



PENGEMBANGAN MODEL MANAJEMEN STRATEJIK (Wheelen and Hunger)

Pajar Machmud

¹ Dosen Jurusan Manajemen STTI Sony Sugema Karawang

Corresponding Author: Pajar Machmud; Email: pajarmachmud@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords: Pengembangan, Model, Manajemen, Stratejik

Received : 19 February 2024

Revised : 29 February 2024

Accepted : 02 March 2024

ABSTRACT

The company where I work is a company that falls into the manufacturing industry category, operating since 2011 in the Bukit Indah City Industrial Area, Purwakarta. The company I work for is in a good competitive position when compared to competing companies. Unipres is in the top ten largest press and stamping companies. One of the competitors for the press and stamping industry in Indonesia is Toyota Boshoku Indonesia. Competitive position of PT. Unipres Indonesia is in the good category because it has succeeded in controlling the stamping market for several car models such as Nissan, Honda, Mitsubishi, Isuzu, Suzuki and Hino. Environmental scanning is monitoring, evaluating, and searching for information from the external and internal environment for important people in the company. The aim is to identify strategic factors, external and internal elements that will determine the company's future. Strategy formulation, especially strategic planning or long-term planning, is usually related to the vision, mission and policies of an agency. Usually strategy development begins with analyzing the situation to find a match between external opportunities and internal strengths with external threats and internal weaknesses.

PENDAHULUAN

Untuk membangun sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan penanganan yang sungguh – sungguh dengan pendekatan yang tepat karena manusia memiliki karakter sifat yang berbeda-beda. Pihak manajemen mengharapkan para karyawannya dapat bekerja dengan semangat dan penuh komitmen kerja yang tinggi untuk meningkatkan kualitas perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan jalannya bisnis suatu perusahaan. Perusahaan harus memiliki orang – orang dengan bakat



terbaik agar berhasil di pasar global yang semakin kompetitif dan kompleks. Untuk alasan tersebut dalam beberapa tahun terakhir ini, manajemen talenta (talent management) merupakan salah satu isu penting yang menjadi topik pembicaraan di dunia manajemen sumber daya manusia. Hal ini merupakan konsekuensi logis dari kondisi ketersediaan talenta yang terbatas, sementara kebutuhan akan mereka terus meningkat. Keberadaan sumber daya manusia berkualitas merupakan urat nadi perusahaan.

Melalui sistem manajemen talenta inilah para karyawan tersebut akan mendapatkan pelatihan SDM, adanya perekrutan berbasis ketrampilan, serta hal-hal lain yang terkait untuk pengembangan dan pelatihan SDM tersebut guna mencapai target dan tujuan dari perusahaan. Dalam pengembangan manajemen talenta perusahaan harus melakukan beberapa hal yaitu merekrut dan menyeleksi karyawan yang mempunyai telenta, perusahaan harus melatih sehingga karyawan paham betul akan perusahaan, perusahaan harus memberikan kompensasi sesuai dengan bidang dan talenta yang dimiliki oleh karyawan serta perusahaan harus memperhitungkan retensi yang harus diberikan kepada karyawan yang memiliki loyalitas terhadap perusahaan sehingga karyawan itu dapat bertahan.

METODE

Lima strategi generik Porter diilustrasikan di tabel dibawah dimana strategi diferensiasi dapat dijalankan baik di pasar target kecil maupun pasar target besar. Namun bukan hal yang efektif untuk menjalankan strategi kepemimpinan biaya di pasar yang kecil karena umumnya memiliki margin laba yang terlampau sempit. Serupa dengannya, tidak efektif untuk menggunakan strategi fokus di pasar yang besar karena umumnya skala ekonomi akan memudahkan strategi kepemimpinan biaya rendah atau nilai terbaik untuk mencapai atau mempertahankan keunggulan kompetitif.

Merger dan akuisisi adalah opsi strategis lain yang menarik untuk memperkuat daya saing perusahaan. Ketika operasi dua perusahaan digabungkan melalui merger atau akuisisi, daya saing perusahaan baru dapat ditingkatkan dengan salah satu dari beberapa cara - biaya yang lebih rendah; keterampilan teknologi yang lebih kuat; kemampuan kompetitif yang lebih banyak atau lebih baik; jajaran produk dan layanan yang lebih menarik; cakupan geografis yang lebih luas; dan / atau sumber keuangan yang lebih besar untuk berinvestasi dalam R & D, menambah kapasitas, atau memperluas ke area baru.



HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kondisi eksisting perusahaan

PT. Unipres Indonesia



2. Informasi Perusahaan

Perusahaan tempat saya bekerja merupakan perusahaan yang masuk kedalam kategori industri manufaktur beroperasi mulai dari tahun 2011 di Kawasan Industri Kota Bukit Indah Purwakarta.



2 . UPIN Factory Information

Detail	
Name	PT. UNIPRES INDONESIA
Address	Purwakarta - Jawa Barat - Indonesia .
Capital	170,000 USD
Share Holder	Unipres Corp 70% Marubeni 20% Indomobil 10%
Establish	30-June-2011
Investasi	28,000,000 JPY
Land Area	8 Hektar 5,000 m ²
Equipment	Tandem Press (1000 Ton 1 Unit 600 Ton 1 Unit) Transfer Press 2000 Ton 1 Unit Blanking Press 600 Ton 1 Unit
Main Products	Cars Body Products



1000Ton-600Ton Tandem Press
UNIPRES CORPORATION

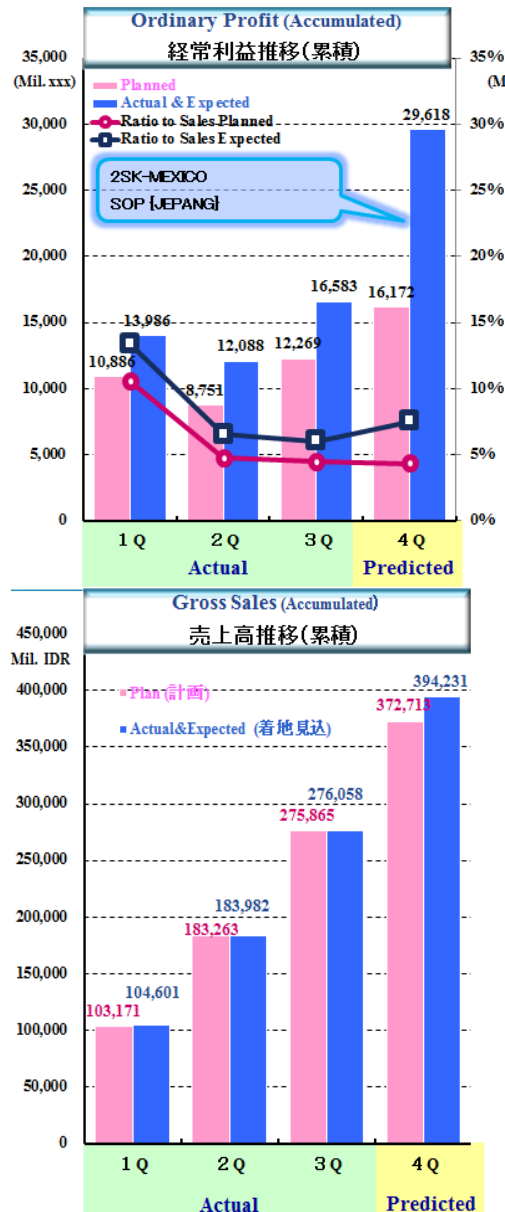
3. Posisi Perusahaan di dalam industri sejenis

Perusahaan tempat saya bekerja masuk kedalam posisi kompetitif yang baik jika dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Unipres masuk jajaran sepuluh besar perusahaan press dan stamping terbesar di dunia berdasarkan data yang dirilis oleh *Credit Suisse 21 March 2017*. Salah satu pesaing yang menjadi rival untuk industri press dan stamping di Indonesia adalah Toyota Boshoku Indonesia. Posisi kompetitif PT. Unipres



Indoneisa masuk kedalam kategori baik karena berhasil menguasai pasar stamping untuk beberapa model mobil seperti Nissan, Honda, Mitsubishi, Isuzu, Suzuki dan Hino.

4. Kondisi keuangan perusahaan



Berdasarkan laporan keuangan PT. Unipres Indonesia mengalami peningkatan yang cukup signifikan karena masuknya customer baru untuk produk ekspor ke Jepang, Meksiko dan Inggris. Kenaikan yang cukup signifikan bisa dilihat pada gambar diatas. Fluktuasi sales dan profit berbanding lurus setiap quarternya.



