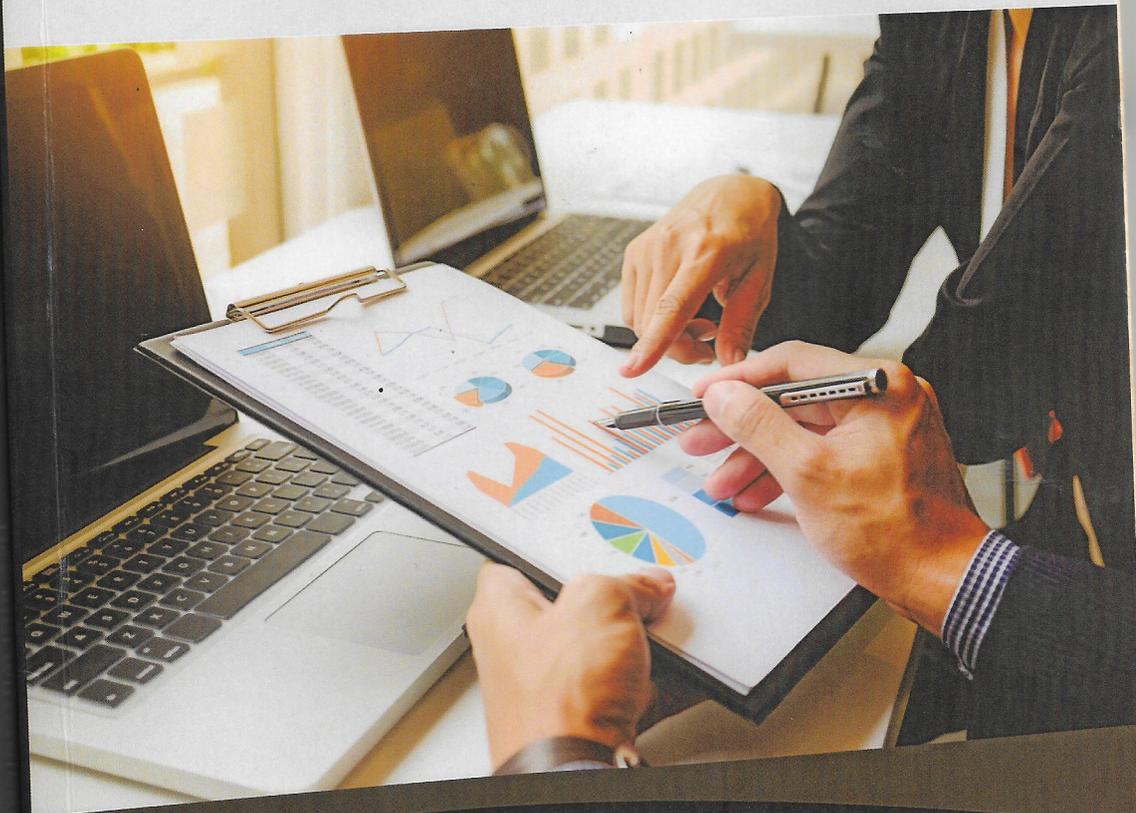


Memahami

**MANAJEMEN STRATEGI
SEBAGAI SEBUAH SISTEM**



DRA. RINI WIJAYANINGSIH, M.M.

DAFTAR ISI

BAGIAN SATU : KONSEP DASAR

BAB I	: STUDI MENGENAI MANAJEMEN STRATEGI.....	1
BAB II	GLOBALISASI: SUATU TANTANGAN BAGI MANAJEMEN STRATEGI	6
BAB III	MODEL-MODEL DASAR MANAJEMEN STRATEGI.....	8

BAGIAN DUA : PENGAMATAN

BAB IV	PENGAMATAN LINGKUNGAN	18
BAB V	LINGKUNGAN EKSTERNAL YANG MEMPENGARUHPILIHAN ARAH DAN TINDAKAN PERUSAHAAN	28
BAB VI	PENGAMATAN LINGKUNGAN INTERNAL	32

BAGIAN KETIGA : STRATEGI-STRATEGI MANAJEMEN

BAB VII	STRATEGI SEBAGAI SUATU PROSES ANALITIS	45
BAB VIII	STRATEGI DASAR PADA TINGKAT SATUAN BISNIS	53
BAB IX	STRATEGI DAN STRUKTUR GLOBAL	62
BAB X	STRATEGI DAN STRUKTUR TINGKAT PERUSAHAAN	68

BAGIAN KEEMPAT : ORGANISASI WIRAUSAHA

BAB XI	STRUKTUR DAN STRATEGI PADA ORGANISASI WIRAUSAHA	72
BAB XII	LINGKUNGAN STRUKTURAL	86
BAB XIII	PENGAJIAN KEMBALI TERHADAP KONSEP PERANAN	97

BAGIAN KELIMA : KEKUASAAN DAN POLITIK DALAM MANAJEMEN STRATEGIS

BAB XIV	KEKUASAAN DAN POLITIK	107
BAB XV	FUNGSI INSTITUSIONAL DARI MANAJEMEN	125
BAB XVI	SIAPA YANG HARUS MENGONTROL PERUSAHAAN	135
BAB XVII	GOOD GOVERNANCE?, DEMOKRASI MINIMALIS?, POLITIK PEMBERDAYAAN DALAM PERUSAHAAN	150
BAB XVIII	KATA KUNCI UNTUK PENDEKATAN KEKUASAAN DAN POLITIK DALAM MANAJEMEN STRATEGI	157
	DAFTAR PUSTAKA	162

BAB I. STUDI MENGENAI MANAJEMEN STRATEGI

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan managerial dan berbagai tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis mencakup pengamatan lingkungan (baik eksternal maupun internal), perumusan strategi (perencanaan strategis atau yang bersifat luas), pelaksanaan strategi, serta evaluasi dan pengawasan. Oleh karena itu, studi mengenai manajemen strategis menekankan pada pemantauan dan evaluasi terhadap berbagai peluang dan ancaman eksternal dengan mempertimbangkan berbagai kekuatan dan kelemahan perusahaan. Manajemen strategis yang pada awalnya disebut dengan kebijakan perusahaan, menggabungkan antara berbagai topik sebagai perencanaan dan strategi yang mencakup banyak hal. Sebaliknya, **kebijakan perusahaan**, memiliki orientasi manajemen umum dan terutama cenderung menekankan perhatiannya untuk mengintegrasikan berbagai aktivitas fungsional perusahaan sebagaimana mestinya. Sebagai suatu bidang studi, manajemen strategis menggabungkan antara berbagai masalah kebijakan perusahaan dengan lebih menekankan pada masalah lingkungan dan masalah strategis. Oleh karena itu, manajemen strategis cenderung menggantikan kebijakan perusahaan sebagai suatu sebutan yang lebih cenderung digunakan.

Tahap-tahap Manajemen Strategis

Sementara para manajer berupaya untuk dapat menghadapi dunia yang selalu mengalami perubahan secara lebih baik, suatu

perusahaan biasanya berkembang melalui empat tahap manajemen strategis berikut ini:

Tahap 1. Perencanaan Keuangan Dasar: Para manajer memulai perencanaan secara sungguh-sungguh pada waktu mereka diminta untuk mengajukan proposal anggaran belanja untuk tahun berikutnya. Berbagai proyek diusulkan berdasarkan analisa yang tidak memadai, dimana sebagian besar informasi berasal dari dalam perusahaan itu sendiri. Tenaga penjualan biasanya memberikan informasi mengenai lingkungan dalam jumlah yang sedikit. Perencanaan operasional yang bersifat sederhana tersebut dapat dianggap sebagai manajemen strategis, namun hal tersebut membutuhkan waktu yang lama.

Tahap 2. Perencanaan Yang Didasarkan Kepada Ramalan: Oleh karena anggaran belanja tahunan menjadi kurang bermanfaat dalam mendorong perencanaan jangka panjang, maka para manajer berupaya untuk mengusulkan perencanaan jangka lima tahun. Mereka sekarang mempertimbangkan proyek-proyek yang memakan waktu lebih dari satu tahun. Disamping informasi internal, para manajer mengumpulkan setiap data lingkungan yang ada, biasanya untuk tujuan tertentu, serta memperhitungkan berbagai kecenderungan untuk masa lima tahun yang akan datang.

Tahap 3. Perencanaan Yang Berorientasi Eksternal. Karena menemui hambatan dalam rencana lima-tahun yang sangat dipengaruhi oleh politik, namun tidak efektif, maka manajemen puncak melakukan pengawasan

terhadap proses perencanaan dengan memprakarsai manajemen strategis. Perusahaan berupaya untuk meningkatkan reaksinya terhadap pasar-pasar yang senantiasa mengalami perubahan dan terhadap persaingan, dengan cara berpikir secara strategis.

Tahap 4. Manajemen Strategis: Dengan menyadari bahwa bagaimanapun sangat baiknya suatu rencana strategis, tidak akan ada nilainya tanpa input dan komitmen dari para manajer tingkat bawah, maka manajemen puncak membentuk beberapa kelompok perencanaan yang terdiri dari beberapa manajer dan pegawai utama pada berbagai tingkatan dari berbagai departemen dan kelompok kerja. Mereka mengembangkan dan mengintegrasikan sejumlah rencana strategis yang dimaksudkan untuk mencapai beberapa tujuan utama perusahaan. Berbagai rencana strategis sekarang menggambarkan secara rinci mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan implementasi, evaluasi dan pengawasan.

Manfaat Manajemen Strategis

Penelitian telah mengungkapkan bahwa organisasi-organisasi yang menerapkan manajemen strategis biasanya lebih baik daripada organisasi-organisasi yang tidak menerapkannya. Tercapainya kesesuaian yang tepat antara lingkungan organisasi dengan strategi, struktur, dan berbagai proses yang dijalankan oleh organisasi tersebut memiliki dampak-dampak positif terhadap kinerja organisasi. Misalnya, studi mengenai deregulasi terhadap beberapa perusahaan kereta api USA menemukan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut yang telah merubah

strategi mereka sejalan dengan perubahan lingkungan yang mereka hadapi, adalah lebih baik dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan kereta api yang tidak merubah strategi mereka.

Suatu survey yang ditujukan terhadap hampir 50 perusahaan di berbagai negara dan perusahaan menemukan tiga manfaat yang sangat besar dalam penerapan manajemen strategis:

- Pengertian yang lebih jelas mengenai visi strategis perusahaan.
- Penekanan yang lebih dalam terhadap apa yang dianggap penting secara strategis.
- Meningkatnya pemahaman mengenai lingkungan yang senantiasa mengalami perubahan secara pesat.

Namun, agar dapat efektif, manajemen strategis tidak selalu mesti berbentuk proses formal. Hal ini dapat dimulai dengan beberapa pertanyaan sederhana:

1. Bagaimana keadaan organisasi saat ini? (Bukan bagaimana keadaan yang kita inginkan!)
2. Jika tidak ada perubahan yang dilakukan, bagaimana keadaan organisasi pada satu tahun nantinya? Dua tahun kemudian? Lima tahun kemudian? Sepuluh tahun kemudian? Apakah jawabannya dapat diterima?
3. Jika jawabannya tidak dapat diterima, tindakan tertentu apa yang harus dijalankan oleh pihak manajemen? Resiko-resiko dan kerugian apa yang mungkin timbul?

Berbagai studi mengenai beberapa praktek perencanaan pada organisasi aktual menunjukkan bahwa nilai nyata perencanaan strategis mungkin lebih besar pada orientasi proses perencanaan pada masa yang akan datang dibanding dengan suatu perencanaan strategis yang dalam bentuk teori. Perusahaan-perusahaan kecil, pada umumnya, mungkin melakukan perencanaan secara informal dan secara tidak teratur. Namun demikian, studi yang dilakukan baru-baru ini terhadap beberapa perusahaan kecil mengungkapkan bahwa walaupun tingkat formalitas pada perencanaan strategis tidak memiliki dampak signifikan terhadap profitabilitas perusahaan, namun bisa mencapai peningkatan dua kali lipat dalam bidang penjualan

BAB II. GLOBALISASI: SUATUTANTANGAN BAGIMANAJEMEN STRATEGIS

Beberapa waktu yang lalu, suatu perusahaan bisnis dapat mencapai keberhasilan hanya dengan memusatkan pada pembuatan dan penjualan barang-barang dan jasa dalam bata'san nasional. Pertimbangan internasional adalah sedikit. Pendapatan yang diperoleh melalui ekspor produk ke luar negeri hanya ditekankan pada ekspor kue, tapi tidak besar pengaruhnya terhadap keberhasilan perusahaan. Misalnya, selama tahun 1960-an sebagian besar perusahaan USA mempersiapkan diri terhadap sejumlah divisi produk yang hanya memproduksi dan menjual barang-barang di Amerika Serikat.

Saat ini, segala sesuatu telah mengalami perubahan. **Globalisasi**, yang merupakan internasionalisasi pasar-pasar dan perusahaan-perusahaan, telah merubah cara yang dilakukan berbagai perusahaan modern dalam melakukan kegiatan bisnis. Untuk mencapai skala ekonomi yang dibutuhkan menuju biaya yang rendah serta harga yang juga rendah, perusahaan diharuskan agar kompetitif. berbagai perusahaan lebih cenderung mempertimbangkan suatu pasar internasional yang global ketimbang pasar nasional. Misalnya, Nike and Reebok, memproduksi sepatu atlet di berbagai negara untuk dijual di setiap benua. Ketimbang menerapkan divisi internasional untuk mengelola segala sesuatu di luar negeri, beberapa perusahaan besar sekarang menerapkan struktur,

dimana unit-unit produk saling berkaitan dengan suatu negara atau daerah.

Globalisasi benar-benar merupakan suatu tantangan bagi manajemen strategis pada perusahaan bisnis. Bagaimana sekelompok orang dalam suatu perusahaan dapat mengikuti semua kecenderungan di bidang teknologi, ekonomi, politik dan hukum, serta sosial-budaya yang senantiasa mengalami perubahan di seluruh dunia? Ini jelas merupakan hal yang tidak mungkin.

BAB III. MODEL DASAR MANAJEMEN STRATEGIS

Manajemen strategis terdiri dari empat unsur dasar:

- pengamatan lingkungan
- perumusan strategi
- implementasi strategi
- evaluasi dan pengawasan

PENGAMATAN LINGKUNGAN

Pengamatan lingkungan merupakan pemantauan, evaluasi, dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal kepada orang-orang penting yang ada dalam perusahaan. Tujuan dari pengamatan lingkungan adalah untuk mengidentifikasi **faktor-faktor strategis**, yang merupakan unsur eksternal dan unsur internal yang menentukan masa depan perusahaan. Cara yang paling sederhana untuk melakukan pengamatan lingkungan adalah melalui **analisa SWOT**. SWOT merupakan akronim yang digunakan untuk menggambarkan **Strengths** (Kekuatan), **Weaknessess** (Kelemahan), **Opportunities** (Peluang), dan **Threats** (Ancaman), yang merupakan faktor-faktor strategis bagi perusahaan tertentu. Lingkungan eksternal terdiri dari beberapa variabel (Peluang dan Ancaman) yang berada di luar organisasi dan biasanya tidak berada dalam pengawasan singkat manajemen puncak. Variabel-variabel ini membentuk konteks mengenai keberadaan perusahaan.

Lingkungan internal perusahaan terdiri dari beberapa variabel (Kekuatan dan Kelemahan) yang berada di dalam organisasi itu sendiri

dan biasanya tidak berada dalam pengawasan singkat manajemen puncak. Variabel-variabel ini membentuk suatu konteks dimana pekerjaan dilaksanakan. Variabel-variabel tersebut termasuk struktur, budaya dan sumber daya yang ada pada perusahaan. Beberapa kekuatan utama membentuk sejumlah kemampuan inti yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang kompetitif.

PERUMUSAN STRATEGI

Perumusan strategi merupakan pengembangan rencana-rencana jangka panjang dalam menghadapi berbagai peluang dan ancaman lingkungan secara efektif, dengan mempertimbangkan beberapa kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi mencakup penetapan misi perusahaan, penentuan beberapa tujuan yang mungkin dicapai, pengembangan berbagai strategi, dan penetapan pedoman-pedoman kebijakan.

Misi

Misi organisasi merupakan tujuan atau alasan/latar belakang keberadaan suatu organisasi. Misi memperkenalkan tentang apa yang diberikan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik dalam bentuk layanan seperti pembersihan rumah atau dalam bentuk produk seperti mobil. Suatu pernyataan misi yang direncanakan dengan baik, mendefinisikan suatu tujuan yang bersifat fundamental dan unik yang menyebabkan suatu perusahaan membedakan tipe suatu perusahaan dari perusahaan-perusahaan lainnya dalam dan mengidentifikasi ruang lingkup kegiatan perusahaan dalam menghasilkan produk (termasuk jasa) yang

diberikan dan pasar yang dilayani. Misi juga meliputi filsafat perusahaan mengenai bagaimana cara yang ditempuh perusahaan tersebut dalam menjalankan bisnis dan dalam memperlakukan para karyawannya.

Suatu misi dapat didefinisikan dalam lingkup yang sempit maupun luas. Suatu contoh pernyataan misi dalam lingkup luas adalah yang digunakan oleh banyak perusahaan: *Mengutamakan kepentingan para pemegang saham, para pelanggan dan para karyawan.*

Tujuan

Tujuan merupakan hasil akhir dari aktivitas yang sudah direncanakan. Tujuan menyatakan mengenai apa yang akan dikerjakan. Pencapaian tujuan perusahaan harus menghasilkan pemenuhan misi perusahaan. Misalnya, Minnesota Mining & Manufacturing memiliki tiga tujuan keuangan yang sangat spesifik bagi perusahaan itu sendiri:

1. Mencapai angka pertumbuhan tahunan 10% untuk pendapatan per saham.
2. Mencapai laba ekuitas sebesar 20%-25.
3. Mencapai laba sebesar 27% untuk modal yang digunakan.

Beberapa hal yang mendasari perusahaan untuk menetapkan beberapa sasaran dan tujuan yang ingin dicapainya adalah :

- Profitabilitas (laba bersih)
- Efisiensi (biaya rendah, dll.)
- Pertumbuhan (peningkatan total aktiva, penjualan, dll.)
- Kekayaan pemegang saham (dividen serta apresiasi harga saham)

- Penggunaan sumber daya
- Reputasi (dianggap perusahaan “utama”)
- Kontribusi terhadap para karyawan (penggunaan jaminan, pendapatan, perbedaan).
- Kontribusi terhadap masyarakat (pajak yang dibayarkan, partisipasi terhadap berbagai bantuan, penyediaan produk atau jasa yang dibutuhkan).
- Kepemimpinan pasar (pangsa pasar).
- Kepemimpinan teknologi (inovasi, kreativitas)
- Kesenambungan (menghindari kebangkrutan)
- Kebutuhan pribadi terhadap manajemen puncak (menggunakan perusahaan untuk tujuan pribadi, misalnya memberikan lowongan kerja kepada sanak famili).

Strategi

Suatu strategi yang ditetapkan oleh perusahaan merupakan rencana induk yang bersifat komprehensif yang menyatakan bagaimana cara yang diterapkan perusahaan dalam mencapai misi dan tujuannya. Strategi tersebut akan memaksimalkan keuntungan kompetitif dan meminimalkan kerugian per-saingan.

Perusahaan bisnis tertentu biasanya mempertimbangkan tiga tipe strategi: perusahaan, bisnis, dan fungsional.

1. **Strategi perusahaan** menggambarkan keseluruhan arah perusahaan yang berkaitan dengan sikap umum perusahaan terhadap

pertumbuhan dan pengelolaan berbagai usaha dan lini produk. Strategi perusahaan biasanya disesuaikan dengan tiga kategori utama yaitu stabilitas, pertumbuhan, dan penghematan.

2. **Strategi bisnis** biasanya terdapat pada unit bisnis atau level produk, dan strategi tersebut menekankan pada peningkatan posisi kompetitif bagi produk-produk atau jasa-jasa yang dihasilkan oleh perusahaan tertentu atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh unit bisnis. Beberapa strategi bisnis mungkin sesuai dengan dua kategori yaitu strategi kompetitif dan strategi kooperatif.
3. **Strategi fungsional** adalah pendekatan yang dilakukan oleh bagian fungsional untuk mencapai berbagai tujuan dan strategi perusahaan serta unit bisnis dengan memaksimalkan tingkat produktivitas sumber daya. Strategi ini berkaitan dengan pengembangan dan mempertahankan suatu kemampuan khusus untuk memberikan suatu keuntungan kompetitif kepada suatu perusahaan atau bisnis.

Perusahaan bisnis menggunakan ketiga tipe strategi tersebut secara sekaligus. Hirarki strategi merupakan suatu pengelompokan tipe-tipe strategi berdasarkan tingkatan yang ada dalam suatu organisasi. Hirarki strategi tersebut merupakan suatu pengelompokan strategi dengan strategi lainnya sehingga dapat saling melengkapi dan saling mendukung antara strategi yang satu dengan strategi yang lainnya.

Kebijakan

Kebijakan merupakan suatu pedoman umum dalam pengambilan keputusan yang menghubungkan antara perumusan strategi dengan implementasi strategi. Berbagai perusahaan menerapkan sejumlah kebijakan guna memastikan bahwa seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan membuat keputusan dan mengambil tindakan yang bersifat mendukung misi, tujuan dan strategi perusahaan. Misalnya, perhatikanlah beberapa kebijakan perusahaan berikut ini:

- **Perusahaan Maytag:** Maytag tidak bersedia menyetujui setiap proposal penurunan harga jika hal tersebut akan mengurangi kualitas produk. (Kebijakan ini mendukung strategi Maytag bagi merek-merek Maytag untuk bersaing dalam hal kualitas ketimbang dalam hal harga).
- **3M:** Para peneliti harus menghabiskan 15% waktu kerja untuk sesuatu pekerjaan diluar proyek utamanya.
- **Intel:** Kurangilah lini produk anda (lakukanlah penjualan atas produk-produk yang ada saat ini dengan harga yang rendah) sebelum pesaing melakukan hal tersebut. (Hal ini akan mendukung tujuan kepemimpinan pasar perusahaan Intel).
- **General Electric:** GE pasti akan menjadi yang nomor satu atau nomor dua kapanpun perusahaan melakukan per-saingan. Hal ini mendukung tujuan yang ingin dicapai GE untuk menjadi yang nomor satu dalam kapitalisasi pasar.

- **America online:** Perusahaan ini seharusnya dapat menerapkan suatu kebijakan yang menyatakan bahwa suatu program pemasaran tidak akan diimplementasikan sampai diperoleh dukungan yang tepat.

Kebijakan-kebijakan tersebut di atas memberikan pedoman yang jelas bagi para manajer yang ada dalam organisasi.

IMPLEMENTASI STRATEGI

Implementasi strategi merupakan suatu proses dimana beberapa strategi dan kebijakan dilaksanakan melalui pengembangan program, anggaran belanja, dan prosedur. Proses ini meliputi berbagai perubahan pada keseluruhan budaya, struktur, dan/atau sistem manajemen dalam organisasi secara keseluruhan.

Program

Program adalah suatu uraian aktivitas atau langkah-langkah yang harus dijalankan untuk dapat menyelesaikan suatu rencana tertentu. Program tersebut meliputi restrukturisasi perusahaan, merubah budaya internal perusahaan, atau memulai suatu upaya penelitian baru. Misalnya, perhatikanlah Intel Corporation, suatu pabrik micro-processor. Karena menyadari bahwa Intel tidak mampu melanjutkan strategi pertumbuhan perusahaan tanpa pengembangan generasi-generasi microprocessor yang baru secara berkesinambungan, maka pihak manajemen memutuskan untuk mengimplementasikan serangkaian program berikut:

- Mereka membentuk suatu kemitraan dengan Hewlett-Packard untuk mengembangkan suatu produk pengganti Pentium Pro chip.

- Mereka membentuk suatu tim insinyur elit dan para sarjana dengan tujuan untuk melakukan penelitian jangka panjang terhadap rancangan computer chip.

Anggaran Belanja

Anggaran belanja adalah suatu pernyataan program perusahaan dengan menggunakan mata uang (Dolar, Rupiah dan lain-lain). Laporan ini digunakan dalam melakukan perencanaan dan pengawasan, yang merupakan suatu daftar yang memuat rincian biaya untuk setiap program. Banyak perusahaan menginginkan persentase laba investasi tertentu yang sering disebut dengan "*hurdle rate*", sebelum pihak manajemen menyetujui suatu program baru. Hal ini menjamin bahwa program baru akan meningkatkan laba perusahaan dan akan menciptakan nilai pemegang saham. Oleh karena itu anggaran belanja tidak hanya merupakan rencana terperinci mengenai strategi baru yang sedang dijalankan, tapi juga menentukan dampak yang diperkirakan akan timbul terhadap masa depan keuangan perusahaan melalui laporan-laporan keuangan.

Prosedur

Prosedur, kadang-kadang disebut dengan istilah Prosedur Operasi Standar (Standard Operating Procedures/SOP), yang merupakan suatu sistem bagi serangkaian langkah-langkah atau teknik-teknik yang menggambarkan secara rinci mengenai cara melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu.

EVALUASI DAN PENGAWASAN

Evaluasi dan pengawasan merupakan suatu proses dimana berbagai aktivitas dan hasil yang dicapai oleh perusahaan dapat dibandingkan dengan hasil yang diinginkan. Para manajer pada semua tingkatan menggunakan informasi yang diperoleh untuk melakukan tindakan korektif dan memecahkan berbagai masalah. Walaupun evaluasi dan pengawasan merupakan unsur utama akhir dari manajemen strategis, evaluasi dan pengawasan dapat menunjukkan beberapa kelemahan pada rencana-rencana strategis yang dilaksanakan sebelumnya dan karena itu akan menstimulasi keseluruhan proses untuk memulai aktivitas kembali. Hal ini akan dianalisis secara rinci dalam bagian lain yakni dalam Evaluasi Kinerja.

