

PERANCANGAN DAN PENGURUSAN STRATEGIK ORGANISASI: SUATU ANALISIS

Kassim b. Thukiman
Jabatan Pembangunan Sumber Manusia
m-kassim@utm.my

Abstrak

Bidang pengurusan kini semakin penting dalam kehidupan bermasyarakat dan berorganisasi. Justeru itu, makalah ini cuba memuatkan perkara-perkara asas berkaitan perancangan dan pengurusan strategik. Ia juga mengandungi model dan rajah sebagai panduan pembaca untuk mendalami bidang yang berkaitan. Suatu aspek yang diketengahkan dalam makalah ini ialah keupayaan sesebuah organisasi untuk terus berkembang dan membangun. Sesebuah organisasi yang ingin maju perlu mempunyai kelebihan dalam persaingan. Sesungguhnya pembangunan sesebuah organisasi amat bergantung kepada keupayaan pihak pengurusan organisasi untuk merancang dan mengurus secara strategik organisasi yang dipimpinnya. Dengan mengambil contoh Perbadanan Johor sebagai sebuah organisasi awam, kini semakin berkembang maju menjadi organisasi korporat yang berjaya.

1.0 PENDAHULUAN

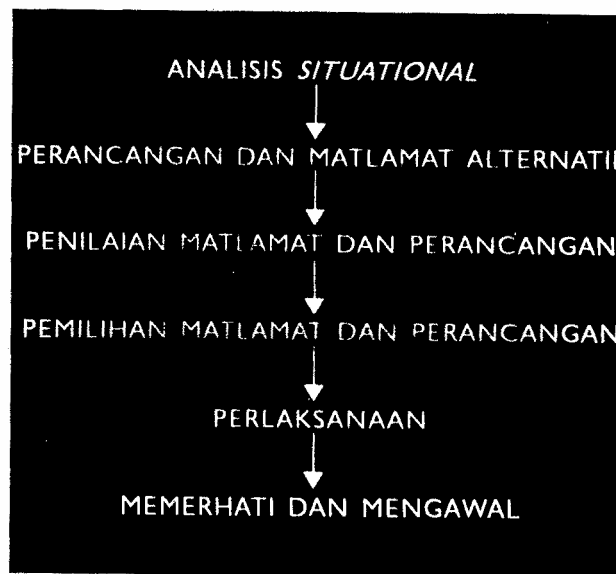
Dalam pengurusan moden, biasanya Ketua-ketua Eksekutif di syarikat-syarikat korporat akan mempraktikkan pengurusan dan perancangan strategik. Sesebuah organisasi yang berjaya biasanya dikaitkan dengan kejayaan mereka mewujudkan perancangan dan pengurusan strategik yang teliti dan komprehensif. Sesebuah organisasi yang dibentuk memang memerlukan perancangan dan pengurusan strategik yang mantap agar setiap kakitangannya boleh menentukan bentuk-bentuk pengeluaran dan perkhidmatan yang berkualiti tinggi untuk mencapai pasaran yang mempunyai kelebihan pasaran.

2.0 Perancangan Strategik

Perancangan ialah suatu proses sistematik dalam membuat keputusan mengenai matlamat dan aktiviti-aktiviti jangka panjang sama ada di antara individu, kumpulan, unit kerja atau organisasi (Bateman dan Snell, 1996:114). Perancangan biasanya tidak dikaitkan dengan suatu tindakan informal yang bersifat *ad hoc*. Ia juga bukan merupakan suatu tindak balas terhadap sesuatu perkara yang berlaku. Perancangan mempunyai beberapa elemen

penting iaitu melakarkan objektif organisasi, mempunyai hala tuju dan dikawal oleh para pengurus. Perancangan memerlukan kombinasi di antara ilmu pengetahuan yang mendalam serta pengalaman lepas yang dilalui oleh sesebuah organisasi atau organisasi-organisasi lain untuk dibuat kajian perbandingan. Biasanya perancangan dilakukan untuk tindakan jangka pendek dan jangka panjang. Sesungguhnya perancangan adalah suatu aktiviti awal yang sangat penting dijalankan oleh sesebuah organisasi untuk menempa kejayaan masa depan.

