

BAB 1

PENDAHULUAN

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Dalam usaha mewujudkan Visi dan Misi yang ditetapkan perusahaan, pihak manajemen akan melakukan perumusan strategi (*formulation strategy*) dengan cara menganalisis baik dari sudut pandang eksternal yaitu terhadap faktor lingkungan industri dan lingkungan makro, maupun dari sudut pandang internal yaitu terhadap faktor *resources* dan *capabilities* yang akan menjadi *core competencies* bagi perusahaan. Setelah penentuan strategi tersebut maka langkah selanjutnya merupakan suatu tantangan yang penting sekaligus berat bagi manajemen yaitu merumuskan berbagai kerangka tindakan serta langkah-langkah strategis pelaksanaan (*implementation/execution strategy*) dalam upaya agar strategi tersebut dipahami dan dilaksanakan dalam tindakan nyata oleh seluruh anggota manajemen sehingga membawa hasil akhir yang sesuai dengan Visi dan Misi yang ditetapkan perusahaan.

Rangkaian tindakan manajemen atas kedua langkah strategis tersebut yaitu perumusan strategi dan pelaksanaan strategi merupakan tugas yang paling penting seperti pendapat Thompson *et al.* (2007 : 15) yaitu “*Crafting and executing strategy are **core** management process functions.*” Dengan alasan tersebut maka Thompson *et al.* (2007 : 359) menuliskan lebih lanjut bahwa: “... *successful strategy execution depends on doing a good job of working with and through others, building and strengthening competitive capabilities, motivating and*

rewarding people in a strategy-supportive manner, and instilling a discipline of getting things done,” atau dapat diartikan bahwa kesuksesan pelaksanaan strategi akan bergantung pada sejauh mana kemampuan manajemen untuk membangun suatu kebersamaan pemikiran dan tindakan dengan berbagai pihak melalui bentuk langkah-langkah keputusan yang dapat memotivasi setiap pihak yang terlibat, serta bersama-sama membangun dan memperkuat kemampuan persaingan yang dimiliki perusahaan agar strategi dapat segera terlaksana dan visi-misi perusahaan dapat terwujud.

Seperti diungkapkan sebelumnya bahwa ternyata tugas tersebut tidak semudah kata-kata tetapi merupakan tugas yang sangat sulit dan berat, seperti dituliskan Thompson *et al.* (2007 : 359) yaitu *“It’s been rather easy for us to decide where we wanted to go. The **hard** part is to get the organization to act on the new priorities.”* Hal tersebut disebabkan setiap pribadi anggota manajemen memiliki pola pemikiran dan pemahaman secara individual dalam melaksanakan strategi yang ditetapkan perusahaan. Pemikiran secara individual tersebut tampak pula dalam mempertimbangkan serta menentukan langkah perubahan yang diperlukan ataupun dalam menentukan tingkat prioritas dalam pelaksanaannya dengan memperhatikan serta mempertimbangkan kondisi analisis awal dan kemungkinan perubahan yang dapat dan akan terjadi.

Thompson *et al.* (2007 : 15) menuliskan bahwa *“... executing strategy is a job for the **whole management team**, not just a few senior managers.”* Sejalan dengan pengungkapan oleh Hutabarat dan Huseini (2006 : 7) yang mengatakan bahwa “Kedalaman dalam mengelola strategi tidak hanya terbatas kepada proses,

tetapi juga sangat dipengaruhi oleh bagaimana tingkat pengelolaannya, yang juga memerlukan suatu tingkat pemikiran yang berbeda serta meningkat dari waktu ke waktu sesuai dengan kondisi yang dialami oleh perusahaan.”

PT. CJSP merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri penyedia daya listrik dan berdiri sejak tahun 1977. Dengan perkembangan usaha dan persaingan selama lebih dari 30 tahun ini, maka PT. CJSP dituntut untuk senantiasa mengevaluasi dan menganalisis kondisi eksternal dan internal perusahaan untuk menetapkan strategi bisnis yang tepat dalam mewujudkan Visi dan Misi perusahaan.