BAB IV. PENGAMATAN LINGKUNGAN

Sebelum suatu organisasi dapat memulai perumusan strategi, organisasi tersebut harus mengamati lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi berbagai kemungkinan peluang dan ancaman yang ada serta mengamati lingkungan internal guna mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan yang ada. **Pengamatan lingkungan** merupakan pemantauan, evaluasi, dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal kepada orang-orang penting yang ada dalam perusahaan. Suatu perusahaan menerapkan cara ini guna menghindari kejutan strategis serta memastikan kesehatan perusahaan untuk jangka waktu panjang. Penelitian telah menemukan suatu hubungan positif antara pengamatan lingkungan dengan laba yang diperoleh. Pengamatan lingkungan memiliki ruang lingkup sebagai berikut :

MENGIDENTIFIKASI VARIABEL-VARIABEL LINGKUNGAN EKSTERNAL

Lingkungan masyarakat termasuk kekuatan-kekuatan umum yang tidak secara langsung berhubungan dengan aktivitas jangka pendek yang dijalankan oleh organisasi namun dapat berjalan dan sering dapat mempengaruhi keputusan jangka panjang. Hal ini diidentifikasi melalui empat kekuatan utama sebagai berikut:

- Kekuatan ekonomi yang mengatur pertukaran material, uang, energi, dan informasi.
- Kekuatan teknologi yang menghasilkan beberapa temuan pemecahan

masalah.

- Kekuatan politik-hukum yang mengalokasikan kekuatan dan menyediakan hukum serta peraturan yang bersifat memaksa dan melindungi.
- Kekuatan sosial-budaya yang mengatur nilai-nilai, adat istiadat dan kebiasaan masyarakat.

PENGAMATAN LINGKUNGAN MASYARAKAT

Jumlah faktor-faktor strategis yang mungkin diterapkan pada lingkungan masyarakat adalah sangat banyak. Jumlah tersebut menjadi lebih besar lagi apabila kita menyadari bahwa setiap negara di dunia ini dapat menunjukkan sejumlah keunikan masyarakat yang unik, yang sebagian diantaranya adalah sangat sama dengan yang ada pada negara-negara yang berdekatan dan sebagian diantaranya adalah sangat berbeda.

PEMANTAUAN TERHADAP KECENDERUNGAN MASYARAKAT.

Perusahaan-perusahaan besar menggolongkan lingkungan masyarakat pada setiap daerah geografis menjadi empat bagian dan memfokuskan pengamatan mereka pada kecenderungan yang ada di setiap daerah yang memiliki relevansi dengan perusahaan. Jelas bahwa kecenderungan suatu bidang yang mungkin sangat penting bagi suatu perusahaan, akan tetapi kurang penting bagi perusahaan dalam bidang lain.

Kecenderungan dalam **bidang ekonomi** pada lingkungan masyarakat mungkin memiliki dampak nyata terhadap aktivitas bisnis.

Berbagai perubahan dalam **bidang teknologi** pada lingkungan masyarakat juga memiliki dampak yang besar terhadap banyak perusahaan.

Kecenderungan dalam **bidang politik-hukum** pada lingkungan masyarakat memiliki dampak signifikan terhadap perusahaan bisnis.

Kecenderungan dalam **bidang demografis** merupakan bagian aspek sosial-budaya dari lingkungan masyarakat. Sebuah contoh kecenderungan dalam bidang demografis pada penduduk USA disebabkan oleh “ledakan kelahiran” pada tahun 1950-an sangat mempengaruhi tuntutan pasar pada banyak perusahaan.

Tujuh kecenderungan sosial-budaya di Amerika Serikat yang membantu mendefinisikan bagaimana keadaan Amerika Utara dan dunia pada awal abad yang akan datang adalah:

1. Meningkatnya kesadaran lingkungan. Daur ulang dan pelestarian lingkungan tidak lagi hanya sekedar semboyan.
2. Pertumbuhan pasar-pasar senior. Oleh karena meningkatnya jumlah pasar senior, orang-orang yang berusia di atas 55 tahun akan menjadi sasaran pasar yang lebih penting.
3. Generasi Y boomlet. Dilahirkan sesudah tahun 1980 pada generasi boomer dan X, kelompok ini dapat berkembang sampai sama besarnya dengan generasi boomer.
4. Merosotnya pasar massa. Pasar-pasar Niche mulai menetapkan lingkungan pedagang. Orang-orang menginginkan produk dan jasa

yang lebih sesuai dengan kebutuhan pribadi mereka.

5. Langkah dan tempat hidup. Komunikasi langsung melalui mesin facsimile, telpon mobil, dan surat yang dapat sampai dalam waktu semalam dapat meningkatkan efisiensi, tapi juga dapat menimbulkan beban bagi orang-orang.
6. Rumah tangga yang berubah. Rumah tangga tanpa anak menjadi tipe rumah tangga yang paling lazim di Amerika Serikat setelah tahun 2005.
7. Keanekaragaman tenaga kerja dan pasar. Beberapa kelompok minoritas mengalami peningkatan persentase pada penduduk USA.

Mengamati Lingkungan Tugas

Pengamatan perusahaan terhadap lingkungan akan meliputi analisis mengenai semua unsur yang relevan dalam lingkungan tugas. Analisa ini dapat berbentuk laporan terpisah yang ditulis oleh berbagai orang pada berbagai bagian perusahaan.

Identifikasi Faktor-faktor Strategis Eksternal

Mengapa perusahaan-perusahaan sering menunjukkan reaksi yang berbeda terhadap perubahan lingkungan yang sama? Sebabnya adalah karena beberapa perbedaan kemampuan manajer untuk mengenali dan memahami berbagai masalah dan faktor strategis eksternal. Beberapa perusahaan berhasil dalam memantau semua faktor-faktor eksternal utama. Walaupun para manajer sepakat bahwa arti penting strategis dapat menentukan variabel-variabel apa yang selalu diselidiki. Keinginan

untuk menolak informasi yang tidak lazim dan bersifat negatif disebut dengan *strategic myopia* strategis. Jika suatu perusahaan ingin merubah strateginya, perusahaan tersebut mungkin tidak mengumpulkan informasi eksternal yang tepat untuk mengubah beberapa strategi dengan berhasil.

Suatu cara yang mengidentifikasi dan menganalisis beberapa perkembangan pada lingkungan eksternal adalah untuk menggunakan matriks prioritas persoalan dengan cara berikut ini:

1. Mengidentifikasi berbagai kecenderungan yang timbul di lingkungan masyarakat dan lingkungan tugas.
2. Menaksir kemungkinan berbagai kecenderungan ini sebetulnya terjadi dari tingkat rendah sampai tingkat tinggi.
3. Berusaha untuk memastikan kemungkinan dampak dari setiap kecenderungan terhadap perusahaan yang sedang diteliti.

Ancaman dari Pendetang Baru

Pendetang baru pada suatu perusahaan biasanya mendatangkan kapasitas baru, yaitu suatu keinginan untuk mendapatkan pangsa pasar, dan sumber daya yang sangat besar. Ancaman terhadap pendatang bergantung kepada adanya rintangan dan reaksi pendatang yang dapat di-perkirakan dari para pesaing yang ada. Beberapa rintangan yang mungkin timbul adalah:

- Skala Ekonomi. Misalnya, skala ekonomi pada produksi dan penjualan perangkat komputer, memberikan keuntungan biaya yang signifikan

bagi IBM dengan adanya pesaing baru.

- Diferensiasi Produk. Perusahaan-perusahaan seperti Procter & Gamble dan General Mills, yang memproduksi barang-barang seperti Tide dan Cheerios, menimbulkan rintangan yang tinggi melalui tingkat periklanan dan promosi yang tinggi.
- Persyaratan Modal
Kebutuhan untuk menginvestasikan sumber daya finansial yang sangat besar untuk fasilitas produksi agar dapat memproduksi mikroprosesor komputer telah menimbulkan rintangan yang signifikan bagi para pesaing Intel.
- Perubahan Biaya. Setelah program software seperti Excel atau Word digunakan pada suatu kantor, manajer kantor biasanya enggan untuk beralih ke program baru lainnya karena membutuhkan biaya pelatihan yang tinggi.
- Akses terhadap Saluran Distribusi. Para pengusaha kecil sering mengalami kesulitan dalam mendapatkan rak untuk barang-barang mereka karena para pedagang besar telah menyewa rak tersebut dan prioritas diberikan kepada perusahaan-perusahaan yang sudah sanggup membayar biaya periklanan yang dibutuhkan untuk mendatangkan permintaan yang tinggi dari pelanggan.
- Kebijakan Pemerintah. Pemerintah dapat membatasi anggota yang masuk ke dalam suatu perusahaan melalui persyaratan perizinan dengan membatasi akses bagi bahan-bahan mentah, misalnya

tempat- tempat pengeboran minyak lepas pantai.

Persaingan Di Antara Perusahaan-perusahaan Yang Ada

- Jumlah Pesaing. Apabila para pesaing berjumlah sedikit dan dengan besar perusahaan yang sama, misalnya industri mobil dan peralatan rumah tangga di USA, mereka saling mengamati dengan hati-hati guna memastikan bahwa setiap gerakan yang dilakukan oleh perusahaan lain diimbangi oleh tindakan yang sama.
- Tingkat Pertumbuhan perusahaan. Setiap lalu lintas penumpang yang semakin mengalami penurunan cenderung memicu timbulnya peran harga pada perusahaan penerbangan oleh karena satu-satunya jalan untuk dapat bertumbuh adalah dengan mengalahkan para pesaing.
- Karakteristik produk atau jasa. Banyak orang yang memilih toko rental videotape dengan didasarkan kepada lokasi, keanekaragaman pilihan, dan penetapan harga oleh karena mereka menganggap videotape sebagai komoditas, yaitu produk yang memiliki karakteristik yang sama, tidak peduli siapapun yang menjualnya.
- Kapasitas. Jika satu-satunya cara yang dapat diterapkan oleh produsen untuk meningkatkan kapasitas adalah peningkatan besar dengan mendirikan pabrik baru (se-bagaimana dilakukan pada industri kertas), maka akan ditemukan bahwa pabrik baru tersebut memiliki kapasitas penuh untuk mempertahankan biaya unit serendah mungkin.
- Perbedaan Pesaing. Para pesaing yang memiliki pandangan yang

sangat berbeda mengenai cara bersaing mungkin sering merintang jalan dan tanpa disadari akan saling menghambat posisi antara yang satu dengan yang lainnya.

Ancaman yang ditimbulkan oleh produk atau pengganti

Produk pengganti merupakan produk-produk yang kelihatannya berbeda tapi dapat memenuhi kebutuhan yang sama dengan produk lain. Misalnya, fax merupakan pengganti bagi Fed Ex, Nutrasweet merupakan pengganti bagi gula, dan air botol merupakan pengganti bagi Cola. Menurut Porter, "Barang-barang pengganti membatasi laba potensial bagi suatu perusahaan dengan menempatkan suatu batas tertinggi yang dapat ditetapkan oleh suatu perusahaan".

Daya Penawaran oleh Pembeli

Seorang pembeli atau sekelompok pembeli adalah sangat berpengaruh jika ditemukan beberapa faktor berikut ini:

- Seorang pembeli membeli produk atau jasa yang ditawarkan oleh penjual dalam jumlah besar (misalnya, filter minyak yang dibeli oleh perusahaan pembuat mobil).
- Seorang pembeli memiliki potensi untuk mengintegrasikan kembali dengan memproduksi barang (misalnya, suatu rantai surat kabar dapat memproduksi sendiri kertas yang dibutuhkan).
- Pemasok alternatif adalah sangat banyak oleh karena produk adalah standar atau tidak memiliki perbedaan (misalnya pengendara mobil

dapat memilih salah satu diantara banyak stasiun pengisian bensin).

- Produk yang dibeli menunjukkan persentase biaya pembeli yang tinggi, oleh karena itu perlu memberikan insentif kepada toko untuk mendapatkan harga yang lebih rendah (misalnya, bensin yang dibeli untuk dijual kembali dapat membeli dengan setengah harga).
- Seorang pembeli mendapatkan keuntungan yang rendah dan oleh karena itu sangat peka terhadap perbedaan biaya dan jasa.
- Produk yang dibeli adalah tidak penting bagi kualitas akhir atau harga yang dibebankan untuk produk atau jasa yang dibutuhkan oleh pembeli dan oleh karena itu dapat dengan mudah diganti tanpa mempengaruhi produk akhir.

Daya Penawaran oleh Pemasok

Suatu pemasok atau sekelompok pemasok akan sangat berpengaruh jika terdapat beberapa faktor ini:

- Industri pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan, tapi dijual kepada banyak perusahaan (misalnya, perusahaan perminyakan)
- Produk atau jasa yang dipasoknya adalah unik dan/atau pemasok tersebut telah membentuk biaya perubahan (misalnya software pengolah kata/ *word processing software*)
- Barang-barang pengganti tidak bisa diperoleh dengan mudah (misalnya listrik).
- Para pemasok mampu mengintegrasikan dan bersaing se-cara

langsung dengan para pelanggan yang ada (misalnya, suatu produsen mikroprosesor seperti Intel dapat memproduksi Personal Computer).

- Suatu industri pembelian hanya membeli sebagian kecil barang dan jasa dari kelompok pemasok dan oleh karena itu tidak berarti bagi pemasok (misalnya, penjualan mesin pemotong rumput adalah tidak begitu berarti bagi industri ban ketimbang penjualan ban mobil).

BAB V. LINGKUNGAN EKSTERNAL YANG MEMPENGARUH PILIHAN ARAH DAN TINDAKAN PERUSAHAAN

Lingkungan jauh terdiri faktor-faktor yang bersumber dari luar dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu perusahaan tertentu : (1) ekonomi, (2) sosial, (3) politik, (4) teknologi dan (5) faktor ekologi. Lingkungan ini memberi peluang, ancaman dan kendala bagi perusahaan, tetapi satu perusahaan jarang sekali mempunyai pengaruh berarti terhadap lingkungan ini. Sebagai contoh, bila ekonomi melesu dan proyek konstruksi mulai menurun, seorang kontraktor mungkin sekali mengalami penurunan usaha, tetapi sukses seorang kontraktor dalam merangsang kegiatan konstruksi lokal tidak akan mampu mengangkat bisnis konstruksi secara keseluruhan.

Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi. Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kesejahteraan relatif berbagai segmen pasar, dalam perencanaan strategiknya setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi di segmen-segmen yang mempengaruhi industrinya. Baik di tingkat nasional maupun internasional, perusahaan harus mempertimbangkan ketersediaan kredit secara umum, tingkat penghasilan yang dapat dibelanjakan (*disposable income*), serta kecenderungan belanja masyarakat (*propensity to spend*). Suku bunga primer, laju inflasi, serta kecenderungan pertumbuhan PNB merupakan faktor-faktor ekonomi lain yang harus pula dipertimbangkan.

Sampai akhir-akhir ini, dampak potensial kekuatan ekonomi internasional tampaknya sangat terbatas dan banyak diabaikan. Tetapi, munculnya pialang-pialang internasional baru yang tangguh telah mengubah fokus ramalan lingkungan ekonomi. Beberapa di antara kekuatan ini adalah Masyarakat Ekonomi Eropa (MEE atau Pasar Bersama), OPEC, dan koalisi negara-negara berkembang.

Faktor Sosial

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini dan gaya hidup orang-orang di lingkungan ekstern perusahaan, yang berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnik. Jika sikap sosial berubah, berubah pulalah permintaan akan berbagai jenis pakaian, buku, kegiatan waktu senggang dan sebagainya. Seperti kekuatan-kekuatan lain di lingkungan ekstern jauh, kekuatan sosial bersifat dinamik dan selalu berubah sebagai akibat upaya orang untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka melalui pengendalian dan penyesuaian diri terhadap faktor-faktor lingkungan.

Faktor Politik

Arah dan stabilitas faktor-faktor politik merupakan pertimbangan penting bagi para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Faktor-faktor politik menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan. Kendala politik dikenakan atas perusahaan melalui keputusan tentang perdagangan yang adil, undang-

undang antitrust, program perpajakan, ketentuan upah minimum, kebijakan tentang polusi dan penetapan harga, batasan administratif dan banyak lagi tindakan yang dimaksudkan untuk melindungi pekerja, konsumen, masyarakat umum dan lingkungan. Karena undang-undang dan peraturan demikian biasanya bersifat membatasi, mereka cenderung mengurangi potensi laba perusahaan. Tetapi, beberapa tindakan politik dirancang untuk melindungi dan memberi manfaat bagi perusahaan. Tindakan demikian meliputi undang-undang paten, subsidi pemerintah dan hibah dana riset produk. Jadi, faktor politik dapat membatasi ataupun bermanfaat bagi perusahaan yang terkena.

Faktor Teknologi

Faktor keempat dalam lingkungan jauh adalah perubahan teknologi. Untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, perusahaan harus mewaspadaikan perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat membuka kemungkinan terciptanya produk baru, penyempurnaan produk yang sudah ada, atau penyempurnaan dalam teknik produksi dan pemasaran.

Terobosan teknologi dapat mempunyai dampak segera dan dramatik atas lingkungan perusahaan. Terobosan ini dapat membuka pasar dan produk baru yang canggih atau dapat juga mempersingkat usia fasilitas produksi. Jadi, semua perusahaan, dan utamanya mereka yang berada dalam industri yang belum stabil harus berusaha keras untuk memahami baik kemajuan teknologi yang ada maupun teknologi masa

depan yang mungkin mempengaruhi produk dan jasa mereka. Ilmu semu yang mencoba meramalkan kemajuan dan memperkirakan dampaknya terhadap operasi suatu organisasi dikenal sebagai peramalan teknologi.

Peramalan teknologi dapat membantu melindungi dan meningkatkan kemampu-labaan perusahaan yang berada dalam industri yang sedang tumbuh. Peramalan ini menyadarkan para manajer strategik akan adanya tantangan dan peluang yang menjanjikan. Sebagai contoh (1) kemajuan di bidang xerografi merupakan kunci sukses Xerox tetapi menimbulkan kesulitan besar bagi para produsen kertas karbon dan (2) penyempurnaan transistor mengubah sifat persaingan dalam industri radio dan televisi, membantu para raksasa seperti RCA tetapi sangat melemahkan perusahaan-perusahaan yang lebih kecil yang komitmen sumber dayanya memaksa mereka tetap membuat produk yang menggunakan tabung vakum.

Faktor Ekologi

Ketika para manajer strategik membuat peramalan untuk tahun 1990-an, faktor paling menonjol dalam lingkungan jauh seringkali adalah hubungan timbal balik antara bisnis dan ekologi. Istilah ekologi mengacu pada hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya dengan udara, tanah dan air yang mendukung kehidupan mereka. Ancaman terhadap ekologi pendukung kehidupan kita yang utamanya disebabkan oleh kegiatan manusia dalam suatu masyarakat industrial biasanya dinamakan polusi.

BAB VI. PENGAMATAN INTERNAL

Dalam pengamatan internal, fokus perhatian utama yang dilihat adalah analisis organisasi didasarkan kepada sumber daya organisasi, analisis rantai nilai, mengamati sumber daya fungsional.

1. PENDEKATAN ANALISIS ORGANISASI YANG DIDASARKAN KEPADA SUMBERDAYA

Pengamatan internal ini sering disebut sebagai **analisis organisasi** dan berkaitan dengan pengidentifikasian dan pengembangan sumber daya organisasi.

Sumber daya merupakan aset, kemampuan, proses, keahlian, atau pengetahuan yang dikendalikan oleh perusahaan. Sumber daya merupakan suatu kekuatan jika dapat memberikan manfaat kompetitif kepada perusahaan. Sumber daya dapat juga merupakan suatu kelemahan jika tidak dapat dikendalikan dengan baik oleh perusahaan. Barney, dalam suatu **kerangka analisis VRIO**, mengemukakan empat pertanyaan yang dapat dijadikan dasar dalam mengevaluasi setiap sumber daya utama yang dimiliki oleh perusahaan:

1. **Value** (nilai): Apakah sumber daya tersebut memberikan manfaat kompetitif.
2. **Rareness** (keunikan): Apakah para pesaing memiliki sumber daya tersebut?
3. **Imitability** (dapat ditiru): Apakah sumber daya tersebut sulit untuk ditiru oleh orang lain?

4. **Organization** (pengelolaan): Apakah perusahaan dikelola dengan baik untuk memanfaatkan sumber daya tersebut.

Jika jawaban terhadap empat pertanyaan tersebut di atas adalah “ya” untuk sumber daya tertentu, maka sumber daya tersebut dianggap sebagai suatu kekuatan dan suatu kompetensi tersendiri.

Lakukanlah evaluasi terhadap pentingnya beberapa sumber daya tersebut guna memastikan apakah sumber daya tersebut merupakan faktor-faktor strategis internal, yaitu terhadap beberapa kekuatan dan kelemahan tertentu tersebut yang dapat membantu dalam menentukan masa depan perusahaan. Evaluasi ini dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara pengukuran yang dilakukan terhadap beberapa sumber daya tersebut dengan pengukuran terhadap (1) kinerja perusahaan di masa lalu, (2) para pesaing utama perusahaan, dan (3) perusahaan secara keseluruhan. Selama suatu sumber daya (misalnya keadaan finansial perusahaan) sangat berbeda dengan keadaan perusahaan tersebut pada masa lampau, dengan para pesaing utama, atau dengan rata-rata perusahaan, maka sumber daya tersebut mungkin merupakan faktor strategis dan harus dipertimbangkan dalam mengambil keputusan-keputusan strategis.

Menggunakan Sumber Daya Untuk Memperoleh Manfaat Kompetitif

Untuk menunjukkan bahwa manfaat kompetitif perusahaan yang berkesinambungan pada dasarnya ditentukan oleh dukungan sumber daya yang ada, maka Grant mengemukakan suatu pendekatan

terhadap analisis strategi yang didasarkan kepada sumber daya dan terdiri dari lima

langkah.

1. Mengidentifikasi dan mengelompokkan beberapa sumber daya perusahaan dalam hal kaitannya dengan beberapa kekuatan dan kelemahan yang ada.
2. Menggabungkan antara kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan menjadi beberapa kemampuan tertentu. Kemampuan perusahaan (sering disebut dengan kemampuan inti) merupakan hal-hal yang dapat dilakukan oleh perusahaan dengan sangat baik. Apabila kemampuan/kesanggupan ini dapat melebihi kemampuan yang dimiliki oleh para pesaing, maka kemampuan tersebut sering disebut dengan kemampuan khusus.
3. Menilai potensi keuntungan dari beberapa sumber daya dan kemampuan tersebut dalam kaitannya dengan potensi manfaat kompetitif yang berkesinambungan dan kemampuan untuk menarik keuntungan yang dihasilkan dari penggunaan sumber daya dan kemampuan tersebut.
4. Memilih strategi yang sangat baik dalam memanfaatkan sumber daya dan kemampuan perusahaan berkaitan dengan beberapa peluang eksternal.
5. Mengidentifikasi perbedaan sumber daya dan memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada.

Sebagaimana dinyatakan pada Langkah 2, apabila be-beberapa sumber daya organisasi digabungkan, maka gabungan tersebut akan membentuk sejumlah kemampuan.

Menentukan Kestinambungan suatu Manfaat

Hanya karena suatu perusahaan mampu menggunakan sumber daya dan kemampuan untuk mengembangkan manfaat kompetitif bukanlah berarti bahwa perusahaan tersebut akan mampu mempertahankan sumber daya tersebut. Dua karakteristik yang menentukan kestinambungan suatu kemampuan khusus yang dimiliki oleh perusahaan, yaitu: daya tahan dan keadaan dapat ditiru.

Daya tahan adalah suatu tingkat dimana sumber daya dan kemampuan yang mendasari perusahaan (kemampuan inti) mengalami penurunan atau menjadi usang. Teknologi baru dapat menjadikan kemampuan utama yang dimiliki perusahaan menjadi usang atau tidak relevan lagi. Misalnya keahlian yang dimiliki oleh Intel dalam menggunakan teknologi dasar yang dikembangkan oleh orang lain dalam memproduksi dan memasarkan mikroprosesor yang berkualitas merupakan kemampuan penting sampai manajemen menyadari bahwa perusahaan telah menjalankan teknologi yang ada saat ini sebaik mungkin.

Keadaan dapat ditiru adalah suatu tingkat dimana sumber daya dan kemampuan yang mendasari perusahaan (kemampuan inti) dapat ditiru

oleh orang lain. Selama suatu kemampuan khusus yang dimiliki perusahaan memberikan manfaat kompetitif di pasar, maka para pesaing akan melakukan apa yang dapat mereka lakukan untuk meniru keahlian dan kemampuan yang ada. Berbagai upaya yang dilakukan oleh para pesaing dapat bervariasi, mulai dari memutarbalikkan teknologi, menyewa pegawai dari pesaing, sampai kepada pelanggaran hak paten. Kemampuan inti yang dapat ditiru dengan mudah adalah kemampuan yang transparan, dapat ditransfer dapat dijiplak.

- **Kejelasan**, merupakan kecepatan dimana perusahaan-perusahaan lain dapat memahami hubungan antara sumber daya dan kemampuan yang mendukung strategi perusahaan yang berhasil.
- **Dapat ditransfer**, merupakan kemampuan para pesaing untuk mengumpulkan beberapa sumber daya dan kemampuan yang diperlukan untuk mendukung tantangan kompetitif.
- **Dapat ditiru**, merupakan kemampuan para pesaing untuk menggunakan sumber daya dan kemampuan yang telah ditiru untuk meniru keberhasilan perusahaan lainnya.

