peralatan, bahan/materi, kondisi eksternal, dan sebagainya.

Cobalah untuk menggambarkan sebanyak-banyaknya faktor yang memungkinkan.

Jika Anda melakukannya dalam suatu kelompok, ini merupakan waktu yang cocok untuk berdiskusi dan bertukar pikiran.

Dengan menggunakan analogi *Fishbone*, faktor-faktor tersebut akan terlihat seperti tulang ikan.

3. Mengidentifikasi penyebab yang memungkinkan terjadinya masalah.

Berdasarkan langkah kedua, penyebab yang mungkin telah terungkap dapat digambarkan sebagai garis yang lebih kecil dari tulang ikan yang sudah ada sebelumnya (duri-duri ikan), jika penyebab itu besar/kompleks, sebaiknya dibuatkan *sub-causes*.

4. Lakukan analisa dengan diagram Anda.

Dengan ketiga langkah diatas, Anda telah mendapatkan diagram yang menunjukkan keseluruhan kemungkinan penyebab yang telah terpikirkan. Tergantung dari kompleksitas dan tingkat pentingnya permasalahan tersebut, selanjutnya Anda dapat menginvestigasi penyebab-penyebab yang ada. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengatur penyelidikan, mengadakan survei, dan lain-lain.

Model holistik bersiklus terpadu yang berisi interaksi mengenai 3 kekuatan, yaitu perbaikan, pengembangan, dan pembelajaran yang disebut TPS, terdiri dari tahap berikut :

1. Merumuskan

Ini adalah tahap perumusan *Personal* dan *Organizational Balanced Scorecard*. Proses pembentukan strategi pribadi dan organisasi ini dimulai dengan lokakarya informal selama 2 hari dimana tim perusahaan ambil bagian secara aktif. Hari pertama dimulai dengan perumusan *Scorecard* pribadi oleh setiap peserta, dan hari kedua untuk perumusan *Scorecard* perusahaan.

2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan

Dalam tahap ini semua pihak yang berkepentingan ambil bagian dalam strategi bisnis baru dengan mengkomunikasikan dan menerjemahkan secara efektif *Scorecard* perusahaan kepada semua *Scorecard* unit bisnis dan tim, serta kemudian menghubungkan *Scorecard* tim dengan rencana kinerja masing-masing karyawan. Harus diupayakan agar setiap orang dalam organisasi terlibat aktif dalam proses belajar dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas.

3. Memperbaiki

Tahap ini menunjukkan proses memperbaiki diri dan pekerjaan secara terus menerus. Tindakan perbaikan organisasi berkaitan dengan :

- Memperbaiki (proses ini menangani melakukan hal yang ada dengan lebih baik, lebih murah, dan lebih cepat, seperti merampingkan proses bisnis dengan menghilangkan birokrasi serta pengulangan, penyederhanaan kerja, pengurangan waktu proses produksi, perubahan metode dan prosedur kerja, otomatisasi, dan lain-lain. Penekanannya disini pada efisiensi atau melakukan sesuatu dengan benar.)
- Membarui (proses menangani melakukan hal yang ada dengan cara yang berbeda, seperti inovasi proses, desain proses baru, restrukturisasi organisasi, realisasi perubahan budaya, dan lain-lain. Disini penekanannya pada efektifitas atau melakukan hal yang benar.)

Perbaikan meliputi perbaikan proses perorangan dan proses bisnis yang didasarkan pada pembelajaran PDCA. Di sini fokusnya pada perbaikan ketrampilan dan perilaku pribadi perorangan yang berhubungan dengan fungsi mereka dalam masyarakat dan juga perbaikan proses (kadar pengendalian proses bisnis).

Pada penerapan proses perbaikan, dilakukan 4 tahap berikut :

- Seleksi dan definisi proses : memilih dan mendefinisikan proses kritis berkaitan dengan tindakan perbaikan bersinambung.

