

BUAT TULISAN SUATU KASUS ORGANISASI YANG DIANGGAP GAGAL DALAM MERAHIH VISI MISI YANG MENAKIBATKAN KEBANGKRUTAN ATAU KERUGIAN (EX PILIH ORGANISASI: PEMERINTAH ATAU YANG LAINNYA), SEBAGAI DASAR REFRENSI MATERI YANG DIUPLLOUD DAN BOLEH DIAMBIL REFRENSI DARI YANG LAIN.

MANAJEMEN PERUBAHAN DI LEMBAGA PEMERINTAH: STUDI KASUS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PELAKSANAAN PPK-BLUD DI RUMAH SAKIT JIWA PROVINSI NTB

*CHANGE MANAGEMENT IN GOVERNMENT AGENCY:
CASE STUDY OF THE IMPLEMENTATION OF PPK-BLUD POLICY
IN NTB PROVINCIAL MENTAL HOSPITAL*

Julastri Rondonuwu¹, Laksono Trisnantoro²

¹Rumah Sakit Jiwa Provinsi Nusa Tenggara Barat

²Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kedokteran,
Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

ABSTRACT

Background: NTB Mental Hospital as the only major referral center for mental health services in NTB was required to serve the community, to develop and be self-sufficient, while at the same time must be able to compete in providing quality and affordable services to the community. In order to fulfill these demands, since January 29, 2011 NTB Mental Hospital has received full endorsement as a Mental Hospital with Financial Management Patterns of Local Public Service Agency (PPK-BLUD). Therefore, indepth review of the implementation of PPK-BLUD policy in NTB Provincial Mental Hospital (RSJP) is required.

Objectives: To explore the transformation process and implementation of PPK-BLUD policy in RSJP.

Methods: The design of this study is a qualitative research case study to describe the dynamics of the change process and implementation of PPK-BLUD policy in RSJP.

Results and Discussion: The phase of transformation process was not running as expected. The implementation of PPK-BLUD policy is not optimal because some flexibility as a hospital privileges with BLUD financial pattern have not been implemented yet. The finance manager was hesitant to implement the flexible financial management and still following the local government financial management mechanisms. For external stakeholders, the implementation of PPK-BLUD policy implementation in RSJP did not harm local fiscal policy because the revenue of RSJP was still counted as revenue for local government, as opposed to independent PPK-BLUD. A survey was conducted, consisting of community satisfaction towards the services in RSJP, data of revenue and budgeting management and distribution of fee services to employees in RSJP. The survey result described that the implementation of PPK-BLUD policy in RSJP gives positive impacts on financial, services and benefits performances to RSJP. The positive impacts were an increase in the number of income, increased of service indicators measurement and increased incentive to all employees.

Conclusion: Management changes in the transformation process were not running optimal so that the PPK-BLUD policy in RSJP is not fully implemented, although there were some perceived positive results.

Keywords: Local Public Service Agency, policy, change management.

ABSTRAK

Latar Belakang: Rumah Sakit Jiwa Provinsi NTB sebagai satu-satunya pusat rujukan utama pelayanan jiwa di Provinsi NTB dituntut untuk dapat melayani masyarakat, dapat berkembang dan mandiri serta harus mampu bersaing dalam memberikan pelayanan yang bermutu dan terjangkau bagi masyarakat. Dalam rangka memenuhi tuntutan tersebut maka sejak 29 Januari 2011 RS Jiwa Provinsi NTB telah mendapat pengesahan penuh sebagai Rumah Sakit Jiwa dengan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD). Oleh karena itu, dibutuhkan kajian mendalam tentang implementasi kebijakan pelaksanaan PPK-BLUD di Rumah Sakit Jiwa Provinsi NTB.

Tujuan: Mengeksplorasi pelaksanaan proses transformasi rumah sakit jiwa dan implementasi kebijakan pelaksanaan PPK-BLUD di Rumah Sakit Jiwa Provinsi NTB.

Metode: Rancangan penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan studi kasus untuk mendeskripsikan dinamika proses perubahan dan implementasi kebijakan pelaksanaan PPK-BLUD di Rumah Sakit Jiwa Provinsi NTB.

Hasil: Tahap pelaksanaan proses transformasi tidak semuanya berjalan sesuai yang diharapkan sehingga implementasi kebijakan PPK-BLUD juga tidak berjalan maksimal karena beberapa fleksibilitas sebagai hak istimewa sebuah RS dengan pola keuangan BLUD belum dilaksanakan. Para pengelola keuangan masih ragu-ragu untuk menerapkan fleksibilitas tersebut dimana pola pengelolaan keuangan yang dilaksanakan masih mengikuti mekanisme pengelolaan keuangan pemerintah daerah. Bagi para *stakeholder* eksternal, implementasi kebijakan pelaksanaan PPK-BLUD di RSJ Provinsi tidak merugikan kebijakan fiskal daerah karena hasil pendapatan RSJ Provinsi tetap diperhitungkan sebagai penerimaan daerah. Hasil survei terhadap kepuasan masyarakat atas pelayanan di RSJ Provinsi, data pendapatan dan pengelolaan anggaran serta pembagian jasa pelayanan kepada para pegawai di RSJ Provinsi memberikan gambaran bahwa implementasi kebijakan PPK-BLUD di RSJ Provinsi memberikan dampak positif terhadap kinerja keuangan, kinerja pelayanan dan kinerja manfaat di RSJ Provinsi. yaitu terjadi peningkatan terhadap jumlah pendapatan RSJ, beberapa indikator pelayanan mengalami peningkatan dan peningkatan terhadap pembagian jasa pelayanan kepada seluruh karyawan RSJ.

Kesimpulan: Manajemen perubahan pada proses transformasi tidak berjalan maksimal sehingga implementasi PPK-BLUD yang dilaksanakan di RSJ Provinsi juga belum dapat terlaksana dengan baik.

Kata kunci: Badan Layanan Umum Daerah, kebijakan, manajemen perubahan

PENGANTAR

Rumah sakit sebagai salah satu institusi pelayanan publik memegang peranan penting bagi peningkatan derajat kesehatan masyarakat. Rumah sakit dituntut untuk dapat melayani masyarakat, dapat berkembang dan mandiri serta harus mampu bersaing dan memberikan pelayanan yang bermutu dan terjangkau bagi masyarakat. Permasalahan yang muncul seperti terbatasnya anggaran operasional yang tersedia, alur birokrasi yang terlalu panjang dalam proses pencairan dana, aturan pengelolaan keuangan yang menghambat kelancaran pelayanan, kurangnya dukungan Sumber Daya Manusia (SDM), dibutuhkannya teknologi dan modal yang sangat besar¹.

Bentuk layanan umum merupakan bentuk yang paling pas untuk rumah sakit publik. Badan Layanan Umum (BLU) adalah suatu badan kuasi pemerintah yang tidak bertujuan mencari laba, meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan memberikan otonomi atau fleksibilitas manajemen rumah sakit publik, baik milik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah².

Pemenuhan tuntutan akan mutu pelayanan yang berkualitas maka sejak tahun 2008 Rumah Sakit Jiwa Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB) berupaya untuk mendapat pengesahan sebagai institusi pelayanan publik yang berstatus Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Perubahan sebuah rumah sakit menjadi badan layanan umum adalah sebuah bentuk reformasi yang diamanatkan langsung di dalam Undang-Undang No. 44/2010. Berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Nusa Tenggara Barat No. 56/2011 Rumah Sakit Jiwa Provinsi ditetapkan sebagai Badan Layanan Umum Daerah dengan status penuh sejak tanggal 29 Januari 2011.

Sejak penetapan status, berbagai upaya dilakukan oleh Tim BLUD Rumah Sakit Jiwa Provinsi NTB agar Rumah Sakit Jiwa (RSJ) Provinsi NTB dapat segera beroperasi sesuai mekanisme PPK-BLUD. Melaksanakan *On the Job Training* ke RSU Moewardi Solo dan ke Rumah Sakit Jiwa Surakarta serta mengusulkan draft pedoman teknis/regulasi teknis pelaksanaan PPK-BLUD adalah dua kegiatan utama yang bertujuan untuk mempercepat implementasi kebijakan pelaksanaan PPK-BLUD di RSJ Provinsi. Regulasi teknis tersebut diharapkan dapat disahkan dan semakin memperkuat sistem manajemen pelaksanaan PPK-BLUD di RSJ Provinsi.

Sistem manajemen yang baru ini diharapkan RSJ Provinsi mampu meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan kesejahteraan bagi para pegawainya. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi pelaksanaan proses transformasi rumah sakit jiwa dan implementasi

kebijakan pelaksanaan PPK-BLUD di Rumah Sakit Jiwa Provinsi NTB.

BAHAN DAN CARA PENELITIAN

Penelitian ini adalah kualitatif dengan rancangan studi kasus. Penelitian ini melibatkan 17 responden yang terdiri dari 6 orang *stakeholder* eksternal dan 11 orang *stakeholder* internal. Seluruh responden eksternal adalah pejabat eselon II di lingkup Pemerintahan dan DPRD Provinsi NTB. Sedangkan responden internal adalah seluruh pejabat struktural dan beberapa tenaga fungsional di lingkup Rumah Sakit Jiwa Provinsi NTB. Lokasi penelitian dilakukan di wilayah Pemerintahan Provinsi NTB. Data diambil secara purposive sample di Kantor Bappeda Provinsi, Biro Keuangan Pemerintahan Provinsi, Biro Hukum Pemerintahan Provinsi, Kantor Inspektorat Provinsi, Kantor Dinas Kesehatan Provinsi, Kantor DPRD Provinsi dan di Rumah Sakit Jiwa Provinsi.

Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam terhadap subjek penelitian, observasi atau pengamatan terhadap kegiatan-kegiatan yang menjadi subjek pengamatan dan studi dokumen terhadap dokumen-dokumen yang terkait dengan masalah penelitian. Analisa data dilakukan dengan cara membaca dan mereview data (membuat catatan observasi dan transkrip wawancara) untuk mendeteksi tema-tema atau kategori-kategori yang muncul, membuat penyajian data dan membuat kesimpulan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Proses Transformasi

Implementasi kebijakan PPK-BLUD di RSJ Provinsi diawali dengan proses transformasi yang melalui delapan tahapan. Pelaksanaan masing-masing tahapan menentukan berhasil tidaknya proses transformasi tersebut, seperti tampak pada Tabel 1³. Hasil penelitian menunjukkan juga bahwa permasalahan pada tahapan proses transformasi ternyata berdampak juga pada pelaksanaan implementasi kebijakan tersebut.

Tabel 1. Delapan Langkah untuk Mentransformasi Organisasi

No	Langkah
1	Menetapkan sesuatu yang sifatnya urgen
2	Membentuk koalisi pemandu yang kuat
3	Menciptakan visi
4	Mengkomunikasikan visi
5	Memberdayakan orang lain untuk bertindak atas visi tersebut
6	Merencanakan dan menciptakan kemenangan jangka pendek
7	Mengkonsolidasikan perbaikan dan tetap membuat perubahan
8	Melembagakan pendekatan baru

Memunculkan rasa urgensi ini bukanlah suatu hal yang mudah karena sangat sulit untuk menggerekkan orang-orang atau staf dari *comfort zone* mereka masing-masing. Ketakutan orang-orang tertentu dengan rencana pengelolaan RSJ Provinsi yang baru sangat mengganggu keberadaan mereka yang selama ini sudah merasa nyaman dengan mekanisme yang lama yang dirasa sudah cocok dengan budaya kerja mereka sehari-hari. Ketakutan itu disebabkan karena transformasi organisasi adalah menciptakan perubahan besar dalam struktur, proses, budaya organisasi dan berorientasi terhadap lingkungan organisasi⁴.

Pembentukan Tim BLUD sebagai Tim Pemandu Koalisi mengalami beberapa kali penggantian karena menyesuaikan dengan keberadaan anggota tim yang dimutasi. Perubahan tim yang ada mempengaruhi kekuatan koalisi untuk menjalankan tugas perubahan. Lemahnya koalisi yang ada turut mempengaruhi rentang waktu pelaksanaan proses transformasi di RSJ Provinsi dan kinerja implementasi selanjutnya.

Visi yang jelas dan mudah dipahami membantu manajemen RSJ Provinsi untuk mengarahkan para pegawai menuju tujuan yang ingin diperoleh dari inisiatif perubahan yang digagas. Visi Rumah Sakit Jiwa (RSJ) Provinsi tertuang secara jelas dalam dokumen Rencana Strategis Bisnis (RSB). Visi yang ada harus terkomunikasikan dengan jelas dan terarah. Visi yang ada dalam RSB disosialisasikan dan dikomunikasikan secara rutin keseluruh pegawai RSJ Provinsi, bahkan visi juga disosialisasikan ke para *stakeholder eksternal* agar mereka mempunyai pemahaman yang baik terhadap keberadaan RSJ Provinsi. Komunikasi visi ke para *stakeholder eksternal* tidak semuanya dapat tersampaikan secara maksimal. Hal ini tampak dari adanya *stakeholder eksternal* yang tidak paham dengan isi RSB. Stakeholder yang tidak paham ini memberikan pandangan negatif atas rencana RSJ Provinsi untuk melakukan transformasi menjadi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK BLUD).

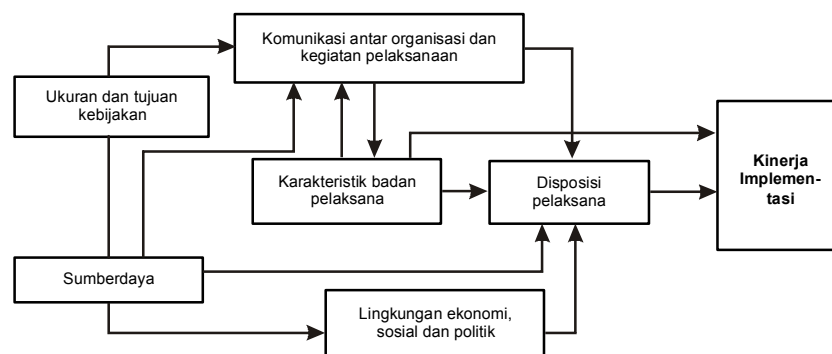
Pimpinan RSJ Provinsi mendorong Tim untuk lebih berani mengeluarkan gagasan-gagasan original dan melakukan terobosan-terobosan kreatif. Pegawai yang menolak perubahan dibina dan pegawai yang mendukung program transformasi dihargai dengan cara lebih dilibatkan dalam setiap kegiatan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kapabilitas mereka dalam bidang BLUD. Pada tahap ini ketegasan belum dapat dilakukan oleh pimpinan RSJ Provinsi, hal ini terlihat bahwa hingga tahap implementasi kebijakan ketidakdisiplinan dan budaya kerja dengan pola lama masih banyak dilakukan oleh pegawai RSJ Provinsi.

Menciptakan kemenangan jangka pendek dalam proses transformasi sangat diperlukan untuk menumbuhkan motivasi kepada para pegawai. Penyelesaian dokumen penilaian dan pelaksanaan workshop BLUD merupakan pencapaian kemenangan jangka pendek yang berhasil dicapai oleh Tim BLUD. Kemenangan Tim BLUD atas pencapaian jangka pendek bukan akhir dari proses perubahan melainkan sebagai satu tahap pencapaian yang harus segera diikuti dengan pencapaian berikutnya. Tim tetap harus melakukan konsolidasi ke pihak-pihak terkait demi perbaikan yang lebih baik demi berhasilnya implementasi kebijakan PPK BLUD.

Setelah serangkaian proses dilaksanakan maka untuk menguatkan hasil dari proses transformasi tersebut maka mekanisme ini ditanamkan dalam institusi melalui pelembagaan menjadi suatu institusi pelayanan dengan PPK BLUD melalui SK Gubernur NTB No. 56/2011.

Implementasi Kebijakan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah

Ada enam variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi kebijakan pada sebuah institusi atau organisasi. Keenam variabel tersebut adalah standar dan sasaran kebijakan, sumberdaya, hubungan atau komunikasi antar organisasi, karakteristik agen pelaksana, kondisi sosial politik dan ekonomi serta disposisi implementor atau sikap para pelaksana⁵.



Gambar 1. Model Implementasi Kebijakan Menurut Meter dan Horn

Standar dan Sasaran Kebijakan

Implementasi kebijakan pelaksanaan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK BLUD) di RSJ Provinsi dimaksudkan untuk menjadikan RSJ Provinsi sebagai suatu institusi pelayanan yang dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan mampu secara cepat merespon kebutuhan pasien. Organisasi perlu melaksanakan kegiatan inovasi dan secara berkesinambungan memperbaiki produk serta jasa-jasa mereka guna memenuhi permintaan konsumen yang berubah dan guna menghadapi pihak pesaing⁶.

Standar dan sasaran kebijakan adalah merupakan bagian dari isi suatu kebijakan. Segitiga analisa kebijakan menyebutkan bahwa salah satu faktor penting dalam menganalisa suatu kebijakan adalah dengan melihat dan memahami isi/content dari kebijakan tersebut⁷.

Pemahaman *stakeholder* terhadap isi dari kebijakan pelaksanaan PPK BLUD mendorong dipercepatnya implementasi kebijakan tersebut di RSJ Provinsi.

“Kita mendorong dia menjadi BLUD karena kita melihat bahwa banyak hal-hal yang harus segera diselesaikan dan ditangani oleh kepala satuan kerja yang ada disitu yang penanganannya tidak bisa ditunda sehingga dia diberi kewenangan lebih luas didalam mengelola terutama didalam meningkatkan pelayanan” (E3)

“saya menilai mekanisme itu baik, saya setuju. Intinya adalah dengan mekanisme itu.. harapannya pelayanan kepada masyarakat jauh lebih baik meningkat, lebih berkualitas, disamping itu juga kesejahteraan pegawainya meningkat juga begitu karena ada ruang kreativitas disitu, ada ruang untuk berinovasi, berkreasi dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat...”(E1)

“BLUD itu bisa lebih fleksibel responnya bisa lebih cepat kemudian bisa lebih fleksibel mengatasi situasi kondisi perubahan2 sehingga dia terbebas atau berbeda diaturnya dengan SKPD lain...eh didalam hal SDM, dalam hal keuangan, itu diatur...ya itu” (E6)

Rumah Sakit BLUD dapat dikatakan bermutu jika mampu memberikan hasil yang positif pada tiga kinerja utama sebuah RS BLUD yaitu berdampak positif pada kinerja keuangan, kinerja pelayanan serta kinerja manfaat.

Untuk mengukur kinerja manfaat bagi masyarakat maka RSJ Provinsi melakukan survei kepuasan masyarakat yang mengacu pada Keputusan Menpan No. KEP/25/M.PAN/2/2004. Kinerja mutu pelayanan diukur dan dilakukan penilaian terhadap indikator-indikator pelayanan yang terdapat dalam dokumen

SPM. Sedangkan untuk kinerja keuangan diukur dari pencapaian PAD dan besaran JP yang dibagikan ke para pegawai.

Hasil survei kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan RSJ Provinsi dan survei terhadap pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal tahun 2012 menunjukkan nilai skor yang baik. Terjadi peningkatan pencapaian IKM pada Unit Rawat Inap dan Unit Gawat Darurat sementara Unit Rawat Jalan mengalami penurunan skor dibandingkan tahun 2011. Hal ini bisa dimengerti karena data jumlah kunjungan pasien dan data BOR yang jauh meningkat dibanding tahun 2011. Sebagian pengunjung mengeluhkan waktu tunggu pemeriksaan oleh tenaga medis yang cukup lama karena tenaga medis yang bertugas di Instalasi Rawat Jalan harus menyelesaikan pemeriksaan pasien rawat inap terlebih dahulu.

Hasil survei ini pihak RSJ Provinsi mengetahui seberapa jauh mereka sudah dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan dapat memprediksi bentuk-bentuk pelayanan yang kemungkinan besar disukai dan tidak disukai oleh pelanggan. Sistem yang berorientasi pelanggan memaksa pemberi jasa untuk dapat bertanggungjawab kepada pelanggannya. Pelanggan dapat memilih dalam memenuhi kebutuhannya, pemberi jasa harus tetap mencari umpan balik mengenai kebutuhan pelanggannya dan kemudian berusaha untuk memenuhinya⁸.

Secara operasional kinerja keuangan dengan mekanisme PPK BLUD ini belum baik tetapi dari segi kinerja manfaat, pencapaian target pendapatan yang setiap tahun mengalami peningkatan memberikan gambaran bahwa ukuran pelaksanaan kebijakan penetapan target penerimaan adalah standar yang realistis ditengah-tengah keterbatasan sarana dan prasarana yang ada. Pendapatan rumah sakit yang meningkat mampu memberikan manfaat bagi peningkatan pembiayaan kegiatan operasional rumah sakit dan manfaat bagi peningkatan kesejahteraan pegawai di RSJ Provinsi.

Komunikasi, Sosial Politik dan Ekonomi

Implementasi sebuah kebijakan perlu dukungan dan koordinasi dengan instansi lain atau kerjasama dengan instansi lain.

“RSJ tetap harus didukung karena itu kewajiban pemerintah...dan itu tidak ada masalah.... bahwa untuk memenuhi Standar Pelayanan Minimum kan mungkin kita punya rumah sakit juga belum bisa sepenuhnya dari retribusi masyarakat ya sehingga masih perlu dana dari APBD....seperti rumah sakit jiwa” (E1).

“Tetap kita support dia..supportnya itu pegawai negerinya tetap digaji lewat kita termasuk TKDnya kan lewat sini..kemudian sebagian

juga dibiayai dari pemda juga misalnya untuk peningkatan sarana prasarana".(E2)

Penetapan alokasi anggaran tidak semua responden eksternal berpendapat yang sama. Ada responden yang berpendapat bahwa RSJ tetap harus didukung utamanya dalam hal untuk memenuhi SPM karena rumah sakit belum bisa sepenuhnya bergantung dari retribusi masyarakat, sementara responden yang lain tetap beranggapan bahwa BLUD itu berarti ya harus memenuhi kebutuhan operasional dari hasil sendiri.

"Justru itu makanya BLUD itu tetap pengertiannya adalah dari hasilnya...iya sih...iya kan".(E2)

Tidak semua *stakeholder eksternal* memberikan tanggapan positif untuk implementasi PPK-BLUD di RSJ Provinsi. Sikap pesimis disebabkan karena ketidakpahaman *stakeholder* tersebut pada dokumen Rencana Strategi Bisnis.

Terkait pemahaman *stakeholder* tentang fleksibilitas penatausahaan dana APBD dan dana BLUD adalah bahwa terjadi perbedaan pendapat antara inspektorat dan biro hukum, hal ini berkaitan dengan bentuk pertanggungjawaban pencairan dana BLUD. Inspektorat menuntut adanya adanya Surat Keputusan Gubernur untuk pencairan dana Jasa Pelayanan pegawai di RSJ Provinsi sementara Biro Hukum merasa tidak diperlukan lagi adanya SK Gubernur karena pencairan dana Jasa Pelayanan cukup dengan SK Direktur RSJ Provinsi. Situasi ini menggambarkan bahwa komunikasi antara inspektorat dan biro hukum tidak berjalan dengan baik.

Komunikasi antar organisasi yang berjalan baik juga ditunjang dengan kondisi lingkungan eksternal. Lingkungan sosial politik dan ekonomi yang tidak kondusif dapat menjadi sumber masalah dari kegagalan kinerja implementasi. Keluarnya Surat Keputusan (SK) penetapan tidak serta merta membuat RSJ Provinsi di tahun 2011 secara otomatis melaksanakan praktek pengelolaan keuangan BLUD. Hal ini disebabkan karena belum adanya piranti hukum yang akan dipakai sebagai payung legalitas untuk melaksanakan setiap kegiatan operasional yang menerapkan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan BLUD RSJ Provinsi. Perubahan dalam sistem manajemen rumah sakit bergantung pada kebijakan politik pemerintah⁹.

Sebagian besar responden eksternal berpendapat bahwa implementasi kebijakan PPK-BLUD di RSJ Provinsi sama sekali tidak merugikan kebijakan fiskal daerah atau tidak mengganggu penerimaan daerah.

"saya kira dari fiskal daerah itu tidak terganggu sama sekali...tetap pendapatan dari unit itu harus tetap kita perhitungkan sebagai penerimaan daerah meskipun secara fisik uang itu tidak kita kelola".(E1)

Mekanisme di RSJ Provinsi belajar untuk mandiri mengelola biaya operasional dengan mandirinya RSJ Provinsi dalam pengelolaan biaya operasional maka daerah secara fiskal diuntungkan karena beban APBD otomatis akan bisa berkurang.

"Ada kewenangan yang diberikan bagi unit BLU itu sehingga dari dana tersebut akan bisa mengurangi beban kan, karena kalau penerimaan meningkat kan maka otomatis APBD akan bisa berkurang begitu...logikanya kedepan kan begitu".(E1)

Terjadi penurunan alokasi anggaran APBD di tahun 2012 dan 2013 terkait dengan kondisi politik dimana kebijakan fiskal daerah untuk tahun 2012 difokuskan untuk penyelesaian program percepatan infrastruktur dan untuk tahun 2013 difokuskan untuk pelaksanaan pilkada. Situasi ini menggambarkan bahwa penetapan alokasi APBD tergantung dengan kondisi fiskal daerah pada saat itu serta apa fokus utama pemerintah serta bagaimana pimpinan RSJ Provinsi mampu mengkomunikasikan kebutuhan dana RSJ Provinsi ke *stakeholder eksternal* sehingga mereka mendukung untuk peningkatan pembiayaan operasional RSJ Provinsi melalui dana APBD.

Implementasi kebijakan ini tidak maksimal karena di tahun-tahun pertama pelaksanaan kebijakan tersebut, kondisi sosial politik serta ekonomi pemerintah provinsi tidak memungkinkan untuk menjadikan kebijakan PPK BLUD sebagai salah satu program prioritas pemerintah daerah. Hal ini terjadi karena program utama pemerintah adalah penyelesaian program unggulan kepala daerah dan pelaksanaan pilkada. Ada lembaga dan kelompok-kelompok yang seringkali memiliki alasan-alasan serta sumber daya untuk melawan perubahan. Akibatnya, sering terjadi semacam kejutan politis atau ekonomis dalam mengawali proses reformasi kesehatan¹⁰.

Sumber Daya dan Karakteristik Organisasi

Keberhasilan implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia, baik sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia. Setiap tahap implementasi kebijakan menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan. Disposisi implementor atau sikap para pelaksana berkaitan langsung dengan ketersediaan

kualitas dan kuantitas sumber daya manusia di institusi pelaksana kebijakan tersebut.

Sikap pelaksana kebijakan untuk menerima atau menolak pelaksanaan suatu kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan. Implementasi kebijakan PPK BLUD di tahun pertama ini menimbulkan kegalauan para pejabat dan pengelola keuangan dalam menentukan pola penggunaan dana. Pemahaman pelaksana terhadap isi dan mekanisme dari kebijakan menentukan kinerja dari implementasi suatu kebijakan. Pemahaman para pengelola keuangan dan pejabat di RSJ Provinsi terhadap pola-pola pengelolaan keuangan BLUD masih sangat kurang yang mengakibatkan implementasi kebijakan BLUD tidak dapat dijalankan sebagaimana mestinya.

“pertama dari ya itu ilmu yang kita miliki belum begitu sempurna jadi ada keraguan² dalam mengeksekusi anggaran, yang kedua ketersediaan tenaga”.(R1)

“Masih ada kesulitan di belanja atau pencairan dana karena itu tadi masih galau di keuangan” (R11)

Selain pemahaman yang kurang maka respon pelaksana kebijakan utamanya di bagian keuangan juga sangat lambat, komunikasi antar bagian tidak berjalan lancar, beberapa hal yang kurang lengkap terkait administrasi keuangan seringkali tidak segera diinformasikan ke bagian pengadaan barang jasa tetapi hanya ditinggalkan saja.

Fleksibilitas yang ada pada mekanisme PPK BLUD adalah untuk memotong rantai birokrasi yang terlalu panjang sehingga dengan fleksibilitas ini RSJ Provinsi dapat lebih cepat merespon kebutuhan masyarakat akan pelayanan jiwa. Sejauh ini fleksibilitas keuangan yang dilaksanakan di RSJ Provinsi belum dapat berjalan secara maksimal sesuai yang diamanatkan dalam Permendagri No. 61/2007. Mekanisme pencairan dana masih menggunakan mekanisme APBD dengan alur birokrasi yang terlalu panjang dan lama. Pihak pengelola keuangan RSJ Provinsi belum berani melakukan pencairan dana sesuai dengan mekanisme PPK BLUD karena para atasan dari para pengelola keuangan juga masih ragu-ragu untuk melakukannya.

Kegalauan para pihak pengelola mulai teratasi setelah adanya fasilitasi dari *Australian Indonesia Partnership for Decentralisation* (AIPD) dan Biro Keuangan Pemda Provinsi NTB dalam bentuk pelatihan pengelolaan keuangan BLUD dan bimbingan teknis BLUD langsung di RSJ Provinsi. Penekanan pelatihan dan bimbingan adalah mengarahkan bagaimana pemerintah dalam pengelolaan BLUD lebih berjiwa

entrepreneurship dengan menerapkan konsep bisnis secara sehat dan cara membuat laporan keuangan BLUD.