Menurut Hariadi (2005:6), Visi adalah gambaran yang ingin diciptakan di masa yang akan datang, sedangkan Misi adalah jalan yang dipilih (*the chosen track*) untuk mencapai gambaran tersebut.

Dalam *company profile* PT. CJSP disebutkan bahwa Visi perusahaan adalah menjadi salah satu perusahaan terkemuka dalam industri penyedia daya listrik di Indonesia. Sedangkan Misi dari perusahaan adalah untuk memaksimalkan keuntungan bagi para pelanggan, prinsipal, karyawan, pemegang saham, dan *stakeholder* lainnya dengan cara mencapai pertumbuhan bisnis yang berkesinambungan. Menyadari bahwa mewujudkan strategi bisnis merupakan tugas yang sangat penting maka perusahaan berusaha merumuskan berbagai bentuk kerangka tindakan serta langkah-langkah strategis pelaksanaan (*implementation/execution strategy*) agar strategi bisnis tersebut dapat terwujud sesuai yang telah dirumuskan perusahaan.

Kerangka tindakan serta langkah-langkah pelaksanaan strategi yang dirumuskan PT. CJSP diwujudkan dalam batasan pembahasan pada kerangka penataan organisasi dengan segala lingkungannya, perancangan pelaksanaan manajemen operasional, serta peranan budaya organisasi dan kepemimpinan yang dapat menunjang keberhasilan pelaksanaan strategi tersebut.

Kegiatan operasional perusahaan sehari-hari dapat dinilai sebagai wujud atau cerminan pelaksanaan strategi tersebut. Penilaian dilakukan baik dari sudut pandang kelancaran operasional maupun melalui berbagai bentuk keputusan dan kebijakan yang diambil oleh anggota manajemen. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kontribusi dari struktur organisasi, manajemen operasional, budaya organisasi dan kepemimpinan di dalam PT. CJSP terhadap pelaksanaan strategi dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi anggota manajemen mengenai kontribusi struktur organisasi di dalam PT. CJSP terhadap pelaksanaan strategi dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan?
2. Bagaimana persepsi anggota manajemen mengenai kontribusi manajemen operasional di dalam PT. CJSP terhadap pelaksanaan strategi dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan?

3. Bagaimana persepsi anggota manajemen mengenai kontribusi budaya organisasi di dalam PT. CJSP terhadap pelaksanaan strategi dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan?
4. Bagaimana persepsi anggota manajemen mengenai kontribusi kepemimpinan di dalam PT. CJSP terhadap pelaksanaan strategi dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah pada sub bab terdahulu maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis persepsi anggota manajemen mengenai kontribusi struktur organisasi di dalam PT. CJSP terhadap pelaksanaan strategi dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan.
2. Untuk menganalisis persepsi anggota manajemen mengenai kontribusi manajemen operasional di dalam PT. CJSP terhadap pelaksanaan strategi dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan.
3. Untuk menganalisis persepsi anggota manajemen mengenai kontribusi budaya organisasi di dalam PT. CJSP terhadap pelaksanaan strategi dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan.
4. Untuk menganalisis persepsi anggota manajemen mengenai kontribusi kepemimpinan di dalam PT. CJSP terhadap pelaksanaan strategi dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi berbagai pihak serta memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi PT. CJSP

Hasil analisis persepsi anggota manajemen dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai pemahaman dan pelaksanaan strategi sesuai dengan yang telah dirumuskan perusahaan dan memberikan usulan bagi penyempurnaan pelaksanaan strategi sehingga pada akhirnya diharapkan akan membawa hasil akhir sesuai visi dan misi perusahaan.

2. Bagi Penulis

Untuk menerapkan teori yang diperoleh selama perkuliahan di dalam situasi yang sebenarnya sehingga dapat melatih kemampuan memecahkan masalah di dalam perusahaan serta mendorong kreatifitas berpikir yang lebih baik.

3. Bagi Akademik

Memberikan pengertian yang lebih mendalam mengenai keterkaitan antara teori-teori baku dengan pelaksanaan aktual dalam dunia bisnis.