

# **DIKTAT**

**Mata Kuliah: MANAJEMEN STRATEGIK**

**Pengajar: Dr. Franky, M.M.  
NIDN: 0315127402**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PROF. DR. MOESTOPO (BERAGAMA)  
2018**

## **DAFTAR ISI**

Kata Pengantar

Pertemuan Minggu ke-1: Pendahuluan

Pertemuan Minggu ke-2: Tinjauan Umum Manajemen Strategik

Pertemuan Minggu ke-3: Kepemimpinan yang Strategik

Pertemuan Minggu ke-4: Evaluasi Lingkungan Luar Organisasi

Pertemuan Minggu ke-5: Manajemen Sumber Daya Organisasi

Pertemuan Minggu ke-6: Pemilihan Bisnis Pada Tingkatan Strategik

Pertemuan Minggu ke-7: Dukungan Bisnis Pada Tingkatan Strategik

Pertemuan Minggu ke-8: Kompetisi di Pasar Internasional

Pertemuan Minggu ke-9: Strategi Pengembangan Bisnis

Pertemuan Minggu ke-10: Strategi Korporasi Lanjutan

Pertemuan Minggu ke-11: Tata Kelola Manajemen Strategik

Pertemuan Minggu ke-12: Etika Korporasi

Pertemuan Minggu ke-13: Keputusan Strategik

Pertemuan Minggu ke-14: Penutup

Daftar Pustaka

## KATA PENGANTAR

Buku diktat MANAJEMEN STRATEGI merupakan materi yang disampaikan kepada mahasiswa dalam kegiatan perkuliahan program pascasarjana Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) – UPDM (B). Materi manajemen strategi yang memaparkan tentang keilmuan, keterampilan, dan pengaplikasian materi-materi ke dalam konteks yang bersifat konkret. Buku diktat ini tidak hanya berisi tentang teori atau keilmuan manajemen strategi semata, namun juga berisi langkah-langkah operasional yang aplikatif bagi mahasiswa.

Kegiatan atau operasional organisasi, baik yang *profit oriented* atau *non-profit oriented* sangat membutuhkan perencanaan yang memadai. Sekali pun organisasi telah memiliki perencanaan operasional yang baik bagi lembaganya, namun demikian tidaklah menjamin akan berhasil seratus persen. Apalagi, organisasi yang tidak memiliki perencanaan untuk menjalankan operasional lembaganya, sudah pasti sulit untuk mencapai keberhasilan. Namun demikian, untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal, dibutuhkan perencanaan manajemen yang strategik.

Strategik menunjuk kepada perencanaan kegiatan-kegiatan yang disusun sedemikian rupa untuk untuk mencapai tujuan organisasi. Strategik juga menunjuk kepada metode atau pendekatan yang dilakukan untuk mencapai sasaran organisasi. Metode, pendekatan, atau perencanaan yang komprehensif, sistematis, dan terarah. Semua atribut ini dikembangkan melalui kegiatan yang terencana secara jelas yang ditujukan kepada seluruh sivitas organisasi.

Strategik juga menunjukkan tidak sekadar pembuatan dan pengaplikasian perencanaan dalam kegiatan operasional. Namun, dilanjutkan ke dalam bentuk pengawasan yang melekat dan evaluasi guna meningkatkan kualitas strategi organisasi. Buku diktat ini dapat digunakan dalam proses pembelajaran manajemen strategi. Mahasiswa atau pembaca dapat dengan mudah mencerna teori-teori yang dipaparkan di dalam buku ini. Buku yang mengusung kepraktisan, sehingga mahasiswa dapat dengan mudah memahami dan mempraktikkan di organisasi masing-masing.

Dengan demikian, diharapkan buku diktat manajemen strategik ini dapat digunakan sebagai bahan diskusi di kelas-kelas pembelajaran, ruang-ruang publik, dan komunitas-komunitas lainnya. Pengajar buku diktat ini mencoba untuk memberikan wawasan dan landasan bagi mahasiswa untuk membangun bangunan berpikir strategi yang strategis di setiap organisasi. Buiu diktat manajemen strategi ini terbuka atas setiap masukan dan saran yang konstruktif guna menambah khasanah berpikir mahasiswa dan pembaca umum lainnya. Semoga buku diktat ini dapat memberikan manfaat yang optimal bagi mahasiswa dan pembaca sekalian.

Selamat belajar.

# PERTEMUAN MINGGU KE-1

## Pendahuluan

Buku diktat MANAJEMEN STRATEGI dengan sub bab Dalam Konteks Pengetahuan, Keterampilan, dan Pengaplikasian disampaikan terutama kepada para rekan mahasiswa di Program Pascasarjana UPDM (B) di Jakarta dan khalayak umum. Pembahasan mengenai manajemen seakan tidak akan pernah berhenti, dengan perubahan yang ada, ilmu manajemen pun berkembang. Perkembangan keilmuan manajemen terus beradaptasi dengan perubahan dan tantangan zaman, khususnya di dalam dunia usaha, bisnis, dan industry. Pendekatan-pendekatan manajemen telah nyata terbukti dapat diaplikasikan ke dalam berbagai bentuk organisasi yang bersifat *profit oriented* (berorientasi kepada keuntungan) dan yang bersifat *non-profit oriented* (tidak berorientasi kepada keuntungan), Namun, sekali pun tidak memiliki orientasi kepada keuntungan, organisasi tersebut mutlak membutuhkan pendekatan manajemen dalam kegiatan operasional usahanya.

Sebut saja sebuah lembaga sosial yang bergerak dalam bidang kemanusiaan, tetap membutuhkan pendekatan manajemen dalam penanganan arus kerja kegiatannya. Mulai dari perekrutan karyawan, proses menerima dan menyalurkan bantuan, pelaporan, dan evaluasi. Semua tatanan tersebut membutuhkan pendekatan manajemen yang mengalokasikan masing-masing sumber daya organisasi fokus kepada tugas dan peranannya masing-masing. Apalagi untuk organisasi yang jelas-jelas memiliki orientasi kepada keuntungan, maka pendekatan manajemen yang berskala unggulan kerap diperlukan implementasinya di dalam organisasi tersebut. Mengapa disebut sebagai manajemen yang berskala unggulan? Hal ini menunjuk kepada keilmuan dan keterampilan manajemen yang *up to date* atau sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan zaman. Ilmu manajemen selalu berkembang sesuai dengan perubahan zaman. Oleh karenanya, perusahaan yang menempatkan posisi manajemen pada tempat yang semestinya akan terus meng- *up grade* dan meng- *up date* diri dengan perkembangan yang ada. Sehingga, pendekatan manajemen di dalam organisasi tersebut selalu baru dan *fresh* dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Pendekatan manajemen yang berskala unggul juga ingin menunjukkan manajemen yang memiliki daya kritis yang strategis. Hal ini menyiratkan bahwa keilmuan manajemen dapat memberikan sumbang pikir atas permasalahan-permasalahan organisasi yang bersifat strategis, esensial, dan fundamental. Manajemen strategi dibutuhkan untuk membangun tata kelola organisasi untuk berbagai tujuan yang bersifat futuristik, jangka panjang, dan memiliki nilai materi yang besar. Tanpanya, maka seluruh kinerja organisasi terpakai tidak maksimal. Terlalu banyak usaha atau *effort*, namun tidak memiliki strategi yang utuh dalam pelaksanaannya. Diskusi dalam perencanaan dan eksekusi dalam kenyataan membutuhkan strategi manajemen yang utuh, sistematis, dan terarah. Di sinilah fungsi manajemen strategis berlaku sebagai arah bagi setiap pengambilan keputusan dan kebijakan organisasi.

Oleh karenanya, buku ajar Manajemen Strategik ini ditulis sebagai bahan pemikiran bagi kaum pemelajar untuk terus meningkatkan diri dalam konteks keilmuan, keterampilan, dan pengaplikasian ilmu manajemen ini. Sehingga, pengetahuan yang dimiliki tidak berhenti di ranah kognitif semata, namun harus dapat ditingkatkan di dalam ranah keterampilan dalam aplikasi-aplikasi yang konkret. Inilah yang menjadi dasar kebutuhan buku ajar ini ditulis untuk melengkapi mahasiswa dalam kapasitas dan kompetensi yang memadai guna menghadapi dunia (usaha bisnis) yang selalu manantang untuk ditaklukan. Dibutuhkan usaha dan kerja keras dalam menumbuhkembangkan keilmuan manajemen dengan segala atributnya melalui kegiatan proses pembelajaran dan pengalaman-pengalaman yang konkret. Pengalaman-pengalaman yang konkret di dalam organisasi merupakan pembuktian atau verifikasi terhadap keilmuan manajemen yang dimiliki, apakah mampu menjawab berbagai permasalahan dan tantangan yang ada.

Mahasiswa sebagai obyek sekaligus subyek dari proses pembelajaran, merupakan atribut yang penting untuk terus melengkapi diri dengan keilmuan yang baru dan implementatif. Sejatinya, paradigma ini harus dibangun sejak dini sebelum perubahan dan tantangan zaman sudah di depan mata. Para kaum muda ini harus mengerjakan pengembangan diri sejak awal, bukan pada saat masuk ke dalam dunia kerja. Oleh karena itu, kelas-kelas pembelajaran manajemen strategi sedapat-dapatnya tidak hanya berisi tentang berbagai macam kajian, namun harus diimbangi dengan kegiatan pelatihan dan soal-soal kasus yang terkini. Pernyataan ini tidaklah bertendensi untuk merendahkan dan manafikan ranah kognitif, justru sebaliknya langkah awal dalam mengembangka diri adalah memiliki pengetahuan dasar manajemen yang komprehensif. Dengan pengetahuan tersebut, mahasiswa memiliki dasar dalam menumbuhkembangkan aspek-aspek lainnya.

Penguasaan akan keilmuan tertentu dapat menjadi modal dan kekuatan di dalam mendasari pembangunan struktur berpikir yang kritis. Namun, jangan berhenti di ranah pengetahuan tanpa mengimplementasikannya ke dalam praktik-praktik yang konkret. Langkah-langkah implementatif merupakan produk kognitif yang diterjemahkan ke dalam bentuk yang konkret. Di sini terlihat pentingnya pengetahuan sebagai dasar atau pondasi yang mutlak. Mahasiswa diharapkan dapat mengembangkan diri sampai pada tingkatan ini. Sehingga, keilmuan yang dimiliki tidak menjadi “barang mati” yang tidak memberikan manfaat bagi lingkungan kerjanya. Oleh karena itu, sudut pandang ini harus ditumbuhkan sejak mahasiswa berada di dalam ruang-ruang pembelajaran sebagai langkah persiapan sebelum masuk ke dalam dunia nyata yang konkret.

Penulis berharap agar buku ajar Manajemen Strategik ini mendapatkan tempat sebagai pendamping mahasiswa dalam menumbuhkembangkan pengetahuan, keterampilan, dan pengaplikasiannya. Sehingga, melengkapi mahasiswa tidak sekadar tahu keilmuan manajemen, namun mampu untuk mengaplikasikannya di dalam organisasi masing-masing. Pada akhirnya, organisasi-organisasi usaha yang memiliki angkatan kerja yang kuat dalam pengetahuan, terampil dalam keterampilan, dan presisi dalam pengaplikasianlah yang siap menghadapi tantangan serta perubahan zaman. Penulis juga memaparkan beberapa kajian yang menjadi latar belakang penulisan buku ajar manajemen strategik pada bagian berikut ini.

## . Latar Belakang

Dalam sebuah ungkapan orang Jepang disebutkan: “*When you are dying of thirst, it is too late to think about digging a well.*” - Ketika engkau sekarat karena kehausan, maka saat itu terlambat untuk berpikir menggali sebuah sumur. Apa yang dimaksudkan dalam kalimat ini sebenarnya mengajak semua orang untuk melakukan langkah-langkah persiapan dalam berbagai hal yang berkaitan. Semisal: Pengusaha yang menyiapkan sistem dan prosedur yang sistematis apabila terjadi bencana. Bencana memang belum datang dan tidak dapat diprediksi. Oleh karenanya menyiapkan langkah-langkah sebagai antisipasi dampak negatif kepada organisasi harus dipersiapkan. Dalam pepatah yang lain: “Sedia payung sebelum hujan.”

Pada umumnya, manusia memiliki perilaku ‘menunggu’ dari pada ‘menanti.’ Diksi ‘menunggu’ menunjukkan kepasifan dan sebaliknya ‘menanti’ lebih kepada adanya persiapan jika yang tidak ditunggu datang secara tiba-tiba. Manusia berusaha menghindari segala bencana dengan berbagai macam cara dan usaha. Bencana dianggap sebagai *momok* yang menakutkan dan merugikan. Apakah Anda dapat memahami dan menerima bahwa manusia hidup saja sudah bermasalah? Termasuk di dalam dunia usaha, ekonomi, dan industri. Bencana alam yang meluluhlantakkan sebagian besar wilayah Barat Indonesia pada 2004 silam dan meninggalkan ratusan ribu korban jiwa serta materi yang tidak terhitung besarnya. Resesi ekonomi dunia pada 1998 yang berdampak juga kepada Indonesia dan banyak permasalahan-permasalahan yang lain. Di sinilah diperlukan adanya langkah-langkah persiapan atau antipasi agar dapat menghadapi sesuatu yang tidak terduga.

Dalam konteks keorganisasian, maka langkah-langkah antisipasi terhadap perubahan mutlak diperlukan. Manajemen diharapkan dapat menjawab setiap tantangan yang terjadi di dalam atau di luar lingkup organisasinya. Bagaimana ketika perusahaan mendapatkan perlawanan yang sengit dari pesaing sebidang? Bagaimana ketika bahan pokok produksi impor mengalami kenaikan harga yang signifikan. Kedua pertanyaan tersebut merupakan sebagian kecil dari potensi permasalahan yang dapat terjadi di dalam organisasi. Manajemen harus memiliki langkah-langkah yang konkret ketika berhadapan dengan pesaing yang ‘membabi-butu’, harga bahan pokok produksi yang ‘mengamuk’, peraturan pemerintah yang dirasa ‘menghambat’ dunia usaha, tingkat inflasi yang tinggi, kurs rupiah yang melemah, dan sebagainya. Langkah-langkah konkret tersebut harus tertuang dan terdokumentasi di dalam manajemen strategi.

Manajemen strategi tidak hanya dibutuhkan untuk menghadapi segala perubahan dan tekanannya. Namun, dibutuhkan pula mengarahkan organisasi agar tetap dapat terselenggara dengan lestari dan jangka panjang. Para pemimpin di dalam organisasi diharapkan memiliki pemikiran yang kritis dan strategis, khususnya yang berkaitan dengan performansi organisasi. Pemikiran kritis dan strategis yang dapat dibentuk melalui kompetensi keilmuan serta keterampilan manajemen yang didapat melalui serangkaian proses pembelajaran, pelatihan, dan pengalaman manajerial. Semua hal tersebut ditujukan bagi pembentukan langkah-langkah strategis organisasi.

Salah satu tingkatan dalam strategik manajemen adalah perencanaan. Setiap orang membutuhkan perencanaan untuk dapat mencapai apa yang dicita-citakan, apalagi organisasi. Oleh karena itu, hendaknya tahapan perencanaan dapat menjadi *habit* atau manajemen strategi yang memiliki standar baku bagi setiap aktivitas atau program perusahaan. Pada sisi yang lain terdapat sebuah pernyataan: *“Planning is not guarantee your business will be succeed a hundred percent. But without plan, your business will dying and die shortly”* - Perencanaan memang tidak memberikan jaminan seratus persen bisnis pasti berhasil, tetapi tanpa perencanaan, maka bisnis akan menjadi sekarat dan mati dalam jangka waktu tertentu. Di sinilah peran dan tanggung jawab manajemen strategik agar dapat “menghidupkan sel-sel” yang ada di dalam organisasi untuk dapat memberikan kontribusi positif demi keberlangsungan kegiatan organisasi.

Manajemen strategi difungsikan agar dapat ‘membaca’ situasi dan kondisi ke depan serta meminimalkan risiko yang dihadapi oleh perusahaan. Pernyataan ini sama sekali tidak dalam kapasitas menihilkan risiko organisasi. Namun manajemen strategi dibutuhkan agar perusahaan dapat mengitung tingkat risiko dan membuat langkah-langkah konkret agar perusahaan dapat mengakomodir risiko tersebut. Pengalaman-pengalaman yang panjang dalam berorganisasi tentunya akan memberikan *insight* atau pemahaman mendalam untuk menghadapi segala risiko dan menemukan jalan keluar di atas tantangan tersebut.

## . Sasaran Pembelajaran

Buku ajar manajemen strategi ditulis secara sistematis dengan menggunakan bahasa yang sederhana namun implikatif. Sederhana dalam paradigma-paradigma baru yang dapat muncul di tengah-tengah keabiasaan rutinitas belajar dan bekerja. Namun sarat akan makna dan nilai-nilai konkret yang dapat diaplikasikan atau dipraktikkan di dalam kegiatan berorganisasi. Buku ajar manajemen strategi ini ditulis dan disasarkan kepada pihak-pihak sebagai berikut.

- . Mahasiswa. Mahasiswa merupakan elemen penting dalam proses pembelajaran manajemen strategi. Oleh karenanya, buku ajar ini disasarkan terutama untuk mahasiswa yang sedang mengikuti mata kuliah manajemen strategi. Buku ajar ini dapat menjadi referensi bagi mahasiswa-mahasiswa yang belum mendapatkan kesempatan untuk mengikuti kelas perkuliahan formal agar memiliki pengetahuan strategi yang utuh dan memadai. Tidak

terkecuali untuk para mahasiswa yang telah mengambil dan menyelesaikan mata kuliah manajemen strategi ini, tentunya isi buku ajar ini dapat menambah wawasan berpikir dan mengembangkan paradigma baru dalam berorganisasi.

- . Dosen. Tenaga pengajar adalah seorang yang terlebih dahulu mengikuti proses pembelajaran. Oleh karenanya, menjadi hal yang mutlak bagi para pengajar untuk tidak berhenti belajar. Proses pembelajaran sedapat-dapatnya terus berlangsung selama hayat masih dikandung badan. Materi yang dipaparkan di dalam buku ajar manajemen strategi ini, kiranya dapat dikembangkan sedemikian rupa sesuai dengan tantangan dan tuntutan dunia usaha. Ilmu manajemen akan terus berubah dan berkembang. Dengan demikian, ketika seorang tenaga pendidik berhenti belajar, maka ia tidak memiliki keilmuan yang baru atau *up to date*. Kondisi ini akan berdampak negatif kepada peserta didik yang diajarnya.
- . Kampus. Kampus sebagai lembaga penyelenggara pendidikan diharapkan dapat memberikan ruangan seluas-luasnya kepada dosen dan mahasiswa untuk mengembangkan pemikiran yang kritis melalui penyediaan sarana dan prasarana pembelajaran. Kampus yang memiliki komitmen untuk meningkatkan kompetensi dan performansi sivitas akademiknya akan menjadi kampus unggulan. Kampus yang menjadi tempat di mana ilmu dikembangkan, keterampilan ditumbuhkan, dan karakter serta moral ditegakkan akan menjadi sarana idaman yang dibutuhkan, baik bagi dosen, juga untuk mahasiswa.
- . Dinas Pendidikan Tinggi. Intervensi pemerintah melalui kementerian pendidikan dan kebudayaan, khususnya pada jenjang pendidikan tinggi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam pengembangan perguruan tinggi di Indonesia. Intervensi pemerintah dalam bentuk dukungan dan kesempatan untuk mengembangkan keilmuan tertentu serta mendapatkan pengakuan dan penghargaan secara akademik. Pengakuan dan penghargaan kepada dosen serta mahasiswa dalam bentuk-bentuk akademis merupakan motivasi yang kuat untuk menghasilkan karya-karya yang baik dan berguna bagi proses pendidikan di Indonesia.
- . Dunia usaha. Buku ajar ini dapat juga disasarkan kepada para pelaku usaha. Keterlibatan para pelaku usaha tidak sekadar berada pada ranah yang pasif tetapi aktif dengan memberikan masukan, saran, dan kritik yang konstruktif. Orang bijak mengatakan: "Ikatlah ilmu dengan menuliskannya." Dengan memberi masukan yang konkret kepada sektor akademis, dunia usaha dapat turut berpartisipasi membangun manusia Indonesia dengan keilmuan, keterampilan, dan karakter unggul. Oleh karenanya, dibutuhkan partisipasi aktif dari para organisatoris bisnis agar dapat memperlengkapi buku ajar demi kemajuan sektor sumber daya manusia muda Indonesia.

#### . Manfaat dan Kepentingan Buku Ajar

Kemaslahatan buku ajar ini terdiri atas beberapa hal sebagai berikut.

- . Mahasiswa mendapatkan pemikiran dan wawasan yang baru mengenai materi ajar manajemen strategi dalam konteks pengetahuan, keterampilan, dan pengaplikasiannya.
- . Buku ajar ini dapat digunakan untuk mengukur keadaan diri sebagai pelaku organisatoris dan menyesuaikan serta meningkatkan kapasitas diri.
- . Buku ajar ini dapat digunakan sebagai referensi dalam ruang-ruang diskusi atau kelas-kelas di mana proses pembelajaran formal berlangsung.

Sedangkan kepentingan buku ajar ini digunakan untuk beberapa hal di bawah ini.

- . Kewajiban dosen pengampu untuk 'mengikat' ilmu melalui keterampilan menulis atau literasi.

- Sebagai pertanggungjawaban akademik dalam memenuhi Tridharma Perguruan Tinggi, yang salah satunya terdapat pada bidang A, yakni pendidikan dan pembelajaran.
- Buku ajar ini memiliki kepentingan sebagai syarat kepengurusan jenjang jabatan dosen di instansi penyelenggara pendidikan tertentu.
- Sebagai penulis, buku ajar ini juga memiliki kepentingan untuk mengaplikasikan seluruh pengetahuan dan keterampilan manajemen ke dalam langkah-langkah yang konkret. Pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh penulis dilakukan melalui proses mencerdaskan kehidupan bangsa melalui tulisan yang dipaparkan di dalam buku ajar ini. Kiranya, usaha ini dapat berdampak positif bagi perkembangan kualitas generasi penerus bangsa Indonesia di masa yang akan datang.

## • Metode Pembelajaran

Dalam proses mengampu mata kuliah manajemen strategi ini, dosen melakukan beberapa metode pembelajaran yang dilakukan di kelas bersama dengan mahasiswa. Metode atau acara pembelajaran tentunya tidak bersifat *rigid*, kaku, dan monoton. Sekali pun metode atau cara pembelajaran telah dibakukan di dalam silabus, tentulah tidak menjadi pengikat ketika metode lain harus digunakan pada saat tertentu. Dengan demikian, metode atau cara pembelajaran yang disampaikan mengikuti dan disesuaikan dengan perkembangan iklim yang berlangsung di dalam kelas pada waktu dan topik-topik hangat tertentu. Oleh karena itu, metode pembelajaran yang disampaikan dapat menjadi rujukan atas standar yang tertulis di dalam silabus mata kuliah ini.

Ada beberapa metode yang dilakukan dalam proses pembelajaran mata kuliah manajemen strategi ini, antara lain membaca, berdiskusi dan disertai dengan tanya jawab. Proses tanya jawab itu sendiri tidaklah semata antardosen dan mahasiswa. Namun, dapat berlangsung antarmahasiswa dengan mahasiswa yang lain. Materi baca dan diskusi diharapkan dapat disintesis ke dalam sesuatu yang lebih konkret serta diakhiri dengan simpulan atau ringkasan pembelajaran topik hari tersebut.

### 1. Membaca

Metode membaca merupakan kegiatan yang mutlak dilakukan oleh mahasiswa. Materi baca dapat diberikan oleh dosen pengampu, buku teks, *e-book*, dan lainnya. Dengan membaca, mahasiswa akan memiliki dasar dalam memberikan argumentasi ilmiahnya. Mahasiswa tidak akan dapat memberikan argumentasi yang argumentatif manakala ia tidak memiliki perbendaharaan pengetahuan yang cukup memadai untuk disampaikan. Kualitas dan kuantitas penguasaan mahasiswa terhadap pengetahuan tertentu akan terlihat dari paparan pernyataan atau argumentasinya.

Ketika mahasiswa dapat menyampaikan pandangan dan wawasannya secara argumentatif dan terstruktur, maka hal tersebut dibangun dari budaya membaca yang telah ia lakoni dalam waktu yang panjang. Demikian dengan kegiatan pembelajaran dari mata kuliah manajemen strategi, dosen mendorong mahasiswanya agar memiliki kebiasaan atau perilaku yang positif terhadap budaya membaca ini. Mahasiswa harus mendisiplinkan diri dalam menginvestasikan waktu belajarnya secara ketat. Percayalah, apa yang ditanam satu hari akan berbuah, bahkan berbuah lebat. Jika diibaratkan buku adalah gudang ilmu, maka membaca adalah kuncinya. Metode membaca adalah kemutlakan bagi setiap peserta didik dan pendidiknya itu sendiri.

### 2. Berdiskusi



Kegiatan pembelajaran dengan menggunakan metode diskusi dapat terbangun ketika metode membaca telah dilakukan secara maksimal. Dosen yang tidak membaca, maka ia sebenarnya tidak diperkenankan untuk mengajar. Mengapa? Dunia dengan segala lingkungannya terus berubah. Dengan kegiatan membaca, maka seseorang menyerap dan melakukan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan yang terjadi.

Dengan demikian, metode diskusi yang disertai dengan tanya jawab akan berlangsung seru dan memberikan kontribusi positif kepada semua pesertanya. Karena apa yang didiskusikan merupakan hal yang ilmiah, *up to date*, dan dapat diimplementasikan. Mahasiswa yang terlibat di dalam kegiatan diskusi dan tanya jawab ini akan menjadikan *moment* atau kesempatan ini untuk mengalirkan pengetahuan yang selama ini ia telah bangun. Diskusi hendaklah berlangsung dalam aturan dan sistem yang sistematis. Dengannya diharapkan terjadinya dialog di antara peserta diskusi, bukannya monolog atau satu sumber yang mendominasi.

Diskusi merupakan metode pembelajaran yang saling memberi sekaligus menerima. Diskusi yang hanya memberi atau menerima saja, bukanlah diskusi melainkan aksi yang pasif dan dominasi. Kegiatan pembelajaran model pasif dan dominasi ini bukanlah nilai yang positif dalam proses pembelajaran. Jika dosen menjadi dominan dalam menyampaikan materi ajar, maka mahasiswa tidak bedanya dengan ‘bayi’ yang terus menerus untuk diberi makan. Seyogyanya, mahasiswa diharapkan telah menjadi peserta didik yang mandiri. Ia bukan hanya “diberi makan pengetahuan” semata, tetapi dapat memberi dan berkontribusi dalam mengurai pengetahuan yang dimilikinya.

Proses bertanya dan menjawab dapat berlangsung dengan sistematis. Dosen dan mahasiswa tidaklah sekadar menyampaikan isi pengetahuannya dan menerima pengetahuan dari sumber lain. Namun lebih dari pada itu, keduanya sedang membagikan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki melalui sarana atau metode yang ilmiah. Diskusi yang disertai dengan tanya jawab akan menjadi kegiatan yang menyenangkan bagi kedua pihak. Waktu-waktu pembelajaran tidak terasa memberatkan atau membebani karena dosen dan mahasiswa telah berkolaborasi untuk saling meningkatkan kualitas dan kompetensi diri masing-masing.

### 3. Sintesis

Di samping itu, metode selanjutnya yang digunakan adalah melakukan sintesis, simpulan, atau rangkuman dari proses pembelajaran yang telah berlangsung. Dengan membaca dan berdiskusi yang disertai dengan tanya jawab, mahasiswa memiliki kemampuan untuk mensintesis materi yang disampaikan. Bahkan diharapkan, mahasiswa mampu untuk menyampaikan kebaruan teori dari sub bab yang dipelajari.

Tentunya metode sintesis ini tidaklah terlalu sulit untuk dilakukan, manakala mahasiswa dan dosen terlibat penuh dalam proses pembelajaran tersebut. Satu pernyataan dari seorang bijak mengatakan bahwa “Tidak ada satu *statement* yang benar seratus persen dan salah seratus persen. Oleh karenanya, bebaslah dalam menyampaikan buah pemikiran, ide, dan hasil olahan intelektualmu.” Merdeka dalam belajar akan tercipta manakala setiap pihak yang terlibat dalam proses pembelajaran dapat berkontribusi secara aktif dan positif.

## PERTEMUAN MINGGU KE-2

### Tinjauan Umum Manajemen Strategik

Tujuan pembelajaran.

1. Mahasiswa memiliki konsep yang kuat dan wawasan yang baru tentang manajemen strategi.
2. Mahasiswa mampu untuk menemukan “benang merah” keterkaitan antara ranah kognitif (teori) dan aplikatif psikomotorik (praktik) dalam mempelajari manajemen strategi.
3. Mahasiswa mendapatkan keuntungan atau nilai lebih dalam membuat definisi strategi di organisasinya masing-masing.

#### Pendahuluan

Seorang ahli perang kenamaan dari daratan Tiongkok, Sun Tzu pernah berkata: “Strategi tanpa taktik adalah jalan yang paling lama menuju kemenangan. Taktik tanpa strategi hanyalah kebisingan menuju kekalahan.” Terjemahan bebasnya adalah sebagai berikut, kemenangan dapat diraih melalui berbagai strategi yang telah dipersiapkan. Namun, hanya strategi yang memiliki langkah-langkah konkret atau apa yang disebut dengan taktiklah yang akan mewujudkan kemenangan tersebut.

Setiap organisasi usaha, baik yang memiliki kecenderungan untuk mendapatkan keuntungan maksimal atau sosial berkeinginan untuk meraih kesuksesan atau keberhasilan. Keberhasilan dan kesuksesan dalam meraih tujuan organisasi dalam bentuk keuntungan usaha, nama baik, perluasan segmentasi pelanggan, terciptanya produk unggulan, dan lain sebagainya. Dalam usaha mencapai keberhasilan tersebut, setiap organisasi usaha membutuhkan berbagai strategi yang diwujudkan dalam bentuk langkah-langkah operasional yang konkret. Perusahaan diharapkan dapat mempersiapkan langkah-langkah yang strategis jauh-jauh hari. Mengapa harus jauh-jauh hari? Hal ini diperlukan untuk mengantisipasi sebuah perubahan dan tantangan usaha di kemudian hari. Hal yang lain yang perlu untuk diantisipasi adalah ketika terjadi perubahan tren pelanggan atau pasar, hadirnya produk saingan atau substitusi yang sejenis, dan lain sebagainya. Di sinilah peran dan tanggung jawab strategi diperlukan untuk dapat diimplementasikan dalam praktik-praktik organisasi.

Jika menggunakan pendekatan Sun Tzu, maka strategi yang ada diuntukkan untuk memenangkan perang secara fisik dan kolosal pada zamannya. Namun, pendekatan tersebut masih relevan di zaman modern ini untuk “memenangkan perang” atau persaingan usaha. Jika oposisi dari kerajaan Tiongkok disebut musuh, maka untuk dunia modern digunakan dengan kata ‘pesaing.’ Meski demikian, kedua diksi tersebut memiliki pengertian yang sama, yakni orang, lembaga, atau organisasi yang bersaing untuk memenangkan persaingan usaha. Dengan demikian, berbagai persiapan strategi harus dibuat sedemikian rupa agar pesaing tidak dapat ‘membaca’ dan mengikuti pola perencanaan yang dibuat secara taktis oleh organisasi yang bersangkutan.

Presiden Indonesia ketujuh, Ir. Joko Widodo pernah berujar: “Satu eksekusi lebih berharga dari pada seribu rencana.” Kata eksekusi dalam buku ajar ini disebut sebagai langkah-langkah taktis, sedangkan rencana diasosiasikan sebagai strategi. Dengan demikian, seluruh strategi yang dibuat oleh organisasi harus dapat diuraikan secara lengkap dan jelas. Mengapa? Karena manajemen organisasi harus mensosialisasikan perencanaan strategi ini kepada pihak-pihak yang terlibat. Jika terjadi pembiasan atau penyimpangan, maka perencanaan strategi melalui langkah-langkah yang taktis tidak akan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Setiap individu pekerja yang tergabung di dalam organisasi tertentu diharapkan dapat mengetahui secara jelas peran dan tanggung jawabnya. Sehingga, pada tatanan praktiknya mereka dapat bersinergi dengan individu atau kelompok pekerja yang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, benarlah apa yang

disampaikan baik oleh Sun Tzu maupun Joko Widodo bahwa strategi membutuhkan eksekusi atau strategi membutuhkan taktik dalam ranah konkretnya.

## **Manajemen Strategi dalam Teori**

Apakah yang dimaksud dengan manajemen strategi? Tentunya, terdapat banyak pernyataan para pakar manajemen strategi yang dapat menguraikan definisi dan teori secara lengkap serta mendalam. Namun, sebelum mengulas pernyataan para pakar tersebut secara mendalam, kita terlebih dahulu memberikan perhatian kepada satu fenomena normal yang biasa terjadi di dalam lingkungan organisasi bisnis. Fenomena tersebut adalah: Mengapa ada satu perusahaan sukses, sedangkan perusahaan lain yang sejenis gagal? Mereka berada di dalam ruang lingkup bisnis yang sama, tipe pelanggan yang sama, produk, dan pelayanan yang sama. Namun demikian, beberapa berhasil dan kebanyakan gagal? Sebut saja perusahaan yang bergerak dalam bidang kuliner *sea food* atau tempat makan yang menyajikan hasil laut di kota-kota besar. Pada umumnya, restaurant-restaurant yang besar dan semakin besarlah yang dapat bertahan serta menjadi sukses. Sedangkan yang lain “gulung tikar” dan “meninggalkan arena pertandingan” usaha.

“Kegagalan bukanlah akhir dari segalanya,” itulah yang dikatakan oleh banyak pengusaha. Namun, kita harus tetap belajar dari kegagalan tersebut yang dapat memberikan pengalaman yang berharga agar di kemudian hari tidak mengalami kegagalan yang sama. “Kegagalan adalah kesuksesan yang tertunda,” ini merupakan kalimat lain yang dapat memberikan motivasi positif bagi orang, perusahaan, atau organisasi yang belum meraih tujuannya. Intinya, dalam kegagalan pun, masih terdapat pengalaman dan pembelajaran yang berharga untuk diperhatikan. Jika melihat keberhasilan atau kegagalan organisasi bisnis, maka terdapat satu petunjuk yang dapat mengidentifikasi kesuksesan dan kegagalan tersebut. Salah satunya adalah strateginya.

Strategi yang dimaksud dalam konteks ini dapat berupa strategi harga, produk, pelayanan, permodalan, lokasi, pemasaran, pelanggan, promosi, dan lain sebagainya. Jika kita urutkan satu persatu, maka akan ditemukan perbedaan strategi di antaranya. Dengan demikian, untuk meraih keberhasilan organisasi, maka perusahaan harus benar-benar memperhatikan lingkungan luar bisnisnya dengan teliti. Topik evaluasi terhadap lingkungan luar organisasi akan disampaikan secara mendalam pada bagian bab yang lain. Perusahaan harus memiliki naluri yang sensitif terhadap seluruh lingkungan bisnisnya. Ia harus sensitif terhadap kesukaan, kesenangan, dan kenyamanan para pelanggannya. Ia harus memberi perhatian yang serius terhadap rasa dan kualitas makanan laut yang disajikan. Manajemen organisasi harus memberi perhatian yang mendalam kepada seluruh tenaga kerja, baik sebagai kepala koki, juru masak, bagian pembelian bahan, tenaga kebersihan, dan lain sebagainya. Mereka adalah “garda terdepan” dalam mencapai cita-cita organisasi. Peran dan tanggung jawab mereka tidak dapat berbentuk parsial, namun simultan, bersama-sama, dan bersinergi.

Hal inilah yang seyogyanya mendapatkan perhatian organisasi. Tidak ada departemen atau bagian “kelas bawang” di dalam organisasi. Setiap bagian memiliki peran dan tanggung jawab yang sama besar serta pentingnya. Oleh karenanya dan hal ini merupakan sudut pandang yang harus diperhatikan oleh semua pekerja serta manajemen organisasi bahwa sekecil apapun bagian seseorang, ia tetaplah menjadi bagian yang penting di dalam mencapai tujuan organisasi. Apakah Anda dapat membayangkan, ketika seorang manajer restaurant membentak dan memarahi juru masak karena kekeliruan yang diperbuatnya? Menyampaikan kesalahan atau kekeliruan merupakan nilai atau prinsip yang harus dipegang teguh. Namun, manakala tidak diimbangi dengan kelugasan bahasa dan cara, maka yang terjadi menjadi diskonstruktif, luncas, serta tidak mengenai sasaran. Justru yang terjadi malah sebaliknya, juru masak itu akan merasa tersinggung. Apalagi ketika teguran itu disampaikan di depan rekan-rekan kerja dapurnya. Pesan yang diterima oleh juru masak itu menjadi makian, hardikan, dan kekesalan, bukan nasihat atau masukan yang membangun.

Contoh di atas merupakan hal yang normal terjadi di dalam lingkungan bisnis. Kebanyakan orang menganggap hal ini biasa dan sah-sah saja. Namun demikian, jika diperhatikan dengan saksama, maka pada waktu tertentu akan memberikan dampak yang signifikan negatif kepada perusahaan tersebut. Juru masak tidak lagi memberikan hasil terbaiknya dan dapat berdampak kepada rasa yang dihasilkan. Pelanggan yang sensitif terhadap rasa dapat merasakan perbedaan masakan yang disajikan. Jika pada waktu yang sama muncul restoran lain yang dapat menawarkan kebaruan tempat, harga, promosi, dan lain-lain, maka bukan sesuatu yang tidak mungkin pelanggan akan beralih ke restaurant *sea food* yang lain. Namun, jika restaurant *sea food* tetap mempertahankan kualitas masakan, harga, promosi, dan pemasaran, maka untuk beralih ke restaurant yang lain, pelanggan akan berpikir dua kali. Sekali pun ia beralih, maka maksud dan tujuannya adalah sekadar mencoba untuk membandingkan. Inilah hal yang sederhana, namun memberikan dampak yang signifikan.

Dengan demikian, seperti yang telah diulas pada bagian sebelumnya, bahwa pasti ada perbedaan yang signifikan atas perusahaan yang berhasil dan gagal. Belum lagi jika berbicara soal kebersihan, keamanan, dan kenyamanan, hal-hal tersebut tidak dapat dipandang “sebelah mata.” Perusahaan yang berhasil tidak dapat dilepaskan dari kepemilikan strategi usaha yang dilakukannya. Strategi dalam bentuk pelayanan kepada pelanggan, harga yang kompetitif, rasa yang dapat dipertanggungjawabkan, keamanan yang terjamin, kebersihan yang menjadi prioritas, dan berbagai macam strategi lainnya harus dilakukan secara taktis. Pada bagian berikutnya, dipaparkan beberapa kajian, teori, dan definisi yang disampaikan oleh para pakar manajemen strategi untuk membuka wawasan pembaca sesuai dengan bidang keilmuan ini.

Kata strategi menurut etimologinya berasal dari bahasa Yunani: *Strategieia* yang memiliki arti seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal (pimpinan – perang). Seorang pimpinan diharapkan memiliki berbagai strategi untuk membawa organisasinya tetap lestari di tengah-tengah lingkungan organisasi yang selalu berubah. Lingkungan organisasi yang berfluktuasi merupakan “medan peperangan” seorang pimpinan perusahaan. Bagaimana ia melakukan berbagai upaya demi memenangkan segmentasi pelanggan yang heterogen? Bagaimana ia dapat melakukan efisiensi agar harga pokok produksi dapat ditekan dan berakibat kepada harga penjualan produk yang kompetitif? Kedua pertanyaan tersebut merupakan bagian kecil dari gambaran besar tantangan yang dihadapi oleh organisasi bisnis. Hambatan, tantangan, dan tuntutan-tuntutan tersebut harus dihadapi dengan mempersiapkan strategi-strategi yang konkret. Di sinilah peran dan tanggung jawab pemimpin organisasi dibutuhkan.

Pimpinan organisasi yang sensitif terhadap perubahan dan membuat serta mempersiapkan langkah-langkah strategis bagi organisasinya merupakan pimpinan yang dibutuhkan oleh berbagai macam bentuk organisasi. Perubahan adalah keniscayaan yang harus ditanggulangi dengan melakukan berbagai macam antisipasi menyeluruh. Hal ini dilakukan demi organisasi dapat terus berlangsung kegiatan bisnisnya. Oleh karena itu, pimpinan harus memiliki relasi yang baik dengan manajemen operasional agar konsep strategi dapat diimplementasikan secara konkret. Inilah keterampilan yang dibutuhkan bagi seorang pemimpin organisasi, di mana dapat melihat perubahan yang akan berdampak kepada organisasinya jauh-jauh hari.

Sedangkan Rindaningsih berpendapat bahwa manajemen strategik merupakan proses atau mekanisme kegiatan dalam proses pengambilan keputusan secara mendasar, menyeluruh, dan implementatif. Manajemen puncak sebagai konseptor kebijakan dan dilaksanakan oleh seluruh jajaran organisasi demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Pimpinan manajemen puncak memiliki peran yang sentral dan strategis di dalam membuat berbagai kebijakan. Kebijakan yang dibutuhkan agar kegiatan operasional organisasi dapat berlangsung sebagaimana mestinya. Satu hal yang harus menjadi perhatian bahwa eskalasi perubahan dalam konteks kegiatan bisnis mengalami perubahan yang semakin kompleks, cepat, dan fundamental.

Perubahan yang semakin kompleks, cepat, dan fundamental yang mampu mengubah struktur proses bisnis yang selama ini digunakan oleh satu organisasi. Apalagi ketika terjadi perkembangan di

bidang teknologi dan informasi, semakin menambah kekompleksan dan kecepatan perubahan secara fundamental tersebut. Semisal: Perusahaan yang bergerak dalam bidang periklanan. Dengan adanya intervensi teknologi, semua perusahaan yang bergerak di bidang industri yang sama harus bekerja keras sedemikian rupa agar dapat memenangkan arena kompetisi, minimal dapat bertahan di tengah kerasnya persaingan. Pimpinan perusahaan periklanan dituntut untuk memiliki strategi yang jitu yang dapat menjawab semua perubahan dan berbagai tuntutan pasar. Konsumen periklanan menginginkan agar merek dagangnya cepat dikenal, lama dikenal, dan pelanggan dapat melakukan kegiatan bisnis dengannya.

Pendekatannya tidak lagi dapat dilakukan secara konvensional, namun modern dengan menggunakan berbagai sumber daya teknologi yang ada. Perusahaan periklanan melakukan berbagai penetrasi agar produk klien yang dipasarkan dikenal oleh masyarakat umum. Berbagai media digunakan, mulai dari brosur, poster, *giant banner*, mobilisasi iklan, kanal-kanal sosial media, forum diskusi, pagelaran musik, dan lain sebagainya. Hal-hal produktif ini tertuang di dalam strategi perusahaan untuk memenangkan persaingan. Abad 21 merupakan abad teknologi di mana ledakan revolusi industri memasuki tingkatan 4.0. Abad di mana dibutuhkan strategi yang komprehensif, inovatif, dan kreatif dengan memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki oleh lingkungan organisasi, baik secara internal maupun eksternal.

Manajemen strategik menurut Akdon adalah solusi yang ditawarkan kepada organisasi secara konkret dan praktis yang mengandung tiga unsur utama, yakni memahami posisi organisasi, alternatif solusi dan evaluasi, dan implementasi. Unsur pertama: Posisi organisasi. Dalam membuat strategi unsur pertama yang harus dipahami dengan teliti adalah posisi organisasi. Dengan mengetahui posisi organisasi, maka manajemen dapat memetakan kekuatan dan kelemahan organisasi di dalam membuat strategi. Posisi organisasi yang dapat dipetakan meliputi kondisi keuangan perusahaan, tingkat penjualan, data pesaing, tren masyarakat, dan lain sebagainya. Data ini sangat bermanfaat di dalam membuat strategi organisasi, agar manajemen dapat mengetahui secara menyeluruh keadaan dan kondisi organisasi tersebut. Penggunaan dari pendekatan analisis SWOT (*strength, weaknesses, opportunities, and threads*) dapat dipertimbangkan oleh manajemen untuk mengetahui posisi organisasi.

Setelah manajemen memiliki data lengkap mengenai posisi organisasi, maka langkah selanjutnya adalah membuat beberapa strategi sebagai alternatif solusi. Perlu untuk diperhatikan bahwa setiap langkah-langkah dalam membuat perencanaan strategis, manajemen puncak harus benar-benar berkolaborasi dengan manajemen operasional. Mengapa? Karena merekalah yang menjadi 'garda' terdepan kegiatan operasional berlangsung. Oleh karena itu, ketika manajemen mendapatkan data, maka untuk keperluan kepastian dan keabsahan data tersebut perlu untuk diklarifikasi dengan manajemen operasional. Manajemen puncak diharapkan dapat menghasilkan beberapa alternatif solusi dalam membuat strategi yang akan diimplementasikan di lapangan. Kita tidak berharap yang buruk, tetapi ketika satu strategi gagal, maka manajemen telah memiliki beberapa solusi yang dapat segera diimplementasikan. Perhatikan bahwa waktu adalah risiko. Manajemen puncak sedapat-dapatnya dapat meningkatkan penggunaan waktu dalam implementasi strategi. Inilah yang menjadi latar belakang mengapa diperlukan beberapa alternatif solusi.

Unsur ketiga dalam membuat strategi adalah implementasi. Pengetahuan yang memadai tentang posisi organisasi dan memiliki beberapa alternatif solusi merupakan dasar yang kuat dalam melaksanakan strategi tersebut. Paradigma ini harus menguat di kalangan organisasi bahwa jangan pernah membuat strategi sebelum kedua unsur tersebut terpenuhi. Pada tahapan implementasi ini tidak saja dibutuhkan kekuatan data, namun diperlukan keberanian untuk mengeksekusi strategi yang telah dibuat. Tahapan implementasi inilah yang akan membuktikan apakah unsur pertama yakni pemahaman posisi organisasi benar-benar valid. Oleh karenanya, manajemen puncak bersama dengan manajemen operasional harus mendapatkan data yang utuh, benar, dan valid berkaitan dengan keadaan serta kondisi organisasi. Tahapan ini pula yang akan menguji berbagai alternatif strategi yang telah

dipersiapkan oleh organisasi. Inilah seni yang dimainkan oleh organisasi di dalam memenangkan kompetisi persaingan usaha.

Lain halnya disampaikan oleh Pearce dan Robinson (2005) berkaitan dengan manajemen strategi ini. Pearce dan Robinson mengungkapkan bahwa manajemen strategi adalah sistematisa keputusan dan tindakan manajerial yang dibentuk melalui formulasi serta implementasi rencana untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi. Pada pernyataan Pearce dan Robinson terdapat satu frasa penting dan kekuatan dari manajemen strategik, yakni keunggulan kompetitif organisasi. Keunggulan kompetitif organisasi merupakan puncak dari tujuan manajemen strategik. Dengan keunggulan kompetitif inilah yang membawa perusahaan untuk dapat menyerap dan menyesuaikan setiap perubahan serta tantangan bisnis yang dihadapi. Hal senada juga diungkapkan oleh Solihin (2016) apabila dikaitkan dengan fungsi-fungsi dalam manajemen. Fungsi-fungsi manajemen yang meliputi berbagai proses perencanaan, pengarahannya, pengorganisasian, dan pengendalian keputusan serta tindakan strategi suatu lembaga dengan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dengan demikian semakin jelas bahwa fungsi manajemen strategik adalah membuat dan mendorong organisasi menjadi lembaga atau perusahaan yang kompetitif di lingkungan organisasinya. Perusahaan yang kompetitif akan menjadi lembaga usaha premium, di mana 'gerakan' bisnisnya selalu memberi inspirasi kepada para pesaingnya. Ketika perusahaan kompetitif memperkenalkan hal-hal yang baru, maka tidak lama kemudian akan diikuti oleh kompetitornya. Namun, janganlah menjadi lekas khawatir ketika produk dan layanan Anda diikuti oleh perusahaan lain. Jika hal ini terjadi, maka Anda dan organisasi yang Anda pimpin adalah *market leader* – pimpinan pasar, sedangkan yang lain: *Market follower* – pengikut. Oleh karenanya, jadilah perusahaan yang memimpin pasar dengan implementasi berbagai strategi bisnis yang *up to date*, sehingga pasar akan memberikan respon positif yang responsif.

Akhirnya, Mulyasa (2012) berpendapat bahwa manajemen strategi bertujuan untuk menggerakkan operasional internal dengan mengalokasikan sumber daya manusia, sarana, dan keuangan untuk mencapai tujuan organisasi. Atas tiga sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, maka sumber daya manusia memiliki posisi yang penting dan strategis. Sumber daya manusia yang optimal akan menjadi penggerak yang kuat pada ranah implementasi strategi di lingkungan bisnis. Manajemen organisasi seyogyanya dapat memberikan perhatian yang mendalam dan serius dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM). SDM yang tangguh dalam keilmuan dan keterampilan dapat menghasilkan serangkaian langkah-langkah strategis yang sistematis untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan melihat kepentingan SDM, bukan berarti sumber daya dalam bentuk sarana dan keuangan menjadi tidak penting. Justru sebaliknya, sumber daya sarana dan keuangan menjadi pilar atau pendukung utama demi terwujudnya SDM yang unggul. Skala prioritas utama diarahkan bagi peningkatan kualitas dan kompetensi SDM. Strategi penguatan kualitas dan kompetensi SDM ini harus tertuang di dalam rumusan-rumusan kalimat visi dan misi manajemen SDM. Sehingga, organisasi akan menjadi lembaga yang kompetitif yang dihasilkan oleh SDM unggul dalam pengetahuan dan keterampilan bisnis tertentu.

Selain SDM, sarana, dan keuangan, penulis juga membahas beberapa komponen utama yang mendukung manajemen strategi. Komponen-komponen utama tersebut terdiri atas pemimpin yang strategis, misi lembaga, analisis peluang dan ancaman luar organisasi, analisis kekuatan dan kelemahan organisasi, tujuan jangka panjang, strategi, tujuan tahunan, dan kebijakan yang dipaparkan pada bagian berikut.

## **Komponen Utama dalam Manajemen Strategi**

Pemimpin yang strategis.

Komponen yang pertama dalam manajemen strategi adalah pemimpin. Pemimpin memiliki posisi atau peran yang sentral dan strategis di dalam organisasi. Segala arah, kebijakan, dan tujuan

organisasi ditetapkan oleh pemimpin dengan mengakomodir semua masukan dari pelaku organisasi, dari manajemen tingkat atas sampai kepada manajemen operasional. Dalam manajemen strategik, pemimpin harus memainkan peranannya sebagai seorang konduktor atau dirigen pagelaran musik. Ia harus mengetahui dengan lengkap instrumen alat musik saja yang harus ada di dalam pagelaran tersebut. Setiap pemain diperhatikan kompetensi dan keahliannya. Mengapa? Karena bunyi yang dihasilkan oleh satu alat instrumen akan berdampak kepada harmonisasi keutuhan pagelaran musik tersebut. Melalui puluhan bahkan ratusan lembar partitur, ia mengarahkan dan menginstruksikan kapan satu instrumen musik dimainkan, berapa besar tekanannya, dan berapa lama durasinya.

Perumpamaan di atas sejajar dengan tugas dan tanggung jawab seorang pemimpin. Ia adalah seorang yang memiliki pengetahuan lengkap mengenai segala sumber daya yang ada di dalam organisasinya. Semisal: SDM, berapa banyak SDM yang dimiliki, bagaimana peta kompetensi SDM tersebut, dan matriks pelatihan yang dibutuhkan oleh SDM. Sumber daya yang lain ialah sarana organisasi, keuangan, pemasok, pelanggan, pemerintahan, kerjasama luar negeri, dan lain sebagainya. Di dalam konteks manajemen strategik, ia mampu menggunakan sumber daya-sumber daya yang ada secara efektif dan presisi. Apalagi ketika menghadapi tantangan bisnis, ia telah menyiapkan segala langkah-langkah antisipasi yang dibutuhkan. Pemimpin diharapkan dapat melihat dalam jangkauan yang luas, agar ia mengetahui secara pasti lingkungan dalam dan luar dari organisasi yang dipimpinya.

Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Organisasi.

Komponen kedua adalah visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Organisasi yang kuat selalu ditandai dengan kepemilikan rumusan visi, misi, dan nilai-nilai lembaganya. Namun, perlu untuk diperhatikan bahwa kepemilikan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi adalah satu hal. Hal yang lain adalah eksekusi, aplikasi, atau implementasi dari rumusan-rumusan tersebut harus terlaksana secara konkret. Manajemen organisasi harus memiliki komitmen yang kuat untuk dapat menerjemahkan rumusan-rumusan kalimat tersebut menjadi langkah-langkah operasional yang bersifat taktis. Seluruh sivitas organisasi secara bersama-sama melakukan semua kegiatan dan program organisasi berlandaskan rumusan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi.

Jika dikaitkan dengan kepemimpinan pada bagian sebelumnya, maka pemimpin harus menjadi pedoman dan contoh yang kuat dalam penerapan visi, misi, dan nilai-nilai ke dalam seluruh kegiatan keorganisasian. Pemimpin yang didukung oleh pimpinan-pimpinan unit harus memberikan stimulasi kepada setiap individu pekerja organisasi untuk tidak melakukan segala aktivitas keluar dari semangat visi, misi, dan nilai-nilai organisasi tersebut. Pihak yang paling diuntungkan ketika seluruh sivitas organisasi bekerja berdasarkan rumusan-rumusan tersebut adalah organisasi itu sendiri. Organisasi memiliki arah yang jelas dalam ‘menggerakkan’ semua sumber daya yang dimiliki. Sehingga, tujuan organisasi dapat dicapai secara sistematis dan maksimal.

Analisis peluang dan ancaman organisasi (eksternal).

Komponen ketiga dalam manajemen strategik adalah kemampuan analisis peluang dan ancaman organisasi. Jika kita menggunakan pendekatan manajemen, maka komponen ketiga ini termasuk di dalam analisis *opportunity* – kesempatan atau peluang dan *thread* – ancaman yang terdapat SWOT *external analysis*. Mengacu kepada penjelasan awal bahwa para pemimpin puncak hendaknya mampu untuk melihat secara jelas hal-hal yang terjadi di luar lingkungan organisasinya. Para pemimpin yang memiliki *helicopter view* – pandangan yang jauh dan tinggi, sehingga dapat melihat secara jelas kesempatan-kesempatan atau peluang bisnis dan ancaman atau hambatan yang dihadapi oleh perusahaan di masa yang akan datang.

Pemimpin yang memiliki kemampuan untuk melakukan analisis terhadap lingkungan luar organisasi akan mendapatkan beberapa keuntungan. Semisal: Ia mampu mempersiapkan organisasi usahanya untuk mengantisipasi segala ancaman yang dapat merugikan perusahaannya satu waktu tertentu. Di samping itu juga, ia mampu untuk membuat persiapan-persiapan terhadap berbagai peluang bisnis yang dapat dilakukan oleh organisasinya. Komponen ketiga manajemen strategik dalam bentuk analisis luaran ini mutlak dilakukan oleh setiap organisasi demi terselenggaranya kegiatan bisnis tersebut. Beberapa analisis luaran yang dapat dilakukan oleh organisasi dengan memperhatikan tingkat fluktuasi bidang politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum. Perubahan-perubahan yang terjadi pada salah satu contoh di atas dapat mengubah struktur dan peta strategi organisasi.

Analisis kekuatan dan kelemahan organisasi (internal).

Komponen keempat pada manajemen strategi ini merupakan kelengkapan dari komponen ketiga dalam analisis SWOT, yakni analisis terhadap lingkungan internal organisasi. Dalam melakukan analisis lingkungan internal organisasi, manajemen puncak diharapkan memiliki pengetahuan yang lengkap dan sistematis berkaitan dengan keadaan internal organisasinya. Pimpinan organisasi memiliki catatan yang *up to date* tentang kekuatan dan kelemahan organisasi serta berbagai strategi untuk bertahan dan meningkatkan potensi internal. Oleh karenanya, strategi yang digunakan pada komponen keempat ini adalah menggunakan kekuatan organisasi secara maksimal demi terwujudnya tujuan perusahaan. Di samping itu, manajemen dapat memperbaiki segala kelemahan yang dimiliki oleh organisasi.

Perbaikan kekurangan atau kelemahan organisasi dapat dilakukan secara bertahap, di mana pimpinan puncak membagi kelemahan organisasi menjadi beberapa tingkatan. Semisal: pendekatan dengan menggunakan diksi *urgent* - mendesak dan *important* – penting yang terbagi menjadi empat kategorial. Katagori-katagori tersebut terlihat pada pembagian kuadran di bawah ini.

<b><i>Important but not urgent</i></b>	<b><i>Important and urgent</i></b>
<b><i>Not important and not urgent</i></b>	<b><i>Urgent but not important</i></b>

Langkah selanjutnya adalah manajemen organisasi dapat mengukur dan meletakkan setiap kelemahan organisasi ke dalam masing-masing kuadran dengan memperhitungkan kepentingan dan mendesaknya untuk dilakukan perbaikan. Sehingga, seluruh kelemahan organisasi terpetakan sedemikian rupa dan dapat memberikan arahan yang sistematis untuk memperbaikinya. Jika kita melihat kombinasinya, maka yang pertama-tama harus diselesaikan adalah permasalahan yang berada di kuadran *important and urgent* – penting dan mendesak harus segera dilakukan perbaikan. Jika tidak, maka akan berpengaruh kepada keutuhan organisasi secara korporasi. Sebaliknya, untuk kelemahan yang berada di kuadran *not important and not urgent*, maka perbaikan atas kelemahan tersebut dapat dilakukan pada waktu yang lain. Pernyataan ini tidak berarti bahwa pemimpin mengecilkan atau menganggap rendah satu permasalahan yang terjadi, namun lebih kepada perbaikan dengan menggunakan skala prioritas dan sumber daya-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi.

Tujuan jangka panjang.

Komponen kelima dalam manajemen strategik adalah tujuan jangka panjang. Manajemen strategik diharapkan dapat mengakomodir perencanaan yang bersifat jangka panjang. Hal ini



dimaksudkan agar melalui program jangka panjang tersebut dapat dipetakan kegiatan-kegiatan bisnis operasional yang bersifat jangka pendek dan menengah. Program-program jangka panjang yang dapat di *break down*, di *cascading*, atau diterjemahkan ke dalam langkah-langkah operasional yang bersifat taktis. Perencanaan yang bersifat taktis merupakan strategi jangka pendek. Strategi ini terbatas oleh waktu dan momentum yang ada. Ketika perusahaan mendapatkan satu peluang bisnis, maka manajemen harus dapat secara taktis menangkap peluang tersebut dengan cepat. Jika tidak, maka perusahaan lain yang telah memiliki persiapan-persiapan sebelumnya akan memenangkan peluang usaha tersebut. Oleh karenanya, strategi taktis jangka pendek harus benar-benar disiapkan ketika mendapat peluang atau sebaliknya ancaman terhadap organisasi.

Tujuan organisasi yang bersifat jangka panjang diibaratkan dengan seorang pilot yang menerbangkan pesawatnya di ketinggian 33.000 kaki di atas permukaan laut dan memiliki jarak pandang 10 km. Jarak pandang 10 km inilah yang akan memungkinkan ia melakukan berbagai antisipasi, persiapan, dan manufer-manufer apabila dibutuhkan. Jarak pandang ini dapat disejajarkan dengan tujuan jangka panjang organisasi. Ia dapat melihat secara jelas lingkungan organisasinya secara lengkap dan membuat berbagai strategi agar kegiatan di dalam perusahaannya dapat berlangsung dengan baik.

## Strategi.

Komponen keenam dari manajemen strategi adalah strategi itu sendiri. Strategi yang dimaksud pada komponen ini adalah strategi yang dieksekusi atau diimplementasi. Pada bagian ini juga sudah diulas, bahwa pemimpin harus memiliki keberanian untuk melaksanakan strategi yang telah dibuatnya. Dengan kata lain, tahapan eksekusi atau implementasi merupakan bagian yang paling *crucial* atau penting dalam tahapan-tahapan manajemen strategi. Implementasi akan membuktikan apakah perencanaan strategi yang telah dibuat mampu untuk menjawab tantangan dan hambatan yang dialami oleh organisasi. Di samping itu pula untuk melihat tingkat sensitivitas pimpinan organisasi dalam melakukan antisipasi terhadap perubahan di dalam lingkungan bisnisnya.

Strategi merupakan satu hal yang mutlak dan harus dibuat skemanya secara sistematis. Namun, langkah-langkah eksekusi pun harus memiliki tahapan-tahapan yang sistematis. Sistematisasi langkah-langkah eksekusi turut memberikan andil dalam mensukseskan strategi organisasi. Manajemen harus melihat waktu yang tepat dalam melakukan eksekusi terhadap strategi tersebut dengan memperhitungkan sumber daya organisasi yang dibutuhkan. Sehingga, perusahaan dapat melakukan efisiensi sumber daya organisasi semaksimal mungkin sebagai langkah persiapan langkah-langkah eksekusi berikutnya.

## Tujuan tahunan.

Komponen ketujuh yakni tujuan tahunan tidak terlalu berbeda dengan penjelasan pada komponen tujuan jangka panjang. Pada komponen tujuan tahunan yang dimaksud adalah tujuan yang bersifat jangka pendek. Setiap periodik (tahunan), manajemen organisasi harus melakukan evaluasi terhadap perencanaan dan eksekusi jangka pendeknya. Hal ini dilakukan agar ketika menemukan ketidakmaksimalan dalam proses bisnis, maka dapat diketahui dan segera diperbaiki perencanaan jangka pendeknya. Jika proses ini diabaikan, maka akan berpengaruh signifikan terhadap kegiatan organisasi. Orang bijak mengatakan bahwa: "Orang jatuh bukan karena batu besar. Namun, karena kerikil-kerikil yang diabaikan."

Tujuan tahunan atau program jangka pendek harus dapat diawasi dan diperbaiki setiap waktu. Dengan pendekatan alat manajemen *balanced scorecard*, kegiatan atau program-program kerja yang bersifat *daily activities* – kegiatan harian dapat diawasi secara mendetil. Ketika satu divisi tidak

memenuhi target kerja yang tercantum di dalam KPI (*key performance indicator*), maka alat manajemen *balanced scorecard* akan memberikan notifikasi peringatan kepada divisi tersebut untuk segera memperbaiki dengan memenuhi KPI tersebut. Dengan pengawasan yang melekat ini, diharapkan organisasi bisnis tidak mengalami permasalahan serius untuk mencapai tujuan tahunannya.

## Kebijakan.

Komponen kedelapan atau yang terakhir dari manajemen strategi adalah kebijakan. Kebijakan memiliki peran yang tidak bisa dikatakan kecil. Sebagai contoh: Manajemen organisasi dengan segala kepemilikan strateginya harus dilaksanakan sesuai dengan kebijakan perusahaan. Tanpa kebijakan, maka strategi tersebut tidak dapat diimplementasikan oleh organisasi. Kebijakan merupakan ‘payung’ yang dapat mewadahi satu kegiatan berlangsung dan kebijakan tersebut dibuat serta disetujui oleh manajemen puncak. Hal yang lain adalah kebijakan organisasi merupakan hal yang bersifat menyeluruh. Ketika kebijakan disosialisasikan, maka akan berdampak kepada operasional organisasi secara keseluruhan. Oleh karenanya, tahapan di dalam membuat dan mensosialisasikan kebijakan organisasi harus dilakukan secara sistematis.

Kebijakan dalam komponen manajemen strategik ini dapat dibagi menjadi kebijakan yang bersifat jangka panjang dan jangka pendek. Dalam kebijakan yang bersifat jangka panjang, manajemen memiliki waktu yang limpah di dalam merumuskan kebijakan organisasi tersebut. Namun akan menjadi berbeda, ketika kebijakan tersebut dibutuhkan pada masa yang pendek atau terkesan mendadak. Organisasi tidak dapat dilepaskan dari situasi pembuatan kebijakan yang terkesan ‘mendadak’, karena banyak faktor yang dapat terjadi di dalam atau di luar organisasi. Namun, sekalipun manajemen memiliki waktu yang sempit dalam pembuatan kebijakan, maka rumusan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi dapat dijadikan dasar dalam implementasi kebijakan tersebut. Seperti pada penjelasan komponen kedua dari manajemen strategi ini bahwa rumusan kalimat visi, misi, dan nilai-nilai organisasi merupakan pengarah tunggal dalam seluruh kegiatan organisasi.

## Ringkasan

1. Manajemen strategi merupakan langkah-langkah konkret strategis yang dilakukan pemimpin beserta seluruh sivitas organisasi yang bersifat jangka panjang. Oleh karenanya, manajemen strategi mencakup penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan keberanian dalam aplikasi atau eksekusi.
2. Fungsi dan peranan manajemen strategik adalah membuat serta mendorong organisasi menjadi lembaga atau perusahaan yang kompetitif di lingkungan organisasinya.
3. Organisasi yang kuat ditandai dengan kepemilikan beberapa komponen manajemen strategis, yakni pemimpin yang strategis, misi lembaga, analisis peluang dan ancaman luar organisasi, analisis kekuatan dan kelemahan organisasi, tujuan jangka panjang, strategi, tujuan tahunan, dan kebijakan.

## Langkah-Langkah dalam Proses Manajemen Strategik

1. Organisasi diharapkan memiliki pemimpin yang andal, visionaris, dan sentitif terhadap perubahan.
2. Organisasi memiliki rumusan kalimat visi, misi, dan nilai-nilai yang menjadi budaya perusahaan. Miliki dan aplikasikan.
3. Melakukan analisis secara periodik kondisi internal dan eksternal lingkungan organisasi.
4. Membuat program kegiatan organisasi yang bersifat jangka pendek, menengah, dan panjang.

5. Membuat kebijakan korporasi yang mengakomodir semua kepentingan organisasi

### **Latihan**

Setiap organisasi memiliki permasalahan, baik permasalahan yang bersifat teknis, taktis, prosedural, sistem, perilaku, dan lain sebagainya.

Anda diminta untuk:

1. menginventarisir permasalahan yang ada di dalam organisasi masing-masing;
2. petakan permasalahan berdasarkan empat kuadran yang telah dijelaskan di atas;
3. susunlah langkah-langkah strategis untuk mendapatkan solusi atas permasalahan-permasalahan tersebut.

## PERTEMUAN MINGGU KE-3

### Kepemimpinan yang Strategik

#### Tujuan Pemelajaran

1. Mahasiswa mendapatkan pemahaman secara lengkap fungsi dan peranan pemimpin di dalam organisasi.
2. Mahasiswa dapat membuat dan merumuskan kalimat visi, misi, dan tujuan organisasi.
3. Mahasiswa dapat menggunakan alat manajemen *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan.

#### Pendahuluan

Organisasi yang kuat ditandai dengan kepemilikan pemimpin-pemimpin yang mampu berpikir strategis, sistematis, dan terarah. Kemampuan berpikir strategis, sistematis, dan terarah ini sangat dibutuhkan dalam ranah aplikasi di dalam menjalankan kegiatan organisasi. Kegiatan organisasi yang melibatkan seluruh bagian dan pekerja yang diarahkan dan diinisiasi oleh para pemimpin yang revolusioner. Pemimpin yang memiliki pandangan jauh ke depan, baik di dalam dan di luar lingkungan organisasinya. Kepemimpinan merupakan komponen utama dan pertama dalam membangun manajemen yang strategis. Mengapa? Karena kepemimpinan seseoranglah yang akan mengarahkan 'perahu' organisasi agar dapat berlangsung dengan progresif. Kepemimpinan yang membawa dan mengarahkan seluruh 'awak' organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif.

Waralaba global, Starbucks yang berasal dari Seattle, Washington, Amerika Serikat telah memasuki usia ke-49 pada 30 Maret 2020. Anda bisa membayangkan bagaimana tata kelola waralaba ini hingga mampu bertahan selama setengah abad. Starbucks yang menjual aneka kompetitif produk kopi dari berbagai varians dan rasa telah berhasil 'menawan' puluhan negara membeli franchise untuk dipasarkan di negaranya masing-masing. Howard Schultz sebagai *founders* waralaba ini adalah seorang pemimpin yang berjiwa kharismatik dan visioner. Melalui kepemimpinannya waralaba Starbucks lestari hingga saat ini. Tentunya, bukan merupakan hal yang mudah dalam mengorganisasikan perusahaan dalam jangka waktu yang panjang.

Kepemimpinan Howard Schultz harus dapat diestafetkan kepada tingkatan manajemen puncak lainnya. Di sinilah sistem kepemimpinan dibuktikan kekuatannya ketika Howard Schultz harus menyerahkan posisi kepemimpinan puncak kepada orang lain. Manajemen strategi sebagai bagian penting di dalam mendukung kegiatan operasional organisasi dengan kedelapan komponennya (dibahas pada bab 2) harus secara konsisten dilaksanakan. Starbucks dengan sistem organisasi waralaba yang telah dibangun oleh Howard Schultz harus bertumbuh dan berkembang sesuai dengan kebutuhan serta tuntutan zaman. Kepemimpinan kedua setelah Howard Schultz diharapkan memiliki keterampilan dan *passion* yang sama bahkan lebih untuk membawa waralaba internasional Starbucks sampai memasuki usia satu abad. Dengan kata lain, kepemimpinan memiliki peran, posisi, dan tanggung jawab yang besar di dalam membesarkan organisasi di masa yang akan datang. Organisasi yang memiliki visi, misi, dan tujuan dalam menghadapi setiap perubahan lingkungan bisnislah yang dapat bertahan, seperti yang telah dicontohkan oleh Starbucks.

#### Visi dan Misi Organisasi

#### Visi

Jack Welch, seorang pendiri yang sekaligus sebagai CEO di General Electric berujar: “*Good business leaders create a vision, articulate the vision, passionately own the vision, and relentlessly drive it to completion*” - Seorang pemimpin yang ideal memiliki kemampuan untuk membuat sebuah visi, menerjemahkan, memiliki semangat, dan tanpa henti berjuang untuk mencapai visi tersebut. Sebagian besar organisasi bisnis maupun sosial memiliki rumusan kalimat visi, namun perlu untuk diperhatikan: Bagaimana sistematis terbentuknya rumusan kalimat visi tersebut? Apakah terbentuk melalui mekanisme dan proses yang mendetil atau terumuskan sekadarnya? Rumusan kalimat visi yang hanya sekedar menjadi syarat penyelenggaraan suatu kegiatan organisasi.

Jika kita melihat sistematis dan *passion* yang disampaikan oleh petinggi General Electric, maka merumuskan kalimat visi menjadi tidak mudah. Selain kalimat visi harus dibuat, maka rumusan tersebut harus dapat diterjemahkan dan diaplikasikan ke dalam seluruh kegiatan organisasi. Pemimpin dan seluruh sivitas organisasi memiliki *passion* atau semangat yang sama dalam mengimplementasikan visi tersebut ke dalam kegiatan yang konkret. Semua hal tersebut dilakukan demi mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati bersama. Di sinilah peranan kepemimpinan organisasi dibutuhkan agar rumusan kalimat dan semangatnya dapat terrealisasi ke dalam seluruh aspek kegiatan organisasi.

Pemimpin yang strategik terbagi atas dua bagian dalam konteks keterampilan dan kompetensi yang dimilikinya yakni pemimpin strategi yang efektif dan tidak efektif. Efektivitas kepemimpinannya dicerminkan kepada kemampuannya untuk memberikan inspirasi kepada setiap anggota organisasi untuk memberikan performansi kinerja yang maksimal kepada perusahaan. Pemimpin tipe ini akan memberikan contoh yang konkret demi tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan pemimpin yang tidak efektif tidak memiliki kemampuan untuk ‘menggerakkan’ seluruh sivitas organisasinya untuk tampil maksimal mencapai tujuan organisasi. Pemimpin strategis yang efektif akan berpegang teguh kepada rumusan visi yang telah dibuat dan memperjuangkan agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Visi merupakan pandangan jauh ke depan yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan sebagai klarifikasi mendasar atas pertanyaan: “*What do we want to become*” (akan menjadi seperti apakah kita di masa depan). Pemimpin strategis yang efektif tidak terkungkung dan terjebak dengan kondisi serta keadaan saat ini dan terlena dengan perubahan di dalam lingkungan bisnisnya. Tentunya pernyataan ini tidak bermaksud untuk mengecilkan dan mengabaikan potensi-potensi jangka pendek. Namun, disampaikan bahwa organisasi harus dibawa dalam konteks masa depan. Persiapan apa yang dilakukan masa kini akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kondisi perusahaan di masa depan. Rumusan kalimat visi bagi seorang pemimpin strategi yang efektif merupakan cita-cita dan tujuan yang harus diperjuangkan dengan komitmen yang utuh bersama dengan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Visi adalah harapan masa depan yang harus dikerjakan dengan utuh melalui kerja keras dan kerja cerdas.

Untuk melandaskan penjelasan di atas, maka penulis mengambil contoh kalimat visi sebuah lembaga keuangan nasional di Indonesia: Bank Central Asia (BCA). BCA memiliki rumusan kalimat visi: “Menjadi bank pilihan utama andalan masyarakat, yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia.” Visi sebenarnya dapat dikategorikan sebagai janji atau komitmen organisasi kepada lingkungan-lingkungan bisnisnya. BCA memiliki komitmen atau janji untuk mengarahkan lembaga keuangannya menjadi pilihan utama yang diandalkan oleh masyarakat. Tentunya untuk memenuhi komitmen tersebut, BCA harus melakukan berbagai langkah-langkah yang konkret baik di dalam maupun di luar lingkungan organisasinya.

Seluruh sumber daya yang dimiliki oleh BCA diarahkan bagi tercapainya harapan menjadi lembaga keuangan pilihan utama yang diandalkan oleh masyarakat. Semisal: Sumber daya manusia andal yang dapat menciptakan berbagai produk dan layanan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Sistem keamanan dan kenyamanan dalam bertransaksi, jumlah kantor cabang yang dapat melayani secara efektif bagi nasabah serta berbagai sumber daya organisasi lain yang dapat berfungsi secara maksimal. Penulis pernah membaca satu artikel mengenai lembaga keuangan BCA, di mana nasabah mengalami

kekecewaan mengenai antrian atau waktu tunggu yang cukup signifikan lama. Kekecewaan nasabah-nasabah tersebut tertuang di dalam kalimat sindiran yang memelesetkan kepanjangan BCA menjadi Bank Cape Antri. Tentunya fenomena ini dapat menjadi masukan yang berharga bagi manajemen BCA untuk melakukan berbagai strategi agar kalimat sindiran tersebut dapat diminimalkan.

“Menjadi bank pilihan utama andalan masyarakat, yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia” terlihat begitu sederhana dalam kalimat, namun diperlukan komitmen dan kerja keras untuk mewujudkannya. Selain memberikan janji kepada nasabah, BCA juga memiliki harapan agar dapat menjadi lembaga keuangan yang diperhitungkan di dalam membangun perekonomian di Indonesia. Harapan, janji, dan komitmen BCA ini tidak sulit tetapi SANGAT SULIT. Kesulitan ini bukan berarti organisasi tidak dapat mencapai harapan tersebut. Sekali lagi dibutuhkan usaha dan kerja keras di atas rata-rata yang harus dilakukan oleh segenap pimpinan serta seluruh sivitas organisasi atau lembaga keuangan BCA.

Dengan demikian, organisasi perlu untuk memperhatikan beberapa hal penting dalam merumuskan kalimat visi sebagai berikut.

Visi menunjuk arah strategis

Visi yang dirumuskan harus dapat menjawab hal-hal yang strategis, antara lain pelanggan, SDM, sistem, prosedur, layanan, produk, dan lain sebagainya. Kestrategisan sebuah visi memiliki indikator di mana dalam pelaksanaannya menunjukkan tingkat keuntungan yang diperoleh organisasi dan lingkungan bisnisnya. Ringkasnya: Untuk mendapatkan profit yang maksimal, maka berikan keuntungan yang maksimal kepada lingkungan yang mendukung kegiatan bisnis. Pelanggan yang diuntungkan merupakan salah satu implementasi strategi organisasi yang efektif.

Visi menunjuk apa yang ingin dicapai dan bukan cara mencapainya

Rumusan kalimat visi sebagian besar selalu diawali dengan ‘menjadi’ atau *being*. Dengan demikian, visi menunjukkan apa yang hendak dicapai dan menjadi seperti apa perusahaan yang diharapkan oleh organisasi. Sedangkan langkah-langkah untuk mencapai visi tersebut dapat dijabarkan melalui rumusan kalimat-kalimat misi (untuk penjelasan rumusan misi akan disampaikan pada sub bab berikutnya). Organisasi yang memiliki visi artinya memiliki arah yang hendak dituju dan harapan yang hendak diwujudkan dengan menggunakan seluruh sumber daya serta potensi organisasi.

Visi menunjuk hasil akhir

Penjelasan bagian ini tidak jauh berbeda dengan penjabaran visi menunjuk kepada apa yang ingin dicapai. Namun penekanan pada bagian ini terletak kepada hasil akhir. Rumusan visi tidak saja berisi harapan, tetapi terkandung juga indikator hasil pencapaian yang maksimal. Untuk dapat mencapai hasil akhir yang maksimal, maka organisasi harus memberikan perhatian yang serius tentang mekanisme atau proses yang berlangsung di dalam organisasi. Proses yang baik akan memberikan hasil yang baik pula.

## **Misi**

Rumusan kalimat misi merupakan penjabaran dari visi organisasi, di mana berisi tentang apa yang hendak dicapai oleh perusahaan. Sedangkan kalimat misi menjelaskan tentang cara atau metode untuk mencapai visi tersebut. Oleh karena itu, rumusan kalimat-kalimat dalam misi selalu diwakili dengan kata kerja atau *verb*. Kata-kata kerja yang menunjukkan langkah-langkah konkret dalam pencapaian visi organisasi.

Penulis masih menggunakan contoh dari lembaga keuangan nasional Indonesia, yakni BCA yang memiliki rumusan kalimat-kalimat misi sebagai berikut.

4. Membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perorangan.
5. Memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang tepat demi tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah.
6. Meningkatkan nilai *francais* dan nilai *stakeholders* BCA.

Mahasiswa dapat memperhatikan beberapa kata kerja yang mengawali setiap point kalimat misi, yaitu membangun, memahami, dan meningkatkan. Jadi, visi BCA: “Menjadi bank pilihan utama andalan masyarakat, yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia” dilaksanakan dengan menggunakan langkah-langkah kerja yang konkret. Pertama untuk mencapai visi, maka BCA membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perorangan. Pada penjelasan pertama dari kalimat misi, BCA hendak melaksanakan pembangunan institusi atau lembaga keuangan yang unggul dalam bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan, baik secara korporasi maupun pribadi.

Pada bagian kedua, BCA memiliki pemahaman yang mendasar tentang keragaman kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang tepat demi tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah. Inilah strategi yang jitu untuk konteks organisasi yang ‘menjual’ *service* atau pelayanan kepada pelanggan. Organisasi diharapkan dapat memahami segala kebutuhan *user* dan memberikan solusi yang solutif atas segala keperluan tersebut. Pada misi BCA ditambahkan indikator solusi dengan memberikan kepuasan yang optimal kepada para nasabah. Manajemen strategi organisasi sebagai lokomotif kegiatan organisasi dapat mengarahkan perencanaan sistem dan prosedur yang andal demi terwujudnya tujuan misi perusahaan.

