
**PENTINGNYA EKSEKUSI KEPEMIMPINAN STRATEGIS DALAM
MENCAPAI TUJUAN PERUSAHAAN:
CHAPTER REVIEW DARI BUKU *THE STRATEGIC LEADER'S ROADMAP***

Taufiq Rahmat^{1,2}

¹taufiqrahmat@unfari.ac.id, ²taufiqrahmat@upi.ac.id

¹Program studi manajemen Universitas Al-Ghifari

²Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Pendidikan Indonesia

Abstract

Objective: This article aims to explore the importance of effective strategy execution in achieving organizational goals and draws insights from the case study of H. Lawrence Culp Jr. and the strategy-led execution at Danaher Corporation. The objective is to highlight the key learnings and implications of the study for leaders seeking to enhance their strategic leadership capabilities.

Methods: The research employs a case study approach, analyzing the leadership and execution strategies implemented by H. Lawrence Culp Jr. during his tenure at Danaher Corporation. It utilizes secondary data from the book "The Strategic Leader's Roadmap" by Harbir Singh and Michael Useem, which provides in-depth insights into the strategic leadership practices at Danaher.

Results: The study emphasizes the criticality of effective strategy execution in driving organizational performance. By adopting the Danaher Business System (DBS) and incorporating principles from Lean Manufacturing and Six Sigma, Culp successfully transformed the company's culture towards a focus on quality, efficiency, and innovation. This resulted in significant improvements in the company's financial performance, steady revenue growth, and successful expansion through strategic acquisitions.

Limitations: The study is based on secondary data and the case of a single organization, Danaher Corporation, which may limit its generalizability to other industries or contexts. Additionally, the study does not explore potential challenges or failures in strategy execution that may have occurred during Culp's leadership at Danaher.

Keywords: *Danaher Business System (DBS), Strategic Leadership, Organizational Performance, Culture Transformation, Continuous Improvement.*

Abstrak

Tujuan: Artikel ini bertujuan untuk mengeksplorasi pentingnya eksekusi strategi yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi dan mengambil wawasan dari studi kasus H. Lawrence Culp Jr. dan eksekusi strategi di Danaher Corporation. Tujuan dari artikel ini adalah untuk menyoroti pembelajaran kunci dan implikasi dari studi tersebut bagi para pemimpin yang ingin meningkatkan kemampuan kepemimpinan strategis.

Metode: Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus, menganalisis kepemimpinan dan strategi eksekusi yang diterapkan oleh H. Lawrence Culp Jr. selama masa jabatannya di Danaher Corporation. Penelitian ini menggunakan data sekunder dari buku "The Strategic Leader's Roadmap" karya Harbir Singh dan Michael Useem, yang memberikan wawasan mendalam tentang praktik kepemimpinan strategis di Danaher.

Hasil: Penelitian ini menekankan pentingnya eksekusi strategi yang efektif dalam mendorong kinerja organisasi. Dengan mengadopsi Danaher Business System (DBS) dan mengintegrasikan prinsip-prinsip dari Lean Manufacturing dan Six Sigma, Culp berhasil mengubah budaya perusahaan menjadi lebih fokus pada kualitas, efisiensi, dan inovasi. Hal ini menghasilkan peningkatan yang signifikan dalam kinerja keuangan perusahaan, pertumbuhan pendapatan yang stabil, dan ekspansi yang berhasil melalui akuisisi strategis.

Keterbatasan: Penelitian ini didasarkan pada data sekunder dan studi kasus satu organisasi, yaitu Danaher Corporation, yang dapat membatasi generalisabilitasnya ke industri atau konteks lain. Selain itu, penelitian ini tidak mengeksplorasi potensi tantangan atau kegagalan dalam eksekusi strategi yang mungkin terjadi selama kepemimpinan Culp di Danaher.

Kata kunci: *Danaher Business System (DBS), kepemimpinan strategis, kinerja organisasi, transformasi budaya, perbaikan berkelanjutan.*

PENDAHULUAN

The Strategic Leader's Roadmap" adalah buku yang ditulis oleh Harbir Singh dan Michael Useem yang membahas tentang kepemimpinan strategis dalam organisasi. Buku ini memberikan panduan praktis tentang bagaimana seorang pemimpin dapat menciptakan dan mengimplementasikan strategi yang sukses untuk mencapai tujuan organisasi. Buku ini membahas berbagai topik penting dalam kepemimpinan strategis, seperti pengembangan visi dan strategi, manajemen risiko, pengambilan keputusan strategis, dan transformasi organisasi. Setiap bab juga dilengkapi dengan contoh nyata dari berbagai organisasi dan pemimpin terkenal yang telah berhasil menerapkan konsep-konsep dalam buku ini. Secara keseluruhan, "*The Strategic Leader's Roadmap*" adalah buku yang sangat berguna bagi para pemimpin organisasi yang ingin meningkatkan kemampuan kepemimpinan strategis mereka dan mencapai tujuan strategis yang sukses.