FY16 Priority Tasks and Tactics

Internal use only

ユニプレス 中計 経営課題
UNIPRES Business Issues

UPIN 16-18 経営課題
UPIN FY16-18 Business Issues

No.	経営課題 FY16-18 Mid-Term Business Policies Corporate Challenges
1	UPS活動フェーズⅢの完遂 Completion of UPS Activities Phase Ⅲ
2	品質の向上 Improvement of Quality
3	プレス技術の確立 Establishment of Press Technologies
4	グローバル体制の確立 Establishment of Global Business Structure
5	グローバル販販の推進 Promotion of Global Sales Expansion
6	TM事業の強化と拡大 Enhancement and Expansion of TM Business
7	戦略売値を支える新車原価の実現 Achievement of New Model Cost Target to Sustain Strategic sales Price
8	グローバル人材の育成強化 Enhancement of Global Human Resource Development



No.	FY16 経営課題 FY16 Business Issues	サブタイトル Subtitles
1	単年度黒字化のための 販販活動推進 Sales promotion activity	- 自働率分野以外へ積極的販販 Sales to outside the automotive - アセアン統括機能との連携 Cooperation with ASEAN control functions
2	UPS活動の再構築 Restructuring of UPS activity	- 3本柱毎の目指す姿達成 (モデルライン化) Achievement of the goals of the three pillars each - 15KPI B/Mの達成 15KPI Achievement of the B/M - 「生産基盤・6つの力」水準向上 6 powers level up
3	品質の水準向上 Improvement of Quality	- 重大品質不良の撲滅 Elimination of serious quality defects - 各層への品質教育実施 Quality-education implementation to each position
4	新車立上げの完遂 Completion of the new car launch	- 新車目標原価の達成 Achievement of new car target cost - 早期SOP準備 SOP early preparation
5	人材の育成強化 Strengthening human resource development	- 営業、経営企画人材の育成・採用 Human resource education of sales and Business - 教育道場の再整備 Redevelopment of education dojo
6	安全への取組み Safety Initiatives	- 労働災害"0"の継続 Occupational accidents "0"

Berdasarkan data Top Manajemen yang dipresentasikan di Jepang bersama induk dan anak perusahaan seluruh dunia, menjelaskan beberapa masalah yang harus ditangani oleh perusahaan dalam beberapa tahun kedepan, masalah tersebut terkait kualitas produk, ekspansi sales dan pencapaian GKPI.

1) Pada tahap model manajemen strategis (environmental scanning, strategy formulation, strategy implementation, evaluation and control)

a) Environmental Scanning

Pemindaian lingkungan adalah memonitor, mengevaluasi, dan mencari informasi dari lingkungan eksternal maupun internal bagi orang-orang penting dalam perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis elemen eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan perusahaan. Penyusunan strategi, khususnya perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang biasanya berkaitan dengan visi, misi dan kebijaksanaan suatu instansi. Biasanya penyusunan

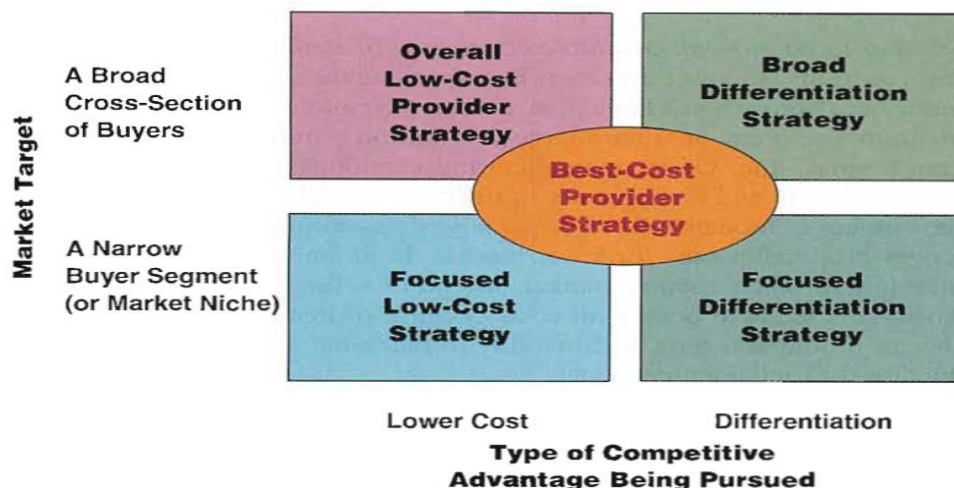


strategi dimulai dengan melakukan analisa situasi untuk mendapatkan kesesuaian antara peluang eksternal dan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan kelemahan internal.