Pada bagian ketiga kalimat misi, BCA akan meningkatkan nilai *francais* dan nilai *stakeholders* BCA. Keseimbangan dalam tujuan organisasi harus terimplementasi dalam setiap perencanaan organisasi. Setelah organisasi memberikan *value added*, nilai tambah, atau keuntungan buat lingkungannya, maka hal-hal tersebut akan juga memberikan keuntungan yang signifikan terhadap organisasi tersebut. Pada point 1 dan 2 rumusan misi, di mana BCA memberikan komitmen melalui layanan dan solusinya, maka hasil akhir dari dua kegiatan tersebut akan berdampak kepada profit margin yang diterima. Dengan kata lain, berikan keuntungan kepada *user* Anda, maka mereka pun akan memberikan keuntungan kepada organisasi. Dalam konteks BCA, keuntungan tersebut berupa nilai *francais* dan nilai *stakeholders*.

Peter Ducker berpendapat bahwa misi merupakan rangkaian kegiatan utama yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai visinya. Misi juga merupakan alasan yang melatarbelakangi eksistensi atau keberadaan organisasi tersebut terbentuk dan biasanya berkaitan dengan pasar, produk, serta teknologi. Pasar menunjuk kepada pelanggan yang membutuhkan beragam solusi yang dapat ditawarkan oleh organisasi. Produk menunjuk kepada *goods and services* – barang dan pelayanan yang dapat memberikan solusi atau nilai tambah buat pelanggan. Sedangkan teknologi menunjuk kepada alat yang dapat digunakan dalam memproduksi, memasarkan, dan mengirimkan produk-produk kepada pelanggan.

Rumusan kalimat-kalimat misi dapat terrealisasi melalui dukungan yang maksimal dari para *stakeholders* yang terdiri dari pekerja organisasi, pemilik perusahaan, pemasok, dan pelanggan. Manajemen strategi sedapat-dapatnya dapat mengakomodir semua kepentingan, kebutuhan, dan masukan dari para *stakeholders* organisasi tersebut. Sehingga, sinergitas antara pekerja, pemilik, pemasok, dan pelanggan akan membentuk perusahaan yang bertahan dalam jangka waktu yang panjang. Oleh karenanya, organisasi dapat memberikan perhatian dalam merumuskan kalimat-kalimat misi demi tercapainya visi dan tujuan organisasi.

Dalam membuat rumusan kalimat-kalimat misi, organisasi perlu untuk memahami dan mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut.

Misi bersifat eksternal

Langkah-langkah konkret yang dirumuskan oleh organisasi sebagian besar ditujukan bagi kepentingan organisasi. Semisal: Meningkatkan kompetensi SDM yang andal. Sebenarnya tujuan dari kalimat misi ini adalah membuat program peningkatan kompetensi karyawan yang ditujukan kepada pelayanan maksimal kepada pelanggan. Manajemen strategik diharapkan memiliki kekritisitas tertentu jika berkaitan dengan lingkungan luar organisasinya. Mengapa? Karena lingkungan luar organisasi inilah yang menjadi *partner* atau rekan kerja utama dalam mencapai tujuan perusahaan.

Misi memiliki fokus kepada pasar dan pelanggan

Penjelasan pada bagian ini tidak terlalu berbeda dengan paparan pada point di atas. Perhatian kepada pihak eksternal harus melandasi dalam rumusan kalimat misi. Jika pada penjelasan awal, perhatian perusahaan ditujukan kepada kebutuhan pelanggan, maka pada bagian ini berkembang kepada kebutuhan pasar. Pasar merupakan akumulasi dari pelanggan individual yang dapat membentuk tren terhadap produk yang dibutuhkan. Perlu untuk menjadi perhatian organisasi, bahwa banyak perusahaan yang bergerak di bidang yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa pasar juga terdiri atas perusahaan yang menjadi kompetitor atau pesaing organisasi. Kalimat misi harus menyatakan secara tegas bahwa yang dilakukan organisasi berbeda dengan perusahaan-perusahaan yang lain.

Misi berisi deskripsi perhatian organisasi

Beberapa perhatian organisasi yang tidak secara utuh dan lengkap tertera di dalam rumusan kalimat misi ditujukan kepada kualitas produk, fasilitas, lokasi, filosofi perusahaan, dan citra perusahaan. Di dalam rumusan kalimat misi, organisasi memiliki komitmen yang utuh di dalam membuat dan memasarkan produknya yang berkualitas kepada masyarakat. Fasilitas keamanan produk dan kenyamanan lokasi pemasaran juga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pelayanan kepada pelanggan. Kedua hal tersebut termaktub secara abstraksi dan filosofis di dalam rumusan kalimat misi serta akan menumbuhkembangkan citra perusahaan yang positif di dalam dan di luar lingkungan organisasi.

## **SMART**

Visi dan misi organisasi memuat komitmen organisasi secara luas dan pemahaman yang menyeluruh berkaitan dengan arah organisasi. Visi dan misi harus dapat mengurai secara jelas maksud dan tujuan rumusan itu dibuat. Oleh karena itu, disampaikan beberapa hal yang harus diperhatikan di dalam membuat tujuan yang ingin dicapai berdasarkan rumusan visi dan misi organisasi. Tujuan organisasi merupakan hasil kolaborasi antara visi dan misi organisasi. Pemimpin diharapkan dapat merumuskan tujuan organisasi yang ingin dicapai dengan menggunakan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Rumusan dalam membuat tujuan organisasi dapat menggunakan pendekatan SMART. SMART menunjuk kepada *specific, measurable, achievable, realistic, and time-bound* – spesifik, terukur, ketercapaian, realistik, dan dibatasi oleh waktu.

*Specific*



Pimpinan harus menetapkan tujuan organisasi secara periodik dengan menggunakan beberapa indikator sebagai ukuran keberhasilan. Oleh karenanya, tujuan organisasi harus diuraikan secara spesifik, jelas, dan lengkap. Kejelasan dan kelengkapan tujuan organisasi ini akan membantu mengurai apa yang harus dikerjakan. Sedangkan spesifik akan membantu mengarahkan dalam mencapai target organisasi. Ketika tujuan atau target terlalu umum atau kurang mendetail, maka yang terjadi adalah ambiguitas (tidak jelas dan bermakna ganda). Hal ini tentunya dapat mengganggu pencapaian target yang dikehendaki oleh organisasi.

### *Measurable*

Setelah pimpinan organisasi menentukan tujuan yang spesifik, maka tahapan selanjutnya adalah menilai atau mengukur kemajuan dari kegiatan yang sudah dilakukan. Penilaian atas kegiatan organisasi harus memiliki indikator atau ukuran yang tepat. Ketepatan indikator pengukuran yang digunakan dapat membantu organisasi untuk mengawasi proses yang sedang berjalan agar fokus dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

### *Achievable - Attainable*

Tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi harus dapat dicapai. Jangan menetapkan satu tujuan organisasi di mana perusahaan tidak mungkin mencapainya dalam jangka waktu tertentu. Walau pun dengan menggunakan seluruh potensi dan sumber daya organisasi. Pimpinan harus menghitung kemampuan dan kekuatan organisasi dalam penetapan satu tujuan. Kitab Suci mengatakan: “*Sebab siapakah di antara kamu yang kalau mau mendirikan sebuah menara tidak duduk dahulu membuat anggaran biayanya, kalau-kalau cukup uangnya untuk menyelesaikannya, pekerjaan itu? Supaya jikalau ia sudah meletakkan dasarnya dan tidak dapat menyelesaikannya, jangan-jangan semua orang yang melihatnya, mengejek dia.*” Oleh karena itu, penetapan target atau tujuan organisasi harus realistis dengan melihat kemampuan dan kekuatan perusahaan serta lingkungan luar organisasi.

### *Realistic*

Penetapan target atau tujuan organisasi haruslah realistis, logis, dan dapat dinalar oleh akal sehat. Jangan membuat tujuan tanpa mempertimbangkan dan memperhitungkan kemampuan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Hal ini untuk menghindari dari ketidaktercapaian tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, penetapan tujuan atau target organisasi harus relevan dengan kondisi dan keadaan perusahaan.

### *Time-bound*

Organisasi harus menentukan dan menetapkan kapan tujuan atau target tersebut harus dicapai. Dengan demikian, dalam penetapan tujuan organisasi harus mengakomodir faktor waktu yang dibutuhkan dalam usaha pencapaian target perusahaan. Dengan adanya batasan waktu, maka diharapkan organisasi dapat mengalokasikan sumber daya-sumber daya organisasi dengan efisien.

Dengan demikian, kepemimpinan yang strategis selalu ‘menggerakkan’ sumber daya organisasi sesuai dengan arah visi dan misi yang telah ditetapkan. Visi dan misi yang menjadi kompas atau petunjuk arah seluruh kegiatan organisasi dilaksanakan. Visi dan misi organisasi yang memiliki tujuan atau target yang spesifik, terukur, ketercapaian, realistis, dan dibatasi oleh waktu akan menggunakan sumber daya perusahaan secara efisien. Untuk melandasi visi, misi, dan tujuan, maka pimpinan strategis organisasi dapat mengurai serta menetapkan kinerja dari kegiatan perusahaannya. Kinerja

organisasi yang jelas, terarah, dan terukur akan memberikan keuntungan yang signifikan terhadap penyelenggaraan kegiatan usaha. Penulis memaparkan secara lengkap dan mendetil hal yang berkaitan dengan kinerja organisasi pada bagian berikut ini.

## **Konsep Kinerja Organisasi**

Kata kinerja dalam Kamus Besar [Bahasa Indonesia](#) memiliki kata dasar 'kerja' yang dapat juga diterjemahkan menjadi prestasi atau hasil kerja. Konsep kinerja (*performance*) dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil yang dapat dilakukan dan dinilai secara perseorangan, kelompok, bahkan organisasi secara keseluruhan. Performansi individu, kelompok, dan organisasi tidak dapat dilepaskan dari adanya suatu rangkaian kegiatan yang mengatur secara sistematis. Sistematisasi dalam penilaian kinerja diharapkan memiliki indikator-indikator yang dapat digunakan sebagai basis data penilaian. Indikator-indikator penilaian kinerja antara lain: Produktivitas, responsivitas, dan tanggungjawab yang dipaparkan pada bagian di bawah ini.

### **Produktivitas**

Produktivitas merupakan indikator penting di dalam mengukur atau menilai hasil kinerja, baik secara individual, kelompok, atau organisasi secara keseluruhan. Produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi pekerjaan tertentu, namun efektivitas termasuk di dalamnya. Efisiensi dalam menggunakan sumber-sumber daya organisasi memang diperlukan tanpa mengurangi kualitas atau efektivitas suatu produk atau layanan kepada *users*. Semisal: organisasi yang bergerak di dalam memberikan pelayanan kepada *public* atau masyarakat, tingkat produktivitas dalam bentuk pelayanan kepada masyarakat akan menjadi tolak ukur dalam penilaian kinerja.

Kualitas pelayanan yang menjadi indikator pengukuran kinerja dapat berupa pemberian informasi yang jelas dan lengkap, sehingga masyarakat memahami secara menyeluruh apa yang harus dilakukan; melayani masyarakat secara utuh, tuntas, dan memberi kepuasan kepada masyarakat; keramahan dan kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dialami oleh masyarakat serta memberikan solusi yang solutif; dan lain sebagainya. Ukuran produktivitas adalah solusi. Ketika organisasi mampu memberikan solusi bagi setiap permasalahan yang dialami oleh *users*, maka penilaian atas kinerja atas departemen tertentu akan menjadi baik.

### **Responsivitas**

Responsivitas merupakan kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan *users*; menyusun agenda dan prioritas kegiatan; dan mengembangkan program-program sesuai dengan kebutuhan. Responsivitas merupakan indikator kinerja yang berkaitan dengan waktu eksekusi terhadap permasalahan yang dialami oleh *users*. Penilaian kinerja akan bertambah baik ketika organisasi memiliki kemampuan untuk memberikan respons dan solusi dalam jangka waktu pendek. *Users* tidak membutuhkan waktu tunggu yang lama dalam penyelesaian kendala yang dihadapinya. Organisasi, kelompok, atau individu pekerja yang memiliki tingkat responsivitas yang tinggi akan mendapatkan penghargaan dan penilaian yang baik dari *users*. Hal ini tentunya menjadi nilai tambah yang positif bagi posisi organisasi di lingkungan luar perusahaannya.

### **Tanggungjawab**

Indikator tanggungjawab merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai kebertanggungjawaban organisasi terhadap keseluruhan proses bisnis yang berlangsung di dalam satu perusahaan. Jika menggunakan pendekatan ilmu pemasaran, maka keseluruhan proses penjualan bukan

berhenti pada saat transaksi selesai dilakukan. Namun, proses secara keseluruhan menyangkut istilah *sales after service* – pelayanan purna jual. Pelayanan purna jual merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari departemen penjualan atau pemasaran. Bagaimana ketika pelanggan merasa kurang cocok dengan produk yang dijual? Bagaimana harga purna jualnya? Apakah pelanggan sudah diinformasikan mengenai waktu dan syarat jaminan atau garansi dari produk yang dibeli? Bagaimana cara atau prosedur ketika barang yang dibeli rusak dalam jangka waktu garansi.

Semua hal-hal tersebut merupakan aspek responsibilitas yang harus dipenuhi oleh organisasi. Ketika organisasi mampu untuk memberikan pertanggungjawaban atas produk atau layanan yang diberikan kepada pelanggan, maka kinerja organisasi menjadi baik dan progresif. Justru, tahapan akhir dari proses bisnis memiliki penilaian yang signifikan. Semisal: Agen asuransi yang menawarkan produk jaminan kesehatannya. Agen asuransi berusaha menjelaskan dan menyakinkan pelanggan bahwa produk asuransi yang dijual akan menjadi keuntungan yang signifikan pada saat yang dibutuhkan. Akhirnya, pelanggan dapat diyakini dan transaksi produk asuransi pun berlangsung. Penilaian kinerja responsibilitas tidak berhenti pada saat penjualan produk asuransi selesai dilakukan. Namun akan dibuktikan secara keseluruhan ketika nasabah menghadapi masalah kesehatan dan bagaimana pertanggungjawaban produk serta agen asuransi terhadap kejadian ini. Apakah nasabah mendapatkan pelayanan dan kemudahan dalam mengklaim biaya asuransi kesehatannya atau tidak?

Pada sisi yang lain rangkaian kegiatan yang diawali oleh adanya input, proses, output, dan *outcomes* menjadi indikator penilaian kinerja yang dapat juga digunakan oleh manajemen. Peranan dan fungsi kepemimpinan melalui bagian-bagian terkait harus dapat merumuskan kinerja berdasarkan rangkaian kegiatan yang dimaksud. Rumusan kinerja tersebut tentunya bermanfaat bagi seluruh pekerja organisasi untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara maksimal agar mendapatkan penilaian yang baik. Oleh karena itu, penilaian kinerja harus didukung oleh kebijakan penyediaan sarana input, proses, output, dan *outcomes*.

Semisal pimpinan organisasi ingin melakukan penilaian kinerja departemen SDM melalui performansi pekerja-pekerjanya, maka sistematis input, proses, output, dan *outcomes* harus tergambar secara jelas.

### **Input → Proses → Output → Outcomes**

Pertama, input. Ketika penilaian terhadap kinerja HRD (*human resource department*) dilakukan, maka harus diawali dengan melihat mekanisme perekrutan karyawan. Apakah mekanisme perekrutan karyawan berlangsung dengan baik, jelas, dan sistematis? Semisal: Dibutuhkan karyawan yang akan ditempatkan sebagai pimpinan unit produksi. Hal pertama yang harus dilakukan oleh HRD adalah mencari calon pimpinan unit produksi tersebut secara internal. Jangan terlalu buru-buru untuk memasang iklan untuk mencari calon atau *candidate* yang mumpuni untuk mengisi posisi tersebut. HRD seyogyanya dapat menemukan calon pimpinan unit produksi secara internal. Jika tidak, maka hal yang berkaitan dengan input ini tidak berjalan sebagaimana mestinya. Proses regenerasi, penyiapan tenaga kerja terdidik dan terlatih, pengkaderan, atau *carrier path* secara internal harus dilakukan oleh organisasi. Mengapa? Karena karyawan-karyawan yang telah bekerja dalam jangka waktu panjang tentunya telah memahami budaya organisasi secara mendalam. Sehingga, mereka tidak perlu waktu yang terlalu lama untuk beradaptasi dengan lingkungan kerjanya. Mereka hanya membutuhkan penambahan keterampilan baru bidang manajerial sebagai pimpinan unit produksi. Apalagi ketika dikaitkan dengan persoalan ekonomi. Perekrutan secara internal tidak membutuhkan investasi besar seperti apabila merekrut karyawan baru.

Kedua, proses. Penulis masih menggunakan contoh diatas untuk mengurai beberapa hal yang harus diperhatikan ketika pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan. Ketika mekanisme input – perekrutan karyawan telah berlangsung dengan baik, maka kegiatan selanjutnya adalah pelatihan, penempatan, pengawasan, dan evaluasi terhadap karyawan tersebut harus berlangsung secara benar.

Sehingga diharapkan melalui proses yang berlangsung, karyawan tersebut dapat menunjukkan kinerja yang sesuai dengan kompetensi dan kualitasnya.

Sebuah adagium mengatakan: *The right man in the right place and the right time*. Terdapat tiga atribut di dalam adagium tersebut yang berkaitan dengan proses, yakni *man, place, and time* – manusia, posisi atau tempat atau tanggung jawab, dan waktu. Proses penempatan karyawan harus mempertimbangkan beberapa faktor tersebut mempertanyakan: Apakah ia adalah orang (*man*) yang cocok menempati posisi (*place*) sebagai pimpinan unit produksi menggantikan (*time*) yang sebelumnya? Kecocokan tersebut tentunya memiliki beberapa indikator, antara lain pengalaman, kompetensi (manajerial dan non-manajerial), pengetahuan, dan karakter. Namun, hasil dan keputusan akhir tetap berada di pimpinan puncak. Di sinilah dibutuhkan kepiawaian atau keahlian pemimpin sebagai *decision strategic maker* untuk memutuskan. Keputusan yang didasari oleh serangkaian data yang dimiliki dan intuisi para pemimpin tersebut.

Ketiga, output. Penilaian kinerja berkaitan dengan output atau hasil selalu menggunakan indikator yang jelas dan standar. HRD bukanlah satu-satunya departemen yang harus dinilai ketika berkaitan dengan output atau hasil dari performansi seorang karyawan. HRD harus berkolaborasi dengan pimpinan-pimpinan unit yang lain untuk mendapatkan data dan fakta mengenai kinerja karyawan tersebut. HRD sebagai operator dan koordinator seluruh karyawan organisasi berhak untuk mendapatkan informasi yang lengkap dari pimpinan-pimpinan unit berkaitan dengan kinerja karyawan di satu departemen tertentu.

Semisal: Apakah individu-individu yang bekerja di unit produksi telah bekerja secara maksimal yang ditandai dengan pencapaian target (indikator) yang telah ditentukan? Target atau hasil tidak hanya berbicara tentang pencapaian dalam bentuk angka. Namun, terlihat juga melalui kualitas pekerjaan yang sudah dilakukan. Oleh karena itu, pendekatan indikator output pekerjaan mencakup setidaknya kepada dua hal, yakni secara kuantitas dan kualitas. Ketika pencapaian hasil telah sesuai dengan output atau target yang telah ditentukan bahkan melebihi, maka HRD dapat dinilai telah melakukan pekerjaan rekrutmen dan pelatihan dengan baik. Sederhananya, departemen produksi puas dengan individu-individu pekerja yang dikirimkan oleh bagian HRD.

Keempat, *outcomes*. *Outcomes* signifikan berbeda dengan output. Perbedaan mendasarnya terletak kepada azas kebermanfaatan. Ketika output berbicara angka, maka *outcomes* berbicara dampak. Apakah output yang dihasilkan oleh bagian produksi memberikan *outcomes* bagi departemen lain? Penulis menyampaikan satu contoh sederhana untuk membedakan antara output dan *outcomes*. Perguruan tinggi di Indonesia setiap tahun menghasilkan sarjana, master, dan doktor yang berjumlah (output) ribuan bahkan mungkin jutaan. Namun pada faktanya: Apakah sarjana, master, dan doktor tersebut memberikan dampak atau manfaat kepada lingkungan sekitarnya? Atau minimal memberikan manfaat bagi dirinya sendiri.

*Outcomes* selalu berbicara fakta konkret yang memberikan pengaruh positif. Hasil dari bagian produksi harus memberikan manfaat bagi bagian-bagian lain di dalam organisasi. Oleh karenanya, penilaian kinerja pada sisi output menjadi kemutlakan yang harus dilakukan secara mendetil. Mengapa? Karena output dari bagian produksi akan menjadi input untuk bagian yang lain. Ketika bagian lain merasa puas dengan input dari bagian produksi, maka dapat dikatakan bahwa bagian produksi telah memberikan *outcomes* atau dampak yang positif.

Kepemimpinan strategis diharapkan dapat melakukan penilaian secara komprehensif, sistematis, dan terarah dengan menggunakan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Kepemimpinan yang strategis diharapkan dapat menghasilkan keputusan-keputusan yang strategis untuk kemajuan organisasi yang dapat dirasakan oleh seluruh sivitas perusahaan. Kepemimpinan demikian akan mendapatkan dukungan penuh dari setiap pekerja, manajemen, pemasok, dan pelanggan. Mengapa? Karena kepemimpinan yang demikian tidak berpikir parsial dalam memajukan organisasi sendiri, namun ia berpikir dan bertindak simultan, bersama-sama, serta menyeluruh kepada lingkungan di luar organisasinya.

## *The Balanced Scorecard*

Dalam sebuah studi dikatakan bahwa kemampuan untuk melaksanakan strategi lebih penting daripada kualitas strategi itu sendiri. Jadi, bagaimana mengimplementasikan dan melaksanakan strategi itu menjadi sebuah agenda penting yang melebihi kualitas dari strategi tersebut. Rumusan ini menjadi catatan tersendiri untuk merancang sebuah strategi yang dapat menghasilkan *performance* atau kinerja yang unggul. Dengan kata lain, formulasi strategi dipandang menjadi kurang kepentingannya apabila dibandingkan dengan *the ability to execute strategy* – kemampuan untuk mengeksekusi strategi.

Suwardi Luis dan Prima Biromo mengatakan bahwa untuk mempertahankan kinerja organisasi agar tetap berjalan dengan baik diperlukan serangkaian strategi yang tepat dan terencana. Walau pun demikian, strategi yang baik belum tentu menjamin seratus persen kinerja menjadi baik. Mengapa? Karena sekadar memiliki strategi saja tidak akan pernah memecahkan masalah dan memberikan solusi. Dari pernyataan ini, ditemukan kesejajaran bahwa dengan memiliki strategi tidak menjamin kesuksesan sebuah organisasi, namun bagaimana mengimplementasikan atau mengeksekusi strategi tersebut merupakan hal yang paling penting dan utama untuk dilakukan.

Paul R. Niven mengatakan bahwa *balanced scorecard* merupakan sebuah alat komunikasi dan sistem pengukuran dalam sistem manajemen strategis. *Balanced scorecard* (BSC) yang dibangun secara baik dapat menjelaskan strategi organisasi secara jelas dan objektif. *Balanced Scorecard* didefinisikan sebagai sebuah alat manajemen kinerja yang dapat mendukung organisasi dalam menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam bentuk operasional atau kegiatan kerja sehari-hari.

Sedangkan Arini T. Soemohadiwidjojo menguraikan bahwa BSC dapat melakukan pengukuran kinerja berdasarkan empat perspektif, antara lain *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Keempat perspektif tersebut dijelaskan pada bagian di bawah ini.

### *Financial* – Keuangan

Perspektif ini sangat terkait dengan *financial sustainability* – kesinambungan atau dukungan keuangan bagi sebuah organisasi. Perspektif ini biasanya digunakan oleh para pemimpin puncak, *board of director*, dan para pemegang saham untuk menilai kinerja organisasi.

### *Customer* – Pelanggan

Perspektif ini berorientasi pada pelanggan sebagai pemakai produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Kepuasan, kenyamanan, dan keamanan produk serta layanan organisasi akan menjadi indikator dalam penilaian kinerja. Perlu untuk ditambahkan bahwa perspektif pelanggan merupakan bagian yang penting di mana seluruh pendapatan dan keuntungan berasal dari perspektif satu ini.

### *Internal Business Process* - Proses Bisnis Internal

Perspektif ini melihat rangkaian aktivitas dalam seluruh kegiatan organisasi yang dilakukan untuk menghasilkan produk atau jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Para pimpinan unit yang ada di dalam organisasi memiliki peran dan

tanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh proses bisnis dapat berlangsung dengan baik.

### *Learning and growth* - Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber-sumber daya internal organisasi, demi kesinambungan organisasi dalam jangka panjang.

Dengan demikian, kepemimpinan yang strategis akan menjadi ujung tombak dalam memajukan organisasi. Kepemimpinan yang didukung oleh serangkaian rumusan visi, misi, dan tujuan organisasi akan memberikan arahan yang jelas akan dibawa kemana organisasi yang dipimpinnya. Uraian tujuan organisasi yang spesifik, terukur, ketercapaian, realistis, dan memiliki ukuran waktu akan menjadikan strategi organisasi terarah, sistematis, dan progresif. Alat ukur dalam melakukan penilaian manajemen (*balanced scorecard*) yang berkaitan dengan kinerja individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan dapat terselenggara secara periodik dan sistematis. Dukungan-dukungan tersebut akan membantu kepemimpinan strategis dalam melaksanakan peran dan tanggung jawab keorganisasiannya secara maksimal.

### **Ringkasan**

1. Pemimpin puncak organisasi merupakan posisi yang strategis untuk memberikan arahan, instruksi, dan pengambilan keputusan bagi kemajuan perusahaan saat ini dan di masa depan.
2. Kepemimpinan yang strategis ditandai dengan kepemilikan dan eksekusi konkret atas rumusan-rumusan visi, misi, dan tujuan organisasi.
3. *Balance scorecard* adalah salah satu alat manajemen yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja organisasi melalui performansi individu dan kelompok kerja yang ada di dalam organisasi.

### **Langkah-langkah dalam membuat perencanaan kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard***

1. Inventarisir semua bagian yang ada di dalam organisasi.
2. Kelompokkan dengan membagi semua bagian yang ada di dalam organisasi menjadi empat perspektif. Bagian-bagian yang berkaitan langsung dengan pelanggan dapat dimasukkan ke dalam perspektif *customer*. Untuk bagian yang berkaitan langsung dengan keuangan dapat dikelompokkan ke dalam perspektif *financial*. Untuk bagian yang berkaitan dengan proses bisnis organisasi dapat dikelompokkan ke dalam perspektif *process business internal*. Begitu pun dengan bagian yang berkaitan dengan proses pembelajaran dapat dikategorikan perspektif *learning and growth*.
3. Tentukan KPI (*key performance indikator*) masing-masing kegiatan bisnis di dalam semua perspektif.
4. Proses pengawasan terhadap pencapaian KPI dapat dilakukan secara periodik harian, bulanan, atau tahunan. Proses pengawasan dan evaluasi KPI dalam *balanced scorecard* dapat digunakan untuk mengukur kinerja perseorangan, kelompok, bahkan organisasi secara keseluruhan.

### **Latihan**

Anda diminta untuk:

1. menginventarisir kegiatan-kegiatan organisasi yang berlangsung di dalam perusahaan masing-masing yang memiliki unsur yang bersifat strategis;
2. tentukan KPI masing-masing kegiatan organisasi tersebut; dan
3. lakukan pengawasan secara periodik dan perseorangan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

Akhirnya, Anda akan menemukan individu atau kelompok kerja yang memiliki kualitas dan nilai kinerja yang beragam. Susunlah individu pekerja yang memiliki nilai kinerja tertinggi sampai kepada yang terendah. Lakukan analisis penyebab keberhasilan dan kegagalan dalam kinerja setiap individu serta temukan solusinya.

## PERTEMUAN MINGGU KE-4

### Evaluasi Lingkungan Luar Organisasi

#### Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa memiliki wawasan yang berkaitan dengan hubungan organisasi dengan lingkungannya.
2. Mahasiswa melakukan analisis terhadap lingkungan luar yang dapat berdampak terhadap kinerja organisasi.
3. Mahasiswa dapat mengimplementasikan kaidah-kaidah hasil analisis lingkungan luar terhadap organisasinya.

#### Pendahuluan

Kita menemukan fakta bahwa banyak perusahaan dalam skala kecil, menengah, dan besar yang telah eksis dalam jangka waktu panjang di dalam lingkungan bisnisnya terpaksa “gulung tikar” alias bangkrut serta menutup jaringan usahanya atau paling tidak bertahan dalam menghadapi pesaing-pesaing di pasar industri yang sama. Mereka telah ‘menikmati’ perjalanan panjang usaha di bidangnya tanpa terkendala adanya gangguan berarti. Produk dan nama perusahaan telah dikenal oleh masyarakat luas, sehingga *trade mark* atau merek telah menjadi produk generik yang dikenal oleh pelanggan. Perusahaan yang telah membangun jaringan pemasaran secara lokal, nasional, bahkan internasional. Namun, pada satu saat harus melambatkan atau menghentikan kegiatan organisasinya dikarenakan hadirnya pesaing-pesaing baru di dalam industri yang sama.

Semisal produk telepon genggam (*hand phone -hp*): NOKIA, MOTOROLA, atau SONY ERICSSON yang pernah merajai pasar potensial pelanggan di Indonesia 1 atau 2 dekade yang lalu. Kejayaan kedua merek HP tersebut sampai mendunia hingga dalam jangka waktu tertentu. Namun, ketika pesaing baru masuk dengan memperkenalkan merek terbaru, sistem, tampilan, kebaruan, dan harga yang kompetitif, maka kedua merek HP di atas pada dekade kedua tahun milenium sudah tidak terdengar lagi geliatnya. SAMSUNG telah menjadi ‘raja baru’ yang kuat dalam menguasai pasar produk HP di Indonesia dan di dunia. Belum lagi, merek-merek dagang dan teknologi dari daratan China telah menjadi oposisi yang patut diperhitungkan keberadaannya. Seperti: OPPO, VIVO, XIAOMI, dan HUAWEI.

Lalu, apa yang menyebabkan *the new entrance* – “pendatang baru” memasuki pasar industri yang sama? Apakah yang menjadi motivasi, latar belakang, atau alasan mereka untuk masuk di pasaran industri yang sudah ada ‘pemainnya?’ Ada beberapa indikator penyebab masuknya *new entrance* ke dalam pasar industri yang sudah eksis, antara lain pasar industri tersebut menawarkan tingkat keuntungan (*profit margin*) yang signifikan, pasar belum jenuh, dan inovasi. Setiap pengusaha berusaha untuk menemukan dan menciptakan berbagai kesempatan atau peluang dalam mengembangkan jaringan bisnisnya. Ia dan segenap jajaran pelaksana organisasi berusaha untuk memperhatikan serta mengamati untuk memaksimalkan penggunaan segala sumber daya organisasi yang dimiliki secara maksimal. Ketika kesempatan atau peluang datang, maka mereka segera merespon kesempatan dan peluang tersebut dengan langkah-langkah strategi yang telah dipersiapkan sebelumnya.

Hal lain yang menjadi faktor penarik masuknya pesaing tersebut adalah masih terdapatnya ceruk atau potensi pasar yang masih terbuka luas dan belum jenuh. Pada beberapa dekade yang lalu, kepemilikan dan penggunaan hp masih berada di kalangan terbatas dengan kemampuan ekonomi yang berlebih. Di samping persoalan harga yang ‘selangit’ kala itu, ditambah dengan perkembangan



teknologi yang masih baru, sehingga pengguna masih tersegmentasi dan terbatas. Namun pada dekade kedua era milenium ini, menurut laman <https://databoks.katadata.co.id/> - diakses pada Senin, 20 April 2020 pk. 11.00 dirilis laporan bahwa pada 2019 terdapat 3,2 miliar pengguna (naik 5,6% dari tahun sebelumnya) hp di seluruh dunia. Sementara itu, jumlah perangkat aktif yang digunakan mencapai 3,8 miliar unit. Data ini menunjukkan bahwa terdapat satu orang bisa memiliki lebih dari 1 perangkat hp dan juga melihat tren kenaikan jumlah pengguna, bukan tidak mungkin akan terjadi peningkatan signifikan pada 2020. Inilah indikator kedua yang menjadi penarik pemain-pemain industri di bidang teknologi untuk memasuki pasar *smart phone* yang terbuka dengan tingkat pengguna yang signifikan meningkat dari waktu ke waktu.

Bagaimana kondisi pengguna hp dan perangkatnya di Indonesia? Mengutip informasi yang terdapat pada laman <https://www.tomato.co.id/data-digital-indonesia-2019/> - diakses pada Senin, 20 April 2020 pk. 11.00 menyebutkan bahwa terdapat 355,5 juta pengguna hp di Indonesia pada 2019. Data ini menunjukkan bahwa persentase pengguna hp di Indonesia sebesar 133% (total penduduk Indonesia: 268,2 juta jiwa). Lagi-lagi, satu orang dapat memiliki lebih dari 1 atau 2 hp. Indonesia menduduki posisi kelima dalam konteks jumlah penduduk dunia. Indonesia adalah negara yang besar dan juga sebagai “Negara Pasar.” Negara yang memiliki daya atau potensi tingkat konsumsi yang tinggi dan progresif dalam konteks kepemilikan serta penggunaan hp.

Indikator ketiga yaitu inovasi. Sudah menjadi hukum ekonomi tidak tertulis bahwa manusia memiliki hasrat untuk mencoba hal-hal yang baru. Manusia memiliki kecenderungan rasa bosan yang harus diisi dengan hal-hal yang baru, *fresh*, dan memberikan kenyamanan lebih. Paradigma pelanggan ini harus diperhatikan dan ditangkap dengan presisi oleh para pemain industri di berbagai bidang. Pelanggan lambat laun akan meninggalkan produk, layanan, atau sistem yang *obsolete*, kuno, dan ketinggalan zaman. Inilah kesempatan bagi industri untuk memenuhi dengan produk, layanan, dan metode yang baru atau memiliki kebaruan dan keistimewaan tertentu.

Industri yang dapat menawarkan inovasi dalam konteks kebaruan produk, layanan, dan sistem akan mendapatkan respon positif dari segmentasi pasar yang ada. Produk-produk unggulan yang inovatif akan ‘menenggelmakan’ produk-produk *jadul* yang ketinggalan zaman. SAMSUNG, OPPO, HUAWEI, dan merek-merek lainnya menawarkan tidak saja kebaruan dalam bentuk produk tetapi berkembang di tatanan sistem informasi, kecepatan, ketetapan, dan fitur-fitur istimewa lainnya. Oleh karena itu, setiap organisasi diharapkan memiliki paradigma bahwa produk-produk unggulan yang inovatiflah yang akan melestarikan kegiatan usaha di dalam organisasi bisnis.

Setiap organisasi usaha harus memperhatikan perkembangan dan perubahan pada lingkungan luar area bisnisnya. Memiliki sensitivitas terhadap perkembangan tertentu yang dituangkan ke dalam berbagai strategi organisasi. Jangan seperti pepatah yang menyebutkan: “Seperti Katak dalam tempurung.” Katak yang tidak pernah melihat lingkungan luar selain tempurungnya sendiri. Ia merasa nyaman dan tidak perlu melakukan ‘gerakan’ tertentu yang dapat ‘merusak’ keteduhannya. Padahal, *your comfort zone is a very dangerous zone* – zona nyaman adalah zona yang paling berbahaya. Mengapa? Zona nyaman akan membuat perlambatan dan perlambatan akan menghasilkan penghalusan. Perlambatan dalam usaha dan inovasi, sehingga terkikis dari lingkungan organisasi yang selalu berkembang secara keseluruhan.

Demikian juga dengan organisasi yang ‘merasa’ sudah mapan, eksis, dan kuat serta tidak merasa perlu untuk melihat dan menilai posisi perusahaannya dengan perusahaan lain. Jika memang setelah dianalisis perusahaan sudah kuat, maka pertanyakan kembali berapa lama kekuatan tersebut dapat bertahan. Oleh karena itu, sudah merupakan kemutlakan bahwa organisasi harus benar-benar memperhitungkan lingkungan luar organisasinya agar dapat mempersiapkan strategi ketika perubahan terjadi. Perubahan adalah keniscayaan. Menjadi kuat dan mapan saat ini tidak menjamin kekuatan serta keamanan pada periode-periode selanjutnya. Setiap organisasi, baik yang berskala besar, menengah, maupun yang kecil diharapkan dapat membangun strategi secara sistematis, komprehensif, dan terarah, khususnya yang berkaitan dengan lingkungan luar organisasinya.

## Lingkungan Organisasi

Pimpinan-pimpinan perusahaan diharapkan memiliki pengetahuan dan pemahaman yang mendalam serta komprehensif berkaitan dengan lingkungan organisasinya. Dengan pengetahuan tersebut akan membantu para eksekutif untuk menjalankan operasional perusahaannya secara sistematis dan terarah. Semua hal itu dilakukan demi tercapainya tujuan organisasi dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Terdapat beberapa alasan yang berkaitan dengan pemahaman terhadap lingkungan organisasi ini. Pertama, lingkungan organisasi dapat memberikan informasi penting yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam melaksanakan kegiatan bisnisnya, baik dalam pembuatan barang atau pun pemberian layanan. Lingkungan organisasi dapat menjadi sumber-sumber informasi yang berguna untuk membuat strategi perusahaan. Oleh karenanya, pembuatan strategi organisasi tidak hanya dapat dilakukan melalui beragam kajian literatur atau pustaka. Namun, harus dapat dikembangkan melalui pengamatan terhadap fenomena-fenomena yang terjadi melalui lingkungan organisasi.

Kedua, lingkungan organisasi adalah sumber informasi yang berguna bagi perusahaan untuk mendapatkan peluang atau kesempatan-kesempatan bisnis. Para eksekutif dapat menggunakan sarana ini sebagai masukan penting yang dapat dirumuskan ke dalam strategi organisasi. Dibutuhkan kesiapan-kesiapan sistematis yang telah diantisipasi sebelum kesempatan atau peluang bisnis ditangkap oleh para eksekutif melalui pengamatan dari lingkungan organisasi. Selain sebagai informasi kesempatan bisnis, para eksekutif juga akan mendapatkan informasi yang *up to date* atau kekinian mengenai berbagai hambatan dan ancaman yang akan dihadapi oleh organisasi.

Semisal: McDonald dan Subway. Kita mengenal McDonald sebagai perusahaan waralaba untuk jenis makanan cepat saji yang memiliki jaringan di seluruh dunia. Namun pada akhir 1990, waralaba sejenis berhasil melampaui penjualan McDonald dengan sajian produk sehat. Lingkungan bisnis selalu berubah, dinamis, dan progresif. Setiap organisasi diharapkan memiliki sensitivitas terhadap perubahan sekecil apapun dan informasi tersebut di dapat melalui lingkungan organisasi. Waralaba yang berhasil melampaui McDonald adalah Subway. Mengapa? Subway membaca lingkungan bisnisnya dengan tepat dan cepat bahwa tren masyarakat untuk makanan cepat saji berubah ke arah yang sehat pada akhir 1990. Inilah tantangan dan hambatan yang tidak atau kurang diperhatikan oleh McDonald. Kejadian ini pun dapat berlangsung di organisasi Anda, jika Anda sebagai eksekutif tidak memberikan perhatian sebagaimana mestinya atas ancaman yang ada lingkungan organisasi.

Ketiga, lingkungan organisasi membantu eksekutif dalam mengambil berbagai keputusan strategi untuk mencapai tujuan perusahaan. Semisal: Apakah kegiatan produksi akan dikurangi ketika masa inflasi dan resesi ekonomi terjadi?; Bagaimana tren masyarakat yang berkaitan dengan jenis barang atau pelayanan yang ditawarkan oleh organisasi?; dan banyak pertanyaan-pertanyaan strategi lainnya yang membutuhkan klarifikasi. Semua jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut bersumber dari lingkungan organisasi. Sekali lagi disampaikan agar eksekutif dapat mengeksplorasi sumber-sumber informasi yang dapat signifikan berguna bagi kelangsungan operasional organisasi yang dipimpinnya.

Lingkungan organisasi merupakan elemen-elemen yang melengkapi kinerja atau kegiatan organisasi dan terbagi atas dua bagian, yakni lingkungan internal serta eksternal. Kedua lingkungan organisasi tersebut secara potensial dan parsial atau simultan dapat memengaruhi kegiatan kinerja perusahaan. Organisasi diharapkan dapat memberikan perhatian yang mendalam, sistematis, dan berkesinambungan terhadap kedua lingkungan yang menjadi bagian tak terpisahkan tersebut. Pada kebanyakan kasus, organisasi lebih memberikan perhatian kepada lingkungan luar dari pada lingkungan di dalam organisasi itu sendiri. Dengan anggapan bahwa setiap kegiatan internal sudah memiliki kebakuan, sehingga pengawasan dan perhatian tidak terlalu ketat seperti pada lingkungan luar. Pernyataan ini tidak seutuhnya dapat dibenarkan. Mengapa? Karena kedua lingkungan organisasi memiliki bobot yang sama dalam memberikan pengaruh signifikan kepada perusahaan. Mengabaikan

lingkungan yang satu dan memberikan perhatian lebih kepada lingkungan yang lain akan berakibat fatal bagi kinerja organisasi. Oleh karena itu, sistematika, perhatian, dan pengawasan yang sama harus dilakukan secara intensif pada kedua lingkungan organisasi.

### Lingkungan Internal Organisasi

Lingkungan internal merupakan komponen-komponen yang terdekat dalam organisasi. Komponen-komponen yang secara langsung berkaitan dengan kegiatan keseharian organisasi. Komponen-komponen yang mengatur dan menjalankan seluruh program, kegiatan, serta kebijakan organisasi. Mulai dari kegiatan atau kebijakan yang berkaitan dengan hal yang bersifat manajerial, juga kepada hal-hal yang bersifat operasional. Seluruh komponen ini 'digerakkan' agar dapat memberikan respon positif kepada lingkungan eksternal organisasi. Komponen-komponen yang dimaksud adalah nilai budaya, pekerja, dewan direksi, dan pemegang saham.

Pertama, budaya organisasi merupakan dasar pijakan yang melandasi seluruh kegiatan operasional perusahaan berlangsung. Budaya itu sendiri dapat diartikan sebagai sekumpulan nilai, keyakinan, pemahaman, dan norma pokok. Jika dikaitkan dengan organisasi, maka budaya adalah nilai dan norma-norma pokok serta penting yang harus dipegang teguh oleh seluruh anggota suatu organisasi. Untuk kepepentingan tersebut, maka budaya organisasi harus terakomodir di dalam perumusan kalimat visi, misi, dan tujuan organisasi. Pelaksanaan dan implementasi dari rumusan visi, misi, dan tujuan organisasi dilandasi dengan nilai-nilai buaya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Dengan demikian menjadi sejajar dengan kalimat awal penjelasan ini, bahwa budaya organisasi harus menjadi landasan dalam setiap kegiatan organisasi.

Nilai-nilai budaya organisasi merupakan ekstraksi dari keinginan dan *passion* manajemen perusahaan untuk memberikan kinerja terbaik demi tercapainya tujuan organisasi. Visi, misi, dan tujuan perusahaan tidak akan tercapai dengan maksimal tanpa pengejawantahan nilai-nilai budaya organisasi secara konkret. Nilai-nilai budaya organisasi, seperti: Disiplin, Inovatif, Produktif, dan lain-lain. Perlu untuk diperhatikan bahwa nilai-nilai budaya disiplin, inovatif, produktif, dan lain-lain bukan sekadar menjadi landasan kognitif, melainkan harus diterjemahkan dalam perilaku-perilaku organisasi secara konkret. Setiap individu yang berada di dalam organisasi tersebut harus menunjukkan kinerja yang disiplin, inovatif, dan produktif. Jika tidak, maka nilai-nilai budaya yang dirumuskan tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap penetapan strategi organisasi. Justru sebaliknya dapat menjadi hal yang kontraproduktif bagi keberlangsungan kegiatan bisnis perusahaan tersebut.

Lingkungan internal kedua: pekerja atau SDM. SDM merupakan komponen yang memiliki posisi atau kedudukan penting dan strategis. Namun, perlu untuk diperhatikan dengan serius bahwa SDM yang memiliki kinerja baik di dalam organisasilah yang memiliki kepentingan dan kestrategisan bagi organisasi. SDM yang kompetitif, inovatif, dan kreatif merupakan aset penting bagi keberlangsungan organisasi. Dengan demikian, para eksekutif dapat membuat berbagai strategi organisasi melalui pengetahuan dan pengamatan yang signifikan terhadap kemampuan SDM yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Para eksekutif melalui koordinasi dengan departemen SDM memiliki informasi matriks kompetensi pekerja terhadap bidang yang dikerjakan.

Informasi matriks ini dapat berguna bagi eksekutif ketika memiliki perencanaan untuk melakukan ekspansi atau perluasan jaringan perusahaan ke tempat-tempat yang lain. Informasi ini juga bermanfaat ketika membuat perencanaan untuk memperkenalkan barang atau pelayanan terbaru yang akan disosialisasikan kepada masyarakat. Ringkasnya, keberadaan SDM yang dimiliki oleh organisasi diketahui secara jelas, lengkap, dan informatif bagi kepentingan perencanaan yang bersifat strategis. SDM yang dimaksud meliputi semua pekerja organisasi, mulai dari manajemen tingkat atas, menengah, dan operasional.

Ketiga, dewan direksi. Lingkungan internal yang juga memiliki kepentingan strategis adalah dewan direksi. Dewan direksi memiliki peran dan tanggung jawab sebagai pembuat kebijakan yang

menjadi arah bagi seluruh kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Tentunya dalam membuat dan mengimplementasikan kebijakan organisasi, dewan direksi berkomunikasi serta berkoordinasi dengan *stakeholders* atau pemegang saham.

Dewan direksi dalam pelaksanaan tugasnya memiliki beberapa kewenangan, peran, dan tanggung jawab antara lain: 1) mengelola korporasi secara independen untuk kepentingan organisasi melalui koordinasi dengan pemegang saham; 2) merumuskan dan menerjemahkan visi, misi, serta strategi organisasi melalui program kegiatan korporasi jangka pendek dan menengah; 3) membuat dan mengaplikasikan sistem pengendalian internal yang andal untuk memitigasi risiko organisasi; 4) memastikan kelancaran komunikasi di berbagai tingkatan manajemen dan mengimplementasikan rencana-rencana strategis lainnya.

Lingkungan internal keempat adalah pemegang saham. Pemegang saham dapat terdiri dari perseorangan, kelompok, atau korporasi-korporasi yang bergabung di dalam satu perusahaan bisnis. Pemegang saham memiliki kewenangan untuk melakukan intervensi terhadap operasional suatu korporasi melalui mekanisme rapat umum pemegang saham (RUPS). Tentunya, langkah-langkah intervensi yang dilakukan oleh pemegang saham melalui RUPS memiliki setidaknya dua tujuan. Kedua tujuan tersebut antara lain pertama, usaha untuk menyelamatkan korporasi dari kerugian materi maupun non-materi dan yang kedua adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi agar dapat eksis di tengah-tengah persaingan yang semakin ketat.

Pemegang saham dapat dianalogikan sebagai pemilik korporasi. Seperti yang telah disampaikan sebelumnya bahwa pemegang saham atau pemilik korporasi dapat terdiri dari perseorangan, kelompok, atau gabungan beberapa korporasi. Salah satu tugas dan peranan pemegang saham dalam konteks korporasi adalah memberikan arahan strategi bisnis kepada dewan direksi. Dewan direksi yang telah dipilih dan ditetapkan seyogyanya memiliki integritas dan ketaatan penuh untuk memenuhi segala kebijakan yang telah diberikan oleh pemegang saham. Pemegang saham dan dewan direksi harus memiliki komunikasi dan koordinasi yang harmonis agar dalam tahapan implementasi kebijakan organisasi dapat berlangsung dengan baik.

Demikianlah penjelasan empat komponen yang mendukung lingkungan organisasi secara internal. Keempat komponen, yakni nilai budaya, pekerja, dewan direksi, dan pemegang saham harus memiliki kesamaan pandang di dalam memajukan korporasi. Tujuan ini dapat terwujud manakala keempat komponen tersebut dapat membentuk pola kerja yang sinergi. Sinergitas demi tercapainya tujuan korporasi jangka pendek, menengah, dan panjang.

## Lingkungan Eksternal Organisasi

Lingkungan eksternal organisasi merupakan unsur-unsur yang dapat memengaruhi kinerja organisasi yang berasal dari luar lingkungan di luar korporasi. Sekali pun berasal dari luar organisasi, namun perubahan salah satu unsur eksternal ini dapat berakibat signifikan terhadap korporasi. Pengaruh signifikan yang dimaksud ialah dapat memberikan keuntungan bagi organisasi, namun sebaliknya dapat juga mendatangkan kerugian yang masif. Oleh karenanya, seperti eksekutif memberikan perhatian dan pengamatan yang mendalam terhadap lingkungan internal korporasi, maka semangat yang sama juga harus diteapkan kepada lingkungan eksternal organisasi.

Lingkungan eksternal organisasi terdiri atas dua bagian, yakni langsung dan tidak langsung. Bagian lingkungan eksternal organisasi yang berkaitan langsung dengan korporasi terdiri atas beberapa elemen, antara lain konsumen, pemasok, serikat pekerja, pesaing, dan pemerintah. Sedangkan bagian lingkungan eksternal organisasi yang tidak berkaitan langsung dengan organisasi terdiri atas politik (*politics*), ekonomi (*economic*), sosial (*social*), teknologi (*technological*), lingkungan (*environmental*), dan hukum (*legal*) – PESTEL.

Konsumen. Pertumbuhan dan perkembangan sebuah organisasi bisnis tidak dapat dilepaskan dari peranan serta dukungan konsumen. Konsumen merupakan lingkungan eksternal organisasi yang

memiliki kepentingan yang mendasar untuk mendatangkan keuntungan bagi korporasi agar kegiatan organisasi dapat berlangsung sebagaimana mestinya. Oleh karenanya, manajemen organisasi harus memberikan perhatian yang maksimal kepada kepentingan dan kebutuhan para pelanggannya. Kepentingan dan kebutuhan pelanggan yang heterogen menjadi tantangan tersendiri bagi korporasi untuk memenuhinya. Sebuah adagium lama mengatakan: *The customer is the king* – Pelanggan adalah raja. Kita dapat menerima dan mengerti mengapa perusahaan memiliki pernyataan demikian, karena memang karena pelangganlah kegiatan korporasi dapat berlangsung. Dengan demikian diharapkan agar organisasi dapat memberikan produk atau layanan terbaik kepada konsumen. Sehingga, dengan membeli dan menggunakan produk dan layanan organisasi, pelanggan mendapatkan solusi atas setiap permasalahan yang dihadapi.

Pemasok. Supplier atau pemasok merupakan mitra bisnis penting yang mendukung kegiatan perusahaan. Mengapa dikatakan mitra bisnis? Karena baik buruknya produk dan layanan korporasi sebagian besar bergantung kepada kualitas atau mutu bahan baku yang dipasok. Bahan mentah atau bahan baku merupakan bagian penting dalam membuat produk dan layanan kepada pelanggan. Dengan kata lain, pemasok juga mempunyai kepentingan yang sama dengan pelanggan. Oleh karenanya, organisasi diharapkan memiliki koordinasi yang baik dengan pemasok melalui proses pembayaran yang dilakukan secara periodik, saling memberi dan berbagi keuntungan, dan regulasi pengiriman yang efisien serta efektif. Ketika pemasok mendapatkan keuntungan dari korporasi, maka mereka juga akan memberikan dukungan yang sama. Karena mereka juga harus memiliki paradigma yang sama bahwa: *The customer is the king*.

Serikat Pekerja. Serikat pekerja merupakan mitra dari pekerja-pekerja organisasi. Tentunya, terdapat mekanisme dan syarat yang harus dipenuhi untuk bermitra dengan salah satu organisasi yang menaungi pekerja-pekerja tersebut. Di Indonesia ada beberapa serikat pekerja yang dikenal, antara lain Konfederasi Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (KSPSI), Federasi Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (FSPSI), Serikat Pekerja Seluruh Indonesia Reformasi (SPSI Reformasi), dan lain sebagainya. Selain berfungsi sebagai wadah yang menjadi media untuk menampung seluruh aspirasi pekerja, serikat pekerja memiliki peran dan tanggung jawab sebagai berikut: 1) melindungi dan membela hak-hak pekerja organisasi dengan memperhatikan kondisi organisasi yang bersangkutan; 2) membantu pekerja dalam urusan yang bersifat administratif dan legalistik; 3) terlibat dalam pembuatan kebijakan dan keputusan yang berkaitan dengan pekerja; dan lain sebagainya.

Pesaing. Paradigma kata pesaing atau kompetitor selalu dan cenderung berkonotasi negatif, karena dapat mendatangkan kerugian, hambatan, dan tantangan tersendiri bagi korporasi. Kehadiran pesaing dianggap sebagai pengganggu bagi kelancaran dan kenyamanan penyelenggaraan organisasi bisnis. Dalam konteks barang dan layanan, para pesaing ini dapat menawarkan produk yang sama dengan harga serta kualitas yang kompetitif. Di samping itu, kompetitor juga dapat memperkenalkan barang dan layanan lain yang lebih fleksibel, nyaman, dan berkualitas. Bukan tidak mungkin bahwa barang dan layanan lain ini akan menjadi substitusi atau pengganti dari produk yang selama ini dipasarkan. Namun, penulis memaparkan sisi lain dari kehadiran pesaing atau kompetitor ini. Justru sebaliknya, kehadiran para pesaing di pasar industri yang sama akan membantu korporasi untuk menilai apakah barang dan layanan yang telah diproduksi selama ini sesuai dengan kebutuhan, perkembangan, dan tren yang berkembang di masyarakat. Apakah bagian *research and development* atau penelitian dan pengembangan korporasi telah berfungsi sebagaimana mestinya. Dengan demikian, kehadiran pesaing dapat dimaknai oleh organisasi di mana korporasi dapat belajar dari lingkungan eksternal perusahaan ini.

Pemerintah. Pemerintah adalah elemen terakhir dari lingkungan eksternal organisasi yang secara langsung berkaitan dengan korporasi. Pemerintah memiliki peran sebagai lembaga pengawas, regulator, dan pendorong dalam dunia usaha. Namun demikian, intervensi pemerintah di dalam dunia usaha dapat dibatasi sejauh membuat rumusan dalam bentuk perundang-undangan sebagai pedoman pelaksanaan mekanisme kegiatan bisnis. Hal ini dimaksudkan agar iklim pasar bebas tetap memberikan

jaminan kepada pelaku-pelaku usaha. Intinya, pemerintah memiliki peran dan tanggung jawab sebagai mitra dengan para pelaku bisnis untuk mengembangkan kegiatan usahanya melalui pendampingan. Pendampingan menunjukkan dalam bentuk legalitas, kemudahan berinvestasi, bunga pinjaman usaha, layanan perbankan, dan lain sebagainya. Inilah penjelasan tentang lima elemen yang berkaitan langsung dengan lingkungan eksternal organisasi.

Pada bagian selanjutnya dijelaskan lingkungan eksternal organisasi yang memang tidak berkaitan langsung dengan korporasi namun dapat berdampak signifikan terhadap penyelenggaraan kegiatan perusahaan ketika terjadi perubahan atau penyesuaian. Disampaikan sekali lagi bahwa lingkungan eksternal organisasi tersebut adalah politik (*politics*), ekonomi (*economic*), sosial (*social*), teknologi (*technological*), lingkungan (*environmental*), dan hukum (*legal*) yang disingkat PESTEL.

Politik (*politics*). Lingkungan politik dapat memberikan dampak yang signifikan kepada iklim dunia usaha. Iklim dunia usaha yang nyaman, aman, dan energik dapat dihasilkan melalui kebijakan pemerintah melalui perundang-undangnya yang mendukung kinerja investasi bisnis di Indonesia. Sebaliknya, ketika pemerintah abai akan kewajiban dan peranannya kepada dunia usaha, di mana kebijakannya tidak memberikan dukungan penuh, maka organisasi usaha sulit berkembang. Sebenarnya, ketika pemerintah memberikan dukungan kepada dunia usaha dengan maksimal, sehingga perusahaan-perusahaan dapat berkembang secara signifikan, maka pemerintah pun akan mendapatkan penerimaan dari sektor pajak. Korporasi akan memberikan *feedback* yang sama dengan apa yang telah pemerintah lakukan. Perundangan-undangan yang merupakan produk dari kebijakan pemerintah dalam dunia usaha terdiri atas penetapan suku bunga pinjaman, perizinan, sistem perdagangan, buruh, tingkat upah, kebijakan ekspor dan impor, tarif, bea atau pajak, dan kestabilan kondisi negara. Produk perundang-undangan tersebut tentunya memberikan pengaruh kepada eksekutif untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian di dalam operasional organisasinya.

Ekonomi (*economic*). Kondisi perekonomian, baik di tingkat lokal, nasional, dan global memberikan dampak yang signifikan bagi kegiatan industri di dalam dan di luar negeri. Jika iklim perekonomian dunia atau makro membaik, maka akan berpengaruh positif kepada kondisi perekonomian dalam negeri secara mikro. Para pelaku usaha diharapkan dapat terus mengikuti perkembangan perekonomian secara makro dan mikro ini, karena akan berdampak signifikan kepada kegiatan organisasinya. Khusus, kepada industri-industri berskala besar, nasional bahkan global, maka perubahan kondisi perekonomian sekecil apa pun akan berpengaruh kepada kinerja perusahaan. Faktor-faktor yang dapat memengaruhi elemen ekonomi kepada para pelaku usaha meliputi tingkat suku bunga, besaran inflasi, nilai tukar mata uang, kebijakan keuangan (moneter) dan perpajakan (fiskal), tingkat pengangguran, besaran upah, *gross domestic product* (GDP), dan kebijakan yang berkaitan dengan ekonomi lainnya.

Sosial (*social*). Elemen sosial berkaitan dengan faktor-faktor demografi yang mengikat lingkungan organisasi tertentu. Elemen sosial adalah bagian terdekat dari lingkungan luar organisasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap tumbuh kembangnya sebuah korporasi. Beberapa faktor sosial yang memberikan pengaruh antara lain tren yang terjadi di dalam populasi atau pelanggan, usia, jenis kelamin, daya tarik pembelian, budaya, keyakinan, dan aktivitas atau kegiatan konsumtif. Korporasi harus memiliki informasi dan data yang akurat berkaitan dengan elemen sosial yang dapat berpengaruh signifikan terhadap berbagai keputusan bisnis yang dilakukan oleh organisasi. Barang dan pelayanan yang dijual diharapkan dapat diterima oleh pasar dengan memperhatikan faktor-faktor yang ada di dalam elemen sosial. Semisal: Korporasi yang bergerak pada bidang bisnis *coffee shop* (kedai kopi), maka manajemen korporasi harus memperhitungkan faktor-faktor sosial dalam memperkenalkan dan memasarkan produknya. Jenis kopi apa yang dijual, keunikan kopi dan layanan, lokasi, segmentasi pasar, harga, pemasaran, kekuatan daya beli pada wilayah tertentu, dan keterampilan barista serta baristinya. Ringkasnya, manajemen organisasi harus memperhitungkan seluruh faktor-faktor demografi dalam menjalankan unit usaha bisnisnya.

Teknologi (*technological*). Perkembangan teknologi turut mengintervensi kinerja korporasi. Apalagi ketika segmentasi kegiatan bisnis bergantung kepada pendekatan teknologi tertentu, maka akan memberikan dampak yang signifikan terhadap proses bisnis korporasi tertentu. Teknologi dapat mengubah secara mendasar proses bisnis khususnya yang berlangsung secara rutin. Kegiatan rutin bisnis akan digantikan dengan otomatisasi teknologi. Intervensi teknologi akan memberikan hasil yang cepat dan presisi sesuai dengan program yang diinginkan. Dengan demikian, teknologi akan menggantikan banyak kegiatan rutin yang dilakukan oleh manusia. Namun perlu untuk diperhatikan bahwa teknologi tidak menggantikan peranan manusia dalam proses bisnis, namun lebih kepada sebagai sarana pelengkap yang dapat membantu menjalankan kegiatan usaha. Intervensi teknologi akan memberikan beberapa keuntungan bisnis, antara lain penghematan dari sisi waktu, tenaga, dan biaya. Sehingga, korporasi dapat mengalokasikan hasil dari penghematan tersebut ke dalam bentuk investasi yang lain.

Lingkungan (*environmental*). Elemen lingkungan yang dimaksud pada bagian ini merupakan sesuatu yang tidak dapat diprediksi oleh manusia karena berkaitan dengan kondisi alam atau yang biasa dapat disebut *force majeure*. *Force majeure* merupakan kondisi alam yang dapat memengaruhi penyelenggaraan kegiatan usaha. Semisal: Banjir, gempa bumi, tsunami, kemarau yang berkepanjangan, tanah longsor, dan lain sebagainya. Dengan kondisi alam yang tidak dapat diprediksi, eksekutif dapat membuat dan menyampaikan klausul yang tertuang di dalam berbagai perjanjian atau kontrak bisnis. Klausul yang tertulis di dalam surat perjanjian bermanfaat untuk mengantisipasi kejadian-kejadian, khususnya yang berkaitan dengan kejadian bencana alam yang tidak diinginkan. Pada elemen lingkungan ini ternyata eksekutif mendapatkan kesempatan atau peluang bisnis yang baru yang berkaitan dengan *force majeure* ini. Kesempatan dan peluang bisnis tersebut adalah mendirikan perusahaan pembiayaan keuangan dalam bentuk asuransi. Korporasi melalui kinerja eksekutifnya harus jeli menangkap peluang dan kesempatan bisnis yang ‘ditawarkan’ dalam setiap kejadian yang terjadi di lingkungan organisasinya.

Pada saat bagian tulisan ini disajikan pada Rabu, 22 April 2020 pk.16:48 WIB, Indonesia bersama dengan ratusan negara di dunia sedang berjibaku dalam menghadapi pandemi *Corona Virus Disease* (COVID) – 19. Beberapa negara telah melakukan *lock down* demi menghentikan penyebaran Covid-19 yang sudah menjangkiti lebih dari 2 juta jiwa dan menewaskan ratusan ribu nyawa. Indonesia sendiri di beberapa kota besar telah melakukan PSBB (Permbatasan Sosial Berskala Besar). Ketentuan yang diwajibkan dalam PSBB antara lain melarang kerumunan manusia lebih dari 5 orang. Kegiatan-kegiatan seperti sekolah, ibadah, bisnis, dan lain-lain dilakukan di rumah masing-masing. Inilah salah satu bentuk *force majeure* yang harus dihadapi semua lini korporasi. Di mana hampir semua kegiatan usaha melambat dan terhenti. Di masa seperti ini, setiap organisasi diharapkan dapat memiliki dan mengimplementasikan strategi demi berlangsungnya kegiatan ekonomi.

Hukum (*legal*) – PESTEL. Elemen legal memiliki kepentingan untuk menjaga agar kegiatan operasional organisasi dapat berlangsung tanpa menghadapi satu permasalahan tertentu. Pengawasan yang berkaitan dengan korporasi antara lain implementasi hukum dan peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan, regulasi keamanan dan kesehatan pekerja serta organisasi, hukum dagang yang bersifat diskriminasi, monopoli, dan aspek legalistik lainnya. Hal yang menyangkut legal korporasi lainnya adalah hak merek dagang tertentu, nama dan status perusahaan, dan kerahasiaan dokumen perusahaan. Inilah keenam elemen lingkungan eksternal organisasi yang tidak berkaitan langsung dengan operasional perusahaan, namun memiliki dampak yang signifikan untuk mendapatkan perhatian dari para eksekutif perusahaan.

## **Strategi Mengendalikan Lingkungan Organisasi**

Semua organisasi bisnis tidak dapat melepaskan diri dari pengaruh lingkungan bisnisnya. Organisasi dan lingkungannya merupakan dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Memberi perhatian

kepada satu sisi dan tidak dapat mengabaikan sisi yang lainnya. Dengan demikian, organisasi dan lingkungannya merupakan kesatuan yang utuh yang melandasi kegiatan bisnis dapat berlangsung sebagaimana mestinya. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi yang komprehensif dan sistematis yang dapat digunakan untuk mengendalikan lingkungan organisasi agar dapat berkontribusi positif bagi penyelenggaraan kegiatan bisnis.

Eksekutif harus memiliki langkah-langkah konkret dalam usaha mengendalikan, mengatur, dan menyesuaikan strategi organisasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnisnya. Diperlukan sensitivitas, pengamatan mendalam, dan pengalaman panjang agar dapat mempersiapkan strategi-strategi yang dapat digunakan untuk mengendalikan kondisi lingkungan bisnis organisasi. Sekali pun terdapat lingkungan luar organisasi yang bersifat tidak langsung dalam kegiatan operasional perusahaan, semisal: *force majeure*, perusahaan diharapkan tetap memiliki langkah-langkah strategis agar organisasi tetap eksis. Eksekutif dapat melakukan sedikitnya dua alternatif pengendalian lingkungan organisasi, antara lain membuat relasi dengan elemen-elemen utama yang memiliki pengaruh signifikan terhadap operasional organisasi dan meminimalkan dampak negatif bagi keberlangsungan organisasi.

Membuat relasi. Korporasi dapat membuat hubungan dengan elemen-elemen utama yang memiliki pengaruh signifikan terhadap keberlangsungan kegiatan organisasi. Mengapa? Dengan kepemilikan relasi dengan elemen-elemen utama dari lingkungan, maka organisasi memiliki kesiapan dalam menghadapi berbagai perubahan. Relasi yang dibangun melalui integrasi dengan organisasi lain, kontrak yang bersifat jangka panjang, pengangkatan eksekutif, dan humas yang integratif. Integrasi dengan organisasi bisnis lain dapat dilakukan dengan cara pembauran hingga menjadi satu kesatuan yang utuh. Sistem pembauran antarorganisasi ini dapat berlaku bagi bisnis sejenis maupun *cross business* (kegiatan bisnis yang berlainan, namun saling memberikan dukungan). Dalam konteks membangun relasi ini, sebenarnya penulis ingin menghilangkan stigma kompetitor antarkorporasi, namun lebih kepada kolaborasi yang dapat saling memberikan keuntungan.

Semangat kolaborasi atau gotong royong sebenarnya nilai kebersamaan yang telah dimiliki oleh masyarakat Indonesia sejak dahulu. Namun, dalam perkembangan zaman yang mengusung semangat materialisme yang berlebihan, maka manusia menjadi 'serigala' bagi sesamanya. *Homo homini lupus* merupakan paradigma yang berkembang di zaman modern dan post-modern. Semangat relasi menjadi paradigma kuno dan dipandang sebagai tidak "menginjak bumi." Padahal, semangat relasi akan membantu satu organisasi dengan organisasi lain ketika menghadapi berbagai perubahan dan tantangan zaman. Saling memberi keuntungan, dukungan, dan bantuan. Penulis memiliki keyakinan kuat, apabila setiap korporasi memiliki semangat kebersamaan dalam membangun relasi, maka akan mendorong kemajuan organisasi secara simultan.

Meminimalkan dampak negatif. Tujuan alternatif pengendalian lingkungan organisasi yang kedua adalah meminimalkan dampak negatif bagi keberlangsungan organisasi. Pernyataan ini tidak berusaha untuk meniadakan atau menghindari eksese-eksese negatif yang dapat ditimbulkan dari lingkungan organisasi. Namun, lebih kepada strategi untuk mengendalikan dampak negatif seminimal mungkin bagi penyelenggaraan kegiatan organisasi. Strategi untuk meminimalkan dampak negatif bagi keberlangsungan organisasi dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain mencari peluang bidang usaha yang lain sebagai bentuk antisipasi, bergabung dengan asosiasi bidang usaha sejenis, dan mengembangkan diversifikasi produk serta layanan.

## Ringkasan

1. Pengetahuan tentang lingkungan organisasi akan membantu korporasi dalam membuat langkah-langkah strategi sebagai bentuk antisipatif untuk menghadapi perubahan, kompetisi, dan tren ekonomi.



2. Lingkungan organisasi yang terbagi atas internal dan eksternal akan memberikan informasi yang dapat dijadikan dasar dalam merumuskan perencanaan strategi organisasi.
3. Analisis secara mendalam, sistematis, dan konsisten terhadap lingkungan organisasi merupakan kegiatan organisasi yang bersifat rutin dan berkesinambungan. Hal ini dilakukan agar organisasi dapat mempersiapkan langkah-langkahantisipasi yang strategis apabila diperlukan.

### **Mekanisme Evaluasi Lingkungan Luar Organisasi**

1. Inventarisir lingkungan luar organisasi secara mendetil, lengkap, dan sistematis, baik yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan kegiatan organisasi.
2. Lengkapi informasi lingkungan luar organisasi dengan data yang valid dan *up to date*.
3. Analisis setiap elemen lingkungan luar organisasi. Hasil analisis akan digunakan sebagai dasar membuat perencanaan-perencanaan strategis.

### **Latihan**

Anda diminta untuk melakukan ketiga mekanisme di atas untuk menganalisis lingkungan organisasi di mana Anda diposisikan. Analisis dilakukan secara lengkap kepada lima elemen yang berkaitan langsung dengan kegiatan organisasi dan enam elemen yang tidak berkaitan langsung (PESTEL).

## PERTEMUAN MINGGU KE-5

### Manajemen Sumber Daya Organisasi

#### Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa memiliki wawasan tentang berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi.
2. Mahasiswa melakukan analisis mendalam atas sumber-sumber daya organisasi demi tercapainya tujuan korporasi.
3. Mahasiswa dapat menggunakan analisis sumber-sumber daya organisasi tersebut untuk membuat berbagai perencanaan strategis.

#### Pendahuluan

Setiap korporasi memiliki berbagai sumber daya yang digunakan sebagai sarana pendukung bagi terselenggaranya kegiatan organisasi. Namun, pada sisi lain dipersoalkan: Apakah manajemen organisasi dari korporasi tersebut telah melakukan pemetaan atas sumber-sumber daya yang dimilikinya? Inventarisasi, pemetaan, dan analisis terhadap sumber-sumber daya yang dimiliki merupakan sistematis mutlak untuk membuat berbagai strategi organisasi yang komprehensif. Perencanaan strategi yang komprehensif akan membantu organisasi memiliki arah yang jelas untuk melaksanakan kegiatannya secara konkret untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kita membaca dan menemukan banyak fakta bahwa terdapat korporasi-korporasi yang berhasil di dalam kegiatan bisnisnya. Namun, tidak sedikit juga yang gagal mencapai tujuan organisasi. Sehingga, membuat sebagian korporasi tersebut bertahan sampai waktu yang belum dapat ditentukan, mengelaborasi dengan lembaga bisnis yang lain, atau yang paling ekstrim adalah dengan menutup usaha akibat kerugian yang besar. Apa yang menjadi alasan atau latar belakang beberapa korporasi berhasil dan yang lainnya gagal? Sebenarnya keberhasilan atau kegagalan korporasi terbentuk di dalam jangka waktu tertentu. Jadi, keberhasilan atau kegagalan korporasi sudah dapat diprediksi sejak awal melalui sistematis korporasi dalam mengelola organisasi bisnis tersebut. Pengelolaan terhadap sumber-sumber daya organisasi secara sistematis, holistik, dan terarah. Inilah yang menjadi langkah penentu keberhasilan dan kegagalan korporasi dalam menjalankan unit usaha bisnisnya. Pengelolaan sumber-sumber daya organisasi yang dilakukan secara mendetil, komprehensif, dan berkesinambungan.

Para eksekutif korporasi memiliki peranan dan tanggung jawab yang sentral dalam melaksanakan kegiatan pengelolaan sumber-sumber daya secara efektif serta efisien melalui kinerja organisasinya. Peranan dan tanggung jawab untuk ‘menggerakkan’ dan memaksimalkan potensi sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi merupakan faktor utama keberhasilan atau kegagalan korporasi dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu yang dapat menjadi indikator keberhasilan organisasi adalah melalui budaya atau nilai-nilai yang selama ini telah dibangun dan dilaksanakan secara konkret dalam seluruh kegiatan organisasi.

Budaya organisasi yang bersifat *intangibile* – tak berwujud harus dapat diimplementasikan ke dalam bentuk-bentuk konkret yang *tangible* – berwujud. Seluruh komponen sumber daya organisasi dapat disinergikan dan dilaksanakan sesuai dengan nilai-nilai budaya organisasi. Manajemen organisasi harus memiliki tata kelola yang jelas berkaitan dengan optimalisasi sumber-sumber daya organisasi. Tata kelola sumber daya yang tepat akan memberikan dampak yang signifikan terhadap keberhasilan korporasi dalam melaksanakan kegiatan organisasinya. Tata kelola sumber daya organisasi yang mengakomodir efisiensi, efektivitas, dan produktivitas .

#### Karakteristik Sumber Daya Strategik

Perubahan dan berbagai isu global memengaruhi hampir semua keputusan strategis pada tingkatan nasional dan lokal. Dunia yang tidak lagi dapat dibatasi oleh ruang dan waktu. Intervensi kekuatan teknologi memungkinkan satu negara menjadi bagian warga negara dunia. Dengan intervensi teknologi ini, satu negara tidak dapat menutup diri dan menghindarkan dari pergaulan internasional. Jika hal ini dilakukan, maka akan berdampak kepada kesejahteraan, keamanan, dan ketenteraman negara tersebut. Apakah Anda dapat menyebutkan negara-negara mana yang masih mengisolasi diri di abad 21 ini? Dengan tidak adanya sekat pembatas antarnegara, maka perubahan atau isu satu negara dapat berdampak kepada negara-negara lainnya. Pengaruh ini menjadi dampak yang alamiah, di mana negara-negara dunia telah tergabung di berbagai keorganisasian tertentu. Semisal: OPEC (*Organization of the Petroleum Exporting Countries*) adalah asosiasi atau gabungan organisasi dari negara-negara pengekspor minyak bumi. OPEC memiliki peran dan tanggung jawab untuk koordinasi produksi minyak bumi, konsesi, penetapan harga, dan lain-lain.

Pada saat bagian ini ditulis: Selasa, 28 April 2020 pk.10:58 WIB, di mana dunia sedang menghadapi wabah yang berkembang menjadi epidemi dan pandemi COVID-19 (*Corona Virus Disease -19*) yang sudah mengjangkiti lebih kurang 200 negara. Pada saat wabah virus ini melanda Wuhan yang menjadi ibukota Hubei, Tiongkok pertama kali pada Selasa, 31 Desember 2019 dan dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama menyebar seantero dunia. Mengutip informasi pada laman <https://www.kompas.com> bahwa per Senin, 27 April terdapat 3.004.887 kasus yang disebabkan oleh Covid-19 di dunia. Dari 3.004.887 orang yang positif terinfeksi Covid-19: 207.254 pasien meninggal dunia, 882.909 dinyatakan sembuh, dan sebanyak 1.914.724 yang masih dirawat. Negara Indonesia pun termasuk di dalamnya dengan jumlah kasus sebanyak 9.096 kasus yang terdiri atas 765 meninggal, 1151 sembuh, dan 7.180 masih dalam ruang-ruang perawatan. Pandemi ini telah mengubah seluruh tatanan bermasyarakat dan bernegara di hampir semua bidang kehidupan, baik bidang ekonomi, kesehatan, politik, budaya, pendidikan, dan lain sebagainya.

Imbas dari pandemi Covid-19 juga menyentuh secara fundamental organisasi negara-negara pengekspor minyak bumi, di mana konsumsi minyak bumi dunia turun drastis secara signifikan. Penurunan konsumsi minyak bumi ini pun berdampak kepada nilai jual yang merosot tajam. Pandemi Covid-19 telah menjadi isu global yang melanda kestabilan semua negara di dunia. Setiap organisasi bisnis memerlukan manajemen strategis yang dapat digunakan untuk bertahan di dalam situasi yang kritis melalui manajemen dan jalur distribusi produk dan layanan kepada pelanggan; perencanaan harga bahan baku dari pemasok; mengantisipasi kebijakan dari pemerintah; evaluasi keuangan dengan kreditor dan debitor; koordinasi dengan pemegang saham; dan lain sebagainya. Penulis memiliki keyakinan bahwa tidak ada satu pun negara di dunia yang memiliki prediksi timbulnya pandemi Covid-19 ini. Kecuali materi yang disampaikan oleh Bill Gates pada pertemuan TED TALK pada 2015 yang berisi paparan mengenai kesiapan dunia dalam menghadapi bencana virus. Bencana Covid-19 ini dapat dikategorikan sebagai *force majeure* yang tidak dapat dihindari dan harus dihadapi dengan berbagai perencanaan manajemen strategis demi berlangsungnya kegiatan korporasi.

Manajemen strategis merupakan seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, serta mengevaluasi langkah-langkah strategis organisasi untuk mencapai tujuannya. Seni dan ilmu juga menunjuk kepada rangkaian pengalaman yang dapat dijadikan sebagai sarana pembelajaran bagi organisasi secara konkret. Apalagi berkenaan dengan pandemi Covid-19, konsep manajemen strategis melalui rangkaian pengalaman yang konkret dapat digunakan untuk mengeksplorasi dan menciptakan peluang baru bagi kegiatan bisnis organisasi. Peluang dan kesempatan yang harus dioptimalkan untuk persiapan serta antisipasi kondisi di masa yang akan datang. Untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi dipandang perlu untuk mengoptimalkan sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Pemanfaatan sumber-sumber daya secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi.

Sumber daya organisasi merupakan bagian penting dalam mendukung kegiatan operasional korporasi. Namun, kepemilikan satu atau dua sumber daya tanpa mekanisme pemanfaat yang optimal

akan menjadikan sumber-sumber daya tersebut tidak dapat memberikan dampak yang signifikan bagi organisasi. Kepemilikan sumber daya dalam jumlah atau kuantitas yang signifikan tentunya akan memberikan nilai tambah bagi korporasi tersebut dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Oleh karena itu, kuantitas sumber daya yang memadai harus dipadukan dengan kualitas atau unjuk kerja sumber-sumber daya tersebut. Mengapa? Karena jumlah sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi akan berkurang dan semakin berkurang karena faktor pemakaian atau pemanfaatan. Diperlukan strategi lain untuk mengembangkan sumber-sumber daya tersebut agar memiliki nilai jual yang memadai.

Untuk melandaskan penjelasan di atas, maka penulis menyampaikan bahwa sumber daya strategik yang dimiliki oleh organisasi terbagi atas dua karakteristik, yakni sumber daya yang bersifat *absolute* (absolut) dan *comparative* (komparative). Kedua karakteristik sumber daya organisasi ini merupakan pilar utama yang mendukung terselenggaranya kegiatan korporasi. Setiap organisasi diharapkan dapat memahami dua karakteristik sumber daya ini secara lengkap dan komprehensif. Eksekutif membutuhkan strategi organisasi yang masif dan sistematis dalam tata kelola, pengawasan, implementasi, serta evaluasi unjuk kerja dari kedua jenis sumber daya organisasi ini. Tata kelola yang profesional, maksimal, dan efisien atas kinerja sumber daya organisasi ini, niscaya akan membawa operasional korporasi berlangsung dalam jangka waktu yang panjang.