Pentingnya eksekusi strategi dalam mencapai tujuan perusahaan tidak bisa diabaikan. Sebuah rencana strategis yang brilian tidak akan berarti apa-apa jika tidak dijalankan dengan baik (Hrebiniak, 2013). Oleh karena itu, eksekusi strategi yang efektif sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Eksekusi strategi yang efektif melibatkan pemimpin yang memiliki kemampuan untuk merancang dan mengimplementasikan strategi yang tepat, serta mampu memotivasi dan mengkoordinasikan tim untuk menjalankan strategi tersebut. Dibutuhkan juga sistem dan proses yang baik untuk memastikan strategi dijalankan dengan konsisten dan terus-menerus ditingkatkan (Singh & Useem, 2021).

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan cepat berubah seperti saat ini, eksekusi strategi yang efektif sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan (Syrett, 2007). Sebaliknya, kegagalan dalam eksekusi strategi dapat mengakibatkan kehilangan peluang, kerugian finansial, dan bahkan kegagalan bisnis (Kaplan & Norton, 2008). Oleh karena itu, para pemimpin harus memberikan perhatian yang besar pada eksekusi strategi mereka, dan memastikan bahwa

sistem, proses, dan tim yang dibutuhkan tersedia untuk menjalankan rencana strategis dengan sukses.

Bab 8 dalam buku "*The Strategic Leader's Roadmap*" berjudul "Strategy-Led Execution: Danaher's H. Lawrence Culp Jr." membahas tentang bagaimana H. Lawrence Culp Jr., CEO Danaher Corporation, berhasil mengubah perusahaan menjadi perusahaan multinasional yang sukses melalui fokus pada eksekusi strategi yang efektif. Culp memperkenalkan *Danaher Business System* (DBS), sebuah pendekatan berbasis data yang mencakup prinsip-prinsip *Lean Manufacturing* dan Six Sigma.

Artikel ini mengeksplorasi tentang bagaimana pentingnya eksekusi strategi dalam mencapai tujuan perusahaan?, dan apa saja pembelajaran yang dapat diambil dari studi kasus Danaher Corporation tentang eksekusi strategi yang efektif?

HASIL PENELITIAN

Profil H. Lawrence Culp Jr.

H. Lawrence Culp Jr. adalah seorang eksekutif bisnis Amerika dan saat ini menjabat sebagai CEO dan Ketua Dewan Direksi General Electric (GE). Sebelumnya, ia menjabat sebagai CEO Danaher Corporation dari tahun 2000 hingga 2014 (General Electric, 2022). Culp lahir pada tahun 1963 di New Jersey, Amerika Serikat. Ia meraih gelar sarjana dalam bidang ekonomi dari Washington College dan gelar MBA dari Harvard Business School.

Setelah menyelesaikan pendidikan, Culp memulai karirnya di perusahaan manajemen strategis Bain & Company. Setelah itu, ia bergabung dengan Danaher Corporation pada tahun 1990 sebagai Manajer Senior. Culp kemudian menjabat sebagai Presiden dan CEO Danaher pada tahun 1995 dan kemudian sebagai CEO pada tahun 2000. Culp dikenal sebagai seorang pemimpin bisnis yang visioner dan inovatif. Ia telah berhasil memimpin transformasi besar dalam beberapa perusahaan dan membentuk budaya organisasi yang sukses melalui fokus pada pelaksanaan strategi dan kepemimpinan yang baik.

Culp membawa perubahan besar dalam strategi dan operasi perusahaan. Ia mengembangkan model DBS (*Danaher Business System*) yang fokus pada pengambilan keputusan yang cepat, manajemen risiko yang ketat, dan penggunaan alat manajemen operasi seperti Lean Six Sigma (Anand et al., 2011). DBS kemudian menjadi ciri khas Danaher dan menjadi landasan kesuksesan perusahaan. Culp juga memainkan peran penting dalam mengubah budaya organisasi di Danaher menjadi lebih terbuka, transparan, dan berfokus pada pelaksanaan strategi. Ia berhasil memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih keras dan fokus pada tujuan jangka panjang perusahaan (Anand et al., 2011).

Setelah meninggalkan Danaher pada tahun 2014, Culp bergabung dengan T. Rowe Price Group sebagai Direktur Independen dan kemudian menjadi Ketua Dewan Direksi perusahaan tersebut. Pada Oktober 2018, ia ditunjuk sebagai CEO dan Ketua Dewan Direksi General Electric, menggantikan John Flannery.

Sebelum H. Lawrence Culp Jr. menjadi CEO Danaher Corporation pada tahun 2001, perusahaan ini sudah cukup besar dan menguntungkan, dengan pendapatan sebesar \$6 miliar dan keuntungan sebesar \$700 juta pada tahun 2000 (Dahlqvist, 2002). Namun, Culp

melihat bahwa perusahaan ini dapat tumbuh lebih cepat dan menjadi lebih efisien dengan mengembangkan strategi yang tepat dan mengeksekusinya dengan baik. Perusahaan ini memiliki beberapa tantangan yang harus diatasi, seperti model bisnis yang terfragmentasi dan banyaknya produk yang tidak berkaitan satu sama lain, sehingga sulit untuk mengintegrasikan seluruh bisnis perusahaan dan menciptakan nilai tambah yang lebih besar. Selain itu, perusahaan juga memiliki masalah dalam hal pengambilan keputusan yang lambat dan birokrasi yang berlebihan, yang menghambat inovasi dan perubahan yang diperlukan untuk bersaing di pasar yang semakin ketat.