Selain pemahaman terhadap isi kebijakan, sikap para pelaksana kebijakan juga ditentukan oleh seberapa besar implementasi kebijakan tersebut memberikan manfaat bagi mereka. Manfaat langsung bagi pegawai di RSJ Provinsi adalah dengan melihat seberapa besar pembagian Jasa Pelayanan yang diberikan kepada mereka. Harapannya dengan peningkatan pembagian jasa pelayanan akan meningkatkan pula kinerja para pegawai di RSJ Provinsi. Jika kita menginginkan pegawai negeri menjadi sadar pendapatan, kita memerlukan insentif yang mendorong mereka untuk menghasilkan uang sebagaimana mereka mengeluarkannya⁸.

Keterbatasan jumlah personil di RSJ Provinsi juga menjadi penyebab kurang maksimalnya pelaksanaan PPK-BLUD di RSJ Provinsi. Mutu pelayanan berkurang karena indeks kepuasan masyarakat menurun. Sikap pelaksana kebijakan tercermin dari perilaku/kebiasaan pegawai sehari-hari dalam bekerja. Survei pada Standar Pelayanan Minimal (SPM) tahun 2012 memberikan gambaran bahwa belum semua unit pelayanan yang diukur nilai SPMnya mencapai nilai target. Beberapa unit pelayanan mengalami penurunan pencapaian pada parameter penilaiannya. Salah satu penyebabnya adalah petugas masih bekerja dengan pola-pola lama yang tidak disiplin dan kepatuhan pada SOP yang belum sepenuhnya dilakukan. Ketidaksiplinan tidak hanya di kalangan pegawai biasa tetapi juga masih tampak pada beberapa pejabat struktural. Kepatuhan pada jam kerja masih terabaikan. Pegawai meninggalkan ruang kerja pada saat jam kerja tanpa ada keterangan dan ruangan dibiarkan kosong. Demikianlah kecenderungan para pegawai di institusi pemerintah untuk melanjutkan kebiasaan lama mereka walaupun kebutuhan terhadap pelayanan sudah berubah¹¹.

Ketersediaan dana dalam proses transformasi RSJ Provinsi menjadi PPK BLUD juga sangat berpengaruh. Tidak mudah untuk melakukan kerjasama dengan seorang konsultan BLUD dengan biaya yang ada di RSJ Provinsi pada saat itu. Hal ini disebabkan karena untuk menyewa jasa tenaga seorang konsultan dibutuhkan biaya yang sangat besar.

Selain dana untuk proses transformasi, sumber daya lain yang juga sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan PPK BLUD tahun pertama di RSJ Provinsi ini adalah ketersediaan dana awal atau modal awal. Beberapa kegiatan mengalami penundaan dari jadwal yang telah ditentukan karena RSJ Provinsi belum memiliki dana untuk

membiayai kegiatan tersebut. Bukan hanya kegiatan yang bersumber dana BLUD yang tertunda tetapi juga kegiatan yang bersumber dana APBD. Kegiatan dari dana APBD yang seharusnya dapat segera dilaksanakan ikut tertunda karena RSJ Provinsi sudah tidak diberikan lagi dana Uang Persediaan (UP). Sudah tidak ada fasilitas Ganti Uang (GU) dan Tambahan Uang (TU) untuk dana kegiatan APBD yang kurang. Pelaksanaan kegiatan-kegiatan harus menunggu dulu dana penerimaan terkumpul. Kondisi ini tentu saja menghambat pemenuhan kebutuhan di unit pelayanan dan menghambat kegiatan program lainnya seperti pelatihan-pelatihan.

Kinerja keuangan, fleksibilitas sangat terasa manfaatnya dalam sistem penganggaran dan pembiayaan kegiatan. Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK BLUD) RSJ Provinsi tidak lagi menggantungkan pembiayaan kegiatan operasional pada dana APBD saja tetapi sudah dapat menggunakan langsung dana dari hasil jasa pelayanan. Sistem penganggaran dapat digeser mengikuti kebutuhan yang urgent sesuai kebutuhan dengan adanya regulasi jenjang nilai pengadaan barang dan bentuk pertanggungjawaban administrasi yang tidak serumit pengadaan dari dana APBD. Sistem pengadaan seperti ini sebagian besar kebutuhan logistik pelayanan langsung dan pelayanan penunjang tidak lagi harus ditenderkan sehingga proses pengadaan barang-barang kebutuhan dapat dipercepat. Hal ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan mekanisme PPK BLUD, RSJ Provinsi perlahan-lahan melakukan perubahan manajemen menjadi institusi pelayanan milik pemerintah yang berorientasi pelanggan, sebab pemerintah yang berorientasi pelanggan adalah pemerintah yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan bukan kebutuhan birokrasi⁸. Penetapan RSJ Provinsi sebagai PPK BLUD tidak mengurangi intervensi pemerintah daerah dalam hal pengelolaan manajemen dan Sumber Daya Manusia (SDM) karena status RSJ Provinsi yang tetap sebagai Lembaga Teknis Daerah (LTD) milik pemerintah provinsi.

Keterbatasan jumlah pegawai di RSJ Provinsi semakin diperparah dengan adanya mutasi pegawai RSJ Provinsi ke instansi lain. RSJ Provinsi sebagai organisasi LTD milik pemerintah provinsi harus tunduk pada aturan mutasi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dalam melakukan mutasi tidak mempertimbangkan kondisi RSJ Provinsi yang saat ini baru menerapkan kebijakan PPK BLUD yang sangat membutuhkan tenaga-tenaga profesional untuk meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat. Hal ini tentu sangat disayangkan karena personil

merupakan sumberdaya yang paling mahal dan paling penting dalam sektor kesehatan yang padat karya. Situasi ini menunjukkan bahwa status PPK BLUD penuh RSJ Provinsi belum membuat manajemen RS otonomi secara penuh sementara sistem yang manajemen yang baik membutuhkan otonomi pada berbagai aspek dan kebutuhan. Semakin banyak aspek manajemen yang diotonomikan maka rumah sakit tersebut akan semakin mudah melakukan pengelolaan rumah sakit^{9,12}.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Implementasi Kebijakan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah Sebagai Upaya Dalam Melakukan Manajemen Perubahan Belum Berjalan Maksimal, karena: 1) Tim Koalisi yang bertindak sebagai pengelola kegiatan kurang memahami pelaksanaan mekanisme kebijakan PPK BLUD sehingga tidak berani untuk bertindak maksimal dalam proses pengelolaan keuangan, 2) Tidak adanya ketegasan dari para pimpinan di RSJ Provinsi untuk menegakkan kedisiplinan terhadap aturan yang ada, 3) Komunikasi terhadap para *stakeholder eksternal* kurang aktif dilakukan oleh tim koalisi sehingga menimbulkan perbedaan persepsi diantara para *stakeholder eksternal*, dan 4) Pemahaman dan dukungan *stakeholder eksternal* belum semuanya sama.

Mengelola perubahan tidak selamanya menghasilkan dampak yang diinginkan. Inisiatif perubahan dalam organisasi seringkali gagal karena dampak yang terjadi bukan seperti yang kita harapkan¹¹.

Saran

Rumah Sakit Jiwa (RSJ) memperkuat tim koalisi melalui peningkatan *capacity building* sehingga tim lebih percaya diri dan berani untuk melaksanakan pengelolaan keuangan sesuai dengan fleksibilitas yang diberikan.

Unsur pimpinan di lingkup Rumah Sakit Jiwa (RSJ) dapat bertindak lebih tegas dalam menegakkan kedisiplinan terhadap aturan yang ada.

Rumah Sakit Jiwa (RSJ) seharusnya bertindak lebih aktif untuk mensosialisasikan mekanisme PPK-BLUD kepada para *stakeholder eksternal*.

REFERENSI

1. Meidyawati, Analisis Implementasi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) pada Rumah Sakit Stroke Nasional Bukittinggi, Tesis, Universitas Andalas, 2011.
2. Thabrany H, Rumah Sakit Publik Berbentuk BLU: Bentuk Paling Pas Dalam Koridor Hukum Saat Ini, <http://www.staff.ui.ac.id/internal/>

- 140163956/material/Rumah diakses pada 27 April 2012.
3. Kotter, John, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, Boston: Harvard Business Review, ed. March-April, 1995.
 4. French, Bell, Zawacki, *Organization Development and Transformation (Managing Effective Change)*, McGraw-Hill Book Co, Singapore, 2000.
 5. Subarsono AG, *Analisis Kebijakan Publik*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2005.
 6. Winardi, *Manajemen Perubahan*, Kencana, Jakarta, 2004.
 7. Buse K, Mays N, Walt G, *Making Health Policy, Membuat Kebijakan Kesehatan*, London School of Hygiene and Tropical Medicine, London, 2007.
 8. Osborne and Gaebler, *Mewirauahakan Birokrasi Reinventing Government (mentrasformasi Semangat Wirauah Kdalam Sektor Publik*, Pustaka Binaman Pressindo, Diterjemahkan oleh Abdul Rosyid, Jakarta Pusat, 1995.
 9. Trisnantoro L, *Aspek Strategis Manajemen Rumah Sakit Antara Misi sosial dan Tekanan Pasar*, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2005.
 10. Roberts MJ, Hsiao W, Berman P and Reich MR, *Getting Health Reform Right: A Guide to Improving Performance and Equity*, Melaksanakan Reformasi Kesehatan Panduan untuk Meningkatkan Kinerja dan Kesetaraan, Oxford University Press, Diterjemahkan oleh Eunice Setiawan dan Laksmi Widyarini, Oxford, 2004.
 11. Sunjaya D, *Studi Kasus Peningkatan Fungsi Regulasi Dinas Kesehatan Kota Bandung dan Kota Yogyakarta*, Disertasi, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, 2010.
 12. Reinke, *Perencanaan Kesehatan untuk Meningkatkan Efektifitas Manajemen*, Jogyaarta, Gadjah Mada University Press, Diterjemahkan oleh Laksono Trisnantoro dan Sigit Ryarto, 1994.

=) Studi Kasus Handphone Nokia

Sejarah Singkat Handphone Nokia

Perusahaan Nokia berasal dan berkembang di sebuah desa kecil yang ada di Finlandia. Nokia awalnya hanya sebuah perusahaan kertas yang kemudian berkembang menjadi perusahaan elektronik di tahun 1960-an. Setahun kemudian Nokia meluncurkan produk seluler pertamanya dengan nama Mobira Senator. Nokia kemudian menjadi leader bagi semua perusahaan ponsel yang ada di dunia. Keuntungan semakin melambung tinggi dan nilai saham semakin bertambah. Sayangnya perusahaan lain mulai bermunculan dengan tenaga ahli yang berkompetensi dimana koneksi data menjadi sebuah sistem komunikasi data di masa depan, bukan lagi komunikasi suara. Dan sayangnya Nokia baru menyadari hal ini di tahun 2013 saat divisi hardware Nokia diakuisisi oleh Microsoft dan disitulah akhir masa kejayaan Nokia yang menganggap remeh semuanya.

Strategi Nokia

Di masanya

Mendesain beragam jenis ponsel untuk semua jenis segmen pasar. Dengan menjalankan strategi multi product for multi market segment maka Nokia bisa melakukan penetrasi ke semua lapisan pasar ponsel.

Desain produk yang memang menarik dan elegan.

Produk Nokia juga relatif memiliki tingkat keawetan yang bagus sehingga bisa digunakan dalam waktu relatif lama.

Nokia juga memperkenalkan ragam produk yang menyasar pada kebutuhan gaya hidup, misal ponsel music, ponsel khusus untuk chatting, ataupun ponsel yang memiliki mutu kamera yang bagus.

Ke depan

Melakukan Perombakan manajemen dilakukan untuk meningkatkan model operasi serta mendukung pertumbuhan penjualan ponsel.

Melakukan peningkatan pada layanan berbasis lokasi, investasi pada layanan berbasis lokasi pada area kompetitif untuk produk Nokia dan memperluas platform berbasis lokasi untuk industri yang baru.

Menginvestasikan secara kuat dalam produk dan pengalaman yang menjadikan smartphone Lumia berjaya serta tersedia untuk konsumen yang luas

Meningkatkan daya saing dan profitabilitas pada bisnis fitur ponsel.

Kegagalan Jatuhnya Produksi Nokia

Sejumlah kesalahan dan kegagalan diakui sebagai penyebab jatuhnya Nokia dari panggung tertinggi pasar teknologi telekomunikasi global. Kegagalan membaca perubahan kebutuhan konsumen adalah salah satunya.

Identifikasi Faktor Eksternal

Perkembangan OS Android yang pesat didukung oleh berbagai developer content dari berbagai negara dan menjadi daya tarik utama handphone versi Android.

Harga jual handset ber OS Android cenderung lebih murah dengan spesifikasi yang sama dibandingkan handset Nokia.

Kegagalan Lumia 900 di Amerika menjadi dasar gugatan atas Nokia. Lumia 900 LTE tidak menarik minat masyarakat Amerika, yang lebih tertarik pada Android dan iPhone tentunya.

Robbins Geller Rudman & Dowd, sebuah lembaga bantuan hukum, secara resmi melayangkan gugatan class action pada Nokia. karena Nokia telah melakukan pernyataan menyesatkan pada para investor dengan janjinya bahwa Windows Phone OS akan mampu mengembalikan kejayaan Nokia dan menguasai pasar smartphone di Amerika, tapi tidak terbukti, dianggap sebagai pernyataan menipu.

Dikutip detikINET dari ZDNetAsia, Kamis (8/9/2011), Gary menilai kegagalan WebOS adalah karena platform tersebut tidak terlalu mendukung para developer dalam menghasilkan uang.

Identifikasi Faktor Internal

Kurangnya penguasaan dua bidang sekaligus yaitu hardware design dan software.

Terlena dengan keberhasilan sebagai pemimpin perusahaan ponsel

Kurang berinovasi dan tidak belajar dari kegagalan brand sebelumnya seperti Siemens dan Sony Ericsson.

Nokia sangat lamban merespon pergerakan para kompetitornya..

Nokia tidak melakukan kolaborasi dengan perusahaan lain yang memiliki kepentingan yang sama untuk saling melengkapi, baik untuk menciptakan produk maupun membentuk standar baru dalam pasar.

Nokia terlalu memaksakan bertahan dalam OS Windows nya sementara user lebih senang menggunakan Android dengan berbagai aplikasinya yang free. Dari segi handset, handset keluaran Nokia relatif sama yang berbasis Android.

Dalam menjalankan strategi bertahannya Nokia kurang dan lamban berinovasi dan tidak belajar dari kegagalan brand sebelumnya seperti Siemens dan Sony Ericsson.

Tidak memahami keinginan pasar yang menginginkan ponsel murah dengan fitur canggih bukan ponsel yang tergabung dengan kemewahan maupun kamera.

Melakukan benchmarking ke dalam, Windows Phone versi terbaru dengan Windows Phone versi sebelumnya. Seharusnya benchmarking juga dilakukan ke luar yaitu dengan OS Android.

Saran atau masukan merupakan faktor terpenting dalam komunikasi bisnis

Masukan atau saran amatlah dibutuhkan oleh sebuah perusahaan karena perusahaan tidak bisa menilai kinerja diri sendiri secara efektif dan subjektif. Jika menilai diri sendiri biasanya yang dinilai adalah hal yang positifnya saja sedangkan yang negatifnya dibiarkan dan tidak ditindak lanjuti lagi. Padahal itulah yang harus diperbaiki. Perusahaan harus terbuka dengan saran dan kritik yang membangun dengan tujuan untuk mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik lagi dan mendapatkan posisi yang baik di masa mendatang.

Penyebab kegagalan yang dialami oleh Nokia bisa menjadi pelajaran yang besar untuk semua pebisnis masa kini. Pikiran terbuka dengan perubahan yang ada adalah hal yang penting jika ingin terus bertahan dan berkembang dalam dunia yang dinamis ini. Sebuah pepatah mengatakan inovasi atau mati. Memang begitulah adanya, jika tidak melakukan inovasi maka akan tetap diam di tempat kemudian lama lama menjadi mati.

NAMA : MARDESAH
NIM : 192510016
TUGAS : M-SDM

BUAT TULISAN SUATU KASUS ORGANISASI YANG DIANGGAP GAGAL DALAM MERAHIH VISI MISI YANG MENAKIBATKAN KEBANGKRUTAN ATAU KERUGIAN

Kebangkrutan atau yang dalam bahasa Inggris disebut *bankruptcy* merupakan kondisi ketika individu atau sebuah organisasi (dalam hal ini termasuk perusahaan), secara hukum dianggap tidak mampu membayar kreditur mereka. Menurut KBBI, bangkrut adalah ketika seseorang atau sebuah bisnis menderita kerugian yang besar sehingga habislah harta bendanya.

Contoh kasus : Perusahaan yang bangkrut : **NOKIA**

Di awal masuknya smartphone ke Indonesia, nama Nokia adalah yang paling menggema. Perusahaan ponsel asal Finlandia ini memproduksi ponsel untuk hampir semua protokol telekomunikasi utama termasuk GSM, CDMA hingga W-CDMA. Di zamannya, tidak ada perusahaan lain yang bisa mengalahkan kecanggihan produk-produk Nokia.

Ponsel sejuta umat ini akhirnya harus gagal di pasaran dengan munculnya berbagai teknologi baru. Android milik Google dan iOS milik Apple menguasai pasaran, menggantikan sistem operasi Symbian yang dulu jadi kebanggaan Nokia. Tidak mampu mengejar euforia pasar, Nokia akhirnya memutuskan menjual merek dagangnya kepada Microsoft pada tahun 2014 lalu

Penyebab Umum Bangkrutnya Sebuah Bisnis

Secara umum, ada 10 alasan kenapa sebuah bisnis bisa jatuh ke dalam kebangkrutan. Simak penyebab bangkrutnya sebuah bisnis dalam uraian berikut ini!

a. Utang

Utang ternyata memiliki peluang besar yang bisa menyebabkan sebuah bisnis bangkrut.. Tidak seimbang modal yang dimiliki dengan besarnya utang perusahaan menyebabkan keuntungan terus berkurang. Pada akhirnya ini akan menyebabkan kerugian terus menerus dan membuat perusahaan harus rela untuk menyatakan kebangkrutannya.

b. Menyerahkan Kontrol pada Orang yang Salah

Ketika Anda baru memulai bisnis, penting untuk mengetahui kepada siapa saja Anda memberikan kewenangan. Di awal merintis usaha, memiliki kontrol penuh adalah sesuatu yang wajib bagi Anda. Sebagai pemilik, Anda lah yang lebih paham mengenai kondisi perusahaan luar dalam. Rasa memiliki yang ada dalam diri juga membuat Anda lebih hati-hati dan penuh pertimbangan dalam mengambil sebuah keputusan. Bandingkan keadaannya jika Anda menyerahkan tugas besar tersebut pada orang lain. Selain kepercayaan yang belum tentu terjaga, Anda juga akan kehilangan kesempatan melihat dan mengambil kesempatan-kesempatan yang muncul selama mengelola bisnis.

b. Tidak Efektif dan Tidak Efisiennya Manajemen Perusahaan

Manajemen perusahaan dianggap efektif ketika tujuan yang diinginkan bisa tercapai dengan tepat sesuai waktu yang ditargetkan. Sementara itu manajemen disebut efisien ketika perusahaan mampu meraih hasil optimal dengan penggunaan sumber

daya dan modal yang minimal. Banyak perusahaan yang harus rela kehilangan banyak uang karena gagal menjaga efektivitas dan efisiensi operasionalnya sehingga harus berakhir bangkrut.

c. Enggan Berinovasi

Suksesan apapun sebuah bisnis, jika hanya diam di tempat maka pasti akan ketinggalan. Setiap perusahaan harus mampu secara peka membaca situasi dan perkembangan di sekitar. Kita bisa belajar dari kasus bangkrutnya Kodak, perusahaan yang selama ini dikenal sebagai salah satu distributor kamera terbesar di dunia. Ketidakmampuan perusahaan mengikuti transformasi era digital yang semakin menggurita memaksa Kodak harus gulung tikar. Dari kasus Kodak kita juga bisa belajar bahwa fleksibilitas dan kepekaan juga merupakan kunci yang penting untuk sebuah bisnis agar bisa bertahan lama.

d. Tidak Dekat dengan Konsumen

Komunikasi yang Anda bangun dengan konsumen bukan hanya sekadar untuk memastikan mereka puas dengan layanan yang diberikan. Ada banyak sekali strategi yang bisa disusun dengan membaca pergerakan pasar termasuk para kompetitor.

Dengan menjalin hubungan dan komunikasi yang baik dengan pelanggan ditambah layanan terbaik, Anda bisa mengetahui apa saja yang mereka inginkan. Kedekatan dengan konsumen juga bisa membantu Anda membaca tren sekaligus mengetahui langkah apa yang dilakukan oleh para pesaing Anda. Kalau Anda beruntung dan bergerak dengan bijak, selain menghindari kebangkrutan Anda juga bisa maju selangkah di depan kompetitor.

e. Ekonomi Global yang Tidak Stabil

Jika kelima alasan sebelumnya mengacu pada persoalan internal di dalam perusahaan, maka poin selanjutnya akan membahas pada masalah yang terjadi dari luar. Penyebab paling umum yang bisa mengakibatkan perusahaan bangkrut adalah keadaan ekonomi yang tidak baik secara global.

Ketika perekonomian dunia menurun, pertumbuhan ekonomi juga mengalami penurunan dan bisnis akan menjadi lesu. Banyak orang memilih untuk menyimpan uang ketimbang membelanjakannya. Tingkat konsumsi yang turun ini secara tidak langsung pasti akan memengaruhi bisnis di banyak sektor.

f. Perubahan Kebijakan Pemerintah

Ada banyak sekali alasan kenapa perubahan kebijakan pemerintah bisa mempengaruhi berjalannya sebuah bisnis bahkan membuatnya bangkrut. Kebijakan pencabutan subsidi, adanya aturan dan tarif baru terkait ekspor dan impor hingga undang-undang perbankan dan tenaga kerja yang memberatkan bisa menjadi faktor penyebab kemunduran sebuah bisnis.

g. Perubahan Pola Konsumsi Pelanggan

Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, sebuah perusahaan harus mampu mengikuti pergerakan selera pasar. Tapi adakalanya perubahan ini adalah sesuatu yang tidak bisa diatasi hanya dengan sekadar berinovasi. Oleh karena itu, sebagai seorang pengusaha Anda harus bisa membaca peluang-peluang baru yang muncul untuk menghindari kebangkrutan akibat hilangnya konsumen Anda selama ini.

h. Kelangkaan Bahan Baku

Bagi sebuah bisnis yang menggantungkan produksinya pada *supplier* penyedia bahan baku, di sanalah nyawa perusahaan berada. Ketika pemasok tidak bisa lagi memenuhi permintaan bahan baku, maka produksi otomatis tidak akan bisa berjalan. Krisis, force majeure seperti bencana alam dan kecelakaan biasanya menjadi penyebab yang paling sering memicu langkanya bahan baku.

i. Kemunculan Pesaing yang ‘Mematikan’

Inilah alasan kenapa memerhatikan gerak-gerik dan langkah yang diambil kompetitor adalah hal yang tak kalah pentingnya saat menjalankan bisnis. Tak terhitung jumlahnya perusahaan di luar sana yang terpaksa kehilangan pelanggan karena kemunculan pesaing baru yang lebih menjanjikan dan menarik bagi konsumen. Pelanggan yang berpindah satu per satu membuat mereka akhirnya kehilangan pasar dan bangkrut.

Selain itu, kebangkrutan juga bisa terjadi akibat pengambilan keputusan yang tidak tepat di masa lalu. Kegagalan manajemen perusahaan mengambil tindakan di waktu dan saat yang diperlukan. Kegagalan sebuah bisnis seringkali terjadi karena banyaknya posisi ditempati oleh orang-orang yang tidak memiliki kualifikasi yang tepat. Kurangnya keterampilan, pengalaman dan tidak adanya inisiatif mengakibatkan tujuan perusahaan gagal dicapai.

Tugas manajemen sumber daya manusia

Fungsi Organisasi

Organisasi yang dianggap gagal dalam meraih visi misi dan menyebabkan kebangkrutan

Nama ; Minarti

Nim : 19251001

Kelas : Reguler A 34

Yahoo adalah “pusat gravitasi” di masa awal merebaknya bisnis internet di tahun 1990-an. Berkat Yahoo kita mengenal *email*, *chat room*, dan mesin pencari. Perusahaan yang didirikan Jerry Yang dan David Filo ini adalah salah satu katalis terbesar meledaknya dot com di akhir tahun 1990-an, yang dampaknya kita rasakan hingga saat ini.

Kini, masa keemasan Yahoo sudah berakhir. [Dijual US\\$4,83 miliar \(sekitar Rp63 triliun\) kepada Verizon](#), jauh meninggalkan valuasinya di masa keemasan senilai lebih dari US\$100 miliar (sekitar lebih dari Rp1.300 miliar). Sang pelopor akan berganti nama menjadi [Altaba](#), sebuah merk perusahaan *holding* milik Alibaba—Yahoo memiliki lima belas persen saham di sana. Kabar kematian Yahoo pada bulan ini sebenarnya hanya menegaskan tanda-tanda sekarat yang sudah lama tampak. Yahoo semestinya menjadi [Google](#) yang kita kenal sekarang. Namun, mengapa yang kita lihat justru sebaliknya? Mengapa perusahaan sebesar Yahoo gagal?

Dibutakan oleh uang

Paul Graham, Co-Founder Y Combinator, menceritakan pengalamannya bekerja di tahun-tahun awal kesuksesan Yahoo. Ia melihat sendiri betapa Yahoo menjadi sebuah keajaiban baru di dunia bisnis dengan mampu menciptakan kekayaan begitu besar dalam waktu cepat. Produk utamanya adalah iklan banner (banner ad) dan Yahoo menjadi pemain sentral di industri baru ini. Para staf penjualan kembali ke kantor membawa kontrak iklan bernilai jutaan dolar. Meski nilainya kecil dibandingkan nilai iklan media mainstream, namun jumlahnya fantastis untuk sebuah startup.

Ketika IPO tahun 1996, Yahoo berhasil meraih dana US\$33,8 miliar (sekitar Rp449 triliun) di Nasdaq. Puncak dari ledakan dot com di tahun 1998 tidak hanya membuat Yahoo menggila. Kesuksesan Yahoo membuat semua orang menggilai bisnis internet dan bermimpi menjadi Yahoo selanjutnya. Orang-orang berlomba mendirikan startup dan pendanaan berhamburan. Startup berlomba-lomba memasang iklan di Yahoo yang membuat dompet Yahoo makin gendut.

Kita tahu kisah soal Larry Page dan Sergey Brin menawarkan algoritme PageRank kepada Yahoo, dan kemudian ditolak. Tahun 1998 Paul Graham juga pernah menawarkan Revenue Loop, yakni sebuah algoritme di mesin pencari yang menyeleksi hasil-hasil pencarian produk belanja. Ini mirip dengan algoritme yang kemudian digunakan Google untuk menyeleksi iklan.

Tapi, tawaran ini lagi-lagi tidak ditanggapi. Tahun 1999 David Filo disarankan membeli Google yang saat itu baru rilis dan masih kecil sekali. Namun Filo tak melihat ada yang penting pada Google. Saat itu, Google baru memiliki traffic sebesar enam persen dari keseluruhan traffic Yahoo yang tumbuh sepuluh persen per bulan.

Hanya satu yang dikerjakan di Yahoo saat itu: mendapatkan uang, dan uang yang lebih banyak lagi. Selama pelanggan masih menuliskan cek bernilai besar, maka tak ada yang lebih penting daripada itu. Tahun 2000 adalah puncak valuasi Yahoo di bursa saham senilai US\$125 miliar (sekitar Rp1.700 miliar) dengan harga per lembar US\$775 (sekitar Rp6,3 juta) atau lima belas kali lebih tinggi dibandingkan ketika IPO empat tahun sebelumnya.

Krisis identitas

Yahoo lahir sebagai perusahaan mesin pencari, yang mendeklarasikan diri sebagai perusahaan media, menghasilkan pendapatan dari iklan, dan bertindak seperti perusahaan software. Semua ini membingungkan. Dan lebih parah lagi, Yahoo tampaknya tak punya misi besar apapun dan gamang dalam memosisikan diri.

Di era emasnya, mayoritas karyawan Yahoo adalah programmer, layaknya sebuah perusahaan software. Namun mereka bukan menjual software, melainkan iklan. Perusahaan software menjual software, perusahaan media menjual iklan. Pada masa itu konsep perusahaan teknologi adalah perusahaan software. Gagasan bahwa perusahaan teknologi menjual iklan masih tidak bisa diterima. Karena itulah Yahoo bersikeras menyebut diri sebagai perusahaan media. Alasan lain, Yahoo khawatir bila mereka mendeklarasikan diri sebagai perusahaan teknologi maka membuat mereka rentan diserang oleh Microsoft, raja perusahaan teknologi yang ketika itu membunuh Netscape. Sementara lini bisnis mesin pencari sudah lama tak dihiraukan. Akhirnya, identitas Yahoo makin kabur dan membawa dampak lanjutan yang akut.