2. ANALISIS RANTAI NILAI

Suatu cara yang baik untuk memulai analisis organisasi adalah memastikan dimana produk-produk perusahaan ditempatkan pada keseluruhan rantai nilai. Suatu rantai nilai merupakan serangkaian nilai terkait yang menciptakan beberapa aktivitas yang dimulai dengan bahan-bahan mentah yang berasal dari para pemasok, yang bergerak ke arah

sejumlah aktivitas nilai tambah yang dilibatkan dalam memproduksi dan memasarkan suatu produk atau jasa, dan diakhiri dengan penyampaian produk akhir oleh distributor kepada konsumen akhir. Rantai nilai itu digambarkan sebagai berikut:

Bahan mentah → Produksi utama → Fabrikasi → Produsen produk → Distributor → Pengecer

Analisis Rantai-Nilai Industri

Rantai nilai yang terdapat pada sebagian besar perusahaan dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu paruhan ke hulu dan paruhan ke hilir. Misalnya, pada perusahaan minyak tanah ke hulu mengacu kepada eksplorasi, pengeboran, dan memindahkan minyak mentah ke kilang minyak, dan ke hilir mengacu kepada pengilangan minyak serta pengangkutan dan pemasaran bensin dan minyak sulingan kepada para distributor dan pengecer stasiun bensin. Walaupun sebagian besar perusahaan minyak telah diintegrasikan sepenuhnya, perusahaan-perusahaan tersebut sering bervariasi dalam hal jumlah kemampuan yang mereka miliki pada setiap bagian rantai nilai.

Analisis Rantai-Nilai Perusahaan

Setiap perusahaan memiliki rangkaian nilai untuk aktivitas internal yang mereka jalankan. Porter mengemukakan bahwa aktivitas utama perusahaan produksi biasanya dimulai dengan logistik dasar (penanganan

bahan mentah dan pergudangan), menjalani proses penanganan dimana suatu produk diproduksi, dipasarkan dan dijual, dan akhirnya berlanjut kepada pemberian pelayanan (instalasi, perbaikan dan penjualan suku cadang). Beberapa aktivitas pe-nunjang, misalnya pembelian, pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia, dan Infrastruktur perusahaan (akuntansi, keuangan, perencanaan strategis), guna memastikan bahwa aktivitas rantai-nilai utama berjalan se-cara efektif dan efisien. Menurut Porter, "Beberapa perbedaan antara rantai nilai pesaing merupakan sumber manfaat kompetitif yang utama. Analisis rantai nilai perusahaan meliputi langkah-langkah berikut ini:

1. Memeriksa setiap rantai nilai lini produk dalam kaitannya dengan berbagai aktivitas yang terdapat dalam memproduksi barang atau jasa. Aktivitas-aktivitas mana yang dapat dianggap sebagai kekuatan atau kelemahan?
2. Memeriksa "keterkaitan" yang terdapat pada setiap rantai nilai lini produk. Keterkaitan tersebut merupakan hubungan antara cara yang diterapkan pada suatu aktivitas nilai (misalnya, pemasaran) dilakukan dan didasarkan kepada dayaguna aktivitas lain (misalnya, pengendalian mutu).
3. Memeriksa potensi sinergi di antara beberapa rantai nilai untuk lini produk atau unit usaha yang berbeda. Setiap unsur nilai, misalnya periklanan atau produksi, memiliki skala ekonomi yang bersifat melekat dimana berbagai aktivitas dilaksanakan dengan biaya

serendah mungkin.

3. *MENGAMATI SUMBER DAYA FUNGSIONAL*

Cara yang paling sederhana untuk memulai suatu analisis terhadap rantai nilai perusahaan adalah dengan meneliti beberapa bidang fungsional secara seksama untuk mengetahui beberapa kekuatan dan kelemahan yang ada.

Struktur Organisasi Dasar

Walaupun terdapat keragaman bentuk struktur yang hampir tak terhingga jumlahnya, beberapa tipe dasar tertentu terlihat menonjol pada beberapa organisasi yang kompleks.

Pada umumnya, setiap struktur cenderung mendukung beberapa strategi perusahaan.

- Struktur sederhana tidak memiliki kategori fungsional atau kategori produk dan adalah tepat untuk sebuah perusahaan kecil yang didominasi oleh pengusaha dengan satu atau dua lini produk.
- Struktur fungsional adalah tepat untuk perusahaan menengah yang memiliki beberapa lini produk dalam satu bidang industri.
- Struktur divisional adalah tepat untuk perusahaan besar yang memiliki banyak lini produk dalam beberapa bidang industri yang berhubungan.
- Unit bisnis strategis merupakan modifikasi terbaru bagi struktur divisional. Unit bisnis strategis merupakan bagian-bagian atau kelompok-kelompok divisi yang terdiri dari segmen produk atau segmen pasar yang independen yang diberi tanggung jawab dan

wewenang utama untuk pengelolaan bidang fungsional mereka sendiri
Suatu unit bisnis strategis dapat dalam ukuran dan tingkatan apapun, tapi unit tersebut harus memiliki (1) misi khusus, (2) para pesaing yang dapat di-identifikasi, (3) fokus pasar eksternal, dan (4) pengawasan fungsi-fungsi bisnis.

- Struktur Konglomerat adalah tetap untuk perusahaan besar yang memiliki banyak lini produk dalam beberapa bidang industri yang tidak berhubungan. Suatu perbedaan pada struktur divisional, struktur konglomerat (kadang-kadang disebut dengan *holding company*) biasanya merupakan gabungan beberapa perusahaan independen (anak perusahaan) yang beroperasi dibawah satu payung perusahaan tapi dikendalikan melalui dewan direktur pada anak perusahaan.

Budaya Perusahaan: Arah perusahaan

Terdapat cerita lama tentang seseorang yang baru bergabung ke dalam suatu perusahaan yang bertanya kepada rekan kerja yang sudah berpengalaman mengenai apa yang harus dilakukan apabila seorang pelanggan memanggil. Pegawai lama tersebut menjawab: "Ada tiga cara dalam melakukan pekerjaan, yaitu: cara yang benar, cara yang salah dan cara menurut perusahaan. Di sini, kita selalu melakukan semua pekerjaan menurut cara perusahaan". Pada sebagian besar organisasi, "cara menurut perusahaan" berasal dari budaya perusahaan. Budaya perusahaan merupakan kumpulan keyakinan, harapan dan nilai-nilai yang dipelajari dan digunakan bersama oleh para anggota perusahaan dan

disampaikan dari satu generasi pegawai kepada generasi berikutnya.

Budaya perusahaan memiliki dua ciri nyata, yaitu intensitas dan integrasi. Intensitas budaya adalah tingkat dimana para anggota dari suatu unit menerima norma-norma, nilai-nilai atau kandungan budaya lainnya yang berhubungan dengan unit tersebut. Ini menunjukkan dalamnya tingkat budaya.

Integrasi budaya merupakan tingkat dimana unit-unit yang ada dalam organisasi menggunakan budaya umum secara bersama-sama.

Budaya perusahaan memenuhi beberapa fungsi penting dalam suatu organisasi:

1. Menyampaikan rasa percaya diri kepada para karyawan.
2. Membantu menggerakkan komitmen para karyawan terhadap sesuatu yang lebih besar dari pada diri mereka sendiri.
3. Meningkatkan stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial.
4. Berperan sebagai suatu kerangka referensi bagi para pegawai untuk menggunakan atau meningkatkan aktivitas di luar organisasi dan menggunakan pedoman perilaku yang pantas.

Beberapa Masalah Pemasaran Strategis

Manajer perusahaan harus menunjukkan perhatian yang besar terhadap posisi pasar dan bauran pemasaran perusahaan.

Posisi dan Segmentasi Pasar

Posisi pasar berkaitan dengan pertanyaan, "Siapa yang menjadi

para pelanggan?” Posisi pasar mengarah kepada pemilihan daerah tertentu yang memusatkan pemasaran dan dapat ditunjukkan dalam hal yang berkaitan dengan pasar, produk, dan lokasi geografis.

Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran mengarah kepada gabungan variabel-variabel utama di bawah pengawasan perusahaan yang dapat diterapkan untuk mempengaruhi permintaan dan untuk memperoleh manfaat kompetitif. Variabel-variabel tersebut terdiri dari produk, tempat, promosi, dan harga.

Siklus Hidup Produk

Salah satu diantara konsep-konsep yang paling berguna dalam pemasaran adalah sejauh mana diberikan perhatian terhadap manajemen strategis, yaitu terhadap siklus hidup produk.

Beberapa Masalah Finansial Strategis

Manajer keuangan harus memastikan sumber-sumber dana yang paling baik, penggunaan dana, dan pengendalian dana. Kas harus ditingkatkan dari sumber internal dan eksternal (lokal dan global dan dialokasikan untuk berbagai kegunaan). Arus dana dalam kegiatan operasional perusahaan harus dimonitor.

Pengaruh Finansial

Gabungan dana diperoleh secara eksternal untuk jangka pendek dan jangka panjang sehubungan dengan jumlah dan waktu yang digunakan untuk memperoleh dana secara internal harus sesuai dengan tujuan,

strategi dan kebijakan perusahaan. Konsep pengaruh finansial (rasioantara total hutang dengan total aset) akan membantu menggambarkan tentang bagaimana hutang digunakan untuk meningkatkan pendapatan. **Pengaturan Modal**

Pengaturan modal merupakan penganalisaan dan penentuan tingkat investasi yang mungkin dilakukan terhadap aktiva tetap seperti tanah, bangunan, dan perlengkapan dalam hal kaitannya dengan berbagai pengeluaran tambahan dan penerimaan tambahan yang dihasilkan dari suatu investasi.

Beberapa Masalah Riset dan Pengembangan Strategis (R&D)

Tugas manajer meliputi (1) memilih di antara beberapa alternatif teknologi baru untuk diterapkan pada perusahaan, (2) mengembangkan beberapa metode untuk mewujudkan teknologi pada beberapa produk dan proses baru, dan (3) menyebarkan sumber daya sehingga teknologi baru dapat dilaksanakan dengan berhasil.

Intensitas Riset dan Pengembangan, Kompetensi Teknologi, dan Alih Teknologi

Suatu perusahaan harus dapat menyediakan berbagai sumber daya yang dibutuhkan bagi riset dan pengembangan yang efektif. Intensitas Riset dan Pengembangan pada suatu perusahaan merupakan sarana utama dalam memperoleh pangsa pasar pada persaingan global.

BAGIAN KETIGA : STRATEGI-STRATEGI MANAJEMEN**BAB VII : STRATEGI SEBAGAI SUATU PROSES ANALITIS****BAB VIII : STRATEGI DASAR PADA TINGKAT SATUAN BISNIS****BAB IX : STRATEGI DAN STRUKTUR GLOBAL****BAB X : STRATEGI DAN STRUKTUR TINGKAT PERUSAHAAN**

BAB VII. STRATEGI SEBAGAI SUATU PROSES ANALITIS

Bab ini akan membahas beberapa model strategi yang bersifat memberikan tuntunan, yang merupakan pendekatan penempatan. Pendekatan ini menerima sebagian besar latar belakang pendekatan perencanaan. Pendekatan ini disebut dengan “penempatan” oleh karena menekankan pada bagaimana perusahaan dalam konteks tertentu berbeda dalam posisi pasar produk bila dibandingkan dengan beberapa dimensi lainnya. Penelitian terhadap dimensi perbedaan telah mengarah kepada pendekatan penempatan guna mengkonsentrasikan pada masalah yang sesungguhnya. Hasil yang dicapai adalah identifikasi terhadap beberapa strategi umum, yaitu beberapa jenis strategi umum yang akan diterapkan pada berbagai situasi.

Dasar Pemikiran Mengenai Strategi Sebagai Posisi

Dalam hal tertentu, pendekatan penempatan dibentuk berdasarkan pendekatan perencanaan. Pembentukan strategi masih dianggap sebagai proses pemikiran resmi yang menghasilkan beberapa strategi yang rumit, yang harus di-nyatakan dengan seksama sebelum dilaksanakan secara resmi.

Namun, pendekatan ini mengabaikan pendapat mengenai strategi “khusus”. Dalam hal ini, berbagai strategi adalah bersifat umum. Beberapa strategi tersebut terbagi menjadi beberapa kategori yang menggambarkan rencana strategis yang tepat yang dapat diterapkan oleh suatu

perusahaan. Pilihan terhadap strategi umum tertentu biasanya mengarahkan kepada beberapa strategi fungsional tertentu. Perusahaan yang menerapkan strategi umum cenderung me-miliki strategi fungsional yang sama.

Analisis Strategi: Strategi Umum untuk Menentukan dan Membedakan Bisnis Utama

Dalam bagian ini dikemukakan tulisan Mintzberg yang membahas tentang beberapa strategi umum untuk menentukan dan membedakan bisnis utama.

Analisis Rantai nilai

Mintzberg menganalisis pendapat Porter membagi empat dasar penetapan fungsi organisasional menjadi dua tipe aktivitas, yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Aktivitas utama merupakan fungsi input dan fungsi output sebagaimana telah disebutkan di atas. Aktivitas-aktivitas tersebut disebut aktivitas utama karena secara langsung menambahkan nilai, misalnya melalui kualitas produk yang lebih baik, atau biaya produksi yang rendah, atau bahkan layanan purna-jual yang menyebabkan para pembeli membayar dengan harga terbaik. Aktivitas pendukung termasuk pembelian, pengembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia, dan infrastruktur perusahaan. Berbeda dengan aktivitas utama, aktivitas pendukung tidak memberikan nilai tambah secara langsung. Akan tetapi, aktivitas pendukung meningkatkan kekuatan aktivitas utama dalam mendapatkan nilai tambah.

Aktivitas utama

Logistik Inbound dan Logistik Outbound adalah input bahan mentah yang merupakan sistim pemberian nilai tambah bagi perusahaan. Salah satu aspek logistik adalah manajemen inventaris, yang telah mengalami perubahan signifikan semenjak diterapkannya sistim pengendalian inventaris secara luas.

KEGIATAN OPERASIONAL.

Kegiatan ini merupakan bagian utama dari rangkaian nilai, yang merupakan suatu titik dimana input ditransformasikan menjadi output. Pada perusahaan produksi, dalam hal ini termasuk pabrik, mesin-mesin, cara-cara yang diterapkan dalam menjalankan produksi. Pada perusahaan jasa, dalam hal ini termasuk pengadaan jasa yang sesungguhnya.

Salah satu ciri dunia bisnis ialah terjadinya persaingan yang ada kalanya berlangsung dengan ketat antara berbagai perusahaan yang menghasilkan produk yang sejenis, baik berupa barang maupun jasa, dan bergerak di pasar yang sama. Setiap perusahaan akan selalu berupaya untuk "merebut" pangsa pasar yang lebih besar. Kemampuan merebut pangsa pasar yang lebih besar itu pada gilirannya akan berakibat pada peningkatan kemampuan perusahaan memperoleh keuntungan secara berlanjut dan menjadikan perusahaan semakin mampu untuk mewujudkan perkembangan dan pertumbuhan yang didambakannya. Para usahawan

pasti menyadari bahwa memelihara posisi yang kompetitif bukanlah hal yang mudah dan menyangkut banyak segi manajemen perusahaan. Pada analisis terakhir, posisi kompetitif suatu perusahaan dapat dilihat dari volume penjualan produk yang dipasarkan dan pangsa pasar yang dikuasainya. Berarti bahwa produk yang dihasilkan dan dilemparkan ke pasar harus memenuhi berbagai persyaratan seperti:

- a. Mutu produk yang sesuai dengan tuntutan pengguna.
- b. Harga yang oleh para pengguna dianggap wajar dan terjangkau.
- c. Sesuai dengan selera pemakai dalam arti dari segi kemutakhiran mengikuti "mode" dan perkembangan zaman.
- d. Mampu memenuhi sebagian kebutuhan pengguna.
- e. Kemudahan dalam pembelian dengan sistem kredit apabila diinginkan.
- f. Jaminan pelayanan suku cadang dalam hal diperlukan perbaikan.
- g. Pelayanan purna jual yang dapat diandalkan.

Aktivitas Pendukung

PEMBELIAN.

Aspek pembelian yang semakin meningkat adalah pengawasan kualitas input. Ini cenderung membutuhkan pembentukan hubungan jangka panjang dengan suatu sumber persediaan, yang dalam pelaksanaannya menjadikan pemasok se-bagai bagian dari aktivitas perusahaan.

PENGEMBANGAN TEKNOLOGI.

Ini disebut juga dengan riset dan pengembangan (R&D). Pengembangan teknologi ini setidaknya terdiri dari tiga bentuk. Pertama, dan barangkali yang paling lazim ditemui, adalah inovasi produk, yang merupakan penciptaan produk-produk yang sama sekali baru. Ini juga dapat dianggap sebagai aktivitas utama pada beberapa perusahaan. Yang kedua adalah pengembangan produk, yang merupakan perluasan dan peningkatan keistimewaan atau kualitas bagi produk-produk yang ada. Ini juga hampir sama dengan fungsi pemasaran. Akhirnya yang ketiga, terdapat inovasi proses, yang direncanakan untuk meningkatkan teknologi perusahaan sehingga biaya dapat ditekan dan kualitas dapat ditingkatkan.

Keunggulan teknologi merupakan kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa untuk peningkatan efisiensi, efektifitas, dan produktivitas kerja, suatu perusahaan tidak punya pilihan lain kecuali memanfaatkan berbagai kemajuan dan terobosan yang terjadi di bidang teknologi. Dalam strategi jangka panjang, para perumus strategi perusahaan biasanya menyatakan apakah perusahaan ingin memperoleh dan mempertahankan keunggulan teknologikal dengan segala implikasinya atautkah puas sekedar menjadi “pengikut” dalam pemanfaatan berbagai kemajuan dan terobosan teknologikal yang dilakukan oleh pihak lain. Pernyataan demikian penting karena ada kaitannya dengan jenis, jumlah dan mutu produk yang dihasilkan dan dipasarkan. Terlepas dari strategi yang

ingindilaksanakan di bidang teknologi - apakah sebagai “Pemegang keunggulan” atau sekedar menjadi pengikut - yang jelas ialah bahwa dalam sasaran jangka panjang, pemanfaatan teknologi biasanya diidentifikasi dengan jelas.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.

Pada dasarnya, organisasi terdiri dari orang-orang. Suatu aktivitas utama yang terdapat pada rangkaian nilai akan dilakukan dengan tidak baik apabila perusahaan mempekerjakan orang-orang yang kurang cakap untuk mengerjakannya. Sebaliknya, orang yang baik akan meningkatkan kinerja dari setiap aktivitas utama.

Dalam manajemen sumber daya manusia diperoleh berbagai bentuk kesempatan bertumbuh dan berkembang antara lain ialah :

- a. Kebijakan organisasi yang mengandalkan “promosi dari dalam”
- b. Terjadinya alih tugas dan alih wilayah sebagai mekanisme pengembangan
- c. Penilaian kinerja yang objektif dan rasional
- d. Kesempatan memutakhirkan pengetahuan dan keterampilan melalui keikutsertaan dalam pendidikan dan pelatihan.
- e. Penempatan yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan bakat seseorang
- f. Pola karier yang jelas

- g. Bantuan manajemen dalam merencanakan dan mengembangkan karier.
- h. Tersedianya jasa konseling bagi para karyawan jika mereka menghadapi permasalahan yang mungkin sifatnya pribadi yang langsung atau tidak langsung akan berpengaruh pada kinerjanya dalam pelaksanaan tugas.

INFRASTRUKTUR PERUSAHAAN.

Ini merupakan keadaan perusahaan dimana aktivitas utama dan aktivitas pendukung dilaksanakan. Ini mencakup kualitas manajemen dan kualitas fungsi-fungsi yang sudah diakui, misalnya perencanaan, keuangan, akuntansi sistem informasi dan konsultasi hukum.

Strategi Umum

Porter memperkenalkan empat strategi umum. Perusahaan mungkin berusaha untuk menarik keuntungan dari biaya yang rendah selain dengan melakukan diferensiasi, misalnya berdasarkan kesan, dukungan, kualitas dan model. Dan perusahaan dapat memilih lingkup yang luas atau sempit. Manajemen biaya adalah sesuatu yang oleh Porter disebut sebagai strategi dalam lingkup luas yang disertai dengan upaya mendapatkan keuntungan melalui biaya rendah. Lingkup luas dan diferensiasi berdasarkan kesan atau dukungan, dll. adalah disebut oleh Porter sebagai diferensiasi. Jika perusahaan memilih lingkup yang sempit, Porter memperkenalkan dua jenis strategi fokus. Lingkup yang sempit dan biaya yang rendah akan mendatangkan fokus biaya, sedangkan

diferensiasi yang disertai dengan lingkup sempit disebutnya sebagai fokus diferensiasi.

PERUMUSAN STRATEGI

Ahli strategi dapat mempertimbangkan rencana tindakan yang meliputi (1) menempatkan perusahaan sebagai-mana mestinya sehingga kemampuan perusahaan dapat memberikan pertahanan yang paling baik terhadap kekuatan kompetitif; dan/atau (2) mempengaruhi keseimbangan antara berbagai kekuatan melalui beberapa gerakan strategis, dengan demikian akan meningkatkan posisi perusahaan; dan/atau (3) mengantisipasi berbagai perubahan pada faktor-faktor yang mendasari kekuatan-kekuatan dan menunjukkan reaksi terhadap perubahan tersebut, dengan harapan dapat memanfaatkan perubahan dengan memilih suatu strategi yang cocok bagi keseimbangan kompetitif baru sebelum pesaing mengetahui hal tersebut.

Penempatan Perusahaan dan Keseimbangan

Pendekatan terutama berkaitan dengan struktur perusahaan dan menyesuaikan antara kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang terdapat pada perusahaan tersebut. Strategi dapat dianggap sebagai pembentukan pertahanan terhadap kekuatan kompetitif.

Pada waktu berhadapan dengan kekuatan-kekuatan yang mendorong persaingan industri, suatu perusahaan dapat merencanakan suatu strategi untuk dapat menahan serangan. Sikap ini dimaksudkan untuk dapat berbuat lebih dari sekedar menghadapi kekuatan-kekuatan itu sendiri, tapi juga dimaksudkan untuk merubah penyebabnya.

BAB VIII. STRATEGI DASAR PADA TINGKAT SATUAN BISNIS

Apabila berbagai satuan bisnis dalam lingkungan perusahaan telah dikategorikan sebagai satuan yang akan dikembangkan, dipertahankan, dimanfaatkan atau dilikuidasi, maka setiap satuan bisnis perlu segera mengidentifikasi dan menilai berbagai pilihan strategi yang tersedia bagi masing-masing satuan bisnis sehingga terpilihnya satu alternatif tertentu diyakini merupakan keputusan yang paling tepat. Para pakar pada umumnya sependapat bahwa terdapat tiga jenis pendekatan sebagai instrumen untuk menilai berbagai faktor yang layak diperhitungkan itu, yakni : analisis “SWOT”, pendekatan matriks, dan penyusunan model kelompok strategi dasar.

Analisis “SWOT”

Siapa pun yang sudah biasa berkecimpung dalam kegiatan perumusan strategi perusahaan dan menjadi pelaku dalam proses pengambilan keputusan dalam suatu organisasi pasti mengetahui bahwa analisis “SWOT” merupakan salah satu instrumen analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat. Telah diketahui pula secara luas bahwa “SWOT” merupakan akronim untuk kata-kata “Strengths”, (Kekuatan), “Weakness” (Kelemahan), “Opportunities”, Peluang, dan “Threats” (Ancaman). Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi termasuk satuan bisnis tertentu, sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan atau satuan bisnis yang bersangkutan. Jika

dikatakan bahwa analisis ‘SWOT’ dapat merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis stratejik, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk minimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi. Jika para penentu strategi perusahaan mampu melakukan kedua hal tersebut dengan tepat, biasanya upaya untuk memilih dan menentukan strategi yang efektif membuahkan hasil yang diharapkan.

Faktor-faktor Berupa Kekuatan. Yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan termasuk satuan-satuan bisnis di dalamnya, adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber, keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari para pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah dan direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan. Contoh-contoh bidang-bidang keunggulan itu antara lain ialah kekuatan pada sumber keuangan, citra positif, keunggulan kedudukan di pasar, hubungan dengan pemasok, loyalitas pengguna produk dan kepercayaan para berbagai pihak yang berkepentingan.

Faktor-Faktor Kelemahan. Jika orang berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu satuan bisnis, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, ketrampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

Faktor Peluang. Faktor peluang adalah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis. Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut antara lain ialah :

- a. Kecenderungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk
- b. Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian.
- c. Perubahan dalam kondisi persaingan
- d. Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha.
- e. Hubungan dengan para pembeli yang "akrab" dan
- f. Hubungan dengan pemasok yang "harmonis"

Faktor Ancaman. Ancaman merupakan kebalikan dari peluang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman "adalah faktor-

faktorlingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis”. Jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi “ganjalan” bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa depan. Berbagai contohnya, antara lain adalah :

- a. Masuknya pesaing baru di pasar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis
- b. Pertumbuhan pasar yang lamban
- c. Meningkatnya posisi tawar pembeli produk yang dihasilkan.
- d. Menguatkan posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan untuk diproses lebih lanjut menjadi produk tertentu.
- e. Perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai.
- f. Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang sifatnya restriktif.

Penting bagi para penentu strategi organisasi untuk menyadari bahwa ancaman bagi satu satuan bisnis dapat berupa peluang bagi satuan bisnis lain yang bergerak dalam kegiatan bisnis yang sejenis.

Hal yang "senada" dapat dikatakan tentang pengenalan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan satu perusahaan. Besaran satu perusahaan dan pengenalan preferensi pengguna produk merupakan kekuatan yang sering berakibat pada diluncurkannya suatu produk tertentu oleh satu perusahaan karena diyakini bahwa produk itu akan diminati bukan hanya oleh para pembeli yang loyal pada produk perusahaan yang bersangkutan, akan tetapi juga oleh para calon pengguna.

Penting pula untuk menyadari bahwa dengan menggunakan analisis “SWOT” kompetensi khusus yang dimiliki dan kelemahan yang menonjol dapat dinilai dan dikaitkan dengan berbagai faktor penentu keberhasilan satu usaha.