Dengan demikian, Culp mengambil inisiatif untuk mengubah model bisnis Danaher dengan mengkonsolidasi bisnis yang berbeda-beda menjadi beberapa bisnis inti yang lebih terintegrasi, dan menempatkan fokus pada pengembangan produk yang lebih berkualitas dan bernilai tambah bagi pelanggan (Bourgeois & Nadathur, 2017). Selain itu, Culp juga memperkenalkan sistem manajemen yang efektif dan efisien, yaitu *Danaher Business System* (DBS).

Sebagai CEO di Danaher Corporation, H. Lawrence Culp Jr. mencapai berbagai prestasi yang mengesankan. Berikut beberapa di antaranya:

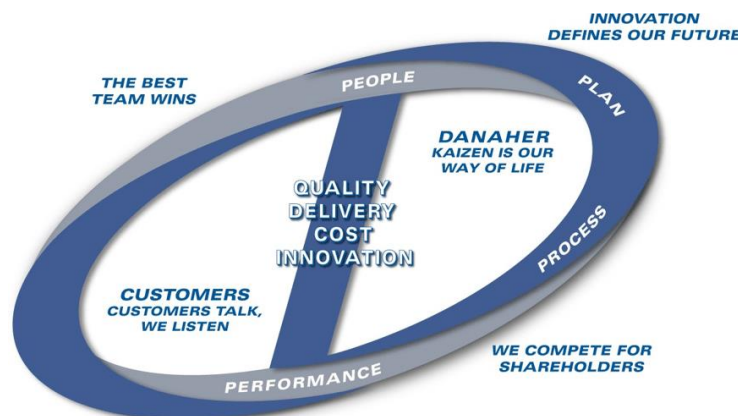
- 1) Meningkatkan pertumbuhan perusahaan: Selama masa kepemimpinannya, Danaher berhasil tumbuh secara signifikan. Pada saat Culp memimpin perusahaan, pendapatan Danaher meningkat lebih dari lima kali lipat, dari sekitar \$ 6,5 miliar pada tahun 2000 menjadi lebih dari \$ 37 miliar pada tahun 2014 (Bourgeois & Nadathur, 2017).
- 2) Mengembangkan *Danaher Business System* (DBS): Culp mengembangkan DBS, sebuah sistem manajemen operasi berorientasi proses yang sangat terintegrasi, yang membantu meningkatkan efisiensi dan kualitas dalam proses bisnis. DBS juga membantu mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan keterlibatan karyawan di semua level perusahaan.
- 3) Memimpin transformasi bisnis: Culp berhasil mengubah Danaher dari perusahaan yang berfokus pada alat laboratorium menjadi perusahaan multinasional yang beroperasi di berbagai sektor industri. Selama masa kepemimpinannya, perusahaan melakukan lebih dari 20 akuisisi strategis untuk memperluas portofolio produk dan pasar globalnya (Gryta & Mann, 2018).
- 4) Fokus pada pelanggan: Culp sangat memprioritaskan pelanggan dan memimpin Danaher untuk terus berinovasi dan mengembangkan produk-produk baru yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan (Baker Jr & Rolfes, 2017).
- 5) Membentuk budaya kerja yang sukses: Culp berhasil menciptakan budaya kerja yang terbuka, transparan, dan berfokus pada pelaksanaan strategi. Ia juga memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih keras dan fokus pada tujuan jangka panjang perusahaan (Rühlmann, 2019).

Dengan demikian, kepemimpinan Culp dan implementasi DBS berdampak positif pada kinerja Danaher Corporation. Ini membuktikan bahwa eksekusi strategi yang baik dapat membantu perusahaan mencapai tujuan mereka dan meningkatkan kinerja mereka di pasar.

Review Bab Strategy-Led Execution: Danaher's H. Lawrence Culp Jr. Pendekatan DBS (*Danaher Business System*)

DBS telah terbukti menjadi sistem manajemen operasi yang sangat sukses dan telah diadopsi oleh banyak perusahaan di seluruh dunia. DBS membantu Danaher mencapai pertumbuhan yang signifikan selama kepemimpinan H. Lawrence Culp Jr., dan membawa perusahaan menjadi salah satu pemimpin industri di berbagai sektor. *Danaher Business System* (DBS) adalah sebuah sistem manajemen operasi yang dikembangkan oleh Danaher Corporation, sebuah perusahaan multinasional yang berfokus pada produk laboratorium dan ilmiah. DBS merupakan kerangka kerja untuk menjalankan operasi Danaher yang sangat terintegrasi dan berorientasi pada proses (Bourgeois & Nadathur, 2017). Sistem ini juga berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas, serta membantu mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan keterlibatan karyawan di semua level perusahaan.