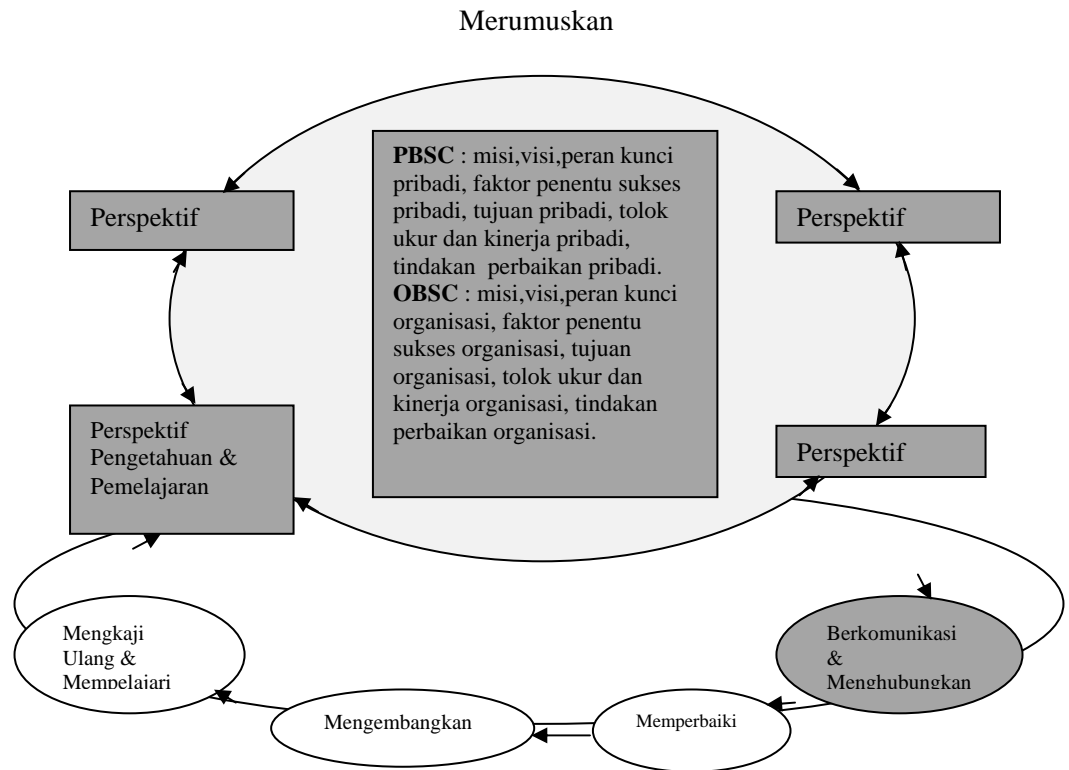
- Evaluasi dan standarisasi proses : deskripsi, evaluasi, dan standarisasi proses yang sudah dipilih.
- Perbaikan proses : perbaikan bersinambung proses yang sudah dievaluasi dengan siklus PDCA.
- Perbaikan pribadi : perbaikan perorangan bersinambung sesuai dengan siklus PDCA.

4. Mengembangkan

Proses ini meliputi pengembangan bersinambung kemampuan yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan perorangan berdasarkan siklus pengembangan. Pengembangan melibatkan pengembangan dan pendidikan perorangan secara bertahap melalui penyerapan pengetahuan. Fokusnya ada pada perbaikan kinerja yang secara langsung terkait dengan kegiatan harian perorangan di dalam organisasi (pengembangan kemampuan yang berhubungan dengan tugas karyawan perorangan). Ditekankan pula pada perkembangan dan pertumbuhan karyawan perorangan yang berkaitan dengan pekerjaan, melalui penyerapan pengetahuan mereka dan penggunaan maksimal kemampuan mereka. Siklus perkembangan diulang terus menerus dengan tahapan sebagai berikut : perencanaan hasil (membuat profil kemampuan dan penugasan terkait mengenai hasil-hasil yang ingin dicapai), pelatihan (membantu memperoleh hasil yang telah disepakati, memberikan bimbingan perorangan, memberikan umpan balik), penilaian (menilai fungsi, memeriksa apakah semua penugasan dipenuhi dan hasil dicapai, memberikan umpan balik 360⁰, dan mengkaji ulang hasil), dan pengembangan kemampuan berorientasi pekerjaan (pengembangan kemampuan karyawan melalui kursus, pelatihan, dan lain-lain).

5. Pengkajian ulang dan pemelajaran

Proses ini mencakup kumpulan informasi umpan balik, pengkajian ulang *Scorecard*, aktualitas *Scorecard* berdasarkan kondisi yang berubah, dokumentasi pelajaran yang diperoleh, dan identifikasi kesempatan perbaikan serta tindak lanjut. Pemelajaran menyertakan pendalaman dan perwujudan pengetahuan untuk mengubah perilaku, merupakan sebuah transformasi pribadi yang tergantung pada pengetahuan diri dan menghasilkan perubahan perilaku bersama. Disini evaluasi melibatkan pemeriksaan hal-hal yang berjalan baik dan yang bermasalah pada tahap sebelumnya. Penerapan atau perumusan *Scorecard* akan disesuaikan berdasarkan hasil evaluasi tersebut.



Gambar 1. Langkah – Langkah Penyelesaian Masalah

METODOLOGI PERANCANGAN

Pada pembahasan tesis akan dimulai dari tahap manajer ke atas, yang pada proses pelaksanaan nantinya akan diimplementasikan kepada seluruh level perusahaan. Hal ini dilakukan dengan alasan bahwa pihak manajemen perusahaan berkeinginan untuk mencari apa yang tidak dimiliki oleh perusahaan ini, tetapi dimiliki oleh perusahaan kompetitornya untuk dapat bersaing dengan kompetitor di masa sekarang ini maupun mencari alasan dan penyebab-penyebab terjadinya kerugian pada perusahaan. Sementara untuk tahap dibawah manajer hanya ingin diketahui sejauh mana mereka mengenal perusahaan tempat mereka bekerja selama ini. Tahapan-tahapan kerangka kerja yang akan dilakukan penulis dijabarkan sebagai berikut :

1. Proses pengumpulan data

- Langkah awal, wawancara mendalam terhadap pihak manajemen untuk mengetahui keadaan perusahaan dan keinginan perusahaan di masa datang.
- Kuisisioner kepada karyawan untuk mengetahui tingkat pengetahuan karyawan terhadap perusahaan baik dari sisi kesehatan perusahaan, manajemen, sampai dengan keseharian dalam perusahaan.
- Melakukan pengamatan terhadap hubungan antar subjek di dalam perusahaan.