Pengalaman banyak perusahaan menunjukkan bahwa analisis “SWOT” dapat diterapkan dalam paling sedikit tiga bentuk untuk membuat keputusan pengambilan keputusan kunci dalam suatu perusahaan menggunakan kerangka berpikir yang logis dalam pembahasan yang mereka lakukan yang menyangkut situasi dalam mana organisasi berada, identifikasi dan analisis berbagai alternatif yang layak untuk dipertimbangkan dan akhirnya, menjatuhkan pilihan pada alternatif yang diperkirakan paling ampuh. Kerangka berpikir yang logis tersebut sungguh penting artinya dalam proses analisis karena :

- a. Suatu hal yang bagi seorang pengambil keputusan merupakan peluang, mungkin dipandang oleh pengambil keputusan lain yang sebagai ancaman,
- b. Satu faktor tertentu yang bagi seorang manajer dapat dipandang sebagai kekuatan, tidak mustahil, karena perspektif yang berbeda, dilihat oleh manajer yang lain sebagai kelemahan.
- c. Percaturan kekuatan yang terjadi dalam organisasi dapat berakibat pada cara pandang yang berlainan atas suatu faktor yang sama.

Oleh karena itulah dikatakan bahwa kerangka berpikir yang logis dan seragam harus mencakup semua aspek dalam kehidupan

perusahaan karena dengan demikian upaya mencari, menentukan jumlah dan menganalisis berbagai alternatif untuk tiba pada pilihan yang dipandang tepat akan menjadi lebih lancar. Kedua : Penerapan kedua dari analisis SWOT ialah dengan perbandingan secara sistematis antara peluang dan ancaman eksternal di satu pihak dan kekuatan dan kelemahan internal di lain pihak. Maksud utama penerapan pendekatan ini ialah untuk mengidentifikasi dan mengenali satu dari empat pola yang bersifat khas dalam keselarasan situasi internal dan eksternal yang dihadapi oleh satuan bisnis yang bersangkutan.

Matriks Seleksi Strategi Dasar

Pengalaman banyak penentu strategi menunjukkan bahwa penggunaan matriks merupakan suatu teknik yang handal dalam memilih strategi induk. Ide utama yang melatarbelakangi penggunaan matriks ialah bahwa terdapat dua jenis variabel yang mutlak mendapat perhatian dalam melakukan analisis yang bersifat strategis, yaitu :

1. Maksud utama penentuan strategi dasar
2. Pemilihan penekanan perhatian pada faktor eksternal dan internal yang mengarah pada orientasi pertumbuhan atau kemampuan memperoleh keuntungan.

Penggunaan matriks menjadi ampuh sebagai instrumen analisis karena memperhitungkan berbagai faktor eksternal yang berpengaruh dan faktor-faktor tersebut dikaitkan bukan hanya dengan kekuatan yang dimiliki oleh satuan bisnis melainkan juga memperhatikan berbagai kelemahan yang

mungkin melekat pada tubuh satuan bisnis yang bersangkutan. Tambahan pula pendekatan matriks memungkinkan satuan bisnis memanfaatkan semaksimal mungkin faktor-faktor kekuatan yang dimilikinya dan sekaligus berupaya untuk menghilangkan atau paling sedikit mengurangi dampak negatif dari berbagai kelemahannya.

Penggunaan matriks menunjukkan bahwa perhatian ditujukan pada hal-hal sebagai berikut:

- a. Sebagai hasil analisis yang dilakukan, berbagai kelemahan satuan bisnis dapat diatasi.
- b. Para penentu strategi dapat mengambil langkah-langkah untuk maksimalisasi berbagai faktor kekuatan yang dimiliki.
- c. Secara internal melakukan pengaturan kembali pemanfaatan dana dan daya yang terdapat dalam satuan usaha.
- d. Secara eksternal melakukan tindakan akuisisi atau penggabungan sebagai teknik untuk meningkatkan kemampuan organisasi memperoleh dana dan daya.

Dengan memperhitungkan faktor-faktor tersebut, empat alternatif strategi dasar yang tampil ke permukaan adalah :Pertama, melakukan integrasi vertikal yang terwujud dalam bentuk diversifikasi kegiatan perusahaan sebagai keseluruhan yang dimungkinkan oleh tindakan akuisisi atau penggabungan. Dengan mengambil langkah tersebut perusahaan meningkatkan kemampuannya menyediakan dana dan daya yang diperlukan dan sekaligus mengatasi kelemahan yang

dihadapinya. Dengan perkataan lain, ada kalanya suatu satuan bisnis merasa bahwa satuan bisnis tersebut sudah terlalu terkonsentrasi pada satu kegiatan tertentu dengan peluang bertumbuh yang terbatas atau menghadapi resiko yang terlalu besar karena konsentrasi kegiatan tersebut. **Kedua** : pengaturan kembali dana dan daya secara internal, kelemahan perusahaan dapat diatasi melalui tindakan “putar haluan” atau membebaskan diri dari keterlibatan dalam bisnis tertentu, atau bahkan mengarah pada likuidasi satuan usaha yang diperkirakan akan terus menjadi beban bagi perusahaan karena tidak mampu berperan sebagai penghasil dana dan daya yang dihasilkan oleh satuan-satuan bisnis yang lain. Banyak pihak yang menganggap strategi ini sebagai strategi yang konservatif. Dikatakan demikian karena strategi ini sering berakibat pada pengaturan kembali dana dan daya yang tersedia dengan mengalihkannya ke satuan-satuan bisnis yang lain dalam perusahaan. **Ketiga** : Dengan menggabungkan upaya maksimalisasi kekuatan satuan bisnis dan pengaturan kembali pemanfaatan dana dan daya yang dimiliki, strategi yang mungkin ditempuh ialah konsentrasi pikiran dan kemampuan untuk perluasan pasar, pengembangan produk dan melakukan berbagai tindakan yang sifatnya inovatif. **Keempat**. Melakukan integrasi horizontal yang dimungkinkan terjadi berkat maksimalisasi kekuatan yang dimiliki dan “eksternalisasi” perusahaan, terutama dalam bentuk diversifikasi konsentrik dan usaha patungan. Jika para penentu strategi bisnis mengambil langkah maksimalisasi kekuatan bisnis dengan strategi agresif

memperluas basis operasional usahanya, sesungguhnya berarti manajemen sudah komit pada penekanan eksternal dalam memilih suatu strategi induk. Opsi yang ada ialah (a) integrasi horizontal, (b) diversifikasi konsentrik dan (c) usaha patungan. Integrasi horizontal sering menjadi pilihan yang menarik pilihan tersebut memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kemampuannya berproduksi.

BAB IX. STRATEGI DAN STRUKTUR GLOBAL

Dalam bab ini akan dianalisis beberapa pilihan strategi internasional dalam konteks global.

BEBERAPA PILIHAN STRATEGI INTERNASIONAL

Strategi Multidomestik dan Strategi Global

Sebagaimana diimplikasikan oleh namanya, strategi multi domestik memperlakukan setiap negara dimana perusahaan beroperasi sebagai suatu tempat yang benar-benar khusus. Perusahaan berasumsi bahwa segala sesuatu adalah berbeda pada ekonomi dalam setiap negara. Selera pelanggan adalah berbeda. Kondisi persaingan adalah berbeda. Kondisi makro lingkungan, politik, ekonomi, sosial budaya dan teknologi dianggap sangat berbeda antara satu negara dengan negara lainnya.

Perusahaan menunjukkan reaksi terhadap perbedaan-perbedaan tersebut dengan mendesentralisasikan kegiatan operasional mereka ke setiap negara atau belahan dunia. Penawaran produk disesuaikan dengan selera setiap negara. Kegiatan produksi dilakukan di setiap negara atau se-tidaknya berbeda untuk setiap negara. Pemasaran mungkin merupakan fungsi yang paling didesentralisasikan, oleh karena harus ditujukan langsung terhadap kebutuhan khusus pada setiap negara.

STRATEGI ENTRI GLOBAL

Pendekatan manapun yang dipilih oleh perusahaan, juga harus diputuskan untuk melakukan pengembangan secara global. Pada

dasarnya, terdapat lima kemungkinan: ekspor, lisensi, franchising, joint venture dan anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya. Masing-masing memiliki kekuatan dan kelemahan.

Kegiatan Ekspor

Kegiatan ekspor merupakan cara yang dimulai oleh sebagai besar perusahaan pada pasar global. Mereka mengambil sebagian dari barang-barang yang diproduksi di dalam negeri dan mencoba mengetahui apakah mereka dapat menjual barang-barang tersebut di negara lain.

Pemberian lisensi

Suatu perusahaan mungkin ingin memproduksi barang-barangnya di negara lain tapi mungkin perusahaan tersebut tidak mau mengeluarkan uang dan menanggung resiko dengan menempuh cara ini. Dalam hal ini, mungkin diberikan izin suatu negara untuk memproduksi barang-barang secara lokal mendapatkan fee atas produk yang dijual. Ini disebut dengan pemberian lisensi; “perusahaan tuan rumah” disebut sebagai pemberi izin, perusahaan asing disebut sebagai pemegang lisensi, dan fee yang dibayarkan untuk setiap unit barang yang terjual disebut dengan honorarium.

Franchise

Istilah pemberian lisensi berlaku untuk perusahaan produksi. Analog untuk perusahaan jasa, misalnya perusahaan jasa makanan dan hotel, adalah *franchising*.

Joint Venture

Apabila dua atau lebih perusahaan bergabung untuk membentuk suatu perusahaan baru yang mereka miliki bersama, maka ini disebut dengan joint venture. Dalam konteks global ini biasanya merupakan perusahaan negara tuan rumah (misalnya di Amerika Serikat) membentuk suatu joint venture dengan perusahaan negara tuan rumah (misalnya, di Jepang).

Anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya

Jika suatu perusahaan bersedia menanggung resiko sepenuhnya, resiko finansial dan resiko lainnya dalam melakukan kegiatan operasional di negara lain, maka perusahaan tersebut dapat memilih untuk membentuk anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya pada berbagai negara.

Memilih Strategi Entri

Hil dan Jones menawarkan beberapa pedoman umum untuk memilih suatu strategi entri. Beberapa perusahaan produksi yang harus melindungi teknologi utama harus menghindari pemberian lisensi dan joint venture. Jika perusahaan demikian ingin melakukan produksi di luar negeri, maka perusahaan tersebut harus mempertimbangkan anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya.

LOGIKA GLOBAL BAGI PERSEKUTUAN STRATEGIS

Tulisan yang ditulis oleh Ohmae pada bagian ini mengenai “Logika Global Bagi Persekutuan Strategis” meneliti secara mendalam mengenai metode lain untuk melakukan kegiatan operasional secara global, yaitu persekutuan strategis. Tulisan tersebut sangat rinci dan bagus, disini penulis hanya menganalisis bagian-bagian yang paling penting yang berhubungan dengan manajemen strategis.

STRUKTUR GLOBAL

Perusahaan-perusahaan yang beroperasi pada berbagai belahan dunia harus merencanakan struktur organisasional guna mendukung pendekatan strategi internasional yang telah mereka pilih. Suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang ekspor dari basis dapat memenuhi kebutuhan koordinasi dengan departemen operasi asing. Berbagai perusahaan akan memiliki kebutuhan koordinasi yang lebih tinggi, perusahaan harus mengelola kegiatan ekspor untuk berbagai lini produk, barangkali ke berbagai belahan dunia.

APA YANG DIMAKSUD DENGAN STRATEGI GLOBAL ?

Strategi global berupaya untuk memaksimalkan kinerja internasional melalui kebersamaan dan integrasi.

Partisipasi Pasar

Pada strategi multidomestik, negara-negara dipilih berdasarkan potensi mereka secara terpisah dalam memperoleh pendapatan dan laba.

Pada strategi global, negara-negara harus dipilih berdasarkan kontribusi potensial mereka terhadap manfaat globalisasi.

Penawaran Produk

Pada strategi multidomestik, produk-produk yang ditawarkan di setiap negara disesuaikan dengan kebutuhan setempat.

Lokasi Aktivitas Nilai Tambah

Pada strategi multidomestik, semua atau sebagian besar rangkaian nilai ditiru pada setiap negara. Pada strategi global semua atau sebagian besar rangkaian nilai tidak dapat ditiru pada setiap negara. Pada strategi global, yang menjadi idaman adalah produk utama yang distandarisasikan dan tidak terlalu banyak membutuhkan adaptasi.

Pendekatan Pemasaran

Pada strategi multidomestik, pemasaran adalah disesuaikan sepenuhnya untuk setiap negara, dikembangkan berdasarkan kebutuhan setempat. Pada strategi global tidak disesuaikan sepenuhnya untuk setiap negara.

Langkah-langkah Kompetitif

Pada strategi multidomestik, para manajer di setiap negara melakukan langkah-langkah kompetitif dengan mengabaikan apa yang terjadi di negara-negara lain. Pada strategi global dilakukan dengan mengakumulasi apa yang terjadi pada negara-negara lain.

BEBERAPA MANFAAT PADA STRATEGI GLOBAL

Perusahaan-perusahaan yang menerapkan strategi global dan mengurangi biaya internasional dengan beberapa cara. Sebuah

perusahaan dapat meningkatkan keuntungan dari skala ekonomi melalui penyatuan produksi atau aktivitas lain untuk dua negara atau lebih.

Kualitas Produk dan Program yang meningkat

Pada strategi global, perusahaan-perusahaan memusatkan pada jumlah produk dan program yang lebih kecil di-bandingkan pada strategi multidomestik.

BEBERAPA KELEMAHAN STRATEGI GLOBAL

Setiap strategi global memiliki kelemahan tertentu. Suatu pendekatan strategi global terhadap partisipasi pasar dapat menimbulkan komitmen yang lebih besar bagi suatu pasar.

Standardisasi produk dapat menghasilkan suatu produk yang tidak sepenuhnya dapat memenuhi kebutuhan setiap pelanggan.

Pemusatan aktivitas menjauhkan para pelanggan dan dapat menimbulkan reaksi dan fleksibilitas yang rendah.

Pemasaran yang seragam dapat mengurangi adaptasi terhadap perilaku pelanggan setempat.

Langkah-langkah kompetitif terpadu dapat berarti mengorbankan pendapatan, keuntungan, atau posisi per-saingan pada negara tertentu, terutama apabila anak perusahaan pada suatu negara diminta untuk menyerang pesaing global guna mengirimkan suatu tanda atau menyelewengkan sumber daya yang dimiliki oleh pesaing tersebut dari negara lain.

BAB X. STRATEGI DAN STRUKTUR TINGKAT PERUSAHAAN

Dalam bagian ini dianalisis tentang masalah strategis dan tingkat perusahaan, pendekatan konvensional terhadap strategi level perusahaan dan pendekatan penciptaan nilai terhadap strategi level perusahaan.

MASALAH STRATEGI TINGKAT PERUSAHAAN

Bisnis Tunggal

Sebagaimana telah disebutkan di atas, sebagian besar perusahaan memberikan jawaban atas masalah tingkat perusahaan, yaitu dengan menjadi perusahaan bisnis tunggal. Jenis perusahaan ini berupaya untuk menemukan cara-cara menjadikan agar bisnis utamanya memiliki kekhususan, yang memungkinkan merek untuk memperoleh berbagai keuntungan pada konteks persaingan. Jenis perusahaan-perusahaan ini memiliki bisnis utama, yang berbeda dalam hal diferensiasi dan lingkup.

Integrasi Rangkaian

Cara pertama yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk menjadi lebih sekedar perusahaan adalah melalui apa yang oleh banyak orang disebut sebagai integrasi vertikal, yaitu, menghasilkan input sendiri atau menentukan output sendiri.

Diversifikasi

Beberapa organisasi lain, terutama perusahaan-perusahaan Fortune tipe-500, memberikan reaksi atas masalah level perusahaan melalui diversifikasi, yaitu menjalankan berbagai kegiatan bisnis yang tidak berhubungan dengan rangkaian operasional perusahaan. Inilah yang disebut dengan nama diversifikasi luas.

Tipe diversifikasi yang kedua adalah diversifikasi terbatas, dimana perusahaan-perusahaan baru dijalankan berdasarkan kemampuan perusahaan untuk mengembangkan keahlian yang ada.

Tipe diversifikasi yang ketiga adalah diversifikasi berhubungan, dimana perusahaan-perusahaan baru berhubungan erat dengan keahlian yang ada sebelumnya, perusahaan mungkin memutuskan untuk menjalankan aktivitas dan mencoba untuk menciptakan atau memperoleh beberapa keahlian baru, dengan kata lain, menemukan “keterkaitan” terhadap keahlian dan teknologi baru yang belum dimiliki sebelumnya.

Akhirnya, Rumelt memperkenalkan diversifikasi yang tidak berhubungan, dimana perusahaan-perusahaan menjalankan usaha-usaha baru yang berbeda sama sekali, yaitu usaha-usaha yang tidak berhubungan dengan kegiatan operasi perusahaan saat ini atau sebelumnya.

PENDEKATAN KONVENS/ONAL TERHADAP STRATEGI LEVEL PERUSAHAAN

Dalam bagian ini akan dikaji mengenai level perusahaan, yang menggambarkan berbagai reaksi yang mungkin ditunjukkan oleh perusahaan, mulai dari strategi-strategi khusus yang mungkin diterapkan sampaikan kepada struktur yang mungkin digunakan oleh perusahaan.

Manajemen Portfolio

Seorang investor mungkin memiliki portofolio untuk jenis saham tertentu untuk tujuan tertentu. Mungkin ditujukan untuk

memaksimalkan pendapatan, untuk meminimalkan resiko investasi, atau untuk memaksimalkan pertumbuhan pendapatan.

Matriks Boston Consulting Group (BCG)

Matriks Boston Consulting Group (BCG) mungkin yang pertama, dan barangkali yang paling mudah dipahami mengenai beberapa teknik portfolio. Ini mengatur unit bisnis perusahaan dengan matriks dua-dua yang memiliki dimensi pertumbuhan pasar (rendah atau tinggi) dan pangsa pasar (rendah atau tinggi).

Beberapa Masalah pada Pendekatan Portfolio

Sejumlah orang telah membuktikan bahwa teknik portofolio membantu para manajer dalam menganalisa berbagai aktivitas pada perusahaan yang menjalankan diversifikasi, dengan demikian akan membantu mereka dalam memantau perbedaan yang timbul.

PENDEKATAN PENCIPTAAN NILAI TERHADAP STRATEGI LEVEL PERUSAHAAN

Porter memulai dengan tiga prinsip dasar. Yang pertama adalah persaingan terjadi pada level perusahaan bukan pada level badan hukum. Prinsip yang kedua adalah bahwa diversifikasi adalah tidak bebas, tidak dapat dihindari bahwa diversifikasi menimbulkan tambahan biaya dan batasan-batasan terhadap unit usaha. Prinsip dasar ketiga adalah bahwa para pemegang saham selalu siap untuk menjalankan diversifikasi.

Hal yang menarik mengenai pandangan-pandangan yang dikemukakan oleh Porter dan Prahalad serta Hamel mengenai

strategiperusahaan adalah seberapa jauh saling ketergantungan dibutuhkan dibandingkan dengan berbagai pandangan konvensional. Unit-unit usaha adalah bersifat independen dan dipertahankan dengan ketaatan yang tinggi terhadap doktrin otonomi divisi. Unit-unit perusahaan independen tidak bertanggung jawab untuk memberikan kontribusi terhadap pemeliharaan kompetensi utama perusahaan yang bersifat luas.

BAGIAN KEEMPAT : ORGANISASI WIRAUSAHA

**BAB XI : STRUKTUR DAN STRATEGI PADA ORGANISASI
WIRAUSAHA**

BAB XII : LINGKUNGAN STRUKTURAL

BAB XIII : PENGKAJIAN KEMBALI TERHADAP KONSEP PERANAN

BAB XI. STRUKTUR DAN STRATEGI PADA ORGANISASI WIRAUSAHA

Dalam bagian ini akan dianalisis tentang visi individu, keahlian teknis dan industri kepribadian kewirausahaan, organisasi kewirausahaan, strategi persaingan dalam industri yang baru muncul, strategi persaingan dalam industri yang berkotak-kotak, struktur dasar, kondisi organisasi kewirausahaan, pendekatan kewirausahaan terhadap pembentukan strategi pada sebuah jaringan supermarket dan strategi persaingan pada industri yang baru muncul.

VISI INDIVIDU

Para pemimpin wirausaha memulai dengan sebuah visi yang sama, yaitu suatu gambaran pemikiran mengenai bentuk bisnis seperti apa yang mereka inginkan. Visi ini jarang diungkapkan dengan kata-kata oleh pemimpin, dan bahkan sering tidak terlintas dalam pikiran mereka. Mereka hanya “mengetahui” bahwa sesuatu dapat berjalan. Pengusaha yang berhasil biasanya dipandang sebagai *pahlawan* bisnis, misalnya H. Ross Perot, Steve Jobs, Ray Kroc, dan Henry Ford. Oleh karena kekaguman terhadap *pahlawan* ini, kita menghubungkan kata “*visi*” dengan sesuatu yang agung atau sangat besar, tapi kata-kata tersebut tidak harus menggambarkan visi kewirausahaan tertentu.

KEAHLIAN TEKNIS DAN INDUSTRI

Tidak masalah apakah sebuah usaha yang baru didasarkan pada ide pekerjaan atau kepentingan yang lainnya, adalah penting bagi

pengusaha untuk menguasai dan mengetahui secara penuh mengenai industri itu dan teknologi yang digunakan dalam industri tersebut. Penelitian mengenai siklus organisasi telah memperlihatkan bahwa kekuatan yang mendorong suatu usaha yang baru adalah kreativitas dan pengetahuan teknis. Para pendiri perusahaan harus mengetahui mengenai bisnis dan industri yang akan membuat sebuah produk dan memastikan kelangsungan hidup dari produk tersebut dipasar.

KEPRIBADIAN KEW/RAUSAHAAN

Orang yang memiliki motivasi yang tinggi untuk meraih suatu prestasi suka untuk menentukan tujuan yang akan dicapainya sendiri, yang cenderung bersifat lebih menantang. Para pencapai prestasi yang tinggi juga lebih suka untuk menentukan target untuk mana mereka dapat memperoleh umpan balik mengenai keberhasilannya.

Pusat kontrol internal adalah ciri lainnya dari pengusaha. Ini berarti bahwa mereka percaya bahwa mereka memiliki kontrol terhadap nasibnya sendiri dan bahwa kekuatan eksternal memiliki pengaruh yang sangat kecil. Karena hal ini membutuhkan upaya yang maksimal, pengusaha cenderung memiliki tingkat energi yang tinggi. Juga berkaitan dengan pusat kontrol internal adalah kecenderungan pengusaha memiliki rasa percaya diri yang tinggi. Mereka percaya bahwa mereka mampu menangani segala sesuatunya yang muncul atau yang dirasakan akan terjadi. Mereka juga cenderung sangat menghargai waktu; pengusaha seringkali tidak sabaran dan menghindari untuk menunda melakukan sesuatu.

Akhirnya, pengusaha memiliki toleransi terhadap ketidak-jelasan sesuatu. Banyak orang membutuhkan struktur, instruksi khusus dan informasi yang lengkap. Sebaliknya, toleransi terhadap ketidak-jelasan memungkinkan seseorang untuk tidak terganggu oleh ketidak-pastian dan kebingungan.

ORGANISASI KEWIRAUSAHAAN

Struktur

Kekuasaan terfokus pada *chief executive*, yang melaksanakan kekuasaan tersebut secara pribadi dengan mempercayai pengawasan langsung untuk melaksanakan koordinasi.

Lingkungan eksternal biasanya sangat sederhana (tidak dapat dipahami oleh seseorang) dan bersifat dinamis (baik untuk struktur yang fleksibel). Perusahaan-perusahaan ini seringkali masih baru didirikan dan bersifat agresif, dengan mengupayakan pasar-pasar yang beresiko yang bebas dari unsur birokrasi. Tapi Mintzberg juga menjelaskan bahwa beberapa organisasi kewirausahaan tidak begitu agresif atau visioner; banyak diantaranya memiliki strategi yang biasa dalam peran geografis yang kecil.

Pembentukan Strategi pada Organisasi Kewirausahaan

Tentunya, keberhasilan yang besar akan mengarah pada ukuran yang besar, yang sulit ditangani dengan menggunakan pendekatan kewirausahaan.

Semangat yang dimiliki pengusaha merupakan tanggung-jawabnya untuk memperjuangkan suatu visi untuk jangka panjang dan kemudian mengganti visi tersebut pada waktu yang tepat nantinya. Mintzberg mengkaji proses perubahan visi ini melalui kajian yang rinci di Canadelle, produser pakaian dalam wanita di Kanada. Langkah pertama adalah merealisasikan hal-hal yang telah mengalami perubahan. Kedua, adalah "*melangkah ke suatu kekosongan*" - untuk meninggalkan konsep lama dan mencoba untuk mengkaji perubahan apa yang dibutuhkan. Realisasi ini biasanya berupa temuan-temuan. Akhirnya, perusahaan harus bekerja kearah realisasi dari visi yang baru tersebut.

STRATEGI PERSAINGAN DALAM INDUSTRI YANG BARU MUNCUL

Industri yang baru muncul adalah industri yang baru didirikan atau baru saja mengalami perubahan yang dihasilkan oleh inovasi teknologi, perubahan hubungan biaya atau munculnya kebutuhan konsumen yang baru atau peluang bisnis baru yang layak. Tulisan Michael Porter yang berjudul "Competitive Strategy in Emerging Industry" membahas tentang jenis industri ini, yang merupakan konteks lain dari organisasi kewirausahaan. Situasi dasar dalam industri yang baru muncul adalah bahwa tidak ada aturan main. Segala sesuatunya adalah tidaklah menentu- teknologi, strategi, informasi mengenai perusahaan lawan, bahkan mengenai yang mana yang menjadi perusahaan lawan. Pada awalnya, hal ini akan memerlukan biaya yang besar, tapi kemudian biaya tersebut akan berkurang dengan sendirinya. Banyak perusahaan

dalam industri ini spin-off dari perusahaan-perusahaan yang lebih besar, tapi sebagian perusahaan lainnya adalah perusahaan baru.