## Sumber Daya Absolut

Sumber daya yang bersifat absolut merupakan sumber daya yang dapat dikategorikan tidak terbatas dan mutlak. Ketidakterbatasan dan kemutlakan sumber daya jenis ini biasanya yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan orang banyak. Semisal: Air. Air merupakan bagian dari sumber daya yang bersifat absolut, mutlak, dan tidak terbatas. Namun pada kenyataannya, kita menemukan banyak negara dan wilayah-wilayah tertentu kesulitan atau mengalami kelangkaan dalam pemenuhan kebutuhan akan air, khususnya air bersih. Contoh yang lain adalah sumber daya alam, di mana eksistensinya tidak terbatas dan melimpah ruah dalam jangka waktu yang panjang. Namun demikian, ditemukan sebagian wilayah yang tidak memiliki sumber daya alam seperti yang dimiliki oleh wilayah lain. Pada wilayah-wilayah yang mengalami kesulitan air bersih dan kekurangan sumber daya alam akan bergantung penuh kepada wilayah yang memiliki keabsolutan sumber daya tersebut.

Penulis menyampaikan sekali pun sumber daya yang bersifat absolut dapat diartikan sebagai sumber daya yang tidak terbatas, namun pada kurun waktu tersebut akan mengalami kendala di mana sumber daya tersebut berkurang kuantitasnya karena adanya kegiatan eksplorasi. Jika kegiatan eksplorasi terhadap sumber daya absolut tidak diimbangi dengan langkah-langkah antisipatif dan regeneratif, maka bukan tidak mungkin sumber daya tersebut akan menjadi langka dan punah. Eksplorasi terhadap sumber daya absolut memang harus terus dilakukan. Namun, harus diimbangi dengan tindakan pengembangan dan pemeliharaan agar eksistensi sumber daya tersebut dapat dipertahankan.

Indonesia memiliki sumber daya alam yang dapat dikategorikan absolut. Keabsolutan sumber daya alam yang dimiliki oleh Indonesia salah satunya ditandai dengan kepemilikan 17.504 pulau. Sehingga, Indonesia mendapatkan julukan sebagai negara kepulauan terbesar di dunia. Indonesia juga dikenal sebagai pemilik garis pantai terpanjang kedua di dunia setelah Kanada. Garis pantai sepanjang 99.093 kilometer sangat memungkinkan Indonesia untuk membangun pelabuhan-pelabuhan yang berkelas dunia. Belum lagi cadangan minyak bumi, logam, mineral, kayu, dan kekayaan-kekayaan alam lainnya yang tidak dimiliki oleh negara lain. Namun, pengelolaan dan eksplorasi yang tidak atau kurang profesional akan menjadikan kekayaan tersebut tidak memiliki nilai ekonomis signifikan yang dapat menghasilkan devisa bagi negara. Di samping itu, kegiatan eksplorasi yang terus menerus terhadap sumber daya alam tersebut akan mencapai titik jenuh, di mana terjadi pengurangan atau kelangkaan. Sehingga, secara teoretik dapat disimpulkan bahwa tidak ada produk sumber daya yang memiliki kategori absolut murni, melainkan absolut yang dapat terbatas.

Dalam konteks manajemen strategi, sumber daya organisasi yang bersifat absolut salah satunya dapat ditemukan melalui eksistensi sumber daya manusianya. Manusia dengan segala potensinya dapat terus dikembangkan atau dieksplorasi sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kompetensi individu tersebut. Pada tahapan ini dibutuhkan kesadaran dan respon dari individu pekerja itu sendiri untuk dapat meningkatkan kompetensi serta kapasitas diri secara maksimal. Organisasi melalui berbagai perangkat keorganisasiannya diharapkan dapat memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi pengembangan diri setiap pekerja organisasi. Hal ini benar-benar dapat terwujud ketika korporasi memiliki pandangan bahwa sumber daya manusia merupakan aset penting bagi keberlangsungan kegiatan organisasi. Pekerja-pekerja organisasi yang terus menerus sadar untuk melakukan berbagai langkah konkret untuk mengembangkan keterampilannya merupakan kekuatan organisasi dan SDM yang demikian akan menjadi sumber daya yang absolut bagi organisasi tersebut.

Sejajar dengan penjelasan di atas bahwa sumber daya absolut pada satu waktu dapat berubah dan bukan tidak mungkin malah akan menjadi masalah. Hal ini dapat terjadi ketika organisasi melalui perangkat-perangkat keorganisasiannya tidak lagi memosisikan SDM sebagai kekuatan utama korporasi yang harus dipertahankan. Jika hal ini terjadi, maka benarlah kata pepatah: Lebih sulit mempertahankan dari pada memulai. Oleh karenanya, organisasi dan pekerja-pekerjanya harus bersinergi agar sumber daya absolut ini dapat terus ditingkatkan kinerjanya. Penulis menyampaikan beberapa langkah operasional yang dapat digunakan sebagai strategi untuk mempertahankan sumber daya absolut sebagai kekuatan organisasi dalam sektor SDM sebagai berikut.

## Visi dan Misi

SDM merupakan pilar utama dalam seluruh kegiatan dan jenis organisasi. Pilar utama menunjuk bahwa elemen SDM adalah bagian yang mutlak eksistensinya bagi keberlangsungan penyelenggaraan kegiatan bisnis. SDM seperti apa yang dapat dikategorikan sebagai pilar utama, tentunya menjadi pembahasan dan persoalan tersendiri yang harus mendapatkan perhatian serius bagi eksekutif. SDM berkualitas yang memiliki kompetensi yang memadai yang dapat menjadi tiang, pilar, atau penopang utama bagi kelestarian organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan komitmen yang kuat dari organisasi untuk menempatkan SDM sebagai aset bagi korporasi melalui berbagai komponen yang salah satunya terumuskan di dalam kalimat visi dan misi.

Visi dan misi merupakan rumusan kalimat komitmen organisasi yang ditujukan kepada lingkungan organisasinya, baik internal maupun eksternal. Rumusan kalimat visi dan misi ini dapat digunakan sebagai kendaraan untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi ini salah satunya dapat dicapai melalui kompetensi dan kapasitas individu-individu pekerjanya. Oleh karena itu, rumusan visi dan misi dapat memberikan ruang kepada komitmen organisasi untuk memperhatikan sisi lingkungan internalnya, dalam hal ini SDM. Dengan terumuskannya sisi SDM di dalam kalimat visi dan misi, maka organisasi dengan seluruh perangkat strateginya harus mengakomodir keterlibatan SDM dalam mencapai tujuan organisasi.

Semisal rumusan kalimat visi lembaga pendidikan tinggi: "Menjadi Perguruan Tinggi Unggul dan Andal Melalui Tenaga Pengajar yang Kompeten." Kalimat visi ini sedikitnya menyiratkan dua hal yang ingin disampaikan, pertama, berkeinginan untuk menjadi perguruan tinggi yang memiliki kualitas unggul dan andal. Kedua, untuk mencapai tujuan tersebut maka dibutuhkan tenaga pengajar yang memiliki kompetensi, kapasitas, dan profesionalisme yang memadai. Rumusan kalimat visi ini memberikan ruang kepada tenaga pengajar atau SDM sebagai alat strategis untuk mencapai maksud dan tujuan yang hendak dicapai. Oleh karenanya menjadi penting menempatkan SDM sebagai komitmen dalam rangka mempertahankan sumber daya organisasi yang bersifat absolut.

Demikian juga melalui rumusan kalimat-kalimat misi lembaga pendidikan tersebut, di mana komponen penguatan dan keterlibatan SDM harus terakomodir secara jelas. Semisal: Memberikan pelatihan secara konsisten kepada tenaga-tenaga pengajar sesuai dengan bidang keilmuannya;

melakukan kerjasama dengan perguruan tinggi lima terbaik di Indonesia; meningkatkan kerjasama dengan dinas pendidikan tinggi berkaitan dengan sumber daya pengajar; dan lain sebagainya. Kita dapat melihat beberapa contoh kalimat misi tersebut di mana organisasi mengakomodir dan berkomitmen secara lengkap keterlibatan tenaga-tenaga pengajarnya untuk mencapai tujuan organisasi.

## Jenjang Karier

Jenjang karier yang jelas merupakan salah satu *pull factor* atau faktor penarik yang kuat untuk mempertahankan SDM yang berkualitas. Pekerja-pekerja organisasi yang memiliki kualifikasi kualitas tertentu akan melihat komitmen organisasi dalam hal pengembangan karier di masa yang akan datang yang dapat menjadi pertimbangannya untuk menata karir di perusahaan tersebut. Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi keberlangsungan semua jenis organisasi. Oleh karenanya organisasi harus dapat memberikan ruangan dan kesempatan bagi setiap pekerja organisasinya untuk dapat mengembangkan kompetensi serta kapasitasnya untuk dapat mencapai jenjang karier tertentu yang disediakan oleh organisasi.

Dalam kesempatan ini juga disampaikan kepada pekerja-pekerja organisasi bahwa setidaknya terdapat lima elemen yang harus mendapatkan perhatian dalam rangka meningkatkan dan mencapai tingkat karier atau posisi tertentu di dalam organisasi. Kelima elemen dasar tersebut adalah 1) kreativitas (*creativity*), 2) kemampuan memengaruhi (*persuasion*), 3) kolaborasi (*collaboration*), 4) kemampuan beradaptasi (*adaptability*), dan 5) manajemen waktu (*time management*). Kelima elemen dasar ini mutlak dimiliki oleh individu yang dapat digunakan sebagai strategi pengembangan diri dan pencapaian karier atau posisi tertentu.

Kreativitas merupakan bahasa kekinian yang sering digunakan dalam konteks abad milenium. Diksi yang digunakan pada masa sebelumnya adalah produktivitas. Namun, diksi tersebut mengalami peningkatan pemikiran dan perkembangan makna serta tujuan ketika memasuki abad milenium atau era pertumbuhan teknologi informasi serta komunikasi. Pernyataan ini tidaklah dimaksudkan bahwa semangat produktivitas tidak diperlukan lagi, malah sebaliknya pengembangan kreativitas harus diawali dengan produktivitas yang memadai. Jika dianalogikan produktivitas adalah pendekatan kuantitatif, maka kreativitas merupakan pendekatan kualitatif.

Persuasi merupakan keterampilan dasar yang harus dimiliki oleh seorang pekerja organisasi yang berkeinginan untuk mengembangkan karier. Organisasi merupakan organisme. Organisme menunjuk kepada adanya tatanan, aturan, dan sistem yang 'hidup' serta dinamis. Para eksekutif pasti memiliki harapan yang tinggi agar organisasi yang dipimpinnya dapat bertumbuh dan berkembang secara signifikan, baik dari sisi kuantifikasi produk dan kualitas layanan. Bagaimana caranya individu pekerja dapat menawarkan keterampilan persuasi yang dimilikinya kepada organisasi? Salah satunya melalui daya kreasi yang dimilikinya. Inilah kekuatan dari daya memengaruhi yang signifikan, ialah melalui output atau kinerja yang dihasilkan. Manajemen organisasi menuntut bukti bukan janji. Penuhilah komitmen kinerja secara maksimal, maka Anda dapat memengaruhi organisasi untuk mencapai jenjang karier yang dituju.

Anda tidak dapat bekerja sendiri. Hindari semangat "*one man show*" dan gunakan strategi kolaborasi dengan mengakomodir sebanyak-banyaknya rekan kerja yang memiliki *passion* atau semangat kinerja yang positif. Strategi kolaborasi merupakan kegiatan yang memberikan kesempatan kepada setiap pekerja yang tergabung di dalamnya. Kolaborasi memberikan kesempatan untuk saling berbagi, saling mendukung, dan saling memberikan pertolongan. Sikap seperti ini membutuhkan ketulusan dan keikhlasan agar dapat berlangsung dengan baik. Jadi, setiap pekerja yang memiliki kekuatan-kekuatan di bidang tertentu memiliki tanggung jawab untuk membagi pengetahuan dan keterampilannya kepada rekan-rekan pekerja yang lain. Jangan menjadi jumawa karena kepemilikan kelebihan-kelebihan tertentu. Justru sebaliknya, jadikan kemampuan dan kelebihan tersebut untuk membantu orang lain setingkat dengan Anda. Berilah, maka Anda tidak akan pernah berkekurangan.

Adaptasi merupakan keterampilan untuk menyerap dan menyesuaikan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam maupun di luar lingkungan organisasi. Namun, terdapat hal yang perlu diperhatikan dalam adaptasi ini ialah persiapan dengan perlengkapan yang memadai atau antisipasi. Dengan cara berpikir demikian, maka setiap pekerja diharapkan dapat mengembangkan dan mempersiapkan langkah-langkah antisipatif terlebih dahulu. Antisipasi yang mendahului adaptasi. Pada kenyataannya, orang banyak memiliki cara berpikir yang berbeda, yakni reaktif dari pada antisipatif. Analogi yang digunakan adalah tugas dan tanggung jawab pekerja pemadam kebakaran. Mereka akan bereaksi secara aktif ketika kebakaran terjadi. Penulis tidak sedang merendahkan profesi pekerjaan sebagai pemadam kebakaran, namun digunakan sebagai perbandingan antara reaktif dan antisipatif. Pekerja-pekerja merasa tidak perlu untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi diri ketika lingkungan organisasi tidak mengalami perubahan apa pun. Mereka berpikir bahwa kegiatan antisipasi di tengah-tengah suasana yang kondusif merupakan aktivitas yang membuang-buang waktu. Mereka telah lama menikmati zone nyaman dan tidak ingin terganggu. Justru sebaliknya dikatakan bahwa “*Your comfort zone is your dangers zone*” - zona nyaman adalah area berbahaya ketika tidak melakukan berbagai langkah-langkah antisipasi terhadap perubahan yang adalah keniscayaan.

Segala sesuatu harus berlangsung dalam tatanan, tahapan, dan keteraturan. Demikian dalam kinerja organisasi, setiap pekerja diharapkan memiliki manajemen waktu yang konsisten, teratur, dan sistematis. Jika menyangkut kuantitas pekerjaan, maka pekerja tersebut dapat membagi penyelesaian tanggung jawab pekerjaan tersebut kepada dua area, yakni penting dan mendesak (*important and urgent*). Dengan mengukur tingkat kepentingan dan mendesaknya berbagai pekerjaan tersebut, maka dibutuhkan manajemen waktu. Kita tidak dapat mengerjakan banyak pekerjaan dengan cara atau metode yang konvensional dan tanpa arah. Dengan demikian, strategi manajemen waktu akan menjadikan seorang pekerja produktif bagi kemajuan organisasi. Strategi ini dapat secara efektif meningkatkan jenjang karier seseorang di dalam korporasi tertentu.

## Pelatihan dan Pengembangan

Strategi berikutnya untuk mempertahankan SDM sebagai sumber daya organisasi adalah melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan yang terprogram secara sistematis. Pelatihan dan pengembangan merupakan sarana atau media yang penting bagi setiap pekerja organisasi untuk meningkatkan kemampuan kinerjanya. Melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi, setiap pekerja dapat mengukur kemampuan yang dimilikinya dan berdasarkan pengukuran tersebut dapat dijadikan dasar peningkatan keterampilan yang dibutuhkan. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan merupakan sarana vital yang dibutuhkan oleh setiap pekerja organisasi. Jangan melihat kesempatan pelatihan dan pengembangan diri menjadi kewajiban atau beban, tetapi jadikan kesempatan tersebut adalah sebuah kebutuhan.

Pelatihan dan pengembangan pribadi yang berkaitan dengan kompetensi dan kemampuan yang dibutuhkan bagi strategi organisasi terbagi atas beberapa keterampilan, antara lain: 1) kesiapan bersikap lentur, gesit, dan dapat beradaptasi pada perubahan; 2) kemampuan mengelola waktu dan dapat membuat prioritas; 3) kemampuan bekerja efektif dalam tim; 4) kemampuan berkomunikasi efektif dalam konteks bisnis; 5) memiliki kapasitas dan kemampuan dalam melakukan pekerjaan secara inovasi serta kreatif; dan 6) memiliki etika dan berintegritas. Di satu sisi, korporasi sebagai penyelenggara kegiatan organisasi harus menyediakan sarana-sarana bagi peningkatan kompetensi SDM, namun di sisi yang lain pekerja-pekerja organisasi diharapkan dapat memberikan *feedback* atau respon yang positif. Dengan kata lain, strategi untuk mempertahankan sumber daya absolut organisasi harus ditopang oleh dua pihak, yakni manajemen organisasi dan individu-individu pekerjanya.

## Kesejahteraan dan Keuntungan

Point kesejahteraan bagi setiap pekerja organisasi dan keuntungan bagi korporasi merupakan *output* dan *outcomes* dari satu rangkaian proses yang sudah dilakukan secara konsisten. Proses tersebut adalah komitmen organisasi untuk mempertahankan sumber daya absolut yang dimiliki organisasi yang salah satunya adalah SDM melalui rumusan kalimat visi dan misi; informasi jenjang karier yang jelas; dan pelatihan serta pengembangan kompetensi. Kesejahteraan bagi pekerja dan keuntungan bagi organisasi tidak datang dengan sendirinya. Dibutuhkan usaha dan kerja keras serta komitmen yang tinggi dari seluruh pekerja organisasi untuk mewujudkan hal tersebut. Jika paradigma ini menjadi pemikiran mendasar seluruh pekerja organisasi, maka niscaya keberlangsungan penyelenggaraan kegiatan korporasi dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang.

Penulis menjabarkan secara lengkap salah satu elemen yang dapat dikategorikan sebagai sumber daya absolut yang dimiliki oleh organisasi, yakni sumber daya manusia yang menjadi elemen utama. Tentunya ada beberapa elemen lainnya yang dapat dikategorikan sebagai bagian dari sumber daya yang absolut dari manajemen strategi organisasi. Elemen-elemen tersebut adalah jenis atau bidang bisnis unik yang membutuhkan keterampilan-keterampilan khusus, kondisi atau lingkungan alam, populasi, dan lain sebagainya. Penjabaran elemen-elemen tersebut dapat digunakan sebagai materi diskusi agar mahasiswa dan rekan pemelajar lainnya dapat memperkaya kajian serta khazanah keilmuan manajemen strategi ini.

### Sumber Daya Komparatif

Sumber daya komparatif merupakan kemampuan dan keterampilan organisasi untuk memformulasi atau mengelaborasi berbagai sumber daya menjadi sumber daya yang baru serta memiliki nilai ekonomis. Dalam konteks manajemen strategis terdapat beberapa faktor produksi yang terbagi atas tanah (sumber daya alam), modal (sumber daya keuangan), pekerja (sumber daya manusia), mesin (sumber daya teknologi), dan manajemen (sumber daya manajerial). Kegiatan produksi yang berlangsung di dalam korporasi harus mengakomodir kelima unsur tersebut secara mutlak. Jika kurang salah satu unsurnya, maka kegiatan produksi untuk menghasilkan barang dan layanan tidak dapat tercapai secara maksimal.

Kelima faktor produksi tersebut dapat juga dikategorikan sebagai sumber daya yang berwujud (*tangible resources*). *Tangible resources* menunjuk kepada sumber daya organisasi yang nyata secara fisik yang dapat digunakan untuk menghasilkan barang-barang atau layanan produksi. Dalam usaha mewujudkan organisasi memiliki kemampuan sumber daya komparatif dibutuhkan kemampuan yang inovatif dan kreatif. Eksekutif melalui kemampuannya untuk mengoptimalkan faktor-faktor produksi untuk menghasilkan barang dan layanan yang memiliki kebaruan, kebermanfaatan, serta solusi yang solutif bagi *users*. Produk yang memiliki kebaruan, kebermanfaatan, dan solusi hanya dapat diwujudkan melalui proses kerja yang inovatif serta kreatif.

Sebut saja negara Singapura yang memiliki luas 721,5 km<sup>2</sup> yang sedikit lebih luas dari DKI Jakarta: 661,5 km<sup>2</sup>. Namun, memiliki keunggulan-keunggulan yang menakjubkan dunia. Dengan lahan seluas 721,5 km<sup>2</sup> Singapura tentunya memiliki keterbatasan dalam pengelolaan sumber daya alamnya. Namun kenyataannya, dengan keterbatasan tersebut, Singapura dapat menunjukkan diri sebagai destinasi wisata yang banyak menarik wisatawan mancanegara. Melalui inovasi dan kreasi serta konsistensi, Singapura berhasil mengelola keterbatasan sumber-sumber daya yang ada menjadi sumber daya yang memiliki kebaruan dan nilai ekonomis yang menjanjikan. Inilah kekuatan dari optimalisasi sumber daya komparatif yang menuntut komitmen dan peningkatan kerja yang kreatif serta inovatif.

*Singapore Airlines* merupakan maskapai penerbangan nasional Singapura. *Singapore Airlines* yang disingkat SQ adalah salah satu maskapai terbaik dan tersukses di Dunia. Lalu, apakah yang menjadi indikator atau nilai penentu keberhasilan SQ? Jawabannya adalah konsistensi. SQ memberikan pelayanan terbaiknya kepada penumpang secara konsisten. SQ melakukan pembaruan teknologi pesawatnya secara periodik dan konsisten. SQ memberikan pelatihan kepada seluruh *crew* pesawat



secara konsisten. SQ menjanjikan kebersihan, keamanan, dan kenyamanan secara konsisten. Konsistensi dalam mengelaborasi faktor-faktor produksi akan menghasilkan nilai-nilai ekonomis yang dapat berlangsung dalam jangka waktu panjang.

Selain *tangible resources*, kita juga mengenal sumber daya komparatif yang tidak berwujud (*intangible resources*). *Intangible resources* dapat ditemukan pada 1) pengetahuan dan keterampilan; 2) kekayaan intelektual - merek dagang, hak paten atau hak cipta; 3) reputasi; dan 4) kepercayaan. Kita mengetahui bahwa sumber daya organisasi yang berwujud, seperti SDM, modal, mesin, keuangan, dan manajemen merupakan bagian-bagian yang penting dalam seluruh kegiatan operasional organisasi. Namun, sumber daya yang tidak berwujud pun memiliki posisi, peran, dan tanggung jawab yang besar dalam menggerakkan kinerja organisasi. Pada bagian berikut dijelaskan secara rinci masing-masing *intangible resources* yang dikaitkan dengan kebutuhan manajemen strategis organisasi.

### Pengetahuan dan Keterampilan

Pengetahuan dan keterampilan memang tidak terlihat wujud fisiknya. Namun, dapat terlihat dampak dan pengaruhnya. Sumber daya pengetahuan merupakan bagian dasar dari kekuatan organisasi dan korporasi yang memiliki pengetahuan yang memadai akan menjadi pimpinan di satu industri tertentu. Pengetahuan merupakan pijakan dasar dalam pembangunan semua kegiatan bisnis organisasi. Oleh karenanya, kepemilikan akan pengetahuan harus diusahakan dengan serius karena akan membawa organisasi mencapai tujuan yang diharapkan. Seorang ilmuwan dan politikus berkebangsaan India, Abdul Kalam mengatakan: “*Creativity leads to thinking. Thinking provides knowledge. Knowledge makes you great*” - Kreativitas mendorong seseorang untuk berpikir. Seseorang yang berpikir akan mendapatkan pengetahuan. Pengetahuan akan membuat seseorang hebat dan berhasil.

Pengetahuan merupakan dasar dari semua kegiatan yang dilakukan oleh manusia, khususnya di dalam organisasi. Semisal: Keterampilan tertentu pasti di landasi dengan pengetahuan yang memadai. Pengetahuan yang didapat melalui kelas-kelas formal pembelajaran, *learning by doing* atau melalui kegiatan-kegiatan praktis, pengalaman, dan lain-lain merupakan usaha yang harus dilakukan oleh manusia secara sadar. Perencanaan manajemen strategi dalam satu agenda bisnis tertentu membutuhkan landasan pengetahuan yang sistematis, holistik, dan progresif. Namun, terdapat tantangan dalam membangun pengetahuan dan keterampilan di dalam konteks berorganisasi. Tantangannya adalah sumber daya ini tidak kentara wujudnya, sehingga membuat banyak orang mengabaikan pentingnya penguasaan pengetahuan yang menjadi dasar dari seluruh kegiatan bisnis.

Oleh karena itu, dibutuhkan intervensi organisasi dalam menumbuhkembangkan sumber daya pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh semua sivitas korporasi. Organisasi dapat membuat perencanaan strategi melalui berbagai kebijakan untuk mendukung kegiatan-kegiatan proses pembelajaran yang dilakukan secara internal maupun eksternal. Mengutip pendapat Abdul Kalam bahwa penguasaan pengetahuan bisnis tertentu secara lengkap, memadai, dan progresif akan membawa organisasi berhasil serta sukses mencapai tujuannya dalam jangka waktu yang panjang. Kesuksesan dan keberhasilan ini merupakan milik seluruh sivitas organisasi. Dengan demikian, kunci dari keberhasilan organisasi adalah penguasaan akan pengetahuan tertentu yang dipraktikkan, diwujudkan, dan diaplikasikan melalui beragam keterampilan yang konkret.

### Kekayaan Intelektual - merek dagang, hak paten atau hak cipta

Sumber daya organisasi tidak berwujud berikutnya adalah kekayaan intelektual. Sumber daya kekayaan intelektual merupakan kelanjutan atau hasil dari penguasaan akan pengetahuan. Penguasaan pengetahuan memungkinkan seseorang atau lembaga untuk berkreasi dan berinovasi sehingga menghasilkan karya-karya kebaruan. Penulis menyampaikan sekali lagi bahwa pengetahuan merupakan alas untuk ‘membangun’ seluruh kegiatan bisnis organisasi. Pengetahuan memiliki posisi yang sentral

dan strategis di semua lini kehidupan, termasuk di dalam organisasi bisnis. Kekayaan intelektual diciptakan melalui keterampilan-keterampilan konkret seseorang atau lembaga yang memiliki pengetahuan yang lengkap.

Intelektual tidak sekadar diwakili dengan kepemilikan gelar panjang di depan dan di belakang nama seseorang. Intelektual seseorang atau lembaga ditandai dengan kemampuan untuk mengkonkretkan pengetahuan yang dimiliki menjadi materi yang bermanfaat bagi lingkungannya. Intelektual yang tidak dapat diwujudkan pada tatanan empiris diragukan keintelektualannya. Intelektual harus memberikan kontribusi yang maksimal kepada pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi bisnis, kekayaan intelektual akan memberikan keamanan bagi organisasi agar perusahaan lain tidak dapat mengimitasi barang atau layanan unik yang telah diciptakan. Kekayaan intelektual organisasi merujuk kepada daya kreasi pikiran yang dapat menghasilkan karya atau penemuan nyata dan memiliki aspek kebaruan dalam bentuk barang, layanan, serta sistem organisasi.

Kekayaan intelektual personal atau organisasi terdiri atas kepemilikan hak paten, merek dagang, atau hak cipta atas barang, layanan, atau sistem yang memiliki keunikan, kebaruan, dan keistimewaan tertentu. Keunikan, kebaruan, dan keistimewaan produk tersebut dilaporkan kepada lembaga pemerintah yang berwenang untuk disahkan, sehingga produk tersebut memiliki nilai hukum tetap. Jika terdapat organisasi lain yang mencoba untuk mengimitasi sebagian atau keseluruhan produk tersebut, maka akan dikenakan sanksi melalui mekanisme hukum yang berlaku. Hak paten atau hak cipta produk (barang, pelayanan, dan sistem), dan merek dagang (logo, tulisan, dan warna) merupakan strategi manajemen untuk memproteksi eksistensi kekayaan intelektualnya sebagai sumber daya organisasi yang bersifat *intangibile*.

## Reputasi

Reputasi atau citra merupakan gambaran atau penilaian seseorang atas sesuatu hal. Reputasi atau citra ini dapat berkonotasi negatif dan positif. Ketika gambaran atau penilaian seseorang terhadap sesuatunya baik, maka akan memberikan reputasi atau citra yang positif. Sebaliknya, jika gambaran atau penilaian dari seseorang tersebut buruk, maka reputasi atau citranya menjadi negatif. Di sini terlihat bahwa reputasi atau citra seseorang atau lembaga ditentukan oleh orang lain. Dalam konteks organisasi bisnis, reputasi atau citra korporasi ditentukan oleh *users*, pelanggan, dan pihak-pihak terkait yang telah menggunakan produk dari organisasi tersebut.

Reputasi atau citra organisasi merupakan hasil puncak pencapaian prestasi atau usaha maksimal yang telah dilakukan oleh organisasi bisnis. Hasil usaha tersebut memberikan kesan, pandangan, penilaian, dan mendapatkan penghargaan dari pemakainya. Dengan demikian, reputasi atau citra sebagai sumber daya organisasi yang tidak berwujud memiliki kepentingan yang strategis di dalam usaha membangun korporasi di masa depan. Reputasi atau citra positif organisasi hanya dapat diwujudkan melalui kerja keras dan kerja cerdas yang konsisten. Reputasi inilah yang akan membawa organisasi untuk tetap bertahan dan lestari di tengah tekanan perubahan, hambatan, serta persaingan yang semakin masif.

Mengutip pandangan orang bijak bahwa mempertahankan jauh lebih sulit dari membangun. Paradigma tersebut sejatinya dapat menjadi alat evaluasi dalam usaha mempertahankan reputasi organisasi. Reputasi atau citra organisasi yang telah menjadi generik atau menyatu dengan organisasi merupakan sumber daya organisasi yang bernilai tinggi. Lalu pertanyaannya adalah reputasi atau citra seperti apakah organisasi Anda ingin dikenal. Penulis berharap agar lembaga organisasi yang Anda pimpin memiliki reputasi atau citra positif di lingkungan bisnis di mana Anda berada. Mengutip kalimat bijak dari Abraham Lincoln, Presiden Amerika Serikat ke-16: "*Character is like a tree and reputation like a shadow. The shadow is what we think of it; the tree is the real thing.*" - Karakter itu seperti pohon dan reputasi adalah bayangannya. Bayangan adalah gambaran dari pikiran dan pohon adalah kenyataan. Reputasi atau citra organisasi menggambarkan kenyataan yang sebenarnya. Seperti

pohon dan bayangannya tidak dapat dipisahkan. Oleh karena itu, bangunlah kinerja organisasi yang maksimal melalui perencanaan-perencanaan strategis, maka kinerja itu akan membentuk citra, gambaran, atau reputasi yang dapat menjadi kekuatan organisasi.

## Kepercayaan

Kepercayaan adalah hasil akumulasi atau endapan dari prestasi dan reputasi yang terpelihara secara konsisten dan membutuhkan komitmen dalam jangka waktu yang panjang. Komitmen untuk selalu memberikan *output* dan *outcomes* yang terbaik bagi pemakai atau *users*. Oleh karena itu, kepercayaan diibaratkan sebuah koin yang memiliki dua sisi, yakni prestasi dan reputasi. Prestasi yang dihasilkan melalui usaha maksimal dan reputasi yang didapat melalui akumulasi prestasi yang konsisten. Kepercayaan merupakan pengakuan yang diberikan *users* kepada organisasi yang telah berhasil secara konsisten menunjukkan kinerja terbaiknya. Pelanggan mendapatkan kepuasan maksimal dengan penggunaan barang, pelayanan, dan sistem yang diberikan oleh korporasi.

Kepercayaan merupakan sumber daya *intangible* organisasi yang *priceless* – tidak ternilai harganya. Indikator pertumbuhan kepercayaan diawali melalui komitmen organisasi untuk memberikan solusi yang solutif bagi setiap kebutuhan pelanggan. Dengan kata lain, organisasi bisnis memiliki fokus dan paradigma untuk membantu memberikan solusi kepada pelanggan melalui produk yang diproduksinya, baik barang, pelayanan, dan sistem organisasi. Jadi, yang menjadi fokus utama organisasi dalam manajemen strategisnya adalah bagaimana mengembangkan solusi melalui berbagai produknya yang dapat menjadi ‘kendaraan’ untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, organisasi diharapkan memiliki perencanaan dalam manajemen strategis yang terdiri atas beberapa tahapan, seperti formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi.

Tabel – Tahapan Manajemen Strategis

Formulasi	Implementasi	Evaluasi
Menumbuhkembangkan rumusan kalimat visi dan misi ke dalam kegiatan organisasi secara konkret	Dukungan budaya organisasi bagi perencanaan implementasi strategi	Melakukan analisis dan evaluasi atas faktor-faktor lingkungan internal serta eksternal yang digunakan dalam perencanaan manajemen strategi
Mengidentifikasi peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal organisasi	Mempersiapkan stuktur organisasi yang sistematis dan efektif	Mengukur, menilai, dan mengevaluasi proses bisnis atau kinerja yang sedang serta yang sudah berlangsung
Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pada lingkungan internal organisasi	Mengalokasikan anggaran	Melakukan langkah-langkah korektif bagi perencanaan yang tidak menghasilkan kinerja yang maksimal
Menetapkan fokus dan tujuan jangka panjang	Dukungan teknologi informasi dan komunikasi yang andal	
Merumuskan beberapa alternatif strategi yang solutif	Mempersiapkan <i>task force team</i> – pekerja organisasi yang tangguh	
Membuat perencanaan strategi yang implementatif		

## Ringkasan

1. Sumber daya organisasi merupakan elemen-elemen penting yang digunakan dalam kegiatan operasional korporasi.

2. Sumber-sumber daya organisasi terbagi atas dua karakteristik, yakni sumber daya absolut (*absolute resources*) dan komparatif (*comparative resources*).
3. *Absolute resources* merupakan keunggulan-keunggulan organisasi yang tidak atau kurang dimiliki oleh organisasi lain. Semisal: Sumber daya manusia yang kompetitif; jenis atau bidang bisnis unik yang membutuhkan keterampilan-keterampilan khusus; kondisi atau lingkungan alam; populasi; dan lain sebagainya.
4. Sedangkan *comparative resources* merupakan kemampuan dan keterampilan organisasi untuk memformulasi atau mengelaborasi berbagai sumber daya menjadi sumber daya yang baru serta memiliki nilai ekonomis. Semisal: elaborasi faktor-faktor produksi yang terdiri dari tanah (sumber daya alam), modal (sumber daya keuangan), pekerja (sumber daya manusia), mesin (sumber daya teknologi), dan manajemen (sumber daya manajerial).

### **Tahapan dalam Mengalokasikan Sumber Daya Organisasi**

1. Inventarisasi. Organisasi melakukan analisis dan inventarisasi terhadap sumber-sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Sumber-sumber daya yang dapat menjadi kekuatan organisasi dalam usaha memberikan produk kepada pemakai. Semisal: SDM yang andal, kepercayaan pengguna, citra perusahaan, layanan yang istimewa, dan lain sebagainya.
2. Pemetaan dan Penguatan. Pada tahapan kedua, manajemen organisasi dapat melakukan pemetaan dan penguatan melalui penempatan sumber-sumber daya tersebut kepada departemen atau *task force team* yang bertanggung jawab. Tim departemen tersebut harus membuat perencanaan strategis agar sumber-sumber daya tersebut bersinergi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
3. Evaluasi.
  - a. Melakukan analisis dan evaluasi atas faktor-faktor lingkungan internal serta eksternal yang digunakan dalam perencanaan manajemen strategi.
  - b. Mengukur, menilai, dan mengevaluasi proses bisnis atau kinerja yang sedang serta yang sudah berlangsung.
  - c. Melakukan langkah-langkah korektif bagi perencanaan yang tidak menghasilkan kinerja yang maksimal.

### **Latihan**

Anda diminta untuk melakukan beberapa kegiatan terhadap lingkungan organisasi di mana Anda bekerja.

1. Inventarisasi sumber-sumber daya yang menjadi kekuatan dan kelemahan organisasi.
2. Sebagai eksekutif organisasi, langkah-langkah apa yang dilakukan untuk meningkatkan kekuatan dan memperbaiki sumber-sumber daya organisasi tersebut.
3. Apakah Anda dapat menyebutkan nama organisasi tersebut? Lalu, apa yang menjadi peran dan tanggung jawab Anda di dalam organisasi?

## PERTEMUAN MINGGU KE-6

### Pemilihan Bisnis Pada Tingkatan Strategik

#### Tujuan Pemelajaran

1. Mahasiswa dapat melakukan analisis terhadap strategi-strategi generik organisasi yang bernilai ekonomis.
2. Mahasiswa dapat memilih dan mengimplemtasikan strategi generik yang sesuai dengan bidang bisnis yang diselenggarakan.

#### Pendahuluan

Pendiri *Ford Motor Company*, Henry Ford berujar: “Ketika Anda berpikir Anda bisa, maka Anda benar. Begitu pula saat Anda berpikir Anda tidak bisa, Anda juga benar.” Pernyataan Henry ini lahir dari akumulasi pengalaman panjang sebagai eksekutif kelas dunia yang dapat diverifikasi kebenarannya melalui fakta-fakta yang konkret. Pernyataan yang disampaikan oleh Henry bukanlah terletak kepada kualitas atau kemampuan dari pikiran seseorang secara adikodrati. Namun, pernyataan yang memuat komitmen yang berawal dari sebuah tekad. Jadi, ketika Anda berpikir Anda bisa, maka bukan berarti Anda langsung bisa hanya dengan dukungan dan kekuatan pikiran semata. Pernyataan kebiasaan Anda harus dilengkapi dengan komitmen untuk melengkapi diri dengan segala sesuatu yang dibutuhkan untuk ‘bisa.’

Henry Ford adalah pemilik sekaligus pendiri dari kerajaan bisnis otomotif *Ford*. Henry adalah seorang insiyur mesin yang memiliki bakat dan kemampuan di atas rata-rata. Dengan kemampuan dan kelebihanannya, Henry direkrut oleh *Detroit Edison Company* yang dimiliki oleh Thomas Alva Edison. Henry sering kedatangan membuat berbagai penelitian, sehingga dapat menciptakan kendaraan yang dapat digerakkan oleh uap minyak bumi. Pada kesempatan yang lain, Henry bersama rekannya, Tom Cooper membuat mobil balap dengan kekuatan 80 PH (*Power Horse* – tenaga kuda) yang dinamai ‘999.’ Mobil balap ‘999’ menyita perhatian khalayak ramai dan juga seorang jutawan, Alexander Y. Malcomson yang membantu Henry untuk mendirikan *Ford Motor Company*.

Dengan demikian menjadi jelas bahwa pernyataan Henry tentang ‘kebiasan’ di atas harus dilengkapi dengan usaha dan kerja keras yang memadai. Ia bukanlah seorang mahasiswa insinyur yang belajar dengan tingkatan standar, tetapi di atas rata-rata. Pemelajar yang memiliki komitmen tinggi dalam hal akademik. Ia pernah gagal dalam menciptakan kendaraan yang menggunakan uap minyak bumi. Namun, ia tidak “patah arang”, melainkan ia menciptakan produk canggih lainnya. Sampai ia berhasil mendirikan perusahaan otomotif kelas dunia, *Ford Motor Company*. Pada sisi lain, keberhasilan Henry tidak lepas dari persaingan di dunia otomotif dan Ferrari merupakan rival yang ingin dikalahkan oleh Henry pada ajang balap mobil Le Mans.

Dalam konteks organisasi bisnis, persaingan merupakan bagian yang tidak dapat diabaikan, dipisahkan, apalagi dihindari. Persaingan yang terjadi di dunia otomotif antara Ford dan Ferrari tidak dapat dielakkan. Keduanya membutuhkan strategi untuk saling mengalahkan untuk memenangkan persaingan bisnis. Setiap organisasi bisnis harus menganggap bahwa persaingan merupakan fenomena yang normal dan alamiah. Dengan demikian, organisasi akan terpacu untuk dapat menampilkan kualitas outputnya dengan baik dan dapat diterima oleh pasar. Justru dengan adanya mekanisme persaingan ini, organisasi dapat terus mengukur dan menilai kinerja operasionalnya melalui produk - barang dan layanan- yang diproduksi.

Oleh karena itu, organisasi memerlukan beberapa strategi untuk *survive* – dapat bertahan dan memenangkan persaingan dengan menggunakan metode *Porter’s Five Forces*, antara lain: 1)

*competitive rivalry*, 2) *threat of substitute products*, 3) *bargaining power of buyers*, 4) *threat of new entrants*, dan 5) *bargaining power of suppliers* yang dipaparkan secara lengkap pada bagian lain.. Dengan demikian, dibutuhkan perencanaan, pembangunan, dan pengembangan strategi yang holistik dan sistemik, bukan strategi *ad hoc*, parsial, apalagi reaktif. Dengan paradigma demikian, maka setiap organisasi bisnis diharapkan dapat memiliki beberapa perencanaan strategi sebagai bentuk antisipasi terhadap tantangan persaingan yang dapat mengganggu kinerja perusahaan di masa yang akan datang. Perusahaan yang tidak memiliki strategi dalam artian sistematis, holistik, dan mendalam akan mengalami banyak kendala serta tantangan yang membutuhkan langkah-langkah yang antisipatif. Risiko bisnis yang dihadapi oleh organisasi tersebut terlalu tinggi. Dengan meningkatnya semangat kompetisi pada industri-industri tertentu, maka peran dan posisi manajemen strategi menjadi penting atau *crutial*. Sedikitnya terdapat lima alasan mengapa strategi memiliki peran yang penting dan mendasar dalam kegiatan organisasi.

Pertama, perencanaan. Perencanaan merupakan bagian dari rencana bisnis korporasi secara keseluruhan. Dengan demikian, rencana bisnis korporasi memiliki fungsi untuk menetapkan arah, tujuan, dan sasaran organisasi, sedangkan strategi menjabarkan langkah-langkah operasional untuk mencapai atau memenuhi tujuan organisasi. Strategi dapat dianalogikan sebagai alat untuk mencapai rencana atau tujuan organisasi. Kedua, rumusan. Jika Anda memperhatikan dengan saksama, maka Anda akan menemukan bahwa rumusan strategi terbentuk melalui analisis terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi. Mengoptimalkan kekuatan dan memperbaiki kelemahan terhadap sumber-sumber daya organisasi merupakan salah satu strategi yang konkret.

Ketiga, efisien dan efektif. Dengan adanya peta strategi yang jelas dan lengkap, maka organisasi dapat mengalokasikan serta mengarahkan sumber-sumber daya perusahaan secara efisien dan efektif. Sumber daya manusia, keuangan, mesin, dan lainnya dapat berfungsi sebagaimana mestinya, tanpa terjadi pemborosan yang dapat berakibat inefisiensi. Keempat, keunggulan kompetitif. Strategi bisnis memiliki fokus kepada optimalisasi terhadap sumber-sumber daya organisasi. Optimalisasi ini dapat diarahkan untuk membangun keunggulan-keunggulan kompetitif. Semisal: Melakukan *re-positioning* terhadap merek dagang dengan metode yang unik. Sehingga, pengguna, *users*, atau pelanggan merasakan eksistensi dari organisasi tersebut. Kelima, pengawasan. Strategi terdiri atas langkah-langkah operasional yang konkret dan standar. Dengan demikian, ketika terjadi *misconduct* atau kelalaian dalam melaksanakan kegiatan perencanaan bisnis, maka rumusan strategi dapat digunakan sebagai pedoman sebagai koreksi atas kekeliruan tersebut.

## **Strategi Persaingan**

Penulis telah menyampaikan pada bagian sebelumnya bahwa setiap organisasi harus memandang bahwa persaingan di dalam industri tertentu merupakan fenomena yang normal dan alamiah. Pasar melalui pemakai produk tersebutlah yang akan memberikan penilaian secara transparan dan presisi mengenai kelemahan dan keunggulan produk-produk tertentu. Persaingan tidak dapat dielakkan atau dihindari, hanya dapat dihadapi dengan persiapan perencanaan strategi yang matang, lengkap, dan sistematis. Eksekutif diharapkan memiliki kepiawan dan kesensitivitasan dalam ‘membaca’ kondisi pasar di mana ia berada. Dengan demikian, ia memiliki wawasan yang luas mengenai “medan pertempuran” yang harus dihadapinya dengan memperlengkapi organisasinya dengan strategi-strategi yang jitu.

Kamus Besar Bahasa Indonesia memberikan definisi strategi sebagai ilmu dan seni untuk mengoptimalkan berbagai sumber daya (organisasi); rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. Strategi merupakan keterampilan dalam memilih dan memilah sumber-sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan satu perencanaan strategi tertentu. Pemilihan dan pemilahan sumber-sumber daya dilakukan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal (tidak ada sumber daya organisasi yang *idle capacity* – kapasitas tidak produktif). Eksekutif harus benar-

benar mengoptimalkan sumber-sumber daya organisasi dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang optimal. Dengan demikian, sumber-sumber daya organisasi yang belum dibutuhkan dapat dialokasikan untuk kegiatan operasional bisnis yang lain, sambil dipersiapkan untuk keperluan yang sifatnya mendesak.

Setiap organisasi bisnis memiliki tujuan yang berbeda-beda dan strategi yang digunakannya pun memiliki kekhasannya tersendiri. Namun, muara dari setiap strategi tersebut adalah untuk memenangkan setiap pertandingan usaha dengan cara yang berbeda-beda. Dalam konteks organisasi bisnis, strategi dapat didefinisikan sebagai gabungan dari semua keputusan, kebijakan, dan tindakan bisnis yang diambil oleh korporasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi yang diarahkan agar posisi perusahaan yang dijalankan oleh eksekutif tetap kompetitif di pasar. Dengan demikian, strategi organisasi memiliki peran yang penting dan sentral dalam menggerakkan kegiatan ekonomi organisasi. Strategi merupakan peta, pedoman, atau petunjuk arah agar organisasi dapat mencapai tujuan atau destinasi yang diharapkan. Kesalahan atau kekeliruan di dalam membuat perencanaan strategi akan berakibat fatal, di mana tujuan organisasi tidak akan pernah tercapai. Selanjutnya, organisasi bisnis tersebut dapat mengalami permasalahan, hambatan, dan tantangan yang semakin buruk. Untuk menghindari kondisi demikian, maka eksekutif melalui jajaran manajemen puncaknya dapat membuat perencanaan strategi bagi organisasi usahanya yang dipaparkan dengan menggunakan model atau alat manajemen berikut ini.

Michael Porter, seorang pakar ilmu manajemen memperkenalkan suatu model dalam menggunakan kekuatan kompetitif untuk memenangkan persaingan atau memaksimalkan tingkat keuntungan organisasi melalui pendekatan *Porter's Five Forces* (PFF). PFF merupakan model sederhana dan dapat menjadi kekuatan yang kompetitif untuk memahami lingkungan bisnis secara lengkap. Analisis lingkungan organisasi yang dilakukan secara komprehensif dapat digunakan sebagai dasar perencanaan strategi yang potensial memenangkan persaingan atau memaksimalkan tingkat keuntungan bagi korporasi. Analisis PFF terdiri atas *competitive rivalry* (persaingan yang kompetitif), *supplier power* (kekuatan pemasok), *buyer power* (kekuatan pelanggan), *threat of substitute products* (ancaman produk pengganti), and *threat of new entrants* (ancaman 'pemain' baru).

### *Competitive Rivalry* (persaingan yang kompetitif)

Setiap organisasi bisnis diharapkan tidak memandang rendah atau mengecilkan potensi yang dapat ditimbulkan oleh pesaing. Sekecil apapun dampak yang ditimbulkan oleh pesaing dapat berpotensi merugikan dan melemahkan kekuatan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Oleh karenanya, eksekutif harus memperhatikan dengan saksama perkembangan dan pertumbuhan setiap pesaing yang memiliki potensi menjadi oposisi bagi organisasi yang dipimpinnya. Apalagi untuk perusahaan yang berkapasitas besar harus memiliki sensitivitas tinggi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di dalam lingkungan bisnisnya, internal maupun eksternal.

Pada tahapan analisis persaingan yang kompetitif (*competitive rivalry*), maka eksekutif dapat melakukan analisis dan fokus kepada beberapa hal di bawah ini.

1. Berapa jumlah perusahaan yang sudah dan berpotensi untuk menjadi pesaing bagi korporasi?
2. Siapakah pesaing-pesaing ini? Apakah termasuk pesaing langsung atau mitra pesaing?
3. Apakah yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari pesaing-pesaing tersebut?
4. Apakah pesaing-pesaing tersebut memiliki barang atau pelayanan yang dapat menandingi korporasi?

Pertanyaan-pertanyaan di atas membutuhkan jawaban atau klarifikasi yang lengkap dan jelas dalam bentuk data yang *up to date*. Kelengkapan dan kejelasan data mengenai jumlah pesaing, kekuatan dan kelemahan mereka, serta keistimewaan produk yang pesaing tawarkan akan memberikan dasar dalam perencanaan strategis bagi korporasi. Jika jumlah pesaing dan potensi untuk menjadi pesaing besar, maka korporasi harus melakukan strategi secara intensif untuk mempertahankan

loyalitas para pelanggan. Strategi intensif dalam dilakukan dalam berbagai bentuk, semisal: Penayangan iklan perusahaan, strategi harga dengan pemberian diskon, peningkatan pelayanan dan purna jual, dan lain sebagainya.

### *Supplier Power* (kekuatan pemasok)

Pemasok memiliki peran dan posisi yang penting bagi organisasi, apalagi untuk jenis korporasi yang bergerak di bidang industri manufaktur, di mana dukungan bahan mentah menjadi komoditas yang penting eksistensinya. Koordinasi dan komunikasi yang intens serta baik dengan para pemasok akan menjadikan jalur distribusi kebutuhan bahan mentah dapat berlangsung dengan lancar. Pada sisi yang lain dan dapat digunakan sebagai langkah antisipasi, korporasi dapat bekerja sama dengan beberapa pemasok untuk satu jenis bahan mentah yang sama. Beberapa alternatif pemasok ini akan menjadikan sistem pasar menjadi kompetitif, di mana pemasok yang memiliki kredibilitas tertentu yang dapat dijadikan *partner* kerja bagi organisasi. Kredibilitas menunjuk kepada penawaran harga bahan mentah yang kompetitif tanpa mengurangi kualitas, pelayanan pengiriman yang tepat waktu, pelayanan *sales after service* atau purna jual (garansi atau jaminan bahan), penyampaian informasi mengenai bahan-bahan baru yang kompatibel, dan lain-lain.

Dengan demikian, peran pemasok tidak saja berhenti pada saat transaksi penjualan selesai dilakukan. Namun, mereka memiliki peran dan dukungan yang signifikan terhadap kemajuan operasional organisasi, khususnya dalam bidang produksi. Pemasok merupakan mitra bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi di masa yang akan datang. Salah satu contoh dampak yang dapat mengubah perencanaan strategis korporasi berkaitan dengan keterlibatan pemasok ini adalah ketika harga bahan mentah naik yang dapat disebabkan oleh perbedaan kurs, harga bahan bakar minyak, inflasi, dan sebagainya. Dengan hubungan dan kemitraan yang telah dibangun baik dalam kurun waktu tertentu dengan pemasok, maka mereka dapat membantu korporasi dalam melakukan beberapa penyesuaian agar kegiatan operasional perusahaan dapat berlangsung tanpa hambatan berarti

Dalam konteks manajemen strategi berkaitan dengan kekuatan pemasok (*supplier power*) maka eksekutif dapat melakukan analisis terhadap beberapa pertanyaan di bawah ini.

1. Berapa jumlah pemasok yang potensial dan memiliki kredibilitas?
2. Seberapa penting bahan mentah yang dapat mereka sediakan? Apakah termasuk bahan mentah yang terbatas jumlahnya atau generik?
3. Berapa persen perbedaan harga beberapa pemasok?
4. Apakah terdapat bahan pengganti dan dapat berpengaruh kepada perbedaan pemasok?

Ketika korporasi memiliki informasi yang lengkap dan jelas mengenai jumlah pemasok yang potensial serta kredibel, maka memberikan keuntungan dalam perencanaan strategi yang berkaitan dengan pemasok. Semisal: Harga bahan mentah antarpemasok. Informasi ini menjadi penting bagi organisasi untuk dalam perencanaan produksi dan harga jual produknya kemudian. Namun, satu hal yang dapat menjadi perhatian korporasi bahwa harga bukanlah segalanya yang dapat memengaruhi strategi organisasi. Mengapa? Terdapat beberapa faktor yang mengikuti harga tersebut, seperti kualitas, pelayanan, penjaminan mutu, dan kerja sama ke depan. Dengan demikian, pemasok menjadi salah satu faktor penting eksistensinya dalam kegiatan operasional organisasi.

### *Buyer Power* (kekuatan pelanggan)

Sejajar dengan pemasok, pelanggan pun memiliki posisi dan peranan yang strategis bagi keutuhan, keberlangsungan, serta perkembangan korporasi. Pelanggan akan menjadi loyal atau setia ketika ia mendapatkan solusi atas konsumsi produk korporasi. Oleh karenanya, setiap barang dan layanan yang dihasilkan oleh organisasi tidak hanya sekadar perpindahan sebuah produk dari perusahaan ke tangan para pelanggan. Namun, paradigma yang harus terbangun adalah produk tersebut



harus menjadi bagian solusi yang solutif bagi setiap kendala dan kebutuhan yang dimiliki oleh pelanggan. Jika demikian, maka produk tidak saja terdiri atas bentuk secara fisik tetapi berkembang melalui kualitas, layanan, distribusi atau ketepatan waktu pengiriman, dan lain sebagainya.

Kualitas produk dalam bentuk barang dan layanan mencerminkan nilai serta performansi korporasi itu sendiri. Jika produk tidak menunjukkan kualitas yang memadai, maka hal tersebut dapat menjadi penilaian awal bahwa mekanisme organisasi tersebut tidak berlangsung sebagaimana mestinya. Tentunya kondisi ini dapat menjadi perhatian serius bagi eksekutif organisasi, karena hal tersebut dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Di sisi lain, pelanggan pun memiliki kemampuan untuk mengintervensi atau memengaruhi harga jual produk melalui sistematika hukum permintaan (*demand law*). Pelanggan yang cerdas dan kritis terhadap apa yang ditawarkan oleh korporasi merupakan entitas penting untuk membangun perencanaan strategi organisasi yang sesungguhnya. Setiap masukan, kritik, dan keluhan dapat menjadi faktor-faktor penting bagi proses pembelajaran organisasi. Oleh karenanya, ada beberapa hal yang dapat dijadikan acuan dalam melakukan analisis terhadap kekuatan pelanggan sebagai berikut.

1. Berapa jumlah potensi yang dapat menjadi pelanggan (populasi)?
2. Seberapa besar jumlah pembelian yang dapat dilakukan oleh pelanggan (segmentasi)?
3. Seberapa kuat pelanggan dapat melakukan intervensi terhadap harga produk?
4. Strategi dan besaran biaya seperti apa untuk mengalihkan pelanggan beralih ke produk lain?

Dibutuhkan komitmen organisasi melalui langkah-langkah konkret yang strategis berkaitan dengan eksistensi pelanggan untuk tetap memiliki kesetiaan terhadap produk perusahaan. Perencanaan strategi tidak hanya dirumuskan dalam program atau kegiatan organisasi yang bersifat jangka panjang, menengah, dan pendek, tetapi dari hari ke hari (*daily activities*). Seluruh program dan kegiatan operasional organisasi harus difokuskan kepada pemenuhan kebutuhan pelanggan secara maksimal. Mengapa? Karena tanpa pelanggan, keberadaan organisasi tidak akan pernah eksis.

### *Threat of substitute products* (ancaman produk pengganti)

Setiap organisasi harus memandang ancaman, tekanan, dan hambatan di dalam dunia usaha merupakan hal yang normatif serta alamiah. Normatif menunjuk kepada adanya norma, aturan, dan beragam ketentuan yang berlaku. Dengan demikian, ancaman, tekanan, dan hambatan menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan berorganisasi (bisnis). Semisal: Ketentuan umum di mana ketika satu organisasi tidak atau kurang memberikan layanan yang maksimal kepada pelanggan, maka pelanggan tersebut akan mencari perusahaan lain yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Jadi, kita dapat menyimpulkan bahwa sebenarnya tekanan, ancaman, dan hambatan yang timbul dari lingkungan organisasi dapat disebabkan karena korporasi tidak atau kurang memberikan komitmen terhadap performansi melalui kualitas produk-produknya.

Permasalahan selanjutnya adalah ketika organisasi tidak atau kurang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan, maka mereka akan mencoba beralih kepada produk atau layanan yang lain. Apalagi, ketika kesempatan ini diketahui dan dipahami secara baik oleh pesaing, maka ancaman tersebut akan menjadi kenyataan yang merugikan organisasi tersebut. Di sisi lain, ketika organisasi tidak menumbuhkembangkan daya inovasi dan kreativitas yang memadai serta masih berkuat dengan produk serta layanan yang konvensional, maka pesaing pun akan melihat peluang untuk mengisi 'kekosongan' tersebut. Pesaing yang memiliki daya inovasi dan kreasi akan terus berusaha menemukan serta memproduksi kebaruan produk-produk tertentu.

Paradigma atau sudut pandang lain yang harus dimiliki oleh organisasi bisnis berkenaan dengan produk substitusi adalah keniscayaan. Masyarakat selalu berubah dan hal ini berpengaruh kepada kebutuhan dan keinginannya pun ikut berubah. Tren konvensional akan ditinggalkan oleh masyarakat modern. Sejatinya hal ini dapat menjadi tanda yang jelas bahwa organisasi bisnis melalui berbagai macam produknya harus memiliki nilai dan kualitas kebaruan. *Keep in your mind* – Ingatlah bahwa

pelanggan tidak akan menemui kesulitan untuk menemukan produk pengganti. Jika organisasi Anda tidak dapat menawarkan kebaruan, maka organisasi lain lah yang akan mendapatkan kesempatan untuk memenuhi keinginan pelanggan tersebut. Apalagi, ketika produk pengganti tersebut lebih murah dan mudah untuk dibeli, maka hal ini adalah ancaman yang dapat meluluhlantakkan korporasi bisnis tersebut. Oleh karenanya, dalam perencanaan strategis dibutuhkan data atas beberapa pertanyaan di bawah ini.

1. Berapa jumlah potensi produk substitusi yang ada di pasar?
2. Bagaimana dengan kualitas dan harga produk-produk substitusi tersebut?
3. Seberapa mudah pelanggan dapat menjangkau produk-produk substitusi?
4. Strategi dan besaran biaya seperti apa untuk mengalihkan pelanggan beralih ke produk pengganti?

Jika dibutuhkan, maka organisasi dapat mengembangkan produk-produk substitusinya sendiri sebagai bentuk antisipasi dan persiapan perubahan tren yang terjadi di masyarakat. Antisipasi ini sebenarnya dapat ditujukan bagi pertumbuhan dan perkembangan daya inovasi dan kreasi organisasi yang menjadi 'jiwa' bagi keberlangsungan kegiatan korporasi

#### *Threat of new entrants* (ancaman 'pemain' baru)

Hadirnya pelaku bisnis baru dalam lingkungan atau jenis organisasi, tentunya memiliki alasan atau latar belakang yang logis. Beberapa latar belakang yang dapat menjadi alasan hadirnya para pelaku bisnis baru tersebut antara lain: 1) besarnya segmentasi pasar; 2) marjin profit; 3) masih terbuka peluang untuk inovasi dan kreasi; 4) strategi harga; 5) tidak banyak pelaku bisnis, dan lain sebagainya. Latar belakang hadirnya pelaku bisnis baru harus dapat diantisipasi oleh para pelaku bisnis lama. Kita tidak mungkin dapat menutup kesempatan kepada para pelaku bisnis baru untuk masuk ke dalam pasar yang sama. Kecuali untuk jenis produk tertentu yang memiliki jenis persaingan yang bersifat monopoli atau produsen tunggal. Untuk era di mana pasar bebas telah berkembang sedemikian rupa, maka paradigma dan praktik monopoli pun berangsur ditinggalkan.

Pada sisi lain, hadirnya para pelaku bisnis baru yang potensial ini hendak menggantikan posisi organisasi Anda yang lamban dalam merespon kebutuhan dan keinginan pasar. Mereka melihat ada satu ceruk kesempatan untuk menampilkan 'wajah' baru yang memiliki kelebihan dan kecepatan dalam merespon keinginan dan tren yang berkembang di dalam masyarakat. Jadi, pelaku bisnis baru sangat mudah untuk memasuki pasar ketika pelaku lama merasa nyaman di zonanya dan *do not do something new* – tidak melakukan kebaruan. Sebagai langkah antisipasinya, maka organisasi dapat mempertimbangkan beberapa pertanyaan di bawah ini.

1. Seberapa mudah pelaku bisnis baru memasuki lingkungan bisnis?
2. Apakah terdapat peraturan, regulasi, atau ketentuan hukum yang harus diperhatikan?
3. Apakah terdapat kemudahan akses kepada distributor atau pemasok bahan mentahnya?
4. Apakah terdapat kelemahan dalam memproteksi sarana teknologi, produksi, distribusi, dan lain sebagainya? Di mana mereka dapat masuk dengan mudah ke dalam lingkungan bisnis dan melemahkan posisi organisasi Anda.

Percayalah bahwa potensi pelaku bisnis baru tidak akan pernah berhenti untuk mencoba memasuki pasar di mana organisasi Anda eksis. Malahan, eksistensi mereka akan bertambah secara signifikan. Oleh karena itu, penguatan strategi dalam hal pengembangan produk yang inovatif dan kreatif akan menjadi faktor yang signifikan untuk menghambat laju masuknya pelaku bisnis baru. Sehingga, eksistensi organisasi Anda tetap menjadi andalan dalam memenuhi kebutuhan dan perkembangan tren di masyarakat. Salah satu strategi untuk mempertahankan eksistensi perusahaan adalah dengan mengaplikasikan strategi generik.

### **Strategi Generik**

Strategi generik merupakan metode umum yang dapat digunakan untuk memosisikan atau menempatkan organisasi lebih unggul dibandingkan dengan pesaing di dalam lingkungan industri sejenis. Memosisikan organisasi untuk mengungguli pesaing bukanlah suatu pekerjaan yang mudah, dibutuhkan kerja keras dan komitmen organisasi melalui berbagai rencana strategisnya. Investasi waktu, tenaga, dan pikiran yang berlangsung dalam jangka waktu tertentu untuk mengimplementasikan seluruh rencana strategis ke dalam kegiatan atau program organisasi yang konkret.

Strategi untuk mengungguli pesaing dapat dilakukan melalui dua kegiatan sebagai berikut.

1. Memaksimalkan sumber daya organisasi yang memiliki keuntungan kompetitif, yakni dengan cara: a) menurunkan biaya yang dapat berpengaruh kepada harga jual yang rendah dan b) menawarkan produk-produk yang memiliki keunggulan atau keunikan tertentu.
2. Memanfaatkan jangkauan pelanggan, melalui: a) fokus kepada pelanggan secara umum dan b) membuat segmentasi pelanggan tertentu.

Michael Porter menyederhanakan strategi-strategi tersebut menjadi tiga kelompok, yakni *cost leadership strategy* (strategi keunggulan biaya), *differentiation strategy* (strategi diferensiasi), dan *focus strategy* (strategi fokus).

### *Cost Leadership Strategy* (strategi keunggulan biaya)

Strategi korporasi dengan menggunakan metode keunggulan biaya (*cost leadership strategy*) biasanya dilakukan untuk perusahaan yang memiliki beberapa catatan, seperti barang atau layanan yang dijualnya bersifat premium dan berkualitas tinggi. Sedangkan untuk perusahaan yang menjual produk dalam kapasitas yang standar dan harga yang murah, maka strategi keunggulan biaya akan menjadi kesulitan tertentu. *Cost Leadership Strategy* (CLS) dilakukan dengan cara menawarkan barang dan layanan kepada pelanggan dengan kualitas tertentu pada harga yang rendah. Untuk jenis-jenis produk premium dan berkualitas, maka CLS dapat menjadi salah satu alternatif pilihan strategi korporasi. Di tengah gencarnya persaingan di salah satu segmen produk dan layanan, maka pelanggan memiliki beberapa alternatif pilihan terhadap produk yang akan dibeli. Sekali pun produk tersebut bersifat premium, strategi penurunan harga dari para pesaing akan menjadi alat ampuh dalam memengaruhi keputusan pembelian yang dilakukan oleh pelanggan. CLS menjaga kualitas produk pada fluktuasi harga tertentu. Strategi ini harus diimplementasikan secara hati-hati. Alih-alih ingin mendapatkan ceruk penjualan yang maksimal, yang terjadi malah ditinggalkan pelanggan karena kualitas tidak sesuai dengan harapan.

CLS mendorong kemampuan korporasi pada tingkat maksimal agar pembebanan biaya produksi dan distribusi atas satu produk tertentu seminimal mungkin tanpa mengganggu kualitas barang atau layanan tersebut. Sekali lagi, fokus dari CLS adalah kemampuan untuk memberikan produk yang tetap memiliki kualitas tertentu dengan harga yang lebih murah agar dapat memenangkan persaingan dalam pangsa pasar yang lebih besar. Satu hal lain yang harus mendapatkan perhatian eksekutif ketika mengaplikasikan CLS ini adalah perilaku konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran atau perubahan harga (*price sensitive*) atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Dengan demikian, CLS menjadi pilihan strategi yang tepat yang ditujukan kepada pelanggan yang tidak terlalu mementingkan merek dagang sebuah produk. Sejauh dapat memenuhi kualitas yang diinginkan dengan harga yang lebih murah dari merek dagang yang lain, maka keputusan pembelian dapat dilakukan.

CLS dapat membantu korporasi memiliki kemampuan untuk bertahan terhadap persaingan harga pada kualitas tertentu. Bahkan, pada jangka waktu panjang dapat memimpin pasar sebagai penentu harga produk dan layanan pada industri sejenis. Tujuan ideal di atas hanya dapat diraih oleh perusahaan yang memiliki kemampuan menekan biaya dan tetap mendapatkan keuntungan atau *profit*. Strategi ini dapat menjadi tantangan menarik sekaligus menantang organisasi untuk *pushed the limit*.

Sederhananya, organisasi dituntut untuk efisiensi tanpa mereduksi kualitas produk. Bukan sesuatu yang tidak mungkin bahwa CLS akan membentuk pangsa pasar pelanggan yang baru. Mengapa? Keputusan pembelian biasanya dilandasi oleh harga dan kualitas. Ketika masyarakat mengetahui adanya produk yang dapat memberikan kombinasi keduanya secara kompetitif, maka perilaku pembelian dapat mengarah kepada jenis produk tersebut.

### *Differentiation Strategy* (strategi diferensiasi)

Strategi diferensiasi merupakan strategi yang menuntut korporasi memiliki keterampilan dan daya inovasi serta kreativitas yang tinggi. Kemampuan inovasi dan daya kreativitas yang dielaborasi untuk menghasilkan produk yang memiliki kekhasan, keistimewaan, dan berbagai keunggulan. Penyediaan produk unggulan dalam bentuk barang dan layanan yang harus dilanjutkan melalui mekanisme perencanaan pemasaran yang sistematis. Metode pemasaran yang dipilih hendaknya dapat mengakomodir pesan yang ingin disampaikan oleh perusahaan kepada segmentasi pelanggan yang dituju. Oleh karenanya dalam mengimplementasikan strategi diferensiasi tidak saja dibutuhkan produk yang unggul, namun kegiatan pemasaran yang agresif dan atraktif menjadi penentu bagi keberhasilan organisasi.

Sebuah pernyataan klasik: *“You get what you pay for”* - Anda mendapatkan apa yang Anda bayar." Pernyataan ini menangkap esensi dari strategi diferensiasi. Strategi diferensiasi tidak atau kurang memperhitungkan faktor harga dari suatu produk. Mengapa? Karena segmentasi pasarnya sudah jelas yang memiliki fokus hanya kepada kualitas dan performansi dari produk yang ditawarkan korporasi. Mereka berhasil meyakinkan pelanggan bahwa harga yang mereka bayarkan sesuai dengan fungsi, manfaat, dan kualitas produk yang digunakan. Tentunya, keyakinan dan kepercayaan yang terbangun telah melalui tahapan yang panjang melalui pengalaman-pengalaman sebelumnya. Alih-alih mempertimbangkan kenaikan harga, pelanggan segmen ini lebih memberikan fokus kepada kualitas dan performansi produk. Apabila ada kenaikan harga pun, keyakinan pelanggan terhadap produk tersebut tidak berubah, karena pelanggan yakin dengan adanya kenaikan ‘sedikit’ harga, produsen akan memberikan nilai tambah yang “lebih banyak” kepada produk tersebut.

Penulis menegaskan bahwa ketika perusahaan memilih untuk mengimplementasikan strategi diferensiasi ini, maka ia akan berhadapan dengan persaingan dalam hal inovasi dan kreativitas produk ketimbang harga. Perusahaan harus memiliki tenaga-tenaga kerja yang cakap, terampil, dan inovatif yang dapat terus mengembangkan produk dengan keunikan, keistimewaan, dan perbedaan yang signifikan dengan pesaing. Baik dari sisi desain, kualitas, layanan, sistem pembayaran, dan inovasi-inovasi lainnya. Strategi diferensiasi difokuskan agar segmentasi pelanggan yang sudah ada dapat dipertahankan dan pada sisi yang lain dapat berkembang kepada ekspansi pelanggan-pelanggan yang baru.

Sebut saja IKEA, sebuah perusahaan asal Swedia yang telah memiliki gerai-gerai yang tersebar di 46 negara dunia, termasuk di Indonesia. IKEA dikenal sebagai peritel atau perusahaan yang menjual produk secara eceran segala perlengkapan yang dibutuhkan oleh rumah tangga. Sedikit informasi bahwa nama IKEA merupakan singkatan dari Ingvar Kamvrads Elmtaryd Agunnaryd. Ingvar Kamvrads menunjuk nama pendirinya, Elmtaryd menunjuk tempat kelahirannya, dan Agunnaryd menunjuk nama desanya. Anda dapat memperhatikan betapa kreatifnya. Produk-produk IKEA memiliki rancangan yang modern, istimewa, dan kadang-kadang *out of mind* – tidak pernah terpikirkan sebelumnya. IKEA dapat dikategorikan perusahaan yang mengimplementasikan strategi diferensiasi yang dibuktikan melalui kekhasan dan keistimewaan produk-produknya. Pada sisi lain, IKEA tidak hanya memiliki komitmen untuk menawarkan kelebihan-kelebihan produknya, namun juga kepada pelayanannya kepada pelanggan.

Pelanggan yang memasuki area perbelanjaan IKEA sudah dapat merasakan perbedaan yang signifikan dari gerai-gerai yang lain. Perbedaan tersebut antara lain tempat parkir yang nyaman, bersih,

tertata, dan terkesan modern. IKEA memanjakan pelanggannya mulai dari pintu masuk melalui area parkir yang benar-benar berbeda. Pengalaman yang dialami oleh pelanggan akan menjadi kesan yang kuat bahwa IKEA memang berbeda. Pelanggan dapat memilih produk-produk rumah tangga yang dibutuhkan dengan tampilan dan tata letak yang menawan disertai dengan responsivitas para pekerjanya. Dengan kelebihan-kelebihan yang ditawarkan oleh IKEA, pelanggan tidak terlalu terganggu dengan harga yang tertera. Bahkan, banyak pelanggan membeli produk-produk yang bukan dibutuhkan, tetapi karena suka dan senang terhadap produk tersebut. Akhirnya, IKEA menyediakan area relaksasi bagi pelanggan yang sudah lelah berbelanja dengan berbagai macam kuliner sebelum kembali ke rumah. IKEA memperhatikan setiap proses bisnis dari hulu sampai ke hilir. IKEA berhasil menguasai dan mengisi kebutuhan serta keinginan setiap pelanggannya. Jadi, tepatlah apa yang menjadi konsep strategi bisnis dari IKEA yakni ... “*Doing it a different way*” - lakukan sesuatu melalui cara yang berbeda.

### *Focus Strategy* (strategi fokus)

Perusahaan yang menggunakan jenis strategi ini memiliki fokus kepada segmentasi pasar yang kecil (*niche* – ceruk pasar) dan tidak melayani pasar secara umum. Pada segmentasi pasar yang kecil ini, perusahaan tetap dapat memilih strategi kompetitif melalui *cost leadership* atau *differentiation*. Namun, tekanan persaingan pada ceruk pasar relatif kecil dikarenakan tidak banyak perusahaan yang eksis karena kurang menjanjikan tingkat keuntungan yang maksimal. Strategi fokus ini dapat diaplikasikan oleh perusahaan-perusahaan *start up* yang mencoba untuk menjajaki satu jenis bisnis di lingkungan yang relatif kecil, karena strategi fokus memiliki beberapa pertimbangan, yakni geografi, produk khusus, dan pemasaran yang terbilang sederhana. Namun, bukan sesuatu yang tidak mungkin jika perusahaan kecil ini akan menjadi besar ketika *niche market* berhasil dikuasai dan berekspansi.

Strategi fokus mempertimbangkan aspek geografi dalam mengimplementasi kegiatan bisnisnya. Kelompok-kelompok masyarakat tertentu yang memiliki kebutuhan dan potensi untuk menjadi pelanggan dapat menjadi dasar pijakan pengembangan suatu bisnis. Aspek geografi yang dimaksudkan dapat berupa suku, budaya, keyakinan, jenis kelamin, kelompok usia, daerah, dan lain sebagainya. Perusahaan diharapkan memiliki kelengkapan kriteria sebelum memasuki ceruk pasar tertentu agar dapat produk dan layanannya dapat diterima oleh masyarakat. Alih-alih ingin mendapatkan keuntungan, namun yang terjadi adalah ‘kebuntungan.’ Rekan penulis pernah mendapatkan pesanan untuk membuat pakaian renang perempuan. Namun disayangkan ia kurang memiliki kelengkapan informasi kondisi demografinya, yang terjadi adalah semua produk dikembalikan dan ia menderita kerugian yang tidak sedikit.

Penulis menyampaikan satu contoh ceruk pasar yang dapat berkembang jika dilakukan secara profesional dan sistematis, yakni *home schooling*. Para orangtua, guru, dan penyelenggara pendidikan sering memiliki permasalahan yang cukup rumit ketika berkaitan dengan perilaku peserta didik. Peserta didik yang memiliki ‘kebutuhan’ dan perhatian khusus tentunya tidak tertangani secara maksimal oleh penyelenggara-penyelenggara pendidikan umum. Sehingga, menjadi permasalahan tersendiri khususnya kepada orangtua dan peserta didik tersebut dalam memilih sarana pendidikan yang dapat mengakomodir kekhususan dan ‘kebutuhan’ tersebut. Fenomena ini melahirkan satu ceruk pasar yang dapat memberikan kesempatan usaha sekaligus membantu meringankan beban orangtua dan peserta didik yaitu melalui penyediaan sarana pendidikan *home schooling*. *Home schooling* memiliki sistem pembelajaran yang jauh lebih fleksibel dan disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik secara individual. Didukung melalui tenaga pengajar yang profesional dalam keilmuan dan keterampilan yang memadai dalam memberikan layanan kepada peserta-peserta didik khusus ini.

Penulis percaya bahwa tidak ada satu usaha menjadi sia-sia ketika diusahakan dan dilakukan secara maksimal. Setiap strategi untuk mengoptimalkan keuntungan kompetitif yang diimplementasikan oleh berbagai perusahaan, baik melalui CLS atau *cost leadership strategy*,

diferensiasi, atau fokus diharapkan dalam jangka waktu tertentu dapat memberikan hasil. Pemilihan jenis bisnis yang dikaitkan dengan berbagai strategi tertentu harus dielaborasi dengan kemampuan manajemen strategi yang konsisten. Manajemen puncak sebagai perumus kebijakan organisasi memiliki peran dan tanggung jawab yang strategik untuk memulai langkah-langkah yang komprehensif dan konkret. Pada akhirnya, keberhasilan strategi bisnis tidak saja terletak pada keputusan kualitas berbagai produk yang diproduksi, namun bergantung penuh kepada komitmen dan integritas korporasi.

## Ringkasan

1. Strategi generik merupakan upaya yang dilakukan oleh perusahaan agar organisasi bisnisnya dapat mengungguli para pesaing.
2. Strategi generik yang diaplikasikan melalui berbagai jenis sub strategi, antara lain *cost leadership strategy* (strategi kepemimpinan harga), *differentiation strategy* (diferensiasi), dan *focus strategy* (strategi fokus).
3. *Cost leadership strategy* atau strategi kepemimpinan harga memiliki fokus untuk menggunakan harga sebagai pengaruh di dalam keputusan pembelian oleh pelanggan tanpa mengurangi nilai atau kualitas produk tersebut.
4. *Differentiation strategy* atau strategi diferensiasi memiliki fokus kepada pengembangan produk yang memiliki keunikan, keistimewaan, dan perbedaan yang signifikan dengan para pesaing di industri sejenis.
5. Sedangkan *focus strategy* atau strategi fokus menitikberatkan kepada ceruk pasar (*niche market*). Perusahaan memiliki fokus untuk mengembangkan bisnisnya pada segmentasi pasar yang memiliki jumlah pelanggan yang sedikit dan khusus.

## Langkah-langkah dalam Memilih Strategi Kompetitif

1. Analisis produk dalam bentuk barang atau layanan yang dimiliki oleh organisasi. Apakah produk tersebut memiliki kekhususan-kekhususan tertentu atau bersifat umum? Jika khusus, maka inventarisir kelebihan-kelebihan produk tersebut dibandingkan dengan pesaing. Jika umum, maka dapat memberikan ruang untuk melakukan pendekatan inovasi dan kreasi terhadap produk tersebut.
2. Evaluasi eksistensi sumber daya organisasi. Evaluasi terhadap sumber daya organisasi secara detil dilakukan sebagai langkah persiapan sebelum mengaplikasikan strategi kompetitif yang dipilih.
3. Analisis strategi kompetitif dengan memperhatikan jenis produk yang diproduksi oleh organisasi. Di mana korporasi dapat menggunakan salah satu pendekatan, di antara *cost leadership strategy* (strategi kepemimpinan harga), *differentiation strategy* (diferensiasi), atau *focus strategy* (strategi fokus).

## Latihan

Dalam sub bab latihan ini, Anda diminta untuk mengerjakan beberapa kegiatan di bawah ini.

1. Menganalisis produk yang dihasilkan oleh perusahaan Anda.
  1. Keistimewaan
  2. Harga
  3. Kemampuan

4. Kualitas
5. Tampilan (warna, bentuk, dan kemasan)
6. Dan aspek-aspek produk lainnya
2. Inventarisir apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan produk dibandingkan dengan produk yang dihasilkan oleh pesaing.
3. Memilih strategi kompetitif yang diterapkan untuk memasuki persaingan, apakah *cost leadership strategy*, *differentiation strategy*, atau *focus strategy*.
4. Susunlah langkah-langkah operasional yang komprehensif, holistik, dan sistematis dalam mengaplikasikan strategi kompetitif yang dipilih oleh organisasi.

## PERTEMUAN MINGGU KE-7

### Dukungan Bisnis Pada Tingkatan Strategik

#### Tujuan Pemelajaran

1. Mahasiswa dapat memetakan dukungan bisnis yang diperlukan dalam usaha mengembangkan kegiatan organisasi yang kompetitif.
2. Mahasiswa memiliki wawasan dan sensitivitas terhadap perubahan yang terjadi di dalam lingkungan organisasi bisnisnya.
3. Mahasiswa dapat menggunakan fenomena disruptif sebagai sarana untuk meningkatkan organisasi secara kompetitif.
4. Mahasiswa dapat mengimplementasikan *blue ocean strategy* ke dalam perencanaan strategi kompetitifnya.

#### Pendahuluan

Marcus Tullius Cicero (106-43 SM), seorang negarawan, orator, ahli hukum, dan filsuf Romawi berujar: “*Hostis aut amicus non est in aeternum; commoda sua sunt in aeternum*”—lawan atau kawan itu tidak ada yang abadi; yang abadi hanyalah kepentingan. Paradigma Cicero dapat diimplementasikan ke dalam berbagai bidang kehidupan, mulai dari politik, budaya, ekonomi, hubungan keluarga, pendidikan, dan lain-lain. Pada tulisan ini tentunya dikaitkan dengan konteks perekonomian atau kegiatan berbisnis. Dalam kegiatan perekonomian dan bisnis, setiap perusahaan berusaha secara maksimal untuk memenangkan ‘pertandingan’ melalui kepemilikan *share market* yang dominan. Perusahaan menggunakan berbagai macam strategi untuk mencapai tujuannya tersebut. Nah, keinginan untuk menguasai *share market* perekonomian dapat dikategorikan adanya kepentingan ekonomi dari perusahaan tersebut. Kepentingan untuk memenuhi dan mencapai tujuan perusahaanlah yang menjadi dasar kegiatan organisasi bisnis berlangsung. Pencapaian tujuan tersebut bergantung penuh kepada perencanaan strategi organisasi dan pelaksanaannya.