- Wawancara terhadap PT. X yang merupakan perusahaan dalam industri sejenis untuk membandingkan harga yang ditawarkan dan pengetahuan yang dimiliki karyawannya mengenai PT. X tersebut.

2. Analisis

Penulis akan mengupas dan mengulas data yang telah terkumpul sehingga dapat diketahui sumber permasalahan yang dihadapi perusahaan dengan menggunakan diagram sebab-akibat (*Fishbone diagram*).

3. Perencanaan

Pada tahap ini, penulis akan membuat struktur perencanaan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan untuk memperbaiki kondisi yang sekarang dianggap oleh pihak manajemen sebagai kondisi yang kurang baik.

Metode analisis yang digunakan dalam pembahasan pada tesis ini adalah metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif, karena dapat membantu memperoleh informasi tahap demi tahap setiap proses di perusahaan secara mendalam.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik, yaitu :

1. Wawancara langsung secara mendalam dengan pihak manajemen perusahaan.
2. Penyebaran kuisioner kepada karyawan (sebagai data tambahan). Kuisioner disebarakan kepada karyawan kantor pusat dan lapangan yang sedang berada di kantor pusat, pada saat kami melakukan wawancara dan survei ke kantor pusat GITA. Total kuisioner yang tersebar berjumlah 30, terdiri dari divisi *finance & accounting*, divisi *import*, divisi *export*, divisi *trucking*, divisi *marketing*, dan divisi HRD&GA.
3. Pengamatan terhadap hubungan antar subjek di dalam perusahaan.
4. Pengumpulan data mengenai salah satu kompetitor. Data didapat dari salah seorang karyawan di bidang pemasaran dari PT. X yang bersedia memberikan keterangan yang kami, pada saat kami mewawancarainya.

Jenis data yang dikumpulkan merupakan kombinasi data primer dan sekunder serta teori yang mendukung maupun yang saling terkait. Komponen dari kuisioner yang akan dilakukan merupakan komponen satuan dan bukan *cross variable* karena kuisioner ini digunakan hanya sebagai pendukung untuk melihat tingkat pengetahuan dari karyawan.

HASIL

Pengantar yang menyatakan bahwa untuk GITA, pasar Jakarta : terbatas dan persaingan harga ketat, pasar Bandung : tol Cipularang mengubah peta, pasar Makassar : masih mencoba prospek pasar Indonesia Timur, pasar hanya terbatas di Semarang, Surabaya dan Bali yang prospektif. Perekonomian Indonesia 2000-2007 masih stagnan, sementara kebijakan pajak yang semakin ketat, adanya kebijakan khusus, seperti : *sales* yang bertarget, *cost* yang efisien, *expenses* yang ekonomis, perlu dilakukan *stok opname* 2007 (GTS *asset* dan GTE *sales & ops*), dan kebijakan umum pajak atas tujuan perusahaan sejenis :

- Rentabilitas/Profitabilitas – PT. GTE 20% & PT. GTS 40%.
- Likuiditas > 1 (lebih besar dari 1).
- Solvabilitas > 2 (lebih besar dari 2).

Kondisi dirincikan masing-masing cabang sebagai berikut :

- JAKARTA : masalah program EDP belum menyajikan *the real report*, validitas data 80%; akan dilakukan tertib kebijakan keuangan dan administrasi menuju *expenses* yang

ekonomis; perhitungan realisasi likuiditas perusahaan saat ini <1; dilakukan unifikasi operasional PT. GTE dan PT. GTS tahun 2005; diambil kebijakan untuk pengecilan/deconsizing perusahaan tahun 2004; akan diperjelas konsep penjualan jasa dan jual beli jasa, dilakukan perbaikan etos kerja dan *performance compensation*. Ringkasan laporan keuangan dari GITA Jakarta menunjukkan kerugian mulai dialami pada tahun 2004, menurut perhitungan tahun 2005-2007 kerugian yang terdeteksi mencapai jumlah 38-100 juta rupiah/bulan, dan mulai dibenahi dengan *starting point new policy!* pada tahun 2007.

- BANDUNG : unifikasi Bandung dan Jakarta dilakukan pada tahun 2007. Ringkasan laporan keuangan dari GITA Bandung menunjukkan tahun 2003-2006 keuntungan GTE semakin menipis, tahun 2001-2006 kerugian GTS semakin membesar.
- MAKASSAR : sebagai proyek khusus pengembangan pasar Indonesia Timur yang prospektif, akan disusun rencana mengenai berapa lama dan berapa anggaran yang akan dialokasikan, target tujuan yang akan dicapai, termasuk ukuran hasil akhir dan cara pencapaian. Ringkasan laporan keuangan dari GITA Makassar menunjukkan tahun 2005-2007 perusahaan merugi dan berusaha mencari bentuk aliansi baru, namun sampai tahun 2007 kondisi masih menurun.
- SOLO : cabang ditutup dan digabung ke cabang Semarang karena :
 - Terjadi masalah serius pada SDM berupa konflik antar karyawan, termasuk konflik antara kepala cabang dengan karyawannya di bagian marketing dan akunting.
 - Sejak tahun 2005 tidak lagi memperoleh keuntungan dan mulai Januari 2007 tidak beroperasi secara aktif.
- SEMARANG : cabang masih dipertahankan dengan mengurangi otoritas untuk pembayaran kepada pihak ketiga, yang sejak bulan Mei 2007 dilakukan oleh kantor pusat.
- SURABAYA : cabang masih berfungsi, walaupun beberapa tagihan kepada pihak ketiga yang signifikan tidak berhasil dilakukan, sehingga harus ditangani oleh kantor pusat. Secara umum, masih terdapat keuntungan yang membuat cabang masih dapat bertahan.
- DENPASAR : cabang masih berjalan prospektif dengan kontribusi kepada kantor pusat sebesar sekitar 75 juta rupiah/bulan.