STRATEGI PERSAINGAN DALAM INDUSTRI YANG TERKOTAK-KOTAK

Industri yang terkotak-kotak adalah industri dimana tidak ada satupun perusahaan yang memiliki pangsa pasar yang signifikan dan perusahaan-perusahaan ini tidak mampu mempengaruhi hasil dari industri tersebut. Perusahaan tersebut biasanya terdiri dari apa yang kita sebut sebagai organisasi kewirausahaan. Michael Porter dalam tulisannya yang berjudul "*Competitive Strategy in Fragmented Industries* ' menjelaskan industri yang terkotak-kotak secara lebih rinci. Terdapat beberapa faktor yang mengarah pada kondisi ini seperti hambatan untuk menjadi peserta pasar baru yang kecil, kurangnya keunggulan ukuran perusahaan, kebutuhan pasar yang beragam, peraturan lokal, dan kebaruan produk.

Kemudian Porter membahas bagaimana organisasi kewirausahaan harus menangani semua ini dan situasi lainnya.

STRATEGI DARI PERUSAHAAN BARU DAN KECIL YANG MEMILIKI KINERJA YANG TINGGI

Tulisan dari Cooper, Williard dan Woo dalam bab ini mengkaji sebuah situasi dimana organisasi kewirausahaan mampu mengungguli perusahaan yang lebih besar dalam industri ini. Usulan tertentu bagi organisasi kewirausahaan adalah hanya melayani "ceruk" yang tidak terlayani oleh pesaing-pesaing yang besar. Penulis ini mendorong

kita untuk mengkaji kembali konsep peranan, dengan mengatakan bahwa adalah seringkali memungkinkan bagi perusahaan-perusahaan kecil untuk berkompetisi secara langsung dengan perusahaan-perusahaan besar dalam sebuah industri. Tulisan tersebut mengkaji pengalaman dari lima buah perusahaan kecil yang berhasil menantang pemimpin pasar yang sudah mapan.

Para penulis menjelaskan bahwa beberapa perubahan dapat menciptakan peluang bagi seluruh perusahaan dalam suatu industri terutama menciptakan peluang bagi perusahaan-perusahaan kecil. Diantara perubahan ini adalah perubahan peraturan, teknologi dan preferensi konsumen, sejalan dengan perubahan dalam organisasi dan manajemen. Peluang-peluang ini mungkin terdiri dari penambahan atau pengurangan pelayanan atau penggunaan teknologi yang memiliki biaya murah. Para penantang yang baik memerlukan sebuah konsep yang jelas mengenai apa yang ingin dicapai-nya, sehingga mereka dapat mengembangkan sebuah keunggulan kompetitif.

STRUKTUR DASAR

Struktur dari organisasi kewirausahaan seringkali sangat sederhana, yang memiliki ciri yang tidak rumit. Sebagaimana terlihat dalam gambar pembuka di atas, biasa-nya organisasi tersebut memiliki sedikit atau tidak memiliki staf sama sekali, divisi tenaga kerja yang long-gar dan hirarki manajemen yang kecil. Sangat sedikit kegiatannya yang bersifat formal serta menggunakan prosedur perencanaan atau kegiatan pelatihan yang

sangat mini-mal. Dalam suatu pengertian, organisasi ini bersifat *non-struktur*, atau dengan struktur yang sederhana.

Kekuasaan cenderung terfokus pada *chief executive*, yang memiliki profil kepribadian yang tinggi. Kontrol formal tidak dianjurkan karena merupakan ancaman terhadap kefleksibelan daripada *chief executive*. Dia mengarahkan perusahaan dengan kekuatan kepribadian yang murni atau melalui intervensi yang lebih langsung. Dengan pengawasan para pemimpinnya, politik tidak dapat muncul dengan mudah. Jika orang luar (*outsider*), seperti pelanggan atau supplier tertentu berupaya untuk mempengaruhi perusahaan, para pemimpin tersebut tidak akan mengarahkan organisasi pada segmen yang lebih kecil di pangsa pasar.

KONDISI ORGANISASI KEWIRAUSAHAAN

Konfigurasi kewirausahaan *centrist* terbentuk karena konteks eksternal yang sederhana dan dinamis. Lingkungan yang lebih sederhana (katakanlah eceran makanan dibandingkan perancangan sistem komputer) memungkinkan seseorang yang berada pada manajemen puncak untuk memperoleh pengaruh yang besar, karena apabila berada dalam lingkungan yang dinamis yang membutuhkan struktur yang fleksibel. Pemimpin wirausaha biasanya tertarik pada kondisi tersebut.

Tentunya, kasus klasik dari hal ini adalah perusahaan wirausaha dimana pemimpinnya sekaligus bertindak sebagai pemilik. Pengusaha seringkali menemukan bahwa perusahaannya harus menghindari prosedur dan kontrol birokrasi.

PEMBENTUKAN STRATEGI DALAM ORGANISASI KEWIRAUSAHAAN

Kepemimpinan Yang Memiliki Visi

Dalam sebuah tulisan yang ditulis antara Mintzberg dengan Frances Westley, ia membandingkan dua pandangan mengenai kepemimpinan yang memiliki visi.

Berdasarkan sebuah buku mengenai teater yang ditulis oleh Peter Brook, seorang direktur legendaris dari perusahaan Royal Shakespere Company, dia merasakan visi strategi menjadi bersifat *magical* pada saat ketika fiksi dan kehidupan bercampur aduk. Dalam drama, momen ini adalah hasil dari “rehearsal”, ‘penampilan’ itu sendiri dan ‘kehadiran” penonton. Tapi Brook lebih menyukai kata -kata yang serupa yang lebih dinamis dalam bahasa Perancis, yang keseluruhannya memiliki makna dalam bahasa Inggris sebagai “pengulangan”, “representasi” atau “bantuan”. Sebaliknya, Frances menggunakan kata-kata ini pada visi strategi.

PENDEKATAN KEWIRAUSAHAAN TERHADAP PEMBENTUKAN STRATEGI PADA SEBUAH JARINGAN SUPERMARKET

Steinberg adalah sebuah jaringan eceran Kanada yang memulai usahanya dari sebuah toko makanan yang kecil di Montreal pada tahun 1917 dan berkembang dengan penjualan milyaran dolar selama hampir 60 tahun keberadaannya sebagai pemimpin dibidang eceran. Sebagian besar dari pertumbuhan tersebut berasal dari kegiatan operasional supermarket. Dalam beberapa hal, Steinberg cocok dengan model kewirausahaan. Sam Steinberg yang pertama kali bergabung dengan toko milik ibunya pada

umur 11 tahun dan secara pribadi melakukan keputusan yang cepat untuk mengembangkan toko tersebut dua tahun berikutnya, dengan mempertahankan kontrol formal terhadap perusahaan (termasuk setiap saham yang memiliki hak suara) sampai pada hari kematiannya pada tahun 1978. Dia juga melaksanakan kontrol majerial yang ketat terhadap keputusan utama toko tersebut, paling tidak sampai perusahaan melakukan diversifikasi setelah tahun 1960, terutama menjadi bentuk eceran lainnya.

Adalah sudah populer untuk menjelaskan “geberakan yang berani” dari pengusaha (Cole, 1959). Pada perusahaan Steinberg, kita hanya melihat dua reorientasi utama dari strategi dalam enam puluh tahun, yaitu beralih ke bentuk self-service pada tahun 1930-an dan menjadi bisnis pusat perbelanjaan pada tahun 1950-an. Tapi, hentakan tersebut tidak separah yang diujikan.

Memahami sebuah visi baru pada perusahaan garmen.

Keahlian seorang pengusaha seperti Sam Steinberg adalah kemampuannya untuk melaksanakan satu buah visi (self-service dan segala sesuatu yang dibutuhkan) selama beberapa dekade dan kemudian berdasarkan pertanda yang lemah dalam lingkungan (pembangunan *shopping center* kecil yang pertama di Montreal), guna merealisasikan perlunya perubahan visi tersebut. Literatur mengenai perencanaan membahas permasalahan yang besar mengenai *forecasting* seperti ketidak-langsungan, tapi sepanjang pengetahuan saya, tidak ada teknik

yang formal untuk melakukan hal tersebut secara efektif. Kemampuan untuk menemukan sebuah perubahan yang mendadak dalam sebuah pola yang sudah mapan dan kemudian menemukan sebuah visi baru nampaknya tetap berada dalam wilayah intuisi yang baik yang biasanya berupa pemahaman dari pemimpin yang bijaksana, berpengalaman dan enerjetik. Sekali lagi, literatur ini tidak membahas banyak mengenai hal ini. Tapi sisi lain dari studi kita, juga mengenai kewirausahaan, benar-benar memperlihatkan beberapa aspek dari proses ini.

Canadelle memproduksi pakaian wanita wanita, terutama *bra*, Canadelle adalah organisasi yang sangat sukses, walaupun tidak dalam skala yang sama dengan Steinberg. Segala sesuatunya berjalan dengan baik dalam perusahaan pada tahun 1960-an dibawah kepemimpinan Larry Nadler (anak laki-laki dari pendiri perusahaan tersebut) ketika segala sesuatunya mengalami perubahan dengan cepat. Revolusi seksual dalam berbagai jenis menyertai manifestasi sosial yang lebih luas, dengan *bra* yang terbakar sebagai simbol dari resistensinya. Bagi sebuah produser *bra*, ancaman yang ada sudah sangat jelas. Bagi kebanyakan wanita lainnya, *miniskirt* telah mendominasi dunia model/ fashion, dengan meninggalkan pakaian dalam dan menonjolkan pada *pantyhose*.

Sekarang, organisasi tersebut telah mengetahui arah mana yang akan ditempuhnya; objek pelaksanaan adalah mencapai arah tersebut dengan menggunakan keseluruhan keahlian yang dikuasainya, yang sebagian

besar bersifat formal dan analitis. Tentunya, tidak setiap orang akan menerima visi yang baru. Bagi mereka yang sudah terbiasa dengan strategi lama, visi baru ini merupakan masa-masa yang kurang menyenangkan bagi mereka, dan mereka akan melakukan penolakan, dengan memaksa para pemimpin untuk menggunakan kekuasaannya yang formal dan keahlian poli-tik. Dengan demikian, penyegaran cara berpikir para pemimpin perusahaan seringkali terdiri dari kekakuan, perubahan dan penyegaran organisasi itu sendiri. Tapi apabila struktur yang ada bersifat sederhana seperti yang terdapat dalam organisasi kewirausahaan, permasalahan tersebut biasanya relatif kecil.

Kepemimpinan yang menentukan prioritas dalam konfigurasi kewirausahaan

Kesimpulannya, kewirausahaan sangat terikat pada pembentukan visi strategi, yang seringkali sejalan dengan perolehan sebuah konsep yang baru. Strategi memiliki karakteristik yaitu dipertimbangkan secara matang, karena strategi merupakan keinginan dari pemimpin. Rincian dari strategi tersebut dapat muncul ketika strategi tersebut dikembangkan. Sebenarnya, visi juga dapat mengalami perubahan. Pemimpin dapat melakukan adaptasi dan pembelajaran, yang berarti visi baru juga dapat muncul, kadang-kadang secara yang agak cepat seperti yang pernah kita lihat.

BEBERAPA PERMASALAHAN YANG BERKAITAN DENGAN ORGANISASI KEWIRAUSAHAAN

Kita membuat kesimpulan dengan beberapa permasalahan yang luas yang berkaitan dengan organisasi kewirausahaan. Dalam konfigurasi ini, keputusan mengenai strategi dan kegiatan operasional cenderung tersentralisasi dikantor *chief executive*. Sentralisasi ini memiliki manfaat yang penting untuk membentuk dasar-dasar respon strategi dalam pengetahuan yang mendalam dari kegiatan operasional. Hal ini juga memungkinkan adanya fleksibilitas dan kemampuan adaptasi yang baik : hanya satu orang yang harus bertindak. Tapi *executive* ini bisa terperangkap dalam permasalahan kegiatan operasional sehingga dia kehilangan wawasan strategi; atau dia menjadi begitu antusias mengenai peluang strategi sehingga kegiatan yang lebih rutin bisa melemahkan karena kurangnya perhatian dan pada akhirnya akan mempengaruhi organisasi secara keseluruhan. Kedua hal ini sering terjadi dalam organisasi kewirausahaan.

Hal juga merupakan organisasi yang paling beresiko, yang tergantung pada aktivitas seseorang. Sebuah “serangan jantung” dapat menghancurkan sarana komunikasi utama yang dimiliki oleh organisasi. Bahkan seorang pemimpin yang bertanggung jawab juga menghadapi banyak resiko. Ketika perubahan diperlukan, segala sesuatunya tergantung pada respon *chief executive* terhadap perubahan tersebut. Jika dia menolak perubahan, kemudian organisasi tidak memiliki sarana untuk

melakukan adaptasi. Kemudian, keunggulan yang terbesar dari organisasi kewirausahaan (yaitu visi dari para pemimpinnya plus kapasitas untuk memberikan respon dengan cepat) akan menjadi kewajiban utama.

Keunggulan organisasi kewirausahaan lainnya adalah *sense of mission* yang dimilikinya. Banyak orang lebih suka bekerja pada organisasi yang lebih kecil yang memiliki lingkungan yang akrab dimana para pemimpinnya yang seringkali karismatik mengetahui apa yang sedang dilakukannya. Akibatnya, organisasi cenderung berkembang dengan pesat, dengan antusiasme yang tinggi. Pegawai mampu mengembangkan identifikasi yang solid dengan organisasi tersebut.

STRATEGI PERSA/NGAN PADA INDUSTRI YANG BARU MUNCUL

Analisis Michael E. Porter sebagai berikut:

Industri yang baru muncul adalah industri yang baru didirikan atau baru saja mengalami perubahan yang dihasilkan oleh inovasi teknologi, perubahan hubungan biaya atau munculnya kebutuhan konsumen yang baru atau perubahan ekonomi dan sosiologis lainnya yang mengangkat suatu produk atau jasa baru pada tingkat peluang bisnis yang potensial dan layak.

Ciri utama dari sebuah industri yang baru muncul dari sudut pandang pembentukan strategi adalah bahwa tidak adanya *rule of the game*. Permasalahan persaingan dalam sebuah industri yang baru muncul adalah bahwa seluruh peraturan dibuat agar perusahaan mampu melaksanakannya dan akan lebih maju dengan mematuhi peraturan tersebut.

BAB XII. LINGKUNGAN STRUCTURAL

Ciri-ciri umum struktural

KETIDAKPASTIAN TEKNOLOGI. Terdapat ketidak-pastian yang cukup besar mengenai teknologi pada industri yang baru muncul. Konfigurasi produk apa yang akan terbukti menjadi yang terbaik ? Teknologi produksi yang mana yang akan terbukti yang paling efisien ?

KETIDAKPASTIAN STRATEGI. Tidak ada strategi “yang benar” yang telah berhasil diketahui, dan perusahaan yang berbeda mengupayakan pendekatan yang berbeda guna mendapatkan posisi produk/pasar, pemasaran, pelayanan dan sebagainya, serta bertaruh dengan konfigurasi produk atau teknologi produksi yang berbeda.

BIAYA AWAL YANG TINGGI TAPI KEMUDIAN PENURUNAN BIAYA YANG TAJAM

Volume produksi yang kecil dan kebaruan produk biasanya menimbulkan biaya produksi yang tinggi dalam industri yang baru muncul.

PERUSAHAAN EMBRIO DAN PERUSAHAAN HASIL DARI PERTUMBUHAN

Tahapan munculnya industri baru biasanya disertai oleh adanya perusahaan yang baru dibentuk dalam jumlah yang sangat besar (bertolak belakang dengan unit yang baru dibentuk pada perusahaan yang sudah mapan) yang akan dialami oleh industri tersebut.

PEMBELI UNTUK PERTAMA KALINYA (FIRST TIME BUYER)

Para pembeli dari produk atau jasa industri yang baru muncul adalah pembeli-pembeli baru. Tugas utama pemasaran adalah mendorong para pembeli untuk beralih ke produknya atau mendorong pembeli membeli produk atau jasa yang baru.

HORIZON JANGKA PENDEK. Dalam berbagai industri yang baru muncul, tekanan untuk mengembangkan pelanggan atau menghasilkan produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen adalah cukup besar sehingga hambatan dan permasalahan yang muncul berkaitan dengan kebijaksanaan bukan sebagai akibat dari analisis terhadap kondisi dimasa yang akan datang.

SUBSIDI. Dalam berbagai industri yang baru muncul, terutama industri yang memiliki teknologi baru yang radikal atau yang menjawab bidang permasalahan masyarakat, barangkali terdapat pemberian subsidi bagi para perintis dalam industri ini. Subsidi tersebut bisa berasal dari sumber pemerintah atau non-pemerintah.

Hambatan Mobilitas Awal

Hambatan awal yang sering dijumpai adalah sebagai berikut:

- teknologi khusus
- akses terhadap saluran-saluran distribusi
- akses terhadap bahan baku dan input lainnya (tenaga kerja ahli) dengan biaya dan kualitas yang tepat.

- keuntungan biaya karena pengalaman, yang lebih signifikan karena ketidakpastian teknologi dan persaingan.
- resiko yang meningkatkan biaya peluang modal yang efektif dan sehingga meningkatkan hambatan modal yang efektif.

Pilihan Strategi

Pembentukan strategi pada industri yang baru muncul harus menangani ketidakpastian dan resiko yang mungkin dihadapi selama perkembangan industri ini. Sebagian besar dari ketentuan persaingan tidak diketahui, struktur industri tidak jelas dan barangkali tetap mengalami perubahan dan sulit untuk mendiagnosa para pesaing.

PEMBENTUKAN STRUKTUR INDUSTRI

Permasalahan strategi yang sering terabaikan dalam industri yang baru muncul adalah kemampuan perusahaan untuk membentuk struktur industri.

PENGARUH EKSTERNAL DALAM PERKEMBANGAN INDUSTRI

Dalam sebuah industri yang baru muncul, permasalahan strategi utama adalah keseimbangan antara dukungan industri dan upaya untuk memperjuangkan kepentingannya sendiri yang sempit. Karena adanya kemungkinan permasalahan sehubungan dengan citra, kredibilitas industri dan kebingungan para pembeli dalam tahap baru munculnya, dalam mencapai keberhasilannya, perusahaan akan tergantung pada perusahaan lain dalam industri tersebut.

PERUBAHAN PERANAN SUPUER DAN JARINGAN D/STR/BUSI.

Berdasarkan strategi, perusahaan yang berada dalam sebuah industri yang baru muncul harus siap terhadap kemungkinan perubahan orientasi daripada suplier dan jaringan distribusinya karena industri tersebut mengalami perkembangan ukuran.

PERUBAHAN HAMBATAN MOBILITAS

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, hambatan mobilitas awal akan menghilang dengan cepat dalam sebuah industri yang baru muncul, yang seringkali digantikan oleh hambatan-hambatan yang sangat berbeda karena industri tersebut mengalami pertumbuhan dalam hal ukuran dan karena teknologinya menjadi semakin mapan. Faktor ini memiliki serangkaian implikasi. Implikasi yang paling jelas adalah perusahaan harus siap untuk menemukan cara-cara baru untuk mempertahankan posisinya dan harus tidak sepenuhnya mengandalkan teknologi yang dimilikinya dan keragaman produk yang menjadi dasar keberhasilannya dimasa lalu. Pemberian respon terhadap perubahan hamba-tan mobilitas mungkin melibatkan komitmen modal yang mungkin jauh lebih besar dari yang diperlukan pada tahap-tahap sebelumnya.

Penentuan Waktu Untuk Memasuki Pasar (*timing entry*)

Entri ke pasar secara lebih awal adalah tepat apabila terdapat beberapa kondisi umum sebagai berikut:

- Citra dan reputasi perusahaan adalah sangat penting bagi pembeli, dan perusahaan dapat mengembangkan reputasi yang baik dengan menjadi seorang pelopor.

- Entri ke pasar secara lebih awal dapat memulai proses pembelajaran dalam sebuah bisnis, dimana kurva pembelajaran adalah sangat penting, pengalaman adalah sulit untuk ditiru, dan hal tersebut tidak akan dihapuskan oleh generasi teknologi selanjutnya.
- Loyalitas pelanggan adalah sangat dibutuhkan, sehingga perusahaan yang akan memperoleh manfaat yang terbesar adalah perusahaan yang mampu melakukan penjualan kepada pelanggan secara lebih dini.
- Keunggulan biaya yang mutlak dapat diperoleh melalui komitmen awal kepada pemasok bahan baku, jaringan distribusi dan sebagainya.

GEBRAKAN YANG BERKAITAN DENGAN TAKTIK

Permasalahan yang menghalangi perkembangan sebuah industri yang baru muncul membutuhkan gebrakan yang berkaitan dengan taktik yang dapat meningkatkan posisi strategi perusahaan :

- Komitmen awal yang diberikan kepada pemasok bahan baku akan menghasilkan prioritas pada saat-saat adanya kelangkaan bahan baku.
- Pendanaan dapat diatur guna memanfaatkan hubungan Wall Street dengan industri jika hal tersebut terjadi, bahkan jika pendanaan lebih besar dari kebutuhan yang sesungguhnya. Langkah ini akan memperkecil biaya modal perusahaan.

Pilihan mengenai industri mana yang akan dimasuki tergantung pada hasil prediksi yang telah diuraikan diatas.

STRATEGI PERSAINGAN DALAM INDUSTRI YANG TERKOTAK-KOTAK

Lingkungan struktur yang penting dimana berbagai perusahaan melakukan persaingan adalah industri yang terkotak-kotak, yaitu sebuah industri dimana didalamnya tidak ada perusahaan yang memiliki pangsa pasar yang signifikan dan dapat mempengaruhi outcome dari industri tersebut secara signifikan. Biasanya industri yang terkotak-kotak terdiri dari sejumlah perusahaan dengan ukuran kecil dan menengah, yang sebagian besar diantaranya adalah perusahaan pribadi.

APA YANG MEMBUAT SEBUAH INDUSTRI TERKOTAK-KOTAK ?

HAMBATAN ENTRI PASAR YANG RENDAH SECARA MENYELURUH. Hampir seluruh industri yang terkotak-kotak memiliki hambatan entri pasar yang rendah secara menyeluruh. Jika tidak demikian, industri tersebut tidak akan terdiri dari berbagai perusahaan dalam ukuran kecil.

TIDAKADANYA PENGHEMATANATAUKURVA PENGALAMAN

Sebagian besar industri yang terkotak-kotak memiliki ciri tidak adanya penghematan yang signifikan atau kurva pembelajaran dalam aspek- aspek bisnis yang penting.

BIAYA INVENTORI YANG TINGGI ATAU FLUKTUASI PENJUALAN YANG TIDAK MENENTU

Walaupun terdapat penghematan yang hakiki dalam proses produksi, penghematan ini hanya akan memberikan hasil jika biaya inventori yang

tinggi menghasilkan peningkatan penjualan.

TIDAK ADA KEUNTUNGAN DARI UKURAN YANG BERKAITAN DENGAN PEMBELI ATAU SUPLIER

Contoh, para pembeli yang terdiri dari perusahaan dengan ukuran yang begitu besar sehingga sebuah perusahaan yang besar dalam sebuah industri hanya memiliki tingkat tawar menawar yang lebih baik dengan perusahaan tersebut ketimbang dengan perusahaan dengan ukuran yang lebih kecil.

PEMBOROSAN DALAM BEBERAPA ASPEK PENTING

Perubahan produk atau perubahan style yang cepat perlu untuk mempertahankan biaya (overhead) yang rendah, lini produk yang sangat beragam, kreativitas yang tinggi, memerlukan kontrol yang ketat (seperti pada restoran); layanan pribadi atau citra lokal atau kontak adalah sangat penting).

KEBUTUHAN PASAR YANG BERAGAM

Dalam beberapa industri, selera industri akan terkotak-kotak dengan jhembeli yang beragam, yang masing-masingnya menginginkan ragamproduk tertentu dan ingin (dan mampu) untuk membayar mahal ketimbangmenerima versi produk yang lebih standar.

DIFERENSIASI PRODUK YANG TINGGI, TERUTAMA JIKA BERDASAR-KAN PADA CITRA

Contoh, senimari lebih suka berhubungan dengan agen *booking* yang lebih kecil atau label rekaman yang memiliki citra yang ingin

digunakannya.

HAMBATAN UNTUK MENINGGALKAN INDUSTRI TERSEBUT

Jika terdapat hambatan untuk meninggalkan industri tersebut, perusahaan yang menghadapi kondisi marginal cenderung untuk tetap berada dalam industri tersebut sehingga menghalangi penggabungan.

PERATURAN DAERAH

Peraturan daerah (dengan memaksa perusahaan-perusahaan untuk mematuhi ketentuan yang berbeda-beda atau menyesuaikan diri dengan kondisi politik lokal) bisa menjadi sumber pengotak-kotakan utama dalam sebuah industri.

LARANGAN PEMERINTAH UNTUK MELAKUKAN PEMUSATAN

Pembatasan hukum yang melarang konsolidasi dalam sebuah industri seperti pembangkit listrik dan televisi dan stasiun radio.

KEBARUAN (NEWNESS)

Sebuah industri bisa menjadi terkotak-kotak jika industri tersebut masih baru dan tidak ada perusahaan yang telah berhasil mengembangkan keahlian dan sumber daya untuk memimpin pangsa pasar yang signifikan, walaupun tidak terdapat rintangan lainnya untuk melakukan konsolidasi (pemusatan).

MENANGANIFRAGMENTASI (PENGOTAKAN)

Karena setiap industri sangat berbeda, sehingga tidak ada metode yang sama agar mampu melakukan per-saingan secara efektif dalam

sebuah industri yang terkotak-kotak. Namun demikian, terdapat beberapa alternatif strategi yang mungkin dilaksanakan untuk menangani struktur yang terkotak-kotak yang harus dipertimbangkan ketika mengkaji situasi tertentu. Terdapat beberapa pendekatan tertentu untuk mengupayakan biaya yang rendah, keunikan dan memfokuskan pada strategi umum. ***DESENTRALISASI YANG DILAKSANAKAN DENGAN KETAT***

Karena industri yang terkotak-kotak seringkali memiliki ciri-ciri perlunya koordinasi yang baik, orientasi manajemen lokal, layanan pribadi yang tinggi dan kontrol yang ketat, alternatif yang penting daripada persaingan adalah desentralisasi yang dikelola dengan ketat.