Pada 1998 terjadi krisis ekonomi yang melanda sebagian belahan dunia, Asia, dan termasuk di Indonesia. Tingkat dan laju inflasi tumbuh secara signifikan serta menyebabkan naiknya harga-harga barang kebutuhan pokok. Pasar saham anjlok, nilai tukar rupiah terhadap dollar merosot tajam, dan menyebabkan kekacauan dalam berbagai aspek ekonomi lainnya. Salah satu sektor bisnis yang cukup mengalami dampak signifikan adalah bagian perbankan atau sektor keuangan. Sektor perbankan merupakan bagian penting yang menopang sendi-sendi perekonomian setiap negara. Eksistensi sektor perbankan yang sehat menjadi penentu tingkat stabilitas perekonomian suatu negara. Oleh karena itu, keberadaannya harus dijaga sedemikian rupa agar kegiatan sektor keuangan ini dapat berlangsung dengan baik. Bagaimana strategi yang harus diimplementasikan agar sektor perbankan dapat bertahan di tengah-tengah tekanan krisis ekonomi? Perbankan yang diharapkan tetap menjadi garda terdepan di dalam menjaga kestabilan perekonomian suatu negara.

Salah satu strategi yang dilakukan agar dunia perbankan dapat bertahan di tengah krisis dan tetap kompetitif adalah penggabungan atau *merger*. Pada 2 Oktober 1998, terjadi penggabungan beberapa bank yang dimerger menjadi satu bank bernama: Bank Mandiri, Tbk PT. Bank Mandiri, Tbk, PT ini merupakan hasil merger dari empat bank, antara lain Bank Bumi Daya (BBD), PT; Bank Dagang Negara (BDN), PT; Bank Ekspor Impor Indonesia (BEII), PT; dan Bank Pembangunan Indonesia (BAPINDO), PT. Keputusan penggabungan keempat bank tersebut dilakukan dalam upaya untuk menanggulangi krisis ekonomi 1997-1998. Ternyata, strategi penggabungan tersebut memberikan hasil dan dampak yang signifikan bagi kemajuan perekonomian di Indonesia. Saat ini (2020), Bank Mandiri dapat dikategorikan sebagai bank terbesar di Indonesia. Pada 2016, bank Mandiri memiliki aset sebesar



1.000 triliun yang sekaligus memosisikan menjadi satu-satunya bank nasional yang menorehkan aset sebesar itu.

Bank Mandiri berhasil meraih 6 kategori penghargaan dalam “*Infobank Digital Brand Award*” pada 2017. Pada 2018 mendapatkan pengakuan sekaligus beberapa penghargaan, antara lain *Visa Asia Pacific Security Summit ke-14*, *Transaction Banking Awards*, dan *Banking Service Excellence*. Dengan penghargaan dan pengakuan tersebut, eksistensi bank Mandiri telah menjadi salah satu bank penting serta kompetitif yang menopang sendi-sendi perekonomian di Indonesia. Bank Mandiri memiliki pangsa pasar yang cukup signifikan dalam sektor keuangan di Indonesia dengan memberikan layanan produk-produk keuangan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Semisal: Mandiri KTA – Kredit Tanpa Agunan, Mandiri KPR – Kredit Pemilikan Rumah, Mandiri Tabungan, Mandiri Tabungan Rencana, Mandiri Kartu Kredit, dan lain sebagainya. Produk dan layanan bank Mandiri bersinergi sehingga menjadi strategi generik yang kompetitif. Selaras dengan kinerja bank Mandiri, organisasi lain diharapkan dapat menciptakan perencanaan yang intensif guna menjadi korporasi yang kompetitif pada industri sejenis.

Dengan demikian, perusahaan harus mengerahkan dan mengarahkan segenap kekuatan sumber daya bisnisnya untuk mencapai tujuan organisasi dalam bentuk penguasaan pangsa pasar di dalam industri sejenis. Eksekutif memiliki peran dan tanggung jawab untuk mengaplikasikan berbagai macam strategi yang telah direncanakan sebagai pedoman bagi seluruh kegiatan organisasi. Selain itu, eksekutif dapat mengawasi perkembangan peta persaingan perusahaan dengan mengamati langkah-langkah strategis yang dilakukan oleh pesaing dan bagaimana memberikan respon atasnya. Pada bagian tulisan bab ini dipaparkan tentang berbagai dukungan bisnis yang diperlukan agar tujuan organisasi tersebut dapat tercapai secara maksimal.

## **Dukungan Bisnis**

Apple Incorporation merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang teknologi informasi dan komunikasi yang berasal dari California, Amerika Serikat. Didirikan oleh Steve Jobs, Steve Wozniak, dan Ronald Wayne pada 1976. Apple sebagai perusahaan pionir yang menciptakan, mendesain, mengembangkan, dan memasarkan berbagai produk elektronik, *software*, *hardware*, dan perangkat-perangkat dalam jaringan (*online* atau daring). Hampir seluruh produk yang dihasilkan oleh Apple. Inc menjadi *trend setter* – yang memengaruhi tren di seluruh dunia. Semisal: Telepon pintar iPhone, komputer tablet iPad, laptop Mac, iPod, iOS, iTunes, iCloud, dan lain sebagainya.

Produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan Apple telah memiliki pangsa pasar atau segmentasi pasar yang kuat dan loyal. Para pelanggan produk Apple seakan tidak pernah ‘mengenal’ produk lain selain keluaran Apple Inc. Mengapa produk keluaran Apple begitu mengesankan dan menjadi daya tarik kuat bagi pelanggan? Sebut saja MacBook. Dibandingkan dengan harga produk dari pesaing-pesaingnya, harga besutan Apple ini bisa beberapa kali dari harga yang umum, bahkan bisa mencapai belasan, hingga puluhan juta rupiah. Namun, mengapa terdapat pasar pelanggan yang loyal, cenderung *addict*, dan terkesan *freak* terhadap produk-produk keluaran Apple. Sehingga, faktor harga tidak lagi menjadi faktor penentu dalam keputusan pembelian. Apa yang menjadi keunggulan atau kelebihan produk-produk keluaran Apple?

Penulis memaparkan dua keunggulan dari produk-produk keluaran Apple yang telah terverifikasi dan telah mendapatkan respon positif dari pasar. Pertama, unik. Kesan pertama yang dilihat oleh pelanggan adalah keunikan produk tersebut dibandingkan dengan produk sejenis. Kemasan, warna, dan desain yang menawan telah menjadi kekuatan awal untuk menyampaikan kesan kuat kepada pelanggan. Apalagi ketika ditambah dengan fisik produk yang istimewa. Keunikan dari produk Apple dapat ditemukan melalui desain, bentuk, fungsi, tampilan, layanan, dan garansi. Kedua, kualitas. Produk-produk keluaran Apple tidak hanya memiliki keunikan dalam tampilan dan fungsi, namun kualitas atas produk tersebut dapat diandalkan. Data pelanggan membuktikan bahwa umur ekonomis

dari produk Apple jauh melebihi produk-produk sejenis, selain karena faktor harga, intervensi teknologi tinggi juga dapat dipertimbangkan.

Keriuhan pasar elektronik yang dirajai oleh Apple Inc. tentunya didukung oleh pihak-pihak yang saling bersinergi di dalam perusahaan. Setiap bidang, departemen, dan bagian memiliki andil serta fungsi yang penting di dalam mewujudkan keberhasilan Apple Inc. di pasaran dunia. Manajemen atau tata kelola organisasi yang baik dan tersistematis dapat memberikan pedoman yang jelas, sehingga kegiatan operasional dapat berlangsung dalam suasana yang kondusif. Suasana dan iklim kerja yang mendukung terciptanya daya serta kreasi inovatif yang berpengaruh kepada eksistensi produk serta layanan organisasi yang maksimal. Produk dan layanan Apple Inc. setidaknya terbangun melalui adanya empat dukungan sebagai berikut: 1) kepemimpinan; 2) sumber daya manusia; 3) lingkungan kerja; dan 4) teknologi.

## Kepemimpinan

Keinovatifan produk-produk yang dihasilkan oleh Apple Inc. tidak dapat dilepaskan dari salah satu pemimpin kharismatik, Steve Jobs. Steve memiliki *high order thinking* yang memungkinkan ia melakukan ‘penciptaan’ produk yang sudah dimulai dari pikirannya. Ia adalah seorang yang ambisius, pekerja keras, ulet, dan rajin di dalam mewujudkan semua impiannya. Kerja keras dan kerja cerdas merupakan bagian penting yang selalu terwujud melalui hasil karyanya. Ia memperhatikan setiap bagian dengan teliti dan detil, sehingga produk luaran dapat dinikmati oleh pelanggan tanpa ada kekurangan sedikit pun. Perfeksionis.

Orang bijak berkata: “Buah jatuh tidak jauh dari pohonnya.” Perumpamaan ini dapat dianalogikan dalam konteks kepemimpinan. Jika ingin mengetahui kualitas pemimpinnya, maka perhatikan kualitas “Anak buah”, pengikut, atau pekerjanya. Pemimpin yang berwibawa dan memiliki jiwa kharismatik pasti memberikan pengaruh konstruktif kepada lingkungan organisasinya. Bagaimana perilaku keorganisasian dan pekerjaannya? Bagaimana perilaku kepada rekan kerja, atasan, dan bawahannya? Bagaimana ia memberikan contoh dan teladan yang kuat kepada lingkungannya terlebih dahulu? Penulis memiliki keyakinan bahwa perilaku-perilaku kharismatik positif tersebut pasti memberikan dampak kepada lingkungannya.

Dengan demikian, Steve Jobs memiliki *second layer* atau ia mempersiapkan regenerasi bagi keberlangsungan Apple Inc. ke depan. Jauh melebihi siapa-siapa yang akan menggantikan tempat Steve Jobs, yang terpenting ia adalah seorang yang mewarisi semangat, karakter kerja, kerja keras, inovatif, kreatif, dan tanggung jawab yang dimiliki oleh Steve Jobs. Malahan, ia dapat meningkatkan kapasitas dan kompetensi melebihi standar yang dimiliki pemimpinnya. Hal ini akan memberikan harapan baik yang jauh ke depan. Kepemimpinan yang berhasil adalah ketika ia mampu menjadikan orang-orang di sekelilingnya siap untuk menggantikan posisinya setiap saat. Aspek lainnya untuk menilai keberhasilan suatu kepemimpinan adalah operasional organisasi tidak terganggu pasca kepemimpinan seseorang berakhir dan digantikan oleh orang lain.

## Sumber Daya Manusia

Eksistensi sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas merupakan kebutuhan dasar dalam manajemen strategi organisasi. Malahan dapat dikatakan bahwa SDM memiliki posisi teratas dalam tatanan kepentingan organisasi. Organisasi diharapkan dapat memiliki paradigma bahwa SDM merupakan modal dasar dan utama bagi korporasi. Tentunya, SDM yang memiliki kualitas, kapasitas, dan kompetensi yang dapat memberikan keuntungan positif bagi organisasi. SDM yang memiliki kelebihan-kelebihan tersebut akan memberikan performansi atau hasil terbaiknya, manakala organisasi memandang SDM sebagai *capital*. Bukan sekadar *resource* yang dapat dieksploitasi untuk berbagai kepentingan organisasi dan mengabaikan kebutuhan individu pekerja tersebut. Ringkasnya,

fungsi, tanggung jawab, dan keterlibatan SDM dalam menjalankan kegiatan operasional organisasi mutlak diperlukan.

Dalam konteks industri yang dilakoni oleh Apple Inc, di mana hampir sebagian manusia di dunia mengetahui dan mengenal produk-produk yang dihasilkannya. Malahan, terdapat segmentasi masyarakat yang *loyal* atau setia kepada pemakaian berbagai jenis produk keluaran Apple Inc. Apa yang menyebabkan produk-produk keluaran Apple Inc. dikenal dan diminati masyarakat dunia? Selain kualitas produk yang tinggi dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat, ternyata ada bagian atau departemen yang memiliki peran dan fungsi yang tidak kalah pentingnya, departemen tersebut adalah bagian pemasaran. Departemen produksi, mulai dari desain produk, proses produksi, kemasan, *storing*, dan distribusi memiliki peran dan fungsinya masing-masing. Demikian dengan departemen pemasaran, di mana bagian yang memiliki tugas untuk memperkenalkan atau mempromosikan produk, mengatur saluran-saluran distribusi, melakukan kerjasama dengan berbagai jenis perusahaan yang terkait, dan lain sebagainya.

Produk adalah barang dan layanan yang tidak atau belum memiliki daya jual ketika *users* belum mengetahuinya. Oleh karenanya, eksistensi departemen pemasaran melalui kreasi dan inovasi promosinya memiliki peran yang penting agar produk dapat dikenal luas oleh masyarakat. Dalam konteks Apple Inc., departemen pemasaran harus dapat meyakinkan *users* atau *loyal customer* (pelanggan setia) bahwa produk-produk Apple memiliki kelebihan-kelebihan tertentu (*features*) berkaitan dengan tingkat harga yang premium. Departemen pemasaran diharapkan dapat membuat perencanaan, implementasi, dan evaluasi yang berkaitan dengan strategi untuk membangun *branding* (merek dagang) Apple. Menerima dan mengapresiasi setiap masukan, kritikan, dan keluhan pelanggan untuk dapat dijadikan sarana perbaikan merupakan kelebihan keterampilan yang harus dimiliki oleh departemen pemasaran. Tentunya, masukan, saran, kritikan, dan keluhan pelanggan ini dapat diteruskan melalui sarana komunikasi yang sistematis. Sehingga, pengalaman yang di dapat melalui penilaian pelanggan dapat menjadi catatan penting untuk dapat memberikan produk-produk Apple yang lebih berkualitas.

Departemen SDM merupakan satu contoh dari sekian banyak departemen yang ada di dalam organisasi bisnis. Ada bagian atau departemen *front desk*, keuangan dan akuntansi, legal, sosial, keamanan, bahkan kebersihan yang tentunya memberikan kontribusi bagi tumbuh kembangnya kegiatan bisnis organisasi. Dengan demikian, eksistensi seluruh SDM yang ada di dalam organisasi memiliki peran dan tanggung jawab yang dapat memberikan kontribusi yang positif bagi tumbuh kembangnya organisasi. Ringkasnya, SDM merupakan bagian utama yang mendukung keberlangsungan kegiatan bisnis di dalam organisasi. Jika terdapat fenomena di mana teknologi berkembang sedemikian masif dan mengintervensi proses kerja manusia, maka hal tersebut tidaklah dapat menggantikan eksistensi dan fungsi SDM. Tentunya, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dapat mempercepat kinerja operasional organisasi. Namun demikian, tetap diperlukan SDM yang mengolah dan mengatur proses bisnis organisasi agar dapat berlangsung secara sistematis. Dengan demikian, penulis berharap agar organisasi sekecil apapun dapat menempatkan SDM pada posisi yang penting, lebih dari sumber daya organisasi yang lain.

## Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menjadi faktor tersendiri dalam memberikan dukungan bagi perkembangan bagi kegiatan operasional organisasi. Lingkungan kerja dapat dianalogikan sebagai “Rumah kedua” bagi setiap pekerja organisasi, di mana investasi waktu terbanyak kedua setiap pekerja berada di kantor. Lingkungan kerja yang kondusif dapat berkontribusi bagi peningkatan performansi kinerja setiap individunya, mulai dari sistem dan prosedur, rekan kerja, tata letak perlengkapan kerja, kebersihan, keamanan, dan kenyamanan. Dengan demikian, lingkungan kerja tidak saja terdiri dari dukungan-dukungan yang dapat diberikan secara fisik, namun kehidupan sosial dan psikologi.

Setiap pekerja membutuhkan ‘keamanan’ bagi eksistensinya di dalam perusahaan dan untuk kebutuhan tersebut organisasi memiliki sistem administrasi yang lengkap untuk menjaga kepentingan pegawai serta perusahaan sendiri. Daya inovasi dan kreativitas dapat tercipta dengan adanya lingkungan kerja yang mendukung. Rekan-rekan kerja yang sehat dan produktif turut memberikan andil dalam meningkatkan kualitas pekerja-pekerja yang lain. Pimpinan unit yang bersemangat, gembira, dan maksimal dalam setiap pekerjaan yang dilakukannya dapat menjadi contoh yang kuat dalam pembentukan lingkungan kerja yang baik. Mengutip pandangan dari Nitisemito (1992) bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu di sekeliling pekerja yang dapat memberi pengaruh dalam menjalankan tugas dan fungsi pekerjaannya. Sedangkan menurut Ishak dan Tanjung (2003), lingkungan kerja memberikan manfaat untuk menciptakan semangat kerja yang dapat menumbuhkembangkan produktivitas dan prestasi kerja.

Apple Inc. sangat memberi perhatian kepada lingkungan organisasi setiap pekerjanya. Dukungan fisik dan non fisik, sosial, dan psikologi menjadi perhatian mendalam para eksekutif Apple Inc. Hal ini dilakukan agar setiap pekerja organisasi termasuk para eksekutif memiliki ‘tempat’ yang nyaman dalam berkarya dan memberikan hasil terbaiknya bagi organisasi. Organisasi yang memiliki komitmen untuk mendukung kinerja para karyawannya akan mendapatkan *feed back* yang positif dari setiap pekerjanya. Sehingga, karyawan yang bekerja di lingkungan Apple Inc. dapat berkata: *Apple Inc. is our second home* – Apple adalah rumah kedua. Lingkungan kerja yang dikembangkan di perusahaan Apple kepada pekerjanya antara lain Apple mempromosikan bahwa produk yang dihasilkan dapat menjadi kebanggaan dan berdampak pada perkembangan tingkatan dunia. Tentunya, hal ini akan membawa kebanggaan tersendiri bagi seluruh pekerja Apple Inc. untuk terus menciptakan produk-produk baru dan berkualitas. Lingkungan kerja di Apple Inc. memberi kesan berada di lingkungan orang-orang cerdas. Sehingga, banyak pekerja milenial yang memiliki harapan yang tinggi untuk bergabung dan berkarier di Apple Inc.

Secara demografi, umur pekerja di Apple Inc. berada pada rentang usia produktif dan matang (30-40 tahun). Hal ini akan menjadi daya tarik tersendiri, di mana terdapat rekan-rekan kerja yang dewasa, matang, dan memiliki pengalaman panjang yang tentunya dapat menjadi motivasi yang kuat bagi pekerja-pekerja muda. Penciptaan lingkungan yang bersahabat dan kekuatan ikatan kekeluargaan antarindividu menjadi kesan tersendiri bagi lingkungan kerja organisasi tersebut. Ikatan kekeluargaan yang harus dimulai dari tingkatan pimpinan tertinggi hingga pada bagian operasional. Intinya, apa yang ingin Anda dapatkan, lakukanlah terlebih dahulu kepada orang lain atau organisasi Anda. Demikian dengan lingkungan kerja organisasi, berikan hasil dan performansi terbaik, maka organisasi pun akan memberikan timbal balik yang positif bagi setiap pekerjanya.

## Teknologi

Intervensi teknologi informasi dan komunikasi di era milenium telah menjadi keharusan yang mutlak dilakukan dalam proses pengembangan suatu bisnis tertentu. Teknologi informasi telah menjadi bagian yang tidak dapat diabaikan dalam sebagian besar kegiatan proses bisnis yang terselenggara di dalam organisasi. Semisal: Bagian pemasaran barang dan layanan yang tidak lagi dapat menggunakan cara atau metode yang konvensional. Perhatikan! Teknologi akan segera menggeser atau menggantikan pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh manusia secara rutin. Rutinitas segera digantikan dengan metode otomatisasi. Otomatisasi dengan menggunakan pendekatan teknologi akan membantu proses pekerjaan yang berlangsung dengan cepat dan tepat atau presisi. Pemasaran merupakan kegiatan penting yang harus dikerjakan secara sistematis, lengkap, dan terarah. Dengan penggunaan pendekatan teknologi, maka diharapkan kinerja pemasaran dapat mencapai hasil yang maksimal. Konsepnya tetap sama di mana tujuan dari kegiatan pemasaran adalah ketersediaan informasi perusahaan kepada pelanggan potensial yang berlanjut kepada transaksi penjualan. Namun, dengan bantuan teknologi maka penetrasi pasar dapat dilakukan secara sistemik, simultan, dan masif. Teknologi *website*, *email*,

*instagram, youtube*, dan kanal-kanal sosial media lainnya dapat memungkinkan informasi tersebar secara luas dan tepat sasaran.

Optimalisasi penggunaan teknologi bagi korporasi dibutuhkan dalam merespon kebutuhan bisnis yang semakin berkembang. Teknologi yang memungkinkan terjadinya percepatan dan ketepatan, sehingga sirkulasi barang dan layanan dapat terdistribusikan secara maksimal. Budaya atau perilaku konsumen berkembang dan berubah sedemikian rupa simultan dengan pengaruh teknologi. Manusia abad milenium adalah makhluk digital di mana sebagian besar kegiatan hidupnya tidak dapat dipisahkan dari pengaruh teknologi. Manusia milenium yang membutuhkan kecepatan dan ketepatan tertentu, rasa nyaman, instan, serta kepastian dan kemudahan dalam bertransaksi. Kebutuhan-kebutuhan konsumen tersebut harus mendapatkan respon yang cepat dari setiap organisasi bisnis dalam penyelenggaraan kegiatan usahanya. Manakala satu organisasi terlambat di dalam merespon kebutuhan akan perkembangan masyarakat tersebut, maka konsumen akan mencari perusahaan lain yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya tersebut. Dengan demikian, intervensi teknologi informasi dan komunikasi tidak dapat diabaikan, terlebih lagi dihindari. Kebutuhan akan teknologi menjadi sesuatu yang mutlak harus dipenuhi di dalam kegiatan organisasi.

Apple Inc. melalui produk-produknya tidak lepas dari perkembangan dan kebaruan teknologi-teknologi terkini. Produk dan layanan Apple Inc. telah menjadi *trend setter* bagi perusahaan-perusahaan lain, baik dalam kapasitas sebagai *follower* (pengikut) maupun *challenger* (penantang pasar). Pendekatan teknologi yang diperkenalkan melalui berbagai produk Apple memiliki ciri khas dan kualitas tertentu. Jadi, ketika perusahaan pesaing, baik sebagai *follower* maupun *challenger* mencoba untuk memproduksi dan memasarkan produk sejenis, konsumen langsung dapat membedakannya secara cepat dan tepat. Hal ini dikarenakan, produk-produk Apple Inc. telah memiliki pangsa pasar yang besar, sehingga mendorong perusahaan lain untuk membuat produk yang 'sama' untuk dipasarkan kepada segmentasi konsumen yang lain. Segmentasi konsumen di mana harga menjadi faktor utama sebagai penentu terjadinya transaksi penjualan.

Teknologi yang digunakan pada produk-produk Apple Inc. memiliki umur ekonomis yang panjang. Sehingga, penggunaan produk tersebut dalam beberapa waktu ke depan tidak mengganggu aktivitas konsumen dalam jangka waktu yang relatif panjang. Paradigma ini harus menjadi perhatian eksekutif korporasi, di mana intervensi teknologi diharapkan dapat memberikan manfaat kepada konsumen dalam jangka waktu panjang. Teknologi memang dapat menghasilkan percepatan dan ketepatan, namun tidak mengabaikan kualitas dari produk tersebut. Inilah yang menjadi perhatian Apple Inc. secara konkret dalam setiap perencanaan produk bisnisnya. Perencanaan penggunaan teknologi secara sistematis, detil, dan komprehensif atas kualitas produk-produk yang dihasilkannya. Sehingga, posisi dan kepentingan eksistensi teknologi seakan bersaing dengan pangan, sandang, dan papan.

## **Inovasi Disrupsi**

Disrupsi merupakan kata serapan yang berasal dari bahasa Inggris, *disruption*. *Cambridge dictionary* mendefinisikan *disruption* sebagai *the action of completely changing the traditional way that an industry or market operates by using new methods or technology* – kegiatan atau tindakan yang sepenuhnya mengubah cara atau metode operasional industri yang bersifat tradisional dengan menggunakan metode atau teknologi terbaru. Kata *disruption* telah dikenal lama, namun pemaknaan kata ini dipopulerkan oleh seorang guru besar *Harvard Business School*, Clayton M. Christensen dalam bukunya *The Innovator Dilemma* (1997). Buku ini berisi paparan tentang strategi persaingan dalam dunia bisnis dan memiliki fokus kepada strategi inovasi. *The innovator dilemma* mengungkapkan bagaimana perusahaan-perusahaan besar yang bertaraf internasional bahkan termasuk ke dalam kategori *The market leader* – pemimpin pasar dapat ditaklukkan oleh pebisnis-pebisnis kecil (*the start-ups*). Padahal perusahaan-perusahaan tersebut tergolong relatif lebih kecil, pemain baru, dana terbatas,

dan SDM yang berjumlah minim. Letak keberhasilan untuk mengalahkan perusahaan-perusahaan besar tersebut adalah melalui perubahan-perubahan besar dan mendasar atau yang disebut dengan disrupsi.

Perubahan besar dan mendasar di dalam pemaknaan kata disrupsi tidak sekadar mengubah secara fisik, tampilan, atau kuantitas, namun mengubah tatanan bisnis secara signifikan. Perubahan tatanan bisnis terbagi 2 kategori. Pertama, *business model* – model bisnis. Perubahan mendasar dalam disrupsi adalah perubahan besar dari sisi model bisnis. Semisal: Perusahaan armada angkutan penumpang, taksi terus melakukan inovasi dengan peremajaan kendaraan agar nyaman dan aman dikendarai. Aman dan nyaman bagi pengemudi serta penumpang. Perusahaan-perusahaan tersebut terus mengembangkan produk dan layanan. Inovasi-inovasi yang dikembangkan oleh perusahaan tersebut berada pada tingkatan permukaan dan belum menyentuh hal yang bersifat fundamental. Namun ketika perangkat aplikasi *grab*, *gojek*, dan bisnis daring lainnya hadir dan berkembang, maka perusahaan-perusahaan transportasi besar merasa terganggu.

Pebisnis aplikasi *grab* tidak membutuhkan armada kendaraan yang banyak dan investasi yang besar untuk menampung kendaraan-kendaraan tersebut. Pebisnis tersebut cukup menciptakan aplikasi yang dapat mempertemukan pelanggan kepada orang-orang yang mempunyai kendaraan yang tidak digunakan secara maksimal. Mereka tidak membutuhkan investasi yang besar dalam pengadaan supir atau sumber daya manusia yang masif mengatur tata kelola organisasi. Mereka cukup mengelola beberapa orang yang memiliki keahlian teknologi informasi dan dipekerjakan untuk mengembangkan aplikasi daring tersebut. Inilah penerjemahan konkret dari kata disrupsi. Disrupsi yang mengubah secara fundamental tatanan suatu model bisnis perusahaan. Perubahan model bisnis ini untuk memberikan pengalaman baru kepada pelanggan melalui penyediaan dari berbagai sisi layanan, mulai dari kenyamanan, kemudahan, kecepatan, ketepatan, dan lain sebagainya.

Kedua, *low end* – pasar bawah. Disrupsi yang diawali dengan menasar *low end market* atau konsumen yang berada pada lapisan bawah dengan harga murah dan terjangkau. Strategi disrupsi mendasari perencanaan pengembangan bisnis berdasarkan jumlah konsumen yang besar secara kuantitas. Tingkat atau persentase keuntungan yang rendah tidak menjadi ukuran yang fundamental, namun ketika melalui strategi disrupsi dapat menguasai pangsa konsumen yang luas, maka akan menjadi lain. Perusahaan-perusahaan pemula, *start-up*, dan relatif kecil ini menawarkan harga yang jauh lebih murah dari pebisnis-pebisnis *incumbent*. Strategi ini benar-benar menerjemahkan hukum permintaan (*law of demand*) secara konkret: Ketika harga rendah, maka kuantitas permintaan akan meningkat. Strategi ini juga menggunakan *silent strategy*, di mana luput dari perhatian perusahaan-perusahaan besar karena kehadiran para *start-up* ini tidak terlalu mengganggu kinerja operasional dengan *margin profit* yang sangat kecil. Namun, perkembangan para *start-up* ini tidak dapat dipandang sebelah mata, mereka terus berinovasi dan berkreasi serta menawarkan berbagai kebaruan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Alhasil, mereka telah menjadi pesaing yang tidak dapat dianggap enteng lagi oleh perusahaan-perusahaan besar yang eksis sebelumnya.

Jika diperhatikan pada awal tulisan sub bab ini, Anda menemukan dua kosa kata yang menjadi pokok pikiran, yakni disrupsi dan inovasi. Disrupsi merupakan perubahan mendasar yang hanya dapat dilakukan melalui inovasi. Dengan demikian, yang menjadi isi dalam disrupsi adalah inovasi, inovasi dalam proses, sistem, cara, atau metode. Oleh karena itu, jika kedua kata tersebut disatukan, maka inovasi disruptif (*disruptive innovation*) merupakan inovasi yang berhasil mentransformasi suatu sistem atau pasar yang sudah lama ada, dengan memperkenalkan efisiensi, efektivitas, kemudahan, kenyamanan, keamanan, dan tentunya juga disertai dengan biaya yang jauh lebih ekonomis. Semangat transformasi ini sangat memungkinkan untuk dilakukan berkenaan dengan perkembangan teknologi di abad milenium. Teknologi yang dapat digunakan dan disistematiskan sesuai dengan ide para inovator. Oleh karenanya, disruptif inovasi tidak dapat dilepaskan dari intervensi teknologi informasi dan komunikasi secara masif dan mendasar. Disruptif inovatif yang dapat mengisi kebutuhan selera zaman dan perkembangan generasi. Generasi digital yang milenialis tidak dapat dipisahkan dari ketergantungan perangkat-perangkat, sarana, dan aplikasi elektronik.

Disruptif inovatif sering dipandang sebagai sistem yang destruktif atau merusak dan menghancurkan tatanan model bisnis sebelumnya (konvensional dan tradisional). Penulis dapat memahami konotasi negatif dari disruptif ini, namun para pebisnis juga harus memperhatikan selera konsumen dan perkembangan zaman yang selalu berubah. Pebisnis yang mampu untuk ‘menangkap’ dan memahami perkembangan selera konsumen dan perubahan tantangan zaman akan mendapatkan ‘porsi’ awal serta besar dalam persaingan bisnis. Strategi disruptif memang terkesan destruktif, namun ia membangun suatu model, tatanan, dan metode bisnis baru yang inovatif. Pasar atau konsumen akan disegarkan atau diperbarui dengan hadirnya model, tatanan, atau metode bisnis baru yang inovatif. Kehadiran model bisnis baru tersebut dapat mengisi kekosongan kebutuhan konsumen akan sesuatu yang lebih *fresh*, mudah, nyaman, dan informatif. Bukan sesuatu yang tidak mungkin bahwa pada satu ketika dan itu tidak berlangsung lama lagi, pendekatan bisnis yang konvensional akan pudar, hilang, dan mati. Sebaliknya diganti dengan metode bisnis yang dapat menawarkan inovasi-inovasi yang inovatif dan mengakomodir berbagai kebaruan-kebaruan atau novelty. Beberapa contoh model bisnis yang inovatif dan menawarkan kebaruan kepada konsumen adalah sebagai berikut.

### Sistem Operasi *Symbian* dan *Android*

Nokia merupakan produk telepon genggam atau ponsel yang terkenal seantero dunia. Sehingga mendapatkan julukan sebagai ponsel sejuta umat, di mana asar bereaksi luar biasa dengan hadirnya produk Nokia. Namun, kehadiran *Blackberry* dan dilanjutkan dengan ponsel-ponsel yang menggunakan sistem operasi *Android* telah berhasil ‘menekuk’ Nokia dengan *Symbian* – sistem operasi kebanggaannya. Pada mulanya, Nokia menganggap remeh kehadiran ponsel-ponsel baru yang menggunakan sistem *Android* dan sejarah membuktikan justru Nokia dengan produk-produknya lambat laun ditinggalkan konsumen. Akhirnya, Nokia harus mengakhiri kejayaan perusahaannya dan digantikan dengan pemain-pemain baru yang inovatif.

Inilah sebuah contoh disruptif inovatif, strategi yang digunakan melalui penawaran metode, cara, atau produk yang memiliki kebaruan secara fundamental. Bukan hanya produk melalui tampilan yang baru, tetapi tatanan model bisnis dan segmentasi konsumen yang memiliki perbedaan positif yang signifikan. Sehingga Jim Collins berujar: "*Good is the enemy of greatness*" - Kebaruan merupakan musuh bagi kebesaran atau keberhasilan yang lampau. Pernyataan kalimat Collins memiliki kesamaan prinsip yang dimiliki oleh penulis. Dalam buku *Sekeping Dua Sisi*, penulis menyatakan bahwa: "*The comfort zone is a dangerous zone*" - zona aman merupakan daerah yang berbahaya. Oleh karena itu, keluarlah dari zona zaman Anda dan temukan serta ciptakan berbagai kebaruan melalui produk, cara, metode, atau sistem dalam setiap model bisnis yang Anda miliki. Kebaruan adalah segalanya dan segalanya membutuhkan kebaruan. Inilah paradigma manajemen strategi bisnis andal yang mampu bertahan di tengah-tengah pusaran perubahan, perkembangan, dan tuntutan zaman.

### Transportasi

Perusahaan atau operator kendaraan penumpang *Blue Bird* di bawah naungan PT Blue Bird Tbk. merupakan perusahaan yang telah berdiri sejak 1972 di Jakarta. Perkembangan perusahaan armada taksi yang bertumbuh secara masif dengan pembukaan beberapa cabang di Bekasi, Bandung, Surabaya, Manado, Makasar, Bali, dan lain sebagainya. Perkembangan *Blue Bird* yang dilatarbelakangi oleh komitmen untuk menjadi perusahaan moda transportasi yang dapat memberikan kepuasan maksimal kepada pelanggan melalui layanan yang andal dan berkualitas. *Blue Bird* telah memiliki *positioning* yang kuat dan positif di mata para pelanggannya, di dalam maupun di luar negeri. Para pebisnis atau pelancong yang berasal dari luar negeri hampir selalu menggunakan *Blue Bird* sebagai sarana transportasinya ketika berada di kota-kota besar Indonesia. Pada 1 dekade yang lalu, penulis pun memiliki loyalitas kepada moda transportasi ini.

Kekuatan dan kejayaan PT Blue Bird, Tbk seakan tidak ada yang akan bisa menandingi. Pada satu dekade yang lalu, mungkin Anda pernah menyaksikan bagaimana konsumen berbaris panjang di bandara Soekarno-Hatta antri untuk mendapatkan layanan taksi Blue Bird ini. Blue Bird yang selalu menawarkan kenyamanan melalui kondisi fisik kendaraan yang prima, bersih, dan wangi disertai dengan supir-supir yang profesional. Para pesaing pada pasar industri ini berusaha untuk mengikuti 'jejak' bisnis yang dilakukan oleh PT Blue Bird, Tbk. Semisal: Mengganti atau meremajakan kendaraan operasional dengan merek terbaru, mengikuti warna dari kendaraan Blue Bird, memberikan kompensasi kepada supir sama dengan sistem yang digunakan oleh Blue Bird, dan lain sebagainya. Namun fakta membuktikan, tidak ada pesaing yang mampu untuk menandingi kejayaan Blue Bird dengan ribuan armadanya.

Sampai hadirnya layanan taksi berbasis aplikasi. Salah satunya adalah 'Go-Jek.' Inovasi inovatif yang diusung oleh Gojek adalah membantu memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam kehidupan orang banyak melalui intervensi teknologi. Inovasi awal yang dilakukan oleh Gojek adalah melalui pembaruan model bisnis jasa transportasi. Gojek menciptakan terobosan dan kebaruan dalam model bisnis transportasi serta menggantikan sistem lama yang konvensional serta terkesan tradisional. Beberapa kebaruan yang inovatif yang ditawarkan oleh aplikasi Gojek kepada konsumen antara lain kecepatan dan ketepatan untuk mendapatkan jasa transportasi, informasi yang lengkap dan informatif, kemudahan pembayaran, dan lain sebagainya. Disruptif inovatif yang diciptakan oleh Gojek menciptakan model bisnis yang lain dari pada yang lain yang fokusnya adalah memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi pengguna aplikasi daringnya.

Dengan perkembangan dan kebutuhan konsumen, aplikasi Gojek telah meningkatkan beragam layanan untuk memberikan kemudahan serta kenyamanan dalam bentuk dan jenis bisnis yang lain. Penyediaan layanan aplikasi ini tidak sekadar dapat digunakan bagi keperluan jasa transportasi, namun berkembang kepada layanan-layanan yang lain dengan kualitas kecepatan, inovasi, dan dampak sosial yang tidak berkurang. Layanan yang telah berkembang sedemikian rupa, sehingga menjadikan aplikasi Gojek menjadi salah satu *super-apps* yang memiliki beberapa kluster layanan sebagai berikut.

1. Transportasi dan Logistik → goride, goocar, gosend, dan gobox
2. Makan dan Belanja → gofood, gofood festival, gomed, dan gomart
3. Pembayaran → gopay, gobills, gopoints, paylater, gopulsa, gosure, goinvestasi
4. Berita dan Hiburan → goplay dan gotix
5. Bisnis → gobiz
6. Lain-lain → gomessage dan goclean

Tentunya, *super-apps* yang dimiliki oleh Gojek akan berkembang secara signifikan sesuai dengan kebutuhan, kenyamanan, dan kemudahan yang diperlukan oleh konsumen di masa mendatang. Semua layanan Gojek tersebut terbentuk melalui kinerja inovasi yang optimal. Disrupsi inovasi yang dapat melahirkan kebaruan dalam kecepatan, inovatif, dampak sosial positif bagi kehidupan masyarakat, baik konsumen, pekerja daring, dan manajemen Gojek. Kehadiran aplikasi Gojek telah memberikan pelajaran penting bagi setiap pebisnis bahwa strategi untuk memenangkan persaingan membutuhkan ide yang diwujudkan dalam bentuk yang inovatif dan konkret yang ditujukan bagi kenyamanan dan kemudahan konsumen.

### ***Blue Ocean Strategy***

Seorang ahli strategi perang yang berasal dari daratan Tiongkok, Sun Tzu berusaha untuk menemukan cara memenangkan berbagai peperangan tanpa pertempuran. Jika dipikirkan secara cepat, maka sulit ditemukan strategi kemenangan tanpa perlawanan atau pertempuran yang sengit. Setiap pihak berusaha untuk memenangkan pertempuran dan menguasai pihak lawan dengan berbagai cara serta strategi yang ampuh. Jadi, apa yang disampaikan oleh ahli perang, Sun Tzu dapat dikategorikan sebagai slogan dan kiasan semata. Tentunya, kemenangan tanpa peperangan atau pertempuran bukanlah



tanpa usaha dan kerja keras. Kemenangan pertempuran yang dimaksud dengan menggunakan *silent strategy* yang tidak diperhitungkan oleh lawan.

Dalam dunia bisnis, *blue ocean strategy* dapat diimplementasikan melalui berbagai perencanaan strategi organisasi untuk memenangkan persaingan di industri sejenis maupun *cross industry*. Kemenangan dalam persaingan tanpa merusak atau mendeskreditkan produk-produk dari perusahaan pesaing, menurunkan harga secara drastis produk sejenis dalam kurun waktu tertentu, dan strategi-strategi lain yang langsung menghasilkan reaksi dari para pesaing. Strategi bisnis yang masuk dalam katagori *blue ocean strategy* ialah melalui penciptaan barang, layanan, dan sistem yang memiliki kebaruan, inovasi, dan lain dari yang lain.

Jika terdapat *blue ocean strategy* (BOS), maka ada pula yang disebut dengan *red ocean strategy* (ROS). Perbedaannya terdapat pada tabel di bawah ini.

<b><i>Blue Ocean Strategy (BOS)</i></b>	<b><i>Red Ocean Strategy (ROS)</i></b>
Persaingan dilakukan pada segmentasi pasar yang sudah ada.	Persaingan dilakukan dengan membuat ceruk pasar yang baru.
Memenangkan kompetisi.	Membuat persaingan menjadi tidak relevan.
Mengaksploitasi permintaan yang sudah ada.	Membuat dan menangkap ceruk permintaan yang baru.
Melakukan strategi pertukaran nilai dan biaya.	Menghindari strategi pertukaran nilai dan biaya.

Penerapan strategi pada ROS memiliki perbedaan yang mendasar dan signifikan dengan aplikasi pada BOS sebagai berikut.

ROS menerapkan strateginya pada segmentasi pasar dan konsumen yang sudah eksis, tentu di dalamnya sudah terdapat beberapa perusahaan yang beroperasi sejak lama. Jika strategi ROS dipraktikkan, maka akan menimbulkan gesekan-gesekan persaingan dengan perusahaan yang sudah eksis. Mereka akan merasa terganggu dengan kehadiran perusahaan baru karena kuantitas konsumen yang ada akan terbagi-bagi menjadi lebih kecil. Penulis tidak mengatakan bahwa strategi memasuki pasar yang sudah eksis tidak diperbolehkan. Namun, penerapan strategi ini akan menimbulkan hambatan, tantangan, dan praktik persaingan yang kurang ‘sehat.’ Lain halnya dengan penerapan BOS, yang ‘semangat’nya telah disampaikan oleh Sun Tzu untuk memenangkan pertandingan tanpa pertempuran. Dalam konteks ini, BOS menerapkan konsep Sun Tzu untuk memenangkan persaingan dengan membuka ceruk pasar yang baru, di mana eksistensi perusahaan-perusahaan tidak ada atau jarang secara kuantitas. Pada akhir 1990, Subway berhasil mengungguli pewaralaba besar dunia, McDonald. Manajemen Subway sangat mengerti bahwa tidak mungkin masuk dalam persaingan *head to head* dengan korporasi lama dan besar sekelas McDonald. Pada kesempatan tersebut, eksekutif Subway menerapkan BOS dengan memberikan pilihan, menyediakan, dan mempromosikan makanan (burger) yang sehat. Strategi Subway adalah menciptakan ceruk pasar yang baru tanpa mengganggu kegiatan ekonomi perusahaan lain yang sudah eksis. Subway ‘membaca’ dan mengkonkretkan peluang atau kesempatan bisnis tersebut di mana terjadi tren untuk diet serta makan makanan sehat di kalangan masyarakat Amerika. Jika diperhatikan dengan saksama, maka sebenarnya pebisnis memiliki banyak kesempatan untuk membuat dan mengembangkan bisnis. Perubahan sosial di masyarakat dapat dijadikan peluang untuk mengisi tren baru tersebut. Perkembangan budaya atas hasil infiltrasi dari luar pun dapat memberikan kesempatan untuk berbisnis. Maaf, kondisi wabah, epidemi, bahkan pandemi virus pun dapat memberikan peluang berbagai bisnis dikerjakan. Namun, perlu diingat agar tetap dijaga etika dalam berbisnis dan untuk materi ‘Etika’ dapat dibaca pada buku ajar: Perilaku Organisasi yang ditulis oleh penulis sendiri pada 2018.

Penerapan ROS memiliki fokus untuk memenangkan kompetisi atau persaingan. Sejatinya, semua perusahaan memiliki tujuan yang sama, yakni bagaimana dapat eksis di tengah-tengah persaingan

bisnis yang semakin rapat. ROS mengarahkan agar pebisnis dapat meningkatkan kualitas barang dan layanannya agar terjadi akumulasi kuantitas konsumen secara signifikan. Peningkatan kualitas barang dan layanan dilakukan melalui produksi barang yang memiliki kelebihan dengan perusahaan lain, meremajakan fasilitas layanan, dan lain-lain. Tentunya, praktik-praktik bisnis tersebut sudah seharusnya dilakukan oleh setiap pebisnis secara konsisten. Namun, BOS lebih memilih untuk membuat persaingan menjadi tidak relevan. BOS berusaha untuk ‘menghindari’ persaingan yang dapat menimbulkan berbagai ‘riak’ dalam kegiatan bisnis. Kata ‘menghindari’ menunjuk kepada pemilihan implementasi strategi yang baru, sehingga konteks persaingan menjadi tidak relevan untuk BOS. Bagaimana penerapan BOS berkaitan dengan pernyataan kalimat: Persaingan menjadi tidak relevan? Penjelasannya tidak jauh berbeda dengan apa yang sudah dipaparkan pada bagian sebelumnya. BOS mendorong setiap pebisnis untuk dapat menciptakan kesempatan atau peluang baru dalam kegiatan bisnisnya. Mengapa harus baru? Karena konsumen menyukai sesuatu yang baru dan ‘segar.’ Inilah kesempatan yang besar untuk menangkap dan mengembangkan kebutuhan konsumen akan kebaruan barang serta layanan. Kata ‘baru’ yang dimaksud tidak selalu harus baru sejak awal, namun pemaknaan kata ‘baru’ dapat juga diaplikasikan untuk memberikan sesuatu yang berbeda atas produk-produk yang sudah eksis. Subway memberikan produk baru kepada ceruk konsumen yang membutuhkan sajian makanan sehat. Apa yang dilakukan oleh Subway adalah mengembangkan produk yang sudah eksis menjadi sesuatu yang memiliki nilai kebaruan. Inilah semangat dari penerapan BOS yakni menang tanpa pertempuran.

Dalam konteks kuantitas permintaan konsumen terhadap produk-produk tertentu, ROS berusaha mengeksploitasi untuk mendapatkan bagian yang lebih besar. Penulis menyadari bahwa segmentasi konsumen yang ada harus disiasati oleh setiap pebisnis untuk mendapatkan bagian yang lebih besar dari perusahaan yang lain. Namun, satu hal yang perlu untuk diperhatikan bahwa kuantitas konsumen pada produk tertentu sudah tetap dan jika dieksploitasi pun peningkatannya tidak terlalu signifikan. Yang terjadi adalah tarik menarik jumlah konsumen antarperusahaan yang sudah eksis atau hanya terjadi pindahan saja. Pasar sudah jenuh dan strategi eksploitasi tidak atau kurang memberikan kontribusi bagi peningkatan kuantitas konsumen. Seperti pada penjelasan-penjelasan di atas bahwa penerapan BOS berusaha untuk menciptakan pasar yang baru dalam setiap kegiatan aktivitas bisnisnya. Dengan adanya produk yang inovatif dan memiliki kebaruan, maka akan membentuk satu segmentasi konsumen yang baru. Oleh karena itu, setiap pebisnis ditantang untuk dapat menawarkan kebaruan dalam barang, layanan, atau sistem dari perusahaannya. Apa yang dilakukan oleh Subway merupakan langkah strategis untuk menciptakan permintaan yang baru. Subway menginvestasikan waktu untuk melakukan berbagai penelitian mengenai perkembangan tren yang terjadi di masyarakat, khususnya yang berkaitan dengan konsumsi makanan sehat. Subway juga memadukan hasil penelitian dengan pengamatan perusahaan yang memiliki pangsa pasar konsumen yang besar. Atas beberapa hasil kajian tersebut, manajemen Subway memfokuskan untuk menyediakan pilihan makanan yang sehat yang dapat dikonsumsi oleh masyarakat luas. Manajemen Subway telah melakukan strategi yang jitu atau tepat dan tentunya ‘kemenangan’ pada akhir 1990 diperoleh dengan inovasi pada produknya.

Kita mengenal sedikitnya dua strategi generik yang sudah dibahas pada bagian bab lain dalam buku ini. Kedua strategi tersebut adalah *cost leadership* dan *differentiation*. Strategi *cost leadership* menitikberatkan kepada nilai dan biaya. Sesuai dengan hukum permintaan (*law of demand*) mengatakan bahwa semakin murah sebuah produk, maka permintaan atas produk tersebut akan meningkat. Tentunya penerapan strategi *cost leadership* tidak meniadakan kualitas dari produk tersebut. Namun tetap saja sesuai dengan jargon yang beredar di masyarakat umum bahwa: “Ada harga ada barang.” Harga yang cenderung murah biasanya diikuti oleh kualitas yang rendah pula dan sebaliknya semakin mahal harga sebuah produk, maka semakin berkualitas. Paradigma ini merupakan cara berpikir yang normal dan alamiah serta dapat diterima oleh akal sehat. Namun, persaingan mendorong setiap pebisnis untuk berpikir keras untuk tetap bertahan atau memenangkan

persaingan usaha. Salah satunya adalah melalui penerapan harga yang murah. ROS memiliki kemiripan penerapan strategi dengan memfokuskan kepada pertukaran nilai dan harga. Berbeda sekali dengan BOS di mana justru menghindari implementasi strategi pertukaran nilai dan harga. BOS menggunakan penerapan strategi generik yang bersifat *differentiation*. Strategi diferensiasi adalah penerapan strategi di mana eksekutif menawarkan barang dan layanan yang berbeda, unik, dan memiliki nilai tambah bagi konsumen. Pada strategi diferensiasi, faktor harga tidak lagi menjadi fokus para eksekutif dan mengarahkan perhatian penuh kepada terciptanya produk dan layanan yang eksklusif. Eksklusif merupakan segmentasi pasar yang biasanya bersifat terbatas atau premium dan tidak dapat diimpelentasikan kepada produk secara umum. Dari penjelasan ini terkesan bahwa BOS memiliki batasan atas segmen konsumen yang *mid-ups* atau kalangan atas. Namun, penulis mendorong setiap pelaku bisnis dapat memberikan produk dan layanan yang memiliki perbedaan yang signifikan dengan para pesaing. Perbedaan yang signifikan barang, layanan, atau sistem yang memiliki kebaruan dan nilai tambah yang maksimal buat konsumen.

Tulisan ini telah menguraikan banyak dukungan yang dapat diberikan agar kegiatan perusahaan dapat berlangsung secara konsisten. Mulai dari dukungan kepemimpinan, sumber daya manusia, lingkungan kerja, teknologi, dan berbagai disrupsi yang membantu terbentuknya inovasi. Tentunya, berbagai kajian ini tidak hanya dapat diketahui dan sekadar menjadi pengetahuan semata tanpa implementasi. Implementasi atau eksekusi atas strategi memiliki kepentingan yang signifikan. Diperlukan keberanian yang sistematis dan terarah dalam melakukan eksekusi atas setiap perencanaan strategi. Kesuksesan Subway dalam mengungguli waralaba dunia, McDonald tidak terjadi dengan mudah atau dengan sendirinya. Subway menginvestasikan waktu, tenaga, modal, dan seluruh perhatiannya untuk menemukan kebaruan dari produk yang sudah mendunia tersebut. Dengan kata lain, dukungan bisnis pada tingkatan strategis sangat dibutuhkan bagi kelangsungan organisasi bisnis tersebut.

## Ringkasan

1. Persaingan dalam dunia bisnis merupakan hal yang normal, biasa, dan alamiah. Namun, untuk memenangkan persaingan menjadi persoalan tersendiri.
2. Setiap perusahaan berkeinginan untuk memenangkan persaingan bisnis dan menjadi perusahaan nomor satu yang menguasai sebagai besar pangsa pasar konsumen. Oleh karenanya dibutuhkan strategi-strategi yang aplikatif dan konkret.
3. Penerapan berbagai strategi membutuhkan dukungan mulai dari kepemimpinan yang konsisten, sumber daya manusia yang berkualitas, lingkungan kerja yang kondusif, dan dukungan teknologi kekinian.
4. Disrupsi dalam seluruh kegiatan bisnis akan menjadi faktor abadi bagi pebisnis. Seperti yang disampaikan oleh Cicero bahwa tidak ada lawan atau kawan yang abadi, selain kepentingan itu sendiri. Disrupsi memiliki kepentingan untuk mengubah dan menggantikan sesuatu yang telah lama eksis dengan berbagai kebaruan. Oleh karenanya, disrupsi tanpa kebaruan atau inovasi hanya sekadar riak dalam kesementaraan waktu.
5. *Blue ocean strategy* memaparkan implementasi kebaruan dalam berbagai strategi perusahaan. Strategi yang memiliki hulu inovasi dan bermuara kepada penciptaan pangsa pasar konsumen yang baru.

## Langkah-langkah dalam Implementasi Dukungan Bisnis

1. Menganalisis lingkungan internal organisasi bisnis melalui pemetaan atas kekuatan dan kelemahannya.

2. Menganalisis lingkungan eksternal organisasi bisnis melalui pemetaan atas peluang dan hambatan yang dihadapi ke depan.
3. Merencanakan penyediaan barang, layanan, dan sistem inovatif yang dapat mendisrupsi berbagai kegiatan bisnis yang konvensional serta terkesan tradisional.
4. Mengimplementasikan strategi inovatif disrupsi dalam skala terbatas.
5. Mengevaluasi langkah-langkah implementasi strategi terbatas dengan beberapa perbaikan dan lanjutkan dalam skala yang lebih besar.

**6.**

### **Latihan**

Anda diminta untuk menganalisis langkah-langkah strategis yang dipersiapkan dan diimplementasikan oleh Subway untuk mengungguli McDonald.

Menurut Anda, adakah yang harus diperbaiki dan ditingkatkan agar eksistensi dan kesuksesan Subway dapat dipertahankan dalam jangka waktu yang panjang.

Sebagai catatan: eksistensi waralaba Subway di Indonesia tidak seagresif McDonald.

## PERTEMUAN MINGGU KE-8

### Kompetisi di Pasar Internasional

Tujuan pembelajaran

1. Mahasiswa mendapatkan wawasan tentang keuntungan-keuntungan dan risiko-risiko dari persaingan atau kompetisi di pasar internasional. Sekaligus dapat menganalisis berbagai peluang dan hambatan persaingan di pasar global.
2. Mahasiswa memiliki pengetahuan tentang model bisnis yang dapat digunakan untuk bersaing di pasar internasional.

#### Pendahuluan

Penulis menyampaikan pernyataan yang sama di beberapa bab dalam buku ini bahwa kata ‘Persaingan’ harus dipandang sebagai aktivitas yang normal dan alamiah dalam konteks organisasi bisnis. Persaingan atau kompetisi merupakan fenomena umum yang dapat terjadi di berbagai segi kehidupan, seperti tatanan sosial bermasyarakat, pendidikan, politik, dan juga ekonomi bisnis. Persaingan atau kompetisi terjadi karena beberapa alasan, antara lain: Jumlah konsumen yang terbatas, penetapan harga yang kompetitif, adanya keberagaman pilihan barang dan layanan, kemajuan teknologi, dan lain sebagainya. Perusahaan yang memiliki kemampuan atau sumber daya yang optimal dapat mengelaborasi kondisi-kondisi tersebut dan memiliki peluang yang besar untuk memenangkan persaingan dan mengungguli perusahaan-perusahaan lainnya. Keunggulan yang dapat diusahakan oleh organisasi bisnis dapat melalui bentuk penyediaan barang dan layanan yang berkualitas, harga yang kompetitif, metode pembayaran yang mudah, lokasi yang terjangkau, dan lain-lain.

Dengan demikian, setiap organisasi usaha harus berlomba untuk dapat memperlihatkan kinerja bisnisnya melalui produk dan layanan yang dihasilkan. Setelahnya, publik atau konsumenlah yang menilai produk dan layanan tersebut melalui beberapa penilaian seperti yang telah dijelaskan di atas. Semakin inovatif produk dan layanan tersebut, maka konsumen akan memberikan penilaian lebih dan pangsa pasar pelanggan akan berkembang sedemikian rupa mengikuti pertumbuhan inovasi. Oleh karena itu, jika dipahami secara mendalam, maka persaingan atau kompetisi merupakan fenomena sederhana yang dapat diterima oleh logika sederhana. Seperti pada tulisan bab sebelumnya bahwa BOS atau *blue ocean strategy* menghindari apa yang disebut dengan kompetisi. Mengapa? Kompetisi atau persaingan merupakan fenomena standar dalam kegiatan berbisnis. Paradigma ini akan mendorong setiap pebisnis untuk menyelenggarakan kegiatan bisnisnya dengan kualitas tertinggi melalui hasil produk yang memiliki inovasi yang inovatif.

Kompetisi atau persaingan di pasar internasional pun memiliki diskursus yang sama dengan penjelasan di atas. Namun, yang harus diperhatikan adalah sebelum memasuki pasar internasional, maka produk atau layanan organisasi harus memenangi pasar secara lokal dan nasional. Penguasaan pasar konsumen pada tingkat lokal dan nasional merupakan ‘tiket’ menuju pasar yang lebih luas, pasar internasional. Jika konsumen lokal dan nasional ‘menuntut’ performansi produk yang inovatif, kreatif, dan memiliki nilai tambah, demikian juga dengan konsumen pada tingkatan antarnegara. Mereka akan memberikan reaksi positif ketika mendapatkan produk yang memiliki nilai-nilai kebaruan, inovasi, dan kreativitas masuk dalam pasar internasional. Selain produk yang mutlak memiliki nilai-nilai tersebut, pasar internasional memiliki syarat dan kondisi tambahan, antara lain kebijakan dalam dan luar negeri berkaitan dengan fiskal dan moneter, mekanisme pembayaran, sistematisasi proses klaim garansi, sistem retur, perbedaan nilai kurs mata uang, dan lain sebagainya.

Semisal: PT Indofood CBP Sukses Makmur, Tbk melalui salah satu produk andalannya, INDOMIE telah berhasil memasuki pasar internasional. Sejak 1972, produk INDOMIE telah menguasai pangsa pasar mie instan, baik dalam tingkat lokal maupun nasional. Indomie telah

memproduksi produk mie instan berbagai varian rasa sebagian besar wilayah yang ada di Indonesia. Beberapa varian produk INDOMIE berdasarkan kekhasan daerah di Indonesia antara lain: 1) Mi Goreng Masak Habang dan Rasa Soto Banjar di Kalimantan Selatan, 2) Mi Goreng Aceh di Aceh, 3) Rasa Soto Lamongan di Jawa Timur, 4) Rasa Soto Padang dan Mi Goreng Dendeng Balado di Sumatera Barat, 5) Mie Rasa Cakalang di Sulawesi Utara, 6) Mie Celor di Palembang, dan 7) Rasa Coto Makasar di Sulawesi Selatan. Dengan demikian, merupakan kemutlakan dan syarat wajib sebuah produk yang akan memasuki pasar internasional sudah menguasai pangsa pasar pada tingkatan lokal dan nasional, seperti yang telah dilakukan oleh PT Indofood CBP Sukses Makmur, Tbk, melalui produk mie instannya. Juga beberapa produk lain yang menjadi andalan Negeri Nusantara, antara lain produk jamu dengan merek TOLAK ANGIN dari PT Sido Muncul, permen dari biji kopi terbaik KOPIKO, J. Co Donuts and Coffee, santan KARA, kacang DUA KELINCI, minuman segar dari NURTISARI, dan lain sebagainya.

PT Indofood CBP Sukses Makmur, Tbk melalui produk INDOMIE telah memiliki pondasi yang kuat untuk memasuki persaingan dan kompetisi pada pasaran dunia bisnis internasional. Pondasi yang telah dibangun melalui pengakuan dan penghargaan produk yang kuat dari konsumen, pengalaman bisnis mie instan yang panjang, kekuatan dari sisi keuangan, manajemen operasional yang andal, sumber daya manusia yang memadai, dan kekuatan-kekuatan lainnya. Pada 2019, INDOMIE telah memasuki pasar internasional yang tersebar di 80 negara. Strategi bisnis PT Indofood CBP Sukses Makmur, Tbk di pasaran dunia tidak saja menyediakan produk mie instan yang berkualitas, namun dikembangkan melalui promosi pemasaran yang gencar dan sistematis. Promosi melalui kemasan INDOMIE yang unik, warna dasar sesuai dengan selera penduduk setempat, dan penyesuaian-penyesuaian produk lainnya. INDOMIE telah hadir dan diterima dengan baik di Amerika Serikat, beberapa negara di Eropa, Timur Tengah, Afrika, Australia, Inggris, dan negara-negara lainnya. Bahkan, PT Indofood CBP Sukses Makmur, Tbk telah membuka pabrik mie instan terbesar di Arika dan telah menjadi makanan favorit di negara tersebut. Oleh karenanya dibutuhkan usaha dan kerja keras yang konsisten agar dapat memasuki pasar persaingan atau kompetisi di tingkat internasional. Korporasi harus membangun dan mengembangkan strategi bisnis yang holistik dan sistemik, bukan sekadar *ad hoc*, parsial, dan reaktif. Dengan pembangunan dan pengembangan strategi bisnis tersebut, korporasi dapat mempertimbangkan keuntungan dan risiko yang dihadapi ketika memasuki persaingan di pasar internasional.

## **Keuntungan Perdagangan Internasional**

Bisnis internasional merupakan perdagangan yang memiliki aktivitas ekonomi yang sangat besar di dunia. Perdagangan yang dilakukan antarnegara dan antarbenua menjadikan aktivitas bisnis berlangsung dalam kuantitas yang signifikan besar. Pergerakan barang dan layanan yang dimulai dari gudang pemasok, transportasi sampai di bandara atau pelabuhan, pengurusan surat atau dokumen pendukung, transportasi laut darat atau udara, sampai kepada destinasi pelabuhan atau bandara negara tujuan, dan lain sebagainya. Semua kegiatan bisnis dari gudang pemasok sampai kepada gudang pembeli menciptakan sub sub kegiatan bisnis yang mendukung. Semisal: Bisnis transportasi, dokumentasi atau perizinan, sektor keuangan, asuransi, dan lain sebagainya. Ringkasnya, aktivitas perdagangan internasional akan memberikan dampak atau pengaruh kepada pergerakan unit-unit bisnis yang lain.

Penulis telah menyampaikan kajian sederhana dalam bagian pendahuluan bahwa perdagangan dalam global harus didahului penguatan pada skala lokal dan nasional. Mengapa? Karena perdagangan internasional akan mengkomodir jenis-jenis unit bisnis yang lain, di mana perusahaan harus memiliki kekuatan jaringan sebelumnya. Perdagangan internasional memungkinkan organisasi bisnis untuk melakukan ekspansi secara konsisten atau berkesinambungan. Kegiatan ekspansi yang telah dimulai pada tataran lokal, nasional, dan sekarang pada tingkatan internasional. Dukungan sumber daya

manusia, permodalan, jaringan, teknologi, dan lain-lain dibutuhkan eksistensinya agar tujuan untuk masuk serta memenangkan persaingan global dapat tercapai. Nampaknya, pasar internasional dapat menjadi sarana untuk mengembangkan jaringan korporasi pada tingkatan dunia. Korporasi yang masuk dalam jaringan pasar internasional memiliki beberapa keuntungan, antara lain 1) sebagai akses memasuki kluster konsumen baru, 2) menurunkan biaya produksi, 3) meningkatkan devisa bagi negara.

### Kluster Konsumen Baru

Pada bagian sebelumnya telah dipaparkan bahwa pasar internasional merupakan media di mana aktivitas ekonomi bergerak secara luar biasa. Pergerakan kegiatan pasar internasional juga berdampak kepada unit-unit bisnis lain yang menyertai. Kegiatan-kegiatan ekonomi yang masif ini diarahkan untuk memenuhi permintaan konsumen atas barang dan jasa dari perusahaan-perusahaan tertentu. Oleh karenanya, perdagangan internasional memungkinkan korporasi memiliki kesempatan atau peluang untuk mengembangkan pangsa pasar konsumen yang baru. Jika sebuah korporasi sudah menguasai segmentasi konsumen pada tingkatan lokal dan nasional, maka ia memiliki peluang untuk memasuki pasar dunia. Pasar dunia yang membutuhkan kelengkapan sumber daya yang memiliki kapasitas dan kompetensi berkelas dunia.

Barang dan jasa yang telah mendapatkan pengakuan serta penghargaan secara nasional dapat menjadi modal utama bagi sebuah korporasi bisnis untuk menciptakan serta mengembangkan kluster konsumen yang baru. Pengakuan dan penghargaan konsumen berkaitan dengan kualitas barang dan layanan, jaminan produk, akses informasi, purna jual, dan lain sebagainya. Untuk memasuki kluster konsumen yang baru, tidak hanya dibutuhkan beberapa hal di atas, namun perusahaan diharapkan memiliki perencanaan dan persiapan yang lain. Keterampilan bisnis yang harus dimiliki untuk menciptakan dan memasuki kluster konsumen yang baru, antara lain *population research* – melakukan penelitian demografi dari kluster konsumen yang dituju. Bagaimana adat dan budayanya, kesukaannya, perilaku pembelian, kebutuhan, dan lain sebagainya. Dengan memiliki pengetahuan yang memadai tentang lingkungan demografi kluster pasar yang baru ditambah dengan kualitas barang dan layanan yang prima, maka ekspansi korporasi dengan memasuki pasar internasional dapat memberikan hasil yang signifikan.

Hal lain yang dapat menjadi keuntungan dalam konteks penciptaan kluster konsumen yang baru ialah spesialisasi. Publik internasional memiliki pengetahuan dan pengalaman bahwa produk yang ditawarkan oleh korporasi tertentu mengakomodir spesialisasi tertentu. PT SIDO MUNCUL yang terkenal dengan produk jamunya merupakan salah satu spesialisasi produk tertentu yang dipasarkan di luar negeri. Tentunya terdapat beberapa produsen yang memiliki kesamaan produk, namun di sinilah persaingan terbentuk di antara barang-barang ekspor sejenis. Pada konteks bisnis produk jamu yang terbuat dari bahan-bahan alami yang secara lengkap mudah ditemukan di Indonesia, maka produk yang dipasarkan oleh PT SIDO MUNCUL menjadi *product specialization* yang dikenal oleh konsumen internasional. *Absolute resources* – sumber daya absolut yang dimiliki Indonesia dalam hal kekayaan alam yang dapat menghasilkan berbagai rempah, turut menjadi kekuatan tersendiri. Peluang-peluang bisnis lain yang dapat dilakukan sebagai langkah ekspansi ke pasar internasional yang berkaitan dengan sumber daya absolut yang dimiliki oleh negara Indonesia antara lain: Pariwisata tirta, ekspedisi gunung, berbagai kegiatan internasional, dan lain sebagainya.

### Biaya Produksi Rendah

Semua perusahaan yang memasuki pasar internasional berharap untuk mendapatkan keuntungan dalam hal biaya. Jika perusahaan dapat meningkatkan volume dan kapasitas produksi serta dapat diterima oleh pasar internasional, maka hal tersebut dapat mengurangi beban atas biaya produksi. Kondisi ini pun mendorong perusahaan untuk melakukan berbagai kerjasama dan perjanjian

dengan perusahaan-perusahaan pemasok. Dengan bertambahnya volume produksi, maka perusahaan membutuhkan peningkatan kuantitas pasokan bahan mentah yang harus selalu siap untuk digunakan. Diharapkan dengan pembelian bahan mentah dalam jumlah tertentu, maka harga dapat menjadi lebih murah. Kondisi ini dapat menjadi faktor yang mendasar untuk korporasi saat melakukan negosiasi dengan pemasok. Harga bahan mentah yang turun sesuai dengan kuantitas pembelian, tentunya akan memberi dampak kepada harga pokok produksi produk tersebut. Kuncinya terletak pada volume permintaan produk di pasar internasional.

Pendekatan lain yang dapat memberikan keuntungan bagi korporasi dalam negeri berkaitan dengan pengurangan biaya produksi adalah dengan menggunakan metode *offshoring*. Metode *offshoring* adalah pemindahan proses bisnis ke luar negeri, biasanya metode ini cukup dikenal di kalangan perusahaan pabrikasi. Metode ini dapat dipilih dengan beberapa catatan, antara lain bahan mentah mudah didapati dan cepat dalam distribusinya; harga bahan mentah jauh lebih murah jika dibandingkan dengan luar negeri; tenaga kerja yang terampil dan berbiaya murah; pengenaan pajak yang rendah, dan lain-lain. Pendekatan bisnis ini dapat menimbulkan berbagai reaksi dan kontroversi, baik di kalangan pengusaha, pekerja dan serikat buruh di dalam serta di luar negeri, dan kebijakan-kebijakan pemerintah. Harga bahan mentah dan upah tenaga kerja yang murah dapat menurunkan harga pokok produksi serta menaikkan tingkat keuntungan bagi korporasi.

Penulis memiliki pengalaman berkaitan dengan metode *offshoring* yang digunakan oleh salah satu pengusaha yang bergerak dalam bidang garmen atau kain yang akhirnya menutup sebagian pabriknya di Indonesia dan dipindahkan ke China. Mengapa? Manajemen perusahaannya telah melakukan berbagai kajian dan analisis berkaitan dengan mekanisme sistem produksinya. Mereka memerlukan pasokan bahan mentah yang berasal dari pemasok dalam negeri dalam kecepatan dan ketepatan tertentu. Namun sayang, pemasok sering menemui kesulitan untuk menjaga komitmen pengiriman barangnya, sehingga banyak keterlambatan pengiriman bahan mentah yang mengganggu proses produksi. Tentunya kondisi ini dapat berakibat kepada naiknya biaya produksi karena waktu keterlambatan pasokan bahan mentah. Akhirnya, pengusaha tersebut menutup dan memindahkan pabrik proses produksi pabriknya ke China di mana pasokan bahan mentah tersedia setiap waktu.

## Devisa Negara

Keuntungan ketiga dengan meningkatnya jumlah produk-produk dalam negeri ke pasar internasional adalah dapat menghasilkan devisa bagi negara bersangkutan. Perdagangan internasional yang melibatkan sedikitnya dua negara berbeda kurs atau nilai mata uang. Perdagangan internasional sendiri terbagi atas tiga bentuk, antara lain 1) perdagangan bilateral yang dilakukan antarnegara, 2) perdagangan regional yang dilakukan beberapa negara dalam satu kawasan, dan 3) perdagangan multilateral yang dilakukan antarnegara yang tidak dibatasi oleh kawasan. Perdagangan multilateral merupakan jenis perdagangan yang memiliki jangkauan terluas yang juga memiliki tantangannya tersendiri. Atas transaksi perdagangan internasional tersebut, baik dalam bentuk bilateral, regional, dan multilateral menghasilkan devisa. Devisa menunjuk kepada pembayaran negara dalam bentuk valuta atau mata uang asing dan atas masing-masing valuta tersebut memiliki nilai yang berbeda-beda sesuai dengan hukum ekonomi yang berlaku di dunia internasional.

Devisa bagi negara dapat berkembang sedemikian rupa tergantung dengan lalu lintas perdagangan ekspor barang dan layanan. Semakin banyak produk diekspor, maka cadangan devisa akan meningkat. Namun, ketika tingkat impor melebihi kegiatan ekspor, maka terjadi sebaiknya di mana cadangan devisa suatu negara akan menurun. Penurunan cadangan devisa ini diakibatkan oleh transaksi pembayaran atas produk-produk yang di import oleh suatu negara. Oleh karena itu, para pebisnis dalam negeri diharapkan memiliki kemampuan dalam memasarkan produknya sampai ke luar negeri dengan beberapa cara sebagai berikut. Pertama, produk yang unik dan inovatif. Keunikan dan keinovatifan suatu produk tentunya dapat menjadi nilai tambah khusus di dalam memasuki pasar luar



negeri. Semisal: Produk-produk IKEA. Berbagai produk yang ditawarkan IKEA memiliki keunikan dan tingkat inovasi yang mengagumkan. Sehingga dapat menarik konsumen dari berbagai lapisan masyarakat untuk memiliki produk-produk tersebut.

Kedua, jaringan. Jaringan merupakan bagian yang penting dalam membangun kerjasama bilateral, regional, dan multilateral. Oleh karena kepentingan membangun jaringan tersebut, maka penguasaan bahasa dan perilaku internasional menjadi mutlak. Komunikasi dan koordinasi pada tatanan internasional tentunya berbeda dengan tingkatan nasional, apalagi lokal. Penguasaha yang memasuki pasar internasional diharapkan memiliki pengalaman panjang dalam berinteraksi dengan lingkungan pergaulan global. Hal ini berguna agar kerjasama bisnis dengan luar negeri dapat terealisasi dan terbangun dalam jangka waktu panjang. Ketiga, teknologi. Pada era milenium di mana hampir seluruh lini kegiatan manusia tidak dapat dilepaskan dari intervensi teknologi, termasuk di dunia bisnis. Oleh karenanya, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi ini dapat dimanfaatkan untuk membuka dan menemukan berbagai peluang dan kerjasama perdagangan luar negeri. Penguasaha dapat memanfaatkan data statistik berbagai negara yang berkaitan dengan kebutuhan dan pengembangan negara-negara bersangkutan atas produk-produk tertentu. Keempat, prediksi atau *forecasting*. Penguasaha harus memiliki sentivitas yang tinggi terhadap perkembangan kebutuhan negeri lain secara bilateral, regional, bahkan multilateral. Prediksi, perkiraan, atau *forescasting* atas peningkatan kebutuhan produk tertentu harus dilandasi dengan data dan informasi yang lengkap serta *up to date*. Penguasaha dapat menggunakan data statistik iklim atau cuaca berbagai negara, epidemi penyakit, tren masyarakat dunia, politik, dan lain sebagainya. Intinya, bagaimana kegiatan pasar internasional dapat dikembangkan sedemikian rupa sehingga dapat menghasilkan devisa yang signifikan. Pasar luar negeri selain memberikan beberapa keuntungan, ternyata juga memiliki tantangan atau risiko yang harus diperhitungkan oleh setiap pebisnis yang memasuki pasar internasional. Kita dapat memahami bahwa faktor *benefit* dan *risk* merupakan mata uang yang tidak dapat dilepaskan dalam kegiatan berbisnis. Oleh karenanya, faktor risiko atau kerugian ini pun harus dipandang sebagai kondisi yang normal dan alamiah. Namun, bagaimana untuk meminimalkan risiko atau kerugian tersebut menjadi pekerjaan rumah masing-masing pebisnis dalam negeri.

## **Kerugian Perdagangan Internasional**

Perdagangan internasional memang menjanjikan berbagai keuntungan, seperti mendapatkan segmentasi konsumen yang baru, biaya produksi yang rendah, dan menghasilkan devisa. Namun demikian, tetaplah memiliki beberapa tantangan atau risiko yang dapat mendatangkan kerugian buat penguasaha. Sebuah nasihat bijak dalam konteks bisnis: “Jangan meletakkan telur di dalam keranjang yang sama.” Mengapa? Ketika satu telur pecah, maka akan berdampak kepada pecahnya telur yang lain atau paling sedikit mengganggu dan mengotori telur-telur lainnya. Demikian juga dengan perdagangan internasional yang menjanjikan banyak dan tingkat keuntungan yang signifikan, tetap memiliki faktor risiko yang merugikan. Oleh karenanya, kita diharapkan tidak menjalankan semua bisnis melalui jalur perdagangan internasional atau meninggalkan kawasan lokal, apalagi nasional. Tindakan ini dilakukan sebagai sarana untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang dapat terjadi di pasar internasional. Dengan demikian, perdagangan internasional pun memiliki beberapa faktor risiko atau tantangan yang dapat mendatangkan kerugian bagi pebisnis, antara lain iklim politik, ekonomi, dan *force majeure*.

### **Iklim Politik**

Iklim politik suatu negara tidak dapat diperhitungkan secara tepat kestabilannya, hanya sejauh perkiraan atau prediksi. Iklim politik dalam suatu negara dapat berubah secara drastis dan dapat menimbulkan berbagai kekacauan serta berpengaruh kepada banyak bidang, termasuk sektor industri bisnis. Semisal: Penerapan kebijakan ekonomi pemerintah setempat yang mendapatkan perlawanan

dari kubu oposisi dapat menjadi pemicu kekacauan kegiatan bisnis. Hal ini dapat mengganggu kegiatan pasar internasional berkaitan dengan kebijakan dan peraturan yang diterapkan oleh pemerintahan pada masa *chaos* tersebut. Pemerintah bersangkutan tentunya memiliki kebijakan-kebijakan luar negeri, khususnya yang berkaitan dengan perdagangan internasional yang tidak dapat diintervensi oleh negara-negara lain. Kekisruhan dalam negeri tersebut dapat berpengaruh kepada menurunnya permintaan barang dan layanan serta hilangnya aset dalam konteks konsumen potensial.

Korporasi dapat memetakan negara-negara dalam konteks perdagangan internasional berkaitan dengan tingkat suhu politiknya mulai dari yang tinggi sampai kepada yang rendah. Beberapa negara yang memiliki suhu politik tertinggi, antara lain Somalia, Sudan, Afganistan, Irak, dan beberapa negara di Timur Tengah. Sedangkan negara-negara dengan iklim politik yang cukup tinggi hingga sedang, antara lain India, Filipina, Rusia, Indonesia, dan beberapa negara kawasan Asia Tenggara. Negara-negara yang memiliki iklim politik yang stabil, antara lain Kanada, Australia, Korea Selatan, dan Jepang. Kondisi iklim politik negara-negara tersebut menciptakan dilema dalam perdagangan internasional. Dilematisasi terletak pada destinasi negara dengan suhu politik tinggi, namun memiliki potensi pangsa pasar konsumen yang tinggi. Satu sisi dapat mendatangkan keuntungan dan sisi lain dapat menimbulkan kerugian yang tidak sedikit. Apalagi, ketika faktor iklim politik ini tidak dapat diperhitungkan secara pasti. Inilah tantangan bagi para pebisnis yang masuk dalam pasar internasional.

Semisal: Pada 1974 di mana terjadi demonstrasi anti-Jepang yang terjadi di Indonesia, khususnya Jakarta. Pasalnya produk buatan Jepang mendominasi pasar industri di Indonesia. Dominasi dan penguasaan pangsa pasar tersebut berdampak kepada industri-industri dalam negeri. Apalagi ditambah faktor historis di mana Jepang pernah menjajah Indonesia dalam jangka waktu tertentu. Perubahan iklim politik pada konteks hubungan Indonesia dan Jepang masa tersebut dilandasi oleh kepentingan ekonomi serta “harga diri.” Tentunya, negara Jepang sebagai produsen produk-produk yang mendominasi pasar di Indonesia saat itu, kehilangan pangsa pasar konsumennya. Salah satu peristiwa di atas dapat menjadi sarana pembelajaran bahwa penguasaha harus mempertimbangkan faktor politik negara tertentu yang dapat berpengaruh kepada organisasi usahanya.

## Ekonomi

Risiko atau tantangan-tantangan ekonomi yang dihadapi oleh pasar internasional ialah kondisi dan kebijakan ekonomi suatu negara. Jika kondisi negara tersebut baik, maka kegiatan perekonomian pada tingkat lokal, nasional, dan global akan memiliki kecenderungan yang sama. Demikian dengan kebijakan atau stimulus ekonomi yang berlaku dan diterapkan di dalam negara tersebut berlangsung secara positif, maka berpengaruh positif terhadap perdagangan internasional. Risiko lain yang menjadi tantangan pebisnis mancanegara ini adalah kebijakan pemerintah setempat terhadap proteksi hak kekayaan intelektual (*intellectual right protection*) atas barang dan layanan yang datang dari luar negeri. Pemerintah dapat turut membantu mengawasi dan menjaga dengan melakukan penindakan hukum ketika terdapat pelanggaran terhadap hak cipta produk tertentu. Dengan demikian, sisi ekonomi tidak dapat dilepaskan dari sisi politik. Pemerintah diharapkan dapat memiliki komitmen hukum yang konsisten ketika para pebisnisnya mulai memasuki pasaran internasional atau sebaliknya.