Danaher Business System (DBS) menggerakkan perusahaan melalui siklus perubahan dan peningkatan yang tiada berakir: *people* (orang-orang) yang luar biasa mengembangkan *plan* (rencana-rencana) yang luar biasa dan melaksanakannya menggunakan alat kelas dunia untuk membangun *process* (proses) yang berkelanjutan, menghasilkan *performance* (kinerja) yang unggul (Danaher Corporation, 2023). Performa unggul dan ekspektasi tinggi menarik orang-orang luar biasa, yang melanjutkan siklus tersebut. Memandu semua upaya adalah filosofi sederhana yang berakar pada empat prioritas yang dihadapi pelanggan: Kualitas, Pengiriman, Biaya, dan Inovasi.



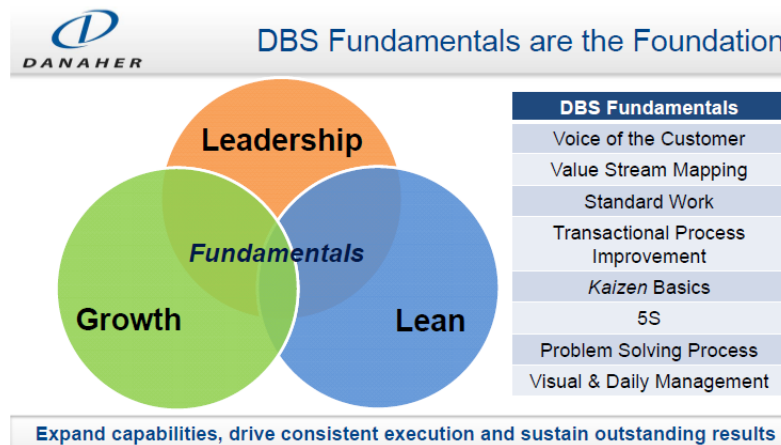
Gambar 1. *Danaher Business System* (DBS)

Sumber : (Danaher Corporation, 2023)

DBS berdasarkan filosofi *Lean Manufacturing* dan Six Sigma, dan terdiri dari beberapa elemen utama, antara lain:

- 1) Strategi: DBS memulai dengan menyusun perusahaan strategi yang jelas dan komprehensif, dengan menetapkan tujuan jangka panjang dan jangka pendek yang spesifik, serta mengidentifikasi kunci inisiatif untuk mencapai tujuan tersebut.

- 2) Pengukuran: DBS mengukur kinerja perusahaan secara terus menerus, dengan menggunakan alat-alat pengukuran yang tepat dan akurat, serta mengumpulkan data yang berkualitas tinggi untuk digunakan dalam pengambilan keputusan.
- 3) Alat: DBS memperkenalkan seperangkat alat yang terintegrasi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas, seperti Value Stream Mapping, Kaizen, dan 5S.
- 4) Budaya dan Kepemimpinan: DBS menekankan pentingnya budaya dan kepemimpinan yang kuat dan fokus pada pelaksanaan strategi. DBS membantu memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih keras dan fokus pada tujuan jangka panjang perusahaan.



Gambar 2. Pondasi DBS

Sumber : (Danaher Corporation, 2023)

Modul pelatihan *Danaher Business System* (DBS) adalah rangkaian pelatihan dan materi yang dirancang untuk membantu karyawan Danaher memahami dan menerapkan prinsip-prinsip dan alat-alat DBS dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Pelatihan DBS merupakan bagian penting dari budaya kerja Danaher yang kuat dan fokus pada pelaksanaan strategi.

<i>Business Process</i>	<i>Lean, Supply Chain</i>	<i>Variance Reduction Tools</i>	<i>Growth Tools</i>	<i>Leadership Development</i>	<i>Associate Development</i>
Strategic Planning	Value Stream Mapping	Danaher Materials Process	Voice of the Customer	DBS Immersion	Danaher System Training
Kaizen	Lean Conversion Mapping	Sourcing Workshop	Open Innovation	Root Cause Process	DBS Boot Camp
Policy Deployment Process	Total Productive Manufacturing	Six Sigma	Ideation	Danaher Leadership Program	Change Management
Intellectual Property Process	Lean Supply Chain	Supply Base Management	Sales Force Initiative		

Gambar 3. Modul Pelatihan DBS

Sumber : (Singh & Useem, 2021)

Modul pelatihan DBS meliputi beberapa elemen utama, antara lain:

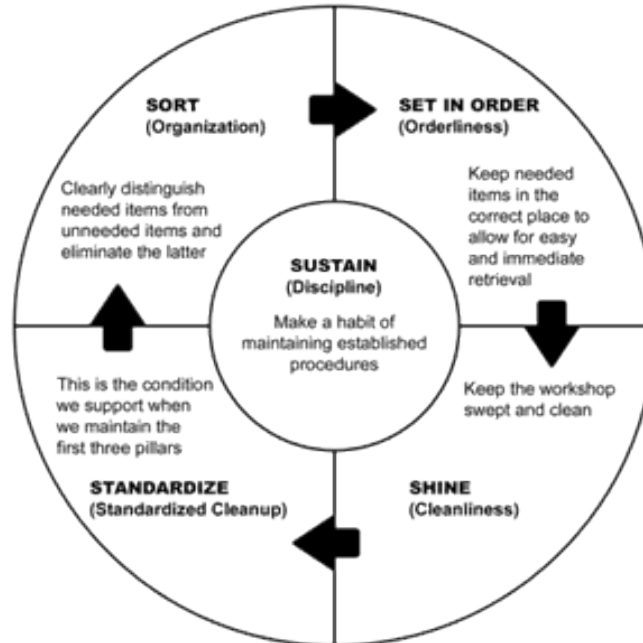
- 1) Pengembangan Kepemimpinan: Pelatihan ini dirancang untuk membantu para pemimpin Danaher mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang kuat dan memimpin transformasi budaya kerja untuk memaksimalkan keuntungan dari DBS.
- 2) Fundamentals: Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang prinsip-prinsip dan alat-alat DBS, termasuk Value Stream Mapping, Kaizen, dan 5S.
- 3) Pemecahan Masalah: Pelatihan ini membantu karyawan Danaher mengembangkan keterampilan memecahkan masalah yang efektif dan inovatif dengan menggunakan metode Six Sigma dan *Lean Manufacturing*.
- 4) Manajemen Harian: Pelatihan ini bertujuan untuk membantu karyawan Danaher mengembangkan keterampilan manajemen operasi yang efektif, termasuk manajemen waktu, tugas manajemen, dan proses manajemen.
- 5) Pertumbuhan: Pelatihan ini membantu karyawan Danaher mengembangkan keterampilan untuk memperluas portofolio produk dan perusahaan pasar global.

Prinsip-prinsip *Lean Manufacturing*

Lean Manufacturing adalah metode pengurangan limbah dan peningkatan efisiensi dalam produksi atau operasi bisnis (Wilson, 2010). Metode ini melibatkan melibatkan aktivitas yang tidak diperlukan dalam proses dan menghilangkannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Konsep penting dalam *Lean Manufacturing* adalah just-in-time (JIT), yang memastikan bahwa bahan dan barang hanya diproduksi ketika diperlukan dalam jumlah yang tepat, sehingga mengurangi persediaan dan biaya. Metode ini mencakup pencabutan waktu siklus, menghilangkan aktivitas yang tidak diperlukan, dan fokus pada nilai yang diinginkan oleh pelanggan. *Lean Manufacturing* juga melibatkan penggunaan alat-alat seperti Value Stream Mapping, Kaizen, dan 5S untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas (Sundar et al., 2014).

- 1) Value Stream Mapping (VSM): VSM adalah metode visual untuk mengidentifikasi dan memetakan semua proses dalam produksi atau operasi bisnis, dari awal sampai akhir (Manos, 2006). VSM membantu mengidentifikasi potensi pengurangan biaya, perbaikan kualitas, dan peningkatan efisiensi dengan menghilangkan limbah dan aktivitas yang tidak diperlukan dalam proses. Melalui VSM, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan proses dan operasi bisnis mereka.
- 2) Kaizen: Kaizen adalah proses berkelanjutan untuk meningkatkan proses produksi atau operasi bisnis. Ini melibatkan seluruh tim untuk secara aktif mencari cara untuk meningkatkan proses, meningkatkan kualitas, dan mengurangi waktu siklus. Proses ini melibatkan pengumpulan data yang cermat, identifikasi masalah, dan pengujian solusi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi (Rühlmann, 2019).
- 3) 5S: 5S adalah sebuah metode untuk mengorganisasi lingkungan kerja untuk meningkatkan efisiensi dan keamanan. Lima S meliputi: sort (pemilahan), set

(penataan), shine (pembersihan), standardize (standarisasi), dan sustain (pemeliharaan). Ini membantu untuk menghilangkan barang-barang yang tidak perlu, mengurangi waktu pencarian, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan keamanan di tempat kerja (Visco, 2017).



Gambar 4. Model 5S

Sumber : (Environmental Protection Agency, 2023)

- a) Sort (pemilahan): Melibatkan penghapusan benda-benda yang tidak diperlukan atau tidak berguna dalam lingkungan kerja. Hal ini dapat membantu mengurangi kebingungan, menghemat ruang dan meningkatkan efisiensi.
- b) Set (penataan): Melibatkan pengaturan benda-benda yang diperlukan di tempat yang sesuai dengan fungsinya. Hal ini dapat memudahkan akses ke benda-benda yang diperlukan dan mengurangi kebingungan.
- c) Shine (pembersihan): Melibatkan pembersihan dan perawatan lingkungan kerja secara teratur. Hal ini dapat meningkatkan keamanan, kenyamanan, dan penampilan lingkungan kerja.
- d) Standardize (standarisasi): Melibatkan pengembangan dan penerapan prosedur standar untuk mengatur dan memelihara lingkungan kerja. Hal ini dapat memudahkan penggunaan dan pemeliharaan lingkungan kerja.
- e) Sustain (pemeliharaan): Melibatkan pengembangan dan penerapan prosedur untuk mempertahankan kondisi 5S dalam jangka panjang. Hal ini dapat membantu memastikan bahwa kondisi lingkungan kerja terus terjaga dengan baik.