Memosisikan diri sebagai perusahaan media ternyata berkonsekuensi serius. Yahoo tak lagi fokus pada pengembangan teknologi dan menganggapnya sebatas komoditas. Para programmer hanya dijadikan sekadar operator yang mengeksekusi keinginan para manajer ke dalam bahasa kode. Microsoft dan Google selalu terobsesi untuk mempekerjakan para programmer terbaik, tapi tidak dengan Yahoo.

Programmer hebat hanya mau bekerja dengan programmer hebat pula. Di dunia bisnis teknologi, mempekerjakan programmer buruk artinya kiamat. Itu sebabnya kita tak pernah lagi melihat produk istimewa dari Yahoo setelah kesuksesan email, mesin pencari, dan chat room di masa lalu. Semuanya menjadi biasa-biasa saja. Tidak berkembang dan makin ketinggalan zaman. Saya pengguna Yahoo Messenger sejak tahun 1999 sampai 2008, ya begitu-begitu saja barangnya. Tak memosisikan diri sebagai perusahaan teknologi dan kehilangan para programmer andal membuat Yahoo tak punya tenaga dalam merawat inovasinya. Kultur hacker-centric berubah menjadi kultur suit-centric.

Yahoo berubah dari perusahaan inovatif menjadi perusahaan kantoran medioker. Inovasi di Yahoo hanya mengalir satu arah, dari para orang berdasi yang dinamakan manajer dan produser kepada para bawahan, termasuk programmer. Hampir tak ada ruang untuk

mengelaborasi gagasan-gagasan baru dari akar rumput, bahkan untuk mempertanyakannya sekalipun. Perusahaan ini menjadi tua begitu cepat. Memosisikan diri sebagai perusahaan media membuat mereka harus mengelola perusahaan sebagaimana layaknya perusahaan media dijalankan: oleh para orang berdasi, bukan para hacker.

Hacker tak boleh menjalankan perusahaan media. Hacker harus disupervisi oleh para orang berdasi. Mereka fokus merekrut MBA. Sementara pesaing-pesaing mereka yang saat itu masih berukuran kecil sibuk merekrut para hacker dari berbagai bidang: teknologi, bisnis, pemasaran, penjualan, desain, dsb. Mereka tak percaya pada kultur hacker-centric. Meski itu mengingkari sejarah bahwa Yahoo lahir dari tech-hacker dan business-hacker bernama Jerry Yang dan David Filo.

Kegagalan di era smartphone, ketika startup baru bermunculan, mengusung misi besar mengubah dunia dan menciptakan masa depan, kita tak melihat ada terobosan fenomenal apapun dari Yahoo di era 2000-an. Mereka gagal beradaptasi di era smartphone. Bahkan Marissa Mayer yang diangkat menjadi CEO tahun 2012 untuk memecahkan masalah ini pun gagal mengatasinya. Sebagai perusahaan media, Yahoo menjual iklan. Dengan masifnya adopsi smartphone pasca 2007, traffic internet meningkat luar biasa pesat yang membuat bisnis periklanan digital makin subur.

Tapi Yahoo hanya bisa menonton dari luar lapangan. Karena mereka sama sekali tidak punya front door (pintu depan) dan ekosistem untuk mendatangkan traffic dari pengguna smart phone. Front door dan ekosistem hanya dikuasai oleh dua pemain: Google dengan Android, dan Apple dengan iOS. Ekosistemnya dilengkapi dengan browser, mesin pencari, dan mampu membaca perilaku pengguna sehingga iklan lebih tertarget—sesuatu yang dari dulu tidak pernah dihiraukan Yahoo.

Dua pemain ini sudah terlalu besar dan Yahoo tak punya kemampuan untuk menandinginya. Namun Yahoo masih punya basis jutaan user untuk dimanfaatkan. Sehingga mereka memutuskan membuat aplikasi yang superior. Banyaknya produk yang dimiliki Yahoo membuat mereka kehilangan fokus. Mana yang hendak diprioritaskan: email, media, cuaca, keuangan, mesin pencari, dan yang lain-lainnya? Yahoo setengah mati mencari cara mengatasi gap antar produk ini ke dalam satu-dua aplikasi.

Ketika baru menjabat tahun 2012, Mayer langsung mengakui bahwa Yahoo kekurangan programmer aplikasi dan langsung melakukan perekrutan besar-besaran sampai lima ratus orang. Akhirnya aplikasi itu dirilis dan berhasil mengakuisisi pengguna. Namun ini tidak berlangsung lama. Lansekap pada smart phone berubah lagi dari content-based service ke communication-based app. Orang-orang ramai-ramai meninggalkan aplikasi konten satu arah dan beralih ke media sosial dan messenger. Sementara di dua dunia tersebut, Yahoo tak punya produk yang bisa diandalkan.

Tak mungkin lagi membuat produk social network seperti Facebook dan Twitter, apalagi membelinya. Flickr yang dibeli Yahoo tahun 2005 sudah kalah dengan Instagram. Yahoo Messenger sudah ketinggalan jauh dibanding WhatsApp, Line, dan BBM. Akhirnya mereka

membeli Tumblr tahun 2013 yang akhirnya justru tidak tumbuh sesuai harapan, meski Mayer sudah keluar uang begitu banyak untuk membayar para penulis.

Menularkan kekalahan

Syukurlah Sergey Brin dan Larry Page menolak menjual Google kepada Yahoo tahun 2002 yang ditawarkan US\$1 miliar (sekitar Rp13 triliun). Syukurlah Mark Zuckerberg menolak Yahoo yang menyodori US\$1 miliar (sekitar Rp13 triliun) agar mau menjual Facebook. Karena kemungkinan besar kita tak akan melihat Google dan Facebook seperti saat ini bila dulu jatuh ke tangan Yahoo (Mark pernah ditentang habis-habisan oleh investor, co-founder, dan manajemen karena menolak menjual Facebook ke Yahoo). Nasibnya akan sama dengan Flickr, Tumblr, Geocities, Hotjob, Delicious, dan 114 hot startup lain yang diakuisisi Yahoo dan kini tak terdengar lagi namanya. Semua gagal. Miliaran uang yang dikeluarkan dalam akuisisi itu seakan-akan hanya demi menularkan kekalahan.

Produk dan perusahaan bisa dibeli. Tapi tidak dengan kesuksesan. Karena di balik kesuksesan sebuah produk atau perusahaan selalu ada hal-hal yang tak tampak: visi, misi, kultur, spirit, manajerial, road map, hingga model bisnis. Yahoo bisa membeli Flickr sebagai produk sukses. Namun dengan cara kerja Yahoo, mereka tak akan bisa mengiterasi proses kesuksesan itu. Yahoo yang sudah rusak hanya akan menularkan kerusakan itu kepada startup-startup dengan produk hebatnya yang telah mereka akuisisi.

Stewart Butterfield, Co-Founder Flickr, meski tak bilang menyesal telah menjual Flickr kepada Yahoo, namun ia mengambil banyak pelajaran berharga. Yang lebih penting dari akuisisi adalah apa yang akan terjadi setelahnya. Ia menyoroti faktor independensi perusahaan pasca akuisisi. Tanpa itu, sebuah produk akan kehilangan nilai yang ditempa oleh segala sesuatu yang tak tampak. Begitu pula dengan siapa orang yang akan menjalankan perusahaan pasca akuisisi, dan apa target dan tujuan akuisisi itu.

Butterfield mengeluh tentang pendapat yang cenderung menggampangkan mendirikan sebuah perusahaan (yang tampaknya kritik ini diarahkan ke Yahoo). Namun ia mengatakan, bila saja dulu tidak menjual ke Yahoo dan menahan diri dalam beberapa tahun, sangat mungkin Flickr terjual sepuluh kali lipat dari nilai akuisisi Yahoo US\$35 juta (sekitar Rp465 miliar) dan bisa terus berkembang sebagai produk fenomenal.

Kita tak hanya harus berterima kasih kepada Yahoo karena telah memperkenalkan kita kepada internet, namun juga memetik pelajaran tentang ilusi kesuksesan yang mampu meruntuhkan sebuah kerajaan besar internet yang menjadi pusat gravitasi pada suatu masa. Ilusi ini bahkan bisa hinggap dan membunuh sebuah perusahaan teknologi yang secara alamiah berdiri di atas semangat inovasi. Kita tengah menyaksikan sebuah perusahaan teknologi paling inovatif pada masanya yang harus mati karena mereka gagal berinovasi, lengah, pongah, dan menganggap dunia ini statis. Dunia berubah, dan Yahoo tidak. Lalu, bagaimana dengan perusahaan yang malah tidak mau berinovasi?

Bila Yahoo bisa mati, maka begitu pun semua perusahaan di dunia ini. Sony, Kodak, Nokia, RIM, Panam, sampai Lehman Brothers, pastilah setuju. Dalam pasar bebas, tak ada perusahaan yang terlalu besar untuk gagal.

Dari kasus yahoo terlihat bahwa

1. Yahoo lahir sebagai perusahaan mesin pencari, yang mendeklarasikan diri sebagai perusahaan media, menghasilkan pendapatan dari iklan, dan bertindak seperti perusahaan software. Semua ini membingungkan. Dan lebih parah lagi, Yahoo tampaknya tak punya misi besar apapun dan gamang dalam memosisikan diri. Disini terlihat bahwa yahoo tidak mempunyai misi yang kuat.
2. Karyawan Yahoo adalah programmer, layaknya sebuah perusahaan software. Namun mereka bukan menjual software, melainkan iklan. Perusahaan software menjual software, perusahaan media menjual iklan. Pada masa itu konsep perusahaan teknologi adalah perusahaan software. Gagasan bahwa perusahaan teknologi menjual iklan masih tidak bisa diterima. Kalau menjual software yahoo takut diserang Microsoft, disini terlihat bahwa organisasi di yahoo tidak kuat karena visi dan misinya yang kabur atau gagal dalam meraih visi dan misi.
3. Tak memosisikan diri sebagai perusahaan teknologi dan kehilangan para programmer andal membuat Yahoo tak punya tenaga dalam merawat inovasinya. Disini terlihat bahwa lemahnya organisasi di yahoo dan strategi perusahaan yang kurang baik.
4. Dibalik kesuksesan sebuah produk atau perusahaan selalu ada hal-hal yang tak tampak: visi, misi, kultur, spirit, manajerial, road map, hingga model bisnis. Dimana hal-hal tersebut sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan perusahaan.

Nama : Muhammad Febri

Study : Study kasus kereta cepat jakarta – bandung.

Dosen: Dr.Ir.Hj.Hasmawaty AR.M.M.M.T

Kereta Cepat Jakarta - Bandung: Kegagalan Pembangunan Infrastruktur?

Pembangunan infrastruktur yang baik tentu diperlukan oleh setiap negara karena infrastruktur yang baik tentu akan berdampak pada kesejahteraan masyarakat serta perekonomian nasional yang maju. Tetapi dalam praktiknya, pembangunan infrastruktur memang selalu diwarnai dengan kontroversi. Tidak terkecuali pembangunan infrastruktur di Indonesia. Salah satu proyek pembangunan infrastruktur yang sedang ramai dibicarakan masyarakat Indonesia adalah proyek kereta cepat Jakarta-Bandung. Walaupun pemerintah telah memulai pelaksanaan pembangunannya pada tanggal 21 Januari 2016, banyak pihak yang masih bertanya-tanya apakah pembangunan kereta cepat dari Jakarta ke Bandung tersebut memang diperlukan oleh Indonesia.

Apabila kita telusuri, bukan tanpa tujuan pemerintah membangun kereta cepat Jakarta-Bandung. Menurut para pejabat pemerintahan, akan ada banyak manfaat apabila proyek tersebut berhasil dibangun. Wakil Presiden Jusuf Kalla mengatakan, peningkatan kualitas dan kuantitas sarana transportasi akan mempermudah manusia dalam melakukan kegiatan ekonomi, yang akan berdampak pada kemajuan perekonomian masyarakat, dan pada akhirnya berdampak pada kemajuan perekonomian negara. Presiden Joko Widodo menyatakan bahwa pembangunan tersebut dapat meningkatkan efisiensi transportasi di Indonesia. Selain itu, faktor “tidak mau ketinggalan” oleh negara

lain juga menjadi salah satu alasan mengapa ia bersikukuh dalam menjaga kelangsungan proyek tersebut.

Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional (PPN), Sofyan Djalil, juga menyatakan bahwa protes yang muncul hanya berasal dari pihak yang memikirkan kepentingan jangka pendek. Ia berpendapat bahwa proyek yang diperkirakan menelan biaya sekitar 5,5 miliar dollar AS atau Rp 76,4 triliun ini merupakan awal dari pembangunan kereta cepat lain dengan jarak yang lebih jauh apabila kereta tersebut sukses meningkatkan pertumbuhan ekonomi di sekitar Jakarta dan Jawa Barat. Menurut Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Rini Soemarno, daerah-daerah yang dilalui oleh kereta tersebut akan menjadi pusat bisnis. Proyek tersebut juga diperkirakan akan menyerap kurang lebih 39 ribu tenaga kerja Indonesia, atau 60% dari jumlah seluruh pekerja dalam proyek tersebut.

Tujuan pembangunan yang ingin dicapai oleh pemerintah memang tampak menggiurkan. Namun, dengan banyaknya pandangan negatif mengenai kelayakan proyek ini, apakah tujuan-tujuan pemerintah tersebut dapat direalisasikan?

Perlu kita ingat bahwa tujuan utama dari pembangunan kereta cepat adalah percepatan pertumbuhan ekonomi, dimana apabila pekerja dapat bertransportasi dengan cepat dari Jakarta ke Bandung dan sekitarnya, juga sebaliknya, maka pertumbuhan ekonomi di kedua kota tersebut akan meningkat. Maka dari itu, kita dapat beramsumsi bahwa tujuan pemerintah adalah agar kereta cepat tersebut menjadi alat transportasi pekerja sehari-hari. Namun, apakah di tahun 2019 daya beli masyarakat Indonesia sudah melambung tinggi sehingga Rp400,000 untuk biaya transportasi per hari tidak berarti apa-apa? Lalu, apakah target jumlah penumpang sebanyak 29 ribu per hari akan terpenuhi atau tidak, hanya waktu yang dapat menjawab.

Pembangunan kereta cepat juga terbilang mubazir karena infrastruktur kereta api dan jalan tol di Indonesia sudah terbangun dengan baik. Selain itu, bila pembangunan tersebut dimaksudkan untuk mempermudah transportasi di Pulau Jawa, mungkinkah rute Jakarta-Bandung yang dapat dikatakan merupakan rute yang pendek, mampu membawa perubahan signifikan terhadap pertumbuhan perekonomian Indonesia, atau setidaknya Pulau Jawa? Pemerintah memang berargumen bahwa rute tersebut merupakan proyek awal yang akan dikembangkan apabila rute tersebut berhasil meningkatkan efisiensi dan memberikan berbagai keuntungan lainnya. Tetapi, pemerintah juga harus mempertimbangkan dampak lain apabila proyek tersebut gagal dilaksanakan.

Pada pertengahan bulan Februari 2016, Forum Indonesia untuk Transparansi Anggaran (FITRA), menyatakan bahwa apabila pemerintah tetap melanjutkan proyek kereta cepat, maka negara ini akan mengalami kerugian yang cukup dalam. Hal ini didasari atas belum cukup siapnya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk melaksanakan proyek tersebut. Selain itu, bunga atas pinjaman yang dibebankan China kepada BUMN juga sangat besar, yaitu Rp1,48 triliun untuk pinjaman sebesar Rp58,5 triliun. Di lain sisi, proyek tersebut belum tentu mencapai jumlah penumpang yang telah ditargetkan, apalagi meningkatkan efisiensi perekonomian. Dengan melihat fakta tersebut, dapat disimpulkan bahwa pembangunan proyek ini memang sangat berisiko.

Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (Bappenas) mengakui adanya potensi kerugian ini. Namun, Bambang Prihartono selaku Direktur Transportasi Bappenas mengatakan bahwa kerugian dalam pembangunan infrastruktur merupakan hal yang biasa, karena yang terpenting adalah dampak proyek tersebut terhadap perkembangan di wilayah sekitarnya. Akan tetapi, China yang memiliki 40% saham pembangunan kereta cepat Jakarta-Bandung meminta jaminan apabila proyek tersebut gagal. Jaminan tersebut terdiri dari jaminan

keberlangsungan proyek serta jaminan pasca pengoperasian selama proyek tersebut belum balik modal.

Artinya, apabila proyek tersebut terus merugi, maka BUMN selaku pemegang saham dari pihak Indonesia harus menambah investasi perusahaan dalam jangka pendek yang melekat pada aktiva lancar seperti kas, surat-surat berharga, piutang dan persediaan, atau disebut sebagai modal kerja. Apabila BUMN gagal memberikan modal kerja tersebut, maka presentase saham dan kepemilikan pemerintah atas kereta tersebut akan berkurang. Padahal, komoditas publik yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat sebuah negara seharusnya diatur secara penuh oleh pemerintah negara tersebut.

Lalu, dengan segala risiko dan penolakan, mungkin banyak masyarakat maupun pejabat pemerintahan yang bertanya mengapa pemerintah tetap pada posisinya menjalankan pembangunan proyek. Tujuan pemerintah dalam membangun kereta cepat yang hasilnya masih tentatif belum tentu sebanding dengan risiko yang besar. Maka, mungkinkah ada faktor lain yang mendorong pemerintah berlaku demikian, seperti dorongan dari investor yang ingin mengeruk keuntungan dari daerah yang akan dilewati kereta cepat tersebut? Sebab, kita mengetahui bahwa ada berbagai rencana pembangunan di berbagai titik yang akan menjadi pemberhentian kereta cepat Jakarta-Bandung. Apabila hal itu benar, maka keuntungan dari pembangunan kereta tersebut hanya akan dirasakan oleh sebagian masyarakat.

Mensejahterakan dan memakmurkan rakyat merupakan salah satu fungsi terpenting negara. Maka sudah seharusnya pemerintah, dalam mengambil kebijakan, selalu mengedepankan kepentingan rakyat. Setelah kita telusuri, satu-persatu “tujuan” pemerintah dalam membangun kereta cepat Jakarta-Bandung memang rentan untuk gagal. Lagipula, apabila salah satu “tujuan” pemerintah sukses, nyatanya hasilnya tetap tidak sebanding dengan kerugian yang akan ditanggung negara bila proyek tersebut gagal. Seperti yang telah dijelaskan

sebelumnya, potensi kerugian yang akan ditimbulkan akibat kegagalan proyek ini hanya akan menambah beban bagi perekonomian Indonesia. Pada akhirnya, rakyatlah yang akan menanggung semua kerugian tersebut. Indonesia akan menjadi negara yang gagal melaksanakan salah satu fungsinya untuk memakmurkan dan mensejahterakan rakyatnya. Lantas, masih layakkah pembangunan kereta cepat Jakarta-Bandung tersebut dipertahankan?

By: Sasha Namira (Staff Divisi Kajian Kanopi FEBUI 2016, Ilmu Ekonomi 2015)

KASUS ORGANISASI YANG DIANGGAP GAGAL DALAM MERAHIH VISI MISI YANG MENAKIBATKAN KEBANGKRUTAN

Pertama, bipolaritas kepentingan politik yang berpengaruh terhadap harmoni partai. Bipolaritas antara pragmatisme yang menjangkiti kader/elite partai berhadapan dengan idealisme yang dipegang oleh kader/elite partai yang teguh mempertahankan jiwa ideologi dan garis konstitusional partai.

Kedua, terhambatnya proses regenerasi akibat pola kepemimpinan yang patronatif, kharismatik, feodalistik yang menjegal kompetisi demokratis dalam pergantian kepemimpinan partai. Karena tokoh yang kharismatik di dalam partai masih ingin mempertahankan otoritasnya, sementara kekuatan reformis atau dekonstruksi di jajaran kader semakin kuat dan menuntut proses percepatan suksesi. Ini terjadi di partai-partai tradisional yang mengandalkan ikon kepemimpinan partai yang kharismatik dan berbasiskan loyalitas massa kepada figur pemimpin partai. Ketiga, intervensi kekuasaan politik dan modal, yang pada umumnya dilakukan poros kepentingan yang merepresentasikan keinginan pemerintah untuk menumpulkan resistensi oposisional partai terhadap kebijakan pemerintah. Intervensi modal terjadi dan dilakukan oleh kekuatan bisnis yang menjadikan parpol sebagai kendaraan untuk mempermudah penguasaan aset politik yang dekat relasinya dengan sumber daya ekonomi. Intervensi modal dan intervensi kekuasaan politik ini mendorong lahirnya budaya money politics, intrik politik, politik dagang sapi dalam arena kongres atau muktamar partai. Muncul pertanyaan: Mengapa partai-partai mudah sekali terbawa arus perpecahan yang menyulut lahirnya dualisme kepemimpinan?

Perpecahan di tubuh partai yang kini marak juga dipengaruhi kondisi internal partai-partai yang pada umumnya masih merupakan partai tradisional, yang hanya aktif dan memiliki orientasi berkompetisi dalam pemilu, yang mengandalkan ikatan perekat antara organisasi dan dukungan massa melalui kharisma ketokohan, serta yang merepresentasikan diri sebagai partai aliran.

Watak tradisionalisme kepartaian di Indonesia inilah yang menjadikan partai gagal menjalankan fungsi normatif politik, baik dalam hal edukasi politik massa konstituen, rekrutmen kader kepemimpinan internal dan eksternal, komunikasi politik serta aktifitas transformasi konflik. Kegagalan fungsi normatif partai akhirnya menumbuhkan pola pikir dan perilaku pragmatis di antara kaukus elite/kader pengurus partai. Mereka aktif di partai dengan tujuan berkarir di parlemen dan pemerintahan, serta dalam pemahaman bersama meletakkan partai sebagai kendaraan untuk meraih akses ke sumber daya ekonomi. Sehingga akhirnya terjadi rivalitas politik yang tujuannya untuk bertahan atau merebut kepemimpinan di dalam partai.

Para elite partai yang mayoritas bersikap-berfikir pragmatis, menjadikan partai sebagai alat meniti karir, alat “cari makan dan jabatan”. Karena figur pemimpin partai membawa kepentingan kaukus elite-nya, sedangkan kaukus yang gagal menempatkan tokohnya menjadi ketua umum akan tersingkir dari kepengurusan partai. Berarti karir politik mereka tamat. Untuk mempertahankan eksistensi dan karir politik, akhirnya mereka—kaukus elite/kader—yang kalah terdorong membentuk struktur tandingan kepengurusan partai dengan harapan bisa melakukan posisi tawar sekaligus jika memenangkan pertikaian yuridis di pengadilan dalam persoalan absah-tidaknya kepengurusan kembar, bisa menyelamatkan masa depan karir politiknya.

Nama : Ria Lita Fatimah

Nim : 192510017

Magister Manajemen 34 A

**KASUS ORGANISASI YANG DIANGGAP GAGAL DALAM MERAIH VISI MISI YANG
MENGAKIBATKAN KEBANGKRUTAN ATAU KERUGIAN
(Perusahaan Blackberry)**

Blackberry Diterpa Isu Bangkrut *Gadget* keluaran Kanada, Blackberry (BB), diterpa isu bangkrut. Isu tersebut dipicu oleh angka penjualannya yang mengalami penurunan drastis di pasar internasional. Serta merta isu tersebut berhembus ke Indonesia yang mengakibatkan reputasinya sempat tercoreng. Angka penjualannya di Indonesia juga sempat anjlok. Dari sisi persaingan, BB relatif kalah bersaing dengan Samsung yang mengaplikasikan Android. Begitu pun dari sisi harga, pada beberapa seri BB memiliki harga mahal dengan spesifikasi yang relatif biasa. Sementara Samsung dengan Android-nya membanderol harga yang lebih murah dengan spesifikasi yang mumpuni. Isu kebangkrutan makin meruncing pada medio 2013 sehingga Research In Motion (RIM) selaku produsen BB merilis ponsel terbarunya untuk menghadang isu tersebut. Perlu upaya maksimal dari manajemen RIM untuk mengikis isu BB bangkrut di Indonesia kalau tidak ingin produknya ditinggalkan konsumen dan beralih ke Samsung yang sedang *"booming"* di Indonesia.

Nama : Rifqy Adli Fadillah

Nik : 192510039

Kegagalan Visi Misi Nokia

Nokia adalah produsen telepon pertama yang berhasil meluncurkan banyak ponsel di eranya. Selama 14 tahun kiprahnya didalam dunia telepon, memang belum ada yang sanggup menyaingi popularitas dan kesuksesan yang diperoleh oleh nokia kala itu. Haya saja menjadi yang pertama tentu bukanlah jaminan dan alasan agar tetap eksis dan mendapatkan kiprah di dunia teknologi yang kian maju sekarang ini. Inilah salah satu alasan mengapa nokia menjadi produsen yang gagal dan tidak mampu bersaing dengan yang lainnya dan berakhir di kebangkrutan seperti penyebab usaha bangkrut.

Kegagalan terbesar Nokia adalah keengganan untuk menerima perubahan drastis. Perusahaan menaburkan benih untuk penghancuran dirinya sendiri ketika itu membuat “keakraban baru” tagline untuk upgrade Symbian besar mereka bertahun-tahun yang lalu. Itu takut mengasingkan pengguna saat ini dengan mengubah terlalu banyak, sehingga berakhir dengan kekacauan sistem operasi yang tidak sesuai untuk masa depan. Bahkan saat itu membuat satu kesalahan, bagaimanapun, Nokia sangat sadar akan ancaman orang lain kala itu seperti ciri-ciri perusahaan akan bangkrut dan berikut alasan dan penyebab bangkrutnya perusahaan Nokia tersebut

1. Kepuasan

Sebagai pemimpin pasar selama lebih dari satu dekade, Nokia tidak benar-benar merencanakan masa depan karena kelihatannya sedikit puas dengan produknya. Ketika Apple meluncurkan iPhone pada tahun 2007, ponsel sentuh pertama, Nokia masih menggunakan E-series ketika definisi smartphone telah mengalami perubahan yang luar biasa. Itu paling tidak diharapkan dari pionir di pasar smartphone.

Keberhasilan iPhone tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap Nokia, tidak seperti Samsung, yang bereksperimen dengan teknologi off-the-shelf dan mengelola transisi ke smartphone jauh lebih cepat dari yang diharapkan. Dan Nokia, yang telah meluncurkan smartphone pertamanya melalui seri Symbian 60 pada tahun 2002, tetap menjadi pelopor tanpa prospek masa depan yang lebih baik. Nokia gagal mengantisipasi, memahami, atau mengatur dirinya sendiri untuk menghadapi perubahan zaman.

2. Kurangnya Inovasi

Sementara Samsung muncul dengan ponsel baru hampir setiap tahun dengan sedikit modifikasi dari peluncuran sebelumnya, ponsel Windows Nokia yang datang pada tahun 2011 tidak memiliki beberapa teknologi dasar yang penting untuk mendorong penjualannya. Nokia Lumia series diluncurkan dengan bang, tetapi tidak diklik. Alasannya bisa desainnya, yang tidak semenarik ponsel Samsung atau iPhone. Hari ini penjualan ponsel tergantung pada bagaimana tampilan mengkilap atau trendi. Singkirkan tampilannya, ponsel Nokia tidak memiliki kamera depan, yang membuatnya bahkan tidak diaktifkan 3G. Dan kami berada di ambang memasuki era 4G. Jadi, ponsel terbaru Nokia adalah fitur siap, tetapi tidak siap di masa depan.

3. Perubahan Kemitraan

Nokia hanya bergantung pada Symbian hingga akhirnya menjalin kemitraan dengan Microsoft. Tapi pergeseran ke Windows dianggap agak terlambat karena pada saat itu Apple dan Samsung telah menetapkan dominasi mereka. Ruang sistem operasi hampir ditempati oleh Android dan iOS sehingga tidak banyak berperan untuk Windows. Tapi itu tidak bisa diterjemahkan ke dalam kemitraan yang gagal. “Nokia dan Microsoft bukan orang lemah, mereka punya aset. Kami percaya bahwa ada chemistry yang baik di sana dengan kemitraan itu, dan akhirnya Windows

Phone jangka panjang akan berhasil, ”Wayne Lam, analis senior IHS, dikutip oleh Wired. Karenanya apa yang dianjurkan untuk Nokia adalah mengadopsi sistem multi-operasi untuk memanfaatkan semuanya.

4. Platform Yang Kalah Saing

Untuk lebih memahami mengapa Nokia baru saja kembali sekarang, ada baiknya memahami bagaimana perusahaan akhirnya menjual seluruh divisi ponselnya di tempat pertama. Tempat yang baik untuk memulai adalah pada 2010, ketika Stephen Elop menjadi CEO Nokia. Sebelum ini, dia adalah kepala Divisi Bisnis Microsoft, dan bertanggung jawab untuk mengawasi proyek-proyek seperti Microsoft Office.