Pada pertengahan pertama abad ke-20 ini, aktiviti perancangan dijalankan secara tidak berstruktur, tidak mempunyai kesinambungan dan terlalu formal. Tetapi pada masa kini, perancangan mengandungi analisis yang terperinci dengan mengambil kira faktor dalaman dan luaran. Ini bertujuan untuk menambahkan input dan maklumat buat mengukuhkan lagi perancangan yang sedang dilakukan. Rajah 1 menggambarkan langkah-langkah untuk membuat perancangan:



Rajah 1: Langkah-langkah Formal Perancangan
(diubahsuai dari Bateman and Snell, 1996:115)

Mengikut trend masa kini, perancangan lebih dikhususkan lagi dengan munculnya konsep perancangan strategik. Perancangan strategik melibatkan kaedah membuat keputusan yang lebih sistemik dan saintifik sama ada untuk mencapai matlamat jangka panjang dan strategik bagi sebuah organisasi. Perancangan sedemikian dilakukan kerana matlamat akhir sesebuah organisasi ialah mencapai tahap kecekapan (*efficiency*) dan keberkesanan (*effectiveness*) dalam pengeluaran suatu barangan atau perkhidmatan.

Fenomena ini boleh dilihat dalam organisasi Perbadanan Johor (dahulunya dikenali sebagai Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Johor atau PKENJ). Perbadanan Johor, daripada segi dasar dan undang-undang, jelas menunjukkan ia merupakan agensi awam. Walau bagaimanapun, organisasi ini mempunyai perancangan strategik dan mengubah anjakan paradigma untuk menjadikannya sebagai sebuah badan korporat (Massa, Mac 1996:55). Menurut Dato' Mohd. Ali Hashim, Ketua Eksekutif Perbadanan Johor, organisasinya mempunyai strategi korporat dalam semua bidang iaitu bidang perniagaan, sistem kewangan, falsafah terhadap anggota pekerja, kepimpinan dan perancangan korporat, penanaman sikap baru serta budaya korporat yang hendak dihidupkan. Malah pada peringkat tertinggi iaitu Lembaga Pengarah, mereka dikehendaki menjalani ujian getir, iaitu lulus dalam beberapa bidang ilmu seperti perakaunan, pengurusan, bahasa Inggeris, undang-undang dan sebagainya, sebelum dilantik menjadi Ahli Lembaga Pengarah Perbadanan Johor. Dato' Mohd. Ali mengatakan ujian tersebut bukan untuk membebankan tetapi bertujuan untuk mengekalkan standard piawai organisasi ini.

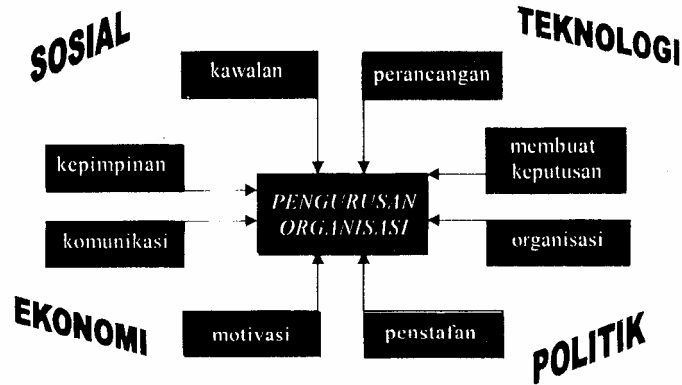
Kesemua perubahan paradigma Perbadanan Johor adalah mencakupi suatu strategi yang lengkap dan menyeluruh ke arah mendapatkan kecekapan, kelicinan dan keberkesanan organisasinya. Ia selaras dengan wawasan Perbadanan Johor untuk menjadi sebuah organisasi korporat Melayu yang unggul, melahirkan usahawan bumiputera yang berdaya maju seperti konglomerat multinasional, serta mampu memberi pulangan besar kepada pembangunan negeri dan negara. Dalam konteks ini, Perbadanan Johor telah mengatur strategi perniagaan yang bergantung kepada keadaan dan kekuatan yang ada dalam organisasi. Ini menunjukkan Perbadanan Johor telah menjalankan perancangan strategik yang merangkumi empat perkara yang utama seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 2.