Prinsip-prinsip Six Sigma

Six Sigma adalah sebuah metode kualitas yang dirancang untuk mengurangi varian atau variabilitas dalam proses produksi atau operasi bisnis dengan tujuan meningkatkan

efisiensi, efektivitas, dan kualitas (Niñerola et al., 2021). Metode ini melibatkan pengumpulan data untuk mengidentifikasi masalah, pengukuran kinerja, analisis data, perbaikan, dan pengendalian untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi. Konsep dasar dari Six Sigma adalah pengukuran, analisis, perbaikan, dan pengendalian yang dilakukan secara berkelanjutan untuk mengurangi kesalahan atau cacat dalam produk atau layanan hingga mencapai tingkat yang hampir sempurna (Pyzdek & Keller, 2014).

Metode Six Sigma memiliki sejumlah alat dan teknik, termasuk:

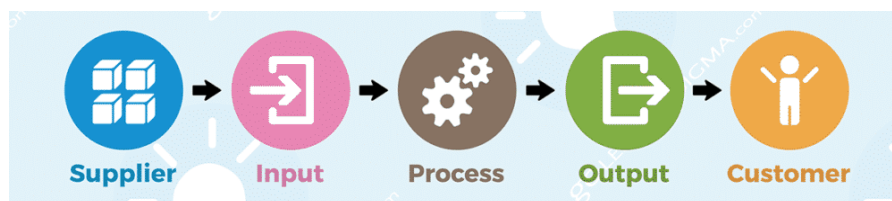
- 1) DMAIC: DMAIC adalah singkatan dari Define (definisikan masalah dan tujuan), Measure (ukur kinerja saat ini), Analyze (analisis data untuk mengidentifikasi penyebab masalah), Improve (perbaiki proses dengan solusi yang tepat), dan Control (kontrol dan pemantauan untuk mempertahankan hasil yang dicapai) (Six Sigma Daily, 2012). Ini adalah rangkaian lima langkah yang digunakan dalam metode Six Sigma untuk memperbaiki proses produksi atau operasi bisnis secara sistematis.



Gambar 5. Model DMAIC

Sumber : (Six Sigma Daily, 2012)

- 2) SIPOC: SIPOC adalah singkatan dari Supplier, Input, Process, Output, dan Customer. SIPOC digunakan untuk memetakan dan memahami proses produksi atau operasi bisnis dari awal hingga akhir.

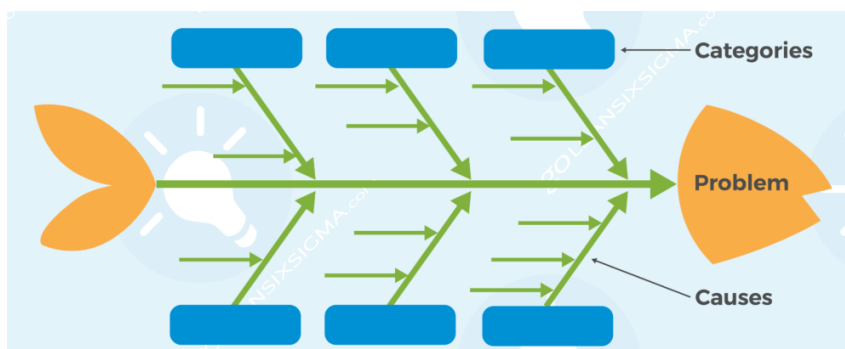


Gambar 6. Model SIPOIC

Sumber : (Goleansixsigma, 2017)

- a) Supplier (Pemasok) – Penyedia input ke dalam suatu proses
- b) Input – Bahan, informasi, dan sumber daya lain yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu proses

- c) Proses – Langkah-langkah terstruktur yang digunakan untuk mengubah input menjadi output
 - d) Uotput (Keluaran) – Produk atau layanan yang dihasilkan dari proses
 - e) Costumer (Pelanggan) – Penerima output
- 3) Fishbone Diagram: Fishbone Diagram adalah diagram yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis penyebab masalah dengan memperlihatkan hubungan antara penyebab dan efek. Penyebab sering dikelompokkan ke dalam kategori utama yaitu : 6 Ms atau 6 Ps : Man/Mind Power (People), Method (Process), Machines (Program), Materials (Product), Measurements (Policy), and Milieu/Mother Nature (Place).



Gambar 7. Fishbone Diagram
Sumber : (Goleansixsigma, 2018)

- 4) Statistical Process Control (SPC): SPC adalah teknik untuk memonitor dan mengontrol proses produksi atau operasi bisnis dengan menggunakan alat statistik.