5. Tahun-Tahun Kejayaan Yang Berakhir

Dengan kemitraan barunya, Nokia menempatkan kepercayaannya pada Windows Phone sebagai platform perusahaan yang bergerak maju. MeeGo tidak dikirim pada perangkat Nokia apa pun kecuali N9 , dan ponsel terakhir perusahaan dengan Symbian adalah Nokia 808 pada tahun 2012. Elop kemudian mengatakan bahwa ia ingin Nokia menggunakan Windows Phone daripada Android untuk membedakan perusahaan dari pesaing.

Nokia Windows Phone pertama adalah Lumia 800 , yang dirilis pada bulan November 2011. Meskipun awalnya penjualan 800 dan perangkat sejenisnya bagus, persaingan dari iPhone dan Android adalah masalah besar. Penjualan Lumia yang buruk menyebabkan perusahaan mendekati kebangkrutan pada pertengahan 2012 . Lumia 920 dan Asha fitur ponsel meningkatkan pangsa pasar perusahaan, tetapi tidak berbuat banyak untuk keuntungan Nokia.

Akhirnya pada September 2013, Nokia mengumumkan akan menjual divisi perangkat mobile-nya ke Microsoft. Ini akan menjadi divisi Microsoft Mobile, dan memenuhi rencana Microsoft saat itu-CEO Steve Ballmer untuk menghasilkan lebih banyak perangkat keras. Sebagai bagian dari kesepakatan, CEO Nokia Stephen Elop akan kembali ke Microsoft. Menariknya, perusahaan ini mengumumkan jajaran perangkat Android yang disebut Nokia X sebelum pembelian itu diselesaikan pada April 2014. Nokia X, bersama dengan jajaran produk Asha, dibunuh oleh Microsoft beberapa bulan kemudian

A background image featuring the Statue of Liberty on the left, with its torch raised. The New York City skyline is visible in the distance under a clear blue sky. White, wispy smoke or light trails swirl around the statue and across the sky.

“

Nama
NIM
Kelas

: Rofik Satria
: 192510005
: Regular A

“

Tanggapan

soal : Buat tulisan suatu kasus organisasi yang dianggap gagal dalam meraih visi misi yang mengakibatkan kebangkrutan atau kerugian (ex pilih organisasi: pemerintah atau yang lainnya), sebagai dasar referensi materi yang diupload dan boleh diambil referensi dari yang lain.

Saya akan mencoba memberikan penjelasan KENAPA General Motors Bangkrut



Raksasa otomotif nomor satu dunia, General Motors, mengalami kebangkrutan di usia yang ke-100 tahun. Pilihan bangkrut ini berkenaan dengan kesulitan likuiditas yang sedang dialami GM akibat krisis keuangan yang melanda Amerika Serikat dan dunia

General Motors

01 Manajemen

GM dengan 266.000 pekerja di seluruh dunia, termasuk 139.000 pekerja di AS, merupakan penghasil otomotif utama tidak saja di AS, tetapi juga di dunia. Berdiri pada 16 September 1908 di Flint, Michigan, AS, dengan produk mobil bermerek Buick, GM saat ini menjual sekitar 9,37 juta unit mobil per tahun di seluruh dunia pada tahun 2007. Posisi GM sebagai perusahaan otomotif nomor satu dunia ini terancam oleh Toyota Motor Corp dari Jepang, yang pada tahun 2007 mencatat total penjualan di seluruh dunia hanya selisih 3.524 unit dibandingkan dengan total penjualan GM yang mencapai 9.369.524 kendaraan.

02 Produk Inovasi

Inovasi produk. Ya mungkin inilah penyebab utama mengapa penjualan mereka terus menurun ditambah lagi terkena dampak dari krisis ekonomi. Sudah sedikit dibahas di atas tentang inovasi yang tidak dilakukan oleh PT. General Motors. Di saat Jepang melakukan inovasi terus menerus seperti menciptakan produk hybrid yang ramah lingkungan, menciptakan produk dengan harga jual yang rendah dan kualitas yang bagus, dan lain sebagainya. Perusahaan otomotif di Jepang berlomba-lomba melakukan inovasi terbaru tetapi PT. General Motors hanya mengandalkan produk lama mereka dan hanya berfokus pada menurunkan harga dengan kapasitas produksi yang banyak. PT. General Motors melakukan kesalahan yang cukup fatal yaitu mereka terlalu fokus kepada kapasitas produksi mereka yang memang harus diakui PT. General Motors cukup bagus dalam hal itu meskipun dalam pembuatan produk terkadang ada produk yang cacat tetapi mereka tetap jual ke pasar. Mungkin hal ini juga yang dapat mempengaruhi selain inovasi yaitu Quality Of Product. Mereka terlalu menghabiskan waktu untuk kapasitas produksi mereka dan tidak mempertimbangkan faktor-faktor lain yang sama pentingnya dengan itu yaitu inovasi. Ibaratnya PT. General Motors hanya berdiri pada satu kaki saja untuk bertahan hidup yaitu pada kapasitas produksi yang kuat, dan ketika kapasitas produksi itu hancur maka begitu juga dengan PT. General Motors akan hancur karena tumpuan mereka hanya pada satu kaki.

03 Lambat Bergerak

pemimpin terlalu lambat membuat perubahan dan arogan. Sebenarnya pemimpin GM sudah berusaha melakukan strategi pemotongan biaya, membuat mobil hemat energi, dan melakukan inovasi baru di segmen sedan dan crossover. Tetapi, perubahan ini dinilai terlalu terlambat jika dibandingkan dengan kecepatan penetrasi para pesaing. Selain itu, pemimpin GM memberikan sinyal yang salah kepada karyawan dan publik pada saat terbang ke antar kota dengan menggunakan jet pribadi, yang tentunya berongkos mahal disaat kondisi perusahaan sedang kritis.



General Motors

04 Teknologi

strategi perusahaan gagal memprediksi kemajuan teknologi dan tidak memanfaatkan kompetensi inti. Strategi GM untuk “Walk Away” dari pembuatan mobil hybrid jelas merupakan blunder. Momentum ini dengan cepat dimanfaatkan Honda dan Toyota dengan cara mengeluarkan Prius dan Insight. Teknologi Mobil hybrid yang dipopulerkan oleh Toyota dan Honda ini, Sebagai solusi menghemat BBM dan mengatasi pencemaran lingkungan. Cara kerja mesin listrik dengan prinsip regenerative (isi ulang/recharging saat kendaraan sedang beroperasi) pada mesin hybrid, berbeda dengan mobil tenaga listrik penuh. Mobil tersebut tidak bisa mengisi ulang listriknya. Bila listriknya habis, Baterai/aki harus di-charge secara khusus dengan waktu 8 hingga 12 jam (untuk teknologi charger onboard). Khusus mesin hybrid, mesin listriknya bisa mengisi ulang ke aki dengan memanfaatkan kinetic energy saat mengerem (regenerative brakeing). Bahkan sebagian energi mesin dari mesin bensin/solar/bio fuel saat berjalan listriknya bisa disalurkan untuk mengisi baterai/aki. Dengan sistem operasi seperti ini maka akan terjadi penghematan BBM. Selain itu, GM yang menguasai teknologi “electric drive trains” tidak memanfaatkan kompetensi inti ini dengan baik, tetapi malah memilih opsi menggelontorkan jutaan dolar untuk melobi standar “fuel economy” yang makin ketat bagi andalannya saat itu, yakni SUV dan truk besar

05 Produk

Dari sisi *spare-part*, mobil Amerika Serikat lebih susah dicari ketimbang yang asal Jepang. Selain itu, show room dan bengkelnya juga masih terbilang sedikit. Jadi, konsumen akan merasa kesulitan, justru aspek kemudahan dalam mencari komponen atau bengkel itulah yang menjadi pertimbangan konsumen sebelum membeli. Selain itu, keunggulan mobil Jepang juga terdapat pada sisi harga jual kembali. “Harga second mobil Jepang tidak mudah jatuh. Ini berbeda dengan harga jual kembali mobil Amerika Serikat yang harganya bisa turun drastis. “Beberapa hal itu yang membuat GM susah menyalip mobil Jepang.”



General Motors

The background of the slide features a photograph of the Statue of Liberty on the left, with the New York City skyline visible in the distance. The image is overlaid with a semi-transparent blue and teal gradient. White decorative lines, including a curved line with a dot on the left and a curved line with a dot on the right, frame the central text.

“ Thank you

Nama : Sri Komalasari, SE
NIM : 192510018
Mata Kuliah : Manajemen Sumber Daya Manusia

KASUS ORGANISASI YANG DIANGGAP GAGAL DALAM MERAHIH VISI MISI YANG MENGAKIBATKAN KEBANGKRUTAN ATAU KERUGIAN (EX PILIH ORGANISASI: PEMERINTAH ATAU YANG LAINNYA)

Yahoo adalah “pusat gravitasi” di masa awal merebaknya bisnis internet di tahun 1990-an. Berkat Yahoo kita mengenal *email*, *chat room*, dan mesin pencari. Perusahaan yang didirikan Jerry Yang dan David Filo ini adalah salah satu katalis terbesar meledaknya dot com di akhir tahun 1990-an, yang dampaknya kita rasakan hingga saat ini.

Kini, masa keemasan Yahoo sudah berakhir.

Dijual US\$4,83 miliar (sekitar Rp63 triliun) kepada Verizon, jauh meninggalkan valuasinya di masa keemasan senilai lebih dari US\$100 miliar (sekitar lebih dari Rp1.300 miliar). Sang pelopor akan berganti nama menjadi **Altaba**, sebuah merk perusahaan *holding* milik Alibaba—Yahoo memiliki lima belas persen saham di sana.

Kabar kematian Yahoo pada bulan ini sebenarnya hanya menegaskan tanda-tanda sekarat yang sudah lama tampak. Yahoo semestinya menjadi **Google** yang kita kenal sekarang. Namun, mengapa yang kita lihat justru sebaliknya? Mengapa perusahaan sebesar Yahoo gagal?

Paul Graham, Co-Founder Y Combinator, menceritakan pengalamannya bekerja di tahun-tahun awal kesuksesan Yahoo. Ia melihat sendiri betapa Yahoo menjadi sebuah keajaiban baru di dunia bisnis dengan mampu menciptakan kekayaan begitu besar dalam waktu cepat.

Produk utamanya adalah iklan *banner* (*banner ad*) dan Yahoo menjadi pemain sentral di industri baru ini. Para staf penjualan kembali ke kantor membawa kontrak iklan bernilai jutaan dolar. Meski nilainya kecil dibandingkan nilai iklan media *mainstream*, namun jumlahnya fantastis untuk sebuah *startup*.

Ketika IPO tahun 1996, Yahoo berhasil meraih dana US\$33,8 miliar (sekitar Rp449 triliun) di Nasdaq. Puncak dari ledakan dot com di tahun 1998 tidak hanya membuat Yahoo menggila. Kesuksesan Yahoo membuat semua orang menggilai bisnis internet dan bermimpi menjadi Yahoo selanjutnya.

Orang-orang berlomba mendirikan *startup* dan pendanaan berhamburan. *Startup* berlomba-lomba memasang iklan di Yahoo yang membuat dompet Yahoo makin gendut.

Kita tahu kisah soal Larry Page dan Sergey Brin menawarkan algoritme PageRank kepada Yahoo, dan kemudian ditolak. Tahun 1998 Paul Graham juga pernah menawarkan Revenue Loop, yakni sebuah algoritme di mesin pencari yang menyeleksi hasil-hasil pencarian produk belanja. Ini mirip dengan algoritme yang kemudian digunakan Google untuk menyeleksi iklan.

Tapi, tawaran ini lagi-lagi tidak ditanggapi. Tahun 1999 David Filo disarankan membeli Google yang saat itu baru rilis dan masih kecil sekali. Namun Filo tak melihat ada yang penting pada Google. Saat itu, Google baru memiliki *traffic* sebesar enam persen dari keseluruhan *traffic* Yahoo yang tumbuh sepuluh persen per bulan.

Hanya satu yang dikerjakan di Yahoo saat itu: mendapatkan uang, dan uang yang lebih banyak lagi.

Selama pelanggan masih menuliskan cek bernilai besar, maka tak ada yang lebih penting daripada itu. Tahun 2000 adalah puncak valuasi Yahoo di bursa saham senilai US\$125 miliar (sekitar Rp1.700 miliar) dengan harga per lembar US\$775 (sekitar Rp6,3 juta) atau lima belas kali lebih tinggi dibandingkan ketika IPO empat tahun sebelumnya.

Krisis identitas

Yahoo lahir sebagai perusahaan mesin pencari, yang mendeklarasikan diri sebagai perusahaan media, menghasilkan pendapatan dari iklan, dan bertindak seperti perusahaan *software*. Semua ini membingungkan. Dan lebih parah lagi, Yahoo tampaknya tak punya misi besar apapun dan gamang dalam memosisikan diri.

Di era emasnya, mayoritas karyawan Yahoo adalah *programmer*, layaknya sebuah perusahaan *software*. Namun mereka bukan menjual *software*, melainkan iklan. Perusahaan *software* menjual *software*, perusahaan media menjual iklan.

Pada masa itu konsep perusahaan teknologi adalah perusahaan *software*. Gagasan bahwa perusahaan teknologi menjual iklan masih tidak bisa diterima. Karena itulah Yahoo bersikeras menyebut diri sebagai perusahaan media.

Alasan lain, Yahoo khawatir bila mereka mendeklarasikan diri sebagai perusahaan teknologi maka membuat mereka rentan diserang oleh Microsoft, raja perusahaan teknologi yang ketika itu membunuh Netscape. Sementara lini bisnis mesin pencari sudah lama tak dihiraukan. Akhirnya, identitas Yahoo makin kabur dan membawa dampak lanjutan yang akut.

Hilangnya kultur *hacker*

Memosisikan diri sebagai perusahaan media ternyata berkonsekuensi serius. Yahoo tak lagi fokus pada pengembangan teknologi dan menganggapnya sebatas komoditas. Para *programmer* hanya dijadikan sekadar operator yang mengeksekusi keinginan para manajer ke dalam bahasa kode. Microsoft dan Google selalu terobsesi untuk mempekerjakan para *programmer* terbaik, tapi tidak dengan Yahoo.

Programmer hebat hanya mau bekerja dengan *programmer* hebat pula. Di dunia bisnis teknologi, mempekerjakan *programmer* buruk artinya kiamat. Itu sebabnya kita tak pernah lagi melihat produk istimewa dari Yahoo setelah kesuksesan *email*, mesin pencari, dan *chat room* di masa lalu. Semuanya menjadi biasa-biasa saja. Tidak berkembang dan makin ketinggalan zaman. Saya pengguna Yahoo Messenger sejak tahun 1999 sampai 2008, ya begitu-begitu saja barangnya.

Yahoo berubah dari perusahaan inovatif menjadi perusahaan kantoran medioker. Inovasi di Yahoo hanya mengalir satu arah, dari para orang berdasi yang dinamakan manajer dan produser kepada para bawahan, termasuk *programmer*. Hampir tak ada ruang untuk mengelaborasi gagasan-gagasan baru dari akar rumput, bahkan untuk mempertanyakannya sekalipun.

Perusahaan ini menjadi tua begitu cepat. Memosisikan diri sebagai perusahaan media membuat mereka harus mengelola perusahaan sebagaimana layaknya perusahaan media dijalankan: oleh para orang berdasi, bukan para *hacker*.

Hacker tak boleh menjalankan perusahaan media. *Hacker* harus disupervisi oleh para orang berdasi. Mereka fokus merekut MBA. Sementara pesaing-pesaing mereka yang saat itu masih berukuran kecil sibuk merekrut para *hacker* dari berbagai bidang: teknologi, bisnis, pemasaran, penjualan, desain, dsb.

Mereka tak percaya pada kultur *hacker-centric*. Meski itu mengingkari sejarah bahwa Yahoo lahir dari *tech-hacker* dan *business-hacker* bernama Jerry Yang dan David Filo.

Kegagalan di era *smartphone*

Ketika *startup* baru bermunculan, mengusung misi besar mengubah dunia dan menciptakan masa depan, kita tak melihat ada terobosan fenomenal apapun dari Yahoo di era 2000-an. Mereka gagal beradaptasi di era *smartphone*. Bahkan Marissa Mayer yang diangkat menjadi CEO tahun 2012 untuk memecahkan masalah ini pun gagal mengatasinya.

Sebagai perusahaan media, Yahoo menjual iklan. Dengan masifnya adopsi *smartphone* pasca 2007, *traffic* internet meningkat luar biasa pesat yang membuat bisnis periklanan digital makin subur.

Tapi Yahoo hanya bisa menonton dari luar lapangan. Karena mereka sama sekali tidak punya *front door* (pintu depan) dan ekosistem untuk mendatangkan *traffic* dari pengguna smart phone.

Front door dan ekosistem hanya dikuasai oleh dua pemain: Google dengan Android, dan Apple dengan iOS. Ekosistemnya dilengkapi dengan *browser*, mesin pencari, dan mampu membaca perilaku pengguna sehingga iklan lebih tertarget—sesuatu yang dari dulu tidak pernah dihiraukan Yahoo.

Dua pemain ini sudah terlalu besar dan Yahoo tak punya kemampuan untuk menandinginya. Namun Yahoo masih punya basis jutaan *user* untuk dimanfaatkan. Sehingga mereka memutuskan membuat aplikasi yang superior.

Banyaknya produk yang dimiliki Yahoo membuat mereka kehilangan fokus. Mana yang hendak diprioritaskan: *email*, media, cuaca, keuangan, mesin pencari, dan yang lain-lainnya? Yahoo setengah mati mencari cara mengatasi gap antar produk ini ke dalam satu-dua aplikasi.

Ketika baru menjabat tahun 2012, Mayer langsung mengakui bahwa Yahoo kekurangan *programmer* aplikasi dan langsung melakukan perekrutan besar-besaran sampai

lima ratus orang. Akhirnya aplikasi itu dirilis dan berhasil mengakuisisi pengguna. Namun ini tidak berlangsung lama.

Lansekap pada smart phone berubah lagi dari *content-based service* ke *communication-based app*. Orang-orang ramai-ramai meninggalkan aplikasi konten satu arah dan beralih ke media sosial dan *messenger*. Sementara di dua dunia tersebut, Yahoo tak punya produk yang bisa diandalkan.

Tak mungkin lagi membuat produk *social network* seperti Facebook dan Twitter, apalagi membelinya. Flickr yang dibeli Yahoo tahun 2005 sudah kalah dengan Instagram. Yahoo Messenger sudah ketinggalan jauh dibanding WhatsApp, Line, dan BBM. Akhirnya mereka membeli Tumblr tahun 2013 yang akhirnya justru tidak tumbuh sesuai harapan, meski Mayer sudah keluar uang begitu banyak untuk membayar para penulis.

Menularkan kekalahan

Syukurlah Sergey Brin dan Larry Page menolak menjual Google kepada Yahoo tahun 2002 yang ditawarkan US\$1 miliar (sekitar Rp13 triliun). Syukurlah Mark Zuckerberg menolak Yahoo yang menyodori US\$1 miliar (sekitar Rp13 triliun) agar mau menjual Facebook.

Karena kemungkinan besar kita tak akan melihat Google dan Facebook seperti saat ini bila dulu jatuh ke tangan Yahoo (Mark pernah ditentang habis-habisan oleh investor, *co-founder*, dan manajemen karena menolak menjual Facebook ke Yahoo). Nasibnya akan sama dengan Flickr, Tumblr, Geocities, Hotjob, Delicious, dan 114 *hot startup* lain yang diakuisisi Yahoo dan kini tak terdengar lagi namanya. Semua gagal. Miliaran uang yang dikeluarkan dalam akuisisi itu seakan-akan hanya demi menularkan kekalahan.

Produk dan perusahaan bisa dibeli. Tapi tidak dengan kesuksesan. Karena di balik kesuksesan sebuah produk atau perusahaan selalu ada hal-hal yang tak tampak: visi, misi, kultur, spirit, manajerial, road map, hingga model bisnis.

Yahoo bisa membeli Flickr sebagai produk sukses. Namun dengan cara kerja Yahoo, mereka tak akan bisa mengiterasi proses kesuksesan itu. Yahoo yang sudah rusak hanya akan menularkan kerusakan itu kepada *startup-startup* dengan produk hebatnya yang telah mereka akuisisi.

Stewart Butterfield, Co-Founder Flickr, meski tak bilang menyesal telah menjual Flickr kepada Yahoo, namun ia mengambil banyak pelajaran berharga. Yang lebih penting dari akuisisi adalah apa yang akan terjadi setelahnya. Ia menyoroti faktor independensi perusahaan pasca akuisisi. Tanpa itu, sebuah produk akan kehilangan nilai yang ditempa oleh segala sesuatu yang tak tampak. Begitu pula dengan siapa orang yang akan menjalankan perusahaan pasca akuisisi, dan apa target dan tujuan akuisisi itu.

Butterfield mengeluh tentang pendapat yang cenderung menggampangkan mendirikan sebuah perusahaan (yang tampaknya kritik ini diarahkan ke Yahoo). Namun ia mengatakan, bila saja dulu tidak menjual ke Yahoo dan menahan diri dalam beberapa tahun, sangat mungkin Flickr

terjual sepuluh kali lipat dari nilai akuisisi Yahoo US\$35 juta (sekitar Rp465 miliar) dan bisa terus berkembang sebagai produk fenomenal.

Kita tak hanya harus berterima kasih kepada Yahoo karena telah memperkenalkan kita kepada internet, namun juga memetik pelajaran tentang ilusi kesuksesan yang mampu meruntuhkan sebuah kerajaan besar internet yang menjadi pusat gravitasi pada suatu masa.

Ilusi ini bahkan bisa hinggap dan membunuh sebuah perusahaan teknologi yang secara alamiah berdiri di atas semangat inovasi. Kita tengah menyaksikan sebuah perusahaan teknologi paling inovatif pada masanya yang harus mati karena mereka gagal berinovasi, lengah, pongah, dan menganggap dunia ini statis. Dunia berubah, dan Yahoo tidak.

KASUS ORGANISASI YANG DIANGGAP GAGAL DALAM MERAHIH VISI MISI YANG MENAKIBATKAN KEBANGKRUTAN

Pertama, bipolaritas kepentingan politik yang berpengaruh terhadap harmoni partai. Bipolaritas antara pragmatisme yang menjangkiti kader/elite partai berhadapan dengan idealisme yang dipegang oleh kader/elite partai yang teguh mempertahankan jiwa ideologi dan garis konstitusional partai.

Kedua, terhambatnya proses regenerasi akibat pola kepemimpinan yang patronatif, kharismatik, feodalistik yang menjegal kompetisi demokratis dalam pergantian kepemimpinan partai. Karena tokoh yang kharismatik di dalam partai masih ingin mempertahankan otoritasnya, sementara kekuatan reformis atau dekonstruksi di jajaran kader semakin kuat dan menuntut proses percepatan suksesi. Ini terjadi di partai-partai tradisional yang mengandalkan ikon kepemimpinan partai yang kharismatik dan berbasiskan loyalitas massa kepada figur pemimpin partai. Ketiga, intervensi kekuasaan politik dan modal, yang pada umumnya dilakukan poros kepentingan yang merepresentasikan keinginan pemerintah untuk menumpulkan resistensi oposisional partai terhadap kebijakan pemerintah. Intervensi modal terjadi dan dilakukan oleh kekuatan bisnis yang menjadikan parpol sebagai kendaraan untuk mempermudah penguasaan aset politik yang dekat relasinya dengan sumber daya ekonomi. Intervensi modal dan intervensi kekuasaan politik ini mendorong lahirnya budaya money politics, intrik politik, politik dagang sapi dalam arena kongres atau muktamar partai. Muncul pertanyaan: Mengapa partai-partai mudah sekali terbawa arus perpecahan yang menyulut lahirnya dualisme kepemimpinan?

Perpecahan di tubuh partai yang kini marak juga dipengaruhi kondisi internal partai-partai yang pada umumnya masih merupakan partai tradisional, yang hanya aktif dan memiliki orientasi berkompetisi dalam pemilu, yang mengandalkan ikatan perekat antara organisasi dan dukungan massa melalui kharisma ketokohan, serta yang merepresentasikan diri sebagai partai aliran.

Watak tradisionalisme kepartaian di Indonesia inilah yang menjadikan partai gagal menjalankan fungsi normatif politik, baik dalam hal edukasi politik massa konstituen, rekrutmen kader kepemimpinan internal dan eksternal, komunikasi politik serta aktifitas transformasi konflik. Kegagalan fungsi normatif partai akhirnya menumbuhkan pola pikir dan perilaku pragmatis di antara kaukus elite/kader pengurus partai. Mereka aktif di partai dengan tujuan berkarir di parlemen dan pemerintahan, serta dalam pemahaman bersama meletakkan partai sebagai kendaraan untuk meraih akses ke sumber daya ekonomi. Sehingga akhirnya terjadi rivalitas politik yang tujuannya untuk bertahan atau merebut kepemimpinan di dalam partai.

Para elite partai yang mayoritas bersikap-berfikir pragmatis, menjadikan partai sebagai alat meniti karir, alat “cari makan dan jabatan”. Karena figur pemimpin partai membawa kepentingan kaukus elite-nya, sedangkan kaukus yang gagal menempatkan tokohnya menjadi ketua umum akan tersingkir dari kepengurusan partai. Berarti karir politik mereka tamat. Untuk mempertahankan eksistensi dan karir politik, akhirnya mereka—kaukus elite/kader—yang kalah terdorong membentuk struktur tandingan kepengurusan partai dengan harapan bisa melakukan posisi tawar sekaligus jika memenangkan pertikaian yuridis di pengadilan dalam persoalan absah-tidaknya kepengurusan kembar, bisa menyelamatkan masa depan karir politiknya.

Saya pernah berdiskusi dengan seseorang rekan tentang situasi kerja di sebuah perusahaan di mana dia bekerja. Rekan tersebut mengeluhkan bahwa kondisi yang dia rasakan sekarang ini sepertinya perusahaan telah mengalami kekeliruan pengelolaan. Kondisi yang dirasakan rekan itu adalah tidak adanya lagi kenyamanan dan gairah dalam bekerja, entropy sudah sangat tinggi mengakibatkan terjadinya fraksi karena masing-masing merasa punya kepentingan dan tujuan yang harus dicapai. Dan organisasi semakin vertikal dan meninggalkan kepentingan pelanggan.

Tentu saja sangat gegabah apabila kesimpulan tersebut diambil sebagai sebuah kesimpulan kolektif seluruh karyawan tentang kondisi perusahaan dimana kawan saya bekerja tersebut. Dibutuhkan sebuah pemikiran yang lebih mendalam untuk bisa mengukur benarkan kesimpulan saya dan rekan saya tersebut.

Yang dimaksud sebagai kegagalan organisasi bukan semata kegagalan dalam mencapai sasaran strategisnya, tetapi lebih pada rendahnya produktivitas orang-orang di dalam organisasi.

Untuk bisa membuat kesimpulan awal, apakah memang organisasi sedang mengalami masalah, paling tidak ada 9 (sembilan) tanda-tanda organisasi sedang mengalami masalah (reff. Vadim Kotelnikov) :

1. **Visi yang tidak jelas/kabur** : yang dimaksudkan tanda yang pertama ini adalah sebuah kondisi dimana Visi perusahaan dan Misi perusahaan tidak menjadi inspirasi bagi karyawan untuk memberi arah pada aktivitasnya. Bisa juga aktivitas organisasi tidak selaras dengan visi dan misinya. Sering kali visi dan misi dikomunikasikan ke seluruh organisasi, tetapi hanya berupa jargon semata, sehingga karyawan tidak mengetahui dan memahami kemana organisasi ini menuju dan apa yang sedang hendak dicapai di masa mendatang.
2. **Rendah “Leadership Skill”** : tanda yang kedua ini menunjuk pada kondisi dimana: muncul ketakutan akan perubahan; Pemimpin (di semua level) kurang memiliki semangat kewirausahaan (entrepreneurial spirit) ; Gaya kepemimpinan mengarah pada otoritarian, sangat mengarahkan dan mengatur atau sangat tidak peduli; Para Manager tidak memimpin dan tidak manage perubahan, mereka cenderung administrative dan hanya mengelola hal-hal dengan ruang lingkup yang kecil (micromanage); Organisasi memiliki program pengembangan leadership yang lemah.
3. **Budaya organisasi tidak bisa memberi energi (Discouraging Culture)**: kondisi ini ditandai dengan keadaan dimana budaya organisasi tidak menginspirasi karyawan; tidak ada nilai-nilai yang dimiliki bersama; Kurangnya tingkat kepercayaan di dalam organisasi; kecenderungan untuk menyalahkan budaya; Organisasi lebih fokus pada masalah, daripada mencari dan memanfaatkan peluang-peluang untuk kesuksesan organisasi; Karyawan tidak bersemangat dan tidak termotivasi; keberagaman tidak dimanfaatkan sebagai kekayaan organisasi; tidak ada toleransi bagi terjadinya kesalahan-kesalahan; karyawan kehilangan kepercayaan pada pemimpin dan sistem. Budaya organisasi tidak diukur dari hasil, tetapi diukur dari pemahaman. Seringkali organisasi menganggap bahwa budaya organisasi itu adalah “artefak” atau “tetenger”, sehingga mengabaikan fungsi penting budaya organisasi sebagai sebuah Tata Nilai di dalam organisasi.

