

ABSTRAK

PT XYZ yang berlokasi di Surabaya merupakan badan usaha milik negara yang memproduksi produk-produk peralatan industri konversi energi dan agroindustri. Badan usaha ini juga menerapkan konsep-konsep manajemen strategi, seperti memformulasikan dan menerapkan rencana-rencana strategis yang selanjutnya diikuti dengan evaluasi atau reformulasi rencana tersebut. Salah satu konsep sistem manajemen strategis yang diterapkan PT XYZ saat ini adalah *Balanced Scorecard*.

Dalam sistem tersebut, PT XYZ harus selalu memonitor penerapan strategi dan rencana bisnisnya. Bila strategi masih belum mencapai visi yang dicita-citakan, PT XYZ harus mereformulasinya, sehingga dihasilkan strategi yang lebih baik untuk masa mendatang. Untuk mendapatkan keadaan ini, PT XYZ membutuhkan beragam data dan informasi yang memuat kinerja strategis PT XYZ dari waktu ke waktu. Dari data dan informasi ini PT XYZ bisa mempelajari sinyal-sinyal penyimpangan yang berpotensi mempengaruhi penerapan rencana strategisnya dan bagaimana menghadapi sinyal-sinyal tersebut. Walaupun begitu, kehadiran data dan informasi tidak ada gunanya bila seluruh anggota badan usaha PT XYZ tidak mempelajarinya dengan seksama. Untuk bisa mempelajari dengan seksama, seluruh anggota badan usaha PT XYZ harus memiliki daya analisa kritis dan inovatif. Untuk itu didalam PT XYZ harus diterapkan suatu pembelajaran (*learning*) yang mendukung sikap demikian. Salah satu pembelajaran penting yang harus dimiliki PT XYZ adalah *strategic learning process*.

Strategic learning process yang efektif memiliki 3 elemen, yaitu *shared strategic framework*, *feedback process* dan *a team problem solving process*. Salah satu atau seluruh elemen tersebut harus ada dalam kegiatan evaluasi atau reformulasi rencana-rencana strategis. Melalui elemen-elemen tersebut, segala penyimpangan akan dikaji secara kritis oleh seluruh anggota badan usaha PT XYZ. Untuk mendapatkan atmosfer demikian, PT XYZ harus menanamkan *strategic learning process* melalui budaya organisasi (*organization culture*). Penanaman nilai *strategic learning process* dilakukan melalui 4 indikator dari salah satu perspektif *Balanced Scorecard*. Indikator-indikator tersebut meliputi tersedianya akses teknologi informasi dan komunikasi, dikembangkannya jumlah usulan/ pendapat dari para karyawan, diadakannya sistem reward yang layak dan dikembangkannya *skill/ competence* para karyawan. Penanaman nilai ini nantinya akan menimbulkan persepsi (*perception*) dikalangan karyawan, bahwa nilai *strategic learning process* merupakan nilai yang sangat penting untuk kegiatan evaluasi atau reformulasi di PT XYZ. Persepsi ini selanjutnya berpotensi mempengaruhi perilaku (*attitude*) mereka. Persepsi ini akan mempengaruhi sikap dan pikiran seluruh anggota badan usaha PT XYZ terhadap rencana strategisnya. Kesadaran demikian berpotensi mendorong kinerja PT XYZ dimasa mendatang.