FASILITAS "FORMULA"

Alternatif lainnya yang berkaitan dengan alternatif sebelumnya, adalah melihat variabel strategi utama dalam bisnis karena membangun fasilitas yang efisien dan dengan biaya rendah pada berbagai lokasi.

NILAI TAMBAH YANG SEMAKIN BESAR

Banyak industri yang terkotak-kotak menghasilkan produk atau jasa yang merupakan komoditi yang sulit untuk dibedakan; contoh, banyak bisnis distribusi memiliki stok yang sama jika bukan lini produk yang identik dengan kompetitornya.

SPELIALISASI BERDASRKAN JENIS PRODUK ATAU SEGMENT PRODUK

Karena pengotakan (fragmentasi) industri adalah hasil dari atau disertai dengan adanya berbagai item-item dalam lini produk, strategi yang efektif untuk mencapai hasil rata-rata diatas adalah melakukan spesialisasi pada keiompok produk yang sangat terbatas.

SPELIALISASI BERDASARKAN JENIS PELANGGAN

Jika persaingan menjadi ketat karena adanya struktur yang terkotak-kotak, sebuah perusahaan dapat memperoleh manfaat melalui spesialisasi dari kategori pelanggan tertentu dalam industri tersebut.

SPELIALISASI BERDASARKAN JENIS PESANAN (ORDER)

Tanpa memperhitungkan jenis konsumen, perusahaan dapat melakukan spesialisasi dalam jenis pesanan tertentu guna menangani tekanan persaingan yang ketat dalam sebuah industri yang terkotak-kotak.

DAERAH GEOGRAFIS YANG TERFOKUS

Walaupun terdapat pangsa industri yang cukup luas yang berada diluar jangkauan atau akan diperoleh penghematan yang cukup besar dengan mengcover daerah geografis tertentu melalui fasilitas yang terpusat, perhatian pasar dan kegiatan penjualan.

TULANG PUNGGUNG/TANPA EMBEL-EMBEL

Walaupun terdapat intensitas persaingan dan margin yang rendah dalam berbagai industri yang terkotak-kotak, alternatif strategi yang sederhana tapi cukup kuat adalah perhatian yang besar untuk

mempertahankan postur per-saingan yang menjadi tulang punggung/tanpa memiliki embel-embel, yaitu biaya rendah, pegawai terlatih, pengendalian biaya yang ketat dan perhatian terhadap seluruh hal secara rinci.

PENGGABUNGAN TERBAUK

Walaupun sebab-sebab pengotakan dapat menghambat pangsa pasar yang cukup besar, penggabungan terbalik secara selektif dapat menurunkan biaya dan memberikan tekanan kepada para pesaing yang tidak mampu melakukan penggabungan tersebut.

BAB XIII. PENGKAJIAN KEMBALI TERHADAP KONSEP PERANAN

Analisis Arnold C. Copper, Gary E. Williard and Carolyn Y. Woo sebagai berikut:

Walaupun terdapat pentingnya perusahaan baru dalam ukuran kecil, terdapat sedikit sekali kajian secara eksplisit terhadap strategi yang mereka miliki. Para pendiri perusahaan-perusahaan baru harus menemukan cara-cara untuk melakukan persaingan dalam suatu kondisi yang tidak mengenai kehadiran mereka sebelumnya. Dimulai dengan sumber daya keuangan dan sumber daya manusia yang terbatas dan tanpa memiliki reputasi, mereka harus berupaya untuk mendapatkan peluang dan mengembangkan strategi yang memungkinkan mereka untuk menghadapi persaingan, kadang-kadang dalam industri yang didominasi oleh perusahaan yang sudah mapan dan besar. Karena hampir seluruh strategi terdiri dari persaingan dengan orang lain, perusahaan tersebut perlu mempertimbangkan kompetitor yang mana yang akan ditantang dan apakah keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat diraih.

Konsep yang akan dibahas akan dijelaskan dengan merujuk pada lima tantangan yang berhasil yang mengembangkan strategi persaingan langsung terhadap para pemimpin industri yang jauh lebih mapan dan besar. Kelima tantangan tersebut adalah :

1. MCI, yang bersaing secara langsung dengan AT&T.
2. Amdah1 Corporation, yang bersaing secara langsung dengan IBM.

3. Iowa Beef Processor, yang bersaing secara langsung dengan *packer* daging yang besar seperti Armour dan Wilson.
4. People Express Airline, yang bersaing secara langsung dengan perusahaan penerbangan yang lebih besar seperti Eastern.
5. Nucor, yang bersaing secara langsung dengan perusahaan baja lama seperti US Steel dan Bethlehem.

***KONDISI DIMANA PERSAINGAN LANGSUNG YANG BAIK MUNGKIN
DILAKSANAKAN***

Peluang untuk bersaing secara langsung dengan perusahaan-perusahaan besar sangat bervariasi diantara berbagai industri. Yang terpenting adalah apakah suatu industri mengalami perubahan, sifat-sifat dari perubahan tersebut dan apakah manajemen dari perusahaan terkemuka mengenali implikasi yang mereka miliki. Dalam segala industri, perusahaan pemimpin industri telah sangat berhasil dalam mengembangkan strategi guna mengeksploitasi peluang yang ada sebelumnya. Sejalan dengan waktu, mereka telah berhasil menguasai teknologi, menyetel strategi yang dimilikinya dan mengembangkan organisasi yang terlatih dan memiliki komitmen terhadap cara-cara bersaing ini. Jika tidak ada perubahan, terdapat sedikit peluang bagi perusahaan yang menjadi penantang.

SIFAT-SIFAT DARI PERUSAHAAN PENANTANG YANG BERHAS/L

Bahkan dalam industri yang memberikan peluang untuk melakukan persaingan secara langsung, hanya sebagian perusahaan-perusahaan baru yang mampu untuk menggunakan strategi tersebut. Barangkali terdapat sebuah penggabungan yang tepat antara wawasan, aset dan komitmen.

Kunci dari keberhasilan adalah konsep, yaitu sebuah strategi yang memungkinkan perusahaan baru untuk meraih keunggulan kompetitif. Walaupun seluruh perusahaan kecil yang dikaji disini lebih banyak berhadapan dengan perusahaan-perusahaan besar, tidak ada satupun diantaranya yang bersaing dalam cara yang sama dengan kompetitornya yang lebih besar. Seluruh perusahaan kecil ini dipimpin oleh para pengusaha yang inovatif dan melakukan tantangan dengan kebijaksanaan konvensional dalam industrinya. Pertama-tama, strategi yang mereka gunakan belum teruji dan potensi mereka belum jelas. Namun demikian, seluruh kemungkinan tidaklah pasti bagi yang lainnya dan semua perusahaan berfungsi sebagai pemegang dari strategi baru yang dikembangkan oleh perusahaan mereka masing-masing.

KENDALA-KENDALA DALAM MEMBERIKAN RESPONS

Pada masing-masing dari lima contoh yang dikemukakan di sini, perusahaan-perusahaan yang masih baru ini bersaing langsung dengan perusahaan-perusahaan besar yang sudah mapan. Walaupun dengan keuangan, reputasi dan organisasi yang terbatas, perusahaan-

perusahaan yang masih baru tersebut mengembangkan dan melaksanakan strategi-strategi yang dapat merebut para pelanggan dari para pesaing-pesaing yang besar dan sudah mapan. Mungkin kita akan berpikir untuk melakukan tindakan balasan secara langsung dan besar-besaran. Namun, dalam banyak hal, hal ini tidak dapat dilakukan.

Terpaku pada Paket dan Harga Produk yang Ada

PRODUK STANDAR. Perusahaan-perusahaan besar sering mengembangkan pendekatan umum untuk dapat memenuhi kebutuhan pasar secara luas, walaupun kecenderungan pelanggan mungkin tidak sama.

PENYIMPANGAN (DISTORSI) DALAM PENETAPAN HARGA.

Penyimpangan yang serupa dapat terjadi apabila penetapan harga suatu produk ditujukan untuk menutupi biaya produksi untuk produk lain.

KANIBALISASI PRODUK-PRODUK YANG ADA

Dalam menghadapi suatu konfrontasi, perusahaan-perusahaan yang sudah mapan dibatasi cakupan sejauh mana reaksinya dapat mempengaruhi penjualan produk yang tidak menantang secara langsung.

KENDALA-KENDALA PRODUKSI

Para pesaing yang ada pada contoh yang kami kemukakan semuanya memperlihatkan manfaat biaya yang tinggi. Manfaat-manfaat ini akan dapat direalisasikan melalui sejumlah kebijakan yang terdapat pada berbagai praktek usaha tradisional.

TINGKAT UPAH DAN PERATURAN KERJA

Pada People Express, struktur gaji jauh lebih rendah daripada perusahaan-perusahaan penerbangan yang sudah mapan.

FASILITAS DAN PROSES YANG ADA

Keputusan IBP untuk menempatkan tempat penyembelihan hewan di pusat daerah yang menyediakan makanan hewan ketimbang di kota tempat pemeliharaan ternak tradisional yang ada di Kansas, St. Louis atau Chicago tidak hanya menyebabkan rendahnya tingkat gaji, tapi juga rendahnya biaya *real estate* dan bangunan.

PRODUKSI GABUNGAN

Komponen-komponen yang digunakan bersama pada lini produk yang sama dapat meningkatkan penghematan dalam bidang produksi, teknik dan biaya perbaikan. Sebaliknya, praktek ini sering mengembangkan standarisasi dan melakukan kompromi dalam hal kinerja produk.

Struktur dan Budaya Organisasi

STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi pada perusahaan-perusahaan besar dapat mempengaruhi kemampuannya dalam memberikan reaksi terhadap persaingan langsung yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan kecil.

BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi pada perusahaan-perusahaan yang sudah mapan berkembang melalui penggunaan, pelatihan dan pemberian motivasi kepada para pegawai dalam waktu panjang agar

dapat melaksanakan strategi-strategi tertentu. Para pegawai akan bangga atas kemampuan organisasi, misalnya dalam hal penyediaan lini produk secara sempurna atau dalam hal memberikan layanan yang terbaik.

KEMAMPUAN UNTUK MELAKUKAN PEMBAHARUAN

Pembaharuan adalah sangat bervariasi pada perusahaan-perusahaan yang sudah mapan. Perusahaan-perusahaan tersebut umumnya cukup mampu menangani pembaharuan-pembaharuan yang menuju ke arah peningkatan biaya atau kinerja.

KENDALA-KENDALA DALAM MEMBERIKAN REAKSI

Dalam mempertimbangkan kendala-kendala dalam memberikan reaksi ini, kita tidak boleh meremehkan peranan peraturan pemerintah dan perjanjian serikat kerja.

FAKTOR-FAKTOR MENYANGKUT APAKAH KEUNGGULAN PENANTANG DAPAT DILEMAHKAN

Perusahaan-perusahaan baru yang menjalankan strategi-strategi persaingan langsung dapat mencapai sukses awal, yang didasarkan atas beberapa perubahan yang baru dilakukan. Perusahaan-perusahaan tersebut mengilustrasikan pada penelitian ini. semua perkembangan substansial yang telah dicapai. Seperti perusahaan-perusahaan di Amerika, penjualan yang dilakukan pada tahun 1984 berkisar di atas \$ 500 juta sampai lebih dari \$ 5 milyar.

Hal ini tidak dimaksudkan untuk memberi kesan bahwa kondisi-kondisi yang menyebabkan keberhasilan dan efektifitas strategi yang

diperoleh dengan pemanfaatan kesempatan yang ada ini dapat berlangsung untuk selamanya (sebagai misalnya pada kasus People Express). Hal itu umumnya tergantung dari bagaimana perkembangan perusahaan dan bagaimana reaksi pesaing. Reaksi dapat bersifat siasat jangka pendek, atau mungkin juga merupakan perubahan-perubahan dasar terhadap strategi-strategi perusahaan besar serta perubahan struktur organisasi.

Reaksi-reaksi dari perusahaan yang sudah mapan

Reaksi-reaksi dari perusahaan yang sudah mapan dapat berbentuk taktik atau strategi. Reaksi-reaksi taktis bukan disebabkan oleh perubahan-perubahan fundamental terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan. Reaksi-reaksi taktis tersebut merupakan reaksi-reaksi sementara dari perusahaan-perusahaan yang sudah mapan untuk melindungi segmen-segmen penting, untuk menguji komitmen para pesaing, atau untuk memanfaatkan waktu untuk melaksanakan strategi-strategi atau perubahan-perubahan organisasi.

Perkembangan Perusahaan-Perusahaan Kecil

Jika para pesaing berhasil dalam mengembangkan pasar, akhirnya mereka akan berkembang menjadi organisasi yang lebih besar. Dengan adanya perkembangan, perusahaan-perusahaan ini akan menjadi lebih kompleks dan proses administrasi yang diperlukan dapat menyebabkan karakteristik perusahaan-perusahaan tersebut sama dengan karakteristik

pesaing-pesaing yang lebih besar, memperlambat waktu reaksi dan mengurangi daya saing yang mereka miliki.

Masuknya Perusahaan-Perusahaan Lain

Pada awalnya, biasanya tidak jelas apakah perusahaan-perusahaan kecil yang inovatif mengembangkan strategi-strategi dengan potensi yang besar. Namun, dengan melihat sukses yang mereka capai, pesaing- pesaing lain, baik perusahaan-perusahaan yang sudah mapan ataupun perusahaan-perusahaan baru, mungkin mulai meniru strategi mereka. Misalnya, MCI dan AT&T melakukan persaingan tidak hanya di antara mereka, tapi juga dengan Sprint, Allnet, US Telephone, dan SBS. Pada perusahaan pengepakan daging, IBP bersaing tidak hanya dengan perusahaan pengepakan yang sudah lama, tapi juga dengan perusahaan-perusahaan seperti MBPXL dan Monfort, yang mengikuti strategi-strategi seperti yang mereka terapkan. Para supplier *supercomputer* yang terlibat dalam persaingan tidak hanya IBM dan Amdahl, tapi juga Cray Research dan Control Data.

Strategi-strategi yang dikemukakan di sini merupakan strategi peranan dengan pengertian strategi tersebut dikonsentrasikan guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan kelompok pelanggan tertentu. Strategi tersebut juga merupakan “strategi-strategi fokus” sebagaimana diungkapkan oleh Porter (1980), yang berhubungan dengan penekanan biaya rendah, diferensiasi, atau keduanya, yang merupakan bagian dari kegiatan pemasaran. Namun, berbeda dengan pendapat-pendapat

yang umum terdapat pada kebanyakan bacaan, strategi-strategi niche atau fokus ini tidak membatasi perusahaan-perusahaan baru untuk pasar-pasar yang tidak ada hubungannya dengan pesaing-pesaing utama. Perusahaan-perusahaan seperti itu dengan kombinasi sumber daya perusahaan serta kesempatan usaha yang tepat akan dapat mengembangkan strategi persaingan langsung sehingga dapat dicapai keberhasilan yang diinginkan.

Kita sama sekali tidak dapat menyatakan bahwa strategi konfrontasi langsung adalah cocok untuk semua perusahaan kecil. Sampel yang dikemukakan adalah dalam ukuran kecil dan tidak dapat dijadikan sebagai gambaran umum. Namun, observasi ini dapat menantang pespektif yang dominan dan diharapkan agar para wirausahawan serta para peneliti pada masa yang akan datang berpikir secara lebih luas dan agresif mengenai kompetensi khusus perusahaan-perusahaan kecil dan baru.

**BAGIAN LIMA : KEKUASAAN DAN POLITIK DALAM MANAJEMEN
STRATEGIS**

BAB XIV : KEKUASAAN DAN POLITIK

BAB XV : FUNGSI INSTITUSIONAL DARI MANAJEMEN

BAB XVI : SIAPA YANG HARUS MENGONTROL PERUSAHAAN

**BAB XVII : GOOD GOVERNANCE?, DEMOKRASI MINIMALIS?,
POLITIK PEMBERDAYAAN DALAM PERUSAHAAN**

**BAB XVIII : KATA KUNCI UNTUK PENDEKATAN KEKUASAAN DAN
POLITIK DALAM MANAJEMEN STRATEGI**

BAB XIV. KEKUASAAN DAN POLITIK

Dalam bab ini akan dikaji beberapa elemen kontekstual yang penting yaitu kekuasaan dan politik secara komprehensif dalam dimensi manajemen strategis.

Kekuasaan biasanya didefinisikan sebagai kapasitas seseorang atau departemen untuk mempengaruhi orang lain atau departemen lain untuk bekerja kearah hasil yang diinginkan oleh pemegang kekuasaan. Perhatikan penggunaan kata-kata *kapasitas*; kekuasaan adalah seperti persediaan atau *stok* sesuatu. Kapasitas adalah seperti potensi energi, yang diperoleh dan disimpan sampai digunakan. Politik adalah penggunaan kekuasaan untuk melaksanakan pengaruh terhadap orang lain sehingga tujuan yang dimiliki oleh aktor politik (termasuk memperoleh kekuasaan yang lebih besar) dapat tercapai. Perhatikan bahwa politik (walaupun berkaitan dengan kekuasaan) adalah lebih dari sekedar suatu *arus*; politik adalah seperti energi kinetis, yaitu kekuasaan yang bergerak.

SUMBER KEKUASAAN DALAM ORGANISASI

Sumber Kekuasaan bagi Manajemen Puncak

Sumber kekuasaan yang pertama dan yang paling jelas adalah *posisi formal* pada manajemen puncak. Karena ditunjuk secara resmi sebagai manajemen puncak, mereka diberi-ka sejumlah legimitasi tertentu.

Jenis kekuasaan ini adalah sebuah hal khusus yang disebut *kewenangan*, kewenangan tersebut diberikan secara sah dan formal oleh organisasi kepada individu yang ditunjuk, agar dihormati oleh anggota organisasi lainnya.

Adalah wajar bagi para manager puncak dalam pelaksanaan normal, untuk memiliki kontrol terhadap sumber daya yang penting.

Manajemen puncak adalah posisi yang *excellent* untuk memiliki kontrol terhadap basis dan informasi keputusan. Manajemen puncak menentukan agenda rapat dan keputusan dan menentukan batasan-batasan terhadap keputusan yang mungkin dilakukan oleh anggota yang memiliki level yang lebih rendah. Kontrol terhadap informasi memungkinkan manajemen puncak untuk mengarahkan pemahaman mereka yang menerima informasi tersebut.

Akhirnya, manajemen puncak memiliki apa yang disebut *sentralisasi jaringan*. Hal ini hanya berarti keberadaan dalam jaringan sumber daya dan informasi yang dimiliki organisasi, yang dapat meningkatkan aksesnya terhadap jaringan tersebut.

SUMBER KEKUASAAN BAGI UNIT-UNIT ORGANISASI

Kita cenderung berpikir bahwa manajemen puncak memiliki kekuasaan yang terbesar dalam organisasi modern. Tapi bagian-bagian lain dalam organisasi juga dapat mengumpulkan kekuasaan. Sebenarnya,

pada tingkat hirarki manapun, setiap departemen dan anggota memiliki kekuasaan yang berbeda. Kontijensi strategi adalah kejadian dan kegiatan yang harus dilakukan dengan baik oleh organisasi jika organisasi tersebut ingin meraih kesuksesan. Dalam beberapa hal, SDM dan departemen yang mampu membantu organisasi untuk mencapai kontijensi ini akan memiliki kekuasaan itu.

Salah satu sumber kekuasaan adalah ketergantungan (*dependency*). Sebuah departemen akan memiliki kekuasaan terhadap departemen lainnya jika departemen tersebut memiliki sesuatu yang dibutuhkan oleh departemen-departemen lain.

Jika sebuah departemen lebih baik dalam menghasilkan sumber-sumber keuangan, departemen tersebut akan memiliki kekuasaan yang lebih besar. Contoh, sebuah departemen akademis yang memperoleh hibah yang besar akan memiliki kekuasaan yang lebih besar dalam sebuah universitas. Sentralitas mengacu pada pentingnya departemen dalam kegiatan utama sebuah organisasi. Dalam organisasi produksi, adalah wajar bagi unit-unit produksi untuk memiliki kekuasaan yang lebih besar.

Sebuah departemen yang fungsinya tidak dapat dilaksanakan oleh departemen lain akan memiliki kekuasaan yang lebih besar, hal ini disebut sebagai *non-substitutability*. Salah satu contohnya adalah pemograman

komputer; ketika komputer pertama kali ditemukan, para programmer adalah sangat berkuasa, karena tidak ada lagi pihak lain yang ada dalam organisasi yang mampu membuat komputer berfungsi dengan baik.

Organisasi seringkali menghadapi lingkungan yang dinamis dan kompleks, yang mengarah pada ketidak-pastian yang sangat besar. Sebuah departemen yang lebih unggul dalam mengatasi ketidak-pastian akan meraih kekuasaan yang lebih besar dalam situasi ini.

POLITIK: PENGGUNAAN KEKUASAAN DALAM ORGANISASI

Politik tingkat yang lebih tinggi : Penggunaan Kekuasaan dalam Manajemen Puncak

Apa yang menarik mengenai sumber kekuasaan bagi manajemen puncak adalah sejauh mana mereka mampu mencerminkan apa yang dibahas Wrapp dalam tulisannya dalam Bab Dua yang berjudul “*Good Managers Don’t Make Policy Decisions*”. Menurutnya, dua keahlian yang paling penting dari manajer yang baik adalah berupaya untuk tetap memperoleh informasi dan melaksanakan permainan kekuasaan (*power game*). Tapi manajer yang baik melakukan hal ini dengan baik, dengan menggunakan kekuasaan yang lebih sedikit. Sumber kekuasaan yang berasal dari posisi adalah sumber kekuasaan yang paling utama, yang memberikan legitimasi kepada manager puncak. Kontrol terhadap sumber

daya dapat dilaksanakan secara terang-terangan tapi harus dilakukan dengan perlahan, dengan memperhatikan struktur kekuasaan organisasi.

Hampir terbentuk sebuah analogi terhadap rangkaian nilai-nilai yang diungkapkan oleh Proter, yang hanya berhubungan dengan politik. Posisi, sumber daya dan kontrol terhadap basis-basis* keputusan merupakan cara langsung yang dapat digunakan manajemen puncak untuk mengontrol arah organisasi. Sentralitas jaringan memberikan kegiatan pendukung informasi kepada manajemen puncak guna melakukan tindakan politik.

Politik melalui Organisasi

Sumber kekuasaan unit-unit organisasi seperti yang telah diuraikan diatas, dapat digunakan oleh unit-unit tersebut dalam dua cara yaitu guna mendapatkan kekuasaan yang lebih besar atau untuk mencapai hasil yang diinginkan. Implikasinya adalah sudah jelas karena bagaimana menggunakan sumber-sumber kekuasaan tersebut untuk mendapatkan kekuasaan yang lebih besar. Beberapa departemen bisa terlibat dalam bidang-bidang yang memiliki ketidak-pastian yang sangat tinggi bagi organisasi. Cara yang jelas lainnya untuk meningkatkan kekuasaan adalah menciptakan ketergantungan. Cara yang juga jelas tapi tentunya tidak gampang untuk dilakukan adalah menyediakan sumber daya. Akhirnya, sebuah departemen dapat menemukan cara-caranya masing-

masing untuk memenuhi salah satu kontijensi strategi organisasi atau lebih.

Jika sebuah departemen ingin untuk menggunakan kekuasaannya untuk mencapai hasil yang diinginkannya, departemen tersebut harus memulai dengan membentuk koalisi. Hal ini terdiri dari pelaksanaan pertemuan dalam keiompok informal dengan para manager dan yang lainnya yang berasal dari bagian-bagian organisasi yang berbeda, dan berupaya untuk mendorong mereka untuk menyetujui cara pandang yang dimiliki oleh departemen tersebut.

Departemen dapat mengembangkan jaringan dengan memindahkan beberapa anggotanya ke unit-unit lainnya, dan tetap menjalin hubungan dengan mereka. Atau, unit terse-but dapat memilih pembelot atau calon pembelot dengan memasukkan mereka dalam jaringan departemen.

Departemen dapat memanfaatkan legitimasi dan keahlian yang dimilikinya untuk mendapatkan kekuasaan yang lebih besar. Contoh, seorang manager keuangan mungkin merekomendasikan sebuah strategi keuangan yang dapat memberikan manfaat tambahan untuk mendapatkan kekuasaan yang lebih besar terhadap divisi keuangan dari perusahaan tersebut. Departemen-departemen lainnya dalam organisasi tersebut mungkin akan menerima saran ini karena keahlian dan legitimasi yang dimiliki oleh manager keuangan, bahkan mungkin tanpa

mempertimbangkan manfaat yang mungkin diperoleh oleh divisi keuangan tersebut.

KEKUASAAN, ORGANISASI DAN STRATEGI

Tentunya ada sisi bawah daripada politik dan Henry Mintzberg dalam tulisannya yang berjudul “Politik dan Organisasi Politik” telah menulis mengenai hal tersebut. Dia memiliki cara pandang mengenai politik yang sangat berbeda. Anda dapat mengingat kembali dari Bab Enam bahwa Henry melihat politik sebagai kekuatan dalam organisasi yang mampu menggerak organisasi tersebut; bertolak belakang dengan ideologi yang mendorong organisasi tersebut secara bersama-sama. Marilah kita kaji pandangan yang dimiliki oleh Mintzberg secara lebih rinci.

Mintzberg menjelaskan bahwa organisasi melaksanakan fungsinya dengan empat sistem pengaruh yaitu (1) kewenangan, (2) ideologi, (3) keahlian dan (4) politik. Mintzberg menganggap tiga sistem yang pertama adalah sah sedangkan yang terakhir tidak. *Kewenangan* adalah kekuasaan yang diberikan secara formal, dan berdasarkan definisi adalah sah. *Ideologi* adalah serangkaian kepercayaan yang diterima secara luas yang memungkinkan pelaksanaan pengaruh. *Keahlian* adalah pengaruh yang secara resmi ditegaskan oleh organisasi-organisasi profesional atau prestasi pendidikan. Menurut Mintzberg, politik mencerminkan kekuasaan yang secara teknis tidak sah, karena hal tersebut tidak sesuai dengan tiga

kategori diatas. Dia menegaskan bahwa kekuasaan politik dalam organisasi tidaklah diberikan secara formal, tidak diterima secara luas serta tidak dijamin secara resmi. Oleh karena itu, politik seringkali bersifat memecah belah dan menimbulkan konflik.