4. **Birokrasi di dalam organisasi yang kaku (High Bureaucracy)** : birokrasi yang kaku seringkali diakibatkan karena struktur organisasi yang terlalu banyak layer. Atau juga karena diberikan batasan-batasan yang kaku diantara layer-2 manajemen. Birokrasi yang kaku mengakibatkan pengambilan keputusan yang lamban; pengawasan yang terlalu ketat dalam segala hal terutama pengawasan bawahan. Bahkan seringkali pikiran-iklan kreatif menjadi terhambat karena semua orang harus melakukan seperti yang diperintahkan bukan yang dikomitmenkan.
5. **Kurangnya Inisiatif** : tanda yang kelima ini ditunjukkan dengan kondisi-kondisi dimana karyawan tidak diberdayakan; motivasi dan semangat yang rendah; karyawan tidak merasa kontribusi mereka dapat membuat perubahan dalam organisasi; manajemen gagal untuk membuat organisasi berjalan dengan efektif; karyawan lebih senang menunggu dan tidak kreatif, karyawan mengerjakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, dan tidak ada lagi selain itu.
6. **Komunikasi Vertikal yang buruk** : karyawan tidak memiliki gambaran yang menyeluruh tentang situasi organisasi, dan tidak merasa kontribusi mereka itu penting. Komunikasi vertikal yang buruk bahkan bisa mengakibatkan terlalu banyak ketidak pastian. Karyawan tidak tahu apa yang dipikirkan dan direncanakan oleh Top Management. Pasif dan menunggu....
7. **Kerjasama Lintas Fungsi yang buruk** :kerjasama lintas fungsi dan unit yang buruk mengakibatkan entropy yang sangat tinggi. Bisa saja seluruh organisasi merasa sangat sibuk, bahkan setiap hari, pulang bisa sangat malam, tetapi output yang dihasilkan tidak luar biasa. Kerjasama lintas fungsi yang buruk disebabkan karena tidak adanya pemahaman tentang tanggung jawab peran lintas fungsi untuk mencapai sasaran organisasi yang lebih tinggi. Tidak ada pengendalian aktivitas-aktivitas lintas fungsi dan juga lemahnya cross-functional team juga berdampak pada penciptaan silo-silo dalam organisasi.
8. **Teamwork yang buruk**: situasi yang lebih buruk dari kerjasama lintas fungsi yang buruk adalah Teamwork yang buruk. Team work yang buruk bisa diakibatkan karena aspek individu anggota team. Orang-orang tidak merasa menjadi bagian dari sebuah tim besar organisasi. Bisa saja kondisi ini disebabkan karena memang tidak ada kepemimpinan yang kuat, atau juga diakibatkan karena organisasi tidak memiliki budaya teamwork yang kuat juga.
9. **Minimnya Ide dan Pengelolaan Knowledge** :organisasi yang baik adalah apabila terjadi proses learning di dalamnya. Baik individual maupun organizational learning. Setiap karyawan memiliki gairah untuk selalu mencari hal-hal baru yang lebih baik. Apabila gairah ini tidak difasilitasi, atau bahkan selalu dianggap tidak perlu, maka lama-lama gairah ini akan meredup dan padam.

9 tanda tersebut memang tidak selalu semuanya muncul di dalam organisasi yang salah pengelolaan. Kemunculan satu tanda saja bisa menjadi sebuah entry point untuk mengevaluasi seluruh organisasi. Evaluasi kapabilitas organisasi inilah yang merupakan salah satu bentuk Organizational Learning untuk bisa meminimalisasi potensi kegagalan organisasi.

Nama : Yulianti

NIM : 192510033

Tugas : Kasus Suatu Organisasi

Kejadian kompetisi persaingan tidak sehat.

Di dalam organisasi pasti ada yg namanya posisi / jabatan, semakin tinggi jabatan, maka semakin tinggi tanggung jawab, dan yang pasti semakin tinggi juga *honornya* / gajinya.

Lalu cara penyelesaiannya bagaimana ? **Penyelesaiannya**, bergantung pada pemimpin tertinggi dalam suatu organisasi tersebut. Bagaimana pemimpin tertinggi memberikan pandangan terhadap bawahannya. Biasanya jika para pemimpin menaruh paradigma pada bawahannya, “yang bekerja paling baik adalah yg akan dipromosikan dengan jabatan yg lebih tinggi”. Akan tetapi jika pemimpin tertinggi memberikan paradigma pada bawahannya, “bahwa organisasi ini adalah milik kita bersama, dengan tidak membedakan atasan dengan bawahan”, maka bawahannya akan merasa *memiliki*, inilah yg paling penting dalam perusahaan, bahwa semua anggota merasa *memiliki*, sehingga tidak akan terjadi kompetisi persaingan tidak sehat dalam suatu organisasi. Sehingga yang akan tertanam di dalam pikiran bawahan adalah dia merasa seperti memiliki *keluarga baru* di dalam organisasi tersebut.



Abu Naim Edwin - Tue, 14 Jan



2020, 3:24 PM

Menurut pendapat saya berdasarkan informasi baik media cetak maupun elektronik ada suatu organisasi yg dianggap gagal dan slalu merugikan yaitu Organisasi FPI (Fron Pembela Islam) mungkin dlm kerugian materi blm terlihat tapi terbukti organisasi ini bnyk sekali meresahkan masyarakat baik itu SDMnya maupun tujuan organisasi ini terbentuk, sbb organisasi slalu membuat keonaran dan kekerasan dlm bertindak, aturan dasar organisasi ini mengacu pada aturan islam garis keras...

Saya pernah berdiskusi dengan seseorang rekan tentang situasi kerja di sebuah perusahaan di mana dia bekerja. Rekan tersebut mengeluhkan bahwa kondisi yang dia rasakan sekarang ini sepertinya perusahaan telah mengalami kekeliruan pengelolaan. Kondisi yang dirasakan rekan itu adalah tidak adanya lagi kenyamanan dan gairah dalam bekerja, entropy sudah sangat tinggi mengakibatkan terjadinya fraksi karena masing-masing merasa punya kepentingan dan tujuan yang harus dicapai. Dan organisasi semakin vertikal dan meninggalkan kepentingan pelanggan.

Tentu saja sangat gegabah apabila kesimpulan tersebut diambil sebagai sebuah kesimpulan kolektif seluruh karyawan tentang kondisi perusahaan dimana kawan saya bekerja tersebut. Dibutuhkan sebuah pemikiran yang lebih mendalam untuk bisa mengukur benarkan kesimpulan saya dan rekan saya tersebut.

Yang dimaksud sebagai kegagalan organisasi bukan semata kegagalan dalam mencapai sasaran strategisnya, tetapi lebih pada rendahnya produktivitas orang-orang di dalam organisasi.

Untuk bisa membuat kesimpulan awal, apakah memang organisasi sedang mengalami masalah, paling tidak ada 9 (sembilan) tanda-tanda organisasi sedang mengalami masalah (reff. Vadim Kotelnikov) :

1. **Visi yang tidak jelas/kabur** : yang dimaksudkan tanda yang pertama ini adalah sebuah kondisi dimana Visi perusahaan dan Misi perusahaan tidak menjadi inspirasi bagi karyawan untuk memberi arah pada aktivitasnya. Bisa juga aktivitas organisasi tidak selaras dengan visi dan misinya. Sering kali visi dan misi dikomunikasikan ke seluruh organisasi, tetapi hanya berupa jargon semata, sehingga karyawan tidak mengetahui dan memahami kemana organisasi ini menuju dan apa yang sedang hendak dicapai di masa mendatang.
2. **Rendah “Leadership Skill”** : tanda yang kedua ini menunjuk pada kondisi dimana: muncul ketakutan akan perubahan; Pemimpin (di semua level) kurang memiliki semangat kewirausahaan (entrepreneurial spirit) ; Gaya kepemimpinan mengarah pada otoritarian, sangat mengarahkan dan mengatur atau sangat tidak peduli; Para Manager tidak memimpin dan tidak manage perubahan, mereka cenderung administrative dan hanya mengelola hal-hal dengan ruang lingkup yang kecil (micromanage); Organisasi memiliki program pengembangan leadership yang lemah.
3. **Budaya organisasi tidak bisa memberi energi (Discouraging Culture)**: kondisi ini ditandai dengan keadaan dimana budaya organisasi tidak menginspirasi karyawan; tidak ada nilai-nilai yang dimiliki bersama; Kurangnya tingkat kepercayaan di dalam organisasi; kecenderungan untuk menyalahkan budaya; Organisasi lebih fokus pada masalah, daripada mencari dan memanfaatkan peluang-peluang untuk kesuksesan organisasi; Karyawan tidak bersemangat dan tidak termotivasi; keberagaman tidak dimanfaatkan sebagai kekayaan organisasi; tidak ada toleransi bagi terjadinya kesalahan-kesalahan; karyawan kehilangan kepercayaan pada pemimpin dan sistem. Budaya organisasi tidak diukur dari hasil, tetapi diukur dari pemahaman. Seringkali organisasi menganggap bahwa budaya organisasi itu adalah “artefak” atau “tetenger”, sehingga mengabaikan fungsi penting budaya organisasi sebagai sebuah Tata Nilai di dalam organisasi.

4. **Birokrasi di dalam organisasi yang kaku (High Bureaucracy)** : birokrasi yang kaku seringkali diakibatkan karena struktur organisasi yang terlalu banyak layer. Atau juga karena diberikan batasan-batasan yang kaku diantara layer-2 manajemen. Birokrasi yang kaku mengakibatkan pengambilan keputusan yang lamban; pengawasan yang terlalu ketat dalam segala hal terutama pengawasan bawahan. Bahkan seringkali pikiran-iklan kreatif menjadi terhambat karena semua orang harus melakukan seperti yang diperintahkan bukan yang dikomitmenkan.
5. **Kurangnya Inisiatif** : tanda yang kelima ini ditunjukkan dengan kondisi-kondisi dimana karyawan tidak diberdayakan; motivasi dan semangat yang rendah; karyawan tidak merasa kontribusi mereka dapat membuat perubahan dalam organisasi; manajemen gagal untuk membuat organisasi berjalan dengan efektif; karyawan lebih senang menunggu dan tidak kreatif, karyawan mengerjakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, dan tidak ada lagi selain itu.
6. **Komunikasi Vertikal yang buruk** : karyawan tidak memiliki gambaran yang menyeluruh tentang situasi organisasi, dan tidak merasa kontribusi mereka itu penting. Komunikasi vertikal yang buruk bahkan bisa mengakibatkan terlalu banyak ketidak pastian. Karyawan tidak tahu apa yang dipikirkan dan direncanakan oleh Top Management. Pasif dan menunggu....
7. **Kerjasama Lintas Fungsi yang buruk** :kerjasama lintas fungsi dan unit yang buruk mengakibatkan entropy yang sangat tinggi. Bisa saja seluruh organisasi merasa sangat sibuk, bahkan setiap hari, pulang bisa sangat malam, tetapi output yang dihasilkan tidak luar biasa. Kerjasama lintas fungsi yang buruk disebabkan karena tidak adanya pemahaman tentang tanggung jawab peran lintas fungsi untuk mencapai sasaran organisasi yang lebih tinggi. Tidak ada pengendalian aktivitas-aktivitas lintas fungsi dan juga lemahnya cross-functional team juga berdampak pada penciptaan silo-silo dalam organisasi.
8. **Teamwork yang buruk**: situasi yang lebih buruk dari kerjasama lintas fungsi yang buruk adalah Teamwork yang buruk. Team work yang buruk bisa diakibatkan karena aspek individu anggota team. Orang-orang tidak merasa menjadi bagian dari sebuah tim besar organisasi. Bisa saja kondisi ini disebabkan karena memang tidak ada kepemimpinan yang kuat, atau juga diakibatkan karena organisasi tidak memiliki budaya teamwork yang kuat juga.
9. **Minimnya Ide dan Pengelolaan Knowledge** :organisasi yang baik adalah apabila terjadi proses learning di dalamnya. Baik individual maupun organizational learning. Setiap karyawan memiliki gairah untuk selalu mencari hal-hal baru yang lebih baik. Apabila gairah ini tidak difasilitasi, atau bahkan selalu dianggap tidak perlu, maka lama-lama gairah ini akan meredup dan padam.

9 tanda tersebut memang tidak selalu semuanya muncul di dalam organisasi yang salah pengelolaan. Kemunculan satu tanda saja bisa menjadi sebuah entry point untuk mengevaluasi seluruh organisasi. Evaluasi kapabilitas organisasi inilah yang merupakan salah satu bentuk Organizational Learning untuk bisa meminimalisasi potensi kegagalan organisasi.

KASUS TUTUPNYA 7 - Eleven

Nama : Aidil Fitrisyah
NIM : 192510049

Pengumuman rencana penutupan gerai 7-Eleven di Indonesia, membuat banyak Publik terkejut, terutama bagi mereka yang selama ini setia menjadi konsumen 7-Eleven.

Di dunia maya, beredar berbagai komentar. Banyak pihak yang menyesalkan keputusan penutupan 7-Eleven. Namun, tidak sedikit pula yang memaklumi keputusan tersebut mengingat kondisi usaha dari 7-Eleven Indonesia sendiri.

Kontradiksi penutupan 7-Eleven merupakan hal yang wajar. Alasannya, bagaimanapun, keberadaan 7-Eleven selama kurang lebih sembilan tahun di Indonesia telah menjadi bagian dari budaya pop modern remaja, khususnya remaja Jakarta. 7-Eleven telah menjadi salah satu tempat nongkrong favorit remaja, dengan Slurpee dan keripik kentang bersaus yang menjadi ciri khas mereka.

Kasus penutupan 7-Eleven menjadi sebuah pelajaran berharga bagi dunia bisnis. Mengingat, di beberapa negara, 7-Eleven justru sukses bertahan dan berkembang. Beberapa spekulasi muncul mengenai penyebab gagalnya 7-Eleven di Indonesia. Mulai faktor internal manajemen 7-Eleven Indonesia sendiri, seperti perumusan model bisnis yang tidak pas akibat kegagalan memosisikan produknya di pasar, hingga faktor eksternal seperti aturan usaha yang dipandang tidak mendukung keberadaan gerai 7-Eleven di Indonesia.

Kegagalan suatu bisnis dalam mengenali dan mengelola sumber daya internal dan kekuatan industri eksternal merupakan permasalahan mendasar yang umumnya tidak disadari manajemen dan sering kali menjadi penyebab runtuhnya suatu bisnis. Karena itu, sangat penting bagi pihak manajemen perusahaan untuk berpikir dan bertindak secara strategis.

Di dalam konsep manajemen strategik, terdapat dua kajian teoretis yang paling menonjol. Yakni, pandangan organisasi industrial (industrial organization/I-O view) yang dipopulerkan Porter (1980) dan pandangan berbasis sumber daya (resource-based view/RBV) yang dipopulerkan Barney (1991). Dua kajian ini didasarkan pada dua asumsi dasar yang berbeda satu dengan lainnya. Hoskisson et al (1999) mengumpamakan evolusi teori manajemen strategik ini seperti pendulum berayun. Di satu sisi penekanannya berpusat pada peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan, di sisi lain penekanannya berpusat pada kekuatan dan kelemahan yang berasal dari lingkungan internal perusahaan.

Dalam pandangan I-O, faktor industri adalah penentu keunggulan bersaing. Sementara itu, dalam RBV, sumber daya perusahaan yang menentukan keunggulan bersaingnya.

Meski I-O dan RBV merupakan pandangan yang berasal dari dua asumsi yang sama sekali berbeda, keberadaannya dianggap dapat saling melengkapi dalam menjelaskan kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan semua strategi yang sukses baik secara sadar maupun tidak sadar pasti akan melibatkan pendekatan I-O dan RBV. Ketika terjadi perubahan dalam industri, dibutuhkan pendekatan I-O untuk menganalisis situasi dan menentukan posisi perusahaan serta di mana posisi perusahaan seharusnya. Pendekatan RBV dibutuhkan untuk memutuskan sumber daya dan kemampuan operasional yang dibutuhkannya untuk membawa perusahaan ke posisi baru. Karena itu, dapat disimpulkan, ketika dua elemen ini secara sadar diperhitungkan dalam penciptaan strategi, perusahaan dapat dibuat kuat dan cukup dinamis untuk mengatasi lanskap bisnis yang terus-menerus berubah. Hal inilah yang tidak mampu secara strategis disikapi pihak manajemen 7-Eleven Indonesia.

Berawal dari izin usaha sebagai waralaba minimarket; yang sebenarnya merupakan core bisnis 7-Eleven; yang ternyata tidak bisa dikantongi 7-Eleven Indonesia, disiasati dengan izin restoran. Hal ini tidak sepenuhnya salah. Sebab, 7-Eleven Indonesia juga melakukan terobosan diferensiasi dengan mengubah konsep 7-Eleven dari yang sebelumnya dikenal sebagai minimarket menjadi tempat nongkrong remaja. Konsep ini terbukti sukses diterapkan 7-Eleven Indonesia. Nongkrong di 7-Eleven menjadi salah satu budaya pop modern remaja Jakarta. Ekspansi yang masif pun dilakukan pihak manajemen hingga pesaing dari 7-Eleven Indonesia pun tergelitik untuk mau tidak mau harus untuk meniru strategi yang sama.

Sayang, manajemen 7-Eleven Indonesia melupakan konsep bahwa terobosan diferensiasi hanya tepat dilakukan apabila perusahaan menarget segmen pasar tertentu. Yaitu, segmen pasar yang bersedia membayar lebih dengan imbal balik nilai tambah (value added) dari sebuah produk. Ketika perusahaan menerapkan strategi diferensiasi namun target pasar yang dituju adalah pangsa pasar masal, yang terjadi adalah biaya operasional yang tinggi, yang jika tidak diantisipasi dengan strategi yang benar akan menjadi beban bagi perusahaan.

Manajemen 7-Eleven Indonesia sebenarnya dapat mengatasi hal ini dengan menerapkan strategi cost sharing dengan konsumennya. Mereka dapat mengenakan biaya untuk setiap fasilitas yang dinikmati konsumennya. Misalnya dengan menjual token wifi bagi konsumen yang hendak menikmati nongkrong di 7-Eleven dengan layanan wifi atau dengan menjual token listrik bagi konsumen yang hendak menggunakan layanan charger di 7-Eleven. Dengan demikian, lambat laun, konsumen 7-Eleven Indonesia akan tersegmentasi dengan sendirinya. Bagi konsumen yang hanya gemar menikmati produk-produk unggulan 7-Eleven, tentu mereka hanya akan melakukan pola pembelian take and go. Sementara itu, bagi konsumen 7-Eleven yang gemar nongkrong, tentu saja mereka harus dengan " sukarela" sharing cost dengan 7-Eleven.

Strategi yang tepat akan mendatangkan konsumen yang tepat bagi perusahaan, dan dengan kata lain dapat menjamin keberlangsungan hidup perusahaan. Di era di mana persaingan sudah demikian ketat, layanan dan kepuasan konsumen haruslah merupakan win-win solution. Memelihara segmen pasar yang salah hanya akan menjadi beban bagi perusahaan, sedangkan memelihara segmen pasar yang tepat justru akan menjadi bahan bakar bagi keberlanjutan hidup perusahaan. (*)

***Dosen Manajemen Strategik Universitas Pelita Harapan Surabaya**

Nama : Akhmad Jalili

NIM : 192510004

Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia

KASUS ORGANISASI YANG DIANGGAP GAGAL DALAM MERAIH VISI MISI YANG MENAKIBATKAN KEBANGKRUTAN ATAU KERUGIAN (EX PILIH ORGANISASI: PEMERINTAH ATAU YANG LAINNYA), SEBAGAI DASAR REFRENSI MATERI YANG DIUPOLOD DAN BOLEH DIAMBIL REFRENSI DARI YANG LAIN.

Studi kasus “Nokia”

Latar Belakang Masalah

Nokia adalah perusahaan asal Finlandia yang sempat menjadi perusahaan telekomunikasi terbesar di Finlandia dan dunia. Pada tahun 1865, Fredrik Idestam mendirikan perusahaan penggilingan kayu yang bernama Nokia, kata Nokia sendiri diambil dari nama sebuah komunitas yang tinggal di Finlandia Selatan. Kemudian pada sekitar tahun 1950, Nokia mulai membangun divisi elektronik karena Nokia memandang bahwa industri elektronik menjanjikan masa depan yang cerah, pendirian divisi ini adalah awal mula terjunnya Nokia ke dalam industri telekomunikasi. Walaupun pada awalnya Nokia bukanlah perusahaan telekomunikasi, Nokia berhasil menghasilkan produk-produk telekomunikasi yang dapat diterima oleh pasar, mulai dari produk telepon genggam sampai perangkat telekomunikasi lainnya seperti HLR, MSC, BSC, RNC dan lain-lain. Kesuksesan Nokia tidak diperoleh dengan instan, melainkan melalui proses trial & error yang panjang, Nokia melakukan kesalahan dan belajar dari kesalahan-kesalahan mereka sehingga Nokia mampu menghasilkan inovasi-inovasi yang berhasil membuat mereka merajai pasar telepon genggam selama 14 tahun sebelum tahtanya direbut oleh Samsung. Dalam Pada era kejayaannya, Nokia banyak mengeluarkan produk telepon genggam dengan model-model yang baru dalam waktu yang tidak terlalu jauh & langsung diserap dengan baik oleh pasar.

Sayangnya era kejayaan Nokia saat ini sudah mulai memudar, saham Nokia semakin turun, berbeda dengan S&P500, Nasdaq dan Dow Jones. Bila dibandingkan dengan Q2 2011 lalu, market share Nokia pada Q2 2012 ini mengalami penurunan di semua negara. Nokia juga melakukan pengurangan pegawai dan penutupan kantor dan pabriknya termasuk pabrik Nokia

yang terletak di Finlandia, jadi saat ini tidak ada lagi produk Nokia yang dibuat di Finland, negara asal Nokia.

Nokia pernah merajai market mobile phone pada era GSM dan CDMA beberapa tahun lalu, namun beberapa tahun terakhir saham Nokia terus jatuh seiring gagalnya beberapa produk Nokia terbaru melawan kompetitornya Apple, RIM, dan Samsung. Sangat miris apabila melihat Nokia yang dahulu memimpin hampir di semua segmen pasar mobile phone harus digeser oleh gempuran kompetitor, dimana letak kesalahan strategi Nokia?

PENYEBAB KEGAGALAN NOKIA

Internal

1. Absennya produk yang populer terlalu lama, sehingga menurunkan pamor Nokia dan tergantikan oleh pesaingnya.
2. Nokia terlalu fokus mengembangkan symbian tanpa memberikan inovasi yang berarti.
3. Nokia tidak fokus pada pengembangan hardware (phone) saja, usaha Nokia untuk mengembangkan software (Symbian, Megoo) malah membuat Nokia tidak fokus.
4. Strategi mengganti symbian dengan Windows 8 (Microsoft) tidak berhasil, dan membuang hasil R&D symbian yang telah memakan banyak biaya.
5. Keputusan Board CEO lamban dalam menyikapi tren terbaru. Birokrasi yang kompleks dan divisi yang gemuk menyebabkan pengambilan keputusan yang relative lama.
6. Selain vendor ponsel, Nokia juga merupakan vendor penyedia jaringan infrastruktur (lewat NSN-Nokia Siemens network), kadangkala ponsel yang dihasilkan mengikuti produk teknologi yang diciptakannya, namun kurang mengakomodasi dari produk teknologi vendor jaringan infrastruktur yang berbeda.
7. Nokia seringkali menjadi pelopor dalam meluncurkan produk terbaru namun tanpa prospek masa depan yang lebih baik. Nokia gagal mengantisipasi, memahami atau mengatur diri untuk menghadapi perubahan zaman. Bahkan bisa dibilang ponsel Nokia terbaru adalah fitur yang siap, namun tidak siap di masa depan.
8. Salah satu produknya yakni Lumia 900 yang merupakan smartphone berbasis Windows Phone 7 tidak diberi opsi upgrade ke Windows Phone 8, dimana ada perbedaan arsitektur yang sangat mendasar antara Windows Phone 7 dan Windows Phone 8.

Eksternal

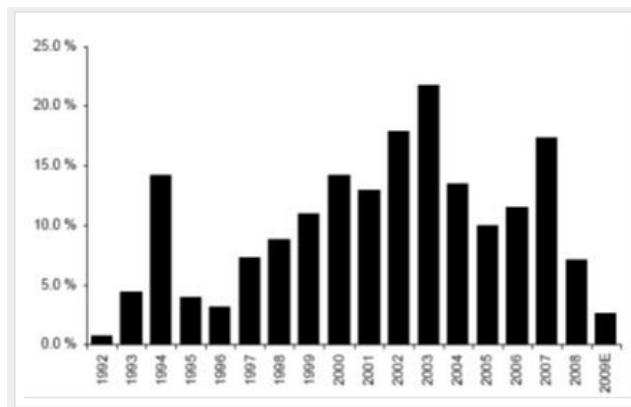
1. iPhone & Android smart phone (Samsung, HTC, LG, dll) dan RIM berhasil mengambil market - Nokia gagal mengambil momentum Smart Phone Booming.
2. Ketidakunikan Nokia dibanding mobile phone competitor. Smartphone yang berbasis Apple punya keunikan (user experience, high lifestyle), atau smartphone berbasis Android (kaya akan aplikasi dan game gratis), demikian pula Smartphone Blackberry (push email, messaging, BBM dan social media). Dan keunikan itu merupakan kekuatan yang menyebabkan mereka dilirik oleh pasar dan akhirnya mampu menggeser Nokia sebagai raja. Nokia yang menyediakan produk produk untuk melayani semua segmen pasar menjadi tidak unik dan ditinggalkan customer/pembeli.
3. Vendor ponsel China (Huawei, ZTE) dan Korea (Samsung, LG) mengeluarkan smart phone low cost untuk menyaingi kerajaan Nokia di negara berkembang.
4. Smartphone Ecosystem, Banyaknya Application developer di iPhone dan Android, sehingga user dapat meng-customize aplikasi sesuai kebutuhan. Hal ini tidak ada di Nokia symbian / windows 8. OViStore (kini Nokia Store) tidak mampu menarik para developer untuk menciptakan aplikasi dan game terbaiknya disana.
5. Transisi customer dari mobile phone ke smart phone sangat cepat.
6. Persaingan bebas, membuat semua perusahaan termasuk Nokia harus bersaing ketat dengan perusahaan lain. Yang tercepat, termurah dan terbaiklah yang akan menang.
7. Telat melakukan antisipasi menghadapi gempuran vendor ponsel China dalam penyediaan low cost dual sim card phone. Nokia merilis sejumlah ponsel dual sim card murah seperti Nokia X1-01, C2-01 atau Asha 200 dengan harga terjangkau namun hal tsb dilakukan ketika penetrasi market dual sim card sudah saturasi, dan image ponsel China dengan dual sim card (bahkan dengan fitur lain, misalnya tivi) sudah mengakar kuat di benak konsumen.
8. Tidak adanya Collaborative Innovation yang kuat di Nokia (meskipun akhirnya menggandeng Microsoft), tidak seperti Samsung yang sedari awal sadar ia tak akan mampu melawan kompetensi software Apple. Karena itu ia segera melakukan kolaborasi dengan software Android milik Google.

Table 2.1. Summary of Nokia's role in the Finnish economy

Nokia	
Share of GDP	2.6% in 2008 (1.6% in 2009)
Contribution to GDP growth	-0.12 percentage points in 2008 (-0.99 percentage points in 2009)
Share of total employment	0.9% in 2008
Share of manufacturing employment	5.5% in 2008
Share of total R&D exp. (GERD)	36.9% in 2008
Share of business sector R&D exp. (BERD)	49.7% in 2008
Share of patents (EPO patent applications)	43% in 2006
Share of corporate taxes	9% in 2008
Share of manufacturing value added	11.5 % in 2008

Notes: GERD - Gross domestic expenditure on R&D, BERD - Business Enterprise Research and Development, EPO - European Patent Office

NOKIA contribution to Finland economy



Berdasarkan Data di atas, Eksport Nokia sangat mempengaruhi GDP dari Finlandia. Negara Finlandia juga mendapatkan penghasilan dari pajak yang dibayarkan oleh Nokia setiap tahunnya. Persentase besar pajak Nokia dari total pendapatan pajak perusahaan mencapai puncaknya pada tahun 2003 yaitu di atas 20%. Meski terus mendapatkan pengaruh positif dari Nokia, pertumbuhan GDP Finlandia juga sempat mengalami penurunan mulai tahun 2008 bersamaan dengan krisis Lehman Brothers.