Rajah 2: Formula Strategi Perniagaan (SWOT)

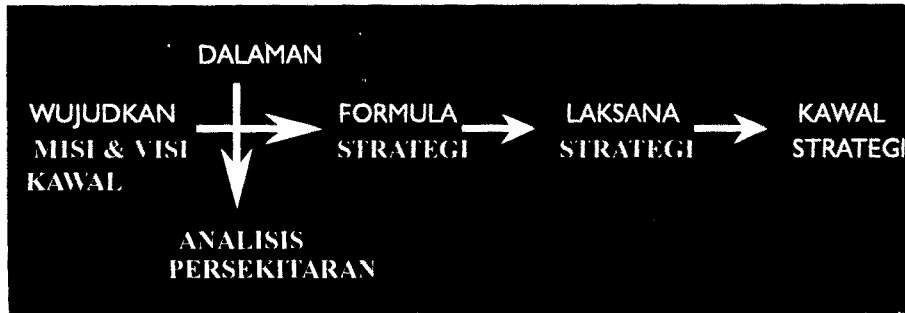
3.0 Pengurusan Strategik

Pengurusan strategik pula bermakna sesebuah organisasi mengadakan strategi yang rapi. Ia bertujuan untuk memberi persaingan yang lebih hebat sepanjang masa sambil mengamalkannya dalam operasi harian untuk mencapai tahap keuntungan yang dikehendaki. Kepimpinan pengurusan organisasi perlu mengambil kira pelbagai faktor dan fungsi pengurusan yang perlu dilaksanakan secara serentak dan berterusan. Rajah 3 menggambarkan fungsi pengurusan.



Rajah 3: Fungsi Pengurusan Strategik
(Diubahsuai dari Bateman & Snell, 1996:119)

Strategi dan operasi adalah merupakan dua perkara yang saling berhubung rapat. Tanpa pertimbangan strategik yang bijak, operasi tidak mungkin berkesan (Dewan Masyarakat, Nov. 1990:50). Professor Philip Kotler dalam bukunya berjudul *The New Competition* menekankan kepentingan strategi supaya sesebuah organisasi mendapat kelebihan persaingan (*competitive advantage*) yang berterusan di samping mendapat keuntungan. Menurutnya lagi, setiap firma mesti bertarung dalam persaingan hari ini sambil membuat persediaan untuk bertarung pada masa depan. Sekiranya bibit-bibit kejayaan masa depan tidak disemai hari ini, kejayaan pertarungan semasa mungkin hanya merupakan kemenangan kosong, maksudnya menang perang tetapi kalah perjuangan (Dewan Masyarakat, Nov. 1990:50). Proses pengurusan strategik boleh dilihat dalam Rajah 4.



Rajah 4: Proses Pengurusan Strategik
(Diubahsuai dari Bateman & Snell, 1996:119)

Sebenarnya kunci utama pengurusan strategik ialah bagaimana mengurus perniagaan dengan baik daripada segi operasinya serentak dengan meletakkannya secara strategik untuk mengekal dan mempertingkatkan kekuatan persaingan dan strateginya. Selain daripada pengurusan strategik, pengurusan operasi pengeluaran juga harus dititikberatkan oleh sesebuah syarikat atau organisasi. Ia harus bertindak selari dengan perancangan yang telah dibuat dengan melihat kepelbagaian faktor iaitu kehendak pelanggan, maklumat, teknologi, sumber manusia, aset tetap dan sementara yang berkaitan (Dewan Masyarakat, Feb. 1996:54). Pihak pengurusan haruslah mengambil sikap inovatif dengan mewujudkan penyelidikan operasi (*operational research*) untuk menyelesaikan masalah pengurusan dan sebagainya dengan menggunakan kaedah terkini dan teknologi canggih yang lebih produktif. Sesebuah organisasi atau syarikat korporat boleh mencapai kejayaan, sekiranya memberi perhatian kepada lima perkara berikut:

1. Struktur organisasi mesti menampung profil strategi dan bukan sebaliknya. Unsur utamanya ialah kuasa penggerak. Syarikat yang berlandaskan teknologi tidak sepatutnya dibentuk seperti syarikat yang bergerak mengikut dasar pasaran atau pengguna.
2. Sesebuah organisasi perlu ada unit-unit perniagaan strategik (UPS). Ia merupakan unit yang mempunyai pengurusan yang menggunakan budi bicara untuk menentukan perkhidmatan atau barangan yang ditawarkan serta pasaran yang ingin dijadikan sasaran.
3. Organisasi perlu membentuk sistem maklumat untuk mengesan perubahan di persekitaran. Oleh kerana sistem maklumat melibatkan kos yang tinggi, setiap maklumat perlu diawasi untuk mempengaruhi kuasa penggerak.
4. Jawatankuasa mesti dibentuk untuk membincang isu-isu strategik untuk membantu melicinkan pihak pengurusan membuat keputusan. Kunci utama

- pengurusan strategik melibatkan pertimbangan strategik yang berterusan yang tidak membebankan pihak pengurusan.
5. Gaya dan sikap pengurusan harus ditumpukan pada pengurusan berencana yakni memberi perhatian pada isu-isu penting kerana pihak pengurusan tidak mungkin boleh mengurus segala-galanya.

Walaupun bagaimanapun, terdapat perkara yang paling rumit dalam pengurusan strategik iaitu apabila terdapat perubahan arah organisasi. Kesukaran yang paling nyata untuk mengurus strategi baru bukannya terletak kepada teknologi, barangan, pasaran atau sistem pengedaran, tetapi lebih kepada pembentukan semula budaya korporat, imej, profil sumber tenaga manusia dan ganjaran kakitangan (Dewan Masyarakat, Nov. 1990:50).

Dalam dunia perniagaan yang sebenar, strategi perancangan dan pengurusan yang sememangnya sempurna, masih lagi belum cukup untuk menatijahkan kejayaan atau mencapai keuntungan yang tinggi. Strategi perniagaan yang baik ialah strategi yang membolehkan syarikat mendapat keuntungan besar dalam mengatasi pesaingnya pada kos yang berpatutan. Pada asasnya, terdapat empat cara untuk memperkukuhkan kedudukan syarikat berbanding dengan para pesaingnya (Ohmae, 1991:27-28):

1. Sesebuah syarikat mungkin menyusun semula peruntukan sumber-sumber yang dikawal oleh pengurusan, dengan tujuan memperkukuhkan keupayaan syarikat untuk menambah saham pasaran dan keuntungan. Perkara utama dalam kaedah ini ialah mengenal pasti Faktor-faktor Kunci Kejayaan (FKK) dalam industri dan perniagaan. Kaedah ini dinamakan strategi perniagaan berdasarkan FKK.
2. Di kalangan syarikat-syarikat yang bersaing dalam industri atau perniagaan yang sama, terdapat keadaan sesebuah syarikat tidak dapat menikmati kelebihan awal mengatasi pesaingnya. Namun masih terdapat kelebihan relatif dengan mengeksploit sebarang perbezaan melalui:
 - (a) menggunakan teknologi, keuntungan rangkaian jualan dan seterusnya, terhadap barangan yang tidak menghadapi saingan langsung dari sasaran pesaing,
 - (b) menggunakan sebarang perbezaan dalam komposisi aset di antara syarikat dan pesaing. Kaedah ini dikenali sebagai keunggulan relatif.
3. Jika pesaing utama syarikat telah *establish*, kaedah yang digunakan hanyalah strategi luar biasa yang bertujuan mengacau faktor-faktor penting kejayaan yang menjadi asas kelebihan pesaing. Tindakan awal yang diambil ialah mencabar andaian yang mengawal cara menjalankan perniagaan dalam

industri atau pasaran untuk berkemungkinan menukar peraturan persaingan dan mengacau *status quo*, dan akhirnya mencapai kejayaan yang menguntungkan. Kaedah ini dinamakan strategi agresif.

