

PROSES MANAJEMEN GRUP PERUSAHAAN MAKRO

Lim Sanny
Fakultas Ekonomi Universitas Bina Nusantara, Jakarta
Villa Meruya Blok A2/2, Jakarta
lsanny2004@yahoo.com

Abstrak

Indonesia sebagai negara agraris yang memiliki lahan yang luas merupakan suatu potensi bagi pengembangan khususnya di bidang pertanian dan peternakan. Pangan asal ternak sangat dibutuhkan bagi pertumbuhan dan kesehatan manusia. Sumber protein manusia antara lain daging, susu, dan telur. Jumlah penduduk Indonesia yang saat ini mencapai 237,6 juta jiwa serta konsumsi protein yang masih rendah, yaitu konsumsi protein per kapita hanya 2,96 merupakan suatu peluang yang sangat baik. Akan tetapi, rendahnya produksi susu di Indonesia juga merupakan suatu tantangan perusahaan untuk dapat meningkatkannya dengan cara kemitraan dengan para petani sekitar. Selain faktor bahan baku sebagai faktor kunci, perusahaan pun harus memiliki proses manajemen strategi yang jelas untuk pengembangan usahanya.

Kata Kunci : Strategi Proses, Manajemen, Strategi

Pendahuluan

Indonesia dengan jumlah penduduk lebih dari 200 juta orang dan jika diprediksi kenaikan populasi sebesar 1,66%, maka di tahun 2020 mencapai 288 juta orang. Indonesia secara geografis amat luas, Indonesia memiliki industri strategis, untuk dapat tumbuh dan berkembang serta menjadi mandiri (Zuhail, 2008). Saat ini perusahaan di Indonesia yang memproduksi produk olahan dari daging, susu dan telur masih sedikit. Padahal dengan jumlah penduduk yang cukup banyak, merupakan suatu peluang bagi perusahaan untuk dapat berkembang, apalagi melihat jumlah konsumsi protein yang masih sangat rendah.

Tabel 1 menyajikan konsumsi per kapita untuk protein masih rendah dan dilihat kecenderungannya terjadi penurunan dari tahun 2007 hingga 2009. Untuk itu, perlu adanya sosialisasi terhadap masyarakat untuk menjelaskan pentingnya konsumsi protein bagi kesehatan dan kecerdasan masyarakat.

Tabel 1
Rata-rata konsumsi protein per kapita

Tahun	Konsumsi
1999	1.43
2002	2.33
2003	2.22
2004	2.38
2005	2.71
2006	2.51
2007	3.23
2008	3.05
2009	2.96

Sumber : bps

Proses manajemen strategis adalah suatu pendekatan rasional yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai daya saing strategis dan peningkatan perolehan laba. Daya saing strategis dicapai ketika suatu perusahaan telah mengembangkan dan mempelajari bagaimana menerapkan strategi dengan cara penciptaan nilai. Peningkatan laba (lebih dari yang diharapkan atau di-

prediksi investor dengan tingkat resiko yang sama) memberikan dasar yang kuat perlu secara simultan untuk memenuhi semua kepentingan stakeholders (Ireland, 2011). Proses manajemen strategis terdiri dari 3 tahapan yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan ke-kuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tak terbatas, penyusunan strategi harus memutuskan alternatif strategi mana yang akan memberikan keuntungan terbaik. Keputusan formulasi strategi mengikat organisasi terhadap produk, pasar, sumber daya, dan teknologi yang spesifik untuk periode waktu yang panjang.

Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Tahapan kedua adalah Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih tepat disebut seni daripada ilmu. Tahapan ketiga adalah tahap final dalam manajemen strategis. Manajer sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti diharapkan. Evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang

karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi, mengukur kinerja serta mengambil tindakan korektif. (David. F.R, 2006)

Proses manajemen strategis didasarkan pada kepercayaan bahwa organisasi seharusnya secara terus-menerus memantau kejadian di lingkungan internal dan eksternal serta tren sehingga perubahan yang cepat dapat dibuat ketika diperlukan. Tingkat dan besarnya perubahan yang mempengaruhi organisasi meningkat secara dramatis. Untuk bertahan hidup, semua organisasi harus mampu mengidentifikasi dengan tepat dan beradaptasi dalam perubahan. (Andrews, et al 2009). Proses manajemen strategis ditujukan untuk memungkinkan organisasi beradaptasi secara efektif terhadap perubahan dalam jangka panjang. Strategi dapat muncul dalam keputusan terdesentralisasi struktur yang memberikan manajer otonomi untuk mengambil tindakan yang lebih responsif tindakan sementara arah strategis secara keseluruhan dianggap dalam proses perencanaan strategis. (Anderson, 2004). Proses manajemen strategis merupakan hal yang dinamis dan berkelanjutan (Hutzschenreuter and Kleindienst, 2006). Suatu perubahan dalam salah satu komponen utama dalam model dapat menyebabkan perubahan dalam salah satu atau semua komponen lainnya. Sebagai contoh, perubahan dalam ekonomi dapat mempresentasikan peluang besar dan membutuhkan perubahan dalam tujuan jangka panjang dan strategi, kegagalan dalam mencapai tujuan tahunan dapat memerlukan perubahan dalam kebijakan, perubahan besar dalam strategi pesaing dapat membutuhkan perubahan dalam misi perusahaan. Dengan demikian, aktivitas formulasi, implementasi dan evaluasi strategi seharusnya dilakukan secara berkelanjutan, tidak hanya pada akhir tahun atau setiap setengah tahun. Proses manajemen strategis tidak pernah berakhir.

Sumber : D. Boddy, Management: An Introduction, p. 227, Prentice Hall, 2005. in Imc

<i>Elements in strategy process</i>	<i>Questions</i>	<i>Description</i>
STRATEGY FORMULATION		
Strategic analysis		
Defining organisational purpose ↓	What is our purpose? What kind of organisation do we want to be?	A clarification of the purpose of the business, sometime expressed in a mission statement. Some organisations also determine the values to which they wish to subscribe
Environmental analysis ↓	Where are we now?	Environmental analysis involves the gathering and analysis of 'intelligence' on the business environment. This encompasses the external environment (general and competitive forces), the internal environment (resources, competences, performance relative to competitors), and stakeholder expectations
Strategic choice		
Objectives ↓	Where do we want to be?	Objectives provide a more detailed articulation of purpose and a basis for monitoring performance
Strategies ↓	How are we going to get there?	Strategies describe how the objectives are to be achieved
Options analysis ↓	Are there alternative routes?	Alternative strategic options may be identified; options require to be appraised in order that the best can be selected
STRATEGY IMPLEMENTATION		
Actions ↓	How do we turn plans into reality?	A specification of the operational activities and tasks required to enable strategies to be implemented
Monitoring and control	How will we know if we are getting there?	Monitoring performance and progress in meeting objectives, taking corrective action as necessary and reviewing strategy

Sumber: Buddy, 2005

Gambar 1
Diagram elemen dari strategi proses.

Perencanaan strategis dimulai dengan dua arah. Interaksi 2 arah harus menciptakan sebuah visi strategis tentang arah strategi perusahaan di masa depan serta langkah-langkah konkrit untuk melakukan-

nya merupakan rencana strategis bagi perusahaan.

Perencanaan strategis dimulai dengan dua arah. Interaksi 2 arah harus menciptakan sebuah visi strategis tentang

arah strategi perusahaan di masa depan serta langkah-langkah konkrit untuk melakukannya merupakan rencana strategis bagi perusahaan. Pandangan top-down muncul dari pembangunan skenario perencanaan, yang mengantisipasi jenis perubahan lingkungan yang akan relevan dengan bisnis dari perusahaan di masa depan. Pandangan *bottom-up* muncul dari pembangunan model strategis bisnis untuk setiap bisnis perusahaan.