Nokia selalu ingin menjadi yang pertama dan terdepan dalam hal inovasi. Inovasi-inovasi yang berhasil memukau penduduk dunia ini dihasilkan oleh Nokia melalui riset dan penelitian yang cukup mahal. Selama ini, biaya riset dan penelitian Nokia dibantu oleh negara Finlandia melalui Tekes (The Finnish Funding Agency for Technology and Innovation)

Android 2.2

Jumlah Aplikasi: 95.154

App Store: Android Market

Symbian 3

Jumlah Aplikasi: 19.625

Store: OVI Store

Windows Phone 7

Jumlah Aplikasi: 292

Store: Marketplace

iOS 4.1

Jumlah Aplikasi: 252.769

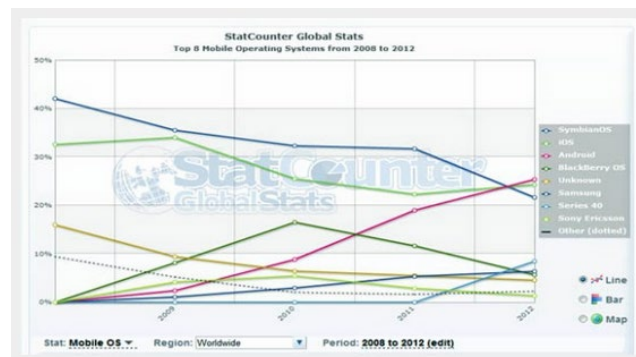
App Store: App Store

Blackberry 6

Jumlah Aplikasi: 13.869

App Store: BB App World

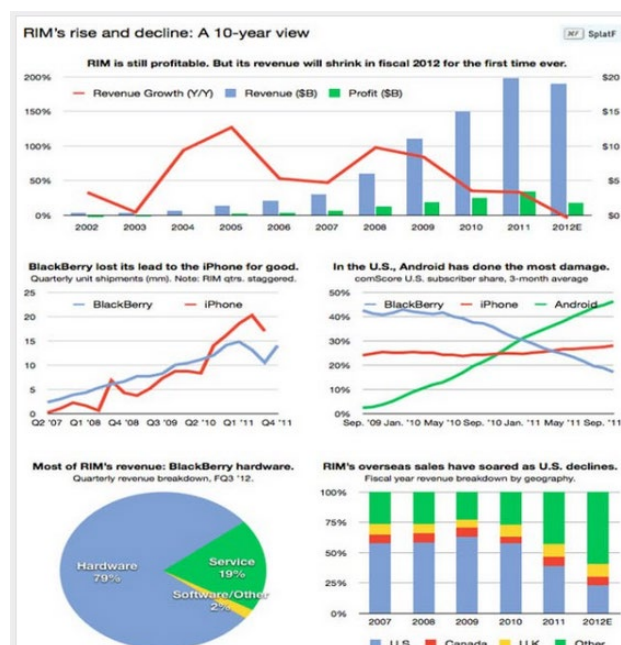
Dapat diketahui bahwa jumlah aplikasi dari OS besutan IOS milik Apple dan aplikasi dari OS Android yang digunakan oleh Samsung memiliki jumlah yang jauh lebih banyak bila dibandingkan dengan jumlah aplikasi yang ada pada OS Symbian maupun OS Windows Phone. Jumlah aplikasi yang beragam dapat menjadi daya tarik terhadap pengguna telepon genggam saat ini sebab telepon genggam saat ini tidak hanya digunakan untuk menelefon atau SMS aja, tapi digunakan untuk hal-hal yang lain seperti bermain game on-line, memantau harga saham, media sosial, GPS dan lain-lain.



Grafik di atas menunjukkan bahwa jumlah pengguna OS Android dan OS IOS terus naik dan berhasil menyusul jumlah pengguna Symbian pada 2012, pasar menggemari telepon genggam yang menggunakan OS IOS dan Android.

	Pre-2008	2008	2009	2010	2011	2012
	- Unique all-touch form factor - Multi-touch UI - Full web browser - iTunes - HTML5, email	- Apps - App Store - New design		- High PPI screen (Retina Display) - New Design - Books (Books)	- iSiri? - Cloud (Cloud) - Chat (iMessage?) - Magazines (Newsstand)	- Proprietary processor - Proprietary Maps? - Passbook?
		Google services integration (Gmail, PIM, maps, etc.)	UI widgets, live wallpapers	- NFC - Google Wallet?	- Multi-core - Face unlock - LTE - Google Music	- Google Now - search
	- Push email - Security - Device management - Long battery life - Keyboard - Data compression - True multi-tasking	BBM		Carrier billing	BlackBerry Balance	- New OS architecture (microkernel, standards-compliant) - Multiple SDKs: Native, HTML5, Android, Flash - Competitive developer tools (Cascades) - Tunable radios (Parasail) - Middleware (BlackBerry, iOS, Android) - Leading HTML5 browser

Source: Company reports, Scotiabank GIB estimates.



Mirip dengan Nokia, RIM dengan perangkat Blackberry-nya terus mengalami penurunan keuntungan. RIM memang masih memperoleh keuntungan, namun bila hal ini diteruskan maka pada akhirnya RIM akan mengalami kerugian.

Analisi & Penjelasan

Dapat disimpulkan 3 faktor yang paling mempengaruhi problem Nokia saat ini.

1. Kemampuan Nokia berinovasi.
2. Persaingan dari perusahaan lain (Samsung, Apple, HTC dan lain-lain).
3. Perkembangan gaya hidup masyarakat.

Kemampuan Nokia dalam berinovasi tidak perlu diragukan lagi, dengan didukung oleh riset yang baik dan kemampuan Nokia dalam melihat apa yang diinginkan oleh pelanggannya berhasil membuat Nokia menjadi produsen telepon genggam nomor 1 di dunia selama 14 tahun. Perkembangan gaya hidup masyarakat pastilah berubah dari waktu ke waktu, Nokia tetap menyadari hal tersebut sehingga Nokia terus melakukan riset dan mengeluarkan model-model produk baru agar masyarakat tidak meninggalkan merk Nokia. Masyarakat mengenal Nokia sebagai produsen telepon genggam terbaik di masanya.

Bencana mulai datang ketika Apple mengeluarkan disruptive innovation, yaitu telepon layar sentuh yang didukung oleh beragam aplikasi walaupun sebenarnya teknologi layar sentuh milik Apple bukanlah yang pertama di dunia. Teknologi layar sentuh telah lahir di laboratorium akademik dan korporat sejak 1960, teknologi ini sempat dipergunakan oleh HP melalui produk komputer layar sentuhnya, HP-150, pada 1983. Bencana bagi Nokia diperparah lagi dengan hadirnya Samsung sebagai pengikut Apple dengan mengeluarkan telepon genggam layar sentuh yang didukung oleh OS Android milik Google. Masyarakat kelas atas dan menengah yang dahulu menjadi pelanggan setia Nokia mulai beralih ke Apple dan Samsung karena inovasi dan reputasi. Sementara itu Nokia akan sulit bersaing bila menargetkan masyarakat kelas bawah karena di sana telepon genggam buatan Cina sangat sulit ditandingi, terutama dari segi harga.

Sebenarnya Nokia mampu menghasilkan inovasi-inovasi dan kampanye-kampanye yang lebih agresif ketika Nokia masih ada dipuncak, namun Nokia mengalami apa yang disebut oleh Cyralton Christensen, seorang pakar dalam inovasi, sebagai dilema inovator. Nokia terlena dan ragu untuk membuat inovasi yang drastis karena khawatir inovasinya akan menghantam produk utamanya yang pada saat itu masih laku di pasaran.

Nokia tentunya melakukan perlawanan agar mahkotanya tidak direbut oleh perusahaan lain, Nokia mengeluarkan telepon genggam layar sentuh juga dan menggandeng OS Windows Phone milik Microsoft. Microsoft sendiri adalah produsen OS komputer nomor 1 di dunia, maka pilihan Nokia dalam menggandeng Microsoft bukanlah keputusan yang salah, OS produksi Microsoft tentunya adalah OS dengan kualitas yang baik. Kalau dilihat dari jumlah aplikasi yang mendukung, OS Windows Phone menang kalah jauh dibandingkan jumlah aplikasi pendukung pada OS IOS dan OS Android, namun itu hanyalah kuantitas, bukan kualitas. Walau jumlah aplikasinya lebih sedikit, bila kualitas dan harga dari aplikasi tersebut ekonomis atau gratis, maka OS Windows Phone ini pastilah mampu menjadi daya tarik bagi pelanggan.

Nokia sudah mengeluarkan hampir segala kemampuan yang mereka miliki, mulai dari mengeluarkan telefon genggam layar sentuh sampai beralih dari OS Symbian ke OS Windows Phone. Semua itu merupakan usaha yang baik, kondisi Nokia tentunya akan lebih terpuruk apabila strategi di atas tidak diterapkan. Masalahnya adalah, ketika Nokia menerapkan strategi di atas, masyarakat masih memiliki mindset bahwa Nokia merupakan produsen telefon genggam yang nyaman digunakan untuk telefon dan SMS, bukan produsen gadget (perangkat) multifungsi dengan kemampuan yang luas.

Nokia harus lebih agresif lagi dalam melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk. Nokia harus terus melakukan penyempurnaan terhadap produknya dengan diiringi oleh marketing yang tepat agar produk-produknya dapat diserap dengan baik lagi oleh pasar. Masyarakat kelas menengah dan kelas atas harus “dididik” agar menyadari bahwa Nokia bukan hanya produsen telefon genggam biasa tapi produsen telefon genggam yang sudah sekuat dan secanggih mini komputer, kuat untuk melakukan multitasking hal-hal yang bisa dilakukan komputer dan sedang trend tapi dapat dibawa ke mana-mana seperti untuk social media, email, GPS, messenger dan lain-lain. Marketing dari Nokia juga harus digalakan ke arah peningkatan reputasi pemilik telefon genggam Nokia yang baru sehingga orang yang menggenggam telefon genggam dengan merk Nokia memiliki “gengsi” menjadi pemilik gadget canggih yang bisa segalanya.

Pihak manajemen Nokia juga harus meminta bantuan dan dukungan dari pemerintah Finlandia karena bagaimanapun juga, Nokia mempengaruhi GDP negara tersebut. Bantuan dari pemerintah tidak hanya berupa dana riset dan pengembangan yang selama ini diberikan, manajemen Nokia dapat meminta bantuan kepada pemerintah untuk menurunkan biaya yang diperlukan untuk melakukan aktifitas produksi dan ekspor di Finlandia mulai dari biaya masuknya bahan baku telefon genggam, pajak hingga perizinan. Nokia juga dapat meminta dukungan Bank milik pemerintah Finlandia untuk memberikan pinjaman lunak bagi operator telekomunikasi atau mitra distributor Nokia yang hendak membeli produk milik Nokia dengan syarat seluruh uang yang dipinjam tersebut digunakan 100% untuk membeli produk Nokia. Pinjaman yang diberikan oleh Bank tersebut tentunya akan bermanfaat juga bagi negara Finlandia juga pada akhirnya.

Serupa dengan Nokia, RIM juga mengalami masalah yang serupa. Namun RIM akan menghadapi badai yang lebih parah karena RIM nampak belum berencana mengeluarkan inovasi

apapun yang akan menjadi sesuatu yang spektakuler. Masyarakat mengenal Blackberry produk RIM sebagai telefon genggam yang nyaman untuk melakukan komunikasi data terutama messenger. Kelebihan utama Blackberry adalah BBM (Blackberry Messenger) yang diluncurkan mulai 2008, namun pada suatu titik tertentu BBM tidak akan terus menerus menjadi keunggulan kompetitif RIM. Sampai saat ini belum ada inovasi yang dapat menjadi calon keunggulan kompetitif baru di masa depan bagi perusahaan asal Kanada ini. Bila RIM tidak sesegera mungkin menghasilkan inovasi baru atau kampanye untuk merubah mindset masyarakat ke suatu arah tertentu, maka RIM akan tenggelam.

Kesimpulan & Penutup

Kesimpulan

1. Nokia management dalam masalah, penjualan terus menurun dan kerugian perusahaan bertambah besar.
2. 3 faktor utama yang mempengaruhi permasalahan yang dihadapi Nokia adalah kemampuan Nokia berinovasi, persaingan dari perusahaan lain (Samsung, Apple, HTC dan lain-lain) dan perkembangan gaya hidup masyarakat.
3. Perekonomian Finlandia sangat dipengaruhi oleh kelangsungan bisnis Nokia, Finlandia memperoleh pendapatan dari ekspor dan pajak Nokia. Finlandia juga memberikan bantuan dana riset dan pengembangan kepada Nokia.
4. Nokia melayangkan gugatan penyalahgunaan hak paten atas produk pesaing yang dirasa menjiplak teknologi Nokia, seperti HTC, RIM dan Viewsonic untuk pelanggaran 45 paten di AS dan Jerman.
5. Perusahaan lain yang diduga akan mengalami nasib yang sama seperti Nokia adalah RIM.
6. Dengan Menggunakan Matrix IFE-EFE, Internal Nokia lemah, belum berhasil memanfaatkan peluang eksternal dan gagal menghadapi ancaman eksternal.

Saran

1. Nokia sebaiknya melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk yang lebih agresif dengan melakukan penyempurnaan produknya dengan disertai marketing yang tepat agar mindset masyarakat mengenai Nokia dapat secepatnya bergeser.
2. Nokia sebaiknya meminta bantuan kepada pemerintah Finlandia untuk menurunkan biaya yang diperlukan untuk melakukan aktifitas produksi dan ekspor di Finlandia, selain itu Nokia juga dapat meminta dukungan pemerintah Finlandia untuk memberikan pinjaman lunak bagi operator telekomunikasi atau mitra distributor Nokia yang hendak membeli produk milik Nokia.
3. Agar tidak menyusul Nokia, RIM sebaiknya melakukan riset dan pengembangan produk yang lebih baik dan cepat lagi agar dapat melahirkan inovasi baru. Tentunya hal itu harus diimbangi dengan marketing yang tepat sasaran dan tidak terlambat.
4. Nokia harus memberikan/memaksimalkan inovasi-inovasi terbaru dan terancang terhadap permintaan masyarakat yang tinggi akan gengsi produk terbaru untuk dapat terus bertahan di bisnis ini.
5. Strategi lain yang dapat dilakukan oleh Nokia adalah memberikan edukasi dan pemahaman kepada pasar terhadap pemakaian produk yang kualitas tinggi agar meminimalkan penguasaan pasar oleh produk dari Cina yang murah.
6. Kompetisi dengan China dapat dimenangkan salah satunya dengan cara meminimalkan harga agar produk-produk murah dari Cina tidak sepenuhnya menguasai pasar.

Nama : Akhmad Riza
NIM : 192510003
M. Kuliah : Manajemen SDM
Dosen : DR. Hasmawaty. AR
Contoh Kasus 2

**ORGANISASI YANG DIANGGAP GAGAL DALAM MERAIH VISI MISI YANG
MENGAKIBATKAN KEBANGKRUTAN ATAU KERUGIAN**

1. LATAR BELAKANG KASUS:

Organisasi yang dianggap gagal dalam meraih visi dan misi yakni organisasi pemerintah. Karena permasalahan banjir masih terus berlanjut tanpa ada solusi yang tepat. Banjir yang sering terjadi ketika hujan datang merupakan salah satu bencana yang terus menghantui masyarakat di Indonesia, Palembang merupakan salah satu kota di Indonesia yang mengalami banjir setiap tahun. Banjir yang terjadi disebabkan oleh faktor alam dan faktor manusia, sehingga ini merupakan suatu kegagalan dalam organisasi pemerintah dalam meraih visi dan misi untuk masyarakat.

2. PERMASALAHAN KASUS :

Kurangnya kolam retensi dan saluran pembuangan air di kota Palembang menjadi salah satu penyebab banjir. Pada saat ini kota Palembang hanya mempunyai 25 kolam retensi, dan dirasakan belum cukup memadai. Permasalahan disini selain kurangnya kolam retensi air juga terdapat permasalahan kurangnya koordinasi antara pihak terkait antara pemerintah, akademisi dan masyarakat. Pemerintah dalam hal ini merupakan sebagai pemegang keputusan yang besar seharusnya bekerjasama dengan akademisi untuk memecahkan persoalan banjir yang ada yang kemudian disebarluaskan kepada masyarakat sebagai ujung dari pengambilan kebijakan yang ada. Dimana ketiga

pihak ini haruslah saling mendukung untuk mengatasi permasalahan banjir yang ada. Dari pihak pemerintah melakukan penyiapan anggaran dalam proses penelitian lingkungan yang dilakukan oleh akademisi mulai dari awal penyebab banjir, langkah strategis untuk penyelesaian permasalahan dan dampaknya terhadap masyarakat yang mengalami banjir.

Hasil penelitian dari akademisi ini selanjutnya bisa dijadikan acuan oleh pemerintah untuk melakukan langkah-langkah strategis dalam pemecahan permasalahan banjir, yang secara langsung akan dirasakan oleh masyarakat sebagai pihak yang menerima kebijakan yang diambil oleh pemerintah.

NAMA : AL HAKIM
NIM : 192510023
KELAS : REGULAR A
MATA KULIAH : MANAGEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
DOSEN : Dr. Ir. Hj. HASMAWATY AR, M.M., M.T.

BUAT TULISAN SUATU KASUS ORGANISASI YANG DIANGGAP GAGAL DALAM MERAHIH VISI MISI YANG MENAKIBATKAN KEBANGKRUTAN ATAU KERUGIAN (EX PILIH ORGANISASI: PEMERINTAH ATAU YANG LAINNYA), SEBAGAI DASAR REFRENSI MATERI YANG DIUPLLOUD DAN BOLEH DIAMBIL REFRENSI DARI YANG LAIN.

SENGKARUT TATA KELOLA BUMN KITA

Pandhu Yuanjaya - detikNews

Senin, 24 Jun 2019 12:27 WIB

Jakarta -

Kasus korupsi terus mendera BUMN kita. Kasusnya merentang luas mulai dari pengadaan barang, anggaran fiktif, terjerat suap, hingga gratifikasi proyek. Lebih miris lagi, pelakunya adalah direktur BUMN itu sendiri. Belakangan, ada direktur Krakatau Steel yang terkena Operasi Tangkap Tangan (OTT) oleh KPK karena suap. Kasus yang sama menjerat Direktur PLN dalam kasus suap PLTU Riau 1. Belum lagi masalah investasi Pertamina yang justru mengantar mantan direkturnya, Karen Agustiawan ke jeruji besi dengan dakwaan majelis hakim bahwa investasi tersebut merugikan Rp 568 miliar bagi negara.

Jika masing-masing kasus korupsi BUMN tersebut kita ulas lebih detail, bukan titik terang yang kita dapat, tapi rasa sedih. Sedih, karena semua kasus korupsi itu adalah kasus yang sama belaka dengan kasus korupsi BUMN kita pada masa lalu. BUMN kita masa lalu pengelolaan bisnisnya dikendalikan dan diintervensi dengan pendekatan politis-birokratis yang tidak beda dengan instansi pemerintah lainnya, seperti dana bersumber dari APBN, pegawai PNS, program *inward looking* ke birokrasi, pelayanan buruk, dan KKN membudaya.

Organisation for Economic Co-operation and Development (2005, 2015) menggambarkan bahwa BUMN kesulitan berkembang karena intervensi negara yang berlebihan dalam manajemen perusahaan, terlebih terjadi konflik kepentingan di multilevel kepemimpinan, banyak tujuan dari para *shareholder* seiring dengan ketidakpahaman politisi dan birokrasi terhadap arah kemajuan dan risiko bisnis BUMN.

Kinerja yang demikianlah yang selama ini menjadi alasan bagi pemerintah sejak awal 2000-an untuk melakukan perubahan besar pada BUMN kita, mulai dari restrukturisasi, privatisasi, profitisasi, hingga

paling baru proyek holdingisasi BUMN. Intinya, kita sudah melakukan semua yang diperlukan untuk memperbaiki BUMN kita. Bahkan, mengenai privatisasi yang dilakukan pada beberapa BUMN, bertahun-tahun kita telah mendiskusikan hingga berbusa-busa, sebagian saling memaki, berulang terus hingga saat ini.

Namun, apa yang terjadi? Hari ini kita melihat BUMN yang sama. Tidak bisa lepas dari kekangan bernuansa politis dan birokratis meski sebagian BUMN sudah memiliki *shareholder* yang beragam. Padahal, beberapa tahun belakangan ini kita menikmati pemberitaan Garuda Indonesia sebagai maskapai dengan pelayanan terbaik di dunia, PLN dan Pertamina masuk 500 perusahaan terbaik dunia berdasarkan penilaian majalah bisnis terkemuka, BUMN memiliki kinerja yang bagus di bursa, dan citra yang terus membaik juga dimiliki oleh banyak BUMN kita yang lain. Kemudian, citra baik itu anjlok tatkala rentetan pejabat BUMN itu, terutama perusahaan yang sudah disebut, terjerat korupsi.

Setidaknya, terdapat tiga kondisi yang mendorong pejabat BUMN melakukan korupsi. Pertama, pemilihan direksi dan komisaris BUMN terkesan politis karena ditentukan oleh pemenang kontestasi pemilu. Sering ini merupakan eksekusi dari politik transaksional, bukan orientasi kemajuan bisnis dan layanan publik. Kedua, BUMN sering mengalami kekalahan apabila bersaing dengan perusahaan multinasional atau perusahaan "milik" politisi berpengaruh. Hal ini mendorong direksi untuk melakukan suap, karena tuntutan dari kementerian untuk memenangkan tender juga besar.

Ketiga, BUMN yang memiliki *privilege* untuk memonopoli barang dan jasa publik tidak akan ditinggalkan konsumen apapun yang terjadi. Tidak hanya kasus korupsi, BUMN yang merusak lingkungan misalnya, produknya masih tetap dibeli masyarakat. Masyarakat mau tidak mau tetap membeli. Kenyataan inilah yang juga menyebabkan apapun masalah yang mendera BUMN, harga sahamnya relatif stabil.

Layanan dan Keuntungan

Bagaimanapun yang telah diuraikan di atas tidak bisa mengurangi peran BUMN yang penting bagi penyediaan barang dan jasa publik, penjaga harga, serta misi pembangunan di Indonesia. Kita perlu bersama mengingat agar capaian yang diraih tidak sirna dengan maraknya kasus korupsi.

Perlu dipahami oleh seluruh *shareholder* BUMN, Undang-Undang No 19 tahun 2003 mengamanahi BUMN sebagai perusahaan negara dengan tujuan menyediakan barang dan jasa publik untuk memberikan layanan sekaligus mendapatkan keuntungan. Dua tujuan ini tidak bisa dilepaskan satu sama lain. Kondisi BUMN saat ini alih-alih mengejar keuntungan, dalam memberikan layanan sering terseok-seok sesuai kompleksitas masalah yang dijelaskan tadi. BUMN harus didorong sekuat tenaga untuk sebenar-benarnya menjadi perusahaan, bukan instansi pemerintah yang sedang berbisnis.

Dalam arti lain, BUMN harus didorong memiliki tata kelola perusahaan yang baik, atau bisa disebut *Good Corporate Governance* (GCG). Ini usaha lama yang tidak kunjung dapat dilakukan dengan baik. Bahkan, setelah diperjelas dalam keputusan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada BUMN juga tidak kunjung terlaksana, malah berita korupsi pejabat BUMN yang didapat masyarakat.

Setidaknya, terdapat enam prinsip GCG yang harus diterapkan di seluruh BUMN kita, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, kemandirian, kewajaran, dan kepentingan. Transparansi menyangkut keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan dan keterbukaan informasi mengenai perusahaan. Akuntabilitas: keharusan tentang kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana efektif.

Responsibilitas: kesesuaian pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundangan yang berlaku. Kemandirian: kondisi perusahaan yang dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak mana pun. Kewajaran: keadilan dan kesetaraan memenuhi hak-hak *stakeholder*. Terakhir, kepentingan yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan yang perundang-undangan.

Keenam prinsip GCG tersebut tidak hanya perlu ditanamkan pada seluruh *stakeholder* BUMN, namun juga harus menjadi aturan formal perusahaan. Memang, di hampir semua BUMN terdapat aturan tertulis yang diklaim mencerminkan GCG. Namun melihat pelaku korupsi adalah pejabat BUMN, maka kita perlu sangsi seberapa jauh aturan tersebut menjadi petunjuk nilai dan etika perusahaan sesuai GCG. Tidak ada pilihan, GCG harus dimulai dengan penegakan aturan perusahaan yang mengikat seluruh pegawai.

Tantangan penerapan GCG tidak hanya dari internal BUMN yang sebagian masih mengikuti alur kerja birokratis, namun juga negara sebagai pemilik. Kita harus memastikan bahwa negara berkomitmen untuk memaksa BUMN menerapkan GCG secara transparan dan akuntabel, dengan tingkat profesionalisme dan efektivitas yang tinggi. Untuk itu, terdapat dua hal penting yang perlu ditekankan oleh pemerintah terhadap BUMN. Pertama, pemerintah harus menyederhanakan dan menstandarkan peraturan hukum operasional BUMN yang juga mengikuti dan diterima sesuai norma perusahaan.

Kedua, pemerintah harus merelakan BUMN memiliki otonomi dalam mencapai tujuan dan menahan diri dari usaha intervensi. Kasus di Indonesia yang sering terjadi, intervensi sesuai agenda politik kelompok yang sedang berkuasa. Oleh karenanya, agenda ini tidak hanya tantangan bagi BUMN, namun juga pemegang kekuasaan di Indonesia.

Tantangan mewujudkan GCG dari masyarakat sebagai *stakeholder*? Tidak ada. BUMN telah memonopoli produksi barang dan jasa publik, tidak ada masalah. Maka, pemerintah dan BUMN harus sadar bahwa masyarakat sangat mengharapkan tata kelola BUMN yang baik. BUMN bukan untuk kepentingan pribadi, kelompok, penguasa atau pihak asing, namun kepentingan seluruh masyarakat Indonesia.

Pandhu Yuanjaya *staf pengajar jurusan Administrasi Publik Universitas Negeri Yogyakarta*

Nama : Andy Aprizal
Nim : 192510050
Kelas Reguler A Magister Manajemen

**KASUS ORGANISASI YANG DIANGGAP GAGAL DALAM MERAH VISI MISI YANG
MENGAKIBATKAN KEBANGKRUTAN ATAU KERUGIAN
(Perusahaan Blackberry)**

Blackberry Diterpa Isu Bangkrut *Gadget* keluaran Kanada, Blackberry (BB), diterpa isu bangkrut. Isu tersebut dipicu oleh angka penjualannya yang mengalami penurunan drastis di pasar internasional. Serta merta isu tersebut berhembus ke Indonesia yang mengakibatkan reputasinya sempat tercoreng. Angka penjualannya di Indonesia juga sempat anjlok. Dari sisi persaingan, BB relatif kalah bersaing dengan Samsung yang mengaplikasikan Android. Begitu pun dari sisi harga, pada beberapa seri BB memiliki harga mahal dengan spesifikasi yang relatif biasa. Sementara Samsung dengan Android-nya membanderol harga yang lebih murah dengan spesifikasi yang mumpuni. Isu kebangkrutan makin meruncing pada medio 2013 sehingga Research In Motion (RIM) selaku produsen BB merilis ponsel terbarunya untuk menghadang isu tersebut. Perlu upaya maksimal dari manajemen RIM untuk mengikis isu BB bangkrut di Indonesia kalau tidak ingin produknya ditinggalkan konsumen dan beralih ke Samsung yang sedang “*booming*” di Indonesia.

The Coca-Cola Company

Kelompok 2
- Al Hakim
- Andy Aprizal
- Arlini Sutrisno

STRATEGI PERUSAHAAN COCA COLA UNTUK MEMPEROLEH PEMBELI

Masuk dan memulai produksi pada tahun 1932 dengan 1 pabrik di Jakarta. Mempekerjakan 25 karyawan dengan produksi tahunan hanya krat. Mengembangkan bisnis hingga pada tahun 1980an telah berdiri 11 perusahaan independen di seluruh Indonesia. Pada tahun 1990an ke sebelas perusahaan independen tersebut bergabung menjadi satu dan dikenal sebagai coca cola bottling Indonesia. Pada tahun 1992 Coca cola Amatil mulai berinvestasi.

- **Segmenting Coca Cola Company (DEMOGRAFIS)**

Umur : Tahun

Jenis Kelamin : Laki-laki dan perempuan

- **Segmenting Coca Cola Company (PSIKOGRAFIS)**

Status Sosial : Menengah ke atas

Gaya hidup : Sederhana hingga glamour

- **Managemen Harga**

Semua dirancang dengan sangat baik karena disesuaikan dengan batas bawah dari segmentasi pasar sehingga tidak ada kesulitan dalam masalah harga bagi pihak-pihak yang masuk di segmentasi pasar produk coca cola. Manajemen Harga

- **Saluran Distribusi**

- Melalui 120 pusat penjualan yang tersebar di Indonesia
Lanjut didistribusikan kepada pedagang-pedagang eceran yang lebih kecil

- 80 % dijual oleh pengecer dan 90 % diantaranya UKM

- **Promosi-promosi**

- Media Cetak

- Media Elektronik

- Layanan Konsumen

- Area Marketing Contractor

- Layanan produk pendingin

- Hotel, Restaurant, Cafe

ANALISA SWOT PERUSAHAAN COCA COLA

- **STRENGTH**
- Brand Coca Cola telah mendominasi pasar produk minuman di dunia sehingga mendukung Coca Cola dalam penguasaan pangsa pasar internasional. Coca Cola merupakan brand yang paling terkemuka dalam industri minuman kemasan.