Salah satu alat yang paling sering digunakan dalam analisa situasi adalah analisa SWOT. SWOT merupakan singkatan dari Strengths (kekuatan) dan Weaknesses (kelemahan) internal dari suatu instansi, serta Opportunities (peluang) dan Threats (ancaman) dalam lingkungan yang dihadapi suatu instansi. (Hunger dan Wheelen, 2006, p. 138).

Lima strategi generik Porter diilustrasikan di tabel dibawah dimana strategi diferensiasi dapat dijalankan baik di pasar target kecil maupun pasar target besar. Namun bukan hal yang efektif untuk menjalankan strategi kepemimpinan biaya di pasar yang kecil karena umumnya memiliki margin laba yang terlampau sempit. Serupa dengannya, tidak efektif untuk menggunakan strategi fokus di pasar yang besar karena umumnya skala ekonomi akan memudahkan strategi kepemimpinan biaya rendah atau nilai terbaik untuk mencapai atau mempertahankan keunggulan kompetitif.

re 5.1 The Five Generic Competitive Strategies: Each Stakes Out a Different Market Position



A *focused strategi based on differentiation*, strategi yang berkonsentrasi pada segmen pembeli yang sempit dan mengisi pangsa pasar tertentu dengan menawarkan produk yang berbeda dari yang umumnya ditawarkan kompetitor



untuk memenuhi kebutuhan permintaan khusus dari pangsa pasar yang tertentu tersebut

b) **Strategy Implementation**

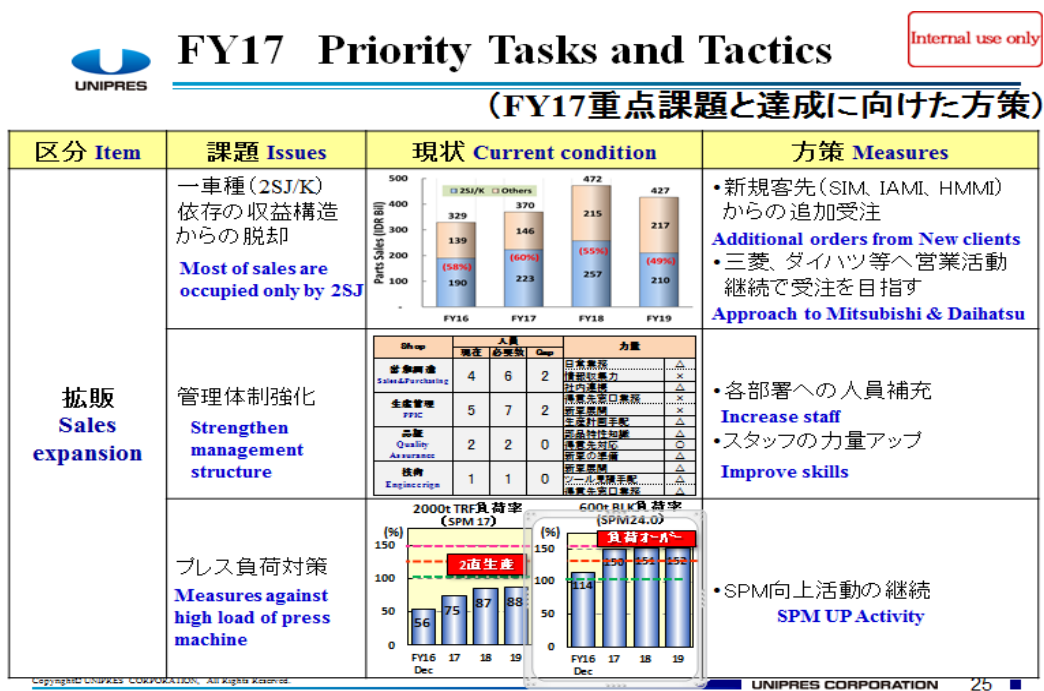
Merger dan akuisisi adalah opsi strategis lain yang menarik untuk memperkuat daya saing perusahaan. Ketika operasi dua perusahaan digabungkan melalui merger atau akuisisi, daya saing perusahaan baru dapat ditingkatkan dengan salah satu dari beberapa cara - biaya yang lebih rendah; keterampilan teknologi yang lebih kuat; kemampuan kompetitif yang lebih banyak atau lebih baik; jajaran produk dan layanan yang lebih menarik; cakupan geografis yang lebih luas; dan / atau sumber keuangan yang lebih besar untuk berinvestasi dalam R & D, menambah kapasitas, atau memperluas ke area baru.