Perusahaan menarik kesimpulan sementara bahwa perlu penajaman kebijakan tentang *sales, cost dan expenses*, penegasan target pada setiap bagian/departemen/organisasi, penyempurnaan tertib administrasi dan keuangan, perbaikan *manpower planning* dan etos kerja, penggunaan budaya tulis untuk perbaikan dan cara kerja, membudayakan perencanaan dan anggaran kerja, memperbaiki likuiditas dan rentabilitas sebagai bagian tujuan, menegaskan pembagian kerja, tanggung jawab dan *performance*, menuju *welfare company!*

Ringkasan hasil wawancara terhadap pihak manajemen untuk mengetahui keadaan perusahaan dan keinginan perusahaan di masa datang :

Dalam wawancara, responden beranggapan bahwa dalam perusahaan ini mengalami krisis manajemen. Dijelaskan lebih lanjut bahwa dalam kenyataannya perusahaan Gita Group ini memiliki 5 kesalahan dasar dalam menjalankan fungsi perusahaan, yaitu:

1. Tidak adanya tujuan atau hasil yang ingin dicapai oleh perusahaan
2. Tidak adanya perencanaan
3. Tidak adanya standar pekerjaan atau standar operasi
4. Tidak adanya organisasi
5. Tidak adanya sistem pelaporan

Beliau menambahkan, perusahaan Gita Group tidak memiliki visi dan misi perusahaan ke depan. Hal ini menyebabkan perusahaan, dalam kacamata beliau, berjalan seadanya dan

kurang memikirkan diadakannya perbaikan atau peningkatan kerja ataupun peningkatan layanan. Dalam proses sehari-hari, seperti cara yang digunakan atau dijalankan dalam penerimaan order, pelaksanaan order, sampai penagihan kepada pelanggan, tidak ada kejelasan siapa yang memutuskan dan siapa yang harus melaksanakan. Walaupun memang harus dibantu oleh *sales* sendiri, misalnya penagihan kepada pihak pelanggan (untuk tagihan macet/bermasalah), pada kenyataannya *sales* terkadang tidak melakukannya dan melempar tugas ke bagian lain. Di sini dianggap oleh beliau diperlukan adanya suatu kejelasan alur kerja dan deskripsi pekerjaan untuk setiap elemen perusahaan. Pada tahun 2005, GTE dan GTS melakukan penggabungan perusahaan, karyawan dari masing-masing anak perusahaan ditarik menjadi karyawan di dalam Gita Group ini, bahkan juga cara kerja dan kebudayaan mereka masing-masing ikut masuk ke dalam grup baru yang dibentuk. Menurut responden, hal ini menyebabkan tidak terbentuknya struktur organisasi baru yang dapat membangun budaya yang baru dalam grup yang baru dibentuk ini. Padahal seharusnya budaya yang ada dari masing-masing anak perusahaan dicoba untuk dibaurkan menjadi suatu budaya baru di grup yang baru ini. Juga masalah pelaporan yang biasa dilakukan secara lisan sekarang tidak dapat dilakukan lagi, karena perusahaan ini seharusnya menjadi perusahaan yang sudah menggunakan struktur organisasi, sehingga pelaporan harus dilakukan secara tertulis dan jelas ditujukan untuk siapa, demikian dituturkan oleh responden sebagai sumber informasi utama penulis. Dari wawancara selanjutnya dengan responden, dituturkan pula mengenai keseharian kerja dari pihak pemilik perusahaan ini. Perusahaan ini dipimpin dengan sistem "*one man show*" di mana seluruh manajemen tidak difungsikan oleh pemilik, dikatakan lagi ini seperti sistem manajemen di Glodok. Dalam sisi pengambilan keputusan untuk suatu proyek, tidak ada standar harga untuk memutuskan apakah suatu proyek itu diambil ataupun proyek itu ditolak, apakah harga yang diberikan ke konsumen itu sudah menutupi biaya operasional dari proyek itu dan juga biaya operasional dari perusahaan, ataupun pertimbangan lainnya. Patokan yang ada hanya perasaan saja, demikian dikatakan oleh beliau. Juga di dalam perusahaan seharusnya struktur organisasi dijalankan, tetapi malahan yang terjadi adalah si pemilik hanya memberikan perintah kepada orang kepercayaannya saja yang dianggap sebagai orang yang serba bisa. Dengan demikian proses berorganisasi tidak akan terbentuk dengan baik, tutup beliau.