- **WEAKNESS**

- Bentuk inovasi serta ekspansi yang lambat dari perusahaan dalam mengatasi pesaing serta upaya memenuhi keinginan pasar yang terus meningkat.

- **OPPORTUNITIES**

- Perusahaan ini akan bertahan karena dilihat dari prestasi-prestasi coca cola dalam memenangkan pasar sejak dahulu kala. Coca cola telah lama mempertahankan eksistensi sebagai pemegang pangsa pasar Indonesia dan semakin lama semakin meningkat. Disisi lain juga coca cola telah menciptakan image yang baik di hati masyarakat sehingga dapat memperkuat ketahanan perusahaan sampai 10 tahun ke depan.

- **THREAT**

- Ancaman yang sangat berdampak pada coca cola adalah menurunnya konsumsi pasar terhadap minuman berkarbonasi, beberapa Negara seperti India melarang produk minuman coca cola beredar, berbagai konflik timur tengah dan invasi peperangan yang dilakukan oleh Amerika dan Israel secara langsung mengurangi secara drastis tingkat penjualan coca cola terutama setelah adanya seruan boykot terhadap produk-produk coca cola oleh seluruh muslim di dunia.

KESIMPULAN TENTANG STRATEGI DAN ANALISA SWOT DALAM BERSAING MEMPEROLEH PEMBELI DENGAN PERUSAHAAN YANG LAIN.

- Kesimpulan kami bahwasanya strategi dan analisa swot perusahaan coca cola saat ini sudah berjalan dengan sangat baik sesuai dengan perkembangan zaman dalam mempertahankan eksistensi sebagai pemegang pangsa pasar Indonesia dan juga semakin lama semakin meningkat dalam menciptakan image yang baik di hati masyarakat, sehingga menurut kami perusahaan ini akan bisa bertahan sampai 10 tahun ke depan.



Terima Kasih

CONTOH KASUS KASUS ORGANISASI YANG DIANGGAP GAGAL DALAM MERAHIH VISI MISI YANG MENGAKIBATKAN KEBANGKRUTAN

Kasus Bank Century bermula dari penetapannya menjadi bank gagal berdampak sistemik. Menurut jaksa penuntut umum KPK, Antonius Budi Satria penetapan tersebut bertujuan untuk mendapatkan biaya penyelamatan senilai total Rp 6,76 triliun dari Lembaga Penjamin Simpanan (LPS).

Mulanya, pada 16 November 2008 Menteri Keuangan/Ketua Komite Stabilitas Sistem Keuangan (KSSK) Sri Mulyani Indrawati, Gubernur BI Boediono, Deputy Gubernur Senior Miranda Swaray Goeltom, Deputy Gubernur bidang Kebijakan Perbankan/Stabilitas Sistem Keuangan Muliaman Hadad menggelar rapat di kantor BI. Rapat saat itu membahas pertimbangan biaya penyelamatan Bank Century.

Namun, pada 20 November 2008 Dewan Gubernur BI (DGBI) menyatakan tidak menginginkan Bank Century ditetapkan sebagai bank gagal dan tetap dapat beroperasi. Siti Chalimah Fadrijah selaku Deputy Gubernur bidang V Pengawasan Bank Umum dan Bank Syariah serta Halim Alamsyah selaku Direktur Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan BI menyampaikan, berdasarkan penilaian, Bank Century tidak tergolong sistemik secara individual.

Menanggapi hal tersebut, mantan deputy gubernur Bank Indonesia bidang 4 pengelolaan moneter dan devisa dan kantor perwakilan (KPW) Budi Mulya tidak setuju dengan lampiran data

yang disampaikan Halim Alamsyah. Ia meminta agar data tersebut tidak dilampirkan. Melalui Boediono, masing-masing anggota Dewan Gubernur BI terkait Century, dan seluruh anggota DGBI menyatakan setuju kalau Bank Century ditetapkan sebagai bank gagal.

Rapat selanjutnya, pada 21 November 2008 sekitar pukul 04.30 WIB, Bank Century ditetapkan sebagai bank gagal berdampak sistemik. Rapat dihadiri oleh Sri Mulyani, Boediono, Raden Pardede serta konsultan hukum Arief Surjowidjojo.

Padahal, menurut Ketua LPS Rudjito, Fuad Rahmany, Anggito Abimanyu, Agus Martowardojo dalam keadaan normal seharusnya Bank Century tidak terkategori sebagai bank berdampak sistemik.

Kemudian dilanjutkan dengan penghentian seluruh pengurus Bank Century. Lalu, penyetoran modal mulai dikucurkan secara bertahap terhitung 24 November 2008 hingga 24 Juli 2009 dengan total dana sebanyak Rp 6,76 triliun.

Perbuatan tersebut pun merugikan keuangan negara dalam pemberian fasilitas pendanaan jangka pendek. Maka, Budi Mulya dikenai pasal tentang penyalahgunaan kewenangan, kesempatan atau sarana yang ada padanya jabatan atau kedudukan sehingga dapat merugikan keuangan dan perekonomian negara.

Lalu, pada Oktober 2009, LPS mengambil alih 90 persen lebih saham Bank Century yang kemudian berganti nama menjadi Bank Mutiara. Kini, LPS resmi mengalihkan saham PT Bank Mutiara Tbk sebesar 99 persen kepada perusahaan investasi asal Jepang, J Trust senilai Rp 4,41 triliun.

CONTOH KASUS

KASUS ORGANISASI YANG DIANGGAP GAGAL DALAM MERAHIH VISI MISI

Didalam Organisasi tidak dapat di pungkiri pasti terdapat suatu konflik, konflik ini terjadi karena setiap orang-orang yang terlibat organisasi pasti mempunyai visi, misi , dan karakter yang berbeda. Akan tetapi tidak semua konflik merugikan, asalkan konflik tersebut ditata dengan baik maka dapat menguntungkan organisasi. Dan jadikan konflik dalam organisasi itu bagian sebuah pembelajaran dan bagian pertimbangan atas banyaknya pemikiran-pemikiran yang berbeda pada setiap anggota organisasi.

Hal-hal yang menyebabkan terjadinya konflik dalam organisasi antara lain:

- * Memiliki perbedaan pemikiran
- * Memiliki perbedaan visi dan misi

CONTOH KASUS DI PSSI

JAKARTA - Konflik di persepakbolaan Indonesia, sepertinya akan berjalan semakin sengit. Keinginan PSSI untuk mengkaji ulang isi MoU dengan Komite Penyelamat Sepak bola Indonesia (KPSI), mendapat perlawanan dari organisasi pimpinan La Nyalla M Mattalitti tersebut.

Keinginan PSSI untuk mengkaji ulang semua kesepakatan, seolah ditanggapi dengan santai oleh KPSI. KPSI menilai apa yang sudah dilakukannya saat ini, telah sesuai dengan ketentuan yang ada. Jika PSSI ingin melaporkan semua tindakan yang dilakukan KPSI kepada AFC dan FIFA, KPSI mempersilahkan hal tersebut.

"Kami mempersilahkan apabila PSSI ingin melaporkan dan menggugatnya. Menurut kami, apa yang dilakukan KPSI selama ini sudah sesuai aturan dan memiliki dasar yang kuat," ungkap acting Sekretaris Jendral (Sekjen) KPSI, Tigor Shalomboboy.

"Kami punya dasar kuat, mulai mosi tidak percaya terhadap Djohar Arifin Husin yang dihadiri 452 anggota PSSI sampai KLB (Kongres Luar Biasa) di Ancol. Jadi, kami merasa benar dengan apa yang kami lakukan selama ini. Apabila mereka ingin menggugat gara-gara kop surat ya silakan saja, kami tidak takut," tambahnya.

Senin (8/10), PSSI telah melayangkan pernyataan resmi tentang keinginannya untuk mengkaji ulang semua kesepakatan dengan KPSI. Beberapa poin penting untuk menyelesaikan konflik, memang sempat dikeluarkan dalam pertemuan tim Joint Committee (JC) di Kuala Lumpur, Malaysia, (20/9).

Adapun poin-poin yang disepakati menyangkut adalah masalah penyatuan liga, pembentukan tim nasional (timnas) Indonesia, pengembalian empat anggota Komite Eksekutif (Exco) PSSI, revisi statuta, dan penyelenggaraan kongres. Akan tetapi menurut PSSI, KPSI telah melanggar beberapa kesepakatan yang ada.

"Sejak penandatanganan MoU antara PSSI, KPSI, dan PT Liga Indonesia (PT Liga), ada beberapa poin-poin yang dilanggar oleh KPSI. Jadi mengherankan jika KPSI bukannya membantu, tapi malah terus mengganggu dan mengacaukan isi MoU," ungkap ketua umum (ketum) PSSI, Djohar Arifin Husin.

"Kami melihat ada yang tidak sehat untuk sepakbola Indonesia. Sepertinya mereka berharap FIFA menghukum Indonesia. Kami sangat kecewa, kami akan laporkan ke Task Force, AFC, dan FIFA. Kami sungguh sangat kecewa dan menyesalkan hal ini," sambungnya.

PSSI pun membeberkan beberapa poin yang telah dilanggar KPSI. Adapun beberapa pelanggaran tersebut diantara adalah laga antara timnas KPSI dengan tim gabungan Arema FC – Pelita Jaya FC, dan satu tim lainnya Persegres Gresik di Stadion Kanjuruhan, Malang, Sabtu (6/10).

Dalam hal ini PSSI menilai KPSI tidak berhak memakai logo PSSI di A-board dipinggir lapangan, penggunaan lambang Garuda di jersey pemain, menggunakan logo PSSI dalam hal surat menyurat, dan rencana KPSI untuk menggelar kongres pada 10 November mendatang. PSSI pun berjanji akan melaporkan semua pelanggaran tersebut kepada AFC dan FIFA.

“Mereka tidak menunjukkan itikad baik untuk memperbaiki persepakbolaan Indonesia. PSSI pun akan langsung berkordinasi dan melaporkan semua pelanggaran-pelanggara tersebut ke Task Force, AFC dan juga FIFA,” tutup Djohar. (<http://www.okezone.com>)

A. Bagaimana awal kasus terjadi?

Karena ketua umum Nurdin Halid sempat menjadi terpidana, berdasarkan aturan FIFA maka tidak bisa lagi menjabat menjadi ketua umum. Diadakan Kongres Luar Biasa, dan terpilih Djohar Arifin Husin sebagai ketua umum PSSI. Namun kepengurusan Djohar Arifin Husin pun dianggap tidak sah oleh sebagian orang dan mereka membentuk kepengurusan tandingan bernama Komite Penyelamat Sepak bola Indonesia (KPSI) dan membentuk Liga nya sendiri. Sehingga terdapat dua kepengurusan, dengan adanya dua kepengurusan baik AFC maupun FIFA menganggap belum ada kepengurusan sah untuk PSSI. Dalam rangka menghadapi piala AFF, kedua kubu mulai melunak dibuktikan dengan masing-masing kubu mengikut sertakan pemain berbakatnya pada masing-masing liga untuk bergabung dalam TIMNAS Indonesia. Namun belum adanya kepemimpinan PSSI yang sah menurut AFC dan FIFA, pemerintah tidak dapat memberikan dana untuk kegiatan piala AFF tersebut.

B. Apa yang mendasari kasus terjadi?

Terpilihnya Djohar Arifin Husin sebagai ketua PSSI pun dianggap tidak sah oleh sebagian orang dan mereka membentuk kepengurusan baru bernama Komite Penyelamat Sepak bola Indonesia (KPSI), dan membentuk liga nya sendiri.

C. Apakah perusahaan/organisasi/istitusi sudah berupaya melakukan penyelesaian atas kasus tersebut?

Ketua Umum Komite Olahraga Nasional Indonesia (KONI) Tono Suratman melakukan komunikasi langsung dengan PSSI dan Komite Penyelamat Sepak bola Indonesia (KPSI).

Dari kubu KPSI, Tono mengaku memulai pertemuan dengan beberapa pentolan KPSI seperti Harbiansyah Hanafiah, Hince Pandjaitan, dan Syahrir Taher. Sedangkan di kubu PSSI, Tono bertemu langsung dengan kepengurusan Djohar Arifin Husin dan seluruh jajarannya.

Tidak hanya sampai sebatas itu, usaha KONI selesaikan konflik PSSI, langkah lebih tinggi pun dilakukan Tono, seperti bertemu dengan Aburizal Bakrie dan Nirwan Dermawan Bakrie. Kembali tidak sampai disitu usaha Tono untuk menyatukan perbedaan persepsi diantara kedua kubu yang berseteru tersebut. Tono akhirnya bisa membuat Nirwan dan Djohar duduk bersama dalam mencari solusi. Namun sampai saat ini apa yang diharapkan KONI atas

usahanya menyatukan PSSI gagal terlaksana, konflik antara KPSI dengan PSSI pun belum terpecahkan.

D. Secara keseluruhan bagaimana pendapat anda atas kasus tersebut?

Kuatnya perbedaan persepsi antar kubu sama saja menenggelamkan tujuan utama dibentuknya PSSI yaitu sebagai alat pemersatu. Cara-cara penyelesaian konflik menurut Richard Y. Chang adalah

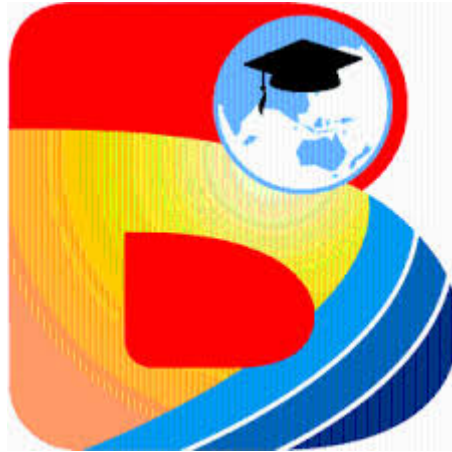
1. Mengakui adanya konflik. Langkah ini merupakan langkah awal untuk menyelesaikan konflik secara dini. Tanpa adanya pengakuan secara sadar bahwa telah terjadi konflik maka masalah tidak akan pernah terselesaikan. Kearifan dari semua pihak sangat diperlukan dalam proses ini.
2. Mengidentifikasi konflik yang sebenarnya. Kita dapat menyebutnya sebagai identifikasi masalah. Kegiatan ini sangat diperlukan dan memerlukan keahlian khusus. Konflik dapat saja muncul dari sumber atau akar masalah tertentu, namun masalah tersebut menjadi konflik bila tidak dikelola dengan emosi yang baik. Oleh sebab itulah, perlu dipilah mana yang menjadi masalah inti dan mana yang menjadi masalah karena hal-hal emosional. Masalah inti merupakan masalah yang mendasari terjadinya konflik sedangkan emosi hanya memperkeruh masalah itu saja.
3. Mendengarkan semua pendapat atau sudut pandang dari aktor yang terlibat. Sederhananya, lakukan dengan pendapat dan saran atau sharing dengan melibatkan semua pihak yang terlibat konflik untuk mengungkapkan pendapatnya. Hindari menilai pendapat benar atau salah karena hal ini hanya memperuncing masalah dan menjauhkan dari solusi. Fokuskan pembicaraan pada fakta dan perilaku, bukan pada perasaan atau unsur-unsur personal/pribadi.
4. Bersama-sama mencari cara terbaik untuk menyelesaikan konflik. Lakukanlah diskusi terbuka untuk memperluas wawasan dan informasi serta alternatif solusi untuk menumbuhkan rasa saling percaya dan hubungan yang sehat di antara semua yang terlibat konflik.
5. Mendapatkan kesepakatan dan tanggung jawab untuk menemukan solusi. Doronglah pihak-pihak yang terlibat konflik untuk saling bekerja sama memecahkan permasalahan secara tepat. Buatlah seluruh pihak merasa tenang dan merasa diperlukan dan memerlukan satu sama lain. Salah satu cara yang efektif adalah dengan saling memposisikan dirinya pada peranan orang lain, sehingga akhirnya dapat dimengerti kenapa si A bertindak begini, dan mengapa si B bertindak begitu, dan seterusnya.
6. Menjadwal sesi tindak lanjut untuk mengkaji solusi yang dihasilkan. Pemberian tanggung jawab untuk melaksanakan solusi memerlukan komitmen yang kuat. Oleh sebab itu perlu dikaji solusi yang dihasilkan untuk mengetahui tingkat keefektifan dari solusi tersebut.

Namun kehadiran konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan tetapi hanya dapat dieliminir. Tidak semua konflik merugikan organisasi. Konflik yang ditata dan dikendalikan dengan baik dapat berujung pada keuntungan organisasi sebagai suatu kesatuan, dalam kasus ini PSSI akan berjalan lebih baik dibanding sebelumnya. Sebaliknya apabila konflik tidak ditangani dengan baik serta mengalami eskalasi secara terbuka dapat merugikan kepentingan organisasi.

Referensi

**dinny182.multiply.com/journal/item/2/Manajemen_Konflik_Dalam_Organisasi*abisyakir.wordpress.com/2011/03/29/pssi-dan-kisruh-indonesia/*

** www.tribunnews.com › Superball › Liga Indonesia*



MAKALAH

GAGALNYA MANAJEMEN PERENCANAAN DAN FUNGSI ORGANISASI
JIWASARAYA

DISUSUN UNTUK MEMENUHI TUGAS MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA

OLEH FAIZAL

192510043

JURUSAN MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS BINA DARMA

2020

Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena hanya dengan rahmat-nya saya akhirnya bisa menyelesaikan makalah ini

Tidak lupa kami menyampaikan rasa terima kasih kepada dosen pengajar ibu Dr.Ir.Hasmawaty MT,MM yang telah memberikan banyak bimbingan serta masukan yang bermanfaat dalam proses penyusunan karya ilmiah ini. Rasa terima kasih juga hendak kami ucapkan kepada rekan-rekan mahasiswa yang telah memberikan kontribusinya baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga karya ilmiah ini bisa selesai pada waktu yang telah ditentukan.

Meskipun kami sudah mengumpulkan banyak referensi untuk menunjang penyusunan karya ilmiah ini, namun kami menyadari bahwa di dalam karya ilmiah yang telah kami susun ini masih terdapat banyak kesalahan serta kekurangan. Sehingga kami mengharapkan saran serta masukan dari para pembaca demi tersusunnya karya ilmiah lain yang lebih lagi. Akhir kata, kami berharap agar karya ilmiah ini bisa memberikan banyak manfaat.

Palembang, 10 Januari 2020

Faizal

DAFTAR ISI MAKALAH :

1. Cover Makalah
2. Kata Pengantar
3. Daftar Isi
4. Pendahuluan
5. Pembahasan
6. Penutup
7. Daftar Pustaka

PENDAHULUAN

Jiwasraya dibangun dari sejarah panjang. Bermula dari *NILLMIJ, Nederlandsch Indische Levensverzekering en Liffrente Maatschappij* van 1859, tanggal 31 Desember 1859. Perusahaan asuransi jiwa yang pertama kali ada di Indonesia (Hindia Belanda waktu itu) didirikan dengan akta Notaris William Hendry Herklots Nomor 185. Pada tahun 1957 perusahaan asuransi jiwa milik Belanda yang ada di Indonesia dinasionalisasi sejalan dengan program Indonesianisasi perekonomian Indonesia. Tanggal 17 Desember 1960 *NILLMIJ* van 1859 dinasionalisasi berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 1958 dengan mengubah namanya menjadi PT Perusahaan Pertanggungan Djiwa Sedjahtera.

Kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 214 tahun 1961, tanggal 1 Januari 1961, 9 (sembilan) perusahaan asuransi jiwa milik Belanda dengan inti *NILLMIJ* van 1859 dilebur menjadi Perusahaan Negara Asuransi Djiwa Eka Sedjahtera. Empat tahun kemudian tepatnya tanggal 1 Januari 1965 berdasarkan Keputusan Menteri PPP Nomor BAPN 1-3-24, nama Perusahaan negara Asuransi Djiwa Eka Sedjahtera diubah menjadi Perusahaan Negara Asuransi Djiwa Djasa Sedjahtera.

Setahun kemudian tepatnya tanggal 1 Januari 1966, berdasarkan PP No.40 tahun 1965 didirikan Perusahaan Negara yang baru bernama Perusahaan Negara Asuransi Djiwasraya yang merupakan peleburan dari Perusahaan negara Asuransi Djiwa Sedjahtera.

Berdasarkan SK Menteri Urusan Perasuransian Nomor 2/SK/66 tanggal 1 Januari 1966, PT Pertanggungan Djiwa Dharma Nasional dikuasai oleh Pemerintah dan diintegrasikan kedalam Perusahaan Negara Asuransi Djiwasraya.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 33 tahun 1972, tanggal 23 Maret 1973 dengan Akta Notaris Mohamad Ali Nomor 12 tahun 1973, Perusahaan Negara Asuransi Djiwasraya berubah status menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) Asuransi Jiwasraya yang anggaran dasarnya kemudian diubah dan ditambah dengan akta notaris Sri Rahayu Nomor 839 tahun 1984 Tambahan Berita Negara Nomor 67 tanggal 21 Agustus 1984 menjadi PT Asuransi Jiwasraya.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 tahun 1995, diubah dan ditambah terakhir dengan akta notaris Imas Fatimah SH, Nomor 10 tanggal 12 Mei 1988 dan akta perbaikan Nomor 19 tanggal 8 September 1998 yang telah diumumkan dalam Tambahan Berita Negara Nomor 1671 tanggal 16 Maret 2000 dan akta perubahan Notaris Sri Rahayu H.Prasetyo,SH, Nomor 03 tanggal 14 Juli 2003 menjadi PT Asuransi Jiwasraya (Persero).

Anggaran Dasar PT Asuransi Jiwasraya (Persero) telah beberapa kali diubah dan ditambah, terakhir dengan Akta Notaris Netty Maria Machdar, SH. Nomor 74 tanggal 18 Nopember 2009 sebagaimana surat Penerimaan Pemberitahuan Perubahan Anggaran Dasar Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-AH.01.10.01078 tanggal 15 Januari 2010, dan Akta Nomor 155 tanggal 29 Agustus 2008 yang telah mendapatkan persetujuan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sesuai Surat Keputusan Nomor AHU-96890.AH.01.02 tahun 2008 tanggal 16 Desember 2008.

Asuransi Jiwasraya terlahir dengan gagasan mulia: mendidik masyarakat merencanakan masa depan. Sebuah gagasan besar yang telah lebih dari 152 tahun lalu disadari makna pentingnya oleh para perintis, pendiri dan penentu kebijakan di Republik ini. Untuk mengemban tugas mulia ini, Jiwasraya mengerahkan seluruh dedikasi dan keahliannya untuk memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat akan asuransi jiwa dan perencanaan keuangan yang semakin kompleks dan kompetitif.

Komitmen dan semangat untuk terus menjadikan gagasan mulia tersebut sebagai landasan pelayanan dan panduan gerak laju bisnisnya mengantarkan Jiwasraya pada berbagai penghargaan kinerja tidak hanya diakui di Indonesia saja, bahkan dunia. Pada tahun 2011, Jiwasraya untuk kedua kalinya meraih penghargaan *World Finance Award* untuk kategori *Insurance Company of The Year*. Sebuah apresiasi membanggakan yang akan memacu lahirnya berbagai inisiatif dan terobosan penting bagi pencapaian kinerja yang lebih baik dimasa yang akan datang.

Menjawab ketatnya tantangan kompetisi global, Jiwasraya terus menata seluruh lini pelayanannya untuk bekerja lebih efisien dan produktif, seraya mengoptimalkan berbagai potensi yang dimiliki. Pada sisi produk, Jiwasraya tidak pernah berhenti melakukan inovasi berdasarkan perhitungan dan benchmark

yang cermat (new product development). Sumberdaya dan energi perusahaan juga difokuskan pada berbagai lini penting agar dapat meningkatkan level produktivitas kinerja sehingga mampu mendorong pencapaian target. Apik pemasaran sebagai garda depan penjualan didukung melalui kegiatan promosi yang dilakukan sejalan dengan peningkatan kualifikasi, keahlian dan jumlah agen untuk menguatkan penetrasi ke wilayah dan segmen yang belum tergarap optimal. Jiwasraya juga telah melakukan investasi yang serius untuk meningkatkan kapasitas kinerja dari sisi teknologi informasi sehingga mampu memberikan dampak yang signifikan pada percepatan, kehandalan dan keakuratan pelayanan.

Melalui berbagai strategi, inisiatif strategis, sikap, tindakan yang makin profesional, yang dilandasi tujuan mulia, Jiwasraya memacu langkah menuju 5 (lima) besar perusahaan asuransi jiwa di Indonesia yang membanggakan Indonesia dan diakui dunia.

Dewan Komisaris PT Asuransi Jiwasraya saat ini adalah:

- Sentot A. Sentausa (Komisaris Utama & Independen)
- Scenaider Clasein Hasudungan Siahaan (Komisaris)
- Tunggul Rajagukguk (Komisaris)

Dewan Direksi PT Asuransi Jiwasraya saat ini adalah:

- Hexana Tri Sasongko (Direktur Utama)
- Oen, Indra Widjaja (Direktur Pemasaran Korporat)
- Rianto Ahmadi (Direktur Teknik)
- Danang Suryono (Direktur Keuangan)
- Fabiola Noralita Sondakh (Direktur Pemasaran Ritel)

Pembahasan

Pada 2017, Jiwasraya memperoleh opini tidak wajar dalam laporan keuangannya. Opini tidak wajar itu diperoleh akibat adanya kekurangan pencadangan sebesar Rp 7,7 triliun. Berlanjut ke tahun 2018, Jiwasraya akhirnya membukukan kerugian unaudited sebesar Rp 15,3 triliun. Pada September 2019, kerugian menurun jadi Rp 13,7 triliun. Kemudian pada November 2019, Jiwasraya mengalami negatif equity sebesar Rp 27,2 triliun. Disebutkan sebelumnya, kerugian itu terutama terjadi karena Jiwasraya menjual produk saving plan dengan cost of fund tinggi di atas bunga deposito dan obligasi. Apalagi berdasarkan catatan BPK, produk saving plan merupakan produk yang memberikan kontribusi pendapatan tertinggi sejak tahun 2015.

Adapun kasus Jiwasraya disebut-sebut bermula pada 2002. Saat itu, BUMN asuransi itu dikabarkan sudah mengalami kesulitan. Namun, berdasarkan catatan BPK, Jiwasraya telah membukukan laba semu sejak 2006. Alih-alih memperbaiki kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan saham berkualitas, Jiwasraya justru menggelontorkan dana sponsor untuk klub sepak bola dunia, Manchester City, pada 2014. Kemudian pada tahun 2015, Jiwasraya meluncurkan produk JS Saving Plan dengan cost of fund yang sangat tinggi di atas bunga deposito dan obligasi. Sayangnya, dana tersebut kemudian diinvestasikan pada instrumen saham dan reksadana yang berkualitas rendah. Adapun dalam kurun waktu 2010-2019, BPK telah dua kali melakukan pemeriksaan atas Jiwasraya, yaitu Pemeriksaan Dengan Tujuan Tertentu (PDTT) tahun 2016 dan pemeriksaan investigatif pendahuluan tahun 2018. Dalam investigasi tahun 2016, BPK mengungkapkan 16 temuan terkait dengan pengelolaan bisnis, investasi, pendapatan, dan biaya operasional tahun 2014-2015. Temuan tersebut mengungkapkan, Jiwasraya kerap berinvestasi pada saham gorengan, seperti TRIO, SUGI, dan LCGP. Lagi-lagi, investasi tak didukung oleh kajian usulan penempatan saham yang memadai. Pada tahun 2016 pula, Jiwasraya telah diwanti-wanti berisiko atas potensi gagal bayar dalam transaksi investasi dengan PT Hanson Internasional. Ditambah, Jiwasraya kurang optimal dalam mengawasi reksadana yang dimiliki.