Berdasarkan hasil Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang diadakan pada 27 Mei 2017 memutuskan beberapa hal terkait strategi perusahaan dalam menghadapi pesaing pada industri press dan stamping di Indonesia. Beberapa hal yang dibahas salah satunya terkait merge dan akuisisi.

PT. Unipres Indonesia belum berencana untuk melakukan merger ataupun akuisisi dengan perusahaan yang lain pada industri yang sama. Karenanya PT. Unipres Indonesia dalam menjalankan operasinya di Indonesia tunduk dan patuh pada peraturan dan kebijakan Unipres Corporation Ltd, yang merupakan perusahaan induk dan sekaligus pemegang saham mayoritas di PT. Unipres Indonesia yang berdomisili di Jepang sebagai. Pertimbangan lain mengapa PT. Unipres Indonesia belum berencana melakukan merger ataupun akuisisi dengan perusahaan lain karena kinerja keuangan selama beberapa tahun terakhir mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Dan kapasitas produksi sudah cukup memadai dalam melakukan operasinya berdasarkan pesanan dari customer.



Untuk menghadapi persaingan usaha di industri press dan stamping di Indonesia, maka PT. Unipres Indonesia berfokus pada langkah prioritas perusahaan dan strategi yang disusun perusahaan dalam hal ini focus perusahaan di tahun 2017 lebih menekankan pada sales expansion yang merupakan isu bisnis yang dipaparkan pada Rapat Umum Pemegang Saham. Maka dari itu PT. Unipres menyusun langkah-langkah strategis seperti yang dijelaskan pada gambar dibawah ini :



KESIMPULAN

Analisa SWOT PT. Unipres Indonesia

1. Kekuatan (Strengths)

- Memiliki tim yang terdiri dari orang-orang berdedikasi, terampil, dan termotivasi di segenap jajaran.
- Perencanaan baik dan kerja sama erat dengan para pemasok dan customer untuk menghantar produk-produk dari pabrik ke customer.
- PT Unipres Indonesia menjalankan program Corporate Social Responsibility (CSR) yang luas. Program CSR termasuk antara lain pembangunan sekolah kejuruan di



lingkungan kawaan industri, aksi penghijauan di daerah kawasan industri, dan pemberian santuan pada orang yang kurang mampu di area kawasan industri.

- d. Memiliki mesin dan robot *High-Techonlogy* untuk memaksimalkan kinerja produksi dan memberikan nilai tambah kepada customer

2. Kelemahan (Weaknesses)

- a. Rendahnya respon pasar dalam negeri terhadap produk yang dihasilkan.
- b. Menjalani kegiatan organisasi melihat kondisi politik Indonesia yang tidak stabil.
- c. Produk yang mahal karena diperuntukan untuk customer dengan segmentasi pasar tertentu mobil kelas premium di Indonesia.

3. Peluang (Opportunities)

- a. Tingginya permintaan pasar luar negeri untuk segmen pasar mobil kelas premium.
- b. Mudahya bekerja sama dengan supplier untuk mendapatkan bahan baku sesuai kebutuhan produksi.
- c. Luasnya potensial market di Indonesia terutama untuk segmen pasar mobil SUV.

4. Ancaman (Threats)

- a. Kenaikan biaya bahan baku.
- b. Kondisi perekonomian yang menurun.
- c. Munculnya perusahaan baru di industri yang sama.
- d. Produk pesaing yang harganya lebih rendah.

REFERENSI

- Tjiptono, fandy. 2008. Pemasaran Strategik. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Wijayanti. 2014. Marketing Plan! Dalam Bisnis. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Kotler dan Amstrong. 2006. Prinsip-Prinsip Pemasaran, Edisi ke-12. Jakarta: Erlangga.
- Rangkuti, Freddy. 2014. Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT. Jakarta: PT Gramedia.
- Manap, Abdul.H. 2016. Revolusi Manajemen Pemasaran. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2010). Manajemen Sumber daya Manusia perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Augusty, Ferdinand, 2006, Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penelitian Skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen Semarang: Badan Penerbit UNDIP Armstrong
- Michael. 2008. Strategic Human Resource Management: A Guide To Action. 4th Edition. United Kingdom: Kogan Page Bhuana Katili