Dalam implementasi Six Sigma, perusahaan harus memilih proyek yang tepat untuk dilaksanakan, melatih tim yang terdiri dari berbagai fungsi dalam organisasi untuk memimpin dan melaksanakan proyek, dan menggunakan data untuk mengukur kinerja dan kemajuan dalam proyek tersebut. Metodologi Six Sigma membutuhkan penggunaan statistik dan teknik lainnya untuk mengukur dan menganalisis kinerja proses dan mengidentifikasi penyebab masalah. Keuntungan dari Six Sigma adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses bisnis, meningkatkan kualitas produk atau layanan, mengurangi biaya, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, Six Sigma banyak diadopsi oleh perusahaan-perusahaan besar di seluruh dunia untuk meningkatkan kinerja dan daya saing.

Dalam DBS, metode Six Sigma dan *Lean Manufacturing* digunakan bersama-sama untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas operasi bisnis. Metode Six Sigma membantu meningkatkan kualitas produk dan layanan, sedangkan *Lean Manufacturing* membantu meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya produksi (Anand et al., 2011). Dengan menggabungkan kedua metode ini, DBS

memungkinkan perusahaan mencapai kinerja yang optimal dan mencapai tujuan bisnis yang lebih baik.

PEMBAHASAN

Pentingnya Eksekusi Strategi Dalam Mencapai Tujuan Perusahaan

Eksekusi strategi adalah hal yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Banyak perusahaan yang gagal mencapai tujuannya bukan karena rencana strategi yang buruk, melainkan karena kegagalan dalam menjalankan rencana tersebut. Meskipun perencanaan strategis yang baik dan inovatif dapat membuka potensi keberhasilan, namun tanpa eksekusi yang tepat, ide-ide tersebut hanya akan menjadi rencana tanpa hasil yang diharapkan (Singh & Useem, 2021). Oleh karena itu, pemimpin perusahaan perlu memahami betapa pentingnya eksekusi strategi dalam mencapai tujuan perusahaan dan mengembangkan kemampuan untuk mengelola pelaksanaannya secara efektif. Eksekusi strategi harus diberikan perhatian yang serius dan menjadi fokus utama dalam manajemen perusahaan.

Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan eksekusi strategi, seperti kepemimpinan yang efektif, pengelolaan sumber daya yang baik, budaya perusahaan yang mendukung, dan keterampilan karyawan. Selain itu, perusahaan juga harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis yang terus berubah, sehingga dapat menjalankan strategi dengan tepat waktu .

Dalam buku "*The Strategic Leader's Roadmap*" karya Harbir Singh dan Michael Useem, dijelaskan bahwa perusahaan yang berhasil dalam eksekusi strategi memiliki kemampuan untuk mengubah rencana strategi yang kompleks menjadi tindakan nyata yang mudah dipahami oleh seluruh karyawan. Dalam hal ini, penting bagi para pemimpin perusahaan untuk memahami dan mengelola semua aspek eksekusi strategi dengan baik, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan sukses.

H. Lawrence Culp Jr. yang merupakan salah satu CEO yang berhasil dalam menerapkan eksekusi strategi dengan baik di Danaher Corporation. Melalui kepemimpinannya, Culp berhasil mengubah Danaher menjadi salah satu perusahaan yang sukses dengan pertumbuhan yang signifikan.

Studi Kasus Danaher Corporation Tentang Eksekusi Strategi Yang Efektif

Studi kasus tentang Danaher Corporation menyajikan beberapa pembelajaran yang dapat diambil tentang eksekusi strategi yang efektif. Berikut adalah beberapa pembelajaran yang dapat diambil:

- 1) Pentingnya fokus pada eksekusi strategi: Danaher Corporation menunjukkan bahwa fokus pada eksekusi strategi dapat memberikan hasil yang signifikan bagi perusahaan. Meskipun memiliki strategi yang baik, tanpa eksekusi yang baik, strategi tersebut tidak akan memberikan hasil yang diinginkan.
- 2) Menerapkan sistem manajemen yang efektif, dan fokus pada kinerja operasional: *Danaher Business System* (DBS) membantu perusahaan meningkatkan efisiensi operasional dan fokus pada inovasi. DBS juga membantu perusahaan memperluas bisnis

mereka dengan melakukan akuisisi yang strategis. Dalam hal ini, sistem manajemen yang efektif dapat membantu perusahaan mencapai tujuan mereka dengan lebih baik.

- 3) Kepemimpinan yang kuat, konsisten dan efektif: H. Lawrence Culp Jr. memiliki gaya kepemimpinan yang efektif, yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan mereka. Culp menekankan pentingnya kinerja dan fokus pada hasil, sambil tetap mempertahankan budaya perusahaan yang kuat dan nilai-nilai yang berorientasi pada pelanggan.
- 4) Keterampilan analitis dan pengambilan keputusan yang baik: Perusahaan harus dapat melakukan analisis yang baik dan mengambil keputusan yang tepat. Danaher Corporation menerapkan pendekatan data-driven dan menggunakan Six Sigma untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi proses produksi mereka. Selain itu, perusahaan juga melakukan analisis yang baik sebelum melakukan akuisisi, yang memungkinkan mereka untuk memilih perusahaan yang tepat untuk diakuisisi.
- 5) Pengambilan keputusan yang cepat dan tepat: Dalam industri yang cepat berubah, perusahaan harus mampu membuat keputusan yang cepat dan tepat untuk mengatasi perubahan pasar dan menangkap peluang bisnis.
- 6) Membangun budaya yang kuat: Budaya perusahaan yang kuat dan konsisten dapat membantu perusahaan dalam menjaga konsistensi dalam eksekusi strategi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- 7) Inovasi adalah kunci keberhasilan: Fokus pada inovasi dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan produk dan layanan baru yang dapat meningkatkan daya saing di pasar.