Kemudian, menindaklanjuti hasil temuan 2016, BPK akhirnya melakukan investigasi pendahuluan yang dimulai pada 2018. Yang menggemparkan, hasil investigasi ini menunjukkan adanya penyimpangan yang

berindikasi fraud dalam mengelola saving plan dan investasi. Potensi fraud disebabkan oleh aktivitas jual beli saham dalam waktu yang berdekatan untuk menghindari pencatatan unrealized loss. Kemudian, pembelian dilakukan dengan negosiasi bersama pihak-pihak tertentu agar bisa memperoleh harga yang diinginkan. Parahnya, selain investasi pada saham gorengan, kepemilikan saham tertentu melebihi batas maksimal di atas 2,5 persen. Saham-saham gorengan yang kerap dibelinya, antara lain saham Bank BJB (BJBR), Semen Baturaja (SMBR), dan PT PP Properti Tbk. Saham-saham gorengan tersebut berindikasi merugikan negara sebesar Rp 4 triliun. Pada posisi per 30 Juni 2018, Jiwasraya diketahui memiliki 28 produk reksadana dengan 20 reksadana di antaranya memiliki porsi di atas 90 persen yang sebagian besar reksa dana berkualitas rendah. Selanjutnya, BPK juga mendapat permintaan dari Komisi XI DPR RI dengan surat Nomor PW/19166/DPR RI/XI/2019 tanggal 20 November 2019 untuk melakukan PDTT lanjutan atas permasalahan itu. Selain DPR, BPK juga diminta oleh Kejaksaan Agung untuk mengaudit kerugian negara. Permintaan itu dilayangkan melalui surat tanggal 30 Desember 2019. Kasus masih berlanjut, BPK pun saat ini tengah melakukan dua pekerjaan, yaitu melakukan investigasi untuk memenuhi permintaan DPR dan menindaklanjuti hasil investigasi pendahuluan sekaligus menghitung kerugian negara atas permintaan Kejaksaan Agung. Saat ini, rasio kecukupan modal Jiwasraya atau Risk Based Capital (RBC) minus hingga 850%. RBC adalah rasio solvabilitas yang menunjukkan kesehatan keuangan perusahaan asuransi, di mana semakin besar maka makin sehat pula kondisi finansialnya. Angka ini jauh dari ketentuan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang mengharuskan modal minimum yang harus dipenuhi oleh perusahaan asuransi baik umum atau jiwa adalah 120%. Dalam Dokumen Penyelamatan Jiwasraya yang diperoleh CNBC Indonesia, disebutkan untuk mencapai nilai RBC sampai 120%, dibutuhkan dana sebesar Rp 32,89 triliun. Puncaknya terjadi kala Jiwasraya mengalami gagal bayar atas produk JS Saving Plan pada 1 Oktober 2018. Manajemen tidak mampu membayar polis asuransi JS Saving Plan yang jatuh tempo sebesar Rp 802 miliar. Perkembangan terbaru, BPK menurunkan tim untuk melakukan investigasi terkait kasus Jiwasraya. BPK segera akan melakukan audit investigasi terhadap perusahaan asuransi pelat merah tersebut yang memiliki gagal bayar polis mencapai Rp 12,4 triliun

Penutup

Dari pembahasan kasus diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen Jiwasraya telah salah melakukan hal perencanaan dimana dana yang dititipkan oleh nasabah malah dijadikan instrumen untuk penambahan dana melalui pasar modal dengan penjualan saham namun saham yang berbentuk gorengan dimana saham-saham tersebut nilainya naik-turun secara fluktuatif. Selain itu Jiwasraya juga telah gagal dalam menjalankan fungsi organisasi-nya dimana para pemegang keputusan (decision maker) malah setuju untuk menginvestasikan dana tersebut dalam bentuk saham gorengan. Seharusnya baik dewan direksi dan komisaris duduk bersama untuk membahas terperinci mengenai perumusan investasi tersebut, dan juga harus membahas pengeluaran sebuah produk secara detail jangan mengiming-ngimin konsumen dengan bunga imbal balik yang tinggi yaitu 7 % setiap tahun untuk produk JS Production Plan. Namun faktanya yang terjadi para pembuat keputusan seperti menyetujui metode ini dan melakukan pembiaran sehingga perusahaan sekarang menderita kerugian.

Ada beberapa opsi penyelesaian kasus Jiwasraya yaitu :

1. Pembentukan anak perusahaan dimana hal ini telah dilakukan pemerintah dengan membentuk anak perusahaan Jiwasraya Putra
2. Reasuransi dukungan modal atau skema financial reinsurance dan penerbitan *mandatory convertible bond* (MCB) atau subdept kepada holding.

Daftar Pustaka

1. https://id.wikipedia.org/wiki/Asuransi_Jiwasraya
2. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20200108130133-17-128533/ojk-buka-kronologis-masalah-yang-menimpa-jiwasraya>
3. <https://money.kompas.com/read/2020/01/09/063000926/simak-ini-kronologi-lengkap-kasus-jiwasraya-versi-bpk?page=all>
4. <https://republika.co.id/berita/q23bze383/selesaikan-kasus-jiwasraya-pemerintah-buka-opsi-emb-to-bem>

Saya pernah berdiskusi dengan seseorang rekan tentang situasi kerja di sebuah perusahaan di mana dia bekerja. Rekan tersebut mengeluhkan bahwa kondisi yang dia rasakan sekarang ini sepertinya perusahaan telah mengalami kekeliruan pengelolaan. Kondisi yang dirasakan rekan itu adalah tidak adanya lagi kenyamanan dan gairah dalam bekerja, entropy sudah sangat tinggi mengakibatkan terjadinya fraksi karena masing-masing merasa punya kepentingan dan tujuan yang harus dicapai. Dan organisasi semakin vertikal dan meninggalkan kepentingan pelanggan.

Tentu saja sangat gegabah apabila kesimpulan tersebut diambil sebagai sebuah kesimpulan kolektif seluruh karyawan tentang kondisi perusahaan dimana kawan saya bekerja tersebut. Dibutuhkan sebuah pemikiran yang lebih mendalam untuk bisa mengukur benarkan kesimpulan saya dan rekan saya tersebut.

Yang dimaksud sebagai kegagalan organisasi bukan semata kegagalan dalam mencapai sasaran strategisnya, tetapi lebih pada rendahnya produktivitas orang-orang di dalam organisasi.

Untuk bisa membuat kesimpulan awal, apakah memang organisasi sedang mengalami masalah, paling tidak ada 9 (sembilan) tanda-tanda organisasi sedang mengalami masalah (reff. Vadim Kotelnikov) :

1. **Visi yang tidak jelas/kabur** : yang dimaksudkan tanda yang pertama ini adalah sebuah kondisi dimana Visi perusahaan dan Misi perusahaan tidak menjadi inspirasi bagi karyawan untuk memberi arah pada aktivitasnya. Bisa juga aktivitas organisasi tidak selaras dengan visi dan misinya. Sering kali visi dan misi dikomunikasikan ke seluruh organisasi, tetapi hanya berupa jargon semata, sehingga karyawan tidak mengetahui dan memahami kemana organisasi ini menuju dan apa yang sedang hendak dicapai di masa mendatang.
2. **Rendah “Leadership Skill”** : tanda yang kedua ini menunjuk pada kondisi dimana: muncul ketakutan akan perubahan; Pemimpin (di semua level) kurang memiliki semangat kewirausahaan (entrepreneurial spirit) ; Gaya kepemimpinan mengarah pada otoritarian, sangat mengarahkan dan mengatur atau sangat tidak peduli; Para Manager tidak memimpin dan tidak manage perubahan, mereka cenderung administrative dan hanya mengelola hal-hal dengan ruang lingkup yang kecil (micromanage); Organisasi memiliki program pengembangan leadership yang lemah.
3. **Budaya organisasi tidak bisa memberi energi (Discouraging Culture)**: kondisi ini ditandai dengan keadaan dimana budaya organisasi tidak menginspirasi karyawan; tidak ada nilai-nilai yang dimiliki bersama; Kurangnya tingkat kepercayaan di dalam organisasi; kecenderungan untuk menyalahkan budaya; Organisasi lebih fokus pada masalah, daripada mencari dan memanfaatkan peluang-peluang untuk kesuksesan organisasi; Karyawan tidak bersemangat dan tidak termotivasi; keberagaman tidak dimanfaatkan sebagai kekayaan organisasi; tidak ada toleransi bagi terjadinya kesalahan-kesalahan; karyawan kehilangan kepercayaan pada pemimpin dan sistem. Budaya organisasi tidak diukur dari hasil, tetapi diukur dari pemahaman. Seringkali organisasi menganggap bahwa budaya organisasi itu adalah “artefak” atau “tetenger”, sehingga mengabaikan fungsi penting budaya organisasi sebagai sebuah Tata Nilai di dalam organisasi.

4. **Birokrasi di dalam organisasi yang kaku (High Bureaucracy)** : birokrasi yang kaku seringkali diakibatkan karena struktur organisasi yang terlalu banyak layer. Atau juga karena diberikan batasan-batasan yang kaku diantara layer-2 manajemen. Birokrasi yang kaku mengakibatkan pengambilan keputusan yang lamban; pengawasan yang terlalu ketat dalam segala hal terutama pengawasan bawahan. Bahkan seringkali pikiran-iklan kreatif menjadi terhambat karena semua orang harus melakukan seperti yang diperintahkan bukan yang dikomitmenkan.
5. **Kurangnya Inisiatif** : tanda yang kelima ini ditunjukkan dengan kondisi-kondisi dimana karyawan tidak diberdayakan; motivasi dan semangat yang rendah; karyawan tidak merasa kontribusi mereka dapat membuat perubahan dalam organisasi; manajemen gagal untuk membuat organisasi berjalan dengan efektif; karyawan lebih senang menunggu dan tidak kreatif, karyawan mengerjakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, dan tidak ada lagi selain itu.
6. **Komunikasi Vertikal yang buruk** : karyawan tidak memiliki gambaran yang menyeluruh tentang situasi organisasi, dan tidak merasa kontribusi mereka itu penting. Komunikasi vertikal yang buruk bahkan bisa mengakibatkan terlalu banyak ketidak pastian. Karyawan tidak tahu apa yang dipikirkan dan direncanakan oleh Top Management. Pasif dan menunggu....
7. **Kerjasama Lintas Fungsi yang buruk** :kerjasama lintas fungsi dan unit yang buruk mengakibatkan entropy yang sangat tinggi. Bisa saja seluruh organisasi merasa sangat sibuk, bahkan setiap hari, pulang bisa sangat malam, tetapi output yang dihasilkan tidak luar biasa. Kerjasama lintas fungsi yang buruk disebabkan karena tidak adanya pemahaman tentang tanggung jawab peran lintas fungsi untuk mencapai sasaran organisasi yang lebih tinggi. Tidak ada pengendalian aktivitas-aktivitas lintas fungsi dan juga lemahnya cross-functional team juga berdampak pada penciptaan silo-silo dalam organisasi.
8. **Teamwork yang buruk**: situasi yang lebih buruk dari kerjasama lintas fungsi yang buruk adalah Teamwork yang buruk. Team work yang buruk bisa diakibatkan karena aspek individu anggota team. Orang-orang tidak merasa menjadi bagian dari sebuah tim besar organisasi. Bisa saja kondisi ini disebabkan karena memang tidak ada kepemimpinan yang kuat, atau juga diakibatkan karena organisasi tidak memiliki budaya teamwork yang kuat juga.
9. **Minimnya Ide dan Pengelolaan Knowledge** :organisasi yang baik adalah apabila terjadi proses learning di dalamnya. Baik individual maupun organizational learning. Setiap karyawan memiliki gairah untuk selalu mencari hal-hal baru yang lebih baik. Apabila gairah ini tidak difasilitasi, atau bahkan selalu dianggap tidak perlu, maka lama-lama gairah ini akan meredup dan padam.

9 tanda tersebut memang tidak selalu semuanya muncul di dalam organisasi yang salah pengelolaan. Kemunculan satu tanda saja bisa menjadi sebuah entry point untuk mengevaluasi seluruh organisasi. Evaluasi kapabilitas organisasi inilah yang merupakan salah satu bentuk Organizational Learning untuk bisa meminimalisasi potensi kegagalan organisasi.

Nama : Imam Muhammad Sadek
Nim : 192510051
Kelas Reguler A Magister Manajemen

**KASUS ORGANISASI YANG DIANGGAP GAGAL DALAM MERAH VISI MISI YANG
MENGAKIBATKAN KEBANGKRUTAN ATAU KERUGIAN
(Perusahaan Blackberry)**

Blackberry Diterpa Isu Bangkrut *Gadget* keluaran Kanada, Blackberry (BB), diterpa isu bangkrut. Isu tersebut dipicu oleh angka penjualannya yang mengalami penurunan drastis di pasar internasional. Serta merta isu tersebut berhembus ke Indonesia yang mengakibatkan reputasinya sempat tercoreng. Angka penjualannya di Indonesia juga sempat anjlok. Dari sisi persaingan, BB relatif kalah bersaing dengan Samsung yang mengaplikasikan Android. Begitu pun dari sisi harga, pada beberapa seri BB memiliki harga mahal dengan spesifikasi yang relatif biasa. Sementara Samsung dengan Android-nya membanderol harga yang lebih murah dengan spesifikasi yang mumpuni. Isu kebangkrutan makin meruncing pada medio 2013 sehingga Research In Motion (RIM) selaku produsen BB merilis ponsel terbarunya untuk menghadang isu tersebut. Perlu upaya maksimal dari manajemen RIM untuk mengikis isu BB bangkrut di Indonesia kalau tidak ingin produknya ditinggalkan konsumen dan beralih ke Samsung yang sedang “*booming*” di Indonesia.

NAMA : IRHAMNAH
NIM : 192510048
Kelas Reguler A Magister Manajemen

PT. POS INDONESIA

Saat ini PT Pos Indonesia sedang menghadapi berbagai masalah serius yang apabila tidak dapat ditangani dengan tepat dapat berdampak terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Tingkat profitabilitas yang dalam kisaran nol persen selama tiga tahun terakhir, meskipun tidak mencerminkan secara utuh kinerja perusahaan memberikan cukup gambaran potret buram perusahaan. Jika dibandingkan dengan tingkat profitabilitas perusahaan perposan negara-negara tetangga seperti: Pos Malaysia 18,5% dan Singapore 28,7%, maka sebenarnya secara umum bisnis perposan apabila ditangani dengan manajemen yang baik masih memberikan peluang. Problematik struktural yang dihadapi terutama disebabkan pertumbuhan biaya (cost) yang antara lain disebabkan besarnya porsi belanja pegawai akibat tuntutan kesejahteraan tidak mampu diimbangi dengan pertumbuhan pendapatan (revenue) yang memadai. Oleh karena itu, tanpa adanya langkah-langkah yang radikal atau perubahan yang signifikan maka secara perlahan PT Pos Indonesia yang bulan September ini hampir berusia 61 tahun (terhitung sejak perusahaan menjadi/dikelola oleh Pemerintah Indonesia), mungkin tidak akan bertahan eksis dalam persaingan atau dengan kata lain terancam kebangkrutan.

Di satu pihak, kondisi eksternal sangat berpengaruh besar terhadap bisnis yang dikelola PT Pos Indonesia. PT Pos Indonesia yang bergerak dalam tiga pilar bisnis utama (core business) yaitu: komunikasi, keuangan dan logistik, dihadapkan pada situasi persaingan yang sangat tajam. Deregulasi menyebabkan rendahnya entry barrier dalam bisnis perposan sehingga jumlah perusahaan yang bergerak dalam courier service jumlahnya sangat banyak dan menyebabkan kondisi persaingan yang sangat tajam. Bisnis komunikasi yang dikembangkan PT Pos Indonesia yaitu layanan suratpos merupakan komunikasi generasi pertama yang saat ini mengalami penurunan sangat tajam karena disamping harus bersaing dengan para pengelola jasa titipan, juga harus menerima kenyataan beralihnya sebagian konsumen kepada produk substitusi yaitu SMS dan produk teknologi informasi lainnya seperti internet. Ceruk pasar (niche market) yang masih terbuka untuk beberapa tahun mendatang terutama kiriman dokumen dimana saat ini pangsa pasar PT Pos Indonesia masih sangat kecil. Peluang lain mungkin direct mail yang di negara kita masih dalam tahap perkembangan, sebenarnya merupakan peluang yang cukup bagus dengan competitive advantage yang dimiliki perusahaan terutama dalam penguasaan delivery. Pengembangan pasar untuk produk ini perlu didukung dengan database yang baik serta tingkat profesionalisme yang tinggi (Finlandpost merupakan contoh kasus yang baik dalam pengembangan produk ini). Begitu pula berkembangnya produk perbankan dengan didukung teknologi informasi mengembangkan secara cepat Automatic Teller Machine (ATM) dengan content multi transaksi memberikan service level yang semakin tinggi, sehingga menyebabkan layanan keuangan yang dikembangkan PT Pos Indonesia yang sifatnya masih konvensional sulit untuk

bersaing. Oleh karena itu mau tidak mau PT Pos Indonesia harus melakukan switching layanan keuangannya yang berbasis cash menjadi berbasis account. Obsesi perusahaan menjadi national payment gateway saja tidak cukup, karena pada akhirnya harus mengarah menjadi fully banking services. Meskipun PT Pos Indonesia sudah sangat lama mengelola layanan pengiriman barang, namun dalam bisnis logistik PT Pos Indonesia masih merupakan pemain baru. Kompetitor utama dalam bisnis ini adalah perusahaan-perusahaan multinasional (MNC), sehingga memiliki kemampuan sumber daya keuangan dan teknologi serta dukungan network yang sangat kuat. Pengembangan layanan pengiriman barang ke bisnis logistik, memerlukan investasi yang cukup besar dan dalam kondisi perusahaan seperti saat ini sulit mengembangkan bisnis ini tanpa melakukan aliansi strategis dengan perusahaan lain. Oleh karena itu, membangun aliansi strategis merupakan pilihan yang tidak bisa ditawar. Permasalahannya adalah tidak mudah mencari partner yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Di lain pihak, PT Pos Indonesia menghadapi berbagai masalah internal seperti rendahnya produktivitas pegawai dan aset lainnya. Jumlah pegawai PT Pos Indonesia, yang mencapai kurang lebih 23.937 orang, tidak menyebar secara proporsional sehingga tingkat produktivitas masing-masing daerah sangat bervariasi dengan sebaran yang cukup tinggi. Hal ini menyebabkan sebagian pegawai merasa telah bekerja sangat berat dan masih banyak peluang yang tidak dapat tergarap (opportunity loss), sebagian lagi bekerja kurang dari yang seharusnya sehingga tidak efisien. Kesenjangan kompetensi yang disebabkan perubahan lingkungan bisnis dan teknologi juga merupakan faktor lain yang perlu mendapatkan perhatian serius. Perubahan visi dan misi organisasi menyebabkan keharusan adanya perubahan budaya. Budaya lama yang sudah dianggap kurang relevan belum diikuti dengan pengembangan budaya baru menyebabkan lemahnya budaya perusahaan (terdapat kegamangan). Struktur organisasi yang ada baik di tingkat pusat, wilayah, dan UPT masih belum efisien jika dibandingkan struktur organisasi perusahaan pesaing. Demikian juga dengan aset properti (bangunan dan tanah) yang jumlahnya mencapai 3.296 unit, tidak seluruhnya berada dalam lokasi yang strategis, sehingga banyak yang idle dan bahkan memerlukan maintenance cost yang tinggi.

Sementara itu, PT Pos Indonesia yang merupakan anggota Union Postal Universal (UPU) juga terikat konvensi untuk melaksanakan pelayanan yang bersifat universal service obligation (USO) yang mewajibkan PT Pos Indonesia untuk memberikan pelayanan murah dan merata untuk seluruh penduduk. PT Pos Indonesia sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) juga diberikan tanggungjawab untuk melaksanakan peran pemerintahan dalam melayani masyarakat atau public service obligation (PSO), seperti keharusan untuk memberikan kemudahan dalam pelayanan komunikasi, pengiriman barang dan pelayanan keuangan terhadap para pegawai negeri, transmigran, pensiunan di daerah terpencil. Kewajiban-kewajiban tersebut dalam situasi ekonomi saat ini, dimana harga-harga barang dan jasa sangat tinggi, tentunya merupakan pelayanan yang menambah beban biaya dan menambah kerugian bagi perusahaan. Status perusahaan yang bersifat perseroan tentunya mengharuskan perusahaan mampu menutup berbagai biaya operasi untuk

melaksanakan kewajiban-kewajiban tersebut dengan cara cross subsidy. Namun, dengan adanya berbagai kondisi internal dan eksternal seperti tersebut di atas menyebabkan kemampuan PT Pos Indonesia untuk meraih keuntungan dalam bisnis di daerah gemuk (terutama di perkotaan) tidak berjalan seperti yang diharapkan.

Sedangkan kendala struktural dalam hal institusi terutama mengenai peran ganda yang harus diemban PT Pos Indonesia yaitu sebagai agent of development dan agent of change yang merupakan perpanjangan peran pemerintah dalam melayani masyarakat dan sebagai institusi bisnis yang bersifat persero yang seharusnya mampu memberikan kontribusi terhadap penerimaan negara. Sejauh mana peran tersebut dapat dilaksanakan secara bersamaan? Pertanyaan tersebut tentunya wajar ketika melihat kondisi perusahaan yang saat ini sedang dalam kondisi sulit. Ataukah justru kedua peran tersebut yang justru menyebabkan PT Pos Indonesia saat ini berada dalam kondisi seperti itu. PT Pos Indonesia adalah perusahaan jasa yang mengalami perjalanan sejarah cukup panjang, oleh karena itu analisis terhadap PT Pos Indonesia tidak cukup hanya melihatnya dari perspektif saat ini. Awalnya layanan jasa pos merupakan layanan yang bersifat monopoli dan bersifat public goods, sehingga pelayanan pos saat itu hanya dilakukan oleh negara sampai akhirnya berbentuk perusahaan negara. Namun secara perlahan layanan jasa perposan berubah dari yang semula murni public goods berkembang menjadi layanan yang tidak lagi murni bersifat public goods, artinya sebagian layanan diserahkan ke pihak swasta. Mungkin permasalahannya adalah perusahaan swasta hanya beroperasi di daerah-daerah gemuk dan tidak dibebani oleh melaksanakan kewajiban – kewajiban bersifat USO dan PSO, sedangkan PT Pos Indonesia harus melaksanakan kewajiban-kewajiban tersebut. Saat Pos Indonesia masih berbentuk perusahaan jawatan (Perjan) atau bahkan perusahaan umum (Perum), mungkin hal ini tidak menimbulkan masalah bagi perusahaan karena dengan status tersebut perusahaan tidak dituntut untuk menghasilkan profit. Tapi ketika status perusahaan berubah menjadi perusahaan perseroan (Persero), maka timbul permasalahan ketika dengan posisi tersebut kinerja perusahaan dituntut sama dengan perusahaan swasta yang bergerak dalam orientasi bisnis dengan mengejar keuntungan semata. Meskipun untuk ukuran kinerja BUMN sesuai dengan Kepmen Keuangan Nomor: 826/KMK.013/1992 Tanggal 24 Juli 1992 tidak seluruhnya berdasarkan indikator-indikator keuangan, namun ketika indikator-indikator dalam kinerja keuangan tidak baik tetap saja pihak stakeholder akan menganggap Direksi BUMN gagal. Oleh karena itu, bagaimanapun juga dengan status Persero, maka Direksi PT Pos Indonesia akan tetap dituntut untuk selalu meningkatkan kinerja khususnya dalam indikator-indikator keuangannya. Mempertanyakan tepat atau tidaknya perubahan status bukan sesuatu yang relevan lagi, en toch hal itu sudah terjadi. Mungkin lebih baik kalau mencari alternatif-alternatif yang dapat ditempuh lebih berguna dalam memahami permasalahan tersebut.

Langkah-langkah perbaikan untuk mendongkrak kinerja perusahaan perlu segera dilakukan terutama terhadap dua aspek yang mendasar yaitu: operasi bisnis dan restrukturisasi kelembagaan. Strategi pengembangan perusahaan 6R (Repositioning, Reinventing, Reengineering, Restructuring, Resizing, Resource Allocation) merupakan langkah yang cukup strategis dan perlu terus dilaksanakan secara

konsisten. Namun demikian dihadapkan pada dimensi waktu dan luasnya permasalahan yang dihadapi, langkah-langkah strategis yang bersifat struktural dan radikal khususnya menyangkut masalah kelembagaan masih tetap perlu dilakukan. Beberapa alternatif yang dapat diambil perusahaan antara lain:

Pertama, Mengembalikan bentuk status perusahaan menjadi Perum atau Perjan, sehingga sebagai perusahaan yang tidak dibebani kewajiban menghasilkan profit. Permasalahannya adalah tidak mudah mengembalikan perusahaan yang sudah terlanjur berstatus Persero ke bentuk yang lebih rendah terutama dalam hal kewenangan pengelolaan manajemen dan kesejahteraan yang diberikan terhadap pegawainya. Oleh karena itu opsi ini mungkin pilihan terakhir manakala perusahaan benar-benar dalam kondisi yang sudah tidak memungkinkan lagi untuk tetap eksis dalam bentuk sekarang.

Kedua, Tetap seperti sekarang, yaitu dengan status perusahaan persero, namun kewajiban USO dan PSO disubsidi oleh pemerintah dengan asumsi masih memungkinkan dilakukan perbaikan dalam kinerja manajemen. Namun, dengan struktur keuangan, khususnya dalam komposisi pengeluaran biaya perusahaan, yang biaya belanja pegawainya sangat besar dan lebih dari yang seharusnya menyebabkan kemampuan operasional perusahaan terseok dan hampir tidak memungkinkan lagi untuk melakukan investasi, di lain pihak pertumbuhan pendapatan sulit untuk dikembangkan, maka dalam jangka panjang perusahaan akan menjadi semakin sulit dan tidak mampu lagi untuk bersaing. Dalam bahasa yang sederhana kalau tidak ada uluran tangan dari pemerintah maka perusahaan akan mengalami MPP (Mati Pelan-Pelan). Perbaikan yang tidak bersifat struktural dan signifikan kurang akan memberikan dampak terhadap perbaikan kinerja perusahaan. Masalahnya adalah untuk melakukan perbaikan struktural dan signifikan ialah mengharuskan manajemen melakukan kebijakan di bidang kepegawaian yang mungkin kurang populer dan mungkin akan sangat ditentang oleh Serikat Pekerja yang ada. Oleh karena itu mungkin alternatif untuk meminta bantuan pemerintah terutama dalam penyediaan pendanaan untuk memecahkan masalah ini mungkin dapat jadi solusi terbaik, yang artinya perusahaan dapat disehatkan sementara para pegawai yang terkena dampak kebijakan dapat tetap hidup dengan sejahtera.

Ketiga, Kepemilikan perusahaan secara utuh dijual kepada swasta (Pos Argentina merupakan salah satu yang dapat dijadikan contoh kasus dalam swastanisasi perusahaan pos negara). Masalahnya adalah jika mayoritas saham masih dikuasai pemerintah mungkin tidak akan menarik minat para investor, karena dengan pengelolaan manajemen perusahaan masih dikelola oleh wakil pemerintah para investor tidak leluasa untuk melakukan perubahan-perubahan yang radikal. Sedangkan jika sebagian besar saham perusahaan atau seluruh kepemilikan perusahaan dijual akan lebih menarik minat para investor, tapi hal ini mungkin akan mendapat tantangan dari Serikat Pekerja karena nasib para karyawan akan kurang terlindungi jika dibandingkan ketika masih menjadi karyawan BUMN.

Keempat, Perusahaan menjual sebagian atau seluruh business yang profitable dalam

bentuk anak-anak perusahaan. Untuk membentuk anak-anak perusahaan baru dalam bisnis perposan, yang sangat memerlukan dukungan infrastruktur teknologi informasi dan alat transportasi, memerlukan biaya besar, sementara kemampuan perusahaan untuk melakukan investasi sangat rendah. Perlu pertimbangan yang matang untuk opsi-opsi business mana yang akan dijadikan anak perusahaan, apakah satu, dua, atau tiga–tiganya. Pemilihan mitra juga merupakan hal yang perlu mendapat perhatian yang serius, terutama mitra yang benar-benar mampu memberikan sinergi terhadap pengembangan bisnis perusahaan. Di samping itu, perlu adanya rencana yang jelas dalam melakukan restrukturisasi organisasi perusahaan (khususnya masalah rightsizing), karena tanpa kejelasan langkah restrukturisasi organisasi, perusahaan akan tetap menanggung beban pegawai yang berat, sementara pendapatan dari bisnis yang menguntungkan berkurang karena sharing dengan investor lain.

Kelima, Melakukan pemisahan fungsi perusahaan sebagai public service dan profit making. Berbeda dengan alternatif keempat, dalam alternatif ini langkah pertama memecah perusahaan menjadi dua perusahaan yaitu: satu perusahaan yang bersifat public service dikembalikan ke bentuk Perum atau Perjan sehingga kepemilikan dan pengelolaannya benar–benar dikuasai pemerintah, sedangkan satu perusahaan lagi pengelolaannya bersifat business oriented dan kepemilikannya sebagian atau seluruhnya dikuasai oleh swasta sehingga dengan demikian akan terdapat dua Direksi (Direksi PT Pos Indonesia dan Direksi Perum atau Perjan Pos Indonesia). Masalahnya tidak mudah untuk melakukan pemisahan asset khususnya dalam melakukan pemisahan karyawan yang ada.

Mungkin masih banyak lagi alternatif lain yang tersedia, namun dari gambaran tersebut di atas menunjukan setiap alternatif yang ditempuh pasti memiliki peluang dan tantangannya sendiri, yang akan menimbulkan dampak yang berkepanjangan jika tidak dilakukan dengan hati-hati. Diperlukan diskusi yang panjang dan melibatkan banyak pihak ketika Manajemen akan menentukan arah yang akan dipilih sehingga keputusan yang dibuat tidak akan menjadi “dosa sejarah” dan harus dipikul terutama para karyawan (lebih dari 23.000 orang) dan keluarganya yang jumlahnya cukup besar.