PERMAINAN POLITIK DALAM ORGANISASI

Mintzberg menganggap bahwa kegiatan politik dapat dijelaskan sebagai "permainan" (*game*) dan dia mengidentifikasi tiga belas permainan :

1. permainan pemberontakan peserta level bawah menolak kewenangan.
2. permainan pembalasan pemberontakan : Yang memiliki wewenang menyerang balik.
3. Permainan dukungan : anggota level bawah memihak pada tokoh yang memiliki wewenang guna membangun basis kekuasaan. Ini adalah sisi lain dari sentralitas jaringan.
4. Permainan pembentukan aliansi : Para kerabat secara implisit melakukan negosiasi ikatan dukungan untuk membentuk sebuah basis kekuasaan. Ini adalah taktik pembentukan koalisi dalam organisasi.

5. Permainan pembentukan kerajaan : Manager membentuk basis-basis kekuasaan dengan bawahannya. Ini adalah variasi dari pengembangan jaringan manajemen puncak.
6. Permainan anggaran : Dilaksanakan secara terang-terangan, diatur oleh peraturan, guna mengembangkan kekuasaan dengan sumber daya. Hal ini jelas berkaitan dengan sumber kekuasaan sumber daya dari manager puncak.
7. Permainan keahlian : Penggunaan keahlian secara tidak sah guna membuat basis kekuasaan, para pakar melaksanakan permainan dengan memamerkan keahliannya, sedangkan yang bukan pakar melaksanakannya dengan mengupayakan agar pekerjaannya dilihat seperti dikerjakan oleh yang pakar.
8. Permainan Berpura-pura berkuasa (*lording game*): mengembang-kan kekuasaan dengan “berpura-pura” kepada yang lain tanpa memilikinya, seperti penggunaan kekuasaan yang sah secara tidak sah.
9. Permainan lini vs. staf. Manager *lini pits* yang memiliki kekuasaan yang sah terhadap penasehat staff dengan menggunakan keahlian: dilaksanakan guna mengalahkan musuh-musuhnya. Hal ini

kelas bersifat merusak jika melaksanakan permainan ini menjadi tujuan akhir.

10. Permainan kamp musuh : Digunakan ketika permainan pembentukan aliansi atau kerajaan mengembangkan permainan *zero-sum* dengan dua kompetitor. Permainan ini dapat diterima jika itu merupakan satu-satunya cara untuk menangani sebuah perselisihan mengenai tujuan organisasi. Jika *game* ini dilaksanakan untuk kepentingan sendiri, hal tersebut akan menghabiskan energi yang seharusnya digunakan untuk kegiatan yang produktif.
11. Permainan usulan strategi : Individu atau kelompok melaksanakan permainan ini untuk mempromosikan perubahan strategi yang diinginkannya.
12. Permainan *peniupan p/uit* : Informasi internal digunakan untuk mengekspos perilaku yang tidak etis atau tidak sah; ini biasanya sebuah permainan yang sederhana dan singkat. Kita akan membahas masalah etika selanjutnya.
13. Permainan *young Turks* : Permainan ini adalah permainan yang beresiko tinggi. “Young Turks” mendekati pusat kekuasaan guna melaksanakan perubahan (strategi, ideologi, teknologi atau kepemimpinan).

Mintzberg menegaskan bahwa politik mungkin ada dalam sebuah organisasi, tapi tidak dominan atau politik barangkali hanya sebuah sistem pengaruh yang dominan.

Bentuk-bentuk Organisasi Politik

Apabila bagian-bagian yang ada dalam organisasi berbenturan secara politik, akibatnya adalah konflik. Menurut Mintzberg, konflik terdiri dari dua dimensi : moderat/abadi vs. hebat/ sederhana, dan terbatas/pervasif. Dalam organisasi politik sering terjadi.

Konfrontasi adalah sebuah organisasi dimana konflik dibatasi dan hebat, contoh pengambil-alihan. Aliansi yang mengoncang adalah sebuah organisasi politik dimana konflik dibatasi dan bersifat moderat/abadi; sebuah contoh yang baik adalah organisasi profesional yang beroperasi di sektor publik, seperti lembaga layanan sosial yang besar. Sebuah organisasi yang dipolitisasi memiliki konflik yang merata dan hebat.

Peranan Fungsional Politik dalam organisasi

Pandangan Mintzberg mengenai jenis organisasi politik menggaris-bawahi apa yang ia lihat sebagai pengaruh politik yang kurang baik. Politik bisa bersifat memecah-belah dan memiliki harga mahal dan dapat menghabiskan energi. Politik seringkali digunakan untuk mempertahankan sistem kekuasaan yang sudah ketinggalan zaman atau

memperkenalkan sistem baru yang tidak diterima. Kegiatan politik yang sangat hebat dapat melumpuhkan organisasi. Namun demikian, Mintzberg melihat adanya potensi pengaruh fungsional dari politik. Secara umum, dia percaya bahwa politik dapat mengoreksi penyimpangan dalam sistem pengaruh yang sah.

Politik dan Strategi

Apakah seseorang akan menerima pandangan yang suram mengenai politik yang disampaikan oleh Mintzberg ini atau pandangan yang lebih netral yang telah diuraikan sebelum-nya, seseorang harus menerima peranan politik dalam membentuk strategi. Seorang analis harus mempertimbangkan struktur kekuasaan perusahaan selama melaksanakan analisis internal dan dalam memilih cara yang tepat untuk mengimplementasikan strategi yang telah dibentuk tersebut.

Berdasarkan pandangan deskriptif, dalam sebuah situasi yang memiliki strategi, tidak dapat dipungkiri lagi bahwa faktor yang membentuk strategi adalah struktur kekuasaan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Apakah struktur tersebut bagus atau tidak, hal itu tergantung pada perspektif dari para pengamat. Hal yang terpenting untuk membentuk strategi adalah berbagai blok kekuasaan yang ada dalam organisasi tersebut harus dimobilisasi dan beraksi.

FUNGSI INSTITUSIONAL DARI MANAJEMEN

Pada bagian ini, kita akan membahas bagaimana organisasi memiliki kekuasaan dalam masyarakat, dan oleh karena itu, memiliki tanggung jawab terhadapnya.

Sumber-sumber Kekuasaan Industri berdasarkan ekonomi

Model strategi persaingan yang diungkapkan oleh Michael Porter memperlihatkan suatu cara yang dapat digunakan untuk memperoleh kekuasaan dalam industrinya. Perusahaan tersebut mungkin mengatasi hambatan, barangkali melalui penghematan atau loyalitas merek, atau dapat menetralkan pengganti dengan menciptakan keseimbangan antara harga dan kinerja yang tidak baik untuk barang pengganti tersebut. Sebuah perusahaan mungkin memiliki kekuasaan terhadap supliernya karena perusahaan tersebut merupakan salah satu dari banyak perusahaan yang menggunakan bahan baku yang disediakan oleh beberapa vendor.

Sumber-sumber Kekuasaan Industri secara politik.

Cara lain untuk mengkaji basis-basis kekuasaan perusahaan dalam bidang industrinya adalah dengan menggunakan sebuah kerangka kerja yang serupa dengan digunakan sebelumnya untuk menganalisa kekuasaan sebuah departemen dalam sebuah organisasi. Sebuah

perusahaan akan memiliki kekuasaan jika perusahaan tersebut mampu memenuhi kontijensi strategi dalam sebuah industri. Contoh, perusahaan tersebut bisa membuat pembeli atau supliernya tergantung padanya atau tidak bisa mencari pengganti karena adanya perbedaan. Sebaliknya, jika perusahaan ingin membantu anggota lainnya dalam sistem industri tersebut (terutama suplier dan buyer) untuk menangani ketidak-pastian, perusahaan tersebut barangkali harus melakukannya dengan menggunakan metode yang lebih sederhana ketimbang yang dinyatakan oleh Porter.

SIAPA YANG SEHARUSNYA MENGONTROL PERUSAHAAN ?

STRATEGI DAN ETIKA

Jika sebuah organisasi mampu menangani hubungannya dengan masyarakat dan aspek lainnya dari lingkungan institusionalnya, perusahaan memiliki tanggung jawab yang berkaitan dengan masyarakat. Inilah hal penting dari apa yang diungkapkan oleh Henry Mintzberg dalam tulisannya yang berjudul "Siapa yang seharusnya mengontrol perusahaan?" Mintzberg menggunakan apa yang ia sebut sebagai "**conceptual horsehue**" untuk menjelaskan serangkaian teknik yang dapat digunakan masyarakat untuk mengontrol perilaku perusahaan.

“Percayakan” Etika dalam Manajemen Strategi.

Dalam pembahasannya mengenai “percayakan” (*trust it*), Mintzberg menjelaskan pendapat dari mereka yang mengatakan kita harus mempercayai manager : Ketika perusahaan memiliki manager yang bertanggung-jawab, tidak ada alasan bagi perusahaan untuk melaksanakan nasionalisasi, demokratisasi, regulasi atau memperoleh tekanan : para pemimpin perusahaan dapat dipercayai untuk memenuhi /tujuan-tujuan sosial. Sebagian orang telah mengkritik doktrin ini karena bersifat retorika. Sedangkan yang lainnya mengklaim bahwa pelaku bisnis kufang memiliki kualifikasi untuk melakukan pilihan sosial ini. Kritikan yang paling ekstensif adalah manager tidak memiliki hak untuk melakukan pilihan ini.

Mintzberg berpendapat bahwa kita harus mempercayai manager karena dua alasan (1) keputusan strategis tidak dapat dielakkan lagi memiliki konsekuensi ekonomi dan sosial; (2) selalu ada beberapa tingkat keleluasaan dalam pengambilan keputusan dalam perusahaan.

Kerangka kerja etika

Pertanyaan yang muncul dari pendekatan ini adalah : “Apakah ada pedoman etika yang dapat digunakan oleh manager untuk membuat mereka lebih dapat dipercaya? Jawaban-nya sudah jelas “ya”.

Lawrence Kohlberg menemukan bahwa kita melewati tiga tahapan perkembangan moral. Tahap pra-konvensional merupakan ciri kondisi moral anak-anak. Justifikasi terhadap tindakan ini berasal dari kewenangan dan hukuman yang berkaitan dengannya. *Perspektif pada tahap konvensional* adalah pada kelompok dan apa yang dianggapnya tepat; tindakan tersebut dibenarkan berdasarkan norma-norma kelompok. Anak remaja adalah contoh yang baik mengenai hal ini; mereka dihadapkan pada serangkaian norma-norma seperti norma keluarga, grup teman-teman, hukum dan organisasi.

Mereka yang mampu tetap berkembang akan mencapai *tahap pasca-konvensional*. Perspektif daripada tingkat perkembangan ini adalah sangat luas. Orang-orang yang berada pada tingkatan ini cenderung memandang secara universal, di atas kelompoknya langsung. Ada tiga pendekatan etika yang menguraikan perspektif yang lebih luas ini dan membantu orang lain untuk memanfaatkan keputusan etika secara lebih baik.

Pertama adalah *pendekatan yang bermanfaat*, yang menyatakan bahwa orang harus membuat keputusan yang mampu memberikan hasil yang terbaik bagi sebagian besar orang lain. Ide ini biasanya berkaitan dengan ahli filosofi yang bernama *Jeremy Bentham*. Penerapan model ini adalah sangat jelas tapi kompleks. Seseorang harus mengetahui berbagai

alternatif, yaitu strategi. Kemudian, para pembuat keputusan harus mempelajari biaya dan manfaat dari masing-masing alternatif ini.

Pendekatan yang kedua adalah *pendekatan hak asasi manusia*. Pendekatan ini berdasarkan pada konsep bahwa seluruh manusia memiliki hak-hak yang mendasar karena mereka adalah manusia. Hak-hak tersebut perlu untuk dihormati, dan hak-hak tersebut mendukung kebebasan dan kesejahteraan.

Pendekatan hak asasi manusia biasanya berkaitan dengan pakar filosofi Immanuel Kant. Ungkapan kontemporer yang diungkapkan oleh Kant berjudul "*Categorical Imperative*", bahwa rasa hormat terhadap seseorang secara langsung mengarah pada hak-hak asasi manusia.

- hanya bertindak seolah-olah prinsip dari tindakan anda berlaku secara universal adalah bersifat *self-defeating*. Contoh, mencontek mengakibatkan pada kegagalan dalam ujian; seseorang hanya memperoleh keuntungan dari mencontek apabila tidak ada orang lain yang melakukan hal yang sama. Jika semua orang mencontek, mereka berarti mengalahkan dirinya sendiri.
- Selalulah bertindak dengan mengakui hak orang lain, termasuk hak diri anda sendiri, dan tangani dengan penuh rasa hormat.
- Bertindak seolah-olah anda adalah anggota dari sebuah komunitas moral yang diikat oleh prinsip-prinsip moral yang universal dan

prinsip-prinsip hormat terhadap semua orang. Ini adalah cara untuk melaksanakan dua hal yang telah diuraikan di atas. Pendekatan ini memiliki implikasi yang jelas terhadap organisasi hirarkis seperti yang telah kita bahas dalam buku ini.

Hasil dari semua ini adalah eksistensi dua* jenis hak yang mendasar yaitu kebebasan dan kesejahteraan. Sebagian contoh dari hak-hak kebebasan yang standar adalah *privacy*, *kebebasan berbicara*, *kebebasan memihak* dan *kebebasan memilih*.

Pendekatan yang ketiga adalah *pendekatan keadilan*, yang berawal dari tulisan Aristoteles dan Plato. Inti dari pendekatan ini adalah menangani orang lain dengan cara yang sama, kecuali mereka berbeda dalam cara yang relevan, contoh, karakteristik yang berkaitan dengan tugas atau kebutuhan.

BAB XV. FUNGSI INSTITUSIONAL DARI MANAJEMEN

Teori, penelitian dan pendidikan dibidang perilaku dan manajemen organisasi telah didominasi oleh perhatian terhadap manajemen SDM dalam organisasi. Pertanyaan mengenai bagaimana membuat tenaga kerja lebih produktif telah menjadi dasar terhadap teori dan prinsip-prinsip manajemen semenjak Frederick Taylor. Penekanan tersebut mengabaikan fungsi-fungsi institusional dari manajemen. Karena mengelola SDM dalam organisasi adalah sangat penting, pengelolaan hubungan organisasi dengan organisasi lainnya seperti kompetitor, kreditur, suplier dan lembaga pemerintah seringkali sama pentingnya dengan keberhasilan perusahaan.

Parsons (1960) mencatat bahwa terdapat tiga tingkatan organisasi :

(1) tingkat teknis, dimana teknologi organisasi digunakan untuk memproduksi beberapa produk atau jasa; (2) tingkat administrasi, yang mengkoordinasikan dan mengawasi tingkat teknis; (3) tingkat institusional, yang berkaitan dengan legitimasi organisasi dan dengan hubungan antara organisasi dan lingkungannya. Teori organisasi dan manajemen telah mengkonsentrasikan pada permasalahan tingkat administrasi, terutama pada tingkat hirarki yang paling rendah dalam organisasi.

PERMASALAHAN INSTITUSIONAL DARI ORGANISASI

Perusahaan-perusahaan bisnis melakukan transaksi dengan organisasi pelanggan dan supplier, dan dengan sumber-sumber kredit; mereka melakukan interaksi pada tingkat negara federal atau daerah dengan pihak berwenang hukum dan peraturan yang berkaitan dengan polusi, pajak, *antitrust*, peluang kerja yang sama dan berbagai permasalahan lainnya. Karena perusahaan melakukan interaksi dengan organisasi-organisasi ini, terdapat dua konsekwensi berikutnya. Pertama, organisasi menghadapi ketidak-pastian. Jika sebuah organisasi merupakan sebuah sistem yang tertutup; organisasi tersebut dapat melakukan rasio-nal secara teknis, memaksimalkan keputusan dan mengantisipasi konsekwensi dari tindakannya.

Kedua, terdapat saling ketergantungan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya dimana berdasarkan saling ketergantungan tersebut mereka melakukan pertukaran sumber daya, informasi atau personil, sehingga terbuka untuk mempengaruhi satu sama lain.

Saling ketergantungan dan ketidakpastian berinteraksi dalam organisasi-organisasi ini. Salah satu fungsi utama dari tingkat institusional dari sebuah perusahaan adalah manajemen dari saling ketergantungan dan ketidak-pastian ini.

PENTINGNYA MANAJEMEN INSTITUSIONAL

Katz dan Kahn (1966) mencatat bahwa organisasi dapat mengikuti dua jalur pelengkap guna mencapai efektivitas. Yang pertama adalah bertindak seefisien mungkin, dan sehingga memperoleh keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan lainnya. Berdasarkan strategi ini, perusahaan akan mengalami keberhasilan karena perusahaan tersebut mampu beroperasi secara efisien sehingga mampu meraih keunggulan kompetitif di pasar. Strategi yang kedua, yang disebut “politik” terdiri dari pembentukan hubungan pertukaran yang baik berdasarkan pertimbangan yang tidak berkaitan dengan harga, kualitas, pelayanan atau efisiensi.

Penggunaan dan konsekwensi dari strategi politik untuk mencapai keberhasilan organisasi jarang sekali dikaji secara empiris. Hirsch (1975) telah membandingkan industri rekaman dan obat, yang mencatat adanya kesamaan yang besar diantara keduanya. Hirsch mencatat bahwa tingkat return rata-rata dari perusahaan farmasi selama periode 1956-1966 lebih dari dua kali lipat dari return perusahaan rekaman. Dalam sebuah kajian terhadap sejarah kedua industri ini, Hirsch menunjukkan bahwa dalam perusahaan farmasi, kontrol terhadap masuknya perusahaan lain kedalam pasar dilakukan dengan (a) merubah undang-undang paten guna mengizinkan pematenan zat yang terbentuk secara alami yaitu antibiotik dan (b) membuat prosedur lisensi yang lama dan mahal yang dibutuhkan

sebelum obat bisa diproduksi dan dipasarkan, yang diatur oleh *Food and Drug Administration (FDA)*. Sebaliknya, perusahaan-perusahaan rekaman memiliki proteksi yang lebih kecil sesuai dengan undang-undang hak cipta; sebagai konsekwensinya, masuknya perusahaan lain kedalam pasar (entry) kurang terkontrol, yang mengarah pada persaingan yang lebih besar dan keuntungan yang lebih kecil.

MENGELOLA KETIDAK-PASTIAN DAN SALING KETERGANTUNGAN

Organisasi (yang memerlukan transaksi dengan organisasi lainnya dan memiliki ketidak-pastian mengenai kinerjanya dimasa yang akan datang) memiliki serangkaian strategi yang dapat digunakan untuk mengelola ketidak-pastian dan saling ketergantungan. Perusahaan ini menghadapi dua permasalahan dalam hubungan institusionalnya : (a) mengelola ketidak-pastian yang disebabkan oleh tindakan kompetitor yang tidak dapat diprediksikan dan (b) mengelola ketidakpastian yang disebabkan oleh saling-keterkaitan non-kompetitif dengan suplier, kreditor, lembaga pemerintah dan pelanggan.

Karena organisasi-organisasi ini memiliki sistem yang terbuka, masing-masing strategi memiliki implementasi yang terbatas. Karena merger atau beberapa hubungan antar-organisasi lainnya dapat mengelola salah satu sumber ketergantungan organisasi, hal tersebut

juga dapat menyebabkan organisasi tersebut tergantung dengan organisasi lainnya. Contoh, ketika peraturan memungkinkan persaingan harga yang efektif dan mengurangi masuknya perusahaan lain kedalam industri ini, organisasi yang harus mengikuti peraturan tersebut kemudian menghadapi ketidak-pastian itu sendiri yang terdapat dalam hubungan dengan lembaga yang berkaitan dengan peraturan tersebut. Selain itu, dalam mengurangi ketidak-pastian itu sendiri, organisasi harus melakukan tawar-menawar mengenai kelebihannya.

Merger

Terdapat tiga alasan mengapa sebuah organisasi berupaya melakukan merger : pertama, untuk mengurangi persaingan melalui menampung organisasi kompetitor yang penting; kedua : dengan mengelola saling ketergantungan dengan sumber-sumber bahan baku dan pembeli produk dengan menampung mereka; dan ketiga, dengan melakukan diversifikasi kegiatan operasional agar mengurangi ketergantungan pada organisasi yang dengannya perusahaan melakukan tukar menukar. Karena merger diantara organisasi yang saling bersaing agaknya dilarang oleh undang-undang *antitrust*, sumber daya untuk menegakkan undang-undang tersebut sangat terbatas dan merger besar-besaran tetap saja terjadi.

Alasan klasik yang dinyatakan mengenai merger ini adalah untuk meningkatkan keuntungan atau nilai saham perusahaan. Dalam beberapa studi yang dimulai pada tahun 1921, para peneliti tidak mampu memperlihatkan bahwa perusahaan yang melakukan merger akan lebih *profitable* atau memiliki harga saham yang lebih besar setelah diadakannya merger tersebut. Literatur ini telah disimpulkan oleh Reid (1968) yang menegaskan bahwa merger dilakukan guna mencapai perkembangan dan perkembangan tersebut; diupayakan karena adanya hubungan antara ukuran perusahaan dan gaji pihak manajemen. Alasan merger yang ketiga adalah diversifikasi. Adakalanya organisasi dihadapkan pada saling-ketergantungan yang tidak dapat ditanganinya, baik karena keterbatasan sumber daya maupun keterbatasan hukum.

Merger merupakan solusi yang paling lengkap terhadap situasi saling- keterkaitan organisasi, karena merger merupakan penampungan secara menyeluruh terhadap kompetitor atau organisasi yang terkait secara vertikal, atau akuisasi sebuah organisasi yang bergerak dibidang lain.

Kerjasama (Joint Venture)

Karena beberapa alasan, *joint venture* dianggap paling sedikit dilaksanakan dan lebih berhasil ketimbang merger, sehingga *joint venture*

dianggap sebagai suatu cara yang tepat untuk menangani saling-ketergantungan dalam persaingan.

Anak perusahaan bersama juga memiliki beberapa efek terhadap saling keterkaitan persaingan serta ketidak-pastian. Pertama, hal tersebut dalam beberapa hal mampu mengurangi munculnya persaingan yang baru. Daripada kedua perusahaan tersebut memasuki pasar yang sama, mereka menggabungkan sebagian dari aset-aset yang dimilikinya dan membuat sebuah anak perusahaan bersama untuk memasuki pasar. Kedua, karena anak perusahaan bersama biasanya berkaitan dengan personil, terutama tingkat eksekutif yang lebih tinggi, dengan penarikan personil dari perusahaan induk, anak perusahaan bersama menjadi peserta baru yang harus dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan yang melakukan persaingan. Yang lebih penting lagi, anak perusahaan bersama harus menentukan harga dan tingkat output, membuat pengembangan produk baru dan keputusan pemasaran serta keputusan mengenai kebijakan periklanan-nya. Akibatnya, organisasi induk diarahkan pada suatu kerjasama dalam sebuah setting dimana aspek-aspek hubungan persaingan harus ditentukan secara bersama.

Kooptasi dan Lembaga Pemersatu

Kooptasi adalah strategi yang baik untuk mengelola saling keterkaitan antara beberapa organisasi. Kooptasi terdiri dari penampungan

sebagiandari pada organisasi lainnya melalui penempatan seorang wakil dari organisasi tersebut pada dewan direksi dari organisasi penengah. Perusahaan seringkali menempatkan bankir dalam direksi-nya, rumah sakit dan universitas menawarkan posisi dewan pengawas kepada pelaku bisnis yang terkenal, dan lembaga aksi masyarakat membentuk dewan penasehat yang terdiri dari tokoh politik masyarakat yang kuat dan aktif.

Rekrutmen Eksekutif

Informasi juga disebarkan diantara beberapa organisasi melalui perpindahan personil. Perbedaan antara per-gerakan anggota eksekutif antara beberapa organisasi dan kooptasi adalah bahwa orang yang menghubungkan kedua organisasi tersebut memiliki keanggotaan dalam kedua organisasi tersebut. Dalam hal perpindahan personil, keanggotaan organisasi secara ganda tidak dipertahankan. Ketika orang berubah pekerjaan, mereka membawa informasi mengenai kegiatan operasional, kebijakan dan nilai-nilai yang dimiliki oleh majikannya yang sebelumnya, serta kontak yang ada dalam organisasi tersebut. Dalam sebuah studi mengenai perpindahan staf pengajar diantara sekolah bisnis, Baty et. Al (1971) menemukan bahwa terdapat orientasi dan kurikulum yang sama diantara sekolah yang melakukan pertukaran personil. Perpindahan personil merupakan salah satu metode yang digunakan

untuk menyebarkan teknik manajemen yang baru dan ide pemasaran dan produk yang baru diantara beberapa organisasi.

Peraturan

Kadang-kadang, hubungan institusional dikelola atas bantuan intervensi politik. Pengurangan persaingan dan ketidak-pastian dapat diperoleh melalui peraturan. Namun demikian, peraturan adalah sebuah strategi yang beresiko untuk dilaksanakan oleh organisasi (Jordan, 1972; Pfeffer, 1974a), industri dan perusahaan tidak memiliki jaminan bahwa pihak benvenang yang berkaitan dengan peraturan tidak akan digunakan untuk menantang kepentingannya. Peraturan sangat sulit untuk dicabut kembali. Penggunaan peraturan dengan baik hanya mengharuskan perusahaan dan industri untuk menghadapi oposisi politik yang sangat kecil, sehingga masa depan politik dapat diprediksikan secara akurat.