Hasil pengamatan melalui wawancara dengan para Direksi, terdapat perbedaan pemahaman dan persepsi antara Direktur Utama yang sekaligus sebagai pemilik perusahaan, tentang perlunya perumusan visi, misi dan nilai inti. Direktur memahami pentingnya hal-hal tersebut, tetapi Direktur Utama/pemilik tidak melihat kepentingan dari hal dimaksud. Perbedaan pemahaman dan persepsi ini memberi pengaruh besar kepada ketidakpahaman seluruh SDM tentang visi, misi dan nilai inti.

PT. X juga memiliki alur kegiatan kerja (disertakan dalam lampiran), yang digambarkan oleh PT. X kepada kami pada saat wawancara berlangsung. Hingga saat ini Gita Group memang belum memiliki/mengesahkan adanya bentuk alur kerja seperti yang diberikan PT. X. Dimana alur tersebut sudah dinyatakan secara resmi oleh PT. X dan dikomunikasikan dengan cara menyebarluaskan kepada seluruh karyawan terkait, baik yang berhubungan secara langsung (termasuk dalam rantai kerja) maupun tidak langsung (diluar rantai kerja tersebut). Selain itu, untuk pemberian harga penawaran kepada pelanggan/klien, telah diberitahukan sebelumnya bahwa ada batas minimum harga penjualan untuk setiap rutenya yang diberlakukan bagi seluruh karyawan di bidang penjualan. Sedangkan menggunakan perbandingan kasar, harga yang dipatok PT. X mencapai hingga rata-rata dua kali lipat dari harga GITA GROUP.

Penulis mencoba mengupas dan mengulas data yang telah terkumpul, sehingga diketahui sumber permasalahan yang dihadapi perusahaan dan mencari solusi yang dapat diaplikasikan terhadap perusahaan berdasarkan pada teori yang ada. Pada proses pengumpulan data yang telah dilakukan, mulai dari wawancara hingga laporan tahunan perusahaan, memang diketahui bahwa perusahaan mengalami masalah. Dari diagram tersebut terlihat faktor apa saja yang memungkinkan dan bagaimana faktor tersebut dapat membuat kondisi penjualan perusahaan dan kondisi keuangan cabang dan pusat yang merugi. Hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kerugian perusahaan memang timbul dari segala aspek, yang dapat dirinci dalam poin-poin berikut :

1. Tidak ada *Qos* dan *SOP*
2. Struktur, *job desc*, dan tanggung jawab yang kurang jelas pembagiannya
3. Tidak adanya evaluasi kerja dan keuangan

Sementara dari hasil pengisian kuisioner dapat terlihat bahwa jawaban dari :

Pertanyaan nomor 1, 2, dan 3 mengenai visi, misi, tujuan dan strategi lebih dari 50% yang mengatakan tidak adanya akan hal tersebut dalam perusahaan ini. Pertanyaan nomor 4 dan 5 yang mengarah pada kebijakan dalam penetapan harga 60% mengatakan tidak adanya prosedur/kebijakan dan sekitar 56% merasa kesulitan dengan kondisi tersebut. Pertanyaan nomor 6 terlihat bahwa hanya 43% yang merasa/mengetahui tentang kondisi perusahaan yang merugi, sementara sebenarnya kerugian ini mulai dirasakan sejak tahun 2001. Pertanyaan nomor 7 dan 8 mengenai pemberian *reward/bonus* sangat disambut baik, terlihat dari 90% yang menyatakan setuju, namun 83% di antaranya merasa belum pernah menerimanya (hal ini mungkin disebabkan karena perhitungan hanya diperuntukkan bagi bidang pemasaran/penjualan saja). Pertanyaan nomor 9, 10, 12 mengenai bagan operasi, pembagian tugas dan otorisasi dalam organisasi, masih ada lebih dari 55% yang menyatakan tidak ada/tidak jelas. Pertanyaan nomor 11, 13 sampai dengan 19 mengenai pendelegasian karyawan, pelatihan dan pembagian hari cuti masih ada 50-60% yang merasa tidak tahu/tidak ada hal seperti yang telah disebutkan, dan lebih dari 80% menyatakan bahwa tidak ada evaluasi kerja yang dilakukan secara berkala, sehingga tidak terlihat produktivitas/ hasil kerja masing-masing karyawan atau per divisi. Keseluruhan hanya 20% yang menyatakan cukup puas dengan kondisi dan pekerjaan yang dimiliki di Gita Group saat ini. Jika keseluruhan jawaban kuisioner ini ditulis secara ringkas akan terlihat bagian yang hampir sama dengan hasil yang didapat dari wawancara dengan pihak manajemen yang telah dilakukan, yaitu kurangnya kejelasan dalam hal tujuan perusahaan, pembagian kerja, dan prosedur yang digunakan melakukan kegiatan operasional didukung pula oleh kurangnya komunikasi antara pihak manajemen dalam hal kondisi yang terjadi di perusahaan, sehingga banyak karyawan yang tidak mengetahui keadaan yang sebenarnya. Sementara dalam bukunya, Rampersad menuliskan bahwa perusahaan harus memiliki perencanaan dan kemudian mengkomunikasikan dan menghubungkan perencanaan itu dengan kegiatan kerja yang seharusnya akan diketahui dan dipahami secara benar pada seluruh level. Hal ini belum terjadi pada Gita Group, oleh karena itu pada tahap berikutnya kami mengulas sedikit mengenai tahapan dan isi yang dapat dijadikan panduan dalam menyusun perencanaan.