Model ini mengantisipasi jenis perubahan yang diinginkan dan dibutuhkan untuk mempersiapkan perusahaan dan usahanya untuk kompetitif dan sukses masa depan. Sekarang kita bisa meletakkan ide-ide bersama-sama dan menggambarkan strategi modern yang efektif proses. Kita ingat bahwa pemikiran strategis adalah suatu proses, dan rencana strategis adalah hasil dari proses tersebut.

Masalah proses strategi dalam organisasi besar bagaimana memiliki prosedur perencanaan yang:

1. Fokus manajemen memikirkan kesejahteraan jangka panjang
2. Mengantisipasi perubahan yang relevan
3. Merangsang interaksi konstruktif antara perspektif top-down dan bottom-up
4. Menciptakan visi strategis yang efektif
5. Transformasi strategi ke dalam tindakan

Multi-strategi bisnis perusahaan harus berfokus terutama pada variabel yang berdampak langsung terhadap tingkat pengembalian modal, seperti portofolio usaha, posisinya di industri, investasi bisnis, kepemimpinan bisnis, bisnis akuisisi dan divestasi, dan sebagainya. Dengan demikian, proses strategi untuk multi-bisnis perusahaan perlu diubah seperti yang ditunjukkan pada gambar di atas. Dalamnya yang umum perencanaan skenario masih sesuai untuk seluruh perusahaan dan umum strategis visi. Tetapi

tiap-tiap bisnis terpisah di perusahaan (Bisnis 1, 2, 3, 4, dll) perlu menciptakan model bisnis yang strategis sesuai dengan bisnisnya. Dalam sebuah perusahaan multi bisnis, proses strategi akan menghasilkan:

1. Rencana strategis perusahaan
2. Strategis model bisnis dan rencana strategis untuk setiap unit bisnis dan strategis rencana bisnis dan rencana operasional untuk setiap unit bisnis

Manajemen Proses Grup Perusahaan Makro

Perusahaan Grup Makro yang lebih dikenal adalah salah satu usahanya yaitu Cimory, yang memproduksi susu segar dan olahannya. Visi dan misi perusahaan adalah "*Protein is our Business*" Konsep ini berasal dari alam yang mengkaruniakan 4 macam protein dengan nilai nutrisi terbaik bagi manusia yaitu daging, susu, telur dan kedelai. Grup perusahaan ini memiliki fokus yang sangat jelas yaitu memproduksi makanan dan minuman berbasis empat macam protein tersebut. Grup perusahaan ini dimulai dari usaha bisnis kecil, dengan melihat kesuksesan produk frozen food di negara lain, maka tahun 1993 PT. Macroprima Panganutama didirikan. Perusahaan ini adalah produsen daging olahan seperti *sisis, nugget, pizza toppings* dan aneka *cold cuts*. PT. Macroprima Panganutama adalah produsen chicken nugget pertama dan sebagai salah satu pelopor frozen food di Indonesia. Dimulai dengan sebuah pabrik kecil di Jakarta Utara, perusahaan bekerja keras untuk memperkenalkan *chicken nugget* ke market Indonesia. Beberapa tahun kemudian, tiga besar perusahaan unggas terpadu secara vertikal agresif memasuki industri ini. Produk-produk tersebut hadir dengan merk Kanzler, So-Lite, Besto dan Rollado.

Kemudian tahun 2006, PT. Cisarua Mountain Dairy (Cimory) didirikan sebagai produsen *dairy products* berbasis susu segar. Produk yang dihasilkan adalah *Paste-*

urized Fresh Milk, Yoghurt Drink, Stirred Yoghurt, Set Yoghurt, Natural Cheese (che-ddar, Mozzarella), Processed Cheese, Fresh Cream dan Butter. Cimory menyerap susu lokal dan menerapkan 'fair pricing policy' terhadap para peternaknya. Saat ini Cimory dikenal luas sebagai Perusahaan yang membayar susu peternak lokal dengan harga tertinggi di Indonesia.