Aspek ekonomi lainnya yang dapat mengganggu kegiatan perdagangan internasional adalah perbedaan dan perubahan nilai kurs mata uang. Sistem transaksi pembayaran perusahaan tentunya mengikuti perkembangan kondisi ekonomi yang berlangsung, di mana satu negara merupakan bagian atau warga negara dunia. Perbedaan kurs mata uang ini dapat dilatarbelakangi oleh beberapa sebab, antara lain tingkat inflasi, suku bunga perbankan, neraca perdagangan negara, kegiatan ekspor impor, dan stabilitas politik. Sejajar dengan penjelasan pada bagian risiko politik di mana perubahan iklim politik berpengaruh signifikan terhadap kegiatan perekonomian negara. Dengan demikian, negara memiliki peran dan tanggung jawab yang signifikan dalam menjaga kestabilan ekonomi, baik secara

nasional yang berdampak kepada global. Salah satunya melalui kebijakan fiskal dan moneter yang memiliki dampak langsung kepada kegiatan perekonomian di dalam dan di luar negeri.

Risiko ekonomi dalam bentuk proteksi secara berlebihan terhadap industri-industri dalam negeri dapat berpengaruh signifikan terhadap perdagangan luar negeri. Sebenarnya, proteksi yang dilakukan secara berlebihan kepada industri dalam negeri dapat merugikan negara tersebut, di mana tingkat inovasi dan kreativitas produk setempat menurun, semangat dan daya juang persaingan hilang, konsumen yang jenuh, dan lain sebagainya. Proteksi terhadap industri dalam negeri hendaknya dilakukan dalam tatanan yang profesional, tujuannya adalah agar industri dalam negeri memiliki kemampuan untuk bersaing di pasaran internasional. Namun, kebijakan dalam negeri tidak dapat diintervensi oleh negara lain dan hal ini akan berakibat kepada sulitnya barang dan layanan pasar internasional berkembang di dalam negara tersebut.

Para eksekutif dengan posisi dan peran penting pada perusahaan bisnis di beberapa negara harus memiliki beberapa dimensi perencanaan kegiatan usaha. Dimensi-dimensi perencanaan usaha ini dibuat untuk melakukan antisipasi terhadap perubahan yang dapat berdampak kepada organisasi usaha, karena kegiatan perekonomian sulit untuk diprediksi, apalagi ketika menyangkut perdagangan secara global. Sisi positif dari berbagai risiko bisnis dapat menjadi media pembelajaran bagi para eksekutif untuk memenangkan, bertahan, atau kalah dalam persaingan usaha.

### *Force Majeure*

Kamus Besar Bahasa Indonesia memberikan definisi *force majeure* sebagai terjadinya keadaan atau kondisi di luar kendali atau intervensi manusia. Catatan dari OJK atau Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia mengatakan bahwa *force majeure* merupakan keadaan atau kondisi yang terjadi di luar kemampuan manusia sehingga mengakibatkan kerugian yang tidak dapat dihindari. Dalam konteks tulisan ini tentunya dampak kerugiannya kepada sektor ekonomi dan bisnis. Kerugian ekonomi dan bisnis yang tidak dapat diprediksi sebelumnya, tentunya dapat memberikan dampak atau pengaruh signifikan diskonstruktif bagi kegiatan usaha.

Peristiwa-peristiwa yang dapat dikategorikan sebagai *force Majeure* adalah bencana-bencana alam seperti gempa bumi, banjir, tsunami, dan lain-lain; wabah, epidemi, bahkan pandemi penyakit atau virus (saat bagian ini ditulis, dunia sedang menghadapi pandemi virus SARS-COV 2 dan data per-15 Mei 2020 sebanyak 4,5juta orang terpapar serta menewaskan 302.000 orang); *blackout* atau terganggunya pasokan listrik di suatu negara; perang antaretnis, suku, bahkan negara; dan kejadian-kejadian lainnya. Peristiwa-peristiwa di atas terjadi secara tiba-tiba dan berdampak kepada aktivitas bisnis pada tingkatan global. Perdagangan internasional pun tidak luput dari kerugian akibat dampak dari peristiwa yang dapat dikategorikan *force majeure*. Penulis menyampaikan beberapa contoh peristiwa *force majeure* yang berdampak kepada perdagangan internasional sebagai berikut.

### SAR-COV 2 (2020)

Bencana kemanusiaan yang melanda hampir seluruh bagian dunia telah meluluhlantakkan berbagai lini kehidupan manusia yang diakibatkan oleh pandemi virus Corona atau SAR-COV 2. Serangan virus Corona yang merusak sistem pernafasan manusia telah menjangkiti jutaan penduduk dunia dan menewaskan ratusan ribu nyawa. Selain sisi kesehatan, akibat yang ditimbulkan dari pandemi Covid-19 menyerang sektor ekonomi bisnis, baik pada tingkatan lokal, nasional, regional, dan global atau pasar luar negeri. Perlambatan dalam pergerakan atau konsumsi barang dan jasa merupakan salah satu aspek diskonstruktif dari Covid-19 ini. Konsumsi minyak bumi yang merosot tajam mengakibatkan harga minyak bumi dunia anjlok di titik nadir.

Manusia seakan 'berlomba' untuk mengatasi pandemi ini dengan melakukan berbagai penelitian medis untuk menemukan serum atau vaksin yang dapat menyembuhkan dari serang virus mematikan

ini. Namun, fakta lain membuktikan bahwa terdapat produk-produk tertentu yang mengalami kenaikan signifikan pada masa pandemi ini. Bisnis-bisnis tersebut antara lain alat-alat kesehatan, obat-obatan, *hand sanitizer*, disinfektan, dan berbagai produk yang berguna untuk mencegah terjangkitnya virus tersebut. Nampaknya, peningkatan transaksi penjualan produk-produk tersebut tidaklah berdampak signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi dunia. Produk-produk tersebut adalah bagian kecil dari ribuan bahkan jutaan jenis bisnis yang saat ini tidak dapat beroperasi.

Bencana virus Corona ini dialami oleh hampir semua pebisnis di dunia dan tentunya mengganggu kinerja perdagangan internasional. Aliran produk terhenti dan layanan tidak dapat digunakan secara maksimal. Kerugian materi atas pandemi yang melanda sektor ekonomi sudah tidak terhitung. Pabrik-pabrik menghentikan proses produksinya, angka pengangguran meningkat tajam akibat pemutusan hubungan kerja, daya beli masyarakat menurun, dan kerugian-kerugian material lainnya. Sektor bisnis menunggu dan bertahan dari masa berakhirnya pandemi dan memiliki harapan yang tinggi untuk kembali bangkit dari keterpurukkan, namun entah kapan. Penulis menyampaikan pemikiran: Jika kejadian yang dikategorikan sebagai *force majeure* tidak dapat diprediksi, maka bagaimana langkah-langkah antisipasi atau setidaknya meminimalkan kerugian akibat *force majeure* dalam perdagangan internasional? Pertanyaan ini akan diulas dan menjadi topik diskusi menarik di kelas-kelas pembelajaran matakuliah manajemen strategik

## TSUNAMI (2004)

Pada 26 Desember 2004 terjadi gempa bumi yang berskala 9,1-9,3 SR dan memicu gelombang laut yang super tinggi, fenomena ini disebut Tsunami. Gelombang Tsunami yang memiliki ketinggian sekitar 30 meter telah menenggelamkan kawasan penduduk pesisir pantai di 14 negara. Dalam catatan bencana alam, peristiwa Desember 2004 dikategorikan sebagai yang paling mematikan sepanjang sejarah dan Indonesia adalah negara yang paling berdampak parah akibat terjangkit Tsunami ini. Dampak terparah yang diakibatkan oleh bencana alam ini adalah tewasnya ratusan ribu nyawa yang berada di pesisir pantai dan juga rusaknya obyek-obyek wisata. Para pebisnis yang menanamkan investasinya dalam sektor pariwisata, seperti hotel, tempat wisata, dan restaurant mengalami kerugian yang signifikan.

Sektor destinasi wisata tirta luluh lantak, wisatawan dalam dan luar negeri untuk jangka waktu tertentu akan menghindari kunjungan pariwisata pantai di negara-negara tertentu. Pada sisi lain, fenomena bencana ini melahirkan peluang untuk negara-negara yang memiliki pesisir yang cukup aman dari terjangkit Tsunami. Momentum ini dapat menjadi peluang dan kesempatan untuk mengembangkan destinasi wisata tirtanya. Persaingan industri pariwisata dengan adanya bencana Tsunami memberikan dampak positif kepada destinasi wisata lainnya, seperti alam pegunungan dan wisata darat lainnya dalam kurun waktu tertentu. Namun demikian, pebisnis tetap dihadapkan pada satu fakta yang tidak dapat dihindari, yakni *force majeure*. Memang ketidakpastian harus selalu eksis, hal ini untuk memberikan gambaran agar pelaku perdagangan internasional dapat melakukan berbagai langkah antisipasi. Ada beberapa faktor yang dapat diantisipasi terbentuknya perdagangan internasional dan hal tersebut harus dipersiapkan secara sistematis oleh setiap pebisnis agar dapat memenangkan persaingan di pasar global.

## Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Seorang negarawan India, Abdul Kalam berkata: "*Knowledge makes you great*" - Pengetahuan membuat seseorang hebat. Pengetahuan merupakan alat untuk mencapai segala hal yang berlaku di atas muka bumi ini. Namun demikian, pengetahuan tetaplah pengetahuan yang menjadi benda mati tanpa eksplorasi dan implementasi. Dengan demikian, penguasaan akan pengetahuan tertentulah yang akan membuat seseorang lebih dari orang lain. Siapa yang menguasai pengetahuan, ialah yang akan

menguasai dunia. Demikian dengan negara-negara yang memiliki penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang tinggi akan menguasai dunia dengan segala atributnya. Penguasaan pengetahuan dalam bidang militer akan menjadikan satu negara adidaya dan superior dibandingkan dengan negara-negara lain. Negara tersebut akan dikenal sebagai produsen alat-alat persenjataan yang mutakhir dan kondisi ini akan menciptakan ketergantungan negara-negara lain yang tidak memiliki pengetahuan tersebut secara signifikan.

Penguasaan pengetahuan dalam bidang aerodinamika yang memadai akan mendorong negara tersebut untuk menciptakan pesawat-pesawat yang sangat bernilai ekonomis. Mulai dari pesawat yang diperuntukkan bagi penumpang, kargo, dan tempur. Negara tersebut akan menjadi pionir dalam industri kedirgantaraan dan penguasa atas segala suku cadangnya. Persaingan yang menciptakan ketergantungan. Sekali pun ada negara lain yang berusaha untuk memasuki pasar industri yang sama, perbedaan dan kepercayaan publik akan terlihat nyata dalam penilaian kualitas, kuantitas, performansi, keamanan, dan lain sebagainya. Sebut saja Airbus dari Toulouse – Prancis, Boeing – Amerika Serikat, Sukhoi – Rusia, Bombardier – Kanada, Fokker – Belanda, dan lain sebagainya.

Dengan demikian, faktor pendorong utama bagi terbentuknya perdagangan internasional adalah penguasaan atas ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) tertentu. Negara yang berhasil memiliki dan menguasai pengetahuan serta teknologi akan memiliki daya tawar yang tinggi dalam industri perdagangan internasional. Pemanfaatan teknologi akan memberikan dampak kepada penghematan biaya produksi dalam kuantitas dan kualitas produk yang dapat diandalkan. Mereka memiliki spesialisasi dalam bidang tertentu dan menjadi andalan produk bagi negara-negara pengguna. Semisal: Negara Thailand yang dikenal sebagai pionir dalam produk perkebunan. Penguasaan pengetahuan pertanian menjadikan produk perkebunan Thailand menjadi komoditas yang kompetitif di pasaran internasional. Keberhasilannya dalam budidaya pencakokkan telah menghasilkan beberapa produk memiliki nilai ekonomis yang tinggi, sebut saja beberapa nama buah yang telah generik: Durian Monthong, Pepaya Thailand, Jambu Bangkok, varietas padi, dan lainnya. Bahkan, Thailand telah mengembangkan industri perkebunan 4.0 untuk menguasai pasar dunia dalam bidang agribisnis. Oleh karena itu, penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan kemutlakan yang harus dimiliki ketika masuk di dalam persaingan perdagangan internasional.

## Perbedaan Kekayaan Sumber Daya Alam

Kekayaan sumber daya alam (SDA) merupakan *given* – pemberian mutlak dari Yang Maha Kuasa. Beberapa negara memiliki keunikan dan kekhasan SDAnya, sehingga dapat menjadi obyek yang bernilai ekonomis. Semisal: Indonesia yang terkenal sebagai *The Biggest Archipelago in The World* – Negara Kepulauan terbesar di dunia dengan kepemilikan 17.504 pulau. Tentunya kekhasan dan keistimewaan SDA ini dapat menjadi komoditas dalam persaingan bisnis internasional. Sebagai negara yang bersuhu tropis dan memiliki garis pantai yang panjang dapat mengundang para wisatawan untuk berwisata ke Indonesia. Kekayaan SDA yang dimiliki Indonesia dapat menjadi penggerak utama bagi terbentuknya berbagai jenis bisnis lainnya, antara lain industri perhotelan, sumber daya manusia, tempat wisata, kuliner, dan keragaman budaya yang dapat menghasilkan devisa negara.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan pandangan berkaitan dengan keunikan dan keistimewaan SDA yang dimiliki oleh negara-negara tertentu, bahwa pada satu masa SDA tersebut akan mencapai titik jenuh, membosankan, dan akan ditinggal oleh wisatawan. Kepemilikan SDA yang unik merupakan satu hal, namun hal lainnya adalah sistem pengelolaan dan pengembangan SDA menjadi penting untuk diperhatikan. Sumber daya alam yang melimpah akan menjadi ‘sampah’ ketika tidak ditangani secara profesional dan terkesan sembarangan. Oleh karena itu, titik utama dalam menggerakkan perdagangan internasional dalam bentuk SDA adalah sistem tata kelola yang sistematis, komprehensif, dan terarah. Untuk memenuhi hal tersebut dibutuhkan sumber daya manusia yang

memadai untuk mengatur, menjalankan, dan mengembangkan industri yang berasal dari sumber daya alam.

Negeri Singapura dengan luas 721,5 km<sup>2</sup> dan memiliki keterbatasan dalam hal SDAnya. Namun, negeri tersebut terkenal kekayaan dan kemajuan ekonomi serta bisnisnya. Inilah salah satu contoh unik di mana satu negara yang memiliki keterbatasan SDAnya, tetapi mampu menjadi negara maju di bandingkan negara-negara yang berada di dalam kawasan yang sama. Kuncinya adalah komitmen yang berkesinambungan. Dengan demikian, kepemilikan SDA bukanlah segala-galanya dalam memenangkan kompetisi di pasar internasional. Tata kelola, komitmen, integritas, dan berkesinambunganlah yang menjadi faktor penting. Singapura yang bersih, tertib, dan aman telah menjadi daya tarik tersendiri bagi kemajuan ekonomi bisnis negeri tersebut. Komitmen untuk menjaga kebersihan telah menjadi “buah bibir” atau pembicaraan se-Asia tenggara dan mampu untuk menarik wisatawan datang untuk berkunjung ke negara tersebut.

Komitmen akan integritas dan keamanan telah berhasil menarik perusahaan-perusahaan kelas dunia untuk menanamkan investasinya untuk membuka kantor cabang di Singapura. Tidak ketinggalan, kemajuan Singapura dalam hal pendidikan pun telah menjadi barometer atau indikator penilaian dunia. Penyelenggara-penyelenggara pendidikan dasar, menengah, dan tinggi yang berkelas dunia telah membuka cabangnya di negara tersebut. Komitmen dan integritas negeri tersebut digadag-gadag sebagai daya tarik utama keberhasilan negeri tersebut membangun kepercayaan dunia. Hingga saat ini, persaingan dagang negeri ‘Singa’ Singapura di pasaran dunia telah mendapatkan pengakuan internasional.

## **Strategi Perdagangan Internasional**

Perencanaan dan implementasi strategi yang andal adalah kemutlakkan dalam memasuki arena kompetisi atau persaingan bisnis. Persaingan dagang dalam jangkauan lokal, nasional, regional, bahkan global membutuhkan persiapan perencanaan yang sistematis dan implementasi yang konkret. Khususnya pada strategi perdagangan internasional yang memiliki beberapa ciri unik yang dapat digunakan sebagai pedoman untuk mengarahkan sumber-sumber daya organisasi agar mencapai tujuan dalam persaingan global atau multinasional. Strategi perdagangan internasional tersebut terbagi atas tiga bagian, antara lain: 1) multidomestik, 2) global, dan 3) transnasional.

### **Mutidomestik**

Strategi mutidomestik dapat diimplementasikan kepada perusahaan-perusahaan yang telah memiliki kapasitas sebagai korporasi internasional. Strategi ini memungkinkan kantor-kantor cabang yang tersebar di berbagai negara untuk mengambil keputusan-keputusan yang bersifat strategis dan praktikal berkaitan dengan produksi barang serta layanan yang disesuaikan dengan kultur atau budaya ekonomi penduduk setempat. Namun demikian, setiap implementasi dan kebijakan bisnis multidomestik sesuai dengan ‘koridor’ visi, misi, dan nilai-nilai korporasi secara menyeluruh. Implementasi kebijakan strategis biasanya berkaitan dengan hal-hal teknis yang disesuaikan dengan kondisi atau keadaan dan kebutuhan perekonomian negara setempat. Ringkasnya, strategi multidomestik dapat disejajarkan dengan semangat desentralisasi atau otonomi.

Implementasi kebijakan atau strategi multidomestik dapat dilakukan oleh kantor-kantor cabang dengan memperhatikan beberapa hal sebagai berikut. Pertama, strategik bisnis unit kantor cabang telah memiliki data lengkap mengenai perkembangan tren kebutuhan masyarakat sekitar. Tren kebutuhan yang dilengkapi dengan daya beli masyarakat. Dengan memiliki kelengkapan informasi tersebut, maka dapat menjadi dasar dalam pengambilan kebijakan untuk memroduski barang dan layanan yang dibutuhkan oleh konsumen setempat. Kedua, kondisi industri di pasar sejenis. Jika kondisi industri pada pasar produk tersebut berkembang dengan pesat, maka cabang perusahaan dapat meningkatkan

kapasitas produksi untuk memenuhi permintaan konsumen. Dengan demikian, kondisi industri sejenis pada satu negara dapat menjadi indikator bagi korporasi untuk melakukan ekspansi.

Ketiga, struktur politik dan hukum. Eksekutif korporasi harus memiliki kelengkapan data tentang kebijakan-kebijakan politik dan hukum yang berbeda satu negara dengan negara lainnya. Struktur politik dan hukum dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kegiatan perekonomian di satu negara, khususnya bagi perusahaan multinasional yang membuka perwakilannya di negara-negara tersebut. Ketika kebijakan politik dan hukum suatu negara cenderung stabil dan berpihak kepada pengembangan ekonomi dalam serta luar negeri, maka kondisi ini merupakan keadaan yang kondusif untuk melakukan pengembangan pasar di negeri tersebut. Namun demikian, penerapan strategi multidomestik ini juga memiliki tantangan atau risiko bisnis, antara lain kehilangan momentum, kesalahan atau keterlambatan dalam memperhitungkan tren kebutuhan konsumen di pasar internasional, dan intervensi produk lokal.

## Global

Implementasi strategi global bersebarangan dengan strategi multidomestik. Jika pada strategi multidomestik di mana sumber-sumber daya difokuskan pada kantor-kantor cabang, maka strategi global sebaliknya dilakukan secara terpusat. Sentralisasi sumber-sumber daya memungkinkan cabang yang tersebar di luar negeri memiliki keterbatasan dalam mengeksplorasi sumber daya tersebut. Jika dalam multidomestik difokuskan kepada percepatan, lain halnya dengan strategi global yang cenderung kepada efisiensi. Sehingga, kantor cabang di luar negeri hanya menjadi pelaksana atas semua kebijakan korporat. Pandangan umum menyatakan bahwa penerapan strategi global mengorbankan sumber daya subordinasi yang cepat dalam menangkap setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnisnya. Ringkasnya, strategi global dapat disejajarkan dengan semangat sentralisasi atau terpusat.

Jika pada strategi multidomestik dimungkinkan adanya perubahan atau penyesuaian barang atau layanan yang dibutuhkan oleh konsumen secara cepat, maka strategi global lebih memberikan fokus kepada skala ekonomis dengan menawarkan produk atau layanan yang pada dasarnya sama di setiap pasar internasional. Pada sisi lain, penerapan strategi global memiliki risiko yang rendah, namun kehilangan peluang atau kesempatan untuk memenuhi tren kebutuhan konsumen setempat. Dengan demikian, strategi global dipandang tidak memiliki tingkat responsivitas yang tinggi terhadap setiap perubahan yang membutuhkan kecepatan tertentu. Setiap keputusan dalam strategi global yang lintas negara tentunya memerlukan waktu yang tidak sedikit. Penulis berusaha untuk memahami latar belakang penerapan strategi global agar kualitas dan performansi produk terjaga dengan baik tanpa adanya sedikitpun perbedaan atau deviasi. Jepang merupakan satu negara yang banyak perusahaan multinasionalnya menerapkan strategi global dalam kompetisi di pasar internasional. Produk-produk keluaran Jepang benar-benar terjaga kualitas dan performansinya.

## Transnasional

Strategi transnasional merupakan perpaduan antara strategi multidomestik dan global. Strategi ini berusaha untuk mengakomodir efisiensi global dan percepatan daya tangkap lokal. Strategi yang menerapkan kebijakan desentralisasi dan sentralisasi pada situasi bisnis tertentu. Tentunya, untuk mengakomodir kedua kebijakan dalam satu tatanan praktikal bukanlah suatu perkara yang mudah. Mengapa? Di satu sisi menuntut koordinasi secara global (sentralisasi), namun di sisi lain memerlukan fleksibilitas lokal (desentralisasi). Dengan demikian, implementasi strategi transnasional membutuhkan koordinasi yang bersifat fleksibel antara pusat dan cabang.

Catatan penting dalam penerapan strategi transnasional adalah melihat perkembangan tren dan kebutuhan konsumen yang disesuaikan dengan kesiapan sumber daya global serta lokal. Ketika lokal memiliki kapasitas yang cukup memadai, maka strategi domestik dapat diimplementasikan. Namun,

ketika kebijakan kesamaan produk yang menuntut pemenuhan standar dan kualitas tertentu, maka dapat digunakan pendekatan strategi global. Nampaknya, strategi transnasional seringkali memperlihatkan hasil atau kinerja yang positif dan progresif serta mencapai keberhasilan korporasi. Keberhasilan strategi di pasar internasional ditentukan juga oleh pilihan metode dalam memasuki kompetisi global, antara lain: 1) melakukan ekspor, 2) membuat “anak perusahaan” yang baru, 3) *franchising*, 4) *licensing*, dan 5) membuat *joint venture* atau strategi aliansi

### **Pilihan Kompetisi di Pasar Internasional**

Seorang eksekutif yang mendapatkan kesempatan untuk melakukan ekspansi korporasi secara global, wajib untuk menentukan langkah-langkah konkret yang dibutuhkan untuk memasuki persaingan pasar internasional. Pada bagian akhir tulisan sebelumnya bahwa terdapat lima metode yang dapat dilakukan oleh eksekutif dalam memasuki pasar internasional dan dijelaskan pada bagian berikut ini. Setiap pilihan metode tentunya memiliki kelebihan dan kekurangannya. Namun dapat menjadi catatan penting dalam memilih metode dapat menggunakan beberapa indikator, seperti jenis produk atau layanan, sumber daya, skala ekonomis, dan kemampuan korporasi.

#### **Ekspor**

Kegiatan ekspor dapat dilakukan oleh perusahaan nasional dengan memproduksi barang di dalam negeri dan mengirimkannya ke luar negeri. Biasanya, produk yang dibuat oleh perusahaan dalam negeri dan terserap di pasar internasional memiliki beberapa keunggulan, antara lain: kualitas, keunikan, harga yang kompetitif, aspek komparatif, dan kemudahan. Dengan demikian, untuk memasuki arena pasar internasional, perusahaan dapat melakukan salah satu pilihan melalui kegiatan ekspor. Perkembangan usaha perusahaan tersebut tergantung kepada pesanan yang datang dari luar negeri. Ketika perusahaan mampu untuk menjaga kualitas produk dengan konsisten, maka pilihan metode ekspor dapat menjadi pilihan terbaik.

Metode ekspor ini dapat diwujudkan melalui kerjasama dengan para agen atau perwakilan independen yang ada di luar negeri. Eksistensi mereka dapat membantu untuk mempertemukan produsen dan konsumen dengan beberapa kesepakatan bersama. Mereka juga dapat mewakili kepentingan perusahaan dalam negeri di pasar internasional. Perantara antara produsen dan konsumen luar negeri ini dapat dilakukan oleh perseorangan, lembaga, atau asosiasi dengan kelebihan serta kelemahannya masing-masing. Agen independen tersebut dapat disejajarkan dengan *sales representative* negara-negara tertentu. Mereka menjual produk dari pengusaha eksportir, melakukan penagihan pembayaran, dan memastikan kualitas produk tetap terjaga.

#### **Anak Perusahaan**

Selain metode ekspor untuk memasarkan barang atau layanan pengusaha dalam negeri, metode lain yang dapat digunakan dan lebih permanen sifatnya adalah dengan membuka kantor cabang sebagai anak perusahaan di luar negeri. Pilihan strategi ini dapat diimplementasikan dengan beberapa catatan, antara lain kapasitas perusahaan yang sudah besar dan dapat dikategorikan sebagai perusahaan multinasional, penguasaan teknologi yang memadai, skala ekonomi yang relatif jangka panjang, dan sumber daya yang memadai. Selain itu dibutuhkan investasi keuangan yang besar dalam usaha membuka cabang atau anak perusahaan di luar negeri. Aspek fisik bangunan, izin usaha, investasi peralatan, tingkat upah tenaga kerja yang beragam, dan lainnya harus dapat diperhitungkan dengan matang.

Eksistensi anak perusahaan di luar negeri merupakan cerminan perusahaan induknya. Oleh karena itu, kinerja perusahaan induk harus terimpartasikan secara lengkap dan sistematis kepada anak-



anak perusahaannya. Semisal: Perusahaan Jepang yang membuka anak-anak perusahaannya di Indonesia, maka spirit, visi, misi, serta nilai-nilai perusahaan induk harus terimplementasi dengan baik. Jika tidak, maka dapat menjadi diskonstruktif bagi nama baik perusahaan induk. Dengan demikian, pimpinan dari anak perusahaan di luar negeri sedapat-dapatnya diisi oleh eksekutif dari negara bersangkutan yang telah memiliki loyalitas, kultur, dan kompetensi yang dapat dipertanggungjawabkan.

### *Franchising*

Biasanya strategi *franchising* dipergunakan untuk korporasi yang bergerak di industri jasa. Industri jasa yang ingin mengembangkan eksistensi perusahaannya di pasar internasional. Bisnis *franchising* ini cukup menjanjikan dengan beberapa catatan, antara lain jasa yang ditawarkan telah dikenal secara luas, kualitas jasa yang berkelas dunia, memiliki usia produksi jangka panjang, dan lain-lain. Bisnis *franchising* yang banyak di kenal masyarakat dapat berupa industri makanan, pakaian, keuangan, seni pertunjukkan, dan lain sebagainya. Strategi *franchising* mewajibkan adanya standar baku pelayanan di seluruh dunia yang menggambarkan ciri khusus produk *franchise* tersebut. Pelatihan, studi banding, dan berbagai aktivitas pengembangan diri dilakukan agar terbentuk keseragaman kualitas dan kinerja organisasi.

Pilihan strategi ini relatif berbiaya murah, perusahaan mendapatkan informasi yang lengkap sebelum keputusan diambil. Investasi dapat disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Satu hal yang perlu untuk diperhatikan sebelum mengambil pilihan *franchising* adalah kemampuan, *passion*, dan kompetensi yang dimiliki untuk menjalankan usaha tersebut. Penguasaha harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai terhadap produk tersebut. Selain itu, pengusaha mengetahui secara detil dan lengkap budaya, daya beli, atau perilaku konsumen yang potensial.

### *Licensing*

*Franchising* adalah salah satu strategi kompetitif untuk memasuki pasar internasional, khususnya untuk perusahaan-perusahaan yang bergerak pada industri jasa atau layanan. Sedangkan strategi *licensing* lebih banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan industri manufaktur atau pabrikasi. Dengan membeli *licensing* dari satu perusahaan manufaktur, maka perusahaan tersebut memiliki hak eksklusif untuk memproduksi dan memasarkan produk yang dihasilkannya tersebut di bawah pengawasan perusahaan induk. Dengan demikian, perusahaan induk akan menerima royalti atas setiap penjualan yang dilakukan oleh perusahaan penerima *licensing* tersebut.

Hubungan antara pemilik *license* dan mitranya terbangun secara sistematis melalui berbagai kegiatan, seperti *transfer technology* – pelatihan teknologi, dukungan pemasaran, aspek legalistis, dan lain sebagainya. Namun demikian, hubungan kemitraan dalam bentuk *licensing* ini terbatas oleh kesepakatan waktu dan biasanya minimal dalam jangka waktu menengah, yakni lima hingga sepuluh tahun. Kelemahan dalam bentuk *licensing* ini terjadi ketika mitra tidak menunjukkan komitmen dalam performansi produk yang dihasilkan dan dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap perusahaan pemegang *license*. Jika hal ini terjadi, maka mekanisme kerjasama *licensing* dalam hal pemutusan kemitraan menjadi pekerjaan rumah yang tidak mudah untuk diselesaikan. Pada kenyataannya, banyak perusahaan mitra yang berselisih dengan pemegang *license* yang tidak kunjung usai, bahkan sudah ada yang bertahun-tahun di “Meja hijau.”

### *Joint Venture*

Risiko merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan bisnis. Baik perusahaan kecil, menengah, atau besar bahkan yang memiliki jangkauan multinasional. Biasanya, semakin besar

jangkauan usaha bisnis suatu perusahaan akan diikuti oleh tingkat risiko yang linier. Oleh karena risiko bisnis tidak dapat dihindari, apalagi ditiadakan, maka pebisnis diharapkan dapat membagi risiko tersebut kepada pihak lain. Salah satunya adalah melalui strategi kemitraan *joint venture* atau strategi aliansi. Strategi aliansi dapat dibangun dengan satu atau beberapa perusahaan yang memiliki industri sejenis atau bersifat pelengkap. Dengan strategi aliansi ini, maka risiko dapat ditanggung sesuai dengan jumlah korporasi yang tergabung di dalamnya. Demikian dengan tingkat keuntungan pun terbagi secara proporsional.

*Joint venture* akan membentuk sebuah entitas perusahaan baru yang dibangun oleh beberapa orang atau perusahaan. Dalam praktiknya, individu atau kelompok yang tergabung di dalam aliansi ini memiliki tanggung jawab dan peran sesuai dengan kapasitas serta kompetensinya. Pembentukan *joint venture* atau strategi aliansi pada pasar internasional tentunya memiliki tantangannya tersendiri. Berbeda ketika aliansi usaha dibentuk di dalam negeri yang memiliki kesamaan budaya, karakter, dan nilai-nilai. Setiap negara memiliki budaya, nilai, serta karakter bisnis yang berbeda-beda, di sinilah tantangan aliansi usaha dapat terbantu dalam jangka waktu tertentu. Aliansi harus menciptakan kesamaan pandang dalam menjalankan bisnis tertentu. Alih-alih ingin membagi risiko bisnis, yang terjadi adalah risiko ditanggung sendiri.

Dengan demikian, metode atau cara-cara untuk memasuki kompetisi global memiliki kelebihan dan kelemahannya. Tidak ada satu metode yang melebihi metode lainnya. Pemilihan strategi bisnis melalui melakukan ekspor, membuat “anak perusahaan” yang baru, *franchising*, *licensing*, dan membuat *joint venture* atau strategi aliansi merupakan pilihan strategi yang dapat digunakan oleh eksekutif dalam mengembangkan bisnis kompetitifnya di pasar internasional.

### **Ringkasan**

1. Pasar internasional menjanjikan kuantitas konsumen yang melimpah. Keberhasilan untuk mendapatkan segmentasi konsumen potensial sangat bergantung kepada kualitas, keunikan, dan inovasi dari produk yang ditawarkan.
2. Keuntungan dan risiko dalam persaingan perdagangan internasional merupakan ‘seni’ yang menjadi bagian permanen setiap pebisnis. Namun, bagaimana untuk meningkatkan keuntungan dan meminimalkan risiko usaha menjadi pekerjaan rumah setiap pebisnis yang masuk dalam kompetisi pasar internasional.
3. Strategi-strategi untuk masuk dalam pasar internasional merupakan pilihan yang harus disesuaikan dengan kemampuan dan kompetensi pengusaha serta keunikan barang serta layanan.

### **Langkah-Langkah dalam Memasuki Kompetisi di Pasar Internasional**

1. Analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan yang berkaitan dengan produk, sumber daya, dan kompetensi korporasi.
2. Analisis peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan yang berkaitan tren kebutuhan masyarakat negara tujuan, potensi konsumen yang besar, substitusi produk, dan perubahan kebijakan bisnis.
3. Memiliki salah satu strategi untuk memasuki pasar internasional, antara lain menjadi eksportir, membuat “anak perusahaan” yang baru, *franchising*, *licensing*, dan membuat *joint venture* atau strategi aliansi.
4. Menyiapkan diri dengan berbagai risiko yang dapat terjadi. Oleh karena itu, perencanaan dalam bentuk langkah-langkah antisipasi dapat membantu meminimalkan tingkat kerugian yang dapat dialami oleh korporasi.

## **Latihan**

Jika Anda ditunjuk oleh *Board of Director* untuk menginisiasi pembukaan cabang perusahaan di luar negeri, maka langkah-langkah apakah yang akan Anda lakukan? Penjelasan Anda harus disertai dengan contoh yang nyata atau konkret di bidang usaha Anda masing-masing.

Bagaimana strategi Anda ketika mendapati substitusi produk yang beredar di pasaran internasional? Dengan catatan produk pengganti tersebut memiliki beberapa kelebihan, antara lain dari sisi kualitas, harga, kemasan, dan lain sebagainya.

## PERTEMUAN MINGGU KE-9

### Strategi Pengembangan Bisnis

Tujuan pembelajaran

Mahasiswa memiliki pemahaman dan wawasan yang luas berkaitan dengan beberapa beberapa sub topik sebagai berikut.

1. Strategi konsentrasi atas industri tunggal
2. Strategi integrasi horizontal: merger dan akuisisi
3. Strategi integrasi vertikal dan keuntungannya

#### Pendahuluan

Mempelajari strategi untuk mengembangkan bisnis telah menjadi materi ajar yang telah dilakukan beberapa dekade yang lalu. Setiap masa memiliki tantangan dan tuntutan strategi yang berbeda dengan masa atau waktu yang lain serta tidak dapat digeneralisasi. Namun demikian, strategi tetaplah menjadi materi pembelajaran yang menarik untuk terus dieksplorasi dan diejawantahkan sesuai dengan semangat dan perubahan bisnis yang berlaku pada saat tersebut. Dengan demikian, perkembangan pengetahuan strategi terakumulasi dan dapat menjadi pijakan untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian sesuai dengan kebutuhan. Keberhasilan penerapan strategi pada waktu dan jenis bisnis tertentu tidak dapat serta merta digunakan untuk kesuksesan strategi pada waktu dan jenis yang lain. Pernyataan ini tidaklah bersifat mutlak dalam arti masih bisa menjadi alat bantu dalam mencapai tujuan organisasi. Namun, pengalaman keberhasilan penerapan strategi pada waktu dan jenis yang berbeda dapat menjadi pengetahuan yang dapat dianalisis menjadi dasar dalam pengembangan strategi selanjutnya. Sejalan dengan pernyataan orang bijak: “Kita hari ini ada karena telah menginjak pundak orang banyak.” Kalimat ini dalam konteks pengembangan strategi bisnis dapat diartikan seseorang yang telah memiliki pengetahuan tidak dapat dilepaskan dari bantuan para ahli yang telah merumuskan berbagai pengalamannya secara teoritis sebelumnya. Rangkaian pengalaman yang telah diekstrak menjadi pengetahuan, teori, dalil, dan hukum yang dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan zaman.

Dengan pengetahuan dan keterampilan strategi bisnis tersebut, seseorang atau lembaga bisnis dapat melakukan otokritik terhadap kinerja yang sedang dilakukannya. Otokritik atau identifikasi terhadap internal organisasi merupakan kemutlakan di dalam membangun pengembangan strategi bisnis untuk mencapai keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Bagaimana kekuatan atau kelemahan yang dimiliki oleh organisasi? Kekuatan atau kelemahan dalam memproduksi barang atau layanan, kemasan, kegiatan pemasaran, proses produksi, pengelolaan sumber daya manusia, dan lain sebagainya dapat menjadi pijakan awal dalam proses perencanaan strategik pada masa depan. Mempelajari lingkungan organisasi internal harus diimbangi dengan pengetahuan tentang lingkungan luar yang mendukung kegiatan bisnis. Dengan melakukan kajian ini, maka organisasi dapat mengetahui secara mendalam peluang atau ancaman yang ada di lingkungan korporasi bisnisnya. Peluang merupakan kesempatan organisasi untuk dapat mengembangkan berbagai produk yang kompetitif. Sedangkan ancaman, tekanan, atau hambatan harus diantisipasi dengan langkah-langkah yang konkret.

Kesempatan atau berbagai peluang bisnis tidak akan pernah hilang. Jika seseorang atau perusahaan gagal ‘menangkap’ kesempatan bisnis tersebut, maka peluang tersebut berpindah kepada individu atau kelompok lain. Demikian seterusnya, hingga peluang atau kesempatan bisnis tersebut berhasil dimanfaatkan oleh seseorang atau perusahaan yang telah memiliki persiapan strategi untuk mengembangkan bisnis. Individu atau organisasi yang gagal dapat menjadi ‘penonton’ atas keberhasilan seseorang atau perusahaan tersebut. Oleh karena itu, kepemilikan strategi untuk

pengembangan bisnis merupakan kemutlukkan yang harus dimiliki oleh setiap korporasi. Strategi bisnis untuk mengembangkan bisnis di area tertentu, antisipasi persaingan, memproteksi konsumen yang potensial, dan lain-lain menjadi keharusan serta komitmen setiap organisasi bisnis.

### **Strategi Konsentrasi Industri Tunggal**

Salah satu tipe strategi yang dapat digunakan dan dikembangkan adalah konsentrasi pada satu bidang industri tunggal. Strategi konsentrasi pada satu bidang industri tunggal dapat membantu korporasi untuk memiliki keunggulan yang maksimal atas produk yang menjadi andalan perusahaan tersebut. Pernyataan ini tidaklah dimaksudkan agar perusahaan tidak melakukan pengembangan-pengembangan terhadap produk lain, tetapi memberikan fokus kepada strategi pada jenis bisnis tertentu akan memberikan hasil yang jauh lebih maksimal. Ketika organisasi bisnis telah berhasil mengembangkan pada satu bidang industri tunggal, maka kesuksesan tersebut dapat menjadi landasan yang kokoh untuk mengembangkan diri pada bidang industri yang lain. Bagi banyak perusahaan, pengembangan strategi konsentrasi dapat diterima secara logis. Strategi-strategi ini digunakan agar dapat bersaing dan sukses pada satu bidang industri tunggal. KFC, AW, dan McDonald merupakan tiga contoh perusahaan yang fokus kepada strategi konsentrasi agar dapat menjadi perusahaan yang dominan untuk mendapatkan pangsa konsumen potensial. Pada konsentrasi bisnis terdapat tiga jenis strategi yang dapat digunakan, antara lain *market penetration* – penetrasi pasar, *market development* – pengembangan pasar, dan *product development* – pengembangan produk yang dijelaskan secara lengkap pada bagian berikut. Pada strategi konsentrasi ini, perusahaan dapat menggunakan salah satu dari ketiga pendekatan yang ada. Namun, jika diperlukan, maka perusahaan dapat menggunakan ketiga pendekatan strategi tersebut secara simultan.

#### *Market Penetration*

*Market penetration* atau penetrasi pasar merupakan strategi perusahaan untuk dapat mengembangkan area atau menjangkau konsumen potensial yang lebih besar. Eksekutif membutuhkan beberapa data valid sebelum melaksanakan strategi ini, antara lain kuantitas konsumen yang telah menggunakan barang atau layanan perusahaan, sebaran daerah pelanggan, jenis produk andalan, efektivitas program pemasaran, dan data lainnya. Pengetahuan dan kepemilikan data atau informasi di atas dapat menjadi landasan dalam membuat serta mengembangkan beberapa strategi penetrasi yang konkret, tepat, dan efektif. Data adalah segalanya dan segalanya membutuhkan data. Perusahaan tidak dapat menggunakan data seadanya, apalagi sekadar intuisi dalam membuat melaksanakan strategi yang kompetitif. Dibutuhkan data yang lengkap, jelas, dan valid. Sehingga pembuatan perencanaan strateginya pun memiliki dasar yang kuat dalam tatanan operasionalnya.

Strategi *market penetration* tidak saja dapat digunakan bagi perusahaan-perusahaan yang telah lama eksis, namun dapat digunakan juga untuk para penguasaan yang baru masuk ke pasar industri tertentu. Namun terdapat perbedaan dan tujuan yang signifikan di antara keduanya. Untuk perusahaan yang telah lama eksis, strategi penetrasi pasar digunakan sebagai perbaikan strategi yang lalu agar kinerja perusahaan dapat bertambah lebih baik. Untuk perusahaan baru, penetrasi pasar dapat digunakan untuk memperkenalkan produk dan nama perusahaan tersebut. Khusus untuk perusahaan yang relatif baru memasuki suatu industri, penetrasi pasar harus dilakukan secara hati-hati. Alih-alih ingin mendapatkan sambutan positif dari konsumen, yang terjadi adalah sebaliknya, konsumen “memandang rendah” barang atau layanan yang dipasarkan. Selanjutnya, pasar akan memberi ‘label’ negatif terhadap produk dan produsennya.

Penetrasi pasar memiliki dua fungsi yang dapat berguna bagi kelangsungan kegiatan operasional perusahaan, yakni sebagai alat pengukuran dan pengembangan aktivitas organisasi. Pertama, sebagai alat pengukuran. Kegiatan yang dilakukan dalam penetrasi pasar salah satunya adalah

mendapatkan informasi atau data yang valid berkaitan dengan performansi atau kinerja organisasi dalam bentuk penjualan produk. Data penjualan produk, baik secara kuantitas maupun kualitas. Data penjualan ini dapat dijadikan ukuran untuk menilai efektifitas kinerja organisasi melalui departemen penjualannya melalui pengukuran *market penetration rate* (MPR).

$$\text{Rumus MPR} = (\text{Total Pelanggan} : \text{Ukuran Target Market}) \times 100$$

Untuk mendapatkan informasi nilai, jumlah, atau kuantifikasi dari ukuran target market menjadi pekerjaan rumah yang cukup rumit. Organisasi dapat menggunakan data dari asosiasi yang menaungi industri-industri sejenis. Dengan mengetahui MPR, organisasi dapat mengukur banyaknya barang atau layanan yang digunakan oleh pelanggan dibandingkan dengan total 'perkiraan' pasar. Hasil dari pengukuran MPR dapat digunakan dalam pengembangan strategi untuk meningkatkan pangsa pasar barang atau layanan tersebut. Semisal: Populasi penduduk DKI Jakarta 13 juta orang dan 4 juta di antaranya memiliki kendaraan roda empat, maka penetrasi pasar kendaraan roda empat adalah 31%. Secara teori, masih ada 9 juta orang yang dapat menjadi pelanggan potensial untuk kendaraan roda empat, atau sekitar 69% dari populasi masih belum dimanfaatkan.

**Catatan penting: Jumlah populasi 13 juta penduduk DKI harus dihitung dan didefinisi kembali, salah satunya adalah usia produktif.**

Fungsi kedua dari penetrasi pasar adalah untuk mengembangka aktivitas organisasi. Dengan menggunakan contoh data di atas, perusahaan yang bergerak di bidang otomotif, khususnya kendaraan roda empat memiliki peluang atau kesempatan untuk mengembangkan bisnisnya sebesar 69%. Dalam usaha untuk mendapatkan porsi atau segmen pasar atau konsumen yang potensial, organisasi harus melakukan beberapa kegiatan, antara lain: 1) meningkatkan kegiatan pemasaran dan promosi, 2) *partnership* – kerjasama dengan industri sejenis, 3) produk inovatif dan harga yang kompetitif. Penjelasan detil dan lengkap mengenai tiga kegiatan tersebut dijelaskan pada sub bagian berikut ini.

### *Market Development*

Strategi pengembangan pasar atau *market development strategy* dilakukan melalui kegiatan pemasaran dengan memperkenalkan barang atau layanan perusahaan kepada konsumen pada segmen pasar yang relatif masih baru. Strategi ini dilakukan untuk menarik konsumen untuk menjadi pelanggan baru yang selama ini belum 'tersentuh' atau menjadi pelanggan di perusahaan yang lain. Ada beberapa kegiatan yang dapat dilakukan pada strategi pengembangan pasar, antara lain: 1) menjual produk melalui jalur distribusi yang baru, 2) mengembangkan area geografis untuk mendapatkan pangsa pasar konsumen yang baru, 3) kegiatan pemberian sampel produk yang inovatif, kemasan menarik, dan harga yang kompetitif dalam setiap kegiatan pemasaran serta promosi, dan 4) membuka cabang baru. Oleh karena kegiatan pengembangan segmentasi pasar yang relatif masih baru, maka diperlukan sistematika strategi pemasaran yang terdiri atas beberapa tahapan, mulai dari tahapan pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, dan penurunan.

Pertama, tahap pengenalan. Pada kegiatan peluncuran produk atau pangsa pasar konsumen yang baru, manajemen pemasaran dapat merumuskan secara sistematis beberapa variabel pemasaran, antara lain profil perusahaan, harga, promosi, kualitas, garansi – purna jual, dan distribusi. Profil, nama, atau data lengkap tentang perusahaan dapat memberikan dampak signifikan positif kepada peluncuran produk baru atau pangsa konsumen yang potensial. Nama, kondite, atau *image* yang positif memberikan pengaruh positif kepada pasar. Masyarakat dengan mudah untuk mendapatkan informasi tentang kinerja suatu perusahaan melalui berbagai kanal informasi. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, sosial media, dan asosiasi akan memudahkan konsumen untuk mengetahui kualitas atau performansi suatu perusahaan.

Elemen harga merupakan faktor yang cukup sensitif dalam kegiatan pemasaran. Konsumen akan memberikan reaksi positif ketika suatu produk baru yang memiliki kualitas tertentu menawarkan dengan harga yang kompetitif. Oleh karena itu, eksekutif perlu untuk memiliki perencanaan yang mendalam berkaitan dengan strategi harga pada produk yang ditawarkan. Sebaliknya, pasar akan bereaksi negatif, ketika mendapatkan harga suatu produk lebih tinggi dibandingkan dengan harga dari produsen yang lain. Selain itu, kegiatan promosi yang gencar dapat memberikan hasil yang signifikan baik dalam peningkatan pangsa pasar. Tampaknya, dengan penggunaan teknologi yang menjadi ciri kemajuan masyarakat modern akan menjadi sarana promosi yang efektif untuk dapat menjangkau segmentasi pasar yang baru. Baik melalui berbagai kanal sosial media, surat kabar elektronik, dan lain sebagainya.

Di samping itu, perusahaan harus dapat memastikan bahwa kualitas barang atau layanan yang disampaikan kepada segmen pasar yang relatif baru harus benar-benar sesuai dengan kebutuhan atau tuntutan pasar. Pada bagian sebelumnya disampaikan elemen harga yang harus kompetitif. Kedua kombinasi strategi antara harga dan kualitas bukanlah pekerjaan yang mudah dan sudah menjadi paradigma umum bahwa sisi kualitas akan berpengaruh kepada sisi harga secara linear. Jika harga makin tinggi, maka kualitas pun akan naik dan sebaliknya, jika harga makin murah akan diikuti oleh kualitas yang sama. Paradigma konsumen ini dapat menjadi tantangan bagi manajemen untuk mendapatkan pangsa pasar pembeli yang baru. Pada bagian pelajaran sebelumnya telah disampaikan sedikitnya dua pendekatan, yakni *cost leadership* dan *differentiation*.

Garansi atau purna jual produk memiliki kekuatan dalam menarik perhatian pangsa pasar konsumen baru. Mereka membutuhkan jaminan bahwa produk yang dijual produsen sesuai dengan harapan dan dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Bagaimana sistematis ketika terjadi kekeliruan fungsi produk atau layanan? Bagaimana pelayanan untuk mendapatkan informasi tambahan? Dan lain sebagainya harus menjadi perhatian dan komitmen organisasi untuk memenuhinya. Aspek lainnya adalah distribusi. Distribusi memiliki peran penting dalam menyampaikan produk sampai ke tangan konsumen. Pastikan, sistem distribusi tidak rumit dan mengganggu kenyamanan konsumen. Produsen harus memberikan jaminan distribusi yang nyaman kepada setiap pelanggan. Pengaruh atas distribusi yang sistematis kepada konsumen ini akan meningkatkan kepercayaan kepada perusahaan dan atas peningkatan kepercayaan tersebut, konsumen akan memberikan *review* dan merekomendasikan kepada yang lainnya.

Kedua, tahap pertumbuhan. Tahapan ini menjadi penting dan dapat digunakan sebagai verifikasi apakah tahapan sebelumnya, yakni pengenalan berjalan sebagaimana mestinya. Apakah pada tahapan pengenalan ini, pangsa pasar konsumen terbentuk dengan baik dan mencapai kuantitas yang ditargetkan. Ketika tahapan awal berkembang secara signifikan, maka tahapan pertumbuhan dapat memberikan hasil yang optimal. Hal ini terjadi karena perencanaan strategik pada tahapan sebelumnya dilakukan secara maksimal. Konsumen memberikan apresiasi terhadap barang atau layanan yang ditawarkan, kepercayaan terbentuk, transaksi penjualan terjadi, dan konsumen dapat memberikan hasil *review* atau rekomendasi yang positif kepada pelanggan yang lain.

Tahapan ini pasti ditandai dengan adanya peningkatan volume penjualan atas produk-produk tertentu yang telah diperkenalkan pada tahapan sebelumnya. Dengan adanya pertumbuhan penjualan pada produk tertentu, maka persaingan dagang pada industri sejenis mulai terjadi. Pesaing mulai merasa terganggu dengan volume penjualan yang relatif menurun, pangsa konsumen yang terbagi, dan mendorong untuk memikirkan langkah-langkah strategi berikutnya. Mengutip Kotler (2009) sepanjang tahapan pertumbuhan, perusahaan dapat mengimplementasikan beberapa strategi agar tahapan ini dapat bertahan, bahkan semakin meningkat. Strategi-strategi tersebut adalah sebagai berikut.

1. Meningkatkan kualitas dengan menambah berbagai inovasi dan fitur-fitur barang atau layanan yang ditawarkan.
2. Inovasi dalam kemasan produk, ukuran, bentuk, dan lain sebagainya.
3. Memasuki dan membuka segmen pasar konsumen yang baru.

4. Membuka saluran distribusi baru dengan bekerja sama dengan agen-agen penjualan.
5. Pengembangan strategi periklanan dari *product-awareness* – kesadaran akan produk menjadi *product-preference* – pemilihan produk.
6. Strategi penurunan harga untuk menarik lapisan konsumen yang memiliki sensitivitas terhadap fluktuasi harga produk. Catatan: Penurunan harga melalui strategi diskon, kuantitas pembelian berikutnya, hadiah, dan lain sebagainya.

Pada tahap pertumbuhan, sebenarnya perusahaan telah memiliki dasar kuat dalam membangun daya saingnya terhadap perusahaan-perusahaan yang bergerak di industri sejenis. Inilah tahapan kritis yang harus dipertahankan atau ditingkatkan dengan komitmen dan konsistensi yang berkesinambungan. Jika tidak, maka dapat berakibat fatal bagi perusahaan. Menjaga komitmen produk melalui kualitas, purna jual, dan layanan maksimal harus terus dijaga konsistensinya, agar kepercayaan konsumen pada pangsa pasar tertentu dapat bertahan dan meningkat. Pada tahapan ini, perusahaan akan dihadapkan pada dua pilihan yang tidak mudah, yakni memiliki pangsa pasar konsumen yang tinggi atau tingkat keuntungan (*margin profit*) yang maksimal. Namun, strategi yang dapat disampaikan pada tahapan ini adalah perusahaan dapat menunda untuk mendapatkan keuntungan agar memiliki keuntungan yang lebih besar pada tahapan selanjutnya, pada tahapan puncak atau kedewasaan.

Ketiga, tahap kedewasaan. Sejalan dengan penjelasan sebelumnya bahwa tahapan kedewasaan atau puncak merupakan sarana pembuktian keberhasilan strategi pada tahap pengenalan dan pertumbuhan. Inilah tahapan puncak yang kritis, di mana memasuki tahapan kedewasaan yang relatif lebih lama dari tahapan sebelumnya. Pertahanan tahapan ini terletak pada kebaruan produk yang ditawarkan pada pelanggan. Sehingga, dengan kebaruan produk, konsumen memiliki kepercayaan yang semakin bertumbuh kepada komitmen perusahaan yang selalu dapat memberikan barang atau layanan terbaiknya. Kritisnya adalah tahapan ini memiliki kecenderungan lebih untuk menurun dan hal ini menjadi tantangan tersendiri, secara khusus bagi manajer pemasaran.

Tahap puncak dapat berubah menjadi titik jenuh yang membahayakan bagi keberlangsungan kegiatan organisasi perusahaan. Titik jenuh ini dapat dipicu oleh beberapa sebab, antara lain hadirnya produk yang lebih baru, inovasi yang mencapai titik puncak, konsumen yang beralih kepada produsen lain, dan lain sebagainya. Namun demikian, penulis menyampaikan bahwa titik puncak atau tahap kedewasaan biasanya diikuti oleh fase penurunan. Fenomena ini adalah hal yang umum, alamiah, dan normal. Oleh karena itu, sebelum masuk dalam tahapan kedewasaan atau puncak, eksekutif harus melakukan berbagai kebaruan dan inovasi dalam produk pada tahap pertumbuhan. Jika pergerakan inovasi dan aspek kebaruan dilakukan pada tahap puncak, maka akan terjadi keterlambatan yang dapat mengganggu kinerja organisasi. Pada sisi lain, ketika organisasi terlambat dalam melakukan berbagai kebaruan dan inovasi pada produk, maka pesaing memiliki peluang atau kesempatan yang besar untuk memasarkan produknya. Kondisi yang membahayakan bagi organisasi.

Oleh karena itu, strategi pengembangan bisnis yang hakiki adalah terus mengembangkan aspek-aspek noveltis dan inovatif pada barang atau layanan yang ditawarkan kepada konsumen. Barang dan layanan tidak hanya diproduksi secara generik atau umum, tetapi dapat dikembangkan sesuai dengan permintaan, kebutuhan, atau keperluan konsumen (*customized*) dan unik atau lain dari pada yang lain (*remarkable*). Konsumen memiliki kecenderungan untuk membeli produk-produk yang memiliki berbagai kebaruan atau inovasi, lepas dari apakah produk itu dibutuhkan atau tidak. Apalagi ketika masuk ke dalam pasar konsumen yang memiliki kerentanan atau sensitivitas terhadap fluktuasi harga produk, maka berbagai kombinasi strategi kebaruan, inovasi, dan harga ekonomis menjadi pekerjaan rumah bagi seluruh eksekutif perusahaan.

Keempat, tahap penurunan. Tingkat permintaan atas satu produk pada waktunya akan mengalami penurunan. Seberapa pun berkualitasnya produk tersebut, namun pada jangka waktu tertentu akan berkurang produktivitasnya. Para pemangku kebijakan harus memiliki paradigma demikian, bahwa setiap produk memiliki masanya dan skala ekonomis yang terbatas. Dengan pemilikan paradigma tersebut, setiap pebisnis terpacu untuk dapat ‘melahirkan’ barang atau layanan



yang “benar-benar” memiliki kebaruan, inovasi, dan memberikan solusi kepada pelanggan. Paradigma ini akan mendorong setiap pebisnis untuk terus mempersiapkan diri dengan melakukan berbagai sarana antisipasi agar kegiatan di dalam organisasinya dapat terus berlangsung. Setiap pengusaha harus memiliki cara demikian, bahwa segala sesuatunya pasti berubah dan waktu perubahannya tersebut semakin pendek atau singkat. Semisal, pada 2008, Prof. David Keith dari Universitas Harvard, Amerika Serikat memiliki keyakinan bahwa harga produk listrik tenaga surya akan cenderung turun pada 2030. Namun kenyataannya, prediksi Keith keliru, harga murah tersebut akan tercapai pada 2020.

Perubahan adalah keniscayaan atau kepastian yang tidak akan pernah berubah. Paradigma ini dapat diaplikasikan ke dalam semua lini bidang kehidupan, termasuk ekonomi dan bisnis. Pada masa atau warsa di mana intervensi teknologi begitu kuat dan masif, perubahan tersebut dapat terjadi dalam waktu yang relatif singkat. Masa sebelum memasuki revolusi industri ke-1 membutuhkan ratusan tahun, di mana kegiatan perekonomian konvensional digantikan dengan mesin. Namun ketika memasuki revolusi industri ke-2, ke-3, dan pada 2020 memasuki revolusi industri 4.0 hanya membutuhkan beberapa tahun perubahan tersebut terjadi. Setiap pengusaha diharapkan terus *alert* atau waspada terhadap perubahan yang terus terjadi di lingkungan bisnisnya dan perubahan tersebut terjadi secara cepat. Perhatian yang luas dan mendalam terhadap lingkungan dalam dan di luar organisasinya. Sehingga, perusahaan dapat mengetahui secara lengkap kekuatan, kelemahan, peluang, dan risiko yang dimiliki; atasnya eksekutif dapat membuat perencanaan-perencanaan yang konkret guna menghadapi era perubahan dan persaingan ke depan.

Fase atau tahap penurunan dapat diakibatkan oleh beberapa sebab, antara lain teknologi, perubahan selera konsumen, dan meningkatnya jumlah pesaing yang masuk di pasar industri sejenis. Kita dapat mengerti, jika sebuah pepatah bijak mengatakan: “Mempertahankan jauh lebih sulit dari membuat.” Perusahaan dan karyawan memiliki beban-beban tertentu ketika berhadapan dengan kenyataan di mana produk yang dulunya laris manis, berubah drastis dengan tingkat penjualan yang miris. Inilah kenyataan yang harus mendapatkan jawaban atau solusi dan tidak dapat diabaikan, apalagi dihindari. Mengutip pernyataan Arman dkk (2006) bahwa terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan pada fase penurunan ini, antara lain: 1) meningkatkan investasi untuk mendominasi dan memiliki *positioning* yang kuat, 2) analisis pelanggan untuk mendapatkan konsumen yang potensial, dan 3) berpindah ke jenis produk atau bisnis yang lain.

Pilihan ketiga untuk meninggalkan arena persaingan merupakan pilihan terakhir atau terburuk yang dapat diambil oleh perusahaan. Setiap pengusaha harus menyadari bahwa kondisi atau risiko ini dialami oleh semua pebisnis, bukan hanya dirinya sendiri dan organisasi. Namun demikian, pebisnis yang memahami kondisi ini akan selalu membuat persiapan-persiapan untuk memasuki fase penurunan dengan beberapa kegiatan produktif, inovatif, dan kreatif. Menjalankan atau menggerakkan suatu bisnis merupakan seni yang memiliki keunikannya tersendiri. Ada tiga kegiatan yang dapat membantu menaikkan jumlah permintaan konsumen terhadap produk-produk tertentu. Pertama, *market modification*. Kegiatan memodifikasi pasar adalah langkah-langkah yang kreatif dan konkret untuk memasarkan produk kepada konsumen baru serta membuat segmen pasar yang relatif baru. Konsekuensi atas kegiatan ini adalah menggeser konsumen pesaing untuk beralih. Kedua, *product modification*. Modifikasi produk merupakan kegiatan mutlak yang harus dilakukan oleh semua pebisnis.

Nampaknya, kegiatan modifikasi produk ini sudah harus dilakukan sedini mungkin, sejak tahap pertumbuhan. Modifikasi produk melalui berbagai fitur-fitur baru, kualitas, kemasan, bentuk atau model, dan lain sebagainya. Sebagai catatan penting untuk melaksanakan strategi modifikasi produk yang optimal, perusahaan harus memiliki departemen riset dan pengembangan andal yang memiliki data yang berkaitan dengan produk tersebut. Semisal, selera konsumen, harga yang kompetitif, kebutuhan konsumen, jalur distribusi, dan lain sebagainya. Ketiga, *marketing program modification*. Sejalan dengan penjelasan sebelumnya, diharapkan perencanaan dan implementasi modifikasi program pemasaran harus dilakukan sedini mungkin pada fase pertumbuhan, sehingga ketika status produk telah

memasuki fase atau tahapan kedewasaan atau puncak, perusahaan telah memiliki langkah-langkah yang konkret. Modifikasi program pemasaran dapat diimplementasikan melalui pemberian diskon, program-program pembelian murah, distribusi yang masif, pemasaran melalui iklan yang gencar, penjualan *door to door*, penjualan yang lebih personal, layanan yang maksimal kepada konsumen, dan lain sebagainya.

Keempat tahapan produk yang dimulai dari pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, dan penurunan adalah mekanisme tahapan yang normal dan alami. Di mana setiap tahapannya memiliki ciri atau tanda yang dapat diidentifikasi oleh perusahaan. Hal ini tentunya dapat dilakukan dan diantisipasi pertumbuhan pada setiap jenjang tahapannya melalui perencanaan-perencanaan yang strategis. Sebuah nasihat dapat diimplikasikan dan diaplikasi dalam kegiatan organisasi bisnis: “Jangan terbang karena pujian dan jangan tumbang karena hinaan.” Implikasinya bagi pengusaha adalah ketika produk memasuki tahapan atau fase pengenalan dan mendapatkan apresiasi yang tinggi dari pasar dengan adanya peningkatan penjualan, sampai kepada fase pertumbuhan. Jangan lengah, justru di situlah fase atau kondisi, perusahaan harus mempersiapkan diri dengan langkah-langkah yang antisipatif. Mengapa? “*Your comfort zone is your dangerous zone.*” Fase kenyamanan itu tidak lama lagi akan segera berakhir. Begitu pun ketika permintaan produk menurun tajam, janganlah gelisah, khawatir, dan berputus asa. Justru, kekhawatiran dan keputusasaan akan menambah kerumitan serta menutup seluruh potensi solusi. Pasti ada jalan. Ingatlah bahwa berbisnis adalah kesenian yang harus diperagakan sebaik-baiknya agar ‘penonton’ dapat menikmati tayangannya berulang-ulang.

### *Product Development*

*Product development* atau pengembangan produk melalui pembuatan produk yang relatif baru untuk melayani kebutuhan dan selera pelanggan. Kegiatan pengembangan produk ini dapat dilakukan ketika perusahaan memiliki data riset pasar atas permintaan produk tertentu. Hendaknya perusahaan tidak melakukan berbagai pengembangan produk tanpa dukungan data riset lapangan. Penggunaan nalar, perkiraan, atau intuisi boleh saja dilakukan, tetapi tidak menjadi periodikal. Segalanya membutuhkan data dan dengan data akan menyampaikan segalanya. *Speak with data.*

Dalam pasar industri berinvestasi besar seperti bisnis pengadaan energi listrik, di mana penggunaan bahan baku batu bara atau fosil menjadi primadona untuk dapat menggerakkan kegiatan bisnis ini. Sehingga, hampir seluruh negara melakukan kegiatan eksploratif untuk mendapatkan batu bara yang memiliki permintaan dan nilai jual yang atraktif. Banyak pebisnis berhasil dan sukses menjalankan perusahaan eksplorasi atau penambangan atas batu bara ini, termasuk di Indonesia. Batu bara merupakan bahan baku fosil yang dapat digunakan sebagai sumber energi terpenting untuk bisnis pada industri pembangkit tenaga listrik. Sumber tenaga listrik merupakan produk dasar yang dibutuhkan oleh setiap rumah tangga dan industri, artinya produk ini tidak akan pernah kurang permintaannya, justru adanya kecenderungan yang terus meningkat. Oleh karena itu, permintaan batu bara terus meningkat dalam kapasitas yang maksimal.

Nampaknya, bisnis batu bara harus segera berakhir dan digantikan dengan produk lainnya. Penggunaan batu bara yang satu-satunya mengakibatkan kenaikan suhu global. Batu bara tidak lagi dipandang sebagai produk yang dapat memberi nilai ekonomis, tetapi miris merusak. Kenyataan ini pun dialami oleh pembisnis-pebisnis yang ada di Indonesia. Bisnis batu bara yang semula menggairahkan berubah menjadi mengkhawatirkan. Semua negara berlomba melakukan berbagai riset untuk menemukan bahan baku yang dapat menghasilkan energi listrik. Permintaan bahan baku fosil atau batu bara anjlog. Selain diakibatkan oleh peralihan teknologi bahan baku, juga disebabkan oleh semakin langkanya bahan baku fosil ini. Memasuki abad milenium, negara-negara berlomba untuk dapat menghasilkan energi listrik melalui teknologi angin, air, nuklir, tenaga surya, dan lain sebagainya. Pada laman majalah *National Geographic* edisi April 2020 disebutkan bahwa sumber tenaga listrik terbarukan yang efektif ditemukan pada penggunaan teknologi angin dan tenaga surya. Pasar

membuktikan bahwa teknologi tenaga surya memiliki daya dan kinerja tiga kali lebih besar dari angin. Terbuktikan! Bahwa apa yang dahulu membanggakan, pada akhirnya akan ditinggalkan.

Bahan baku fosil atau batu bara digantikan oleh tenaga surya yang memiliki kualitas berkali-kali lipat, tentunya memberikan peluang atau kesempatan bisnis yang baru. Dengan ditemukannya teknologi tenaga surya yang dapat diubah menjadi energi listrik memungkinkan terjadinya penghematan, khususnya pada industri manufaktur. Biasanya dengan ditemukannya energi terbarukan, biaya produksi semakin murah, produk semakin berkualitas, dan lebih inovatif. Bagaimana pun produk lama akan segera tergantikan dengan yang baru. Namun, sebelum produk tersebut tergantikan, maka perbaruilah produk lama Anda sendiri dengan produk-produk yang memiliki keunggulan, keunikan, dan kelebihan-kelebihan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan konsumen. Terdapat beberapa cara dalam kaitan dengan pengembangan produk, antara lain: 1) membuat produk dalam berbagai varian, 2) menyempurnakan produk, dan 3) pemasaran produk dengan keunggulan dan kelebihannya yang baru.

Pertama, pengembangan dengan membuat produk menjadi beberapa varian. Tujuan dari setiap strategi pengembangan produk harus dapat sesuai dengan kebutuhan dan selera konsumen. Konsumen harus mendapatkan rasa nyaman dan aman ketika menggunakan barang atau layanan perusahaan, salah satunya melalui kreativitas dalam pengembangan varian produk. Varian atau keberagaman produk dapat dilakukan berdasarkan ukuran, warna, bentuk, kemasan, dan lain sebagainya. Semisal, sabun mandi yang telah bertransformasi dari bentuk padat menjadi cair dengan bermacam-macam wewangian yang disesuaikan dengan warna. Sabun mandi dengan warna dan wangi tertentu yang difokuskan pada pasar kaum feminim berbeda dengan konsumen yang bergenre maskulin. Pada sisi lain, para produsen juga membidik pasar konsumen yang masih berusia anak-anak atau remaja dengan ukuran, warna, dan wewangian yang disesuaikan dengan selera pada jenjang usia tersebut.

Untuk mengembangkan produk menjadi beberapa varian, pengusaha harus melakukan studi lapangan untuk mendapatkan informasi kebutuhan, keinginan, dan selera konsumen yang sedang berkembang. Korporasi dapat membentuk departemen riset secara internal atau menggunakan tenaga profesional eksternal yang independen. Keduanya diharapkan dapat memberikan masukan yang bersifat ilmiah agar dapat dipergunakan untuk membuat strategi pengembangan produk yang valid. Perusahaan juga dapat menggunakan informasi atau kondisi yang menjadi tren di masyarakat. Data tren masyarakat tersebut dapat dijadikan pedoman dalam membuat berbagai produk yang banyak dimintati oleh konsumen.

Kedua, menyempurnakan produk. Barang atau layanan yang diproduksi oleh organisasi dalam rentang waktu tertentu akan memasuki fase penurunan, di mana permintaan atas produk tersebut turun secara signifikan. Sama seperti penjelasan sebelumnya, bahwa fase penurunan produk dapat disebabkan dengan adanya intervensi teknologi, masuknya pesaing-pesaing, dan produk-produk yang memiliki kebaruan. Oleh karenanya, sebelum produk memasuki fase penurunan akan menjadi baik apabila produsen selalu menyiapkan strategi untuk selalu memperbarui atau menyempurnakan barang atau layanan. Hal ini bersifat mutlak harus dilakukan oleh setiap produsen, khususnya yang berkaitan dengan manufaktur.

Oleh karenanya, produsen melalui departemen riset dan pengembangan harus terus memantau performansi produk-produknya di pasaran. Kegiatan riset lapangan melalui wawancara dengan konsumen, penyebaran angket, *talk show*, *door to door marketing*, dan kegiatan lain yang berkaitan dengan pengguna harus dilakukan secara periodik, sistematis, dan holistik. Dengan demikian, perusahaan dapat menyempurnakan produk melalui beberapa sumber, antara lain masukan, kritikan, dan selera konsumen, menyesuaikan dengan produk yang laku di pasaran regional dan global, penggunaan teknologi yang baru, dan lain-lain. Intinya, produsen harus 'menangkap' perkembangan produk yang ditawarkan sesuai dengan perubahan di dalam lingkungan bisnisnya, lingkungan dalam dan luar organisasi.

Ketiga, pemasaran produk dengan keunggulan dan kelebihan yang baru. Produk yang terdiri dari beberapa varian dan produk yang telah melewati tahapan penyempurnaan merupakan satu sisi dari strategi pengembang suatu produk. Namun, kedua strategi tersebut harus diketahui, tersosialisasi, atau terinformasikan kepada konsumen secara jelas, lengkap, dan informatif. Sosialisasi informasi kepada konsumen dapat dilakukan melalui perencanaan kegiatan pemasaran yang sistematis dan sistemik. Sistematis menunjuk kepada sistematika atau keteraturan kegiatan dan program pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan. Sistemik menunjuk kegiatan yang berpengaruh positif kepada kegiatan lainnya. Seperti, kegiatan pemasaran yang baik, tidak hanya berdampak positif kepada nilai pada produk yang dipasarkan, tetapi dapat berpengaruh baik kepada nama perusahaan atau organisasi bisnis tertentu.

Sebuah adagium menyatakan bahwa “Tidak ada kecap nomor satu.” Paradigma yang berkembang di kalangan konsumen telah mengakar sedemikian rupa dan sulit untuk dilepaskan. Korporasi melalui kinerja tenaga pemasarnya pun masih menggunakan pendekatan paradigma tersebut. Bagaimana untuk mengkonkretkan kalimat-kalimat pemasar, itu akan menjadi nilai tambah untuk meyakinkan konsumen terhadap produk yang dipasarkan. Propaganda dalam konteks kegiatan pemasaran adalah sebuah usaha yang dilakukan secara sistematis untuk membentuk persepsi konsumen untuk memercayai kualitas produk yang dipasarkan. Namun demikian, kalimat-kalimat propaganda dalam pemasaran harus dapat dibuktikan melalui performansi produk yang sesuai. Jika tidak, maka yang terjadi adalah sebaliknya. Alih-alih ingin mendapatkan segmentasi konsumen baru dan besar, yang didapat malahan kondisi yang diskonstruktif di mana konsumen merasa dikelabui dengan propaganda tersebut. Oleh karena itu, pemasar harus dapat melakukan terobosan atau propaganda yang bertanggung jawab. Di samping itu, korporasi dapat meneruskan dengan membangun strategi pada tatanan operasional yang konkret untuk mengaplikasikan ketiga strategi di atas: *market penetration*, *market development*, dan *product development* melalui strategi integrasi vertikal maupun horizontal.

### **Strategi Integrasi Horizontal**

Strategi integrasi horizontal merupakan strategi untuk memperluas jangkauan operasi perusahaan dengan menggabungkan perusahaannya dengan perusahaan lain dalam industri sejenis. Penggabungan ini ditujukan agar perusahaan dapat berbagi beban usaha dan tidak menanggung sendiri segala dampak yang ditimbulkan dalam persaingan usaha. Tentunya, dibutuhkan investasi dalam bentuk dana, usaha, waktu, dan SDM yang besar dalam melaksanakan strategi-strategi *market penetration*, *market development*, dan *product development*. Untuk perusahaan yang berskala besar, strategi integrasi horizontal tidak terlalu dibutuhkan dan khusus untuk kasus-kasus tertentu saja. Namun, untuk perusahaan kelas menengah dan relatif kecil, implementasi strategi ini dapat dipertimbangkan, yakni melalui strategi bisnis akuisisi dan merger.

Akuisisi dan merger merupakan pengejawantahan dari strategi integrasi horizontal. Akuisisi menunjuk kepada aktivitas pembelian atau pengambilalihan satu perusahaan oleh perusahaan lain. Pembelian atau pengambilalihan ini biasanya terjadi karena perusahaan satu tidak atau kurang memiliki kekuatan dalam menjalankan kegiatan bisnis pada industri tertentu. Pengambilalihan ini dapat dilakukan pada jenis industri sejenis atau *cross industry*. Pada industri sejenis tentunya akan meluaskan pangsa pasar industri dan konsumen perusahaan pembeli dan untuk *cross industry* dapat diperuntukkan beberapa faktor, semisal investasi, ekspansi bisnis, dan lain-lain. Akuisisi dapat dilakukan dengan membeli seluruh atau sebagian aset guna memperoleh kepemilikan hak suatu perusahaan minimal 51% atau pemegang saham mayoritas. Perusahaan pembeli (*acquiring company*) dapat mengatur sedemikian rupa manajemen perusahaan yang diakuisisi (*target company*). Dengan kata lain, *targeting company* harus mengikuti seluruh kebijakan dari *acquiring company*, baik dalam hal pembentukan struktur organisasi, penempatan pimpinan, dan kegiatan-kegiatan operasional bisnis. Semisal pada

2016 di mana perusahaan *software* berskala besar dan global, Microsoft mengakuisisi LinkedIn yang notabene adalah sebuah perusahaan jejaring sosial yang digunakan oleh para profesional.

Sedangkan merger memiliki tujuan yang sedikit berbeda dengan pendekatan akuisisi, di mana merger lebih kepada simbiosis mutualisme atau paradigma untuk membangun hubungan yang saling memberikan keuntungan. Pada dasarnya, merger merupakan pendekatan yang humanis di tengah-tengah semangat antroposentris. Kegiatan bisnis yang secara dasar dan alamiah mempunyai semangat saling ‘mematikan’ agar dapat memenangkan persaingan dihadapkan pada semangat saling memberikan keuntungan. Oleh karena itu, setiap pihak yang tergabung dalam proses merger ini diharapkan memiliki paradigma atau cara pandang yang sama dalam membangun kinerja perusahaan lebih baik lagi. Konsep merger dapat dipraktikkan melalui penggabungan dua atau lebih perusahaan dengan membentuk nama, konsep, sistem yang baru. Semisal, pada 2 Oktober 1998 terbentuk dan teresmikan lembaga keuangan baru hasil merger dari empat bank yang berskala nasional, yakni PT Bank Bumi Daya (BDD), Bank Ekspor Impor Indonesia (EXIM), Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo), dan Bank Dagang Negara (BDN). Keempat bank ini bersepakat untuk melakukan merger demi efektivitas dan kinerja lebih baik melalui nama perusahaan yang baru, yakni PT Bank Mandiri. Pada tabel berikut disajikan simpulan penjelasan antara metode akuisisi dan merger.

Tabel Metode Akuisisi dan Merger

<b>Akuisisi – Take Over</b>	<b>Merger - Consolidation</b>
Satu perusahaan ( <i>acquiring company</i> ) membeli perusahaan yang lain ( <i>target company</i> ) dan mempunyai kendali penuh.	Penggabungan dua atau lebih perusahaan dan membentuk perusahaan baru yang diawali dengan pembubaran perusahaan-perusahaan sebelumnya.
Perusahaan yang ‘relatif’ baru yang mengakomodir berbagai kepentingan diatur dalam skema kepemilikan saham minoritas dan mayoritas	Penggabungan biasanya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam jenis industri bisnis, ukuran, dan pangsa pasar konsumen yang sama.
<p>Minim risiko. Kendali penuh berada pada perusahaan yang membeli atau mengakuisisi (<i>acquiring company</i>), sedangkan yang lain hanya mengikuti dan melaksanakan seluruh kebijakan dari <i>acquiring company</i>.</p>	<p>Tinggi risiko. Setiap perusahaan yang melebur ke dalam perusahaan yang baru memiliki hak dan kewajiban yang sama. Tentunya di dalam setiap pengambilan keputusan, kebijakan, dan strategi harus mengakomodir semua kepentingan. Tentunya, hal ini tidak mudah. Oleh karenanya pada penjelasan di atas disampaikan bahwa: “Oleh karena itu, setiap pihak yang tergabung dalam proses merger ini diharapkan memiliki paradigma atau cara pandang yang sama dalam membangun kinerja perusahaan lebih baik lagi.”</p>

Catatan.

Strategi akuisisi lebih populer dibandingkan dengan merger. Hal ini dilatarbelakangi natur dari kegiatan bisnis yang kompetitif dan bukan sekadar kegiatan lembaga-lembaga sosial. Pasal berikutnya adalah akuisisi dinilai lebih konkret, praktis, dan sistematis apabila dibandingkan dengan strategi merger yang tinggi risiko pada masa-masa yang akan datang.

Strategi integrasi horizontal, baik dalam bentuk akuisisi maupun merger memiliki tujuan yang sama, yakni untuk mengembangkan pengaruh atau penguasaan suatu pangsa pasar pada industri tertentu. Sehingga, berbagai kegiatan bisnis melalui strategi *market penetration*, *market* dan *product development* dapat dioptimalkan.

## Strategi Integrasi Vertikal

Sejajar dengan penjelasan pada strategi integrasi horizontal, integrasi vertikal pun memiliki tujuan yang sama, yakni mengoptimalkan kegiatan bisnis melalui *market penetration*, *market development*, dan *product development*. Namun, strategi vertikal merupakan strategi pertumbuhan melalui perluasan usaha dengan menambah bidang bisnis yang relatif baru melalui kerjasama dengan pemasok atau para distributor. Strategi integrasi vertikal menggunakan metode akuisisi untuk menguasai hulu sampai ke hilir dari proses bisnisnya. Strategi untuk menguasai hulu dengan mengakuisisi perusahaan-perusahaan pemasok dan menguasai hilir dengan menguasai *channels of distribution* – jalur distribusi. Strategi vertikal dilakukan agar perusahaan induk memiliki kekuatan atau pengaruh tunggal dalam dalam mengimplementasikan berbagai kebijakan bisnisnya. Tentunya selain untuk meningkatkan keuntungan, juga agar memiliki kredibilitas yang dapat dipertanggungjawabkan kepada konsumen.

Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan induk memiliki peningkatan keunggulan kompetitifnya secara keseluruhan. Mulai dari penguasaan penuh proses bisnis hulu (*backward vertical integration strategy*) yang berkaitan dengan penyediaan bahan-bahan baku atau mentah. Sampai kepada proses bisnis yang berada pada tahapan hilir (*forward vertical integration strategy*) melalui jaringan-jaringan distribusi. Strategi vertikal memberikan keuntungan penuh kepada perusahaan dalam bentuk penurunan *transfer pricing* – biaya transfer, beban distribusi, akses pemasok, teknologi, dan sebagainya.

## Ringkasan

1. Perusahaan yang berkeinginan untuk mengembangkan bisnis wajib memiliki perencanaan strategi yang strategik.
2. Pengembangan strategi bisnis melalui kegiatan *market penetration* – penetrasi pasar, *market development* – pengembangan pasar, dan *product development* – pengembangan produk.
3. Siklus pengembangan produk terdiri atas empat tahap atau fase, antara lain pengenalan (*born*), pertumbuhan (*growth*), kedewasaan (*mature*), dan penurunan (*obsolete*).
4. Implementasi strategi interasi horizontal melalui kegiatan akuisisi dan merger.
5. Implementasi strategi integrasi vertikal melalui penguasaan proses bisnis mulai dari hulu (*backward vertical integration strategy*) – pasokan bahan baku, sampai kepada hilir (*forward vertical integration strategy*) – penguasaan jalur-jalur distribusi.

## Langkah-Langkah dalam Strategi Pengembangan Bisnis

1. Memperhatikan perkembangan tren konsumen pada barang atau layanan, baik dalam hal penampilan produk, kualitas, selera, kemasan, harga, dan lain sebagainya.
2. Membuat perencanaan pengembangan bisnis, melalui:
3. analisis kesiapan sumber daya organisasi
4. kreasi dan inovasi produk
5. strategi pemasaran
6. Jika memerlukan ekspansi kegiatan bisnis, maka akuisisi atau merger dapat dipertimbangkan (strategi horizontal).
7. Selain itu penguasaan salah satu strategi hulu atau dan hilir dapat menjadi pilihan ekspansi bisnis (strategi vertikal)

## Latihan

Anda diminta untuk melakukan analisis terhadap kondisi dan eksistensi organisasi usaha di mana Anda bekerja.

Pada saat ini.

1. Apakah kondisi perusahaan cukup stabil?
2. Pada tahapan atau fase apa produk eksis?

Jika memerlukan pengembangan bisnis, maka bagaimana langkah-langkah penerapan strateginya.

1. Strategi *market penetration* – penetrasi pasar.
2. Strategi *market development* – pengembangan pasar.
3. Strategi *product development* – pengembangan produk.

Apakah pada saat tersebut sudah diperlukan pengembangan strategi akuisisi, merger, *backward vertical integration strategy*, atau *forward vertical integration strategy*? Jelaskan argumentasi Anda.

## PERTEMUAN MINGGU KE-10

### Strategi Korporasi Lanjutan

Tujuan pembelajaran

Mahasiswa memiliki pemahaman dan wawasan yang luas berkaitan dengan beberapa sub topik sebagai berikut.

1. Konsep strategi diversifikasi
2. Keuntungan strategi diversifikasi
3. Tiga bentuk strategi diversifikasi
4. Diversifikasi konkret

#### Pendahuluan

Korporasi diharapkan dapat memberikan peluang atau kesempatan yang luas bagi tumbuh kembangnya daya inovasi dan kreativitas di dalam organisasinya. Peluang dan kesempatan melalui penyediaan berbagai sarana yang dapat meningkatkan potensi serta kompetensi bagi setiap pekerja organisasi. Jika pada beberapa tahun yang lalu dikenal peristilahan efisiensi dan produktivitas, maka pada masa milenium lebih ditekankan kepada inovasi serta kreativitas. Dengan pernyataan ini tidaklah menomorduakan arti penting dari efisiensi dan produktivitas, namun sebaliknya kedua diksi tersebut mutlak menjadi landasan terbangunnya semangat inovasi dan kreativitas. Inovasi tanpa efisiensi merupakan kemunduran yang berpengaruh negatif terhadap unjuk kerja organisasi. Kreativitas tanpa produktivitas adalah nol besar. Oleh karena sekali lagi disampaikan bahwa efisiensi dan produktivitas merupakan input yang mutlak eksistensinya bagi terbangunnya daya inovasi serta kreativitas di dalam organisasi.

Inovasi dan kreativitas merupakan daya kreasi yang tidak terjadi dengan sendirinya. Keduanya harus diusahakan melalui kegiatan-kegiatan usaha yang konkret dan berkesinambungan. Dengannya, korporasi memiliki peran yang signifikan penting bagi pertumbuhan keduanya. Iklim pertumbuhan inovasi dan kreativitas harus dijaga secara konsisten oleh semua sivitas organisasi. Semua bidang memiliki peran dan tanggung-jawab yang sama dalam tumbuh kembangnya daya inovasi dan kreativitas. Sebagai hasil, keluaran, atau *output* dari inovasi dan kreativitas adalah aktivitas penyelenggaraan organisasi perusahaan dapat berlangsung dalam jangka waktu yang relatif panjang. Hal ini disebabkan karena perusahaan mampu untuk menghasilkan produk melalui produksi barang atau layanan yang selalu memiliki unsur kebaruan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Perubahan atau peningkatan tren yang terjadi di masyarakat, adanya intervensi teknologi, keragaman budaya yang dinamis dapat menjadi masukan yang penting bagi tumbuh kembangnya potensi dan daya inovasi serta kreativitas.

Salah satu contoh konkret yang dapat diciptakan melalui semangat inovasi dan kreativitas adalah diversifikasi yang dilakukan oleh *The Coca-Cola Company* berikut ini. Perusahaan multinasional yang berasal dari Atlanta, Georgia, USA dengan produk minuman unggulan dan utama non alkoholnya yang diberi label *Coca-Cola*. Kegiatan pemasaran dilakukan secara sistematis, masif, dan terarah melalui berbagai kanal marketing telah memosisikan *Coca-Cola* menjadi minuman non alkohol yang berkelas dunia. Kerjasama dengan penyelenggara pertandingan sepak bola dunia; melakukan kontrak dengan selebriti, olahragawan, dan orang-orang terkenal sebagai model atau ambador; kegiatan sosial yang dilakukan bersamaan dengan CSR – *corporate social responsibilities*; dan lain sebagainya telah mengokohkan produk *Coca-Cola* sebagai minuman non alkohol kebanggaan masyarakat dunia.



*The Coca-Cola Company* berhasil mengidentifikasi tren dan kebutuhan masyarakat atas minuman non alkohol yang lebih dikenal dengan sebutan *Coke* dengan melakukan diversifikasi produk. Masyarakat yang suka dengan jenis minuman ini, namun juga ingin menjaga keseimbangan kondisi tubuh, maka lahirlah diversifikasi produk *Coke* dengan nama *Diet Coke*. Diversifikasi atas sebuah barang atau layanan tidak akan pernah tercipta tanpa daya inovasi dan kreativitas. Sedangkan Gojek yang pada awalnya merupakan perusahaan penyedia dukungan teknologi transportasi telah berkembang dan berkreasi demikian rupa melalui berbagai diversifikasi layanannya. Sebut saja GoFood, GoShop, GoSend, GoMart, GoMed, dan lain sebagainya. Diversifikasi layanan yang diciptakan oleh perusahaan penyedia dukungan teknologi ini telah menempatkan aplikasi Gojek sebagai *super app*. *Super app* menunjuk kepada ketersediaan semua layanan yang dapat diakses melalui satu media atau *platform*. Dengan adanya *super app*, konsumen tidak perlu pindah ke *platform* lain untuk mendapatkan berbagai layanan yang dibutuhkan. Sehingga, kembali kepada satu peristilahan lampau yakni *one stop shopping* – semua kegiatan transaksi pembelian cukup dilakukan melalui satu aplikasi atau *platform*.

Diversifikasi tidak hanya dapat dilakukan dalam batasan pembaruan produk dalam bentuk barang atau layanan, tentunya dapat dikembangkan kepada area-area lainnya seperti investasi, sistem, bisnis, dan lain sebagainya. Penjelasan konsep dan teori, identifikasi, strategi, dan berbagai hal lainnya yang berkaitan dengan inovasi serta kreativitas dipaparkan pada bagian selanjutnya. Sebagai catatan penting bahwa kegiatan diversifikasi seyogyanya sudah dilakukan oleh perusahaan pada fase pertumbuhan atau *growth*. Jika perusahaan berhasil membuat barang atau layanan inovatif dan kreatif yang dikongkretkan dalam bentuk diversifikasi produk, maka perusahaan tersebut akan menjadi pimpinan pasar – *market leader* pada jenis industri tertentu. Perusahaan akan menjadi organisasi bisnis terdepan dalam penciptaan produk yang dapat memberikan nilai tambah kepada konsumen. Pada sisi lain, strategi diversifikasi yang dilakukan oleh perusahaan tidak memberikan peluang kepada organisasi bisnis lain untuk eksis.

## **Diversifikasi**

KBBI memberikan definisi diversifikasi sebagai penganekaragaman; penganekaan usaha untuk menghindari ketergantungan pada ketunggalan kegiatan, produk, jasa, atau investasi. Definisi ini menunjukkan bahwa strategi diversifikasi memungkinkan perusahaan untuk tidak bergantung kepada barang atau layanan tunggal yang dapat memberikan dampak negatif pada waktu-waktu tertentu. Strategi diversifikasi dapat membawa perusahaan tetap lestari dalam menghadapi tantangan dan persaingan pada industri tertentu. Jika strategi diversifikasi digunakan dalam konteks berinvestasi, maka perputih bijak mengatakan: “*Do not put all your eggs in one basket*” - Jangan meletakkan seluruh telur di dalam satu keranjang. Strategi diversifikasi melalui berbagai pilihan unit-unit investasi akan memberi keamanan bagi para investor. Mengapa? Jika salah satu unit investasi sedang mengalami kendala atau permasalahan keuangan, maka unit-unit investasi lain diharapkan dapat memberikan keseimbangan. Untuk diperhatikan secara mendalam pada bagian ini adalah jangan tergiur dengan *interest rate* atau suku bunga yang relatif tinggi dari investasi-investasi lainnya dan menempatkan semua aset pada jenis bisnis tersebut. Biasanya, semakin tinggi *revenue*-nya, makin tinggi pula risiko yang dihadapi oleh investor.

Mengutip pandangan Kotler, diversifikasi didefinisikan sebagai suatu cara atau metode untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan melakukan analisis peluang bisnis yang tidak memiliki kaitannya dengan eksistensi usaha yang dilakukan oleh perusahaan saat ini. Diversifikasi yang dimaksudkan di sini dapat melakukan ekspansi kepada jenis-jenis industri lainnya. Strategi diversifikasi ini dapat diwujudkan melalui implementasi *horizontal* maupun *vertical integration strategi*-pembahasan lengkap disampaikan pada bab sebelumnya. Yang dibutuhkan di sini adalah sensitivitas dan kerajinan organisasi untuk dapat melihat peluang bisnis yang dapat dikembangkan melalui

berbagai strategi diversifikasi. Kondisi ini menuntut korporasi untuk mampu melihat kondisi internal dan eksternal dari lingkungan bisnisnya. Untuk mengembangkan peluang bisnis dapat dilakukan melalui penambahan kuantifikasi produk yang inovatif, sistem layanan yang unik, jalur distribusi yang nyaman, dan lain sebagainya. Inti atau tujuan dari strategi diversifikasi ini adalah bagaimana dapat menyajikan berbagai produk (barang, layanan, dan sistem) yang dapat memberikan nilai tambah kepada konsumen. Konsumen dapat memberikan penilaian positif yang lebih kepada produsen yang dapat memberikan solusi atas produk yang dihasilkan. Solusi atas permasalahan konsumen melalui kinerja atau performansi barang, layanan, atau sistem merupakan landasan fundamental bagi pengembangan strategi diversifikasi.

Perusahaan diharapkan memiliki langkah perencanaan yang strategis sebelum mengimplementasikan strategi diversifikasi dalam tatanan yang konkret. Hal ini dilakukan agar strategi diversifikasi dapat memberikan dampak atau pengaruh positif signifikan terhadap perkembangan bisnis perusahaan. Porter (*Harvard Business Review*, 65(3), 102–121) menyampaikan tiga langkah identifikasi sebelum implementasi strategi diversifikasi, antara lain: 1) seberapa menarik jenis industri yang dimasukinya-barang, layanan, sistem yang relatif baru; 2) bagaimana dengan biaya timbul akibat diversifikasi; dan 3) apakah dengan diversifikasi kinerja perusahaan akan bertambah baik. Kegiatan identifikasi terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi dapat memberikan gambaran utuh, jelas, dan lengkap tentang peta kondisi pada kegiatan bisnis tertentu. Setelah kegiatan identifikasi dilakukan, maka organisasi dapat melanjutkan untuk mengimplementasi strategi diversifikasi sesuai dengan tujuan perusahaan, antara lain *positioning*, *expand*, dan *force majeure*.

### *Positioning*

Strategi diversifikasi melalui dihasilkannya berbagai produk yang inovatif dapat memberikan ‘sinyal’ kepada konsumen berkaitan dengan kekuatan perusahaan tersebut dalam manajemen produksinya. Kebaruan dalam barang, layanan, atau sistem yang ditawarkan kepada masyarakat akan menghasilkan reaksi positif pasar kepada perusahaan tersebut. Pada saat itulah, perusahaan melakukan langkah-langkah praktis dalam *positioning*. *Positioning* adalah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk merancang dan memasarkan diversifikasi produk inovatif melalui bauran pemasaran yang menghasilkan kesan yang kuat di dalam ingatan konsumen. Salah satu alat manajemen yang dapat digunakan untuk mengukur *positioning* adalah melalui TOM – *Top of Mind*.

Semisal beberapa produk yang dipasarkan di Indonesia yang memiliki TOM *awareness* yang tinggi dan beberapa sudah menjadi produk yang generik, di mana merek telah menjadi nama produk. Nama-nama produk yang memiliki TOP tinggi adalah sebagai berikut: 1) Air mineral: AQUA, 2) Pembalut wanita: Softex, 3) Popok bayi: Pampers; 4) Pasta gigi: Odol; 5) Margarin: Blue Band; dan lain sebagainya. Ketika produk-produk yang memiliki indikator TOM tinggi dan berhenti melakukan diversifikasi produk, maka pada satu ketika masyarakat bisa melupakan merek-merek tersebut, karena dibanjiri dengan produk dengan merek lain. Oleh karena itu, strategi diversifikasi merupakan kegiatan mutlak yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan yang ingin meningkatkan kapasitas produksinya.

Sebagai contoh, produk air mineral: Aqua telah melakukan berbagai langkah-langkah diversifikasi produk yang signifikan konkret. Sehingga, produk air mineral ini telah memiliki *image* atau kesan di masyarakat sebagai air mineral yang sehat karena telah melalui proses secara higienis dan tetap terjaga kemurniannya. Dengan *positioning* yang dimiliki oleh PT. Aqua Golden Mississippi sebagai *market leader* dalam produk air dalam kemasan, perusahaan mengkonkretkan TOM melalui berbagai diversifikasi produk. Di antaranya diversifikasi dalam kemasan dan ukuran produk, dari kemasan gelas plastik yang berukuran 240 ml; kemasan botol plastik 330 ml, 600 ml, 750 ml, dan 1500 ml; kemasan galon berukuran 19 liter.

Namun demikian, strategi diversifikasi secara simultan harus dibarengi dengan kegiatan bauran pemasaran yang intensif dan sistematis. Dalam hal ini departemen pemasaran memiliki peran dan tanggung jawab yang strategis agar produk serta beragam diversifikasinya dapat dikenal luas oleh konsumen. Berbagai kegiatan pemasaran dilakukan oleh PT. Aqua Golden Mississippi secara intensif, antara lain: 1) membuat slogan yang dapat diingat mudah oleh konsumen, 2) iklan dan promosi yang menarik, dan 3) kerjasama dengan berbagai industri bisnis lainnya. Manajemen strategi pemasaran yang dilakukan tersebut setidaknya memiliki tiga buah tujuan, yakni menarik konsumen baru, mempertahankan pelanggan, dan penguasaan pangsa pasar yang meningkat.

### *Expand*

Tujuan kedua dari implementasi strategi diversifikasi adalah ekspansi. Pada materi bab sebelumnya telah diulas secara lengkap berkaitan dengan strategi ekspansi atau memasuki jenis industri yang relatif masih baru, yakni *horizontal* dan *vertikal integration strategy*. Strategi diversifikasi produk dapat ditingkatkan melalui kejasama organisasi yang bersifat mengikat, seperti akuisisi dan merger. Dengan penggabungan lebih dari dua perusahaan atau pembelian organisasi bisnis lain, diharapkan diversifikasi semakin beragam. Inovasi dan kreativitas produk satu perusahaan dapat dielaborasi dengan lainnya, sehingga dapat menghasikan kebaruan produk yang solutif.

Demikian juga ketika strategi diversifikasi dikaitkan dengan penguasaan hulu sampai hilir proses produksi, distribusi, dan pemasaran dapat menambah kekuatan *positioning* perusahaan tersebut. Perusahaan induk sebagai korporasi yang membawahi kinerja perusahaan-perusahaan lainnya diharapkan dapat menghasilkan diversifikasi yang signifikan. Semisal, perusahaan yang memiliki *positioning* sebagai produsen mie instan dengan berbagai varian atau diversifikasi produk mengimplemtasikan *vertical integration strategy*. Di mana perusahaan tersebut melakukan ekspansi usaha dengan mendirikan perusahaan bahan baku tepung, rempah, dan bahan makanan lainnya agar dapat menunjang produksi mie instan tanpa gangguan berarti. Gangguan dalam harga, pasokan, dan distribusi. Korporasi perusahaan tersebut juga melakukan ekspansi dengan membangun jaringan perusahaan yang berfungsi sebagai distributor di daerah-daerah. Ringkasnya, bisnis mie instan sebagai produk utama atau unggulan ditopang oleh *backward and forward vertical integration strategy*).

Strategi sistemik yang dilakukan oleh perusahaan tersebut telah menciptakan hambatan yang kuat untuk perusahaan lain untuk masuk ke dalam industri sejenis. Hambatan-hambatan yang telah dibangun secara sistematis meliputi penguasaan proses bisnis dari hulu hingga hilir, diversifikasi produk yang lengkap, posisi *positioning* yang kuat, dan lain sebagainya. Pada sisi yang lain, strategi sistemik tersebut dianggap sebagai memonopoli pada produk bisnis tertentu dan menutup kemungkinan perusahaan lain untuk masih ke dalam pasar yang sama. Namun demikian, strategi ini dapat dianggap sebagai strategi yang jitu dalam memenangkan persaingan pada industri tertentu. Sebagai akademis, praktik-praktik strategi bisnis demikian dapat dipandang sebagai hal yang lumrah, normal, dan dapat diterima secara logis.

### *Force Majeure*

*Force majeure* dalam arti sempit dapat didefinisikan sebagai fenomena yang kejadiannya tidak dapat diprediksi dan biasanya berkonotasi negatif. Sebagai contoh adanya bencana alam dalam bentuk banjir, tanah longsor, atau Tsunami yang dapat mengganggu aktivitas perekonomian. Perubahan kondisi politik yang berdampak kepada kegiatan ekonomi secara mikro atau makro. Namun, pada bagian tulisan sub bab ini, *force majeure* yang dimaksud dalam kaitannya dengan diversifikasi produk adalah sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba yang memengaruhi eksistensi dari barang atau layanan tertentu.

Semisal, produk pesaing yang dipasarkan secara tiba-tiba dengan tampilan dan kualitas yang terbaru. Fenomena ini dapat dikategorikan sebagai *force majeure* dan dapat berdampak negatif bagi

perusahaan. Barang dan layanan lama akan ditinggalkan oleh konsumen yang beralih kepada produk yang inovatif. Inilah yang menjadi latar belakang mengapa organisasi diharapkan memiliki sensitivitas terhadap lingkungan organisasinya, agar setiap 'pergerakan' pesaing dapat diprediksi dan dihadapi dengan solusi yang terintegrasi. Pada satu sisi, momentum tersebut menjadi kekalahan organisasi, namun masih ada kesempatan untuk mempertahankan kegiatan bisnis dengan menampilkan diversifikasi produk.

Diversifikasi produk yang dilakukan karena adanya tantangan, tekanan, bahkan ancaman dari produk-produk pesaing sedapat mungkin untuk dihindari. Karena keterlambatan dalam menangkap peluang bisnis akan dimanfaatkan dengan baik oleh pesaing. Kejadian ini dapat memberikan pelajaran berharga bagi setiap organisasi bisnis yang masih eksis bahwa pengembangan bisnis melalui strategi diversifikasi dengan kreasi produk yang inovatif mutlak untuk terus dikerjakan dengan konsisten.

### **Keuntungan Strategi Diversifikasi**

Impelementasi strategi diversifikasi dapat memberikan beberapa keuntungan bagi korporasi (Harberg dan Rieple), antara lain: 1) pertumbuhan, 2) meminimalkan tingkat risiko, dan 3) mencegah pesaing.

#### **Pertumbuhan**

Strategi diversifikasi tidak hanya dapat digunakan bagi produksi keanekaragaman produk (barang, layanan, dan sistem), namun dapat kembangkan kepada unit-unit bisnis lainnya. Seperti diversifikasi investasi, bisnis atau usaha, distribusi, dan lain sebagainya. Ketika organisasi melakukan pengembangan bisnis melalui berbagai strategi diversifikasi usaha seperti akuisisi, merger, penguasaan bisnis hulu, hingga hilir, maka secara tidak langsung dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan tersebut.

Tujuan utama dari diversifikasi usaha agar pemasaran produk dapat berkembang secara luas dan terjadi pertumbuhan bisnis. Semisal, dengan mengakuisisi perusahaan yang memiliki sumber daya strategis atau pemasok bahan baku utama, maka ekspansi usaha akan bertumbuh secara signifikan. Demikian juga dengan strategi ekspansi diversifikasi usaha *forward business* dapat semakin mengokohkan posisi perusahaan pada industri tertentu.

#### **Meminimalkan tingkat risiko**

Ujung dari setiap usaha yang dilakukan organisasi akan bermuara kepada keberhasilan atau kegagalan; rugi atau untung; sukses atau gagal. Faktor risiko dan keuntungan akan menjadi bagian absolut dari setiap usaha bisnis yang dijalankan atau paling tidak berada pada posisi *equivalent* atau *break even point* atau tidak untung dan tidak rugi. Jika keuntungan dapat diprediksi dan diukur besarnya, maka demikian dengan faktor risiko harus dapat dinilai serta diminimalkan. Dengan demikian, perusahaan tidak dapat menghindarkan diri dari berbagai risiko bisnis yang harus dihadapi. Di samping itu, perusahaan diharapkan memiliki cara, metode, atau sistem untuk mengurangi tingkat risiko yang dapat terjadi akibat transaksi bisnis.

Diversifikasi pada konteks bisnis penanaman modal dapat dilakukan melalui kegiatan investasi di beberapa unit usaha. Kegiatan investasi pada beberapa unit usaha sejenis atau tidak dilakukan untuk meminimalkan risiko yang dapat dialami oleh organisasi. Jika satu unit bisnis mengalami kerugian, maka diharapkan unit bisnis lain dapat memberikan keuntungan yang maksimal untuk menutup kerugian pada unit bisnis yang lain.

## Mencegah pesaing

Sub judul di atas: “Mencegah pesaing” untuk masuk ke dalam jaringan bisnis yang sudah eksis, sebenarnya kemungkinannya kecil sekali. Apalagi di era di mana perdagangan bebas sudah berlaku seantero dunia. Dunia usaha tidak lagi mengenai sistem monopoli atau penguasaan sepihak atau tunggal atas potensi bisnis tertentu. Aktivitas bisnis yang berlangsung melalui mekanisme pasar bebas. Pasar bebas menunjuk kepada sistem atau mekanisme yang diatur oleh pasar. Mekanisme yang berlaku atas adanya kepentingan konsumen, produsen, investor, dan pemerintah. Dengan demikian, strategi mencegah masuknya pesaing yang dapat memberikan kerugian kepada organisasi tidak dapat dibendung. Namun demikian, semangat menghambat pesaing untuk masuk ke dalam persaingan industri tertentu tetap dapat dilakukan melalui strategi diversifikasi yang inovatif dan kreatif.

Ketika perusahaan memiliki komitmen untuk memproduksi produk yang memiliki nilai tambah bagi konsumen secara konsisten, maka strategi ini dapat diterima secara logis. Nilai tambah produk yang dimaksud dapat berupa kualitas yang dipertahankan, harga yang kompetitif, sistem purna jual yang memberikan kenyamanan, dan aspek-aspek positif lainnya yang dapat diterima oleh konsumen secara maksimal. Penulis menyampaikan keridaksetujuan, ketika kegiatan pencegahan pesaing dengan menggunakan cara-cara yang tidak santun, bermoral, dan merugikan. Semisal dengan menggunakan provokasi yang provokatif atau propaganda yang berkonotasi negatif terhadap barang atau layanan tertentu. Di sinilah peran Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) harus berfungsi secara maksimal. Berbisnislah dengan cara atau metode yang jujur, bertanggung jawab, dan arif. Pada bagian lain, perusahaan dapat melakukan strategi diversifikasi dalam beberapa bentuk yang dapat disesuaikan dengan kultur atau budaya organisasi serta jenis bisnis yang dilakukan. Terdapat tiga bentuk strategi diversifikasi, antara lain strategi diversifikasi konsentris, horizontal, dan konglomerasi.

### **Tiga Bentuk Strategi Diversifikasi**

#### Strategi Diversifikasi Konsentris

Diversifikasi konsentris dilakukan melalui strategi penambahan produk yang masih memiliki kaitan dalam penggunaan mesin, teknologi, dan jaringan yang sama pada produk yang sebelumnya sudah eksis. Strategi ini dapat juga disebut sebagai *related diversification strategy*, karena produk dan pangsa pasarnya memiliki kesamaan. Strategi diversifikasi ini dapat dilakukan dengan tujuan untuk melakukan penghematan (*retrenchment*) terhadap pengeluaran biaya yang harus dikeluarkan oleh organisasi. Dengan penggunaan mesin, teknologi, dan jaringan yang sama maka harga pokok produksi akan menurun seiring dengan penambahan jumlah produk yang beragam. Strategi diversifikasi konsentris dapat dilakukan pada industri susu, yakni melakukan penambahan produk keju dan yogurt sebagai produk sampingan yang dapat dihasilkan melalui mekanisme produksi pada produk utama. Apple Inc. sebagai produsen komputer sebagai perangkat keras, dapat juga mengimplementasi strategi diversifikasi konsentris melalui produksi berbagai *software*, *operasional system*, beserta produk dukungan lainnya.

Perusahaan-perusahaan yang melakukan strategi diversifikasi konsentris dapat memperhatikan beberapa catatan penting untuk mencapai tujuan organisasi. Pertama, perhatikan tren pertumbuhan industri bisnis tersebut. Jika tren pertumbuhan pada industri bisnis tersebut memiliki kecenderungan melambat atau rendah, maka kondisi demikian dapat menjadi peluang bagi organisasi untuk melandaskan strategi diversifikasi konsentris. Tentunya, produk diversifikasi yang ditawarkan kepada pasar pada industri tersebut memiliki kelebihan-kelebihan yang tidak dimiliki oleh barang atau layanan sebelumnya. Kedua, tingkatkan volume penjualan. Peningkatan volume penjualan yang dimaksud dengan memasarkan produk yang memiliki

kebaruan seperti yang dijelaskan pada bagian yang pertama. Ketiga, harga yang kompetitif. Diversifikasi konsentris yang berkaitan dengan strategi harga merupakan bagian yang cukup sensitif. Sensitivitas yang dimaksud adalah ketika perusahaan mampu untuk memberikan produk yang berkualitas dan memiliki kebaruan-kebaruan tertentu serta ditambah dengan harga yang kompetitif, maka strategi tersebut menjadi efektif. Perlu untuk diperhatikan bahwa dengan seiringnya waktu berjalan, harga-harga barang memiliki kecenderungan akan turun. Semisal, harga investasi teknologi dan mesin akan menjadi turun ketika produk yang lebih baru muncul. Terakhir, siklus produk yang mengalami penurunan. Perusahaan dapat mengamati dan mengidentifikasi bagian siklus mana yang dapat disisipkan atau ditingkatkan performansinya.

## Strategi Diversifikasi Horizontal

Strategi diversifikasi horizontal merupakan strategi bisnis melalui pengadaan produk baru dan juga menciptakan pangsa pasar konsumen baru pula. Namun, kekuatan dari strategi ini dapat dilakukan, ketika perusahaan telah memiliki merek atau *company brand* yang secara luas telah dikenal oleh masyarakat. Pendekatan strategy ini dapat disebut juga sebagai *unrelated diversification strategy*, karena baik produk dan konsumennya terdapat perbedaan. Ketika masyarakat mengenal dengan baik *company brand* dan telah dibuktikan melalui barang serta layanannya yang baik, maka akan membentuk *brand loyalty* pada stu segmen konsumen tertentu. Jika pada satu waktu, perusahaan tersebut mengembangkan atau melakukan ekspansi usaha dengan menggunakan merek atau *company brand* tersebut, maka perusahaan tersebut melakukan strategi diversifikasi horizontal.

Dengan demikian, strategi diversifikasi horizontal sangat berkaitan dengan “nama besar” dari perusahaan tersebut. Keberhasilan implementasi strategi ini dapat diwujudkan dengan beberapa kondisi, antara lain kekuatan *brand loyalty* tidak berkurang, peningkatan *profit margin* dengan tambahan unit bisnis tersebut, tingkat persaingan yang tinggi pada unit bisnis yang akan dimasuki, dan adanya saluran distribusi yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan. Pada penjelasan ini, terkesan strategi diversifikasi horizontal ini sejajar dengan *vertical diversification strategy*. Namun pembedanya terdapat pada produk dan segmentasi konsumennya. Jika pada *vertical diversification strategy* yang terbagi atas *backward and forward vertical integration strategy* menguasai pemasok serta saluran distribusi atas produk dan segmen konsumen yang sama, maka pada strategi diversifikasi horizontal keduanya berbeda-produk dan segmen konsumen.

Semisal: Kompas Gramedia (KG) yang notabene sebagai perusahaan yang bergerak pada sektor media nasional massa sejak 1963 telah memiliki *positioning* kuat dan positif di perspektif masyarakat Indonesia. Kompas sebagai harian yang mengusung *passion*: “Amanat Hati Nurani Rakyat” telah memosisikan diri sebagai surat kabar harian yang memiliki TOM yang tinggi. Perjalanan panjang eksistensi media massa ini tidak dapat dilepaskan dari sejarah perjuangan para pendirinya yang memiliki maksud mulia, yakni mencerdaskan kehidupan berbangsa dan bernegara. Kontribusi dan informasi yang diberitakan oleh media Kompas telah menjadi rujukan ilmiah serta dapat dipertanggungjawabkan, baik oleh pengusaha, peneliti, pejabat negara, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, KG memiliki potensi dan kesempatan luas untuk dapat mengembangkan strategik-strategik bisnis unit lain dengan menggunakan ‘kebesaran’ nama perusahaan tersebut. Diharapkan dengan adanya kepercayaan masyarakat terhadap manajemen KG yang memiliki tata kelola dan komitmen untuk melayani konsumen dapat diimplementasikan pada bisnis unit lainnya.

KG mengembangkan diversifikasi usahanya dengan menggunakan strategi horizontal, yakni dengan membentuk konglomerasi yang menaungi beberapa strategik bisnis unit. Group KG memiliki beberapa perusahaan yang beragam, media cetak sebagai “*The Legend Product*”, toko buku: Gramedia, percetakan: Gramedia Printing Group, radio: SMART FM, hotel: SANTIKA, stasiun televisi: KOMPAS TV, sampai kepada bisnis pendidikan tinggi: UNIVERSITAS MULTIMEDIA

NUSANTARA. Strategi diversifikasi dengan memanfaatkan *company positioning* telah banyak diimplementasikan oleh group perusahaan-perusahaan lain yang dapat menjadi unit-unit bisnis yang strategik yang dapat meningkatkan laba perusahaan dan membuka lapangan pekerjaan.

### Strategi Diversifikasi Konglomerasi

Penjelasan strategi diversifikasi konglomerasi sebenarnya tidak jauh berbeda dengan strategi diversifikasi horizontal. Namun, letak perbedaannya terdapat pada eksistensi atau *positioning* dari perusahaan. Jika pada strategi horizontal diperlukan *company brand loyalty* dalam membentuk strategik unit bisnis yang lain, maka pada strategi konglomerasi digunakan kekuatan capital atau modal. Hal ini disampaikan bukan berarti pada strategi diversifikasi horizontal tidak membutuhkan kekuatan modal, namun kekuatan utama dari diversifikasi horizontal adalah kekuatan *positioning-nya*. Strategi konglomerasi mengoptimalkan kekuatan sumber daya capitalnya untuk dapat mendirikan perusahaan-perusahaan yang dapat menjanjikan nilai pendapatan yang tinggi. Strategi ini melakukan pengamatan dan identifikasi mengenai produk, baik dalam bentuk barang, layanan, atau sistem yang dapat dijual kepada berbagai segmentasi konsumen.

Strategi konglomerasi membutuhkan kejelian untuk dapat menemukan produk yang memiliki prospek pada masa yang akan datang. Kriteria ini tentunya bukan merupakan hal baru bagi para konglomerasi yang telah memiliki pengalaman yang panjang dalam berbisnis. Pada prinsipnya, para konglomerat ini memiliki *sixth sense* atau indera keenam untuk dapat menemukan bisnis yang memiliki prospek cerah. Strategi konglomerasi dapat dilakukan melalui akuisisi, merger, *backward*, *forward vertical integration strategy*, horiontal, konsentris, dan lain-lain, selama dapat memberikan tingkat keuntungan yang signifikan. Produk yang diperjualbelikan dapat sejenis atau berbeda sama sekali tidak menjadi penghalang bagi para konglomerat mendirikan perusahaan-perusahaannya. Selama masih ada peluang dan kesempatan untuk mengembangkan bisnis.

Konkretnya, seorang pengusaha salon asli Indonesia, Johnny Andrean. Penulis mengetahui Johnny Andrean adalah nama sebuah salon yang memiliki reputasi yang baik sejak 1990-an. Namun tidak terduga, Johnny Andrean adalah pemilik dan sekaligus sebagai pendiri dari J.Co Donut & Coffee. Pada 2005, melalui perusahaan Johnny Andrean Group mendirikan waralaba J.Co Donut & Coffee. J.Co Donut & Coffee telah hadir di hampir semua propinsi di Indonesia dan telah melakukan ekspansi ke beberapa negara, seperti Malaysia, Singapura, Filipina, dan Tiongkok. Produk dari J.Co Donut & Coffee sungguh amat berbeda dengan layanan bisnis awal dari Johnny Andrean Group, sebagai pengusaha salon kecantikan. Namun, *sixth sense*, ketekunan, komitmen, kerja keras dari Johnny Andrean telah membuahkan hasil yang membanggakan bangsa dan negara. Penulis telah memaparkan strategi demi strategi dalam kajian teoretik, namun demikian, strategi tetaplah strategi yang hebat di atas kertas dan menjadi sempurna ketika dieksekusi dalam tindakan yang konkret dalam perencanaan, tindakan, dan evaluasi.

### Diversifikasi Konkret

Penulis mengajak mahasiswa dan pembaca untuk dapat mengkonkretkan pengetahuan diversifikasi ini melalui tindakan-tindakan yang konkret. Tindakan konkret yang sesuai dengan panggilan, kompetensi, dan disiplin ilmu yang dimiliki. Mahasiswa sebagai kaum tepelajar harus dapat menyerap pengetahuan strategik manajemen secara memadai, sehingga penguasaan pengetahuan tersebut dapat menjadi pijakan atau landasan yang kokoh untuk membangun karier pada bidang masing-masing. Kunci utamanya adalah kepemilikan pengetahuan pada area masing-masing yang harus dioptimalkan eksistensinya. Pada tatanan yang lebih konkret, penguasaan pengetahuan tersebut harus dapat diterjemahkan melalui kegiatan di berbagai usaha kehidupan. Mahasiswa yang masih kuliah atau yang menjadi *part-timer* di salah satu industri, pembaca yang memiliki usaha dan ingin

mengembangkan bisnisnya dapat mengaplikasikan pengetahuan tersebut pada kegiatan yang konkret. Pengetahuan manajemen strategis, secara khusus pada bab 10 ini memiliki keistimewaan, di mana penulis memiliki ruang untuk membagikan spirit atau semangat kewirausahaan dan kompetensi diri yang tidak terdapat secara lengkap pada penulisan bab yang lain.

Perubahan merupakan keniscayaan yang tidak dapat dihindari, diabaikan, apalagi ditolak. Ia akan terus membayangi semua lini kehidupan manusia. Ia seperti bayangan di petang hari yang selalu mengikuti. Perubahan tidak akan pernah berubah dan yang berubah itu adalah perubahan itu sendiri. Oleh karena perubahan adalah keniscayaan atau kepastian, maka akan berdampak kepada seluruh tatanan kehidupan sosial di masyarakat, baik dalam sektor ekonomi, pendidikan, politik, budaya, dan lain sebagainya. Pada sektor ekonomi, di mana perkembangan revolusi industri telah berkembang pesat sampai kepada era 4.0. Perubahan yang tidak hanya pasti terjadi, namun ditambah dengan percepatan yang signifikan. Pekerjaan-pekerjaan yang telah berlangsung sekian lama dalam balutan rutinitas akan segera tergantikan dengan otomatisasi. Kinerja otomatisasi yang tidak membutuhkan pengawasan secara melekat. Teknologi telah membuktikan suatu pekerjaan rutin mampu dilakukan selama 24 jam sehari dan 7 hari dalam seminggu, *all the time ...*

Teknologi yang telah menggantikan tugas-tugas pekerjaan yang rutin tidak pernah mengganggu tata kelola manajemen yang dapat mendatangkan kerugian, baik dalam hal materi atau pun sarana. Mereka bekerja '24/7' tanpa henti dalam kualitas dan konsistensi yang mengagumkan. Mereka hanya digerakkan oleh sistem, prosedur, tata laksana pekerjaan yang sudah terprogramkan, dan pasokan sumber daya listrik yang memadai, selebihnya hampir tidak ada potensi yang dapat mengganggu mekanisme penyenggaraan organisasi. Berbeda dengan sumber daya manusia yang memiliki banyak keterbatasan, antara lain 8-12 jam kerja sehari, terdapat beberapa hari libur, memiliki potensi yang dapat mengganggu kinerja perusahaan dengan beragam permintaan, dan lain sebagainya. Mengatakan seperti ini bukan berarti teknologi mesin akan menggantikan intervensi sumber daya manusia. Perlu untuk disampaikan bahwa selamanya teknologi tidak akan pernah menggantikan manusia. Namun, sebentar... Manusia seperti apa yang tidak akan tergantikan oleh mesin, tentunya harus diklarifikasi secara jelas.

Beberapa dekade lalu, sebagian besar masyarakat Indonesia tidak akan pernah menduga kehadiran sebuah kotak mesin yang menggantikan petugas pintu jalan tol. Kotak mesin yang siap untuk memberikan pelayanan kepada konsumen atau pengguna jalan tol 24/7, hujan atau panas, sepi atau ramai, dan kondisi-kondisi lainnya. Pada contoh yang lain di era 1980, di mana kehadiran telepon umum menjadi fenomena yang mengagumkan. Orang-orang antri untuk dapat menggunakan teknologi tersebut. Pemerintah daerah DKI Jakarta mendirikan fasilitas dan sarana telekomunikasi ini ke beberapa titik yang tersebar di lima wilayah. Namun, perubahan pasti datang dan terjadi serta siap menggantikan eksistensi teknologi lama, telepon umum. Di beberapa sudut wilayah, kita masih menemukan eksistensi telepon umum tersebut, namun hanyalah eksistensi fisik tanpa fungsi. Teknologi telepon umum telah ditinggalkan, digantikan dengan teknologi yang baru melalui kehadiran telepon genggam nan cerdas.

Satu lagi contoh di mana perubahan adalah keniscayaan terjadi pada sektor hiburan. Teknologi M-Tix atau *online ticketing* lainnya telah mengubah proses bisnis yang signifikan. Pada dasawarsa yang lalu, di mana konsumen harus mendatangi bioskop ketika hendak menyaksikan film yang ditayangkan. Apalagi untuk film yang berkategori *box office*. Konsumen harus datang lebih awal untuk menghindari antrian panjang, kehabisan tiket, dan mendapatkan nomor bangku yang nyaman. Proses pembayaran dengan menggunakan uang tunai dan pada saat tertentu dapat mengganggu kenyamanan konsumen dalam pengembaliannya. Dengan perkembangan teknologi yang masif berpengaruh kepada semua lini kehidupan manusia, termasuk sektor ekonomi bisnis telah mengubah proses bisnis secara mendasar. M-Tix dapat diakses di mana-mana, melihat film yang akan tayang, harga, ketersediaan dan pemilihan tempat duduk, media pembayaran, dan lain-lain telah memberikan nuansa baru yang berdampak kepada kenyamanan konsumen.



Ketiga contoh faktual di atas, tidak menutup kemungkinan dapat juga terjadi di dalam lini bisnis di mana Anda bekerja saat ini. Anda diminta untuk melakukan serangkaian identifikasi diri dalam hal kelebihan dan kekurangan dalam konteks kompetensi yang dimiliki sesuai dengan bidang atau keahlian Anda. Jangan abai dan nyaman dengan posisi atau kedudukan saat ini serta melupakan adanya kepastian terjanagan perubahan pada masa yang akan datang dan tidak lama lagi. Mahasiswa dan pembaca diharapkan dapat menghidupi kondisi kritis di dalam organisasi untuk melakukan berbagai langkah antisipasi. Dalam konteks sebagai seorang profesional, Anda harus mengembangkan potensi yang dimiliki secara maksimal dan memiliki kebaruan yang optimal. Anda dituntut terampil dalam kompetensi atau spesialisasi pekerjaan tertentu, namun di sisi lain Anda dapat mengembangkan diversifikasi yang berkaitan dengan keprofesionalan Anda. Diversifikasi kompetensi dalam bentuk horizontal, melalui keikutsertaan dalam asosiasi, organisasi, atau komunitas, atau pun strategi vertikal dengan penambahan kompetensi lain. Pada intinya, Anda harus menyiapkan langkah-langkah strategis yang pasti akan berguna ketika perubahan tersebut memasuki sektor kompetensi Anda.

Akhirnya, penulis mengajak mahasiswa dan pembaca sekalian untuk memulai melakukan identifikasi terhadap kondisi kompetensi diri sekarang, ya saat ini... Gunakan dan manfaat momentum yang tidak akan pernah datang untuk kedua kalinya untuk melakukan berbagai langkah persiapan untuk menghadapi perubahan-perubahan tersebut. Mumpung masih ada waktu tersisa untuk membangun asa sebelum semuanya menjadi putus asa, sirna, dan tak bermakna.

## Ringkasan

1. Strategi diversifikasi merupakan perluasan atau pengembangan produk yang pernah eksis, yang eksis, dan yang akan eksis.
2. Strategi diversifikasi menuntut komitmen yang konsisten dan ketajaman dalam membaca berbagai peluang atau kesempatan bisnis.
3. Strategi diversifikasi memiliki bahan utamanya yaitu inovasi dan kreativitas dalam menciptakan berbagai kebaruan serta solusi yang dapat diimplikasikan ke dalam berbagai barang, layanan, atau pun sistem.
4. Strategi diversifikasi sedikitnya memiliki tiga tujuan, yakni untuk menguatkan eksistensi atau *positioning* korporasi, mengembangkan lini usaha atau ekspansi bisnis, dan antisipasi terhadap *force majeure*.
5. Strategi diversifikasi terapan melalui metode akuisisi, merger, *backward*, *forward vertical integration strategy*, horiontal, konsentris, dan lain-lain dapat digunakan sesuai dengan kapasitas usaha, kultur organisasi, dan peluang usaha

## Langkah-Langkah dalam Mekanisme Diversifikasi Produk

1. Identifikasi secara simultan kekuatan organisasi, peluang bisnis, dan sumber daya organisasi lainnya dalam perencanaan strategi diversifikasi produk.
2. Analisis alat atau metode strategi diversifikasi yang digunakan: akuisisi, merger, *backward*, *forward vertical integration strategy*, horiontal, konsentris.
3. Inventarisir beberapa alternatif diversifikasi produk.
4. Implementasi dan evaluasi strategi diversifikasi yang telah telah dilakukan.

## Latihan

### **START-UP** (Organisasi Mikro yang Berdampak Makro)

Proses bisnis dewasa ini telah mengalami perubahan yang mendasar, fundamental, dan esensial. Perubahan yang terjadi di dalam strategi, struktur, dan sistem. Strategi menunjuk kepada berbagai perencanaan dan pengembangan organisasi perusahaan agar dapat bertahan hidup (*survive*) berhadapan dengan tekanan kompetisi yang semakin ketat. Struktur menunjuk kepada pengaturan atau pengorganisasian entitas-entitas (bagian atau departemen) yang ada di dalam organisasi perusahaan. Sistem menunjuk kepada SOP (*standard operational procedures*) yang adaptif terhadap perubahan.

Perubahan terjadi di hampir semua bidang organisasi, seperti bisnis ekonomi, sosial budaya, politik, pendidikan, kesehatan, dan lain sebagainya. Perubahan yang mendasar, fundamental, dan esensial tersebut harus dapat diimbangi dengan kualitas strategi, struktur, dan sistem organisasi yang *today is tomorrow* (antisipatif terhadap perubahan ke depan). Dengan demikian, perubahan adalah keniscayaan yang harus selalu dapat diantisipasi. Sehingga berlaku hukum: *Change or Die*.

#### Pertanyaan

1. Apakah yang dimaksud dengan proses bisnis yang berubah?
2. Sebutkan beberapa contoh industri bisnis mikro yang bertransformasi menjadi makro? Lakukan analisis secara mendalam faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan para *start up* tersebut.
3. Metode strategi diversifikasi apa yang paling banyak digunakan dalam kegiatan bisnis.
4. Lakukan prediksi perubahan yang terjadi di dalam lingkungan bisnis Anda dan bagaimana Anda mengantisipasinya.

## PERTEMUAN MINGGU KE-11

### Tata Kelola Manajemen Strategik

#### Tujuan Pembelajaran

1. Mahasiswa memiliki pengetahuan yang *up to date* mengenai tata kelola manajemen strategi yang efektif.
2. Mahasiswa memiliki pengertian berkaitan dengan fungsi dan tanggung jawab dewan direksi atau *board of director* (BOD).
3. Mahasiswa mengetahui kriteria-kriteria yang dibutuhkan untuk masuk dalam jajaran manajemen dewan direksi.

#### Pendahuluan

Setiap organisasi bisnis memiliki berbagai sumber daya yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan operasionalnya. Sumber-sumber daya yang dimiliki antara lain sumber daya manusia, manajerial, keuangan, sistem, teknologi, dan lain sebagainya. Atas kepemilikan sumber-sumber daya tersebut, organisasi harus memiliki sistem tata kelola manajemen strategik agar berbagai sumber daya tersebut dapat memiliki kinerja yang optimal bagi kemajuan perusahaan. Tata kelola atau pengaturan yang sistematis akan mengefisienkan penggunaan sumber daya tersebut agar efektif bagi tujuan organisasi.

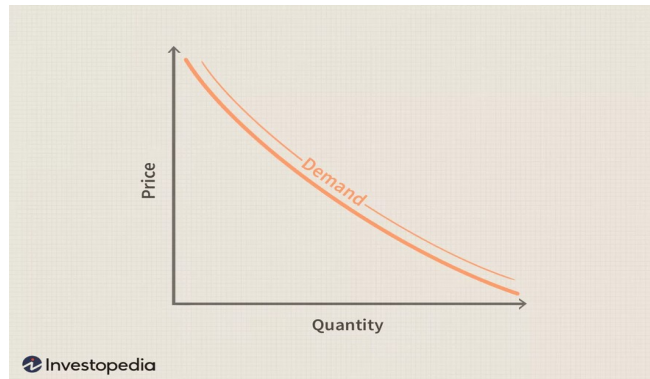
Visi, misi, dan nilai-nilai organisasi yang telah dirumuskan serta ditindaklanjuti melalui berbagai program kerja memerlukan dukungan berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan. Dukungan berbagai sumber daya organisasi tersebut harus diarahkan secara profesional agar tercipta tata kelola organisasi (*good corporate governance*) yang efektif. Sehingga, kegiatan operasional organisasi dapat berlangsung dengan baik dan terarah. *Good corporate governance* diperlukan untuk membantu mengatur sistematis berorganisasi secara profesional, baik di dalam lingkungan organisasi maupun di luarnya. Tata kelola organisasi yang baik harus dapat menyediakan saluran komunikasi dan koordinasi yang jelas, lengkap, serta terarah kepada tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Ringkasnya, tata kelola organisasi harus menciptakan sistem yang dapat mengatur seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Tata kelola organisasi yang baik dibuktikan melalui kinerja berbagai sumber daya organisasi yang maksimal, peningkatan keuntungan perusahaan, menghasilkan berbagai produk kebaruan, analisis tingkat kepuasan konsumen yang tinggi, kerjasama dengan pemasok sebagai rekan usaha, dukungan pemerintah yang maksimal pada segmen bisnis tertentu, dan lain sebagainya. Ukuran-ukuran tersebut dapat digunakan sebagai dasar dari pengelolaan organisasi yang bertumbuh dan berkembang sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karenanya, *good corporate governance* yang efektif merupakan kemutlukkan yang harus diadakan dan dikerjakan secara maksimal oleh setiap organisasi bisnis.

#### Hukum Permintaan dan Penawaran

Dinamika dalam dunia bisnis tidak akan pernah berhenti pertumbuhannya. Selama manusia hidup dengan segala topangan yang dibutuhkan, maka kegiatan bisnis akan tetap eksis dan diperlukan. Mulai dari kebutuhan pangan, sandang, dan papan atau kebutuhan dalam skala pokok, tambahan, serta mewah memerlukan intervensi kegiatan perdagangan yang tidak pernah henti. Konsumen dan produsen disatukan dalam konteks saling membutuhkan serta memberi keuntungan atau solusi. Kurva

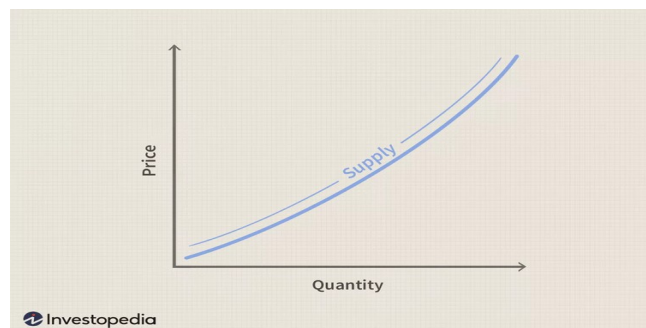
permintaan dan penawaran terus berlangsung sedemikian rupa. Jumlah permintaan konsumen atas produk tertentu dapat meningkat dan menurun atas dampak beberapa faktor, antara lain kekuatan beli masyarakat, produk inovatif, dan yang paling dominan adalah harga produk tersebut. Dalam mengukur jumlah permintaan konsumen (*demand law*) di mana faktor harga menjadi dominan dengan mengesampingkan faktor-faktor yang dapat memengaruhi lainnya. Jadi, dari sisi konsumen faktor harga yang menjadi penentu pergerakan kurva permintaan tersebut.



Gambar Kurva Permintaan

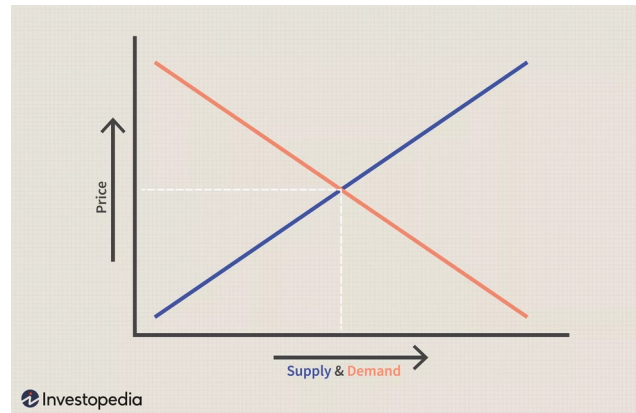
Hukum permintaan menyebutkan, jika harga pada produk tertentu turun, maka permintaan atas produk tersebut cenderung naik. Sebaliknya, jika harga naik, maka permintaan akan memiliki kecenderungan turun. Dengan demikian, pada kurva permintaan terjadi hubungan atau relasi yang cenderung negatif. Kata 'cenderung' memiliki pengertian *ceteris paribus* yang menunjuk kepada faktor-faktor penentu lain dianggap sama atau dihilangkan sama sekali. Dengan demikian, adanya kecenderungan permintaan produk akan naik dengan mengabaikan faktor-faktor lain, seperti daya beli masyarakat, selera, barang substitusi, dan lain-lain. Jadi, faktor harga adalah bagian yang paling dominan atau penentu terjadinya transaksi permintaan terwujud.

Sedangkan dari sisi produsen, yang terjadi malah sebaliknya, di mana faktor harga tetap menjadi faktor dominan. Jika harga pada produk tertentu di pasaran sedang turun, maka kurva penawaran yang ada pada sisi produsen akan turun. Produsen tidak memiliki keinginan untuk memproduksi dan memasarkan produk-produk yang harganya sedang turun. Namun demikian, ketika harga produk cenderung naik, maka kenaikan harga ini dapat memicu kurva penawaran menjadi naik. Dengan demikian, dalam hukum penawaran dari sisi produsen memiliki hubungan atau relasi yang positif.



Gambar Kurva Penawaran

Dari sisi konsumen berharap agar harga pada barang atau layanan tertentu cenderung turun. Namun sebaliknya, konsumen akan meningkatkan kuantitas produksi ketika mendapat harga pasar pada produk tertentu memiliki kecenderungan naik. Dengan demikian, harga akan menjadi faktor yang dominan dalam menggerakkan perekonomian pada produk-produk tertentu. Oleh karenanya mekanisme pasarlah yang akan mempertemukan kepentingan kedua belah pihak ini. Sehingga, pada waktu tertentu, kedua kurva tersebut dapat dipertemukan pada kuantitas dan harga yang telah menjadi kesepakatan antara konsumen dan produsen seperti pada gambar di bawah ini.



Gambar Kurva Kesimbangan: Permintaan dan Penawaran

Paparan studi manajemen strategik ditujukan bagi terwujudnya tata kelola organisasi yang ideal. Tata organisasi ideal yang mengakomodir seluruh kepentingan perusahaan, mulai dari para pemegang saham, pimpinan puncak organisasi (*board of director – BOD*), manajemen, dan bagian operasional. Ideal dalam mengeksplorasi, mengarahkan, dan memanfaatkan sumber-sumber daya organisasi secara sistematis agar terwujud cita-cita perusahaan dalam jangka waktu panjang. Keberhasilan dalam tata kelola organisasi akan memberikan dampak yang positif signifikan terhadap perkembangan perusahaan.

Dengan demikian, jika tata kelola organisasi dikaitkan dengan kegiatan operasional organisasi dalam hal strategi kapasitas produksi, maka akan berdampak kepada efisiensi dan keefektifan penggunaan sumber-sumber daya organisasi secara optimal. Efisiensi atau tepat guna dalam pemanfaatan sumber daya organisasi akan menghasilkan berbagai penghematan di segala sisi produksi. Alhasil, harga pokok produksi menjadi signifikan turun tanpa mengganggu kualitas dari barang atau layanan tersebut. Sehingga, harga produk yang ditawarkan kepada konsumen menjadi kompetitif. Di sinilah peran dan tanggung jawab tata kelola organisasi atau *good corporate governance* diperlukan eksistensinya.

### ***Good Corporate Governance***

Pada laman [bca.co.id](http://bca.co.id) yang diakses pada 26 Mei 2020 menyajikan laporan: “Konsisten Terapkan Tata Kelola Perusahaan yang Baik, BCA Raih Penghargaan *Good Corporate Governance Award* 2017.” PT Bank Central Asia, Tbk memiliki komitmen yang kuat serta konsisten dalam mengimplementasikan tata kelola organisasi perusahaannya. Tata kelola organisasi yang sebagai “perpanjangan tangan” atau implementator dalam mewujudkan tujuan organisasi melalui rumusan kalimat visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Atas komitmen yang konsisten dalam mengimplemetasikan sistem tata kelola yang baik tersebut, maka memberikan hasil yang positif bagi lingkungan bisnis BCA, baik di dalam maupun di luar lingkungan organisasi. Memberikan kepuasan

yang maksimal kepada konsumen melalui dukungan dan penghargaan atas setiap hasil kinerja para pekerja organisasi yang berada di lingkungan PT BCA.

Pada penghargaan *Good Corporate Governance* 2017, BCA ditetapkan dengan predikat sebagai “*The Most Trusted Companies Based on Corporate Governance Perception Index.*” *Corporate Governance Perception Index* – CGPI meliputi beberapa indikator penilaian, antara lain *governance outcome (output, outcome, impact)*, *governance process* (sistem dan mekanisme), dan *governance structure* (struktur dan kebijakan). Alhasil, BCA telah memosisikan sebagai lembaga keuangan perbankan yang paling diminati oleh konsumen di Indonesia dan memiliki indeks TOM yang relatif tinggi. Bagaimana BCA dapat mewujudkan prestasi yang sedemikian tinggi secara konsisten dari tahun ke tahun? Kunci utamanya adalah melalui tata kelola organisasi atau *good corporate governance* yang sistematis, sistemik, dan holistik. Oleh karena itu, setiap organisasi diharapkan dapat menerapkan *good corporate governance* di setiap lini tatanan operasional dan manajerialnya.

*Good corporate governance* (GCG) adalah sistematisan pembuatan dan pelaksanaan segala keputusan organisasi secara konsisten yang ditujukan bagi pencapaian tujuan perusahaan. Sehingga, setiap organisasi harus menerapkan GCG secara berkesinambungan melalui pengintegrasian seluruh peran dan tanggung jawab yang berada di dalam lingkungan organisasi. GCG menunjuk kepada adanya perangkat-perangkat aturan yang terdokumentasikan, disosialisasikan, diawasi pelaksanaannya, dievaluasi, dan ditindaklanjuti apabila terjadi koreksi. Perangkat aturan yang dimaksud adalah proses bisnis yang berlaku pada masing-masing bidang yang ada di dalam organisasi, antara lain bagian SDM, produksi, keuangan, pemasaran, distribusi, dan lain sebagainya. Seluruh proses bisnis yang berlangsung secara konkret harus mengikuti ketentuan atau pedoman yang telah menjadi kesepakatan bersama. Sehingga, tujuan GCG dapat terwujud secara maksimal, baik dari perspektif penanam modal, manajerial, dan pekerja-pekerja organisasi lainnya.

Proses pengaturan agar terwujudnya GCG harus diimplementasikan secara maksimal, konsisten, dan sistematis. PT BCA, Tbk telah membuktikan adanya konsistensi dan berkesinambungan atas keteraturan proses bisnis yang berlangsung di semua lini bagian dan seluruh kantor cabangnya. Keteraturan menciptakan keseragaman atau kesamaan proses bisnis di mana pun, kapan pun, dan kepada siapa pun. GCG dari BCA sudah mulai dapat dirasakan ketika konsumen memasuki pintu masuk dan mendapatkan sapaan dari tenaga keamanannya. Sebenarnya, sapaan dari tenaga keamanan memiliki unsur filosofi, yakni BCA merupakan tempat yang aman dan nyaman bagi para nasabahnya. Tenaga keamanan siap untuk ‘mengawal’ dan memenuhi segala proses transaksi berlangsung dengan baik. Tenaga keamanan tersebut tidak saja menyapa dengan sapaan yang santun, tetapi juga menawarkan bantuan kepada konsumen sejauh masuk dalam fungsi dan tanggung jawabnya.

Nasabah PT BCA, Tbk dapat merasakan suasana untuk melakukan seluruh transaksi bisnisnya dengan nyaman, aman, dan menyenangkan. Bagian *teller* yang sigap, mesin anjungan tunai mandiri (ATM) yang bersih dan aktif, dan dukungan kebaruan teknologi-teknologi keuangan yang mengagumkan telah memanjakan nasabah sedemikian rupa. Kemajuan *teller automation machine* untuk mencetak kartu ATM yang baru, pencetakan buku tabungan, dan lain sebagainya telah menambah kesan profesional dan inovasi. Bagaimana dengan organisasi perusahaan Anda: Apakah telah menerapkan sistem GCG yang memadai? Perlu untuk diperhatikan bahwa penerapan GCG tidak terbatas untuk dapat digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang berskala besar nasional, regional, bahkan global. Namun sebaliknya, penerapan GCG harus dimulai dari perusahaan yang berskala kecil, lokal, atau pun *start-up*. GCG merupakan pembiasaan untuk memberikan nilai lebih kepada produk, konsumen, dan berbagai lingkungan bisnis di mana organisasi tersebut eksis. Terdapat beberapa prinsip yang harus dipelajari dalam membangun konsep GCG yang ideal, antara lain: 1) *fairness*, 2) *transparent*, dan 3) *accountability*.

*Fairness*

*Fairness* atau keadilan merupakan faktor atau prinsip penting dalam membangun GCG yang ideal di dalam organisasi dalam bentuk apapun, baik yang *profit oriented* maupun yang bersifat sosial atau *non profit oriented organization*. Semangat keadilan harus terimplementasi di dalam setiap tatanan atau kegiatan operasional organisasi, baik pada tingkatan puncak, manajerial, sampai kepada bagian operasional. Keadilan dalam manajemen waktu, kompetensi, remunerasi, promosi, produksi, dan lain sebagainya. Untuk kepentingan keadilan ini, maka perusahaan dapat memiliki matrik pembobotan beban kerja pada masing-masing divisi dan jenis pekerjaannya. Matriks ini akan membantu untuk membuat peta kompetensi dan kompensasi yang harus dimiliki serta diberikan kepada seluruh pekerja organisasi. Pekerja organisasi yang terdiri atas investor atau jajaran komisaris, dewan direktur, manajemen puncak, menengah, dan operasional. Keadilan ini juga dapat menciptakan kinerja yang maksimal sesuai dengan bidang dan besaran kompensasinya.

Semangat keadilan ini tidak saja berlaku bagi lingkungan internal organisasi saja, tetapi ditujukan pula kepada konsumen yang telah lama menjadi pendukung agar kegiatan perusahaan dapat berlangsung. Keadilan yang dapat diterima oleh konsumen adalah mereka berhak untuk mendapatkan barang, layanan, atau sistem terbaik yang dihasilkan oleh perusahaan. Produk terbaik yang diberikan kepada konsumen merupakan bentuk tanggung jawab GCG yang signifikan. Mengapa? Karena kinerja dari setiap organisasi yang hakiki adalah ketika berhasil memberikan kenyamanan dan solusi kepada konsumennya melalui produk yang diperjualbelikan. Ketika konsumen mendapatkan nilai lebih dari produk yang digunakan, maka ia akan memberikan penghargaan dan rekomendasi kepada orang lain tentang performansi perusahaan tersebut. Sehingga, kegiatan organisasi perusahaan dapat terselenggara dalam jangka waktu yang panjang.

Laporan, data, dan informasi dari GAIKINDO (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia) pada 2019 menunjukkan bahwa merek kendaraan bermotor yang masih merajai pasar otomotif adalah Toyota sebesar 32% (sumber: <https://oto.detik.com/mobil/d-4849707/10-merek-otomotif-terlaris-2019> – diakses pada 26 Mei 2020). Apa yang menjadi nilai tambah bagi konsumen atas penggunaan otomotif bermerek Toyota? GCG dari merek dagang ini memiliki kekuatan dalam *positioning* sebagai industri otomotif yang prima dalam kualitas, harga yang kompetitif, purna jual yang efektif, suku cadang yang relatif murah, pusat penjualan dan pemeliharaan yang banyak serta terjangkau. Inilah keadilan yang didapatkan oleh konsumen atas penggunaan produk tersebut dan hal ini terjadi karena pengaturan sistem organisasi perusahaan yang profesional. Sehingga, penghargaan dan pengakuan sebagai perusahaan yang telah menerapkan GCG dapat disematkan.

### *Transparent*

*Transparent*, transparansi, atau keterbukaan merupakan prinsip penting yang harus diaplikasikan dalam usaha membangun GCG yang ideal. Keterbukaan yang dimaksud di sini dapat ditujukan melalui beberapa hal, pertama, pembuatan kebijakan yang mengakomodir berbagai kepentingan organisasi: para pemegang saham, jajaran direksi, dan manajemen perusahaan. Kedua, pengukuran dan penilaian kinerja setiap bidang departemen, bidang, maupun divisi dilakukan secara terbuka melalui indikator-indikator yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Ketiga, keterbukaan terhadap konsumen. Keterbukaan atau inklusivitas yang dimaksud adalah perusahaan dapat memahami dan menerima setiap masukan dari konsumen berkaitan dengan barang, layanan, atau sistemnya. Menerima setiap masukan, baik yang berkonotasi positif maupun yang negatif yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan sebagai dasar peningkatan kinerja organisasi.

Keterbukaan akan membangun GCG secara signifikan, karena seluruh lingkungan organisasi yang berpengaruh kepada perusahaan akan memberikan dukungan yang optimal. Seluruh sivitas organisasi akan memberikan hasil terbaiknya, konsumen akan memberikan pengakuan yang positif, dan pasar di mana organisasi tersebut eksis akan semakin besar serta memberikan kesempatan atau peluang bisnis lainnya. Keterbukaan organisasi khususnya kepada pihak-pihak eksternal tentunya bersifat

terbatas. Hal ini dimaksudkan bahwa tidak semua informasi perusahaan harus diketahui kepada khalayak umum. Kebijakan ini bukan berarti kemunduran yang dilakukan oleh organisasi, tetapi lebih kepada pemantasan, ketepatan, dan prioritas untuk menghasilkan solusi yang solutif.

Apalagi di era atau di masa di mana perkembangan teknologi informasi dan komunikasi bertumbuh secara signifikan. Produsen, konsumen, investor, dan pihak-pihak lainnya dapat dengan mudah untuk mendapatkan informasi berkaitan dengan eksistensi kinerja sebuah perusahaan. Dengan demikian, di era digital ini, perusahaan tidak dapat menghindari atau menutupi informasi yang berkaitan dengan organisasi usahanya. Keterbukaan menjadi keniscayaan yang tidak dapat ditolak. Sebut saja sebuah merek otomotif kendaraan roda dunia kenamaan nasional, Honda. Penulis membeli sebuah motor baru dengan merek PCX keluaran Honda pada 2019. Tiga bulan setelahnya, pihak *showroom* mengirimkan pemberitahuan bahwa *batch* produksi motor PCX tersebut memiliki kelemahan pada mesin yang dapat mengakibatkan turunnya performansi dari kendaraan tersebut. Pihak bengkel mengganti sepenuhnya satu bagian penting yang terdapat pada mesin kendaraan bermotor tersebut tanpa meminta biaya sedikit pun. Pada umumnya, kegagalan selalu disejajarkan dengan aib yang memalukan. Sedapat-dapatnya harus ditutupi rapat-rapat tanpa seorang pun mengetahuinya. Jika kesalahan atau kegagalan ini diketahui pihak-pihak tertentu, maka dapat berakibat fatal. Namun, tidak demikian dengan manajemen Honda, mereka mengakui adanya kelemahan dan kekurangan pada salah satu bagian mesinnya. Setelahnya, mereka memperbaiki, menyatakan permohonan maaf, dan tidak meminta bayaran apa pun. Dengan semangat keterbukaan oleh manajemen Honda ini, penulis memberikan apresiasi atau penghormatan yang tinggi. Inilah bentuk konkret dari penerapan GCG dalam konteks keterbukaan.

### *Accountability*

*Accountability*, akuntabilitas, atau pertanggungjawaban merupakan prinsip terakhir dalam membangun GCG yang ideal. Secara prinsip, pertanggungjawaban berada pada manajemen puncak dalam konteks keorganisasian. Semangat tanggung jawab tanpa mengalihkan kepada pihak-pihak yang lain. Pada tingkatan manajemen puncak dalam kegiatan operasionalnya dapat memberikan delegasi-delegasi kepada tingkatan manajemen di bawahnya. Namun demikian, tanggung jawab tetap menjadi bagian dari manajemen puncak. Sehingga yang perlu untuk diingat dan diperhatikan adalah setiap orang atau departemen dapat memberikan delegasi, tetapi tidak dapat mengalihkan tanggung jawab kepada siapa pun. Inilah prinsip yang harus menjadi pegangan kuat dalam berorganisasi bahwa setiap pekerja organisasi memiliki tanggung jawab yang sama untuk mengembangkan usaha organisasinya.

Tanggung jawab dalam tata kelola organisasi merupakan prinsip yang ‘mahal.’ Mahal menunjuk kepada tidak mudahnya semangat ini dilakukan secara konsisten dalam setiap aktivitas usaha. Namun, untuk para pekerja yang tangguh, justru ketangguhan dan kualitas kerjanya diukur salah satunya melalui sisi pertanggungjawaban yang dilakukannya. Dalam dunia militer, politik, atau sistem pemerintahan, peran dan posisi tanggung jawab ini terlihat secara jelas dan terbuka. Ketika seorang prajurit melakukan kesalahan, maka kesalahan secara kolektif menjadi tanggung jawab komandan dari prajurit tersebut. Komandan tersebut harus berani berkata bahwa semua kekeliruan dari prajuritnya ini adalah tanggung jawabnya. Demikian dalam pemerintahan, jika terdapat satu menteri yang notabene sebagai ‘pembantu’ presiden melakukan kekeliruan, maka akan menjadi tanggung jawab penuh dari pimpinannya tersebut, yakni presiden.

Dalam konteks manajemen strategi dalam tata kelola organisasi, semangat pertanggungjawaban pun harus menjadi nilai yang harus diaplikasikan dalam setiap proses bisnis yang berlangsung di dalam organisasi. Tanggung jawab kepada para pemegang saham untuk dapat memberikan keuntungan yang dapat dibagikan dalam bentuk deviden di akhir tahun, tanggung jawab kepada manajemen organisasi atau *board of director* untuk memberikan dukungan agar penyelenggaraan kegiatan organisasi dapat berlangsung dengan baik, tanggung jawab kepada seluruh sivitas pekerja organisasi untuk memberikan



dukungan dan penghargaan atas setiap capaian, dan tanggung jawab – tanggung jawab lainnya. Pada tatanan operasional, pekerja-pekerja organisasi yang masuk dalam kategori *board of director* tentunya memiliki tanggung jawab besar dapat memberikan arahan dan petunjuk bagi kemajuan organisasi di masa sekarang dan akan datang. Ketiga prinsip di atas: *fairness* (keadilan), *transparent* (keterbukaan), dan *accountability* (tanggung jawab) dapat menjadi pokok pikiran bagi *board of director* untuk membawa organisasi kepada tujuannya.

### ***Board of Director (BOD)***

Dalam tata kelola organisasi atau *good corporate governance*, Indonesia menganut *two tiers system* di mana fungsi pengelolaan organisasi dipisahkan dengan fungsi pengawasan melalui wadah atau mekanisme yang berbeda. Dasar hukum dalam pengaturan tersebut terdapat pada Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Pada UU tersebut, pengelolaan dan pengawasan organisasi terbagi atas tiga elemen, antara lain Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Direksi, dan Dewan Komisaris. RUPS adalah elemen yang memiliki kekuasaan atau kewenangan tertinggi yang tidak dimiliki oleh Direksi dan Dewan Komisaris. Direksi adalah elemen perusahaan yang memiliki tanggung jawab atas pengelolaan organisasi bagi kepentingan dan tujuan perusahaan. Sedangkan Dewan Komisaris adalah elemen perusahaan yang dapat melakukan pengawasan secara umum dan atau khusus serta memberikan arahan atau masukan kepada jajaran Direksi.

Direksi, dewan direksi, atau *board of director* (BOD)-hanya beda peristilahannya saja- memiliki tugas pokok, yakni menyelenggarakan seluruh kegiatan perusahaan sesuai dengan kepentingan, mandat, dan tujuan perusahaan. Direksi juga dapat berperan sebagai pimpinan dalam seluruh kegiatan perusahaan setiap hari sesuai dengan ketentuan yang terdapat dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga perusahaan tersebut. Ringkasnya, Direksi beserta jajarannya merupakan perwakilan langsung perusahaan dalam mengeksekusi setiap kebijakan yang telah ditetapkan. Dalam memenuhi tugas pokok tersebut, Direksi dan jajarannya yang telah mendapatkan pengakuan atau penunjukkan melalui rapat direksi dapat melaksanakan fungsinya sebagai berikut.

#### Menetapkan strategi perusahaan

Direksi dapat membuat, menetapkan, dan mengevaluasi strategi perusahaan sesuai dengan arahan komisaris dan dukungan RUPS. Strategi perusahaan yang mencakup pembuatan kebijakan di beberapa bagian, seperti penetapan kebijakan sektor keuangan, tata kelola organisasi, kebijakan departemen sumber daya manusia, penetapan pengembangan teknologi informasi dan komunikasi, dan lain sebagainya. Ringkasnya, kebijakan kegiatan keseharian atau *day to day activities* ditentukan oleh dewan direksi.

Strategi perusahaan yang ditetapkan oleh dewan Direksi sejatinya dapat dijadikan jembatan komunikasi antara komisaris dan pemegang saham dengan bagian operasional. Direksi harus dapat menerjemahkan ketentuan komisaris menjadi kebijakan dalam tatanan operasional untuk mencapai tujuan organisasi. Pada sisi yang lain, dewan direksi dapat menyampaikan aspirasi, kebutuhan, atau masukan bagian operasional kepada jajaran yang lebih tinggi. Kebijakan yang biasa dibutuhkan dalam tatanan operasional menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan kebijakan remunerasi, asuransi kesehatan dan keselamatan kerja, promosi, dan lain sebagainya.

#### Mengembangkan strategi perusahaan

Pengembangan strategi bagi perusahaan merupakan keharusan atau kewajiban yang dapat dikembangkan oleh dewan direksi. Pengembangan strategi ini diperlukan dalam menghadapi peta persaingan usaha yang semakin kompetitif dan percepatan perubahan yang signifikan. Namun

tentunya, pengembangan strategi perusahaan wajib mendapatkan persetujuan komisaris dan atau dukungan dari RUPS. Catatan penting lainnya berkenaan dengan pengembangan strategi perusahaan ini adalah tidak terlepas dari strategi korporasi yang tertuang di dalam visi, misi, dan nilai-nilai organisasi.

Sisi lain yang harus diperhatikan oleh dewan direksi berkaitan dengan pengembangan strategi perusahaan adalah kesiapan sumber-sumber daya perusahaan. Dengan demikian, dewan direksi dapat memperhatikan dua bagian penting dalam pengembangan strategi organisasi, yakni kepentingan dewan komisaris dan kesiapan sumber daya organisasi.

### Mencapai tujuan organisasi

Dengan dukungan penuh dari dewan komisaris dan berbagai sumber daya organisasi, diharapkan dewan direksi dapat memenuhi tujuan yang telah ditetapkan oleh korporasi. Pencapaian tujuan melalui penetapan, pengembangan, dan pengimplementasian berbagai strategi usaha diharapkan dalam memenuhi target atau capaian organisasi. Dewan direksi dapat memanfaatkan secara optimal berbagai sumber daya organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Pembentukan dan penetapan *person in charge* – pekerja-pekerja organisasi yang kompeten dalam membangun struktur organisasi dapat dilakukan sepanjang adanya kesesuaian dengan misi perusahaan. Struktur organisasi dibangun sebagai aturan atau pedoman dalam interaksi atau komunikasi tanggung jawab masing-masing fungsi yang ada di dalam organisasi. Dewan direksi harus memastikan bahwa masing-masing bidang yang tertera dalam bagan struktur organisasi dapat berfungsi secara maksimal untuk mencapai target perusahaan.

Dewan direksi dalam menjalankan fungsinya untuk menetapkan, mengembangkan, dan mencapai tujuan organisasi melalui implementasi berbagai strategi organisasi tidak dapat dilepaskan dari mekanisme dalam hal pengambilan keputusan. Organisasi perusahaan yang sejatinya harus dapat mengakomodir beberapa kepentingan diharapkan memiliki sistem pengambilan keputusan yang sistematis dan strategis. Sistem pengambilan keputusan yang didasarkan oleh visi, misi, dan nilai-nilai serta tujuan organisasi. Pada penjelasan awal telah disebutkan bahwa dewan direksi merupakan penanggung jawab penuh atas keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi. Delegasi secara operasional dapat dilakukan, tetapi tanggung jawab tidak dapat dialihkan kepada pihak manapun. Peran dan tanggung jawab dewan direksi begitu besar, di satu sisi harus memenuhi harapan dewan direksi dan pada sisi lain harus memperhitungkan kekuatan sumber daya organisasi yang dimiliki. Oleh karena kepentingan dua sisi ini, maka dewan direksi harus memiliki sistem pengambilan keputusan yang sistematis agar terhindar dari keputusan yang menjauhi dari sasaran strategis.

### Kriteria Dewan Direksi

Dewan direksi memiliki tanggung jawab yang besar dalam memenuhi harapan dewan komisaris, sekaligus mengolah berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, dewan direksi harus diisi oleh pekerja-pekerja organisasi yang memiliki *passion* untuk memajukan perusahaan dan beberapa keterampilan yang memadai. Pernyataan ini tidak saja ditujukan kepada perusahaan-perusahaan yang berskala besar, namun dapat diimplementasikan ke dalam tingkatan menengah, bahkan perusahaan kecil atau pemula. Jika pada perusahaan yang berskala besar telah memiliki struktur organisasi dan beberapa elemen yang lengkap yang memungkinkan adanya dewan direksi, maka pada skala menengah dan kecil dapat dimulai dari pimpinan atau pemilik usaha tersebut sebagai penanggung jawab penuh atas kinerja organisasi. Pimpinan atau pemilik usaha tersebut dalam melakukan tata kelola manajemen perusahaan harus memiliki *passion* yang kuat atas kemajuan perusahaan yang dimilikinya dengan dukungan dua keterampilan, yakni keterampilan interpersonal dan manajerial yang dijabarkan pada bagian di bawah ini.

## Passion

*Passion* merupakan area atau bagian pribadi dari setiap manusia, di mana adanya perasaan yang kuat yang melatarbelakangi untuk melakukan sesuatu hal atau pekerjaan. Bahasa lainnya adalah motif. Setiap orang memiliki motif yang berbeda-beda dalam melakukan aktivitas atau suatu pekerjaan. Dalam konteks manajemen strategi sub bab tata kelola manajemen perusahaan ini, maka motif menjadi elemen penting dan fundamental yang harus menjadi bagian integral dalam setiap perencanaan organisasi bisnis. Korporasi harus dapat menemukan orang-orang yang memiliki *passion* yang kuat dan benar untuk mengembangkan perusahaan dengan maksimal.

Sebenarnya, *passion* atau motif dapat dikategorikan sebagai bagian dari *intrapersonal skill* – keterampilan intrapersonal. Keterampilan intrapersonal adalah keterampilan yang dimiliki oleh seseorang berkaitan dengan dirinya sendiri. Ketika seseorang dapat mengenali dirinya sendiri dengan baik dan benar, maka ia dapat mengarahkan segala potensi dan kompetensinya atas pekerjaan atau tanggung jawab yang diberikan secara maksimal. Mengapa? Karena ia bertanggung jawab kepada dirinya sendiri atas apa yang ia lakukan. Kematangan dalam menilai diri sendiri dan berusaha memperbaiki jika terdapat koreksi akan menjadikan ia seorang yang bertanggung jawab dalam segala pekerjaan yang dipercayakan. Pada tingkatan ini, sebenarnya ia “tidak membutuhkan” orang lain untuk mengoreksi kondisinya karena ia sendiri selalu memeriksa keadaan diri dan memperbaikinya. Pernyataan ini tidak menutup kemungkinan bahwa kita tetap membutuhkan orang lain untuk membantu melihat keadaan diri seseorang.