- Putiri dkk, 2015, “Pengaruh Manajemen Talenta dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan: Seminar Nasional IENACO, Halaman 618- 625
- Bilson Simamora, 2003, Panduan Riset Perilaku Konsumen. Jakarta: PT. Gramedia
- Pustaka Utama Bismawati, 2016, “Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Mamuju Utara”, Jurnal Katalogis, Vol 4, No 3, Halaman 1-12
- Cooper, D R, And Emory, C W,. 199, Bussiness Research Methods Riset, 5th edition, Richard D, Irwin Inc Fandy Tjiptono, dan Gregorius Chandra, 2011, Service Quality and Satin Faction (ed 3). Yogyakarta.
- Andi Febriani, V. A. 2012. Analisa Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen. Skripsi, Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Flippo, Edwin. 1997. Manajemen Personalialia. PT Erlangga. Jakarta
- Ghozali, Imam. “Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS”. Semarang Badan Penerbit UNDIP
- H. Rampersad, Personal Balanced Scorecard, PPM Manajemen, 2006
- Hadi Sutrisno, (2002), Metodologi Riset. Yogyakarta. Andi Offset Handoko,
- T. Hani. 2001. Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia. BPFYOGYAKARTA. Yogyakarta
- Hasan, Iqbal, 2004, Analisis Data Penelitian Dengan Statistik, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. MANAJEMEN: Dasar, Pengertian, dan Masalah. Jakarta: PT.
- Aksara Hendrachman dan Suad Husnan, Manajemen Personalialia, PBKE, Yogyakarta, 2007 cet ke-11
- Husein Umar, 2005, “Metode Penerimaan untuk Skripsi dan Tesis Bisnis”. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Irtaimah et al, 2015, “Exploring the Impact of Talent Management Strategies and Service Quality on Beneficiaries’ Satisfaction in Jordan Healthcare Sector: Provider Point of View, Journal of Entrepreneurship & Organization Management, Vol 5, No 3, Halaman 1-9
- Kementrian Negara Riset dan Teknologi Republik Indonesia, 2006, Indonesia 2005-2025 Buku Putih: Penelitian, Pengembangan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Bidang Teknologi dan Manajemen Transportasi, Jakarta
- Kerlinger. 2006. Asas–Asas Penelitian Behaviour. Edisi 3, Cetakan 7 Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Lityaui, 2014, “Pengaruh Motivasi, Pelatihan, dan Job Analisis Terhadap Kinerja Karyawan pt. Warni Indah Cemerlang”, JOM FEKON, Vol 1, No 2
- Marzuki, 2005, Metodologi Riset, Yogyakarta: Ekonisia Nafei,
- Wageeh, 2015, “The Effect Talent Management on Service Quality A Study on Commercial Banks in Egypt”, International Business Research, Vol 5, No 4, Halaman 41-58
- Nisa, Ridha dkk, 2016, “Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya”, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol 39, No 2, Halaman 141-148
- Pella, D.A., Inayati, A., 2011. Talent Management Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Philip Kotler, 2002, Manajemen Pemasaran Edisi Milenium, Jilid 2, PT. Prehallindo,



- Jakarta
- Putiri, Nuraida dkk, 2015, “Pengaruh Manajemen Talenta dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan”. Jurnal Seminar Nasional IENACO, Hal 618-625
- Sopha, Meylianti, 2015. “Rekrutmen, Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Manajemen, Jurnal Sains Manajemen, Vol IV, No 1, Hal 26-31
- Sudarmanto. 2009. Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi, Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Sugiyono, 2001. Metode Penelitian Bisnis. Alfabeta, Bandung 2007. Metodologi Penelitian Bisnis, PT. Gramedia, Jakarta
- Sumardi Suryabrata, 2004. Metodologi Penelitian. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada
- Sunyoto Danang, 2012. Teori, Kuisisioner, dan Analisis Sumber Daya Manusia Ceps, Yogyakarta Stahl, Gunter K. 2007. Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline. Insead Business School For The World. Font a Ine Bleao
- Sutopo, HB. 2006. Metode Penelitian Kualitatif. UNS Press. Surakarta Tjiptono, Fandy dan Chandra, Gregorius. 2011. Service, Quality & Satisfaction. Edisi Ketiga, Yogyakarta: ANDI.
- Umar, Husein. 2004. Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Verthzal Rivai. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Wibowo. 2007. Manajemen Kinerja. Jakarta : Rajawali Pers
- Yullyanti, Ellyta. (2009). Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai. Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, 16(3), pp.131-139