4. Dalam persaingan yang sengit, kejayaan boleh dicapai menerusi penggunaan inovasi. Inovasi ini mungkin melibatkan pembukaan pasaran atau barangan baru. Eksploitasi pasaran dijalankan dengan bersungguh-sungguh dalam bidang yang tidak diusahakan oleh pesaing. Strategi perniagaan ini dinamakan darjah kebebasan strategi.

Oleh yang demikian, setelah perancangan dan penelitian dibuat dengan mendalam, Perbadanan Johor mengambil keputusan untuk mengatur strategi perniagaan dalam sektor perladangan iaitu dalam bidang pertanian ladang (*agro business*), perindustrian dan perkayuan. Bidang baru yang diterokai oleh Perbadanan Johor secara komersial ialah pembinaan rangkaian hospital pakar atau prisihat (*healthcare*) di seluruh negara. Hospital terakhir yang diusahakan oleh Perbadanan Johor ialah Hospital Pakar Ampang Puteri, yang memakan kos berjumlah RM100 juta. Pada masa kini, perkhidmatan Hospital Pakar yang dikendalikan oleh Kumpulan Perubatan Perbadanan Johor mempunyai cawangan di seluruh bandar-bandar utama di Malaysia. Secara tidak langsung, pembinaan hospital tersebut membawa inovasi baru dalam dunia prisihat di Malaysia sekaligus bertujuan untuk meningkatkan mutu perkhidmatan kesihatan masyarakat di negara ini (Massa, April 1996:57). Ini menunjukkan Perbadanan Johor tidak hanya membuat pelaburan di Johor sahaja, bahkan melihat kawasan-kawasan lain yang berpotensi untuk dimajukan. Pada hemat saya, kejayaan Perbadanan Johor meneroka dan menceburi sektor bukanlah disebabkan oleh faktor politik semata-mata, tetapi kerana budaya kerja korporat yang telah disemai dan disuburkan dalam organisasi tersebut. Segala bentuk keuntungan, lebih kewangan dalam dana, harta yang terus meningkat nilainya akan digunakan untuk menambah keupayaan organisasi tersebut untuk terus menggalakkan pelaburan di Malaysia dan juga di negara lain, khususnya Indonesia dan di rantau Indochina (Massa, Mac 1996:55).

4.0 KESIMPULAN

Berdasarkan beberapa pernyataan di atas, jelas menunjukkan bahawa setiap organisasi atau syarikat perlu menyemai budaya kerja korporat di kalangan kakitangannya. Setiap organisasi juga perlu menggalakkan kakitangannya mengembangkan pemikiran dan menghasilkan idea-idea yang kreatif dan inovatif. Konsep pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan organisasi pembelajaran (*learning organization*) harus dipraktikkan agar ia dapat merangsang inovasi dan meningkatkan kualiti secara berterusan seperti yang digagaskan oleh konsep *kaizen* (Massa, April 1996:58). Sesungguhnya dalam sesuatu organisasi, manusia menjadi elemen penting ke arah pembelajaran dengan

sokongan kakitangan lain yang akan membentuk budaya organisasi korporat. Bagi pihak pengurusan tertinggi pula, mereka perlu merancang dan mengurus secara strategik untuk menentukan hala tuju organisasi yang mereka sertai. Perancangan yang teliti harus mengambil kira semua aspek, dalaman dan luaran agar ia mendapat kelebihan persaingan (*competitive advantage*) dan seterusnya menguasai pasaran dan mendapat keuntungan lebih tinggi kepada syarikat.

Pengurusan organisasi yang strategik dan perancangan strategik yang mampan juga tidak mendatangkan makna dan natijah yang besar kepada organisasi dan staf sekiranya ia tidak disusuli dan disertakan dengan tindakan lanjut oleh pihak kepimpinan pengurusan. Pihak pengurusan perlu *take charge* mengikut keutamaan dan perancangan yang telah disusun. Pada kebiasaannya, carta gun disusun mengikut kekuatan dan kemampuan staf yang perlu dilaksanakan secara berperingkat-peringkat (Wan Khairuzaman, 1993:23-24). Dalam pengeluaran produk, keberhasilannya dituntut menerusi pengurusan pengeluaran operasi yang sistematik dan bersifat terkini. Di sinilah terletaknya 'pengeluaran terakhir' (*end product*) yang menentukan kejayaan sesuatu perancangan dan pengurusan tersebut. Maknanya setiap unit sumber manusia yang terdapat dalam organisasi itu memahami konsep perkongsian wawasan atau *shared-mission* dan bekerja dalam satu pasukan (*team work*) yang jitu dan mantap.

