



# **MILLIONS**

**MANAGEMENT SOLUTIONS**

## **Desain Organisasi**

**Excercise**

**UAS Genap**

**2014/2015**

## SOAL 1

Jelaskan arti kalimat “*change organization is not always meaning change its structure*”. (25%)

## SOAL 2

Perusahaan XYZ bergerak di bidang penyediaan jaringan *fiber optic* dan jasa *broadband* internet dengan 100,000 pelanggan (99,000 *retails* dan 1000 *enterprises*) yang tersebar di 10 kota besar di Indonesia. Saat ini semua kapasitas jaringan sudah terpakai sehingga tidak mungkin lagi untuk menambah pelanggan tahun ini karena program penambahan jaringan belum akan dilaksanakan tahun ini. Pendapatan stagnan di angka Rp. 400-an milyar. Untuk mencari solusi terhadap masalah ini, perusahaan meminta bantuan konsultan.

Konsultan merekomendasikan untuk membuat segmen baru, yaitu SME (*small medium enterprise*, antara *retails* dan *enterprises*) dan tentunya dengan produk khusus untuk segmen ini (*semi customized*). Ide dasarnya adalah meng-*upgrade existing retail customer* (yang memenuhi kriteria) untuk dijadikan pelanggan SMEs. Harga untuk produk segmen SMEs adalah Rp. 750 ribu per bulan (*retails* Rp. 250 ribu/bulan dan *enterprises* rata-rata Rp. 10 juta/bulan). Konsultan memperkirakan akan ada 20% *existing retail customers* yang bisa di-*upgrade* menjadi pelanggan SME.

Dengan membentuk divisi *SME service* (jumlah karyawan 50 orang), diperkirakan bisa meng-*upgrade 2000 retail customers* dalam 1 tahun, dengan asumsi: pemasangan jaringan dan *customer service*-nya dilaksanakan oleh *existing personnel* yang ada di Area (dari Divisi Network dan Divisi Retail).

Dengan adanya 2000 pelanggan SME, diprediksi akan ada tambahan pendapatan sebesar Rp. 12 M pada tahun pertama, sedangkan biaya tambahan untuk pembentukan divisi SME adalah sekitar Rp. 7 M (dengan asumsi semua karyawan baru).

### Catatan:

*Di industri ini dikenal istilah ‘recurring revenue’. Bila tahun pertama diperoleh 2000 pelanggan SME dengan tambahan pendapatan sebesar Rp. 12 M maka apabila tahun ke-2 juga bisa diperoleh 2000 pelanggan SME baru maka pada akhir tahun ke-2 akan diperoleh tambahan pendapatan sebesar Rp. 24 M, dan seterusnya.*

Pertanyaan:

- 1) Apakah pembentukan divisi SME ini sudah sesuai dengan misi dan strategi yang akan diterapkan? (15%)
- 2) Dilihat dari sisi *cost and benefit*-nya, apakah rekomendasi konsultan untuk membentuk divisi baru tersebut layak untuk diimplementasikan? Apabila biaya tambahan membengkak menjadi Rp. 12 M karena harus memberikan insentif bagi personil Area Divisi Network dan Divisi Retail yang berhasil meng-*upgrade* pelanggan retail menjadi pelanggan SME (pemasangan dan pelayanan), apakah masih tetap layak untuk diimplementasikan? (20%)
- 3) Mengacu pada 5 konfigurasi Mintzberg, konfigurasi mana yang cocok menggambarkan penanganan segmen SME pada perusahaan XYZ ini secara keseluruhan (*end to end*, mulai dari kepala divisi sampai pelaksana operasi di lapangan)? Harap diperhatikan, '*operating core*'-nya berada di area-area Divisi Network dan Divisi Retail. (20%)
- 4) Dengan penetapan bahwa personil yang berhubungan langsung dengan pelanggan SME adalah personil area dari Divisi Network dan Divisi Retail, jelaskan mengapa *role alignment*, *KPI alignment* dan penetapan *personnel change management team* harus benar-benar diperhatikan pada saat implementasi struktur baru tersebut? Apakah pemberian insentif kepada personil area dari Divisi Network dan Divisi Retail, yang dikaitkan dengan keberhasilan meng-*upgrade* pelanggan *retail* menjadi pelanggan SME, dapat membantu mempermudah implementasi organisasi baru? (20%)