Setelah sukses dengan Cimory, di tahun 2007 didirikan PT. Java Egg Specialities yang merupakan pioneer industri telur cair di Indonesia. Produk yang dihasilkan adalah berbagai produk telur cair dan turunannya seperti *Pasteurized whole liquid egg, Egg yolk, Egg white, Mayonnaise, Sauce dan Salad dressing*. Merek yang digunakan seluruh produk ini adalah Euro Gourmet. *Liquid Egg* diproduksi dengan standar Eropa menggunakan mesin-mesin yang berasal dari Perancis yang merupakan negara pelopor industri *Liquid Egg*.

Meningkatnya produksi susu menjadi pertimbangan perusahaan, agar supply susu dari peternak dapat selalu terserap, maka di tahun 2009 Cimory mulai memproduksi aneka produk keju. Proses produksi keju di Cimory berlangsung dibawah pengawasan *Cheese Master* dari negara Swiss, yang telah berpengalaman lebih dari 40 tahun. Produk *Cimory Cheese* antara lain: *Cimory Cheese Spread, Cimory Cream Cheese, Cheddar Cheese, Mozzarella Cheese*.

Saat ini semua produk PT. Macro-prima Panganutama, telah mendapatkan Sertifikat Halal dari MUI dan HACCP. Semua merek yang diproduksi pun sudah dikenal oleh masyarakat luas, padahal pada awalnya perusahaan harus melalui proses yang cukup panjang, karena pada saat itu masyarakat Indonesia belum terbiasa dengan frozen food. Sedangkan Cimory adalah satu-satunya industri pengolahan susu di Indonesia yang memproduksi hampir semua jenis dairy products. Produk-produk Cimory dapat ditemukan di semua *hyper-*

market, supermarket dan beberapa *mini-market*. Cimory juga telah mendapatkan sertifikat HACCP dan Sertifikat Halal MUI. Selain itu semua produk yang diproduksi telah mendapatkan sertifikat HALAL, HACCP, NKV.

Perusahaan Cimory menjadi tempat menjual susu segar yang memberikan harga tinggi kepada petani, dibandingkan harga gabungan koperasi susu Indonesia. Untuk PT. Java Egg Specialities, semua produk yang diproduksi telah mendapatkan sertifikat HALAL, HACCP, NKV. Saat ini perusahaan sedang merencanakan untuk pabrik barunya di daerah Ungaran-Semarang, karena suplai susu di daerah tersebut cukup tinggi yaitu mencapai 15.000 liter dan perusahaan akan mengembangkan produk selain *fresh milk*, juga untuk *ice cream* dan yakult. (Semarang metro)

Pembahasan

Grup perusahaan ini memiliki strategi proses yang sangat baik. Grup perusahaan ini selalu fokus pada bisnisnya, selain itu dalam penanganannya selain keahlian yang dimiliki perusahaan, juga harus memperhatikan lingkungan sekitar, seperti pemberian penyuluhan kepada para petani, juga membeli hasil susu segar dengan harga terbaik, sehingga para petani dapat memberikan pakan yang baik juga, yang berakibat kualitas susu yang dihasilkan oleh sapi juga kualitas yang baik. Jadi kemitraan dengan para petani susu selalu dijaga dengan baik dan para petani susu pun selalu diberikan informasi tentang penanganan dan pemberian pakan yang baik untuk sapi, agar kualitas dan kuantitas susu menjadi baik. Tidak banyak perusahaan yang berani memproduksi *fresh milk*, karena penanganannya yang cukup sulit, yaitu susu harus berada pada suhu 4°C dan susu hanya bertahan selama 12 hari. Selain itu dalam pengiriman pun banyak sekali kendalanya, juga hingga tiba di supermarket, penyimpanan yang tidak baik akan mengakibatkan susu rusak. Komitmen untuk memproduksi makanan

dengan kualitas yang baik juga menjadi kunci kesuksesannya. Selain itu kunci kesuk-sesannya adalah kreatif dengan mencipta-kan hal baru sehingga berbeda dari pemain yang lain dan perusahaan selalu terus me-ningkatkan kualitas baik dari bahan baku dan juga hasil produksinya.