KESIMPULAN

Berdasarkan studi kasus mengenai H. Lawrence Culp Jr. dan eksekusi strategi di Danaher Corporation, dapat disimpulkan bahwa eksekusi strategi yang efektif sangat penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Melalui penerapan *Danaher Business System* (DBS) dan penggunaan metode Six Sigma dan Lean Manufacturing, Culp berhasil mengubah budaya perusahaan menjadi lebih fokus pada kualitas, efisiensi, dan inovasi.

Hasilnya, kinerja perusahaan meningkat secara signifikan selama kepemimpinan Culp, termasuk pertumbuhan pendapatan dan keuntungan yang konsisten. Selain itu, perusahaan juga berhasil mengakuisisi beberapa perusahaan lain dan memperluas cakupan bisnisnya. Kepemimpinan yang kuat dan fokus pada pengembangan karyawan juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan eksekusi strategi. Selain itu, perusahaan perlu menerapkan sistem manajemen yang efektif dan mengukur kinerja secara terus-menerus untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan berjalan dengan baik dan memberikan hasil yang diharapkan.

Pelajaran yang dapat dipetik dari pendekatan Culp untuk pelaksanaan strategi, termasuk pentingnya pendekatan yang sistematis dan berbasis data untuk perbaikan terus-menerus, kebutuhan akan kepemimpinan yang kuat dan komunikasi yang jelas, dan nilai budaya, pembelajaran dan inovasi yang berkelanjutan.

REFERENSI

- Anand, B. N., Collis, D. J., & Hood, S. (2011). *Danaher corporation*. Harvard Business School Publishing.
- Baker Jr, W. H., & Rolfes, K. (2017). *Lean for the Long Term: Sustainment is a Myth, Transformation is Reality*. CRC Press.
- Bourgeois, L. J., & Nadathur, S. (2017). Danaher—The Making of a Conglomerate. *Darden Business Publishing Cases*, 1–26.
- Dahlqvist, R. (2002). Annual report 2000. In *European Journal of Clinical Pharmacology* (Vol. 57, Issue 11). <https://doi.org/10.1007/s00228-001-0394-5>
- Danaher Corporation. (2023). *Danaher Business System (DBS)*. <https://www.danaher.com/how-we-work/danaher-business-system>
- Environmental Protection Agency. (2023). *Lean Thinking and Methods - 5S*. Environmental Protection Agency (EPA). <https://www.epa.gov/sustainability/lean-thinking-and-methods-5s>
- General Electric. (2022). *H. Lawrence Culp, Jr. Chairman and CEO, GE, and CEO, GE Aerospace*. <https://www.ge.com/about-us/leadership/h-lawrence-culp-jr>
- Goleansixsigma. (2017). *SIPOC*. Goleansixsigma.Com. <https://goleansixsigma.com/sipoc/>
- Goleansixsigma. (2018). *Fishbone Diagram (aka Cause & Effect Diagram)*. Goleansixsigma.Com.
- Gryta, T., & Mann, T. (2018). GE powered the American century—Then it burned out. *The Wall Street Journal*, 14.
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. Ft Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard business press.
- Manos, T. (2006). Value stream mapping-an introduction. *Quality Progress*, 39(6), 64.
- Niñerola, A., Sánchez-Rebull, M.-V., & Hernández-Lara, A.-B. (2021). Six Sigma literature: a bibliometric analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9–10), 959–980.
- Pyzdek, T., & Keller, P. (2014). *Six sigma handbook*. McGraw-Hill Education.
- Rühlmann, K.-S. (2019). *Using KAIZEN™ methodology to optimize process flows in an IT environment*.
- Singh, H., & Useem, M. (2021). *The Strategic Leader's Roadmap, Revised and Updated Edition: 6 Steps for Integrating Leadership and Strategy*. University of Pennsylvania Press.
- Six Sigma Daily. (2012). *What is DMAIC?* Sixsigmadaily.Com. www.sixsigmadaily.com/what-is-dmaic/
- Sundar, R., Balaji, A. N., & Kumar, R. M. S. (2014). A review on lean manufacturing implementation techniques. *Procedia Engineering*, 97, 1875–1885.
- Syrett, M. (2007). *Successful strategy execution: How to keep your business goals on target* (Vol. 5). John Wiley & Sons.
- Visco, D. (2017). *5S made easy: a step-by-step guide to implementing and sustaining your 5S program*. CRC Press.
- Wilson, L. (2010). *How to implement lean manufacturing*. McGraw-Hill Education.