Setelah penulis menemukan hal-hal apa saja yang menjadi masalah di perusahaan Gita Group ini, maka sekarang haruslah ditentukan langkah-langkah untuk menyelesaikan masalah yang tengah terjadi di perusahaan ini. Langkah yang penulis ambil sebagai jalan keluar dari masalah yang dihadapi adalah menggunakan *Total Performance Scorecard*, dimana dalam teori ini dijelaskan secara garis besar bahwa para petinggi perusahaan harus memiliki visi dan misi pribadi untuk memajukan perusahaan untuk nantinya dijadikan sebagai

dasar perusahaan dalam menentukan arah dan tujuan perusahaan serta apa yang ingin dicapai oleh perusahaan itu. Penulis beranggapan perusahaan memerlukan fondasi yang kuat agar tetap dapat bertahan dan maju dalam dunia persaingan bisnis sekarang ini. TPS merupakan jalan keluar bagi perusahaan untuk maju dalam waktu yang lebih cepat dan lebih baik, seperti telah disebutkan sebelumnya dan akan dibahas secara lebih mendalam di bagian berikut.

Tahap pertama dari perencanaan yang harus dilakukan adalah perumusan *Personal Balanced Scorecard* (PBSC) dan *Organizational Balanced Scorecard* (OBSC). PBSC merupakan langkah awal bagi perusahaan untuk memulai pembenahan. Pada tahap ini, para petinggi di perusahaan Gita diharuskan membuat suatu *scorecard* yang berbasis pada diri sendiri. Dari langkah inilah sebuah perusahaan akan muncul. Mulai dari misi yang dimiliki oleh petinggi perusahaan hingga menjadi visi sampai akhirnya menjadi petunjuk bagi dirinya sendiri untuk mencapai misinya tersebut. PBSC yang terdiri dari : misi, visi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, dan tindakan perbaikan pribadi (yang dibagi menjadi 4 perspektif : keuangan, proses internal, dan pengetahuan serta pembelajaran).

- Pembentukan misi merupakan jawaban yang menjabarkan “siapakah saya ini”.
- Pembentukan visi merupakan arah “kemana saya akan pergi”.
- Faktor penentu keberhasilan didapat dari pertanyaan “apa yang membuat saya unik”.
- Tujuan pribadi melukiskan “hasil pribadi apa yang ingin saya capai”.
- Tolok ukur kinerja dan target pribadi adalah “bagaimana saya bisa mengukur hasil pribadi saya”.
- Tindakan perbaikan pribadi adalah “bagaimana cara saya ingin mencapai hasil”.

Dari pertanyaan-pertanyaan mengenai PBSC di atas, maka akan membantu para pemimpin perusahaan dalam menjauhkan diri dari keyakinan dan mendengarkan suara hati dengan cermat, yang akan membuatnya lebih mengenal diri sendiri, memperbaiki perilaku, dan bertindak secara etis, menemukan keseimbangan antara ambisi pribadi dan perilaku pribadi, membentuk dasar untuk menciptakan kedamaian hati dan memperkuat kredibilitas di mata orang lain, menemukan keseimbangan antara ambisi pribadi dan ambisi organisasi bersama serta memacu bimbingan diri, motivasi, kreativitas, pengabdian, ilham, semangat, dan tindakan etis, menciptakan kerangka bagi masa depan dan perbaikan diri sendiri, terfokus kepada pengembangan diri maksimal, kesejahteraan diri, dan keberhasilan dalam masyarakat (juga dalam kehidupan pribadi), berfungsi sebagai input untuk pengembangan kemampuan karyawan perorangan, mengurangi kesenjangan antara kehidupan normalnya dan cara hidup dalam organisasinya. Disini dapat diterapkan pernyataan bahwa dalam berkomunikasi, apa yang dikatakan dan apa yang dilakukan haruslah sejalan, antara ambisi pribadi dan perilaku pribadi harus sesuai.

Pada tahap pembuatan OBSC, pihak perusahaan harus melakukan pertemuan bersama untuk membahas secara detil arah dan tujuan perusahaan. Semua pihak, mulai dari bawahan sampai atasan harus ambil bagian untuk melakukan perumusan ini, karena ini merupakan bagian yang cukup penting di mana haluan perusahaan akan ditentukan dalam proses ini. Dalam bahasan tahap ini juga disertakan sederet pertanyaan untuk menjadi panduan dalam menentukan haluan perusahaan. OBSC juga terdiri dari : misi, visi, nilai inti, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur kinerja, target, tindakan perbaikan organisasi (yang dibagi menjadi 4 perspektif : keuangan, proses internal, dan pengetahuan serta pembelajaran). Disini diperlukan pula kesamaan antara ambisi pribadi dengan ambisi bersama organisasi, sebagaimana diketahui

bahwa organisasi adalah sekumpulan beberapa orang yang memiliki tujuan/keinginan yang sama, sehingga menyamakan ambisi seharusnya bukan merupakan hal yang sangat sulit.