Strategi lainnya yang dilakukan perusahaan, di atas lahan sekitar 3000 m² di daerah puncak, dibangun *Dairy Educational Theater*. Setiap dua kali dalam satu minggu, rombongan anak-anak TK dan SD mengunjungi Cimory. Sehingga anak-anak mengerti manfaat susu segar, karena disini anak-anak itu juga diajak melihat pemerahan susu sapi, peternakan, sampai ke pabrik pengolahannya. Mereka akan tahu bahwa untuk menghasilkan susu segar yang baik diperlukan perjalanan yang sangat panjang. Langkah ini juga sebagai ajang komunikasi yang efektif untuk mengedukasi pasar. Hal ini digunakan karena lebih efisien mengingat jika beriklan di media sudah pasti diperlukan biaya yang tinggi, dan ternyata pendekatan ini justru lebih efektif. Anak-anak dapat melihat langsung bahkan kalau mau bisa memberi makan sapi. Program ini tidak hanya untuk anak-anak, juga boleh untuk semua usia. Strategi lain yang dilakukannya adalah lewat perusahaan membuka restoran yang berdampingan dengan tempat pengolahan, sehingga merupakan suatu daya tarik tersendiri.

Kesimpulan

Kesuksesan tidak selalu mengiringi jalannya perusahaan ini, terlihat selama 4 tahun akibat krisis moneter, perusahaan terpaksa bekerja hanya untuk membayar hutang luar negeri. Kini, setelah 22 tahun menekuni usaha pangan, group perusahaan ini telah menjadi sumber penghidupan bagi lebih dari 1000 karyawan dan telah menjadi pelopor produsen makanan minuman nasional berbasis empat protein dengan mengutamakan nilai nutrisi

terbaik. Kesuksesan perusahaan disebabkan oleh proses manajemen strategis didasarkan pada kepercayaan bahwa organisasi seharusnya secara terus-menerus memantau kejadian di lingkungan internal dan eksternal serta tren sehingga perubahan yang cepat dapat dibuat ketika diperlukan. Tingkat dan besarnya perubahan yang mempengaruhi organisasi meningkat secara dramatis. Untuk bertahan hidup, semua organisasi harus mampu mengidentifikasi dengan tepat dan beradaptasi dalam perubahan. Selain itu, proses manajemen strategis ditujukan untuk memungkinkan organisasi beradaptasi secara efektif terhadap perubahan dalam jangka panjang. Strategi dapat muncul dalam keputusan terdesentralisasi struktur yang memberikan manajer otonomi untuk mengambil tindakan yang lebih responsif tindakan sementara arah strategis secara keseluruhan dianggap dalam proses perencanaan strategis.

Daftar Pustaka

- Anderson, Torben Juul, *“Integrating the Strategy Formation Process : An International perspective”*, *European Management*, 22(3): 263-272, 2004
- Andrew, R., Boyne, A.G., Law, J., and Walker, M.R, “Strategy Formulation, Strategy Content and Performance An empirical analysis”, *Public Management Review*. 11(1): 1-22, 2009
- Anonim, Management Tools, “Business Strategy : Elements in the Strategy Process,” Knowledge Resources Center, LMC
- David, F.R, “Strategic Management : Concepts and Cases, 13th Edition. Pearson”, Prentice Hall, 2011
- Hutzschenreuter, T, and Kleindienst, I., “Strategy-Process Research : What

Have We Learned and What Is Still to Be Explored. *Journal of Management*, 32(5): 673-720, 2006

Ireland, H.H., "The Management of Strategy Concepts and Cases", 9th Edition. Cengage Learning, 2011

Semarang Metro, 21 Februari 2009. PT Cimory Siap Serap 17.000 Liter Susu, 2009