Pada masa yang sama, pihak kepimpinan pengurusan juga mengambil pendekatan memerhati, mengawal dan memantau bagi memastikan setiap perancangan yang telah dijadualkan dapat dilaksanakan dengan baik dan sempurna. Pada hemat saya, kesemua perkara ini perlu diambil tindakan yang sewajarnya kerana pengurusan untuk mengadakan sesuatu perancangan strategik melibatkan kos kewangan yang banyak. Bagi sesebuah organisasi yang berorientasikan perniagaan, ia akan memastikan pelaburan yang telah dibelanjakan itu akan mendatangkan pulangan yang lumayan. Bagi organisasi awam pula, hal kewangan tidak menjadi sesuatu yang penting. Pun begitu kepimpinan pengurusan perlu menafsirkan bahawa wang yang dibelanjakan adalah wang rakyat. Dalam pada itu, organisasi awam juga harus bergerak untuk menjadi organisasi yang berkesan dan berbudaya korporat ke arah mewujudkan *good governance*.

Seperkara lagi ialah kekerapan mengadakan perancangan strategik bagi sesebuah organisasi. Secara umum perancangan strategik melibatkan suatu jangkaan tempoh sama ada jangka pendek atau jangka panjang. Sepatutnya apa yang perlu dibuat dan dilaksanakan oleh pihak pengurusan ialah mengkaji semula dan memantapkan lagi mana-mana perancangan organisasi yang masih belum dapat disempurnakan. Di sinilah pendekatan analisis SWOT boleh digunakan secara jujur untuk melihat pelbagai kelemahan dan kekurangan yang ada pada staf atau organisasi. Setiap kelemahan dan kekurangan perlu diatasi dan ditangani secara bijak untuk menjayakan matlamat sesebuah organisasi. Selain itu, isu kepimpinan organisasi juga penting bagi menjayakan kelangsungan sesebuah organisasi. Kekerapan pertukaran kepimpinan organisasi juga menyebabkan perancangan yang telah dibuat akan tergendala, dan kadangkala terbengkalai. Di sinilah pentingnya pemuafakatan organisasi secara kolektif untuk melaksanakan segala perkara yang telah

dirancang, biarpun organisasi mengalami perubahan kepimpinan. Pemimpin datang dan pergi, yang perlu dititikberatkan ialah kelangsungan sesebuah organisasi. Barangkali yang berbeza ialah gaya kepimpinan.

BIBLIOGRAFI

- Bateman, Thomas S. and Snell, Scott A., 1996. *Management: Building Competitive Advantage*. Chicago: Irwin.
- Mintzberg, Henry, 1994. "The Fall and Rise of Strategic Planning", in *Harvard Business Review*, January-February.
- Mohd. Ali bin Hj. Hashim, 1996. *Membujur Lalu ... Suatu Pengalaman Orang Melayu dalam Pengurusan*, Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors.
- Ohmae, Kenichi, 1991. *Pemikiran Ahli Strategi: Seni Perniagaan Jepun*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Rohaizat Baharun, 1993. "Perancangan Strategik: Konsep dan Pelaksanaan", dalam *Buletin Urusan*, Bil. 7.
- Wan Khairuzzaman Wan Ismail, 1993. "Perancangan dan Organisasi bagi Usahawan Kecil: Suatu Pengenalan", dalam *Buletin Urusan*, Bil. 7.
- Yamashita, Shoichi (ed), 1993. *Pemindahan Teknologi dan Pengurusan Jepun ke Negara-negara Asean*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Majalah Dewan Masyarakat*, November 1990.
- Majalah Dewan Masyarakat*, Februari 1996.
- Majalah Massa*, Mac 1996.