Tahap selanjutnya setelah PBSC dan OBSC dirumuskan yaitu berkomunikasi dan menghubungkan keduanya. Dalam proses ini yang terpenting adalah komunikasi, mulai dari intrapersonal, antarpersonal, antar divisi dan dalam divisi. Tahap paling bawah dalam menghubungkan adalah mengkaitkan PBSC dengan rencana kerja perorangan/individual yang akan didapat tujuan yang berkaitan dengan pekerjaan perorangan dan tolok ukur kinerja perorangan. Tahap berikutnya adalah mengkaitkan PBSC dengan BSC Tim/Operasional akan didapatkan visi dan faktor penentu keberhasilan tim, tujuan tim, tolok ukur kinerja dan target unit tim, serta tindakan perbaikan tim. Kemudian di tahap berikutnya dengan cakupan yang lebih luas, PBSC dikaitkan dengan BSC Unit bisnis/Taktis akan menghasilkan visi dan faktor penentu keberhasilan unit bisnis, tujuan unit bisnis, tolok ukur kinerja dan target unit bisnis, serta tindakan perbaikan unit bisnis. Tahap teratas adalah mengenai kaitan PBSC dengan OBSC/Strategis yang akan membahas mengenai keseluruhan perusahaan, misi, visi, nilai inti, dan faktor penentu keberhasilan perusahaan, tujuan perusahaan, tolok ukur kinerja dan target perusahaan, dan tindakan perbaikan perusahaan. Untuk dapat menggabungkan seluruh tahap di atas, terutama di tahapan strategis pemimpin harus bisa berkomunikasi dengan bawahan dengan baik. Seperti dikatakan dalam teori sebelumnya, pemimpin harus berfalsafah dan berperilaku setia pada gagasan bahwa berkomunikasi dengan karyawan untuk tercapainya tujuan organisasi. Juga diharapkan pemimpin dapat berkomunikasi secara pribadi dengan bawahannya. Para manajer pada tingkatan unit bisnis/taktis juga harus mendukung hal ini dengan memiliki tindakan dan ucapan yang sepadan. Jadi diharapkan bila perintah dari atas datang kepada manajer untuk diteruskan pada karyawan, tidak terjadi konflik di dalam diri para manajer yang nantinya akan menjadikan tindakan dan ucapan yang disampaikan kepada bawahan tidak sesuai. Misalnya perintah dikirimkan dari atasan tetapi manajer dengan berat hati melakukannya, hal ini akan meruntuhkan semangat dan membuat kebingungan di pihak bawahan sehingga apa yang diharapkan oleh atasan atau pemilik tidak dapat dicapai dengan maksimal hanya karena manajer tidak memadamkan apa yang diucapkan olehnya kepada bawahan dan tindakannya. Sekali lagi, dalam proses komunikasi haruslah ada komunikasi secara dua arah. Bukan hanya ada perintah yang diturunkan dari atasan, tetapi bawahan juga harus berani untuk mengemukakan apa yang menjadi pendapat ataupun pertanyaan mereka. Hal ini dilakukan agar para karyawan memiliki kecintaan terhadap perusahaan karena mereka merasa dihargai sebagai individu dan dapat dimulai dilakukan pada tahap rencana kerja perorangan/individual. Dengan adanya rasa cinta dan memiliki terhadap perusahaan secara otomatis para karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan sepenuh hati, karena apa yang menjadi tujuan/keinginan perusahaan juga merupakan keinginan dari masing-masing pribadi.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari proyek yang dilakukan dalam penulisan tesis ini didapat dari pengukuran melalui perspektif dalam OBSC dan analisa penulis melalui data yang dimiliki :

Perspektif Pengetahuan dan Pembelajaran :

- Ketersediaan informasi strategis (terlihat dari hasil kuisioner bahwa karyawan belum memahami poin-poin penting perusahaan).
- Pelatihan dan pemelajaran yang terjadi selama ini tidak pernah dievaluasi.
- Tidak ada OBSC, sehingga karyawan tidak diwarnai oleh visi, misi dan nilai inti, tidak memiliki tolok ukur kinerja dan target yang menjadi arah bagi setiap karyawan, sehingga karyawan juga tidak memiliki ambisi untuk mengembangkan diri bersama dengan perkembangan perusahaan.
- Lama rata-rata seseorang menduduki posisi yang sama (hal ini tidak diperhatikan oleh perusahaan, bisa saja seseorang menduduki posisi yang sama selama 10-20 tahun).

Perspektif Internal :

- Untuk tingkat presentase keterlambatan, absen dan insiden kecelakaan yang terjadi pada saat kegiatan operasional, didapat keterangan namun hanya berbentuk lisan dan memang tidak dicatat dalam perusahaan, setidaknya untuk ke depannya bisa tercatat.
- Tidak jelasnya pembagian wewenang otorisasi, terutama di bidang keuangan. Bukan hanya tidak jelas, tetapi juga dilakukan oleh beberapa orang (kurang lebih 3 orang) tanpa prosedur koordinasi yang jelas. Hal ini terjadi sebagai akibat dari tidak berfungsinya struktur organisasi maupun *job description*.
- Hal-hal diatas diperparah lagi oleh tidak adanya QoS dan SOP.
- Sedangkan dari unsur SDM, tidak dapat menunjang kelancaran perusahaan karena tidak memahami kondisi perusahaan secara keseluruhan dan realitas yang sesungguhnya terjadi.
- Ketidakadaan OBSC didorong oleh perbedaan pemahaman dan persepsi tentang pentingnya visi, misi dan nilai inti diantara Direktur Utama/pemilik perusahaan dengan Direktur.