Dengan demikian, pekerja-pekerja organisasi yang ditempatkan pada jabatan direksi harus memiliki motivasi atau *passion* yang kuat untuk memajukan organisasi yang dipercayakan kepadanya. Selain ia bertanggung jawab kepada dewan komisaris yang telah memercayakan jabatan tersebut, ia bertanggung jawab kepada dirinya sendiri terlebih dahulu. Ia akan menggunakan segala potensi, kompetensi, dan seluruh kekuatannya untuk mengembangkan organisasi yang dipercayakan. Kekuatan intrapersonal menjadi dasar untuk menumbuhkembangkan keterampilan-keterampilan lainnya. Direktur atau pimpinan perusahaan yang memiliki integritas dan kualitas yang kuat akan mampu membawa organisasi bisnis mencapai tujuannya.

Direksi yang memiliki *passion* kuat untuk mengembangkan perusahaan akan terlihat melalui perencanaan dan aktivitas pekerjaan yang dilakukannya. Ia akan mengakomodir segenap fungsi yang ada di dalam jajarannya. Ia bukanlah tipe seorang pekerja yang *one man show*, tetapi *everyone must show*. Ia menerima setiap masukan sekecil apapun yang memiliki tujuan untuk memajukan organisasi dan memberikan penghargaan atas masukan tersebut. Pengakuan dan penghargaan tidak selalu harus berupa materi, namun sikap penerimaan serta ucapan terima kasih telah memberikan pengalaman yang kuat bagi pekerja-pekerja di sekelilingnya. Ia memiliki fokus kepada hasil dan solusi, namun demikian ia akan menggunakan cara-cara yang santun, elok, dan profesional dalam pencapaiannya. Dengan demikian, ketika seorang direktur telah memiliki keterampilan intrapersonal yang memadai, maka ia dapat membangun keterampilan-keterampilan yang lain, termasuk interpersonal dan manajerial.

## Keterampilan Interpersonal

Jika keterampilan intrapersonal memiliki fokus kepada diri sendiri, maka keterampilan interpersonal memiliki relasi dengan orang lain. Di sinilah letak kepentingan dasar atas pembentukan keterampilan intrapersonal. Jika seseorang belum memiliki keterampilan intrapersonal, maka ia akan mengalami kesulitan untuk berinteraksi dengan orang lain. Bagaimana ia dapat memahami “gerak perasaan” orang lain, jika “gerak perasaan” dirinya sendiri tidak mampu ia kuasai. Betapa pentingnya pengasaan atas diri sendiri dalam setiap lini kehidupan manusia. Hanya orang yang bisa menyelami perasaannya yang juga dapat memahami perasaan orang lain. Ia akan selalu bisa menerima perasaan

dan tindakan orang lain serta menyesuaikan kondisi untuk satu tujuan yang lebih besar. Kadang kala, ia harus mengorbankan dan ‘mematikan’ perasaannya demi perasaan orang lain.

Dalam dinamika berorganisasi tidak akan pernah luput dari timbulnya beragam permasalahan. Pepatah lama mengatakan: “Rambut sama hitam, tetapi hati orang siapa yang tahu.” Hanya orang-orang yang tahu dirilah yang mengerti keadaan orang lain. Ia jarang menilai orang dari perspektifnya sendiri, namun menggunakan perspektif orang lain dalam melihat kondisi. Setiap permasalahan yang timbul dilihat dari berbagai sisi untuk menemukan ‘akar’ dari masalah tersebut. Bukan orang yang melakukan kekeliruan tersebut yang menjadi sasaran utama pembicaraan, namun lebih dari pada itu bagaimana menemukan solusi atas kesalahan yang telah terjadi. Ingatlah sebagai pimpinan, jika terjadi kekeliruan pada “anak buah”, maka yang paling bertanggung jawab adalah pimpinannya. Perhatikan penjelasan pada bagian *passion* bahwa seorang direksi pertama-tama bertanggung kepada dirinya sendiri. Dalam keterampilan interpersonal atau interaksi dengan orang lain, terdapat beberapa sikap atau perilaku yang dapat menjadi ciri-cirinya, antara lain humanis, stabil, memiliki jiwa seorang *counselor*, dan berfokus kepada solusi.

Pertama, humanis. Humanis dapat diartikan sebagai sikap yang menghargai dan menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan. Seseorang yang memiliki sikap humanis akan dicirikan dalam penghormatan dan penghargaannya atas sisi-sisi kemanusiaan. Tentunya dalam berorganisasi, penghargaan atau penghormatan sisi kemanusiaan tidaklah menghilangkan aspek-aspek profesionalisme. Semisal: ketika seorang pekerja melakukan kekeliruan yang mengakibatkan kerugian bagi organisasi, maka pimpinan yang memiliki jiwa humanis tidak serta merta menghukum pekerja tersebut atas kesalahan yang dilakukannya. Namun, kepemilikan jiwa humanis akan mengarahkan ia untuk mengambil beberapa sikap profesionalismenya, antara lain menerima pengakuan kekeliruan tersebut, mencari akar permasalahan, memperbaiki keadaan, dan membantu pekerja tersebut untuk bekerja secara profesional agar kesalahan tersebut tidak terulang. Tentunya, jika yang bersangkutan mengulangi kekeliruan yang sama, maka perhatikan apakah diperlukan pelatihan tambahan bagi orang tersebut atau menggantinya dengan orang yang lebih menguasai bidang pekerjaan tersebut. Percayalah, pekerja-pekerja organisasi tidak akan melakukan kekeliruan dengan sengaja atau maksud-maksud tertentu. Jika ada, maka ia bukanlah pekerja dalam arti sesungguhnya, melainkan ‘penjahat’ yang tidak layak eksis di dalam perusahaan tersebut. Namun, direksi tetap harus menggunakan pendekatan yang humanis dan memberikan kesempatan kepada ‘penjahat’ tersebut untuk ‘bertobat.’

Kedua, stabil. *Moody, temperamental*, atau *depressed* adalah sikap seseorang yang belum dewasa atau labil dan menjadi oposisi dari kestabilan. Kestabilan jiwa seseorang tidak dapat terjadi dengan sendirinya, ia harus dibangun secara konsisten sedini mungkin. Justru, kestabilan jiwa harus melalui beragam pengalaman yang dapat mengganggu kestabilannya. Ketika ia mampu menguasai ketidakstabilan tersebut, maka ia telah belajar bagaimana untuk stabil. Perlu untuk diperhatikan bahwa *moody, temperamental*, atau *depressed* dapat menciptakan kepanikan yang dapat berpengaruh negatif kepada bagian-bagian yang lain. Jika mempelajari neuroscience, neurobiology, atau ilmu yang berkaitan dengan fungsi otak, maka kita akan menemukan fakta yang mengagumkan. Amigdala adalah pusat emosi otak, di mana memiliki kecenderungan ingin keluar dengan segera dari bahaya atau permasalahan tanpa memedulikan bagaimana pun caranya. Namun, korteks frontal, di mana bagian otak yang khusus menangani respons perilaku seseorang, memiliki kecenderungan untuk berpikir secara logis atau rasional. Jadi, jika bagian otak yang lebih rasional atau logis (korteks frontal) dibanjiri atau dikuasai oleh emosi (amigdala), maka yang terjadi adalah kepanikan. Dengan demikian, seorang direktur harus dapat mengedepankan fakta-fakta rasional atau logis ketimbang emosi atau kepanikan sesaat yang berpengaruh kerugian sangat.

Ketiga, memiliki jiwa seorang *counselor*. Konseler adalah seseorang yang memiliki keterampilan untuk membantu permasalahan orang lain. Namun perlu untuk diketahui, seorang konseler bukanlah seseorang yang mengetahui banyak hal. Ia adalah seseorang yang memiliki keingintahuan yang banyak tentang kehidupan konselinya untuk membantu menemukan solusi. Ia tidak

selalu dapat memberikan jawaban secara langsung dan menyelesaikan permasalahan yang disampaikan. Namun, ia akan selalu berusaha memaparkan solusi-solusi bersama dengan konselinya. Dengan demikian, keberhasilan dari proses konseling terjadi atas kerjasama antara konseler dan konselinya.

Keterampilan dasar dan penting bagi seorang konseler adalah keterampilan untuk mendengarkan dengan aktif. Yang dimaksud dengan mendengar secara aktif adalah bukan mendengar untuk menjawab, tetapi mendengar untuk memahami dan menerima semua informasi yang disampaikan. Ketika seorang konseler memiliki kelengkapan informasi dan data, maka dengan keterampilan serta pengalaman yang dimilikinya ia dapat mengontruksikan bangunan permasalahan secara sistematis. Ketika bangunan permasalahan terlihat secara jelas, maka beberapa alternatif pemecahan masalah dapat dibuat. Oleh karenanya, sesi mendengarkan bagi seorang konseler merupakan bagian yang sangat penting. Konseler harus dapat menciptakan suasana yang kondusif agar konselinya dapat menyampaikan semua informasi tanpa merasa tertekan, terhakimi, dan dipermalukan. Seorang konseli akan menyampaikan setiap permasalahannya secara lengkap, ketika ia merasakan kenyamanan, keamanan, dan perhatian penuh dari konselernya.

Dewan direksi akan berhadapan dengan banyak pekerja organisasi dan segala permasalahannya. Dibutuhkan jiwa seorang konseler profesional untuk dapat menangani dengan baik setiap permasalahan yang timbul. Permasalahan yang berkaitan dengan manajerial, profesional, keuangan, pribadi, dan lain sebagainya. Memang tidak selalu setiap permasalahan harus menjadi kewajiban direksi, namun demikian, keterampilan konseler akan membantu direksi ketika berhadapan dengan permasalahan yang strategis berkaitan dengan kelangsungan perusahaan. Dalam struktur organisasi perusahaan berskala menengah dan besar, bagian konseling dapat dibentuk di bawah naungan departemen SDM. Namun lebih dari pada itu, direktur tidak saja dituntut keterampilan manajerialnya, namun diharapkan dapat berfungsi sebagai informator, organisator, dan motivator yang ulung.

Keempat, berfokus kepada solusi. Perilaku untuk membangun dan fokus kepada solusi dapat dilakukan secara maksimal ketika ketiga hal sebelumnya telah menjadi bagian integral dalam kehidupan seseorang. Solusi tidak hanya bermanfaat bagi orang yang memiliki permasalahan, namun berpengaruh positif terhadap lingkungan pekerjaannya, bagi organisasi, dan bagi korporasi secara keseluruhan. Solusi dapat dibangun dengan baik oleh seseorang yang memiliki *passion* yang kuat untuk mengembangkan organisasi, keterampilan intrapersonal, dan interpersonal. *Passion*, intrapersonal, dan interpersonal akan menjadi sinergi yang kuat dalam menghadapi setiap permasalahan yang terjadi di dalam organisasi. Perlu untuk diperhatikan bahwa tidak ada masalah yang tidak ada solusi. Semua permasalahan pasti ada jalan keluarnya. Namun, bagaimana seorang direksi dapat menemukan alternatif solusi atas setiap permasalahan yang dihadapinya? 1) fokus kepada permasalahan; 2) analisis permasalahan dari berbagai perspektif; 3) bagi permasalahan menjadi beberapa kuadran – *urgent* dan *important* – untuk membuat prioritas penyelesaian; 4) buat beberapa alternatif solusi, diskusikan, dan tetapkan keputusan bersama, dan 5) implementasi solusi dan evaluasi. Selain kepemilikan elemen *passion, intrapersonal and interpersonal skill*, direksi wajib memiliki keterampilan manajerial, administrasi, atau keprofesionalan.

### Keterampilan manajerial

Keterampilan manajerial adalah kemampuan untuk mengatur, mengarahkan, dan mengorganisasikan seluruh perencanaan strategis untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Seseorang atau sekelompok yang memiliki tanggung jawab sebagai dewan direksi wajib memiliki keterampilan manajerial ini. Keterampilan manajerial yang dibangun melalui akumulasi pengalaman berorganisasi dalam kurun waktu tertentu di berbagai bidang dan jenis organisasi (portofolio). Keterampilan untuk membuat berbagai perencanaan bisnis (*planning*); mengorganisasikan berbagai strategi bisnis untuk mencapai tujuan dengan menggunakan sumber-sumber daya organisasi

(*organizing*); mengatur, mengarahkan, atau memberikan petunjuk tentang tata laksana implementasi strategi bisnis (*leading*); dan melakukan pengawasan, evaluasi, dan koreksi atas setiap strategi yang diimplementasikan (*controlling*) merupakan bagian-bagian yang menjadi tanggung jawab dewan direksi.

Pada bagian penjelasan ini, keterampilan manajerial terbagi atas dua elemen, yakni keterampilan manajerial secara teknik dan konseptual. Pertama, *technical skill*. Keterampilan manajerial ini merupakan kemampuan penguasaan pengetahuan dan kompetensi pada bidang tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Keterampilan teknik yang melibatkan penguasaan mesin, perangkat-perangkat keras atau lunak, alat produksi, dan teknik-teknik lain yang relevan dengan bidang yang dikuasainya. Dengan pengetahuan secara teknik ini, direksi dapat mengetahui secara jelas dan mendalam ketika berhadapan dengan persoalan-persoalan organisasi, khususnya yang berkaitan dengan penerimaan income atau pendapatan. Semisal: dewan direksi tidak saja menerima laporan perkembangan negatif berkaitan dengan penjualan perusahaan, namun memiliki pemahaman yang mendasar dari segi teknik mengapa permasalahan tersebut dapat terjadi dan akhirnya berusaha untuk membantu menemukan alternatif solusinya.

Kedua, *conceptual skill*. Keterampilan konseptual akan membantu dewan direksi untuk membuat abstraksi dan merumuskan berbagai gagasan serta terobosan berdasarkan pengetahuan teknik yang dimilikinya. Dengan demikian, keterampilan konseptual yang valid harus didukung dengan penguasaan pengetahuan teknik secara memadai. Seorang pekerja organisasi andal ditandai dengan kepemilikan konsep kerja yang inovatif, kreatif, dan solutif. Paparan lengkap terdapat pada buku: *Sekeping Dua Sisi* (Franky, 2018). Sehingga, ia mampu membuat konsep strategi yang strategis untuk memenuhi target organisasi. Dengan demikian, tata kelola manajemen strategik menjadi lengkap untuk memberikan solusi atas setiap permasalahan organisasi. Dimulai dari *passion*, keterampilan intrapersonal, interpersonal, dan manajerial menjadi sinergi untuk membawa organisasi tetap eksis dan lestari di masa-masa yang akan datang.

## Ringkasan

1. Tata kelola manajemen strategik dapat dibangun dengan mengakomodir tiga elemen, antara lain: keadilan (*fairness*), keterbukaan (*transparent*), dan pertanggungjawaban (*accountability*).
2. Dewan direksi memiliki tiga tugas sebagai fungsi utamanya, yakni membuat dan menetapkan strategi perusahaan; mengembangkan strategi tersebut; dan mencapai tujuan melalui strategi-strategi tersebut.
3. *Passion*, keterampilan interpersonal, dan manajerial merupakan kriteria-kriteria yang wajib dimiliki oleh dewan direksi.

## Langkah-Langkah dalam Perencanaan Tata Kelola Organisasi

1. Membuat bagan dewan direksi yang memiliki kapasitas, kompetensi, dan kualitas yang memadai pada bidang-bidang tertentu. Pimpinan dewan direksi yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan serta memiliki kecakapan personal yang memadai.
2. Menentukan peran dan tanggung jawab yang jelas serta lengkap semua bagian elemen operasional organisasi terkait yang terdiri atas direksi, pimpinan, dan operasional.
3. Menetapkan standar integritas dan perilaku etis organisasi. Kepentingan tertinggi di dalam organisasi adalah kepentingan bersama. Kepentingan bersama menunjuk kepada kepentingan yang mengakomodir semua elemen yang ada di dalam struktur korporasi, baik kepentingan para pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi serta dengan perangkatnya. Perilaku etis organisasi harus dijunjung tinggi demi terwujudnya tujuan organisasi yang mengatasi semua kepentingan.

4. Melakukan evaluasi kinerja organisasi dan membuat koreksi atau langkah-langkah perbaikan demi terwujudnya penyelenggaraan kegiatan organisasi yang kondusif serta profesional.
5. Melakukan analisis tingkat risiko secara periodik untuk mengantisipasi setiap perubahan dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi.

## Latihan

### INDONESIA NEGARA BESAR DAN NEGARA PASAR

Indonesia dikenal sebagai negara besar di pandangan masyarakat dunia. Besar dalam indikator kuantitas penduduknya, sumber dan kandungan alamnya, suku dan budayanya, bahasa, dan lain sebagainya. Hal ini membuktikan bahwa negara Indonesia memiliki *bargaining power* yang tidak dapat dipandang *remeh* di kancah perekonomian dunia. Dunia mengakui bahwa pada satu waktu negara Indonesia akan menjadi negara maju dan besar yang keberadaannya sangat berdampak kepada negara-negara lain. Pengakuan ini telah terverifikasi berdasarkan beberapa survei atau badan pengindex internasional yang menyatakan negara Indonesia memiliki potensi yang besar menjadi negara maju.

Merujuk berita dalam laman <https://www.kompasiana.com> yang ditulis oleh David Kristanto pada 20 Juni 2019. Menjadi negara maju merupakan impian dan harapan dari semua negara yang ada di dunia. Negara maju ditandai dengan kemandirian yang mendominasi di berbagai bidang kehidupan. Mandiri dalam bidang ketahanan pangan, ekonomi, militer – alutsista, kesehatan, pemerintahan, dan lain-lain. Di samping itu, kemandirian dalam bidang sumber daya atau kualitas manusia menjadi hal yang fundamental dan esensial menjadi pokok penting yang harus dimiliki. Selain beberapa kriteria atau indikator di atas, negara maju akan ditandai dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi yang menjadi *back bone* dalam operasional hampir semua lini kehidupan bisnisnya. Kegiatan ekonomi, kesehatan, pendidikan, militer, kenegaraan, dan lain-lain yang kesemuanya didukung penuh dengan kemajuan teknologi.

Sekali lagi, Indonesia dipandang sebagai negara yang memiliki potensi untuk menjadi negara maju di dunia. Namun, kita tidak dapat menutup mata bahwa masih banyak pekerjaan rumah yang harus segera diselesaikan untuk mencapai kandidat sebagai negara maju di dunia. Perhelatan politik yang memanas yang sebenarnya mencerminkan kedewasaan dalam bernegara, menjadi indikator penting masyarakat dunia menilai Indonesia. Kebijakan ekonomi dunia yang nyaris *borderless* turut menjadi tantangan Indonesia untuk mengaplikasikannya, mengingat di satu sisi, negara harus menjaga agar unit-unit usaha kecil dan menengah (UMKM) tetap *exist*. Faktor-faktor produksi harus mendominasi dari konsumsi. Hal ini untuk menjaga neraca perdagangan negara menjadi surplus di berbagai sektor. Ternyata, tidak semudah membalik tangan untuk menjadi negara maju. Namun, kita harus tetap menjaga semangat dan optimisme untuk memajukan tanah air Indonesia dimata dunia.

## Diskusi.

1. Bagaimana tata kelola manajemen agar unit-unit usaha kecil dan menengah (UMKM) tetap *exist*? Kaitkan penjelasan Anda dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah.
2. Tema tulisan: “INDONESIA NEGARA BESAR DAN (sekaligus sebagai) NEGARA PASAR.” Bagaimana pandangan Anda jika mengaitkan tema tersebut dengan strategi manajemen perusahaan?

# PERTEMUAN MINGGU KE-12

## Etika Korporasi

### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari materi “Etika Korporasi”, mahasiswa mendapatkan pemahaman secara mendalam hal yang berkaitan dengan norma-norma atau aturan yang berlaku di dalam organisasi dan mengimplementasikannya secara konkret. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dipaparkan beberapa materi yang dapat memperlengkapi pemahaman tersebut, antara lain.

1. Etika Korporasi
2. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan - *Corporate Social Responsibilities (CSR)*

### Pendahuluan

Perusahaan adalah tempat di mana beragam kegiatan organisasi berlangsung, baik organisasi yang melaksanakan kegiatannya untuk mendapatkan keuntungan (*profit oriented*) atau kegiatan yang lebih bersifat sosial (*non profit oriented*). Perusahaan-perusahaan yang sudah lama eksis, tentunya memiliki sistematisasi yang jelas dalam mengatur beragam kegiatan usahanya yang terdiri atas bagian-bagian yang memiliki tanggung jawabnya masing-masing. Dengan demikian, selain menjadi tempat berlangsungnya banyak kegiatan organisatoris, perusahaan juga menjadi tempat berkumpulnya para pekerja organisasi dari beragam latar belakang kepribadian dan profesionalismenya.

Beragam kegiatan perusahaan yang dilaksanakan oleh pekerja-pekerja organisasi tentunya memiliki cara, prosedur, atau metode yang sesuai dan telah menjadi ketetapan korporasi tersebut. Perusahaan telah memiliki peraturan sedemikian rupa yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan pekerjaan masing-masing bagian untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, setiap pekerja organisasi tidak dapat melaksanakan kegiatan kerjanya di luar dari ketentuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, diperlukan ketertiban, ketaatan, dan keteraturan di dalam melaksanakan seluruh kegiatan organisasi. Peraturan-peraturan tersebut tidak saja memberikan pedoman kepada lingkungan internal perusahaan saja, namun dapat dikembangkan dalam kaitannya dengan lingkungan luarnya. Peraturan, norma, atau azas-azas yang berlaku di dalam perusahaan dapat disebut etika organisasi atau korporasi.

Bagaimana etika perusahaan menjadi dasar dalam setiap kegiatan berorganisasi akan dibahas secara lengkap pada sub bab berikutnya. Etika perusahaan yang ‘mengikat’ seluruh civitas organisasi tanpa terkecuali. Mulai dari pimpinan tertinggi sampai kepada karyawan operasional. Dari dewan komisaris, dewan direksi, sampai kepada teknisi, semua bidang memiliki tugas dan fungsi yang sama dalam perspektif etika organisasi. Maksudnya adalah semua pekerja organisasi harus tunduk, taat, dan mengikuti seluruh arahan yang termaktub pada butir-butir etika perusahaan. Pedoman yang diberikan dalam etika perusahaan akan ‘menjaga’ hubungan antarkaryawan, antarpimpinan, atau antara karyawan dan pimpinan serta sebaliknya. Adanya mekanisme etika yang mengatur dan menjadi dasar setiap perilaku berlaku.

Hubungan internal organisasi akan menjadi baik, rapi, dan teratur serta akan berpengaruh kepada hasil atau target kerja untuk memenuhi cita-cita organisasi. Etika yang berlaku di dalam perusahaan juga diarahkan kepada pihak-pihak di mana organisasi berafiliasi, semisal: konsumen, pemasok, perusahaan mitra, dan lain-lain. Perusahaan akan dikenal sebagai organisasi yang santun, profesional, dan dapat diandalkan. Berbagai mitra perusahaan akan memberikan apresiasi dan kepercayaan yang tinggi, sehingga berpengaruh kepada dihasilkannya kerjasama-kerjasama strategis



serta saling memberikan keuntungan. Pada sub bab selanjutnya akan disampaikan secara lengkap dan detail aspek-aspek yang terkandung di dalam etika organisasi.

Etika organisasi tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab sosial organisasi kepada lingkungan di sekitarnya, baik lingkungan di dalam dan di luar dari organisasi tersebut. Dapat disimpulkan juga bahwa tanggung jawab sosial perusahaan adalah bagian dari etika korporasi. Etika korporasi yang tidak hanya mengatur sisi manajerial organisasi, namun juga mengakomodir sisi dari tanggung jawab sosialnya. Perusahaan, khususnya yang memiliki orientasi kepada keuntungan, tentu tidak dapat dilepaskan dari hasil kerja setiap individu yang bekerja di dalamnya. Pekerja yang harus memaksimalkan usaha, potensi, kompetensi, dan daya inovasinya agar dapat mencapai tujuan organisasi. Pada konteks tersebut, pekerja berhak untuk mendapatkan upah atas setiap usaha yang telah dilakukan kepada organisasi. Namun demikian, tanggung jawab perusahaan tidak berhenti pada ranah atau hubungan kerja formal, tetapi terdapat sisi lain yang dapat menjadi kekuatan dan keuntungan signifikan bagi kedua belah pihak. Tanggung jawab itu adalah tanggung jawab sosial perusahaan kepada pekerjanya.

Tanggung jawab sosial perusahaan dapat dikembangkan pada lingkungan di luar organisasinya, semisal kepada masyarakat yang berada di lingkungan domisili perusahaan tersebut, kerjasama dengan organisasi masyarakat formal, afiliasi dengan lembaga-lembaga sosial, dan lain sebagainya. Perlu untuk mendapatkan perhatian bahwa tanggung jawab sosial perusahaan tidak hanya dibatasi dalam bentuk pemberian materi saja, tetapi dapat dilakukan melalui kemampuan atau kompetensi lain yang dimiliki oleh organisasi. Semisal untuk perusahaan yang bergerak pada industri farmasi, selain dapat menyisihkan keuntungan yang didapat, perusahaan dalam tanggung jawab sosialnya dapat memberikan penyuluhan atau seminar, pengobatan gratis, kampanye hidup sehat, dan lain sebagainya. Tentunya dalam melakukan seluruh kegiatan sosialnya harus berpedoman kepada standar etiket yang berlaku di dalam organisasi tersebut. Dengan demikian, etika akan memberikan pedoman atau standar berperilaku di dalam atau di luar organisasi. Sehingga, perusahaan dapat melaksanakan tanggung jawab sosialnya secara maksimal dan terencana.

## **Etika Korporasi**

Seorang sahabat yang memiliki profesi sebagai pemilik bengkel sepeda motor, sebut saja Bapak W telah menunjukkan perilaku etis kepada para pelanggannya. Perilaku etis yang ‘menular’ kepada semua karyawan yang bekerja sebagai teknisi dari bengkel sepeda motor tersebut. Setiap pelanggan memberikan pengakuan dan penghargaan atas perilaku etis yang berlaku di bengkel tersebut. Ternyata, perilaku etis tidak saja diperagakan pada jenis, bentuk, dan skala perusahaan yang sudah mapan. Namun, perilaku tersebut dapat digunakan pada berbagai tingkat, jenis, dan bentuk organisasi. Alhasil, bengkel tersebut menjadi bengkel sepeda motor kenamaan atas perilaku etisnya dan pelanggan dari berbagai kalangan seolah tidak mau “bergeser ke lain hati,” termasuk penulis sendiri. Untuk diketahui jarak antara rumah penulis dan bengkel hampir 43 kilometer, namun tidak menyurutkan niat penulis untuk mendatangi bengkel tersebut untuk kebutuhan pemeliharaan sepeda motor. Anda mungkin penasaran: perilaku etis seperti apa yang beliau tunjukkan. Kita akan membahas secara lengkap pada kelas-kelas perkuliahan tata muka maupun *online*. Untuk pembaca, jangan khawatir, karena pada tulisan ini disampaikan juga perilaku-perilaku etis yang dipaparkan secara deskriptif.

Dalam materi perkuliahan filsafat ilmu, kita mendapatkan pengertian atau pemahaman mendalam tentang logika, etika, dan estetika. Tahapan logika, etika, dan estetika memiliki urutan yang mutlak. Di mana landasan estetika adalah etika, dan etika sendiri memiliki landasan logika. Jadi, logika menempati posisi utama dan mendasar dalam mengarahkan perilaku etis serta estetis. Posisi dan perkembangan etika didahului oleh proses penalaran atau penggunaan sisi logika secara maksimal serta dapat ditumbuhkembangkan kepada ranah estetika. Jadi, diskusi etika tidak dapat dilepaskan dari unsur logika dan estetika. Logika adalah mekanisme, metode, atau cara berpikir seseorang untuk

mendapatkan informasi dan menentukan mana yang benar atau salah. Namun, ranah etika lebih mengedepankan sisi baik atau buruknya. Sedangkan estetika menunjuk kepada keindahan (pantas) atau ketidakpantasan.

Demikian dengan tumbuh kembangnya etika dalam korporasi harus dilandasi dengan logika-logika berorganisasi yang logis, sehat, dan progresif. Progresif menunjuk kepada logisme yang berkembang atau tidak stagnan. Apa yang dimaksud dengan landasan logika dalam organisasi? Logika organisasi adalah sistematika berpikir dan bertindak dalam setiap kegiatan serta pengambilan keputusan. Sistematika yang dimaksud terangkum atau terdokumentasi dalam beberapa rumusan standar yang berlaku di dalam organisasi. Tatanan atau rumusan standar terdiri atas visi, misi, nilai-nilai, anggaran dasar, anggaran rumah tangga, peraturan perusahaan, kontrak kerja, perjanjian kerjasama, dan lain sebagainya. Jadi, di dalam setiap kegiatan organisasi, baik yang berlangsung secara internal maupun eksternal mengacu kepada logika-logika yang telah terdokumentasi. Semisal: jika terjadi suatu pelanggaran kerja, maka sistem yang akan menyelesaikan permasalahan tersebut. Manusia atau pimpinan dengan segala intervensinya berada pada posisi netral atau tidak memihak, baik kepada organisasi maupun kepada pekerja. Dengan demikian, benar atau salahnya suatu tindakan dapat terselesaikan secara sistematis melalui logika-logika yang berlaku di dalam organisasi.

Dengan mengedepankan azas logika dalam melakukan setiap aktivitas kerja, maka akan terbangun nilai-nilai etika yang dijunjung tinggi. Ketika kebenaran dalam menjunjung tinggi nilai-nilai moral dilaksanakan secara konsisten, maka “konstruksi bangunan” etika akan menjadi pilar utama di dalam organisasi tersebut. Pilar etika tersebut akan menjadi pedoman setiap pekerja organisasi untuk melaksanakan tugas, kewajiban, dan perannya di bidang masing-masing. Konsumen, pemasok, dan pihak-pihak lain yang berafiliasi langsung atau tidak langsung akan memberikan penghargaan yang tinggi. Dengan demikian, etika organisasi harus dibangun melalui kerja keras seluruh sivitas organisasi yang terlibat di dalamnya, dari pimpinan tertinggi sampai kepada bagian operasional agar terhindar dari kasus-kasus atau persoalan yang dapat merusak kinerja atau nama baik korporasi, seperti contoh-contoh pelanggaran etika bisnis berikut ini.

Sebuah penerbangan nasional pada pembukuan 2018 melaporkan tingkat keuntungan yang didapat dari kegiatan operasionalnya. Namun akhirnya, perusahaan penerbangan nasional tersebut diketahui telah melakukan pelanggaran etika bisnis dengan mengubah laporan keuangan pada 2018 yang pada kenyataannya adalah merugi. Para investor yang masih memiliki saham perusahaan tersebut geram, marah, dan merasa dirugikan dengan pemalsuan data dan laporan keuangan. Alhasil, publik mengecam tindakan manipulasi dan memalukan tersebut serta diikuti mosi ketidakpercayaan atas eksistensi perusahaan tersebut. Seorang pemotor mempertahankan kendaraannya dari rebutan beberapa orang yang menyebutkan diri sebagai petugas dari perusahaan *leasing*. Mereka bersisikukuh ‘menarik’ kendaraan tersebut yang dikarenakan telah menunggak pembayaran cicilan dalam kurun waktu tertentu. Pada sisi lain, pemotor tersebut mengatakan telah mengajukan permohonan penangguhan pembayaran cicilan yang disebabkan oleh permasalahan keuangan. Akhirnya, terjadi pertengkaran antarkeduanya dan berujung kepada persoalan hukum.

Kedua contoh di atas merupakan pelanggaran etis yang telah dilakukan, baik kepada masyarakat umum, para investor, nasabah, dan lain sebagainya. Pemalsuan data atas laporan keuangan adalah perbuatan yang dilakukan secara sadar dan terencana dengan berbagai alasan yang melatarbelakanginya. Perusahaan tersebut tidak ingin investor menarik investasinya karena perusahaan tersebut tidak mendapatkan keuntungan yang signifikan, bahkan merugi. Perusahaan tidak ingin kehilangan kepercayaan dari masyarakat berkaitan dengan kinerja yang dapat mengakibatkan turunnya kuantitas konsumen potensial. Namun demikian, atas semua latar belakang yang mendasari pemalsuan data tersebut, perbuatan pelanggaran etika tersebut tidak dapat dibenarkan. Sedangkan pelanggaran etika yang lain dapat disebabkan oleh sistem koordinasi dan komunikasi yang amburadul. Apalagi, untuk menyelesaikan permasalahan tersebut digunakan kekerasan, intimidasi, ancaman, atau tekanan. Penulis sendiri pernah mengalami adanya kesalahan tagihan cicilan kendaraan bermotor yang

disampaikan melalui sms ke nomor telepon seluler. Berulang-ulang dan diperlukan waktu yang relatif panjang untuk penyelesaian kesalahan tersebut.

Sejatinya, setiap perusahaan yang melaksanakan kegiatan bisnisnya dapat menjunjung tinggi nilai-nilai etika yang harus menjadi landasan yang kokoh. Implementasi etika perusahaan yang dibangun dan dijaga konsistensinya dapat membangun kepercayaan baik di dalam maupun di luar lingkungan organisasinya. Oleh karenanya, diharapkan perusahaan dapat membangun etika bisnis melalui penerapan prinsip-prinsip etis, antara lain integritas, jujur, setia, adil, taat hukum, tanggung jawab, tepercaya, dan saling menguntungkan.

## Integritas

Integritas merupakan nilai dari perilaku yang dilakukan secara konsisten. Konsisten menunjuk kepada sikap yang tidak berubah terhadap waktu, tempat, manusia, kepentingan, dan lain-lain. Konsisten dapat dimaknai atas dua hal, yakni positif dan negatif. Jika seseorang memiliki sikap konsisten terhadap kejujuran, maka ia dapat dikatakan seseorang yang berintegritas. Namun pada sisi lain, terdapat pula manusia yang konsisten berkata dusta dan dapat dikategorikan tidak memiliki integritas. Dalam konteks organisasi, prinsip integritas diharapkan dapat menjadi landasan atau nilai-nilai organisasi yang kokoh tanpa syarat. Tanpa syarat menunjuk kepada praksis integritas tidak dapat diganggu gugat oleh siapa pun dan apa pun.

Integritas harus dibangun mulai dari pimpinan puncak hingga operasional dan menjadi ciri perusahaan tersebut di berbagai kalangan bisnis. Tentunya, aplikasi dari nilai-nilai integritas harus dilakukan kepada seluruh kegiatan bisnis, seperti memberikan barang atau layanan yang hanya berkualitas kepada konsumen, membayar tagihan kepada pemasok secara tepat waktu, menyampaikan laporan pajak secara konsisten, dan lain sebagainya. Penulis memahami bahwa menyampaikan teoretik yang berkaitan dengan integritas tidak terlalu sulit, bahkan mudah. Namun demikian, tidaklah semudah dalam mengimplikasikan dan mengaplikasikan prinsip tersebut di dalam kenyataan, apalagi di dalam organisasi bisnis yang memiliki orientasi kepada pemaksimalan keuntungan. Perusahaan akan dihadapi dengan berbagai kondisi dan kesempatan untuk melakukan kecurangan yang dapat disembunyikan dan tidak mudah untuk bertahan pada nilai atau prinsip integritas tersebut. Momentum tersebut adalah kondisi yang kondusif dalam membangun integritas atau nilai perusahaannya. Justru, nilai atau prinsip integritas harus diuji melalui banyak kesempatan untuk berlaku sebaliknya, agar nilai tersebut menjadi murni dan dapat dipercayai.

## Jujur

Kejujuran adalah perilaku etis yang harus dikedepankan di dalam menghadapi setiap peristiwa hidup. Kejujuran adalah mengatakan kebenaran, apa pun konsekuensi atau akibat yang dapat terjadi. Mengapa manusia pada umumnya tidak dapat berlaku secara jujur? Ada beberapa penyebab, di antaranya adalah malu karena telah melakukan pelanggaran, kesombongan untuk mendapatkan perhatian, menipu, dan lain-lain, bahkan telah menjadi karakter. Jika ketidakjujuran telah menjadi karakter, maka perilaku tersebut tidak mudah untuk diubah kembali. Bukan berarti tidak bisa, tetapi sulit. Dibutuhkan kerja keras, komitmen, dan perjuangan untuk berperilaku jujur. Jangan pernah menyelesaikan suatu permasalahan dengan masalah yang baru. Ketidakjujuran kepada satu kondisi tidaklah menyelesaikan permasalahan, namun sebaliknya menambah perkara yang baru. Kesalahan hanya dapat diselesaikan dengan kejujuran untuk perbaikan. Kesalahan yang ditutupi akan berkembang kepada timbulnya kesalahan-kesalahan yang lain.

Dalam konteks bisnis, nilai atau prinsip kejujuran memiliki dampak positif yang signifikan. Kejujuran akan menghasilkan kepercayaan, penghargaan, dan pengakuan yang signifikan. Ketika perusahaan hanya menjual produk yang berkualitas dalam mutu, kemasan, dan waktu, maka organisasi

usaha tersebut akan memiliki kepercayaan yang kuat dari konsumen. Prinsip ini akan diikuti dengan membuang produk-produk yang sudah kadaluarsa, rusak, dan dapat membahayakan konsumen. Sekali pun perusahaan harus merugi, ia lebih mengedepankan kejujuran. Baginya kejujuran adalah *priceless*. *Priceless* bukan berarti tidak berharga atau tidak bernilai. Sebaliknya, kejujuran adalah prinsip yang tidak dapat dibeli dengan materi, terlalu mahal, dan harus ditumbuhkan secara mandiri.

## Setia

Seorang negarawan asal Britania Raya, William E. Gladstone berujar: “Perhiasan yang indah bagi seorang lelaki adalah kesetiaan pada janjinya.” Perhiasan adalah ornamen yang biasanya dicirikan dengan harga yang mahal, kualitas tinggi, kelebihan yang unik, dan fitur-fitur lainnya. Kesetiaan seseorang akan diverifikasi atau dibuktikan melalui pengalaman-pengalaman hidup yang konkret. Apakah ia tetap memiliki kesetiaan untuk memegang teguh janjinya untuk berkata jujur, sekali pun dihadapkan pada kondisi yang menyakitkan atau merugikan. Prinsip setia sama dengan penjelasan prinsip sebelumnya bahwa mudah untuk diuraikan, namun sulit untuk dikenakan. Inilah yang menjadi alasan William berkata bahwa kesetiaan dianalogikan sebagai perhiasan yang mahal. Ketika seseorang memegang teguh kesetiannya kepada sesuatu, maka ia akan menjadi seseorang yang bernilai, berintegritas, dan berkualitas.

Perusahaan-perusahaan harus memegang teguh prinsip kesetiaan, baik kepada konsumen, pemasok, dan lingkungan bisnis lainnya. Kesetiaan dalam memberikan hasil terbaik dan membuang hasil terburuknya. Kesetiaan tersebut adalah “harga mati” yang tidak dapat ‘ditawar’ implementasinya. Seorang karyawan setia kepada organisasinya dengan tidak membocorkan segala “rahasia perusahaan” selama ia bekerja atau ia telah mengundurkan diri. Dengan demikian, kesetiaan dapat berlaku secara individu atau berkelompok. Dalam konteks organisasi, justru kesetiaan itu harus diawali oleh prinsip atau nilai kesetiaan individu pekerjanya dan terakumulasi menjadi standar organisasi perusahaan tersebut.

## Adil

Keadilan adalah prinsip atau sikap “apa adanya”, bukan “ada apanya”. Ia hanya memihak kepada kebenaran yang logis dan bertendensi kepada solusi. Keadilan harus dilengkapi dengan otoritas. Jadi, ketika seseorang memiliki otoritas atau kewenangan tertentu, maka keadaan tersebut sangat kondusif untuk mengimplementasikan prinsip keadilan. Apakah ia akan ‘bergeser’ untuk memenuhi kepentingan-kepentingan tertentu dan ‘membelakangi prinsip keadilan yang seharusnya? Momentum inilah yang akan membuktikan apakah keadilannya murni atau bernilai semu, bias, dan tergantung kepada keadaan. Sekali pun yang dapat menjadi penghalang prinsip tersebut adalah dirinya sendiri, ia tetap berpegang teguh kepada keadilan. Menjadi semakin tidak mudah untuk dipraktikkan.

Seorang pebisnis sejati, ia akan menunjukkan prinsip keadilan melalui rangkaian di setiap kegiatan organisasinya. Ia tidak merasa bahwa wewenang yang dimiliki dapat dipergunakan secara sembarangan dan “maunya sendiri.” Justru sebaliknya, ia memiliki prinsip bahwa kewenangan atau otoritas merupakan tanggung jawab yang harus digunakan dengan baik. Kewenangan untuk menegakkan keadilan secara bertanggung jawab. Semua pekerja organisasi harus mendapatkan perhatian, perlakuan, dan penghargaan yang sama tanpa memandang adanya perbedaan suku, keyakinan, budaya, atau perspektif lainnya. Ketika seseorang melakukan kekeliruan disengaja atau pun tidak, maka ia harus mendapatkan konsekuensi atau akibat dari kesalahannya tersebut. Sekali pun ia adalah pimpinan atau memiliki relasi dekat dengan pemilik organisasi.

## Taat Hukum

Prinsip atau nilai etika yang lain dalam korporasi adalah ketaatan kepada hukum yang berlaku di lingkungan organisasi bisnisnya. Perusahaan percaya bahwa kehadiran pemerintah merupakan “perpanjangan tangan” dari norma-norma hukum yang ditegakkan. Prinsip ini sebenarnya meninggalkan satu pertanyaan, yakni: “Apakah pemerintah dapat dipercaya dalam mengimplementasikan produk-produk hukumnya?” Pada tulisan ini, penulis memercayai bahwa pemerintah memiliki kapasitas sebagai lembaga yang dapat mengimplementasikan produk-produk hukum secara bertanggung jawab. Tentunya, kebijakan pemerintah melalui berbagai produk hukumnya harus mendapatkan respon yang positif dari setiap warga negaranya, termasuk para pengusaha melalui kegiatan bisnisnya.

Ketaatan hukum perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai bentuk, seperti menghasilkan produk-produk yang sesuai dengan ketentuan SNI (Standar Nasional Indonesia). Perusahaan tidak mengurangi sedikit pun ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, baik dalam ukuran, kualitas, kemasan, bahan baku, dan lain sebagainya. Ketaatan hukum yang dilakukan oleh organisasi akan berdampak kepada perilaku pekerja-pekerjanya. Orang bijak mengatakan: “Jika kepalanya sudah luruh, maka bagian ekor tinggal mengikutinya.” Oleh karena itu, ketaatan hukum harus dimulai dari puncak pimpinannya dan pasti akan diikuti oleh bagian atau staf di belakangnya. Contoh yang lain, perusahaan akan melaporkan dan mengembalikan kepada pemerintah berkaitan dengan pungutan-pungutan pajak pertambahan nilai yang telah dikumpulkan dari konsumen. Perusahaan tidak mengambil atau menahan sesuatu yang bukan miliknya. Sebaliknya, ia akan menyalurkan kembali kepada pihak-pihak yang berwajib menerima bagian-bagian tersebut. Prinsip ketaatan kepada hukum ini tidak saja ditujukan kepada pemerintah, namun ditunjukkan juga sebagai bentuk tanggung jawab sosial kepada masyarakat (*corporate social responsibilities – CSR*).

## Tanggung Jawab

Pekerjaan dapat didelegasikan, namun tidaklah demikian dengan tanggung jawab. Ketika seorang pimpinan mendelagasikan suatu pekerjaan kepada stafnya, maka tanggung jawab atas kinerja pekerjaan tersebut tetaplah menjadi tanggung jawabnya. Dalam konteks pelayanan kepada konsumen, transaksi penjualan tidak selesai ketika konsumen menerima produk tersebut di rumahnya. Perusahaan harus bertanggung jawab kepada kenyamanan dan keamanan konsumen yang menggunakan produknya tersebut. Pada ilmu manajemen pemasaran berlaku sebuah hukum, yakni: “*Service after sales*,” di mana tanggung jawab pelayanan justru harus berlangsung setelah transaksi penjualan selesai dilakukan.

Perusahaan harus bertanggung jawab atas setiap performansi produk yang dipasarkan kepada konsumen, khususnya ketika mendapati kualitas produk bermasalah. Ia tidak melemparkan tanggung jawab atas kejadian tersebut kepada pihak lain, namun tetap harus melalui tahapan mekanisme yang sistematis. Namun, pada awalnya perusahaan harus dapat menerima tanggung jawab tersebut dan memperbaikinya. Pada sisi lain, prinsip tanggung jawab dapat memberikan dampak positif kepada perusahaan. Dampak positifnya yaitu perusahaan tersebut menjadi organisasi yang terus belajar (*organization learning*). Belajar untuk memaksimalkan kualitas produk untuk kenyamanan konsumen. Percayalah, paradigma demikian akan memberikan hasil yang memuaskan bagi perusahaan dalam jangka pendek, menengah, dan panjang, baik dalam konteks pendapatan, kepercayaan, dan kesinambungan usaha.

## Tepercaya

Prinsip tepercaya tidaklah terjadi secara otomatis atau dengan sendirinya. Prinsip ini harus diusahakan dan dikerjakan dengan konsisten, dari waktu ke waktu, dan dari satu peristiwa organisasi kepada peristiwa yang lainnya. Kadang kala, demi mengutamakan prinsip ini, ada kepentingan

organisasi yang harus dikorbankan. Dengan demikian, untuk memiliki prinsip ini ada 'harga' yang harus 'dibayar,' baik dalam bentuk materi atau non materi.

Konsumen akan memberikan pengakuan atau kepercayaan kepada perusahaan yang telah membuktikan berbagai komitmen bisnisnya. Komitmen dalam hal kualitas produk, pemeliharaan, purna jual, distribusi, dan lain sebagainya. Ketika perusahaan mendapatkan kepercayaan dari konsumen, maka organisasi bisnis tersebut akan berkembang secara signifikan. Kepercayaan yang tidak dapat "dibeli oleh materi", tetapi dapat 'dibeli' dengan usaha dan kerja keras serta komitmen yang tinggi. Inilah faktor x dalam tumbuh kembang sebuah perusahaan. Hal kecil tetapi berdampak signifikan.

1.

### Saling Menguntungkan

Biasanya, paradigma yang berkembang di dalam dunia industri ialah bagaimana perusahaan bisa mendapatkan keuntungan yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang ada. Paradigma keuntungan maksimal harus berazaskan keadilan. Azas keadilan yang dimaksud adalah keuntungan yang maksimal juga harus dirasakan oleh konsumen. Ketika konsumen 'mengorbankan' besaran materi untuk membeli produk, maka ia berhak untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal dari barang atau layanan tersebut. Inilah yang disebut sebagai prinsip saling memberikan keuntungan. Perusahaan mendapatkan keuntungan dari selisih nilai jual berbanding dengan biaya produksinya. Sedangkan konsumen mendapatkan keuntungan melalui kinerja atau nilai tambah dari kualitas produk tersebut.

Bagaimana dengan pemasok, apakah prinsip ini pun dapat diimplementasikan? Tentunya. Pemasok berharap agar perusahaan dapat membeli bahan mentah pada harga yang kompetitif. Harga yang kompetitif tidak hanya memiliki ukuran harga yang lebih murah dari pemasok-pemasok yang lain, tetapi dapat dilihat dari segi kualitas, ketepatan pengiriman, dan metode pembayaran yang fleksibel. Prinsipnya, paradigma untuk saling memberikan keuntungan harus terimplementasi dalam setiap kegiatan bisnis perusahaan, baik yang berlaku di dalam organisasi maupun di luar lingkungan organisasi tersebut. Pada akhirnya, penerapan prinsip etis di dalam dan di luar organisasi dapat digunakan sebagai pertanggungjawaban sosial perusahaan kepada lingkungan bisnisnya yang dipaparkan secara lengkap berikut ini.

### Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Tanggung jawab sosial perusahaan atau *corporate social responsibilities* (CSR) adalah fungsi sosial yang harus diimplementasikan oleh perusahaan kepada lingkungannya, baik dalam bentuk pelayanan, dukungan program, atau pendampingan-pendampingan yang dilakukan secara sukarela. CSR ini dapat dilaksanakan kepada lingkungan internal atau eksternal organisasi dengan tujuan yang berbeda. Pada lingkungan internal, CSR diarahkan agar relasi antara perusahaan dan karyawan dapat terjalin dengan lebih baik. CSR yang dilakukan untuk kepentingan internal perusahaan dapat dilakukan dalam bentuk dukungan pendidikan bagi anak-anak karyawan yang berprestasi, studi lanjut bagi pekerja berprestasi, pelayanan kesehatan internal, dan lain sebagainya. Sedangkan CSR yang dilakukan untuk lingkungan luar organisasi dapat berbentuk pelayanan sosial kesehatan, pelatihan reguler, penanaman pohon dan perbaikan sarana prasarana, penelitian, dan lain-lain. Intinya, CSR menuntut agar organisasi dapat berperan serta dalam meningkatkan kesejahteraan di dalam dan di luar lingkungan organisasinya. Tentunya, besaran dan jenis CSR disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan.

Dalam kegiatannya, CSR memiliki empat cakupan kegiatannya, antara lain pengembangan masyarakat, konsumen, lingkungan, dan ketenagakerjaan. Pertama, pengembangan masyarakat. Perkembangan organisasi bisnis di satu daerah tertentu tidak dapat dilepaskan dari dukungan

masyarakat setempat. Masyarakat yang dapat dan mampu menciptakan kondisi yang aman, sehingga kegiatan perusahaan dapat berlangsung tanpa kendala. Keikutsertaan dan peran masyarakat sekitar perusahaan sering terabaikan karena tidak berkaitan langsung dengan proses bisnis organisasi tersebut. Oleh karena itu, perusahaan memiliki kepentingan atau beban moral untuk ‘mengembalikan’ usaha dan dukungan yang telah diberikan oleh masyarakat sekitar dalam bentuk tanggung jawab sosial perusahaan.

Perusahaan diharapkan dapat mengambil bagian dalam membantu kebutuhan dan membangun lingkungan masyarakat sekitar, baik dalam bentuk dukungan secara moril atau pun materi. Dengan demikian, CSR dapat menjadi alat dalam membangun hubungan dengan masyarakat sekitar yang saling memberikan keuntungan. Dengan CSR masyarakat diuntungkan dengan adanya dukungan dari perusahaan. Demikian pula perusahaan yang diuntungkan dengan adanya situasi yang kondusif, sehingga kegiatan organisasi dapat berlangsung tanpa hambatan yang berarti.

Kedua, konsumen. Perusahaan tidak dapat memungkiri bahwa kemajuan bisnisnya terjadi karena adanya kontribusi dari para pelanggan. Para pelanggan yang telah menjadi konsumen setia yang membeli produk yang dijual oleh perusahaan dan juga memberikan testimoni atau pengakuan yang baik dan positif, sehingga jumlah pelanggan meningkat secara signifikan. Keterlibatan konsumen dalam memberikan kontribusi bagi kemajuan perusahaan sangat signifikan. Oleh karena dasar itulah, CSR harus juga diarahkan bagi kepentingan konsumen yang selama ini telah menjadi mitra kerja perusahaan. CSR yang ditujukan bagi konsumen dapat disesuaikan dengan proses bisnis yang dijalankan oleh perusahaan. Semisal: produsen sepeda motor dapat mengimplementasikan kegiatan CSR melalui pemberian jasa service secara cuma-cuma kepada pelanggan, mudik gratis, pelayanan kesehatan bagi pelanggan, dan lain sebagainya.

Sampai kapan pun mitra kerja terdekat perusahaan adalah konsumen. Oleh karenanya, perusahaan harus menjaga relasi ini dengan baik dan semakin baik. Pepatah China kuno berkata: “Seribu sahabat terlalu sedikit dan satu musuh terlalu banyak.” Hubungan dengan konsumen dapat terus ditingkatkan tidak saja dalam konteks transaksi bisnis, tetapi dapat ditumbuhkembangkan relasinya menjadi mitra atau sahabat. Jika konsumen telah dianggap sebagai mitra atau sahabat, maka setiap kegiatan perusahaan akan memberikan hasil yang terbaik untuk mitranya tersebut. Termasuk di dalam program-program CSR, eksistensi pelanggan tidak boleh diabaikan.

Ketiga, lingkungan. Perusahaan turut andil di dalam menjaga kebersihan, kesehatan, dan kesejahteraan lingkungan di mana ia berada, khususnya perusahaan-perusahaan yang bergerak di dalam industri manufaktur atau pabrikasi. Kegiatan yang berlangsung di dalam industri tersebut tentunya memberikan dampak atau pengaruh kepada lingkungan sekitar, seperti kebisingan; polusi atau limbah yang dapat merusak kualitas air dan udara; sisa materi yang tidak terpakai; dan lain sebagainya. Dampak-dampak yang berpotensi menimbulkan kerugian lingkungan ini harus mendapatkan perhatian yang serius dari pengelola usaha.

Oleh karenanya, perusahaan harus turut andil di dalam menjaga dan merawat lingkungan sekitarnya. CSR merupakan salah satu perangkat organisasi yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memberikan kontribusi yang positif bagi lingkungannya. CSR yang berkaitan dengan lingkungan dapat dilakukan dalam berbagai bentuk kegiatan, seperti penanaman pohon, pembuatan saluran air, mengurangi tingkat polusi udara dengan penggunaan teknologi tepat guna, dan pemanfaatan materi tidak terpakai dengan menggunakan pendekatan sirkular ekonomi. Pada sisi lain, perusahaan juga dapat melakukan kerjasama dengan lembaga-lembaga profesional peduli lingkungan, organisasi-organisasi kemasyarakatan, dan pemerintah. Kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan sebagai bentuk pertanggungjawaban korporasi terhadap lingkungannya yang tidak secara langsung berkontribusi untuk menjaga kegiatan organisasi tetap dapat berlangsung sebagaimana mestinya.

Kelima, ketenagakerjaan. Masyarakat yang berdomisili di sekeliling perusahaan, tentunya memiliki harapan positif dengan hadirnya perusahaan tersebut, salah satunya adalah dapat menyerap tenaga kerja. Namun, satu hal yang harus menjadi perhatian, azas profesionalisme tetap menjadi syarat

utama. CSR dalam hal ketenagakerjaan tentunya memiliki sistem dan prosedur yang tetap dalam melakukan perekrutan sumber daya manusia, khususnya pada bidang-bidang manajerial. CSR dapat diarahkan untuk merekrut tenaga kerja non manajerial, seperti tenaga kebersihan, keamanan, dan kerjasama lingkungan.

Selain itu, perusahaan dapat membuat program-program pelatihan bagi penduduk sekitar, khususnya yang berkaitan dengan kegiatan industri yang dijalankan dengan bekerja sama dengan balai-balai latihan kemasyarakatan. Sebenarnya, kerjasama dengan balai-balai pelatihan tersebut dapat memberikan manfaat bagi perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja terampil yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi. Dengan demikian, CSR bagi lingkungan memberikan *win-win advantages* (sama-sama diuntungkan), di mana masyarakat sekitar dapat diberdayakan, mendapatkan pekerjaan, dan kesejahteraan pendapatan. Di samping itu, perusahaan memiliki 'cadangan' tenaga kerja terampil yang siap untuk diberdayakan setiap waktu.

Salah satu perusahaan yang telah melaksanakan tanggung jawab sosial kepada lingkungan dan masyarakat adalah PT HM Sampoerna, Tbk. Adapun sebuah ajang internasional: *The Global CSR Awards* dan *The Good Governance* telah memberikan penilaian, apresiasi, dan penghargaan kepada PT HM Sampoerna, Tbk. sebagai perusahaan yang telah melaksanakan tanggung sosialnya dalam katagori "*Empowerment of Woman Award*" 2018. Pada kesempatan lainnya, PT HM Sampoerna, Tbk. telah membuktikan komitmen sosialnya dengan meraih penghargaan "*Best Workplace Practices Award*" dan "*Best Community Programme Award*."

Konkretnya, PT HM Sampoerna telah melakukan berbagai kegiatan sebagai unjuk tanggung jawab sosialnya antara lain: 1) menjalankan program *Local Economic Advancement* (LEAP) di Pulau Morotai, Maluku Utara, Kota Ternate, Kota Makasar, Kabupaten Bulukumba, dan Sulewesi Selatan; 2) *SME Tourism Informant Potential Upgrading Program* di Kalimantan; 3) *Collaborative Habitat Management Program* di Bali, Nusa Tenggara Barat, Waingapu, Sumba Timur, dan Nusa Tenggara Timur; 4) penanaman ribuan pohon; 5) pelatihan tanggap bencana; 6) edukasi kebersihan sanitasi masyarakat; dan berbagai program *community development* atau pembangunan sosial serta kompetensi masyarakat lainnya.

## **Etika dan Tanggung Jawab Sosial**

Perusahaan dengan segala kegiatan bisnisnya tidak dapat dilepaskan dari praktik-praktik etis dan tanggung jawab sosialnya, baik di dalam maupun di luar lingkungan organisasinya. Perusahaan yang memiliki tujuan jangka panjang diharapkan dapat memperhatikan kaidah-kaidah dan norma-norma yang berlaku secara umum. Etika dalam berorganisasi dan tanggung jawab kepada lingkungan menjadi dua hal penting yang harus masuk dalam perencanaan strategis perusahaan.

Perilaku-perilaku etis yang harus dimiliki oleh organisasi agar supaya kegiatan organisasi dapat berlangsung dengan baik dan jangka panjang, baik dalam hubungan secara internal dan eksternal, seperti integritas, jujur, setia, adil, taat hukum, tanggung jawab, tepercaya, dan saling menguntungkan. Etika-etika perusahaan tersebut akan menjadi kekuatan organisasi tersebut di kalangan atau lingkungan bisnisnya. Pekerja di internal organisasi, konsumen, pemasok, organisasi masyarakat bisnis, dan pemerintah akan memberikan pengakuan serta penghargaan yang tinggi atas sikap atau perilaku etis perusahaan tersebut. Jika hal ini diperhatikan dan dikerjakan secara konsisten, maka kinerja organisasi akan memiliki kestabilan dalam jangka waktu yang panjang. Mengapa? Karena lingkungan organisasi bisnisnya memberikan dukungan penuh bagi terselenggaranya kegiatan usaha di dalam perusahaan tersebut.

Tanggung jawab sosial merupakan bagian dari etiket yang dilakukan secara konkret. Etika tanpa perbuatan adalah mimpi. Etika dalam teori dan harus dilanjutkan ke dalam praktik-praktik yang konkret, salah satunya melalui program-program CSR. Nilai-nilai etika menuntut perusahaan untuk turut andil atau bertanggung jawab kepada lingkungan bisnis yang telah membesarkannya. Program-



program CSR yang dapat berfungsi untuk membangun relasi dengan lingkungan, *win win advantages*, dan meredakan potensi konflik horizontal secara etis. Dengan demikian, etika dan tanggung jawab sosial perusahaan merupakan dua bagian penting yang menjadi lokomotif bagi seluruh kegiatan usaha.

## **Ringkasan**

1. Etika adalah norma, kaidah, atau hukum dalam membangun relasi melalui perilaku konkret.
2. Etika korporasi merupakan perilaku konkret perusahaan yang berazaskan norma atau kaidah-kaidah yang memiliki nilai positif. Etika terhadap pekerja organisasi, konsumen, pemasok, organisasi profesional, dan pemerintah harus terimplementasi secara konkret serta positif.
3. Perilaku konkret perusahaan yang etis, antara lain integritas, jujur, setia, adil, taat hukum, tanggung jawab, tepercaya, dan saling menguntungkan.
4. *Corporate Social Responsibilities* merupakan bagian dari perilaku etis perusahaan sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada lingkungan bisnisnya.
5. *Community Social Responsibilities* merupakan perilaku etis komunitas atau lingkungan sekitar terhadap eksistensi perusahaan.

## **Langkah-Langkah dalam Membangun Etika Korporasi**

1. Inventarisasi perilaku-perilaku etis yang menjadi nilai atau budaya perusahaan. Seperti integritas, jujur, setia, adil, taat hukum, tanggung jawab, tepercaya, dan saling menguntungkan.
2. Sosialisasi atau perkenalkan perilaku-perilaku etis yang menjadi nilai atau budaya perusahaan kepada seluruh sivitas organisasi.
3. Implikasikan nilai-nilai etis tersebut ke dalam seluruh bagian, departemen, dan divisi agar dapat menjadi pola dalam berperilaku.
4. Aplikasikan nilai-nilai etis melalui perilaku-perilaku konkret dalam hubungannya dengan rekan atau sesama pekerja organisasi, konsumen, pemasok, organisasi kemasyarakatan profesional, lembaga-lembaga lain, dan pemerintah.
5. Lakukan evaluasi secara berkala melalui hasil dari kegiatan pengamatan, angket, wawancara, dan alat evaluasi lainnya.

## **Langkah-Langkah dalam Membuat Program CSR**

1. Definisikan dan rencanakan kegiatan sosial yang dapat dilakukan sesuai dengan proses bisnis korporasi.
2. Mempersiapkan berbagai sumber daya yang dibutuhkan, semisal: keuangan, SDM, sistem, dan lain-lain.
3. Menginventarisir obyek, lokus, komunitas, dan lain-lain untuk merealisasikan program-program CSR.
4. Melaksanakan program CSR. Perusahaan dapat melibatkan tenaga-tenaga profesional independen untuk meliputi, menilai, dan memberi masukan terhadap pelaksanaan program-program CSR tersebut untuk pengembangan di masa mendatang.

## **Latihan**

### **Etika #1**

Seorang pekerja cerdas, kreatif, dan bertanggung jawab lebih suka bekerja sendiri (*one man show*). Ia akan bermasalah ketika harus bekerja sama dengan orang lain. Sekali pun manajernya telah

memberikan *coaching* dan *counseling*. Satu, dua kali berhasil, dan kembali seperti sedia kala. Akhirnya, manajer menemui kesulitan: Apakah akan mempertahankan pekerja ini atau memecatnya. Jika mempertahankan, maka rekan kerja yang lain akan terganggu dengan sikapnya. Jika memecatnya, maka perusahaan akan kehilangan pekerja yang kreatif, cerdas, dan disukai oleh *client* karena ketelitian dan hasil kerjanya. Apa yang harus dilakukan oleh manajer tersebut?

## Etika #2

Jika sebuah buku terbukti berisi propaganda, maka perusahaan penerbit harus menarik buku tersebut dari peredaran. Namun demikian, ketika buku tersebut terbukti bersifat ilmiah, maka langkah-langkah etis apa yang harus dilakukan oleh komunitas terhadap keriuhan tersebut.

## CSR

Perusahaan rokok versus komunitas kesehatan masyarakat. Rokok adalah salah satu produk yang kontroversial di kalangan masyarakat tertentu. Satu sisi dimintai dan sisi lain dibenci. Diminati oleh konsumen perokok, pedagang, dan tentunya pemerintah melalui hasil pungutan cukai atau pajaknya yang nilainya fantastis. Namun, sisi lain dibenci karena dapat mengganggu kesehatan.

1. Bagaimana pandangan Anda mengenai produk yang kontroversial ini. Baik dari sisi etika perusahaan dan komunitas?
2. Apakah CSR yang dilakukan oleh perusahaan ini dapat mengimbangi atau menutupi kerusakan yang ditimbulkan?

## PERTEMUAN MINGGU KE-13

### Keputusan Strategik

#### Tujuan Pemelajaran

Perusahaan dalam kegiatan bisnisnya tidak pernah lepas dari pemilahan dan pemilihan berbagai keputusan strategik, di mana keputusan yang diambil akan memberikan dampak atau pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Oleh karenanya, perusahaan diharapkan memiliki dasar dan keterampilan dalam proses pengambilan keputusan tersebut.

Melalui paparan materi keputusan strategik, Mahasiswa akan dilengkapi secara memadai, baik dalam konsep dan langkah-langkah yang praktikal serta konkret sebagai berikut.

1. Konsep keputusan strategik
2. Mekanisme atau proses pengambilan keputusan strategik
3. Fungsi dan peran keputusan strategik

#### Pendahuluan

Fuji Film dan Kodak merupakan dua produsen kamera analog terbesar di dunia pada masanya. Dengan teknologi penangkap gambar kamera dari lembaran-lembaran film, produk ini menjadi *market leader* dalam industri kamera dan seakan tidak tergantikan. Produk kamera Fuji dengan berbagai varians roll filmnya, seperti Pro 400 H, C 200 36, Superia X-Tra 400, dan lain sebagainya menjadi dagangan laris manis bagi konsumen di era 70-an hingga akhir milenium. Produk-produk tersebut memasuki puncak keberhasilan pada 2001, turun pamornya pada 2005, dan mati. Kematian produk-produk kamera roll film dipengaruhi dengan hadirnya teknologi baru, kamera digital, di mana teknologi penangkap gambar melalui sensor-sensor elektronik menggantikan secara signifikan teknologi lembaran-lembaran film. Atas fenomena ini timbul dua pertanyaan: Apakah perusahaan sebesar Fuji Film dan Kodak tidak memiliki perencanaan kebaruan teknologi dalam sektor bisnis fotografi? Apakah perusahaan tidak melakukan antisipasi dengan berbagai perencanaan yang strategik?

Cerita lain dalam sektor transportasi. Masyarakat Indonesia, khususnya di kota-kota besar yang memiliki mobilitas yang tinggi, tentunya membutuhkan sarana transportasi yang nyaman, aman, dan memadai. Beragam pilihan transportasi, antara lain bus umum, kereta, taksi, sampai kepada ojek motor. Namun, pada satu dekade lalu di mana sarana-sarana transportasi umum tersebut jauh dari kesan bersih dan kenyamanan. Hanya satu dua operator transportasi yang menyediakan kenyamanan tersebut dengan kuantitas armadanya yang terbatas. Sebut saja, transportasi kendaraan roda empat, taksi. Konsumen harus rela menunggu, antri di tengah hawa panas, belum lagi ditambah dengan kondisi kendaraan yang terkesan tidak laik jalan. Namun, tidak ada pilihan, konsumen harus menggunakan sarana transportasi tersebut karena kebutuhan mobilitas yang mendesak. Akhirnya, hadir sebuah solusi yang solutif dengan adagium baru: transportasi online. Sebuah perusahaan *start-up* dengan balutan sarat akan teknologi tinggi aplikasi telah menggantikan secara fundamental proses bisnis dalam sektor transportasi. Mereka tidak membutuhkan armada yang menelan investasi tinggi, gudang atau lapangan parkir, sumber daya manusia *inhouse* yang sarat dengan berbagai persoalan klasik, mereka hanya membutuhkan teknologi beserta dengan jaringannya. Gojek adalah salah satunya ... Apa yang membuat Gojek berhasil di dalam manajemen bisnisnya? Keputusan apa yang melatarbelakangi lahirnya bisnis transportasi daring ini?

Dari kedua fakta kegiatan usaha perusahaan-perusahaan tersebut, tidak dapat dilepaskan dari strategi dalam pengambilan keputusan. Keberhasilan dan kegagalan suatu usaha sangat tergantung dari apa yang diputuskan oleh organisasi bisnis tersebut. Oleh karenanya, dengan kepentingan yang

berkaitan dengan hajat hidup orang banyak, maka perusahaan diharapkan memiliki mekanisme yang sistematis, holistik, dan terarah dalam proses pengambilan keputusan ini. Para eksekutif perusahaan memiliki peran dan fungsi yang sentral dalam proses pengambilan keputusan ini. Jika berbagai keputusan strategis dapat terimplementasikan dengan baik, maka perusahaan dapat terhindar dari kehancuran atau kebangkrutan. Pada sisi lain, praktik pengambilan keputusan yang baik dapat memberikan terobosan baru bagi perusahaan dalam memajukan bisnis pada masa-masa yang akan datang.

## **Keputusan Strategik**

Keputusan disebut sebagai strategik apabila dampak dari keputusan tersebut berpengaruh kepada seluruh kegiatan perusahaan, baik dalam jangka pendek, menengah, atau panjang. Hasil dari implementasi keputusan hanya dua, yakni berhasil atau gagal. Jika keputusannya baik, maka dapat memberikan keuntungan dan keberhasilan bagi organisasi. Namun sebaliknya, jika keputusan yang diambil keliru, maka kerugian akan menjadi bagian yang tidak dapat dihindari oleh perusahaan. Dengan demikian, betapa pentingnya suatu keputusan diambil dan dilaksanakan. Para eksekutif memiliki peran dan tanggung jawab berkaitan dengan pengambilan keputusan-keputusan yang strategik ini.

Pengambilan keputusan merupakan hasil atau keluaran dari mekanisme cara berpikir atau ranah kognitif atas beberapa alternatif keputusan. Dengan demikian, pengetahuan atau kognitif memiliki tempat yang strategis dalam proses pengambilan keputusan. Seorang manajer keuangan memerlukan pengetahuan yang memadai dalam proses pengambilan keputusan investasi bagi perusahaannya. Ia harus memahami dan mengerti secara holistik sektor keuangan, agar keputusan yang diambil memiliki nilai atau kadar ilmiah dan logis. Seorang negarawan India berkata: *Knowledge makes you great* – pengetahuan menjadikan Anda besar dan berhasil. Dengan penguasaan pengetahuan tertentu dapat dijadikan landasan kuat dalam membangun asumsi-asumsi dalam proses pengambilan keputusan. Pengetahuan adalah data orisinal yang dapat dijadikan dasar dalam membentuk berbagai alternatif keputusan. Oleh karena itu, penguasaan pengetahuan pada bidang tertentu di dalam mekanisme pengambilan keputusan adalah sebuah kemutlukkan.

Mengutip pandangan Suharman (2005) mengatakan bahwa pengambilan keputusan ialah proses memilih, memilah, dan menentukan beragam kemungkinan di antara situasi-situasi yang tidak pasti. Pada satu sisi, seorang pebisnis dapat melakukan prediksi atas kemungkinan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam lingkungan bisnisnya. Namun demikian, kadang kala estimasi atau prediksi tersebut banyak yang menemui kegagalan. Kegagalan dalam memprediksi tidaklah menjadikan organisasi bisnis bergeming dan pasrah terhadap situasi yang dihadapinya. Justru, kegagalan dalam mengambil keputusan yang strategik berdasarkan prediksi dapat menjadi pelajaran yang berharga pada kesempatan lain. Situasi-situasi yang tidak pasti menurut Suharman dapat dimengerti secara logis karena segala sesuatu termasuk dalam dunia usaha hanya dapat diprediksi dan dibuat berbagai macam asumsi. Ketepatan dari prediksi atau asumsi pengambilan keputusan strategik tersebut akan terverifikasi pada tahapan implementasi. Untuk mengantisipasinya, Suharman mengajukan beberapa kemungkinan atau perencanaan keputusan yang dapat diambil dan diimplementasikan.

Baron & Byre (2008) mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai proses yang melibatkan individu, kelompok, dan mengintegrasikan seluruh informasi dengan tujuan memilih satu dari berbagai kemungkinan tindakan. Keputusan yang diambil oleh organisasi merupakan keputusan yang harus dilakukan oleh seluruh komponen perusahaan. Eksekutif selaku penanggung jawab penuh mengakomodir setiap masukan, mendalami, mendiskusikan, dan memutuskan beberapa keputusan alternatif dengan mengintegrasikan seluruh informasi. Eksekutif memiliki peran dan tanggung jawab yang sentral dalam proses pengambilan keputusan yang strategik bagi organisasi yang dipimpinnya.

Keputusan yang menjadi dasar dan memberikan arah, peta, atau pedoman bagi kegiatan organisasi dalam jangka pendek, menengah, dan panjang.

Sedangkan Terry (2003) menjabarkan pengambilan keputusan sebagai alternatif perilaku dari dua alternatif atau lebih tindakan untuk memecahkan masalah yang dihadapi melalui pemilihan satu di antara alternatif-alternatif yang memungkinkan. Pernyataan Terry sejajar dengan pernyataan kedua ahli manajemen sebelumnya bahwa pengambilan keputusan merupakan tindakan yang diambil berdasarkan beberapa alternatif keputusan yang ada. Namun, Terry menambahkan kata 'perilaku.' Proses pengambilan keputusan di dalam perusahaan dalam jangka waktu tertentu dan melalui pengalaman-pengalaman yang konkret akan menjadi perilaku organisasi. Perilaku dalam pengambilan keputusan organisasi yang sistematis dan sistemik. Oleh karena itu, ketika terjadi perubahan kepemimpinan di dalam perusahaan, biasanya diikuti dengan aturan atau sistem yang baru sesuai dengan keterampilan dan perilaku pemimpin baru tersebut. Namun demikian, ketika proses pengambilan keputusan telah menjadi perilaku konkret organisasi, maka setiap kepemimpinan yang baru telah memiliki model dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, proses pengambilan keputusan dapat terus terakumulasi menjadi pedoman yang mengikat seluruh kepemimpinan yang ada.

Sintesis dari pengambilan keputusan strategik adalah adanya proses terbentuknya beberapa alternatif tindakan yang dilakukan oleh organisasi terhadap permasalahan untuk mencapai tujuan strategik perusahaan. Dalam prosesnya, organisasi memerlukan beberapa perangkat strategik dalam usaha untuk menghasilkan alternatif-alternatif keputusan bagi organisasi. Perangkat-perangkat tersebut adalah eksekutif, pimpinan unit, dan dasar yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan.

## Eksekutif

Para eksekutif atau pimpinan tertinggi perusahaan memiliki tanggung jawab dan peran yang signifikan dalam proses pengambilan keputusan strategik organisasi. Setiap keputusan yang diterjemahkan melalui berbagai kegiatan konkret dapat berdampak signifikan terhadap kondisi atau keadaan perusahaan. Setiap keputusan yang diambil dapat memberi hasil yang menggembirakan dan juga kegagalan yang mengecewakan. Oleh karenanya, para eksekutif perusahaan dituntut agar dapat menghasilkan keputusan-keputusan konkret yang strategis untuk kemajuan organisasi.

Eksekutif yang memiliki "jam terbang" yang tinggi melalui beragam pengalaman berorganisasi, memiliki keterampilan tertentu dalam proses pengambilan keputusan strategik organisasi. Pengalaman-pengalaman tersebut dapat menjadi dasar atau modal yang dapat bermanfaat dalam mekanisme untuk menghasilkan beberapa alternatif keputusan. Oleh karenanya, jabatan eksekutif harus diisi oleh pekerja-pekerja organisasi yang andal, berpengalaman, dan memiliki kemampuan untuk mengoptimalkan sumber-sumber daya organisasi demi tujuan atau sasaran strategik organisasi. Ia bukanlah seorang pekerja yang serba tahu dan serba bisa, melainkan seorang pekerja organisasi yang mau tahu banyak serta mengoptimalkan potensi yang positif bagi kemajuan organisasi yang dipimpinya. Eksekutif yang memiliki pengetahuan pada bidang tertentu secara memadai, keterampilan dalam mengimplementasikan, dan dapat bekerja sama merupakan faktor-faktor mutlak yang harus dimiliki dalam kapasitas membuat keputusan bagi organisasi. Jika kurang salah satunya, maka proses pengambilan keputusan dapat terganggu dan dapat mengakibatkan dihasilkannya beberapa alternatif solusi yang tidak solutif. Pengetahuan, keterampilan, dan kerjasama adalah tiga faktor mutlak yang tidak dapat dipisahkan dalam mekanisme dihasilkannya alternatif keputusan strategik. Kerjasama menunjuk kepada kemampuan untuk berelasi, berelaborasi, dan berdiskusi dengan rekan-rekan eksekutif sejawat dan pimpinan-pimpinan unit, bagian, atau divisi yang ada di dalam organisasi tersebut.

## Pimpinan Unit

Eksekutif dalam melaksanakan peran dan tanggung jawab memimpin organisasi selalu dibantu oleh pekerja-pekerja organisasi yang memimpin unit-unit tertentu di dalam perusahaan. Semisal, kepada bagian produksi, manajer keuangan, kepala marketing, dan pimpinan-pimpinan unit organisasi yang lain. Eksistensi pimpinan-pimpinan unit organisasi tersebut menjadi penting dan signifikan bagi proses membuat berbagai alternatif keputusan. Mengapa? Karena merekalah yang sehari-hari melaksanakan seluruh kegiatan perusahaan. Mereka memiliki data dan informasi valid serta konkret yang dapat menjadi masukan berharga dalam mekanisme keputusan dibuat. Eksekutif sangat memerlukan eksistensi pimpinan unit beserta data dan informasi yang dimiliki agar keputusan yang diambil memiliki kekuatan yang logis serta bermanfaat bagi kelangsungan kegiatan perusahaan tersebut. Dalam hal ini, para eksekutif diharapkan memiliki keterampilan interpersonal yang memadai untuk dapat mensinergikan semua komponen pimpinan unit dalam proses pengambilan keputusan. Lalu, pimpinan unit yang bagaimanakah yang dapat menjadi *partner* kerja untuk memberikan kontribusi yang signifikan bagi kemajuan organisasi perusahaan?

Tentu yang diharapkan adalah pekerja-pekerja organisasi-mendapatkan kepercayaan sebagai pimpinan unit- yang memiliki kapasitas dan kompetensi yang memadai bagi keberlangsungan kegiatan perusahaan dalam jangka panjang. Kapasitas dan kompetensi tersebut harus dapat dikonkretkan melalui berbagai kegiatan operasional untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu kapasitas dan kompetensi yang dibutuhkan adalah menjadi rekan kerja yang andal dalam proses pembuatan alternatif-alternatif keputusan strategik yang soluitf bagi perusahaan. Pimpinan unit dapat memberikan masukan, pandangan, dan perspektif sesuai dengan bidangnya masing-masing kepada para eksekutif untuk membuat pilihan-pilihan keputusan yang strategik. Dengan kata lain, para pimpinan unit memiliki peran dan tanggung jawab yang sama dengan eksekutif dalam mengarahkan berbagai kegiatan organisasi berlangsung. Khususnya dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berpengaruh kepada keberlangsungan kegiatan organisasi di masa yang akan datang. Oleh karena itu, eksekutif bersama dengan pimpinan unit harus merumuskan beberapa alternatif keputusan dengan menggunakan beberapa dasar yang dapat dijadikan masukan dalam mekanisme pengambilan keputusan strategik organisasi.

## Dasar Pengambilan Keputusan

Setiap keputusan harus memiliki dasar atau pijakan yang ilmiah, jelas, dan valid. Tingkat keilmiah, kejelasan, dan kevalidan dasar tersebut akan memberikan hasil atau kualitas atas keputusan yang diambil. Oleh karenanya, setiap pemangku kepentingan atau manajemen puncak diharapkan memiliki sensitivitas yang tinggi berkaitan dengan dasar-dasar pengambilan keputusan tersebut. Jika dasar-dasar tersebut tidak kuat, maka proses pengambilan keputusan dapat ditanggungkan terlebih dahulu, sampai didapatkan landasan yang dapat dipertanggungjawabkan. Mengapa demikian? Karena setiap keputusan yang diambil oleh organisasi memengaruhi seluruh kegiatan operasional perusahaan. Jika terjadi ketidaktepatan keputusan, maka kegiatan perusahaanlah yang menjadi 'taruhan'nya. Dengan demikian, dasar, alasan, atau latar belakang yang mendukung dalam proses pengambilan keputusan merupakan kemutlakkkan yang tidak dapat dikompromikan. Hal ini akan membawa perusahaan kepada berbagai hasil keputusan yang memiliki landasan ilmiah dan latar belakang fakta yang dapat membantu untuk menemukan solusi atas semua persoalan organisasi.