Perspektif Pelanggan :

- Selama ini perusahaan tidak melakukan survei maupun penelitian mengenai kepuasan pelanggan, keinginan pelanggan dan pasar industri itu sendiri.
- Penjualan departemen pemasaran tidak dipatok dengan target.
- Tidak adanya QoS juga menyulitkan waktu pengantaran yang dijanjikan (contoh kasus yang pernah terjadi, pengiriman ke Bandung dalam periode yang sama dengan truk A membutuhkan waktu hanya 1 hari, sedangkan truk B dalam kondisi yang sama membutuhkan waktu 3 hari).

Perspektif Keuangan :

- Adanya permasalahan di dalam GITA GROUP yaitu perusahaan terancam bangkrut karena mengalami kerugian secara terus menerus sejak mulai tahun 2004 sampai dengan 2007 sebesar rata-rata sekitar 500 juta pertahun; dengan kondisi tidak mampunya antar cabang untuk saling menutupi kerugian.
- Penyebab utama terjadinya kerugian adalah ketidakseimbangan antara pengeluaran dengan omset perusahaan. Ketidakseimbangan ini disebabkan oleh kontribusi dibandingkan dengan kompensasi yang terlihat dari perbandingan antara *sales* dengan *cost* dan *expenses* dengan perhitungan pertahun selama 2001-2007(estimasi) : *sales* dan *other income* = Rp.38.971.495.833,33; *cost* dan *expenses* = Rp.39.521.528.333,33).

- Penjualan (terlihat di lampiran 8, bahwa Jakarta GTE dan GTS relatif menurun, Bandung GTE meningkat, sementara GTS naik turun, Makassar GTS menurun drastis dan GTE tingkat penjualan terbilang sangat rendah dibanding Bandung dan Jakarta).
- Biaya operasional sebagai persentase penjualan (untuk GTE Jakarta 80,85%; Bandung 71,28%; Makassar 70,32%; sementara GTS Jakarta 84,55%; Bandung 46,81%; dan Makassar 83,84%).
- Margin (presentase *margin/sales* untuk Jakarta GTE = 9,07%; GTS = -13,49%; Bandung GTE = 6,37%; GTS = -3,36%; dan Makassar GTE= -92,06%; dan GTS = 6%).
- Produktivitas nyata = hasil nyata/biaya nyata (dalam perhitungan $\text{sales}/(\text{cost} + \text{expenses})$ untuk Jakarta GTE =109,98%; GTS =88,11%; Bandung GTE =106,80%; GTS =96,75%; dan Makassar GTE=52,07%; dan GTS =94,34%).
- Produktivitas pekerja = hasil/biaya pekerja (rata-rata penjualan perbulan/perkiraan gaji karyawan perbulan = $541.270.775,46/320.000.000= 1,69\%$).

DAFTAR PUSTAKA

- Borchert, Donald M. (1999). *Philosophy and Ethics*. New York: Macmillan Library Reference USA.
- COCLD & Red Pyramid. (2002). *Corporate Culture Challenge to Excellence*, Jakarta: PT.Elex Media Komputindo.
- Denzin, Norman K. & Yvonna S. Lincoln. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. California: Sage Publications, Inc.
- Finnie, William C. (1994). *Hands-On Strategy*. Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- Krishna, Anand. (2002). *The Gita Of Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Lowenthal, Jeffrey N. (1996). *Reengineering the organization*. Singapore: Toppan Company (s) Pte Ltd.
- Mind Tools Ltd, Unknown, *Cause and Effect Diagram*, [Online] Available : Cause and Effect Diagrams-Business problem solving from Mind Tools [2007, Desember 29].
- Rampersad, Dr. Hubert K. (2005). *Total Performance Scorecard*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ritzer, George. (1992). *Sosiologi Ilmu Pengetahuan Berparadigma Ganda*. Jakarta Utara: PT. RajaGrafindo Persada.

Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi Konsep-Kontroversi-Aplikasi Jilid 1*. Jakarta: PT. Prenhallindo.

Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi Konsep-Kontroversi-Aplikasi Jilid 2*, Jakarta: PT. Prenhallindo.

Siagian, Prof. Dr. Sondang, MPA. (2001). *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Suryadi, Didih. (2007). *Membenahi Perusahaan Collapse*. Yogyakarta : Tugu Publisher.

Thompson, Jr, LeRoy. (1994). *Mastering The Challenges Of Change*. New York: Amacom.

Thompson, Jr., Arthur A, A. J. Strickland III, John F. Gamble. (2007) *Crafting and Executing Strategy*, New York: McGraw-Hill.

Unaradjan, Dolet. (2000). *Pengantar Metode Penelitian Ilmu Sosial*. Jakarta: PT.Grasindo.