Terry dalam Sanusi (2000:16) berpendapat bahwa umumnya proses pengambilan keputusan memiliki beberapa alternatif dasar, antara lain intuisi, pengalaman, fakta, wewenang, dan rasional. Apa yang dikemukakan oleh Terry memberikan pelajaran penting bahwa ada beberapa landasan dalam proses pengambilan keputusan, sekali pun dengan menggunakan intuisi, perasaan, dan perkiraan manusia, tetaplah dapat dijadikan dasar. Apalagi ketika berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan yang masif dan melibatkan berbagai sumber daya organisasi besar, maka keputusan konkret harus memiliki dasar atau landasan yang ilmiah serta holistik. Oleh karenanya, landasan intuisi,

pengalaman, fakta, wewenang, dan rasional dapat menjadi pilihan landasan dalam proses pengambilan keputusan yang disesuaikan dengan kapasitas permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan. Penjelasan detail landasan-landasan tersebut diurai pada bagian di bawah ini.

## Intuisi

Kita sering mendengar kata yang satu ini, intuisi, naluri, firasat, perasaan, dan lain sebagainya. Jika merujuk kepada kinerja intuisi dan padanan kata yang mengikutinya, maka kita akan menemukan bahwa intuisi dalam prosesnya tidak atau kurang memerlukan penalaran atau mekanisme ilmiah yang mendalam. Dengan proses atau mekanisme yang demikian, maka hasilnya pun tidak dapat diprediksikan secara tepat. Seseorang dengan kemampuan intuitif yang tinggi sering mencoba untuk memprediksikan sesuatu atau fenomena sebagai tahapan awal dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan yang diladasai oleh kemampuan intuitif ini dapat digunakan sebagai sarana membangun asumsi, praduga, atau hipotesis. Asumsi, praduga, atau hipotesis yang harus diuji kebenaran, validitas, dan kualitasnya. Namun, kita tidak dapat memungkiri untuk kasus-kasus khusus, di mana terdapat keterbatasan waktu dalam proses pengambilan keputusan, maka kemampuan intuitif ini dapat dijadikan landasan dalam pengambilan keputusan.

Jika berdiskusi perihal intuisi, perasaan, atau naluri, maka banyak teori psikologi dan kesehatan telah membuktikan fakta bahwa manusia perempuanlah yang piawai atau ahli menggunakan instrumen kejiwaan ini. Perempuan yang lebih dominan menggunakan otak bagian kanan yang memiliki fungsi memroses hal-hal yang bersifat abstraksi, perasaan, atau naluri. Sedangkan, kaum laki-laki cenderung menggunakan otak bagian kirinya yang memiliki proses logika, sistem, dan prosedur yang logis. Oleh karena itu, keputusan yang menggunakan dasar intuisi atau perasaan ini lebih bersifat subyektif yang sulit diukur derajat kebenarannya. Subyektivitas menunjuk kepada keputusan yang berasal atas pertimbangan perasaan seseorang tanpa diintervensi oleh pihak mana pun dan sulit dijelaskan mekanisme atau proses keputusan tersebut dihasilkan.

Penulis tidak menafikan bahwa landasan intuisi, naluri, atau perasaan ini dapat dijadikan dasar dalam proses pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan beberapa hal. Semisal: subyek yang valid, waktu yang terbatas, dan pengalaman. Namun demikian, dalam konteks manajemen strategi di mana dibutuhkan penalaran yang ilmiah, lengkap, dan holistik, maka pendekatan intuitif sebaiknya tidak digunakan dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Mengapa? Setiap keputusan yang diambil menuntut pertanggungjawaban yang memiliki risiko yang tinggi, karena melibatkan banyak orang dengan segala kegiatan operasionalnya. Oleh karena itu, dalam tatanan operasi organisasi diharapkan agar pengambilan keputusan memiliki atau dilandasi oleh adanya proses atau mekanisme yang sistematis dan holistik.

## Pengalaman

Pengalaman dapat dijadikan landasan dalam proses pengambilan keputusan organisasi dengan catatan pengalaman tersebut bersifat rasional. Pengalaman yang rasional menunjuk kepada pengalaman-pengalaman yang memiliki mekanisme atau alur berpikir yang ilmiah. Apakah pengalaman yang memiliki dasar intuisi, naluri, atau perasaan dapat dikatakan rasional? Pertanyaan ini tentu akan menjadi materi diskusi yang menarik di kelas. Bagaimana dengan pandangan pembaca yang lain? Eksekutif yang telah memiliki pengalaman panjang di dalam organisasi industri, tentunya memiliki alur berpikir yang sistematis dan rasional berkaitan dengan segala macam permasalahan perusahaannya. Pengalaman yang dimiliki oleh eksekutif ini tentunya dapat menjadi landasan yang kuat dalam proses pengambilan keputusan dengan catatan seperti adanya kesamaan permasalahan yang pernah dialami oleh perusahaan, permasalahan baru yang memiliki kesamaan sudut pandang solusinya, dan dalam area yang terbatas.

Orang bijak mengatakan bahwa pengalaman adalah “guru yang baik.” Kalimat ini mengindikasikan bahwa pengalaman-pengalaman yang dialami dapat memberikan pelajaran dalam menghadapi persoalan-persoalan di depan. Dalam konteks organisasi, setiap persoalan yang dihadapi oleh perusahaan merupakan kondisi atau keadaan yang kondusif. Mengapa? Karena perusahaan sedang dihadapkan oleh berbagai macam persoalan yang berujung kepada proses pembelajaran organisasi. Justru, cara pandang atau paradigmanya diubah dengan melihat permasalahan menjadi pembelajaran yang penting, baik, dan sehat bagi kegiatan organisasi di masa yang akan datang. Dalam materi *organization learning* akan dibahas secara lengkap, sistematis, dan konkret.

Pengalaman tidak selalu berisi dengan sesuatu yang baik-baik saja, namun terdapat juga ketidakbaikan atau keburukan. Pengalaman organisasi dalam menghadapi demo pekerja tentunya mendatangkan ketidaknyamanan bagi manajemen atau pimpinan puncak. Namun demikian, persoalan apapun harus dihadapi, diselesaikan, dan dicari solusinya. Pada sisi lain, pengalaman menghadapi demo pekerja tahun lalu tidak serta merta dapat dihadapi dengan metode yang sama ketika demo tersebut terjadi kembali. Tentunya, banyak alasan atau latar belakang terjadinya demo pekerja tersebut. Perusahaan yang mengalami demo pekerja akan memiliki pengalaman dan pengetahuan tentang demo tersebut yang dapat dijadikan landasan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan pekerja organisasi. Pengalaman tersebut juga dapat menjadi sarana untuk refleksi, koreksi, atau sarana perbaikan internal organisasi. Dengan demikian, pengalaman memiliki beberapa sarana yang bermanfaat bagi organisasi, antara lain, sebagai sarana pembelajaran bagi organisasi, baik pimpinan, manajer, dan staf; landasan pengambilan keputusan; refleksi organisasi; dan pembuatan perencanaan strategi organisasi ke depan.

## Fakta

Proses pengambilan keputusan dengan landasan data atau fakta lapangan akan menjadikan alternatif-alternatif keputusan menjadi lebih akurat, tepat, atau mendekati kebenarannya. Namun, perlu untuk diperhatikan agar fakta-fakta lapangan atau bukti-bukti otentik dalam bentuk dokumen, suara, video, dan lain sebagainya berguna dalam pengambilan keputusan, maka harus melalui proses verifikasi terlebih dahulu. Sehingga, data yang dikumpulkan memiliki relevansi yang kuat dengan permasalahan, sehingga dapat menghasilkan alternatif-alternatif solusi yang solutif. Data tidak hanya diukur secara kuantifikasi, tetapi kualitas dan relevansinya.

Dalam konteks komunikasi dan koordinasi organisasi, terdapat sebuah adagium, peraturan, dan sistem yang telah menjadi kemutlakan, yakni: *speak with data* – semua kegiatan harus berdasarkan fakta atau data. Jika tidak, maka proses bisnis tersebut sebaiknya dievaluasi agar dalam operasionalnya memiliki dokumentasi data yang lengkap. Dokumentasi data atau fakta ini sangat berguna dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Khususnya jika menghadapi persoalan manajemen, maka data atau fakta tersebut dapat menjadi landasan untuk menemukan solusi yang sistematis. Fakta akan menunjukkan posisi sebuah kegiatan berlangsung. Dengan demikian, dalam konteks berorganisasi tidak diperkenankan suatu proses bisnis berlangsung tanpa dukungan dokumen yang lengkap. Semisal: tanda terima barang. Surat tanda terima barang mungkin tidak terlalu berguna saat ini, tetapi ketika perusahaan melakukan *stock opname* atau kegiatan untuk menghitung persediaan di akhir satu periode dan menemukan kekurangan, maka tanda terima ini dapat dijadikan landasan fakta dalam proses pengambilan keputusan selanjutnya.

## Wewenang

Wewenang, kuasa, atau otoritas merupakan kekuatan seseorang atau sekelompok yang bisa didapatkan melalui beberapa kondisi. Wewenang atau otoritas dapat diberikan kepada seseorang yang memiliki pangkat, gelar, atau kedudukan yang tinggi di dalam konteks bermasyarakat. Sedangkan



dalam konteks keorganisasian, kewenangan dapat dimiliki oleh seseorang atau sekelompok melalui mekanisme yang berlaku di dalam perusahaan tersebut. Otoritas atau kewenangan dapat diberikan oleh perusahaan berdasarkan capaian prestasi kinerja, durasi kesetiaan kerja, dan keterampilan yang memadai dalam bentuk posisi, kedudukan, atau jabatan kepemimpinan dalam struktur organisasi. Kewenangan atau otoritas kepemimpinan inilah yang dapat menjadi landasan atau dasar dalam proses pengambilan keputusan. Perlu untuk diperhatikan, bahwa kewenangan dalam organisasi bersifat terbatas dan berdurasi. Oleh karenanya, kewenangan atau otoritas ini harus dianggap sebagai bentuk tanggung jawab dan kepercayaan organisasi yang harus dilaksanakan dengan baik oleh seorang pemimpin organisasi.

Banyak sekali keputusan yang diambil karena wewenang (*authority*) yang dimiliki. Setiap orang yang menjadi pimpinan organisasi mempunyai tugas dan wewenang untuk mengambil keputusan dalam rangka menjalankan kegiatan demi tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Keputusan yang berdasarkan wewenang memiliki beberapa keuntungan. Keuntungan-keuntungan tersebut antara lain : banyak diterimanya oleh bawahan, memiliki otentisitas (otentik), dan juga karena didasari wewenang yang resmi maka akan lebih permanen sifatnya. Keputusan yang berdasarkan pada wewenang semata maka akan menimbulkan sifat rutin dan mengasosiasikan dengan praktik dictatorial. Keputusan berdasarkan wewenang kadangkala oleh pembuat keputusan sering melewati permasalahan yang seharusnya dipecahkan justru menjadi kabur atau kurang jelas.

## Rasional

Landasan atau dasar pengambilan keputusan terakhir adalah rasio atau penalaran yang bersifat logis dan sistematis dalam pemecahan suatu permasalahan. Pemecahan atau mekanisme setiap pengambilan keputusan harus memiliki ukuran yang jelas dan dapat diterima secara logis atau rasional. Rasionalitas memiliki peran dan posisi yang penting dalam setiap tahapan proses pengambilan keputusan, baik yang berlandaskan intuisi, pengalaman, fakta, atau wewenang. Pendekatan intuisi, pengalaman, fakta, atau wewenang dalam proses pengambilan keputusan tidak dapat dilepaskan dari penggunaan rasio yang harus digunakan secara maksimal. Dengan demikian, aspek rasionalitas merupakan dasar yang fundamental dalam setiap pendekatan proses pengambilan keputusan. Dalam mempertimbangkan suatu keputusan yang berdasarkan intuisi, di dalamnya terdapat proses atau mekanisme penalaran yang logis. Tidak mungkin intuisi dapat aktif bekerja tanpa nalar yang rasional. Demikian dengan pengalaman, fakta, dan wewenang selalu menggunakan instrumen rasionalitas sebagai 'kendaraan' untuk menghasilkan berbagai alternatif pemecahan permasalahan, termasuk di dalamnya permasalahan organisasi.

Eksekutif diharapkan dapat menggunakan logika yang rasional dan rasio yang maksimal dalam setiap pembuatan kebijakan keputusannya. Keputusan yang rasional akan menghindarkan eksekutif dari intervensi berbagai kepentingan di dalam organisasi dan menempatkan eksekutif pada posisi yang netral, logis, dan apa adanya, bukan ada apanya. Keputusan memang dimaksudkan untuk mengakomodir semua kepentingan yang ada di dalam organisasi. Namun demikian, kepentingan yang dimaksud adalah kepentingan yang berkaitan langsung dan dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap kemajuan organisasi. Rasionalitas hanya berkaitan dengan kebenaran dan di luar kebenaran dapat dikategorikan sebagai sesuatu yang irasional, tidak rasional, dan tidak dapat diterima oleh akal sehat manusia. Namun, penulis tidak menafikan bahwa banyak keputusan yang dibuat oleh para eksekutif di berbagai lembaga bisnis dan sosial dapat dikategorikan sebagai keputusan yang irasional. Keputusan-keputusan yang memiliki kecenderungan irasional banyak ditemukan dalam bidang politik. Bidang politik yang mana harus mengakomodir setiap kepentingan yang ada di dalamnya. Sehingga, keputusan-keputusan yang bersifat irasional harus dibuat untuk membela dan memenuhi harapan suatu

kepentingan politik tertentu. Fenomena ini juga dapat terjadi di dalam organisasi bisnis, apalagi jika perusahaan yang dibangun atas dasar azas keluarga, maka kepentingan ikatan kekeluargaan dapat membiaskan proses pengambilan keputusan yang rasional. Penulis berharap agar melalui paparan ini, setiap pembaca atau mahasiswa dapat menangkap esensi dasar rasionalitas dalam pembuatan keputusan. Rasio dan logika yang membebaskan eksekutif dari berbagai macam kepentingan ‘pribadi’ dan mengedepankan organisasi dengan segala kepentingannya untuk masa yang akan datang.

## Peran dan Fungsi Keputusan Strategik

Keputusan strategik yang dihasilkan dengan menggunakan dasar intuisi, pengalaman, fakta, wewenang, atau rasionalitas memiliki peran dan fungsi yang strategis bagi perusahaan. Peran dan fungsi keputusan tersebut akan berdampak kepada maju atau tidaknya organisasi usaha di masa depan. Oleh karena itu, setiap keputusan strategik yang dibuat oleh organisasi diharapkan dapat memberikan nilai tambah bagi kepentingan perusahaan secara keseluruhan. Kepentingan organisasi yang mencakup kepada terlaksananya kegiatan usaha, kesejahteraan sivitas organisasi, dan kemajuan perusahaan dalam jangka panjang. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka setiap keputusan strategik harus memenuhi unsur-unsur sebagai berikut: 1) jangka panjang; 2) efisiensi dan efektifitas dalam pemanfaatan berbagai sumber daya organisasi; 3) skala ekonomi yang konsisten; dan 4) kesejahteraan organisasi.

### Jangka Panjang

Tujuan setiap keputusan strategik tidak saja menyelesaikan persoalan-persoalan jangka pendek, namun harus dapat mengantisipasi timbulnya permasalahan di masa yang akan datang dalam jangka menengah dan panjang. Oleh karenanya, dibutuhkan pembangunan dan pengembangan strategi pengambilan keputusan yang holistik dan sistemik, bukan strategi adhoc, parsial, dan *reaktif*. Pada bagian ini, dibutuhkan peran dan kemampuan eksekutif dalam menghadirkan strategi yang sistematis bagi kepentingan perusahaan. Dengan demikian, pembangunan dan pengembangan strategi sistematis tidak terbentuk karena adanya hambatan dan tantangan terlebih dahulu, namun dapat dibentuk sedari dini sebagai langkah antisipasi menghadapi perubahan bisnis yang adalah keniscayaan.

Mengutip pandangan Charles Darwin: *“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent. It is the one that is the most **adaptable to change**”* - Bukan spesies terkuat yang dapat bertahan, juga bukan yang paling cerdas. Yang dapat bertahan adalah spesies yang dapat dan mudah **beradaptasi dengan perubahan**. Kita tidak dapat memprediksi secara pasti keadaan ekonomi di masa-masa yang akan datang. Sejauh-jauhnya, perusahaan hanya dapat mempersiapkan berbagai perencanaan alternatif jika berhadapan dengan perubahan. Namun dalam hal ini, perusahaan harus dapat menerima jika perencanaan alternatif yang dibuat sebagai langkah antisipatif tidak dapat menjawab perubahan yang signifikan berbeda. Di sinilah diperlukan ketahanan suatu organisasi untuk dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut. Beradaptasi dengan melakukan penyesuaian-penyesuaian baru yang dapat terjadi di tahun-tahun mendatang.

Pada bagian ini ditulis, dunia sedang berhadapan dengan pandemi virus Covid-19 atau SARS-CoV-2 - *severe acute respiratory syndrome coronavirus 2* yang belum ditemukan vaksin atau penawarnya. Pandemi yang telah menewaskan ratusan ribu manusia dan memporakporandakan kegiatan ekonomi lokal, nasional, bilateral, bahkan global. Namun, apa yang harus dilakukan oleh sektor ekonomi atau perusahaan berhadapan dengan ketidakpastian menurunnya pandemi virus ini. Dengan segala upaya, akhirnya pemerintah menerapkan sebuah aturan baru dalam tatanan kehidupan masyarakat dunia, yakni *The New Normal*. Tatanan kehidupan normal yang baru. Hidup berdampingan dan bersesuaian dengan Covid-19 dengan menerapkan berbagai protokol kesehatan yang maksimal. Tidak ada seorang pun yang tahu tentang hadirnya virus ini, namun yang pasti, kita selalu berhadapan

dengan ketidakpastian. Oleh karena itu, kita harus dapat menyesuaikan dan beradaptasi dengan ketidakpastian. Termasuk ketidakpastian ekonomi di masa depan.

## Efisiensi dan Efektifitas Sumber Daya Organisasi

Dikarenakan keputusan strategik bersifat jangka panjang dan berdampak signifikan terhadap kegiatan operasional perusahaan, maka eksekutif dapat melibatkan sumber-sumber daya yang ada di dalam organisasi secara maksimal. Pemaksimalan dan efisiensi penggunaan sumber daya manusia (SDM) dalam pembuatan berbagai keputusan strategik yang berkaitan dengan kinerja SDM. Mulai dari pimpinan, manajer, dan staf SDM harus memberikan kontribusi yang positif dalam perencanaan strategik perusahaan yang akan datang berkaitan dengan performansi serta kualitas SDM yang dimiliki oleh organisasi. Demikian juga dengan perencanaan strategi keuangan harus melibatkan pimpinan dan manajemen yang memiliki keterampilan dalam manajemen keuangan. Ringkasnya adalah setiap keputusan strategis atau organisasi merupakan keputusan bersama, bukan sekadar hasil keputusan seseorang pimpinan tertentu tanpa melibatkan pihak-pihak lain. Oleh karena menjadi keputusan bersama, maka pihak-pihak yang memiliki kepentingan dan kemampuan diwajibkan keterlibatannya dalam merumuskan perencanaan strategis dalam setiap proses pengambilan keputusan yang dibuat oleh organisasi.

Peter Drucker berujar: *"We can not manage what we can't measure"* - Kita tidak dapat mengatur atau merencanakan sesuatu yang tidak dapat diukur. Dalam konteks proses pengambilan keputusan strategik, maka manajemen harus menginventarisir dan mengukur kekuatan sumber daya organisasinya. SDM, keuangan, manajemen, produksi, legal, dan lain sebagainya. Ketika sumber-sumber daya telah teridentifikasi secara jelas, maka proses perencanaan dalam proses pengambilan keputusan strategi dapat dilaksanakan. Analoginya: Jika saat ini kita hanya melangkah 2000 langkah sehari, maka menetapkan target 4000 langkah lebih masuk akal dibandingkan 10.000 langkah. Ingat, tindakan yang dilakukan sesekali tidak akan berdampak pada pencapaian hasil. Hanya tindakan yang dilakukan secara konsistenlah yang berdampak pada hasil.

## Skala Ekonomi

Setiap keputusan yang diambil harus memperhatikan skala ekonomi yang berlangsung secara konsisten. Skala ekonomi dalam beberapa kajian disebutkan sebagai menurunnya biaya produksi pada tingkatan kuantitas output yang maksimal. Ringkasnya adalah mempertahankan tingkat keuntungan dalam jangka panjang. Proses pengambilan keputusan organisasi di satu bidang tertentu diharapkan dapat memperhitungkan skala ekonomi atau tingkat keuntungan yang bisa didapatkan oleh perusahaan dalam jangka panjang. Semisal, keputusan yang berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya manusia harus memberikan kontribusi positif berbanding dengan biaya yang harus dikeluarkan. Pembelian mesin produksi yang membutuhkan investasi yang relatif besar harus diperhitungkan dengan saksama agar tingkat pengembalian investasi dapat memberikan keuntungan jangka panjang.

Skala ekonomi dapat berubah atas beberapa sebab, antara lain naiknya biaya produksi, menurunnya tingkat permintaan konsumen, dan hadirnya substitusi produk. Oleh karenanya, dalam perencanaan strategik harus diperhitungkan dan diantisipasi skala ekonomi yang memiliki beberapa tantangan tersebut. Perusahaan harus mengambil keputusan yang bijak, manakala dihadapkan oleh skala ekonomi yang semakin menurun. Strategi antisipasi terhadap penurunan skala ekonomi ini dapat dilakukan dengan menyiapkan beberapa alternatif pengambilan keputusan diferensiasi produk. *Product life cycle: born, growth, maturity, obsolete, dan die*. Siklus mutlak produk adalah lahir, tumbuh, keuntungan maksimal, kuno, dan berangsur mati. Siklus mutlak menunjuk kepada kepastian siklus pada produk yang tidak dapat dihindari oleh perusahaan. Siklus ini memberikan pengertian bahwa saat berada pada tahapan keuntungan maksimal, maka perusahaan diharapkan memiliki beberapa strategi

pengembangan produk (baru). Hal ini dilakukan agar pengambilan keputusan dapat menjaga kelangsungan skala ekonomi yang konsisten bagi perusahaan.

## Kesejahteraan Organisasi

Setiap keputusan yang dibuat oleh perusahaan harus memperhatikan dampak atau pengaruhnya terhadap lingkungan internal organisasi, karena setiap keputusan akan menghasilkan respon atau reaksi, khususnya secara internal. Perusahaan tentunya memiliki harapan agar seluruh sivitas organisasi dapat memberikan dukungan dan kepercayaan atas berbagai kebijakan serta keputusan yang diambil oleh organisasi. Untuk memenuhi harapan tersebut, maka organisasi dapat mengikutsertakan seluruh sivitas organisasi melalui perwakilannya untuk bersama-sama merumuskan keputusan organisasi yang menjadi keputusan bersama yang harus dilaksanakan. Dari sisi pekerja organisasi, mereka memiliki harapan agar setiap kebijakan atau keputusan yang dibuat oleh organisasi dapat memberikan kesejahteraan. Jika tidak, maka yang terjadi adalah karyawan tidak memberikan respon atau dukungan positif atas keputusan manajemen organisasi tersebut. Tentunya, perusahaan berusaha agar setiap keputusan dapat memberikan dampak atau pengaruh positif kepada seluruh pekerjanya. Namun di sisi lain, kesejahteraan karyawan sangat ditentukan oleh kesejahteraan perusahaan. Jika perusahaan berada pada posisi memprihatinkan, maka manajemen akan menemui kesulitan untuk meningkatkan kesejahteraan bagi kehidupan karyawannya.

Proses pengambilan keputusan yang memiliki fungsi menghasilkan kesejahteraan organisasi dan karyawan akan menjadi menarik untuk dibahas. Ini sama dengan pertanyaan: Telur atau Ayam dulu. Namun, dalam konteks organisasi, kita tidak dapat menafikan bahwa setiap pekerja harus memberikan kontribusi, kinerja, atau performansi terbaiknya agar penyelenggaraan kegiatan perusahaan dapat berlangsung dengan baik dan dapat memberikan keuntungan jangka panjang. Jika hal ini berlangsung, maka sivitas organisasi akan menerima hasil dari apa yang dikerjakan. Eksekutif harus memberikan perhatian kepada kesejahteraan organisasi, khususnya kepada pekerja yang menjadi “garda terdepan” dalam mewujudkan tujuan organisasi.

## Ringkasan

1. Perusahaan dalam kegiatan operasionalnya tidak dapat dilepaskan dari berbagai keputusan yang harus dibuat. Mulai dari keputusan yang bersifat operasional, *day by day activities*, sampai kepada keputusan-keputusan yang bersifat strategik.
2. Keputusan yang bersifat strategik memiliki ciri-ciri sebagai berikut: memberikan dampak secara keseluruhan kepada kinerja organisasi, jangka panjang, melibatkan investasi yang besar, dan penggunaan sumber daya organisasi secara masif.
3. Oleh karenanya, dalam proses pengambilan keputusan strategik dibutuhkan keterlibatan elemen-elemen penting organisasi, antara lain eksekutif, pimpinan unit, dan dasar-dasarnya.
4. Dasar atau landasan yang dapat digunakan dalam proses pengambilan keputusan ialah intuisi, pengalaman, fakta, wewenang, dan rasional.
5. Akhirnya, fungsi pengambilan keputusan harus memperhatikan dampak-dampak sebagai berikut: jangka panjang; efisiensi dan efektifitas dalam pemanfaatan berbagai sumber daya organisasi; skala ekonomi yang konsisten; dan kesejahteraan organisasi.

## Langkah-Langkah dalam Proses Pengambilan Keputusan Strategik

1. Melakukan diagnosa, analisis, atau identifikasi secara mendalam untuk menemukan akar permasalahan yang sebenarnya (*analyze the problem properly and precisely*)

2. Mengumpulkan data dan informasi terkait dengan permasalahan tersebut (*collect data and relevant information*)
3. Membuat beberapa alternatif pemecahan permasalahan (*generate of one or more good solutions*)
4. Memperhatikan dan menginventarisir konsekuensi atas alternatif solusi (*compare the consequences of some alternatives*)
5. Pilih dan implementasikan keputusan terbaik bagi organisasi (*choose and implement the best decision*)

## **Latihan**

1. Menurut Anda, apakah keterampilan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses pengambilan keputusan merupakan aspek bawaan yang telah dimiliki sejak lahir? Seperti, kepemilikan rasio yang maksimal, intuisi atau naluri yang kuat, dan faktor 'x' lainnya.
2. Pengambilan keputusan strategik sering diperhadapkan dengan situasi atau pilihan yang sulit, seperti mengharuskan pengurangan tenaga kerja agar operasional perusahaan dapat terus berlangsung. Bagaimana pendapat Anda mengenai situasi ini? Lalu, apakah Anda memiliki pilihan lain selain mengurangi kuantitas tenaga kerja agar kegiatan operasional tetap berlangsung di tengah situasi ekonomi yang sulit.
3. Pada saat ini (Juni 2020), dunia sedang berhadapan dengan pandemi Covid-19, di mana meluluhlantakkan sebagian besar sendi-sendi kehidupan manusia, termasuk sektor ekonomi. Pemerintah berusaha menekan penyebaran virus dengan berbagai cara, salah satunya dengan melakukan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar). Penerapan PSBB berdampak signifikan terhadap dunia usaha: restoran, pasar, mal, tempat hiburan, dan sentra-sentra ekonomi ditutup.
  1. Apa pendapat Anda tentang keputusan penerapan PSBB yang dibuat oleh pemerintah yang berdampak signifikan terhadap dunia usaha?
  2. Apa yang organisasi bisnis Anda lakukan selama masa pandemi Covid-19 ini?

## PERTEMUAN MINGGU KE-14

### Penutup

Kompas Gramedia dikenal luas masyarakat Indonesia sebagai perusahaan yang bergerak di industri media masa sejak 1963. Koran harian Kompas dan majalah bulanan Intisari adalah dua buah contoh produk besutan Kompas Gramedia yang memiliki rating dan konsumen terbanyak. Namun demikian, Kompas Gramedia terus bertransformasi dengan menghasilkan beberapa anak perusahaan sebagai perwujudan perkembangan diferensiasi bisnisnya. Pada 2020, di antaranya telah merambah pada bidang *retailing and publishing, hospitality, manufacture, education, event and venue, dan property*. Pada bidang *hospitality*: Hotel Santika, Hotel Amaris, The Anvaya, The Samaya, The Kayana, dan Amaris Hotel. Pada bidang *education*: Universitas Media Nusantara, elti, Gramedia Akademi, diginusa, Kompas Institut, roboloo, dan Kontan Akademi. Pada bidang *property*: Medialand.

J.Co Donuts adalah perusahaan yang menjual aneka kue donat dan varians minuman kopi serta coklat yang didirikan pada 2005. Pada 2019 telah memiliki 260 gerai yang tersebar di seluruh Indonesia, dan 40 gerai di dunia. Biasanya, gerai J.Co Donuts selalu bersandingan dengan gerai roti BreadTalk, di mana perusahaan roti asal Singapura yang hak franchise di Indonesia dimiliki oleh Johnny Andrean. Johnny Andrean pengusaha salon sejak 1978 yang mendapatkan julukan: “Si Tukang Keramas.”

KHONG GUAN adalah merek biskuit legendaris sejak 1977 hingga saat ini, 2020. KHONG GUAN dikenal di seluruh lapisan masyarakat Indonesia, delapan negara di Asia, tiga negara di Afrika, tiga negara di Eropa, tiga negara di Amerika, dan di benua Australia. KHONG GUAN yang telah menjadi produk generik biskuit memiliki empat diversifikasi dan puluhan sub diversifikasi. Diversifikasi berdasarkan merek, di mana terdapat merek KHONG GUAN, Monde, Nissin, Kivre, Motta, Kogen, Jacobis, Susana, dan Top. Diversifikasi berdasarkan tipe: *cookies, pie biscuit, cracjers, biscuits, sandwiches, wafers, snacks, dan assorted biscuits*. Diversifikasi berdasarkan Okasi, terdiri atas: *on the go, econo, family, dan festive*. Diversifikasi berdasarkan kemasan, terdiri atas: plastik, karton, kaleng, dan toples.

Kompas Gramedia, Johnny Andrean, dan KHONG GUAN merupakan tiga contoh bisnis yang berhasil berekspansi, bertransformasi, serta berdiversifikasi secara konsisten. Keberhasilan ketiga perusahaan tersebut tidak terjadi dengan sendirinya, dibutuhkan investasi waktu, dana, pikiran, dan kerja keras yang total dari setiap pemilik serta dukungan sivitas perusahaannya. Bagaimana strategi perusahaan-perusahaan tersebut mencapai puncak keberhasilannya? Keberhasilan dan kesuksesan tersebut tidak dapat dilepaskan dari perencanaan, implementasi, evaluasi, dan pengembangan manajemen strategiknya. Strategik manajemen adalah bagian, fungsi, dan tanggung jawab terbesar dari tugas seorang atau sekelompok penyelenggaraan organisasi bisnis.

### Manajemen Strategik

Kompas Gramedia tidak terlena berada pada zona nyaman sebagai pengelola bisnis media massa yang legendaris. Kompas sebagai harian nasional surat kabar dan Intisari sebagai majalah bulanan telah merambah sampai ke pelosok-pelosok Indonesia. Sehingga, surat kabar harian Kompas telah memiliki *positioning* sebagai pembawa: “Amanat Hati Nurani Rakyat”. Informasi yang diberikan oleh Kompas sering menjadi bahan rujukan, baik pada bidang ekonomi, budaya, politik, dan lain sebagainya. Dengan kekuatan produk, kepercayaan masyarakat, dan keandalan manajemen, Kompas Gramedia melakukan berbagai ekspansi untuk mengembangkan diversifikasi bisnisnya. Kompas Gramedia memahami bahwa *the comfort zone is a dangerous zone* – zona nyaman dalam jangka waktu

tertentu akan berubah menjadi zona yang berbahaya. Oleh karena, dibutuhkan strategi manajemen untuk dapat mengembangkan dan mempertahankan setiap lini usahanya secara maksimal.

Nama Johnny Andrean tetaplah menjadi sosok pengusaha, nama gerai salon, dan mendapat julukan Si Tukang Keramas, manakala ia tidak melakukan transformasi usahanya. Salon Johnny Andrean telah dikenal masyarakat sebagai tempat potong rambut, salon kecantikan, dan tempat kursus yang memiliki pelayanan serta manajemen yang baik. Keterampilan dalam memberikan layanan prima kepada konsumen dapat menjadi dasar atau *capital* dalam melakukan berbagai transformasi bisnis. Selain itu, merek Johnny Andrean sebagai salon kecantikan, produk yang dihasilkan, dan lokasi yang telah tersebar telah membuktikan keberhasilan usaha salon ini. Manajemen salon kecantikan ditransformasikan kepada strategik bisnis unit makanan: J.Co Donuts. Beda produk, namun memiliki kesamaan manajemennya. Alhasil, salon kecantikan Johnny Andrean, J.Co Donuts and Coffee, dan waralaba BreadTalk eksis di tengah-tengah masyarakat Indonesia dan global.

Demikian dengan KHONG GUAN, produk biskuit legendaris 1977 yang tetap eksis hingga kini, 2020 tidak dapat dilepaskan dari usaha berbagai strategi berbagai diversifikasi produk, kemasan, rasa, dan lain sebagainya. Manajemen strategik memiliki peran yang signifikan atas keberhasilan KHONG GUAN dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi produknya. Strategi diversifikasi merek, tipe, okasi, dan kemasan dengan tetap mempertahankan serta meningkatkan kualitas produk telah menghantarkan kesuksesan KHONG GUAN sebagai merek biskuit ternama di Indonesia serta beberapa negara di dunia. Manajemen strategi dalam berbagai strategi diversifikasi telah menjadi inti, fokus, dan fundamental keberlanjutan setiap organisasi bisnis.

Manajemen strategi merupakan tugas para pimpinan eksekutif untuk mengembangkan strategi organisasi bisnisnya melalui tahapan-tahapan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan. Eksekutif bersama dengan perangkat pimpinan unit merumuskan berbagai perencanaan bisnis agar dapat mempertahankan pelanggan yang sudah eksis dan menarik konsumen baru untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, manajemen harus mengoptimalkan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dengan efisien. Sumber daya manusia, keuangan, mesin, dan manajemen harus bersinergi secara simultan serta fokus kepada pencapaian tujuan organisasi. Nama baik Kompas Gramedia, salon kecantikan Johnny Andrean, dan merek produk biskuit KHONG GUAN telah menjadi modal atau *capital* yang fundamental dalam melakukan berbagai ekspansi bisnis dan produk. Manajemen strategi dibutuhkan untuk mengatur atau mengarahkan kekuatan sumber daya organisasi secara sistematis dan holistik untuk mencapai tujuan perencanaan bisnis yang telah ditetapkan.

Mengapa manajemen strategik sangat dibutuhkan dalam pengelolaan dan pertumbuhan bisnis berkelanjutan? Setidaknya terdapat tiga alasan, antara lain untuk mengukur kinerja organisasi, antisipasi terhadap keniscayaan perubahan bisnis, dan kompleksitas serta diversifikasi yang luas. Aspek pertama yang harus diketahui dalam pengelolaan dan pertumbuhan organisasi bisnis adalah perusahaan harus mengetahui posisi serta kondisi organisasinya, apakah yang menjadi kekuatan atau kelemahan organisasi, faktor-faktor penghambat, dan potensi atau kesempatan di lingkungan bisnisnya. Perusahaan tidak dapat melakukan perencanaan strategi bisnis tanpa memiliki data dan informasi yang akurat mengenai kondisi internal serta eksternal lingkungan bisnisnya. Pengetahuan yang memadai, lengkap, dan terbaru mengenai kondisi lingkungan bisnis dapat menjadi dasar atau landasan perencanaan serta pengembangan bisnis.

Aspek kedua, di mana manajemen strategik yang memiliki fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan yang diimplementasikan secara sistematis serta berkelanjutan merupakan kegiatan yang diwujudkan untuk mengantisipasi segala kemungkinan perubahan. Perencanaan diversifikasi produk atau layanan, pengorganisasian sumber daya organisasi secara efisien, kepemimpinan yang profesional, dan pengawasan yang melekat merupakan langkah-langkah antisipasi yang dapat dilakukan oleh organisasi. Aspek ketiga ialah kompleksitas organisasi. Kompleksitas organisasi harus mendapatkan penanganan, pengaturan, dan pengawasan yang

profesional. Kompleksitas dalam bentuk sumber daya manusia, proses bisnis atau produksi, layanan, distribusi, legalitas, kerja sama, dinas atau pemerintahan, konsumen, pemasok, dan lain sebagainya harus ditempatkan secara tepat agar dapat berfungsi atau berperan secara signifikan. Penanganan, pengaturan, dan pengawasan terhadap seluruh lingkungan internal serta eksternal bisnis tersebut harus berlangsung secara simultan serta diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Pekerjaan ini menjadi tidak mudah, karena menuntut kemampuan dan profesionalisme kinerja yang memadai. Oleh karenanya, manajemen strategik dapat digunakan sebagai “alat manajemen” untuk menangani, mengatur, dan mengawasi berbagai sumber daya organisasi, baik yang berada di lingkungan internal serta eksternal melalui tahapan-tahapan proses yang sistematis.

## **Proses Manajemen Strategik**

Manajemen strategik memiliki enam tahapan proses yang sistematis, berjenjang, dan utuh antara lain: 1) identifikasi tujuan organisasi, 2) analisis lingkungan internal organisasi, 3) analisis lingkungan eksternal organisasi, 4) formulasi strategi, 5) implementasi strategi, dan 6) evaluasi hasil yang disimpulkan ke dalam tiga strategi, yakni perencanaan, implementasi, dan evaluasi. Sekali pun empat tahapan pertama masuk dalam katagori perencanaan, strategi impelemntasi, dan evaluasi juga memiliki peran serta fungsi yang sama kepentingannya. Bahkan, strategi merupakan metode terbaik di atas kertas, namun jika tidak diimplementasikan atau dieksekusi dan dievaluasi, maka strategi terbaik akan kehilangan makna dan manfaat yang sesungguhnya.

### Identifikasi Tujuan Organisasi

Tahapan identifikasi terhadap tujuan organisasi harus memiliki fokus dan kejelasan pada elemen-elemen di bawah ini.

1. Pelanggan: Siapa pelanggan dari organisasi bisnis?
2. Pasar: Di mana persaingan pasar terjadi?
3. Siklus bisnis: Apakah perusahaan berada pada posisi bertahan, bertumbuh, atau berada pada puncak keberhasilan dengan kepemilikan profit atau keuntungan yang tinggi?
4. Filosofi: Apakah yang menjadi dasar kepercayaan, nilai-nilai, dan perilaku etis perusahaan?
5. Publik: Apakah perusahaan memberikan perhatian kepada lingkungan bisnisnya?
6. Produk: Apakah yang menjadi produk andalan perusahaan?
7. Teknologi: Apakah perusahaan menggunakan pendekatan teknologi terkini?
8. Konsep: Apakah yang menjadi keunggulan kompetitif dan kompetensi inti dari organisasi?
9. Pekerja: Apakah pekerja organisasi dapat dikategorikan sebagai *capital* yang berkontribusi positif secara maksimal untuk perkembangan organisasi?

### Analisis Lingkungan Internal Organisasi

Tahapan analisis terhadap lingkungan internal organisasi merupakan alat ukur untuk menilai kesiapan dan kemampuan organisasi. Oleh karenanya, manajemen strategik harus menginventarisir beberapa kesiapan dan kemampuan organisasi sebagai berikut.

1. Sumber-sumber daya: keuangan, mesin, manusia, dan manajemen
2. Kapabilitas dan kompetensi inti: keterampilan dan kemampuan dalam mengerjakan pekerjaan organisasi secara profesional, inovasi, dan kreatif.
3. Menganalisis dan menginventarisir kekuatan serta kelemahan kedua poin di atas



## Analisis Lingkungan Eksternal Organisasi

Tahapan analisis terhadap lingkungan eksternal organisasi merupakan alat ukur untuk menilai kondisi dan peluang yang dimiliki oleh organisasi. Oleh karenanya, manajemen strategik harus menginventarisasi beberapa kondisi dan peluang organisasi sebagai berikut.

1. Peluang: Apakah organisasi dapat menciptakan peluang atau memanfaatkan kesempatan bisnis yang dimiliki?
2. Hambatan: Bagaimana perusahaan dapat meminimalkan hambatan atau tantangan yang dihadapi oleh organisasi. Bagaimana perusahaan dapat mentransformasikan hambatan atau tantangan tersebut menjadi peluang bisnis yang menjanjikan?

## Formulasi strategi

Para eksekutif yang telah melakukan dan menyelesaikan tahapan identifikasi tujuan organisasi, analisis lingkungan internal, dan eksternal organisasi memiliki landasan yang kuat untuk dapat melanjutkan ke tahapan berikutnya, yaitu merumuskan atau memformulasikan strategi organisasi. Formulasi strategi organisasi mulai dari tahapan fungsional, manajerial - kompetitif, dan korporasi.

## Implementasi Strategi

Tahapan implementasi merupakan bagian yang memiliki kepentingan yang sama atas keempat tahapan strategi sebelumnya. Justru, tahapan implementasi merupakan perwujudan secara konkret setiap perencanaan strategis. Strategi tanpa eksekusi dapat diibaratkan tubuh tanpa jiwa, mati, dan kehilangan makna. Oleh karena itu, eksekutif bersama dengan sivitas organisasi harus bersinergi dalam tahapan implementasi strategi yang konkret. Dibutuhkan kerjasama; kesamaan pandang, visi, dan misi; dan usaha yang maksimal dari seluruh sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi bersama.

## Evaluasi Hasil

Tahapan terakhir adalah evaluasi terhadap hasil dari kelima tahapan yang telah dilalui. Evaluasi merupakan bagian penting dan mendasar dalam manajemen strategi. Evaluasi akan memberikan gambaran informasi yang jelas tentang efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi yang sudah serta sedang berlangsung dan dapat menjadi sarana untuk membuat perencanaan selanjutnya.

Manajemen strategi merupakan “alat manajemen” yang dapat membantu memberikan arahan atau pedoman yang sistematis dan holistik. Namun, alat manajemen ini harus dapat diimplementasikan melalui tahapan-tahapan kinerja yang konkret. Eksekutif dan seluruh pekerja organisasi harus memberikan kualitas kerja terbaiknya sesuai dengan perencanaan strategik yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan kata lain, perencanaan manajemen strategik masih dalam ranah konseptual atau teoretikal. Penguasaan pengetahuan konseptual dan teoretikal merupakan keharusan atau kemitlakan yang harus dimiliki oleh organisasi yang dapat dijadikan landasan dalam pengembangan kegiatan bisnis selanjutnya. Pengetahuan yang harus dapat dikonkretkan melalui kegiatan-kegiatan yang praktis dan implementatif.

## Manajemen Strategik Untuk Mahasiswa

Mahasiswa telah mendapatkan teori-teori manajemen strategik sejak bab 1 hingga bab 13. Teori manajemen strategik yang diaplikasikan ke dalam bentuk-bentuk praktikal yang dapat membangun

paradigma atau cara berpikir yang strategis. Mahasiswa dan pembaca diharapkan dapat mengelaborasi pengetahuan teoretikal dari buku ajar ini dengan nalar, persepsi, atau kompetensi yang dimiliki masing-masing sesuai dengan bidang pekerjaan yang dilakukan. Mahasiswa, khususnya pada program studi pascasarjana memiliki kekhasan dalam proses pembelajaran yang tentunya berbeda pada jenjang pendidikan sebelumnya.

Mahasiswa program pascasarjana harus dapat mengembangkan khazanah keilmuan dan mengimplementasikan ke dalam kinerja organisasi masing-masing. Keilmuan yang tidak berhenti hanya di ranah pengetahuan semata, namun pengetahuan yang dapat diterjemahkan ke dalam pengembangan keterampilan-keterampilan kerja yang konkret. Justru, dalam ranah praktikal akan dibuktikan kebermanfaatan dan kebenaran teori yang telah dipelajari, apakah dapat menjawab kebutuhan dalam kenyataan kerja atau tidak. Jika didapati kenyataan kerja berbeda dengan konsep, maka perbedaan tersebut tidaklah menjadi ajang pemberangusan terhadap proses pembelajaran yang telah dilalui. Hendaklah, perbedaan antara fakta dan kenyataan dapat dijadikan sarana pembelajaran lainnya guna meningkatkan kompetensi dan kapasitas pekerja itu sendiri.

Mahasiswa harus dapat mengoptimalkan potensi dan kemampuan diri secara maksimal agar dapat menjawab tantangan dan perubahan bisnis. Tantangan dan perubahan di semua lini kegiatan organisasi. Perubahan adalah keniscayaan. Oleh karenanya, persiapkan diri dengan sebaik-baiknya guna mengantisipasi hadirnya kebaruan. Manajemen strategik dapat membantu mahasiswa untuk mempersiapkan diri secara keilmuan, keterampilan, dan pengembangan paradigma atau cara berpikir yang sistematis. Mahasiswa harus melakukan berbagai persiapan perencanaan kerja; mengidentifikasi berbagai sumber daya yang dimiliki; memperhatikan dan mempelajari semua kondisi, tantangan, dan peluang bisnis; mengarahkan setiap kompetensi dan kemampuan untuk memanfaatkan segala peluang; dan selalu mengevaluasi kinerja, kondisi, dan keadaan diri.

Perhatikan ... manajemen strategi adalah 'alat' dan manusia adalah pengguna dari alat tersebut. Alat tersebut akan menjadi berguna ketika digunakan dengan dan orang yang tepat. Namun, sebaliknya akan menjadi tidak berguna ketika berada di tangan orang yang salah. Seperti cerita berikut ini. Bola basket di tangan seorang amatiran tidak memiliki nilai ekonomis, tetapi bola basket di tangan Michael Jordan dapat menghasilkan nilai ekonomis ribuan bahkan jutaan dollar. Tergantung, di tangan siapa bola basket itu berada. Raket tenis di tangan seorang pemula, tidak lebihnya hanya menjadi alat permainan, tetapi raket tenis di tangan Venus William dapat menjadi alat untuk menghasilkan ketenaran, kekayaan, dan kemakmuran. Tergantung, di tangan siapa raket tenis itu berada.

Demikian dengan perencanaan manajemen strategis. Jika alat manajemen itu berada di tangan para pemula, amatiran, dan tidak memiliki kapasitas yang memadai, maka perencanaan manajemen strategis sebaik apapun akan menjadi hebat di atas kertas, pajangan, atau hiasan. Namun, jika perencanaan manajemen strategik ditangani oleh para profesional yang memiliki *passion*, kompetensi, dan kapasitas yang memadai, maka akan menggerakkan roda perekonomian perusahaan tersebut secara signifikan. Tergantung, di tangan siapa perencanaan manajemen strategik itu berada. Ringkasnya, di atas segala perencanaan, manusialah yang menjadi aktor atas terlaksananya seluruh kegiatan. Oleh karenanya, perusahaan membutuhkan manusia-manusia pekerja organisasi yang tidak saja memiliki pengetahuan dan keterampilan teknis yang memadai. Organisasi memerlukan pekerja-pekerja organisasi yang mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaannya. Jika seseorang atau sekelompok pekerja mempunyai rasa memiliki organisasi tersebut, maka mereka akan memberikan kualitas kerja terbaiknya. Dengan dukungan kualitas kerja terbaik, maka output yang dihasilkan akan memiliki keistimewaan yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan atau *users*. Siklus ini dapat berlangsung demikian rupa, sehingga kegiatan operasional perusahaan dapat berlangsung dengan baik dalam jangka waktu yang panjang. Di dunia ini, khususnya di dalam dunia usaha tidak ada yang gratis, semuanya berlangsung dalam sistem transaksional yang logis. Demikian dengan keberhasilan perusahaan pun tidak dimiliki secara gratis. Keberhasilan dan kesuksesan yang harus dibarter dengan

kerja keras, kerja cerdas, komitmen yang tinggi, konsistensi, dan lain sebagainya. Orang bijak berkata: Kerja keras tidak akan mengingkari janjinya.

Penulis berharap melalui paparan dalam buku ajar manajemen strategik ini mahasiswa dan pembaca mendapatkan poin-poin penting yang berguna bagi pembangunan dan pengembangan kualitas kinerja di organisasi masing-masing. Tidak ada gading yang tidak retak, demikianlah dengan kondisi buku ini. Penulis membuka hati dan pikiran untuk menerima semua masukan dan saran yang konstruktif demi membangun kekayaan khazanah keilmuan manajemen strategik yang terus berkembang sesuai dengan fluktuasi kegiatan bisnis. Selamat belajar dan berjuang. Salam hormat. Franky.

# DAFTAR PUSTAKA

## Bab 1 – Pendahuluan

- Bewayo, E. D. (2015). The Overemphasis on Business Plans in Entrepreneurship Education: Why does it persist? *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 3(1).  
<https://doi.org/10.15640/jsbed.v3n1a1>
- Haag, A. B. (2013). Writing a Successful Business Plan: An Overview. *Workplace Health & Safety*, 61(1), 19–29. <https://doi.org/10.3928/21650799-20121221-53>
- Jalagat, R. (2016). The Impact of Change and Change Management in Achieving Corporate Goals and Objectives: Organizational Perspective. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5, 1233–1239.
- Nunn, L., & McGuire, B. (2010). The Importance Of A Good Business Plan. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 8(2). <https://doi.org/10.19030/jber.v8i2.677>
- Skokan, K., Pawliczek, A., & Piszczur, R. (2013). Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Competitiveness*, 5(4), 57–72.  
<https://doi.org/10.7441/joc.2013.04.04>
- Yi, Y., Gu, M., & Wei, Z. (2017). Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 161–183. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2015-0241>

## Bab 2 - Tinjauan Umum Manajemen Strategi

- Fadun, O. S. (2014). Strategic Management, an Organisational Risk Management Framework: Case Study of Guaranty Trust Bank Plc. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 4(2), 51–61. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v4-i2/775>
- Gaster, N. (2016). Influence of Strategic Competitiveness on the Performance of Organizations : An Examination of Theoretical Literature. *Journal of Commerce & Managment Perspective*, 5(4), 43–50.
- Hajar, I. (2016). Development of Strategic Management towards a Strategy to achieve Competitive Advantage. *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)*, 5(8), 13–17.
- Mohamed, R. K. M. H., Nor, D. C. S. M., Hasan, N. A., Olganathan, V., & Gunasekaran, Y. (2013). The Impact of an Organization’s Culture towards Employees’ Performance: A Study on the Frontline Hotel Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(8). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v3-i8/107>

- Ommani, A. R. (2011). Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. *African Journal of Business Management*, 5(22), 9448–9454.
- Osita, I., Onyebuchi, I., & Nzekwe, J. (2014). Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat. *International Journal of Innovative and Applied Research*, 2((9): 23-32), 1–12. <http://www.journalijiar.com>
- Qiu, J., & Zhang, J. (2017). Study and Translation of Sun Tzu's Art of War in Recent Years. *Asian Social Science*, 13(8), 146. <https://doi.org/10.5539/ass.v13n8p146>
- Stverkova, H., & Pohludka, M. (2018). Business Organisational Structures of Global Companies: Use of the Territorial Model to Ensure Long-Term Growth. *Social Sciences*, 7(6), 98. <https://doi.org/10.3390/socsci7060098>
- Sun Tzu. (2000). *The Art of War - Translated from the Chinese by Lionel Giles (1910)* (L. Giles (ed.); Classic Et). Allandale Online Publishing.

### **Bab 3 - Kepemimpinan yang Strategis**

- Babu, C. S., & Chalam, G. V. (2016). Impact of Organizational Mission and Vision and their Potential on the Performance of Employees. *International Journal of Engineering and Management Research Page Number*, 66(6), 203–206. <http://www.ijemr.net/DOC/ImpactofOrganizationalMissionandVisionandtheirPotentialonthPerfomanceOfEmployees.pdf>
- Herring, N., Morrison, L., & Bertsch, A. (2017). *Jack Welch : The Bridge between Drucker and Goleman*. 8(3), 1–16.
- Ilesanmi, O. A. (2011). The Role of Strategic Vision Process in Business Development in Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(9), 1–7.
- Jewczyn, N. (2010). Principles of character in leadership: Former General Electric CEO Jack Welch as an inspiration for future corporate leadership. *The Journal of Online Higher Education*, 1, 1–12.
- Kabeyi, M. J. B. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. *International Journal of Applied Research*, 5(6), 27–32. <https://doi.org/10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870>
- Medlin, C. J. (2012). Peter Drucker's ontology: understanding business relationships and networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 513–520. <https://doi.org/10.1108/08858621211257275>
- Minchin, C., & Alpert, F. (2017). *Realising Drucker and Kotler's Vision for a Strategic Marketing Department*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30331.41768>

Mosoma, D. (2014). The Significance of Effective Mission Statements in Business Performance : The Case of the Banking Sector in Tanzania. *European Journal of Business and Management*, 6(1), 92–100.

Papulova, Z. (2014). The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic. *Journal of Economics, Business and Management*, 2(1), 12–16.  
<https://doi.org/10.7763/joebm.2014.v2.90>

Strohmeier, B. R. (1999). The Leadership Principles Used by Jack Welch as he Re-energized, Revolutionized, and Reshaped General Electric. *Journal of Leadership Studies*, 5(2), 16–26.  
<https://doi.org/10.1177/107179199900500203>

#### **Bab 4 - Evaluasi Lingkungan Luar Organisasi**

Albertini, E. (2019). The Contribution of Management Control Systems to Environmental Capabilities. *Journal of Business Ethics*, 159(4), 1163–1180. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3810-9>

Bluedorn, A. C., Johnson, R. A., Cartwright, D. K., & Barringer, B. R. (1994). The Interface and Convergence of the Strategic Management and Organizational Environment Domains. *Journal of Management*, 20(2), 201–262. <https://doi.org/10.1177/014920639402000201>

*Data Digital Indonesia 2019: Sebuah Pengantar Awal Tahun*. (n.d.). Retrieved June 16, 2020, from <https://www.tomato.co.id/data-digital-indonesia-2019/>

Fakhrudinova, E. V., Fakhrudinov, R. M., Kolesnikova, J. S., & Yurieva, O. V. (2015). New start of Nokia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1S3), 61–66.  
<https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1s3p61>

Kolios, A., & Read, G. (2013). A Political, Economic, Social, Technology, Legal and Environmental (PESTLE) Approach for Risk Identification of the Tidal Industry in the United Kingdom. *Energies*, 6(10), 5023–5045. <https://doi.org/10.3390/en6105023>

Neelu, N. (2014). A Study On Nokia. *International Research Journal Commerce Arts Science*, 5(6), 319–347.

Rajnoha, R., & Lorincova, S. (2015). Strategic Management of Business Performance Based on Innovations and Information Support in Specific Conditions of Slovakia. *Journal of Competitiveness*, 7(1), 3–21. <https://doi.org/10.7441/joc.2015.01.01>

Sammot-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). PEST analysis. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–1). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120113>

Samnani, A. (2014). Macro- Environmental Factors Effecting Fast Food Industry. *Food Science and Quality Management*, 31, 37–41.

## Bab 5 – Manajemen Sumber Daya Organisasi

- Andersen, P. I., Ianevski, A., Lysvand, H., Vitkauskiene, A., Oksenysh, V., Bjørås, M., Telling, K., Lutsar, I., Dumpis, U., Irie, Y., Tenson, T., Kantele, A., & Kainov, D. E. (2020). Discovery and development of safe-in-man broad-spectrum antiviral agents. *International Journal of Infectious Diseases*, 93, 268–276. <https://doi.org/10.1016/j.ijid.2020.02.018>
- Bamel, U. K., & Bamel, N. (2018). Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1555–1572. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0460>
- Brito, R., & Oliveira, L. (2016). The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance. *Brazilian Business Review*, 13(3), 90–110. <https://doi.org/10.15728/bbr.2016.13.3.5>
- Chuang, H.-M., Liu, M.-J., & Chen, Y.-S. (2015). The Effects of Human Resource Capability and Internal Customer Satisfaction on Organizational Effectiveness. *International Journal of Distributed Sensor Networks*, 11(7), 835194. <https://doi.org/10.1155/2015/835194>
- Fakhrudinova, E. V., Fakhrudinov, R. M., Kolesnikova, J. S., & Yurieva, O. V. (2015). New start of Nokia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1S3), 61–66. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1s3p61>
- Ishikawa, A., & Nejo, T. (2002). *The Success of 7-Eleven Japan*. WORLD SCIENTIFIC. <https://doi.org/10.1142/4981>
- Meng, L., Hua, F., & Bian, Z. (2020). Coronavirus Disease 2019 (COVID-19): Emerging and Future Challenges for Dental and Oral Medicine. *Journal of Dental Research*, 99(5), 481–487. <https://doi.org/10.1177/0022034520914246>
- Mwai, G. M., Namada, J. M., & Katuse, P. (2018). Influence of Organizational Resources on Organizational Effectiveness. *American Journal of Industrial and Business Management*, 08(06), 1634–1656. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2018.86109>
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65–72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
- Odiakaose ODOR, H. (2018). Organisational Culture and Dynamics. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(01). <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i1.em05>
- Othman, R., Arshad, R., Aris, N. A., & Arif, S. M. M. (2015). Organizational Resources and Sustained Competitive Advantage of Cooperative Organizations in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 170, 120–127. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.021>

## Bab 6 - Pemilihan Bisnis Pada Tingkatan Strategik

- Amoli, S. J., & Aghashahi, F. (2016). An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 447–454.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.056>
- Baburaj, Y., & Narayanan, V. K. (2016). Five Forces Framework. In *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (pp. 1–7). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2\\_632-1](https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_632-1)
- Bordean, O. N., Borza, A. I., Nistor, R. L., & Mitra, C. S. (2010). The Use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(2), 173–178. <https://doi.org/10.7763/ijtef.2010.v1.31>
- Bruijl, G. H. T. (2018). The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3192207>
- Fathali, A. (2016). Examining the Impact of Competitive Strategies on Corporate Innovation: An Empirical Study in Automobile Industry. *International Journal of Asian Social Science*, 6(2), 135–145. <https://doi.org/10.18488/journal.1/2016.6.2/1.2.135.145>
- Fiberesima, D., & Rani, N. S. (2012). *Strategy Management and Business Success*.
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1>
- Janeska, M., Zdraveski, D., Lazaroski, S., & Taleska, S. (2016). Strategic Management International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management, 2016, Vol.21.No1. *Strategic Management International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management, 2016, Vol.21.No1*.
- Jonsson, P., Rudberg, M., & Holmberg, S. (2013). Centralised supply chain planning at IKEA. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(3), 337–350. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2012-0158>
- Koniorczyk, G. (2015). Customer knowledge in (co)creation of product. A case study of IKEA \*. *Journal of Economics & Management*, 22(2014), 107–120.  
<http://search.proquest.com/docview/1793543299?accountid=48005>
- Omsa, S. (2017). Five Competitive Forces Model and the Implementation of Porter's Generic Strategies to Gain Firm Performances. *Science Journal of Business and Management*, 5(1), 9. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20170501.12>
- Steingrímsson, J. G., Bilge, P., Heyer, S., & Seliger, G. (2011). Business Strategies for Competition and Collaboration for Remanufacturing of Production Equipment. In *Advances in Sustainable*



*Manufacturing* (pp. 91–97). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-20183-7\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-642-20183-7_14)

Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 15(1), 11–17. <https://doi.org/10.9790/487x-1511117>

Voola, R., & O'Cass, A. (2010). Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 245–266. <https://doi.org/10.1108/03090561011008691>

## **Bab 7 - Dukungan Bisnis Pada Tingkatan Strategik**

Ahmed, F., Manwani, A., & Ahmed, S. (2018). Merger & acquisition strategy for growth, improved performance and survival in the financial sector. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 5(4), 196–214. <https://doi.org/10.22437/ppd.v5i4.5010>

Aljafari, A. (2016). Apple Inc. Industry Analysis - Business Policy and Strategy. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 7(3), 406–441. <http://www.ijser.org>

Brown, A., & LaValle, W. (2020). Hailing a change: comparing taxi and ridehail service quality in Los Angeles. *Transportation*. <https://doi.org/10.1007/s11116-020-10086-z>

Cahyono, Y., & Kurniawan, E. (2017). PERKEMBANGAN PEREKONOMIAN SYARI'AH PADA MASYARAKAT PONOROGO (Analisis Faktor Internal dan Eksternal ). *Muaddib : Studi Kependidikan Dan Keislaman*, 6(2), 147. <https://doi.org/10.24269/muaddib.v6n2.2016.147-161>

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma : when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.

Dehkordi, G., Rezvani, S., & Behravan, N. (2012). Blue Ocean Strategy: A Study Over A Strategy Which Help The Firm To Survive From Competitive Environment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6), 477–484. <http://www.doaj.org/doaj?func=fulltext&aId=1144785>

Finkle, T., & Mallin, M. (2010). Steve Jobs and Apple, Inc. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 16, 31–40.

Ghozali, I., & Subandi. (2014). An Efficiency Determinant of Banking Industry in Indonesia. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5, 18–26.

Gupta, A., & Prinzinger, J. (2013). Apple, Inc.: Where Is It Going From Here? *Journal of Business Case Studies (JBACS)*, 9(3), 215–220. <https://doi.org/10.19030/jbacs.v9i3.7797>

Jindal, G., & Munjal, S. (2012). The Wane of Dominant ( Symbian Operating System ). *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 2(9).

- Madsen, D. Ø., & Slåtten, K. (2019). Examining the emergence and evolution of blue ocean strategy through the lens of management fashion theory. *Social Sciences*, 8(1).  
<https://doi.org/10.3390/socsci8010028>
- Maemunah, H. (2018). Pengaruh Merger Terhadap Rentabilitas Pada Bank Danamon (Studi Kasus Di Bursa Efek Surabaya). *INVENTORY: JURNAL AKUNTANSI*, 1(1), 24.  
<https://doi.org/10.25273/inventory.v1i1.2288>
- Montgomerie, J., & Roscoe, S. (2013). Owning the consumer—Getting to the core of the Apple business model. *Accounting Forum*, 37(4), 290–299. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2013.06.003>
- Narayan, S., & Ramu, D. (2018). A study on organisation culture of Apple company. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 120(5), 3797–3808. <https://acadpubl.eu/hub/2018-120-5/4/316.pdf>
- Srinivasan, J. (2018). A study on comparative analysis of red ocean of microsoft and blue ocean of google products strategy and its risk factors: An blue ocean vs red ocean model. *International Journal in Management & Social Science*, 6(9), 72–82.
- Steinwart, M., & Ziegler, J. A. (2014). Remembering Apple CEO Steve Jobs as a “Transformational Leader”: Implications for Pedagogy. *Journal of Leadership Education*, 13(2), 52–66.  
<https://doi.org/10.12806/V13/I2/R3>
- Tirachini, A. (2019). Ride-hailing, travel behaviour and sustainable mobility: an international review. *Transportation*. <https://doi.org/10.1007/s11116-019-10070-2>
- West, J., & Wood, D. (2014). *Evolving an Open Ecosystem: The Rise and Fall of the Symbian Platform* (pp. 27–67). [https://doi.org/10.1108/S0742-3322\(2013\)0000030005](https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2013)0000030005)
- Zhang, Q. (2018). Research on Apple Inc’s Current Developing Conditions. *Open Journal of Business and Management*, 06(01), 39–46. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2018.61003>

## **Bab 8 – Kompetisi di Pasar Internasional**

- Deprez, S. (2018). The strategic vision behind Vietnam’s international trade integration. *Journal of Current Southeast Asian Affairs*, 37(2), 3–38. <https://doi.org/10.1177/186810341803700201>
- Esen, S., Simdi, H., & Erguzel, O. S. (2016). The Effect of International Trading Activities of Firms on Their Financial Structure. *International Business Research*, 9(6), 1.  
<https://doi.org/10.5539/ibr.v9n6p1>
- Forte, R., & Ribeiro, R. (2019). The Impact of Offshoring on Home Country’s Employment. *Estudos Econômicos (São Paulo)*, 49(4), 751–776. <https://doi.org/10.1590/0101-41614945rfr>
- Grozdanovska, V., Jankulovski, N., & Bojkovska, K. (2017). International Business and Trade. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 31, 105–114.

- Hanifah, H., Setyawati, A., & Octaviani, R. D. (2017). The Implementation Of Blue Ocean Strategy To Create A Market Niche. *Jurnal Manajemen Transportasi Dan Logistik*, 2(2), 191. <https://doi.org/10.25292/j.mtl.v2i2.118>
- Hassan, D. N., Aboki, H., & Audu, A. A. (2014). International Trade: A Mechanism for Emerging Market Economies. *International Journal of Development and Emerging Economies*, 2(4), 24–32. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ishizaka, A., Bhattacharya, A., Gunasekaran, A., Dekkers, R., & Pereira, V. (2019). Outsourcing and offshoring decision making. *International Journal of Production Research*, 57(13), 4187–4193. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1603698>
- Johansson, M., & Olhager, J. (2018). Manufacturing relocation through offshoring and backshoring: the case of Sweden. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(4), 637–657. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2017-0006>
- JY, F., MA, M., A, J., & HM, E. (2016). Structural Factors Affecting International Trade Growth in Iran. *Business and Economics Journal*, 7(3). <https://doi.org/10.4172/2151-6219.1000235>
- Kamthania, D., Pawa, A., & Madhavan, S. (2018). Market Segmentation Analysis and Visualization using K-Mode Clustering Algorithm for E-Commerce Business. *Journal of Computing and Information Technology*, 26(1), 57–68. <https://doi.org/10.20532/cit.2018.1003863>
- Khiyavi, P., Moghaddasi, R., & Yazdani, S. (2013). Investigation of factors affecting the international trade of agricultural products in developing countries. *Life Science Journal*, 10, 409–414.
- Koniorczyk, G. (2015). Customer knowledge in (co)creation of product. A case study of IKEA \*. *Journal of Economics & Management*, 22(2014), 107–120. <http://search.proquest.com/docview/1793543299?accountid=48005>
- Sen, S. (2010). International Trade Theory and Policy. In *International Trade Theory and Policy* (Issue 635). <https://doi.org/10.1007/978-3-642-61680-8>
- Surugiu, M.-R., & Surugiu, C. (2015). International Trade, Globalization and Economic Interdependence between European Countries: Implications for Businesses and Marketing Framework. *Procedia Economics and Finance*, 32, 131–138. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01374-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01374-X)
- Tripathi, S., Bhardwaj, A., & E, P. (2018). Approaches to Clustering in Customer Segmentation. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.12), 802. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i3.12.16505>
- Yu, C. (2016). An influence factor analysis of international trade flow using a gravity model. *International Journal of Simulation: Systems, Science and Technology*, 17(36), 23.1-23.6. <https://doi.org/10.5013/IJSSST.a.17.36.23>

## Bab 9 – Strategi Pengembangan Bisnis

- Adeleke, B. S.; Onodugo, V. A.; Akanji, O. J. (2018). Does Horizontally Integrated Firms Enjoy Competitive Advantage in The Value-Chain? Evidence from The Nigerian Financial Sector. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 7(7), 143–169.
- Chipty, T. (1995). Horizontal integration for bargaining Power: Evidence from the Cable Television Industry. *Journal of Economics & Management Strategy*, 4(2), 375–397. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.1995.00375.x>
- CZARNIEWSKI, S. (2014). Market Development and Relationships with Customers: A Model and Conceptual Approach. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(3). <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v4-i3/1183>
- Dugguh, S. I. & Isaac, A. & Oke, S. (2018). Impact of growth strategies on business profit: A study of Ashakacem Plc, Gombe-Nigeria. *Journal of Business and Management*, 20(2), 23–28. <https://doi.org/10.9790/487X-2002092329>
- Fejza, E., & Asllani, A. (2013). *The Importance of Marketing In Helping Companies With Their Growth Strategies: The Case of Food Industry In Kosovo*. 99, 1857–7881.
- Kudelko, J., Wirth, H., Bachowski, C., & Gacek, J. (2015). Horizontal integration in the development strategy of mining companies. *Mining Science*, 22, 101–114. <https://doi.org/10.5277/msc152209>
- Mbithi, B., Muturi, W., & Rambo, C. (2016). Effect of Market Development Strategy on Performance in Sugar Industry in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(12). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v5-i12/1960>
- Muga, L., & Santamaria, R. (2010). Market penetration strategies and the fee–performance relationship: the case of Spanish money mutual funds. *The Service Industries Journal*, 30(9), 1529–1547. <https://doi.org/10.1080/02642060802626816>
- Uko, J. P., & Ayatse, F. a. (2014). Market penetration as a growth strategy for small and medium-sized enterprises in Nigeria. *Management and Administrative Sciences Review*, 23(January), 8–23.
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119–140. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7>

## Bab 10 – Strategi Korporasi Lanjutan

- Adeleke, B. S., Odebeatu, C. K., & Adeoye, K. F. (2018). Survival priority for Nigerian banks: Investigating the need for diversification strategies. *European Journal of Economic and Financial Research*, 3(2), 40–52.

- Handika, R., & Ekananda, M. (2019). Benefits and Consequences of Diversification: Evidence from Financialized Commodity Portfolios. *Asian Business Research Journal*, 4(1), 17–28. <https://doi.org/10.20448/journal.518.2019.41.17.28>
- Iqbal, A., Hameed, I., & Qadeer, M. (2012). Munich Personal RePEc Archive Impact of Diversification on Firms ' Performance. *American Journal of Scientific Research*, 80.
- Jones, K., Bertsch, A., Ondracek, J., & Saeed, M. (2016). Don't Mess with Coca-Cola: Introducing New Coke Reveals Flaws in Decision-Making within the Coca-Cola Company. *GE-International Journal of Management and Research*, 3, 70–98.
- Kayabas, T. D., Boyraz, G., & Derdiyok, R. (2018). Examining Coca-Cola and Pepsi Brands under the Basis of Globalisation and Multinational Companies. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i12/3617>
- Krivokapic, R., Njegomir, V., & Stojic, D. (2017). Effects of corporate diversification on firm performance: evidence from the Serbian insurance industry. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30(1), 1224–1236. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1340175>
- Le, H. (2019). Literature Review on Diversification Strategy, Enterprise Core Competence and Enterprise Performance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 09(01), 91–108. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2019.91008>
- Mayureshnikan, & Patil, V. V. (2018). Marketing strategy of Coca cola. *IOSR Journal of Business and Management*, 77–85. <http://www.marketing91.com/marketing-strategy-of-coca-cola/>
- Mehmood, R., Hunjra, A., & Chani, M. (2019). The Impact of Corporate Diversification and Financial Structure on Firm Performance: Evidence from South Asian Countries. *Journal of Risk and Financial Management*, 12(1), 49. <https://doi.org/10.3390/jrfm12010049>
- Umar, A., Sasongko, A. H., Aguzman, G., & Sugiharto. (2018). Business model canvas as a solution for competing strategy of small business in Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 1–9.
- Wilfred, M., Bernard, O., & George, G. E. (2014). *An analysis of concentric diversification strategy on Organization competitiveness : Case of sugar firms in Kenya*. 6(19), 175–181.

## **Bab 11 – Tata Kelola Manajemen Strategik**

- Abdalraof, S., & Yossef, M. (2017). Efficiency of personal and administrative skills for managerial leadership on administrative creativity at Najran University. *Journal of Education and Practice*, 8(6), 113–122.
- Aslan, M., & Pamukçu, A. (2017). Managerial Competencies And Impact On Management Levels. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 6, 1–15.

- Detik.com. (2019). *10 Merek Otomotif Terlaris 2019*. <https://oto.detik.com/mobil/d-4849707/10-merek-otomotif-terlaris-2019>
- Febrianita, R., & Hardjati, S. (2019). The Power of Interpersonal Communication Skill in Enhancing Service Provision. *Journal Of Social Science Research*, 14, 3192–3199. <https://doi.org/10.24297/jssr.v14i0.8150>
- Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How Effective Leadership can Facilitate Change. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 15(9), 0–6.
- Hasan, M., Ayuningtyas, D., & Misnaniarti, M. (2016). Good Corporate Governance Implementation and Performance of Civil Servant. *Kesmas: National Public Health Journal*, 11(1), 20. <https://doi.org/10.21109/kesmas.v11i1.855>
- Okoro, E., Cwashington, M., & Thomas, O. (2017). The Impact of Interpersonal Communication Skills on Organizational Effectiveness and Social Self-Efficacy: A Synthesis. *International Journal of Language and Linguistics*, 4(3), 5. [www.ijllnet.com](http://www.ijllnet.com)
- Sari, Y. N. (2018). The urgency of developing trust and interpersonal communication skills of students through role playing. *Konselor*, 7(3). <https://doi.org/10.24036/02018738684-0-00>
- Solidoro, A. (2009). Interpersonal Skills in Organizations. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 472–474. <https://doi.org/10.1108/03090590910966616>
- Waluyo, W. (2019). The Effect Of Good Corporate Governance On Tax Avoidance: Empirical Study Of The Indonesian Banking Company. *The Accounting Journal of Binaniaga*, 2(02). <https://doi.org/10.33062/ajb.v2i02.92>

## **Bab 12 – Etika Korporasi**

- Abbas, Mahmood, Ali, Raza, Ali, Aman, Bano, & Nurunnabi. (2019). The Effects of Corporate Social Responsibility Practices and Environmental Factors through a Moderating Role of Social Media Marketing on Sustainable Performance of Firms’ Operating in Multan, Pakistan. *Sustainability*, 11(12), 3434. <https://doi.org/10.3390/su11123434>
- Al Halbusi, H., & Tehseen, S. (2017). Corporate Social Responsibility (CSR): A Literature Review. *Malaysian Journal of Business and Economics*, 4, 30–48.
- Alavi, H., Habek, P., & Cierna, H. (2016). Corporate Social Responsibility And Self-Regulation. *MM Science Journal*, 2016(04), 1121–1126. [https://doi.org/10.17973/MMSJ.2016\\_10\\_201681](https://doi.org/10.17973/MMSJ.2016_10_201681)
- Behringer, K., & Szegedi, K. (2016). The Role Of CSR In Achieving Sustainable Development – Theoretical Approach. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(22), 10. <https://doi.org/10.19044/esj.2016.v12n22p10>

- Chauvel, D., & Despres, C. (2004). Organisational logic in the new age of business: the case example of knowledge management at Valtech. *International Journal of Technology Management*, 27(6/7), 611. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2004.004905>
- Hamidu, A. A., Md Haron, H., & Amran, A. (2015). Corporate Social Responsibility: A Review on Definitions, Core Characteristics and Theoretical Perspectives. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4p83>
- Handayani, R., Wahyudi, S., & Suharnomo, S. (2017). The Effects Of Corporate Social Responsibility On Manufacturing Industry Performance: The Mediating Role Of Social Collaboration And Green Innovation. *Business: Theory and Practice*, 18, 152–159. <https://doi.org/10.3846/btp.2017.016>
- Jagodziński, W. (2017). *The concept of institutional logic in the research of the spatial organization of economics*. 72, 618–627. [www.worldscientificnews.com](http://www.worldscientificnews.com)
- Jentsch, V. (2018). *Corporate Social Responsibility and the Law: International Standards, Regulatory Theory and the Swiss Responsible Business Initiative* (MWP 2018/05). [https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/59084/MWP\\_WP\\_Jentsch\\_2018\\_05.pdf](https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/59084/MWP_WP_Jentsch_2018_05.pdf)
- Rey, C., Velasco, J. S. C., & Almandoz, J. (2019). The New Logic of Purpose Within the Organization. In *Purpose-driven Organizations* (pp. 3–15). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7_1)

### **Bab 13 – Keputusan Strategik**

- Ahmed, A. H., Bwisa, H., Otieno, R., & Karanja, K. (2014). Strategic Decision Making: Process, Models, and Theories. *Business Management and Strategy*, 5(1), 78. <https://doi.org/10.5296/bms.v5i1.5267>
- Antero, M., Hedman, J., & Henningsson, S. (2014). Sourcing strategies to keep up with competition: The case of SAP. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 2(4), 61–74. <https://doi.org/10.12821/ijispm020403>
- Athapaththu, H. (2016). An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management. *International Journal Os Scientific and Research Publications*, 6(2), 124–127.
- Delkhosh, M., & Mousavi, H. (2016). Strategic Financial Management Review on the Financial Success of an Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n2s2p30>
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00118.x>
- Grant, R. (2016). *Eastman Kodak's Quest for a Digital Future*.



- Hussain, N., Tariq, M. A., Hussain, M. S., & Khan, R. M. R. (2014). Kodak stunning journey of fortune to misfortune ( a case study - financial analysis ). *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(17), 127–141.
- Jankelová, N. (2017). Strategic Decision Making and Its Importance in Small Corporations. In *Corporate Governance and Strategic Decision Making*. InTech. <https://doi.org/10.5772/intechopen.68858>
- Marchisotti, G. G., Domingos, M. D. L. C., & Almeida, R. L. De. (2018). Decision-Making At The First Management Level: The Interference Of The Organizational Culture. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19(3). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramr180106>
- Obioma Ejimabo, N. (2015). The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 04(02). <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000138>
- Rajnoha, R., & Lorincova, S. (2015). Strategic Management of Business Performance Based on Innovations and Information Support in Specific Conditions of Slovakia. *Journal of Competitiveness*, 7(1), 3–21. <https://doi.org/10.7441/joc.2015.01.01>
- Ray Gehani, R. (2013). Innovative strategic leader transforming from a low-cost strategy to product differentiation strategy. *Journal of Technology Management and Innovation*, 8(2), 144–155. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000200012>
- Vasilescu, C. (2011). Effective Strategic Decision Making. *Journal of Defense Resources Management*.

## **Bab 14 – Penutup**

- Abbasi, F., Esparcia, J., & Saadi, H. A. (2019). From Analysis to Formulation of Strategies for Farm Advisory Services (Case Study: Valencia – Spain). an Application through Swot and Qspm Matrix. *European Countryside*, 11(1), 43–73. <https://doi.org/10.2478/euco-2019-0004>
- Aslan, I., Çınar, O., & Kumpikaitė, V. (2012). Creating Strategies From Tows Matrix For Strategic Sustainable Development Of Kipaş Group / Darnaus Vystymosi Kipas Grupėje Strategijų Kūrimas Remiantis Ggss Matrica. *Journal of Business Economics and Management*, 13(1), 95–110. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620134>
- Cater, T., & Pucko, D. (2010). Factors of Effective Strategy Implementation: Empirical Evidence from Slovenian Business Practice. *Journal for East European Management Studies*, 15(3), 207–236.
- GÜREL, E. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>



- Hashim, M. K. (2016). Approaches to Formulating Business Strategy. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 1-7 Hashim MK. (2016). Approaches to Formulating Bu. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000281>
- Nwachukwu, C., Chládková, H., & Fadeyi, O. (2018). Strategy formulation process and innovation performance nexus. *International Journal for Quality Research*, 12. <https://doi.org/10.18421/IJQR12.01-09>
- Said Qarah Qarashay, D. M., & Ali Alzubi, F. (2018). The Effect of Strategic Management on the Organizational Performance Using the Balance Scorecards Approach to Measure Performance: A Case Study in the Nursing Department at Al-Khalidi Hospital and Medical Center. *International Journal of Business and Management*, 13(4), 259. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n4p259>
- Sammut-Bonnici, T. (2015). Strategic Management. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–4). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom060194>