Kegiatan Politik

Peraturan bukanlah satu-satunya bentuk kegiatan organisasi yang spesifik dalam proses pemerintahan. Kegiatan bisnis berupaya untuk mempengaruhi persaingan melalui pelaksanaan undang-undang tarif yang dibuat pada tahun 1700-an (Bauer et.al, 1968). Epstein (1969) membuat salah satu kesimpulan yang lebih lengkap mengenai sejarah keterlibat perusahaan dalam politik dan tidak dapat dihindarkannya tindakan

tersebut. Pemerintah memiliki kekuasaan untuk menggunakan pemaksaan, yang tidak dimiliki secara sah oleh lembaga sosial lainnya. Selanjutnya, perundang-undangan dan peraturan mempengaruhi sebagian besar institusi ekonomi dan pasar yang kita miliki, baik secara langsung melalui pajak, atau secara tidak langsung melalui kegiatan pembelian, proteksi pasar dan penciptaan pasar. Contoh, pajak yang dikenakan terhadap produk margarin hanya diberlakukan akhir-akhir ini. Pajak federal yang diberlakukan pada tahun 1886 sebagai langkah kaum *protectionist* demi kepentingan produser susu dihapuskan pada tahun 1950, tapi hukum mencabut perlindungan hukum terhadap penjualan mentega tiruan sampai tahun 1967 di Wisconsin.

Dengan mempertimbangkan pentingnya terhadap perusahaan, fungsi institusional daripada manajemen menerima perhatian yang jauh lebih kecil ketimbang yang seharusnya. Sekarang adalah saatnya aspek manajemen ini memperoleh perhatian yang sistematis yang sudah lama diperoleh oleh permasalahan motivasional dan produktivitas yang berkaitan dengan hubungan antara manajemen dan pekerja.

BAB XVI. SIAPA YANG HARUS MENGONTROL PERUSAHAAN?

Ada beberapa pertanyaan yang muncul yang menjadi bagian utama dari bab ini adalah: Siapa yang harus mengontrol perusahaan ? Bagaimana caranya? Dan untuk mencapai tujuan apa?

Secara historis, perusahaan dikontrol oleh para pemiliknya, yaitu melalui kontrol langsung dari para managernya jika bukan melalui manajemen langsung guna mencapai tujuan ekonomi. Tapi ketika pemegang saham bubar, kontrol yang dilakukan oleh pemilik perusahaan menjadi semakin lemah; dan ketika perusahaan berkembang dengan mencapai ukuran yang sangat besar, tindakan yang dilakukannya yang berkaitan dengan ekonomi memiliki konsekwensi sosial yang semakin besar. Perusahaan raksasa yang dimiliki oleh banyak orang berada pada kontrol implisit daripada managernya, dan konsep tanggung jawab sosial yaitu pertimbangan secara sukarela terhadap tujuan sosial publik sejalan dengan tujuan ekonomi perusahaan, tampil sebagai dasar legitimasi bagi segala tindakannya.

Bagi sebagian orang, termasuk mereka yang dekat dengan manager itu sendiri, hal ini diterima sebagai penataan yang memuaskan bagi perusahaan besar. "Kepercayaan" terhadap niat baik manager adalah kepercayaan dari orang-orang tersebut; orang-orang ini akan mampu

mencapai keseimbangan yang tepat antara tujuan sosial dan tujuan ekonomi.

Tapi, sebagian lainnya melihat dasar kontrol ini secara mendasar adalah tidak sah. Perusahaan adalah terlalu besar, terlalu berpengaruh, tindakannya terlalu universal untuk dibiarkan bebas dari pengaruh langsung dari orang luar. Lebih jauh lagi adalah mereka yang mempercayai bahwa legitimasi dapat diperoleh hanya dengan menyerahkan kewenangan manajerial kepada kontrol eksternal yang langsung dan formal. "Nasionalisasi", ungkap beberapa orang pada akhir sebuah spektrum politik, untuk menggunakan kontrol ditangan pemerintah sehingga pemerintah mampu mengupayakan pencapaian tujuan sosial publik. Bukan, kata beberapa orang lainnya, "kembalikan saja" ke kontrol langsung dari para pemegang saham, sehingga hal tersebut tidak menyimpang dari upaya pencapaian tujuan ekonomi perusahaan.

Sebagian lainnya memilih posisi yang tidak begitu ekstrim. "Demokratisasi" menjadi harapan dari yang lain-nya, guna membuka pengaturan perusahaan besar yang dimiliki oleh banyak orang kepada serangkaian keiompok yang berkaitan - jika bukan pekerja, kemudian pelanggan atau kepentingan pembicaraan atau minoritas. "Patuhi Peraturan" adalah sebuah posisi yang populer, dengan alasan yang implisit bahwa hanya dengan membagi kontrol dengan pemerintah akan

memungkinkan para manager perusahaan mampu memenuhi tujuan sosial tertentu. Kemudian, terdapat juga mereka yang menerima kontrol manajemen langsung sepanjang kontrol tersebut juga diperkuat oleh jenis pengaruh yang kurang formal lainnya. “Tekan”, ungkap sekelompok aktivis sosial, guna memastikan bahwa tujuan-tujuan sosial memperoleh pertimbangan yang baik. Tapi sebagian lainnya berpendapat bahwa karena perusahaan adalah sebuah instrumen ekonomi, anda harus “mendorong-nya” dengan menyediakan insentif ekonomi untuk mendorong pemecahan permasalahan sosial.

Akhirnya, juga terdapat mereka yang berpendapat bahwa keseluruhan perdebatan ini tidaklah diperlukan, bahwa sejenis tangantangan yang tidak dapat terlihat memastikan bahwa perusahaan ekonomi akan bertindak dalam cara-cara yang bertanggung jawab secara sosial. “Abaikan” adalah kesimpulan yang implisit.

Tulisan ini ditulis untuk memperjelas apa yang telah menjadi perdebatan utama dalam era kita, yaitu perdebatan utama berkisar sektor swasta : Siapa seharusnya melakukan kontrol terhadap perusahaan, terutama perusahaan besar yang dimiliki banyak orang, bagaimana serta untuk mencapai tujuan apa? Jawaban yang pada akhirnya dapat diterima akan menentukan jenis masyarakat apa yang akan kita dan anak kita harus miliki.

Sebagaimana sudah diisyaratkan sebelumnya, berbagai posisi yang mana yang harus mengontrol perusahaan, dan bagaimana caranya, dapat direncanakan sejalan dengan spektrum politik, mulai dari nasionalisasi pada satu sisi sampai pada restorasi kekuasaan pemegang saham pada sisi lain. Namun demikian, berdasarkan perspektif manajemen, kedua pihak yang ekstrim ini tidak begitu jauh berbeda. Kedua-duanya mengharapkan kontrol langsung terhadap manager perusahaan oleh orang luar, dalam satu hal pemerintah untuk memastikan adanya upaya untuk mencapai tujuan-tujuan sosial tertentu, dalam kasus lain, para pemegang saham memastikan adanya upaya untuk mencapai tujuan-tujuan ekonomi. Ini adalah posisi yang moderat, khususnya, mempercayai tanggung jawab sosial perusahaan kepada para managernya - yang jauh dari ekstrim. Oleh karena itu, kita dapat menggabungkan spektrum ini secara bersama-sama sehingga kelihatan seperti *horseshoe* (sepatu kuda).

“*Horseshoe*” konseptual ini memberikan suatu kerangka kerja dasar untuk membantu memperjelas permasalahan yang ada dalam perdebatan yang penting ini. Kita mulai membahas setiap posisi ini secara bergiliran, mulai dari *horseshoe* sebelah kiri dan kekanan. Karena masing-masing posisi ini memiliki sebuah konteks logika (kecuali satu), kita menyimpulkan bahwa seluruh posisi ini dianggap telah membentuk suatu portfolio yang

dapat dijadikan dasar bagi masyarakat untuk menangani hal-hal yang berkaitan dengan siapa yang harus mengontrol perusahaan dan bagaimana caranya.

“NASIONALISASI”

Nasionalisasi perusahaan adalah sesuatu yang tabu di Amerika Serikat. Apabila sebuah perusahaan terkemuka menghadapi suatu kesulitan yang serius (seperti menghadapi kebangkrutan dengan kemungkinan kehilangan berbagai pekerjaan), adanya intervensi pemerintah yang terlalu besar, hal ini seringkali mengarah pada nasionalisasi langsung yang merupakan sebuah opsi yang tidak dapat dielakkan.

“DEMOKRATISASI”

Posisi yang kurang ekstrim, minimal dalam konteks perdebatan di Amerika Serikat, adalah posisi yang menghendaki perencanaan formal guna memperluas pengaturan perusahaan. Para pendukung posisi ini menerima pembagian kontrol pemegang saham secara sah dan berpendapat bahwa basis kekuasaan perusahaan adalah terlalu sempit, atau mereka juga memberikan respon terhadap realita yang ada dan pertanyaan mengenai legitimasi kontrol manajerial. Mengapa pemegang

saham atau manager yang dipilih sendiri memiliki hak yang lebih besar untuk mengontrol keputusan yang besar daripada institusi yang besar ini ketimbang pekerja atau pelanggan atau orang-orang disekitarnya.

Perdebatan yang terjadi di Eropa memfokuskan pada demokrasi representatif pekerja. Dalam beberapa hal, jenis demokrasi ini telah berhasil dicapai Yugoslavia, dimana pekerja pada seluruh perusahaan atau perusahaan yang terkecil memilih anggota dari apa yang disebut sebagai dewan direksi di Amerika Serikat. Di Jerman, dalam sistem yang disebut *Mitbestimmung* (*codetermination*) atau penentuan bersama, dimana pekerja dan pemegang saham masing-masing memilih separoh dari keseluruhan anggota dewan direksi.

Bukti dari bentuk demokrasi perusahaan ini tetap ada, dan bukti ini tidak mendukung para pendukung atau penantangya. Representasi pekerja pada dewan direksi nampaknya hanya menimbulkan perubahan yang relatif kecil. Representasi pekerja hanya memperhatikan masalah gaji dan kesejahteraan tapi mengabaikan hal-hal yang terpenting lainnya bagi pihak manajemen. Perusahaan yang dikontrol oleh para pekerjanya (seperti perusahaan milik negara) nampaknya lebih bertanggung jawab secara sosial ketimbang perusahaan swasta.

Sebaliknya, demokrasi representatif pekerja mungkin memiliki beberapa manfaat positif tertentu. Konselor Jerman Helmut Schmidh

dilaporkan pernah mengatakan bahwa “kunci daripada keajaiban ekonomi negaranya setelah peperangan adalah sistem partisipasi pekerja yang canggih” (Garson, 1977:63). Karena tidak seorangpun yang dapat membuktikan pernyataan ini, *codetermination* nampaknya tidak menyebabkan banyak resiko terhadap perekonomian Jerman. Dengan memberikan aura legitimasi kepada perusahaan Jerman dan dengan melibatkan pekerja (minimal secara formal) dalam pelaksanaannya, *codetermination* dapat meningkatkan semangat para perusahaan di Jerman (sementara memiliki efek riil yang kecil terhadap bagai-mana keputusan tersebut sebenarnya dibuat). Hal yang lebih signifikan, *codetermination* mungkin telah membantu pemahaman dan kerjasama yang lebih baik antara para manager dan anggota serikat pekerja yang mengisi sebagian besar bangku pekerja pada dewan direksi.

“ATUR”

Karena adanya peraturan, terdapat hambatan eksternal terhadap perusahaan ketika pengaturan internal diberikan kepada para managernya.

Peraturan bisnis sudah ada minimal sejak UU Hammurabi. Di Amerika, UU tersebut cenderung mengalami pasang surut.

Bagi sebagian perusahaan, peraturan adalah sebuah instrumen yang mengekang sehingga tidak pernah dipercaya, sedangkan bagi yang lainnya, peraturan adalah suatu obat mujarab terhadap permasalahan tanggung jawab sosial. Yang terbaik, peraturan menentukan standar minimum dan biasanya bersifat sederhana terhadap perilaku yang dapat diterima; ketika peraturan tersebut diberlakukan, peraturan tersebut menghentikan perusahaan yang tidak banyak bertanggung jawab secara sosial. Karena peraturan tersebut tidak fleksibel, peraturan itu cenderung diterapkan secara perlahan dan konservatif, biasanya untuk mengurangi sentimen publik. Peraturan seringkali tidak berfungsi karena kesulitan dalam penegakkannya. Permasalahan yang dihadapi oleh lembaga-lembaga yang berkaitan dengan peraturan biasa bersifat legendaris,- sumber daya dan informasi yang terbatas dibandingkan dengan industri yang diharapkan untuk diaturnya, kooptasi yang dilaksanakan oleh para regulator terhadap industri tersebut dan lain sebagainya.

“TEKANAN”

“Tekanan” dirancang untuk melakukan apa yang tidak dapat dilakukan oleh “peraturan”; mendorong perusahaan untuk bertindak dibalik beberapa tingkat perilaku dasar, biasanya pada suatu bidang yang tidak tercakup oleh peraturan. Disini, para aktivis melaksanakan kampanye tertentu untuk

memberikan tekanan guna mengingatkan sebuah perusahaan atau sekelompok perusahaan untuk tetap bersikap responsif terhadap interpretasi yang dimiliki para aktivis terhadap kebutuhan-kebutuhan sosial.

“PERCAYAKAN”

Bagi sekelompok orang-orang yang vokal yang melakukan parade dengan menggunakan spanduk “tanggung jawab sosial”, perusahaan perlu bertindak secara bertanggung jawab, dan Oleh karena itu, tidak ada alasan bagi perusahaan untuk dinasionalisasi oleh negara bagian, didemokratisasi oleh konstituens yang berbeda, diatur oleh pemerintah atau ditekan oleh para aktivis. Kelompok ini percaya bahwa para pemimpin perusahaan dapat dipercaya untuk memenuhi tujuan-tujuan sosial demi kepentingannya sendiri, hanya karena hal tersebut merupakan hal yang mulia untuk dilakukan (posisi ini pernah dikenal sebagai keharusan yang mulia).

Kita menyebut posisi ini “percayakan” atau lebih tepatnya “mempercayakan perusahaan pada niat baik dari para managernya”, walaupun melihatnya dari luar ke dalam”, hal ini dapat disebut sebagai “sosialisasikan”. Kita menempatkan posisi ini pada bagian tengah dari

horseshoe konseptual karena hanya posisi ini yang memiliki keseimbangan alami antara tujuan sosial dan tujuan ekonomi yaitu sebuah keseimbangan yang diharapkan dimiliki oleh pelaku bisnis yang bertanggung jawab. Dan, kekuasaan dapat diserahkan kepada para manager; perusahaan dapat dipercayakan kepada mereka yang menyesuaikan tujuan sosial dan tujuan ekonomi.

Serangan terhadap tanggung jawab sosial (dari kiri ke kanan dalam gambar) memperjelas apakah manager perusahaan harus diberi kepercayaan ketika mereka mengklaim untuk mencapai tujuan-tujuan sosial; jika demikian, apakah mereka mampu untuk mencapai tujuan tersebut, dan akhirnya, apakah mereka memiliki hak untuk mencapai tujuan itu.

Serangan yang paling sederhana adalah tanggung-jawab sosial seluruhnya adalah bersifat retorika (tidak ada tindakan yang nyata). E.F. Cheit merujuk pada "Ajaran Tanggung Jawab Sosial" sebagai suatu konsep yang dirancang untuk membenarkan penggunaan kekuasaan manager terhadap sistem yang tidak bertuan.

“ABAIKAN”

Kita memasukkan posisi ini dalam *horseshoe* karena posisi ini dimiliki oleh beberapa orang yang berpengaruh dan juga karena keabsahannya, posisi ini akan memperoleh dukungan dari posisi-posisi lainnya. Oleh karena itu, kita harus meneliti posisi ini bersama dengan posisi-posisi lainnya.

Harus dicatat bahwa “abaikan” tidaklah sama dengan “percayaikan”. Dalam posisi “percayaikan”, posisi ini adalah hal yang terbaik yang harus dilakukan; dalam kasus ini, posisi ini adalah yang terbaik”. Perbedaannya sangat kecil tapi sangat penting, karena hal ini berkaitan dengan ekonomi, bukan etika, yang menggambarkan perilaku yang dibutuhkan. Seseorang tidak harus berjuang untuk bersifat etis; kekuatan-kekuatan ekonomi akan menjamin bahwa kebutuhan sosial akan tercapai dengan baik.

“Abaikan” kadang-kadang disebut sebagai “kepentingan selalu mendapat informasi yang baik” walaupun sebagian dari pendukungnya lebih banyak mendapat informasi ketimbang yang lainnya.

Posisi “abaikan” didasarkan pada beberapa alasan yang kurang kokoh. Posisi ini nampaknya mendorong perilaku rata-rata yang terbaik; dan dimana perilaku rata-rata tersebut nampaknya tidak cukup baik, posisi ini mendorong status quo. Ironisnya, “abaikan” menimbulkan kasus yang

berat terhadap “tekanan”, karena pendapat secara keseluruhan tidak kuat karena tidak adanya kampanye tekanan.

“DORONG”

Disini perusahaan tidak sepenuhnya memperjuangkan tujuan sosial secara aktif, tapi perusahaan melaksanakan program yang diinginkan secara sosial hanya apabila secara ekonomi didorong untuk melaksanakannya - biasanya melalui insentif yang diberikan oleh pemerintah. Jika masyarakat ingin membersihkan kerusakan kota, kemudian biarkanlah pemerintah menyediakan subsidi bagi perusahaan yang melakukan renovasi gedung-gedung; jika yang menjadi permasalahan adalah polusi, kemudian biarkanlah perusahaan diberikan penghargaan karena mampu mengurangi polusi tersebut.

“Dorong” berhadapan dengan “atur” pada sisi yang berlawanan pada *horseshoe* karena alasan yang baik. Ketika sebagian orang mengutuk perusahaan karena apa yang dilakukannya, sebagian lagi memberikan penghargaan karena melakukan apa yang seharusnya tidak menjadi bebannya.

“KEMBALIKAN”

Posisi yang terakhir pada *horseshoe* cenderung lebih ideologis, karena “demokratisasi” berupa melakukan perubahan yang fundamental dalam pelaksanaan dan tujuan perusahaan. Seperti para pendukung posisi “nasionalisasi”, para pendukung posisi ini percaya bahwa kontrol manajerial adalah tidak sah dan harus digantikan oleh bentuk kontrol eksternal yang lebih absah. Perusahaan harus dikembalikan pada status awalnya, yaitu kembalikan ke para pemiliknya yang berhak yaitu pemegang saham. Satu-satunya cara untuk memastikan adanya upaya yang maksimal untuk mencapai tujuan ekonomi, dan yang berarti memaksimalkan keuntungan, terbebas dari “doktrin subversif dari tanggung jawab sosial, adalah menyerahkan kontrol secara langsung kepada mereka yang memiliki makna dan kepentingan terbesar terhadap keuntungan.

Beberapa tahun yang lalu, posisi ini mungkin kelihatan sebagai posisi yang sudah ketinggalan. Tapi berkat pengorbanan yang dilakukan oleh Milton Friedman, posisi ini menjadi terkenal pada akhir-akhir ini. Selain itu, bentuk “kembalikan” yang lainnya, termasuk tema “small is beautiful” juga menjadi populer pada akhir-akhir ini.

Friedman mengatakan:

“Pada sebuah sistem hak milik pribadi, perusahaan bebas, pihak eksekutif perusahaan adalah pegawai dari pemilik bisnis tersebut. Dia memiliki tanggung jawab langsung kepada atasannya. Tanggung jawab tersebut adalah melaksanakan kegiatan bisnis sesuai dengan keinginan pemilik bisnis tersebut, yang pada umumnya adalah menghasilkan keuntungan sebanyak mungkin dengan mematuhi aturan-aturan dasar masyarakat, baik yang terdapat dalam undang-undang maupun dalam kebiasaan etika (1970:33).

Asumsi lainnya adalah bahwa masyarakat tidak mampu mencapai keseimbangan yang diperlukan antara kebutuhan sosial dan ekonomi selama sektor swasta hanya berupaya untuk mencapai tujuan ekonomi saja. Dengan adanya kesamaan kegiatan bisnis dalam masyarakat, penerimaan terhadap pendapat Friedman akan mengarah pada sebuah masyarakat yang terdiri dari satu dimensi, yaitu suatu masyarakat yang bersifat terlalu *utilitarian* dan terlalu materialistik. Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, bahwa moralitas ekonomi dapat menimbulkan imoralitas sosial.

Akhirnya, timbul sebuah pertanyaan : Mengapa harus pemilik ? Dalam sebuah masyarakat yang demokratis, apa yang membenarkan kontrol

pemilik perusahaan yang lebih besar ketimbang kontrol pekerja, atau kontrol pelanggan atau kontrol pluralistik? Masyarakat kita bukanlah masyarakat Adam Smith yang terdiri dari pemilik dan penjaga toko yang kecil.

Jelaslah bahwa seluruh yang telah diuraikan memiliki nilai-nilai serta ideologi yang berbeda. Tapi, saya juga percaya bahwa setiap orang yang melakukan penilaian secara jujur mengenai realita kekuasaan didalam dan disekitar perusahaan-perusahaan besar yang ada pada saat ini harus menyimpulkan bahwa serangkaian posisi tersebut harus dipercaya.

BAB XVII. GOOD GOVERNANCE?, DEMOKRASI MINIMALIS?, POLITIK PEMBERDAYAAN DALAM PERUSAHAAN

Kalau alur logika di atas bisa dianut, kebijakan penyesuaian yang berhasil mencapai prestasi seperti itu pasti punya implikasi politik lebih lanjut. Seperti dikatakan oleh Robinson, pemerintah yang ingin mempertahankan prestasi itu (yaitu menjamin kontinuitas masuknya investasi asing, peningkatan pendapatan dan produktivitas sektor ekspor), umumnya akan menghadapi kendala struktural harus berbagi kerja dengan aktor-aktor diluarnya, terutama sektor bisnis. Proses pengintegrasian ekonomi nasional ke dalam sistem ekonomi kapitalis global, keharusan bertumpu pada negosiasi dan perjanjian internasional, dan ketidakmampuan untuk mengisolasi diri dari serbuan arus informasi dan ideologi dari luar negeri akan memaksa para elit penguasa untuk melakukan reformasi politik. Mereka terpaksa “membuka diri” dan menerapkan aturan main baru yang membuat mereka harus mempertanggungjawabkan perilaku mereka dan membuat proses pemerintahan jadi transparan. Yaitu aturan main yang menjamin kepentingan pemilik kapital dan menempatkan negara dan birokratnya di bawah peraturan dan undang-undang yang jelas.

Sinyal-sinyal ke arah itu sudah dideteksi oleh MacIntyre muncul di kalangan industri hilir. Dalam studinya tentang perpolitikan dalam bisnis

tekstil, MacIntyre mendapati bahwa para usahawan itu mampu mengorganisir diri, membentuk aliansi anti-monopolis dan berhasil menggagalkan rencana pemerintah untuk memberi hak monopoli impor dan distribusi kapas kepada sekelompok pengusaha. Keberhasilan itu, yang juga terjadi dalam sektor bisnis formasi dan asuransi, terutama adalah akibat kelihaihan para pemimpin kelompok bisnis anti-monopolis itu untuk memanfaatkan perpecahan dalam birokrasi. Kaum optimis berharap kalau peluang untuk “membuka” arena politik yang semula tertutup itu semakin banyak, yang memungkinkan munculnya “politik pluralis”, maka para aktor politik itu akan semakin mampu mendesakkan penerapan “good governance”. Yaitu prinsip mengatur pemerintahan yang memungkinkan layanan publiknya efisien, sistem pengadilannya bisa diandalkan, dan administrasinya bertanggungjawab pada publik dan dimana mekanisme pasar merupakan pertimbangan utama dalam proses pembuatan keputusan mengenai alokasi sumber daya.

Demokrasi Minimalis?

Itulah implikasi yang dibayangkan akan terjadi, menurut alur berpikir ini, kalau keberhasilan reformasi ekonomi itu bisa dipertahankan. Yaitu, kesempatan untuk mendorong proses “transisi melalui transaksi”, baik yang “transformasi” maupun yang “transplacement”. Kalau proses ini

berhasil, format demokrasi apa yang akan muncul? Belajar dari pengalaman orang lain, bisa dibayangkan yang akan muncul dari proses dialektika ekonomi seperti itu adalah demokrasi Schumpeterian yang minimalis, prosedural, elitis dan mungkin borjuis. Yaitu, demokrasi sebagai mekanisme pembuatan keputusan politik di mana para elit, melalui perjuangan dalam pemilihan umum, memperoleh kekuasaan. Robert Dahl juga menekankan bahwa suatu negara dianggap demokratis kalau ada pemilihan umum yang bebas, berdasarkan hak pilih universal didukung oleh kebebasan berbicara, berserikat dan hak-hak lain yang dianggap perlu untuk melakukan perdebatan politik dan melaksanakan pemilihan umum. Ilmuwan lain bahkan melihat demokrasi semata-mata sebagai sistem untuk memproses konflik.

Berbagai definisi di atas memiliki kelemahan pokok, yaitu mengabaikan aspek perwakilan yang menempati posisi sentral dalam pendefinisian demokrasi dalam teori klasik. Tidak adanya perwakilan sebagai kriteria demokrasi membuat model Schumpeterian itu jadi elitis. Implikasinya, demokrasi bisa berfungsi tanpa harus memenuhi kepentingan warga masyarakat di lapisan bawah. Format demokrasi seperti itulah yang kita idamkan?

Sebagai pertimbangan, kita bisa memperhatikan perkembangan akhir-akhir ini di beberapa negara yang mencoba menjalankan reformasi ekonomi ke arah kebebasan pasar dan reformasi politik ke arah demokrasi tetapi justru menimbulkan reaksi balik yang mengagetkan, yaitu munculnya gerakan radikal, populis dan sebagian beraliran kiri Pemilihan umum di Honduras bulan Nopember 1993 memunculkan pemimpin populis. Venezuale, sesudah mengalami dua kali kudeta tahun 1992, pada pemilihan umum bulan Desember 1993 lalu memunculkan Presiden Rafael Caldera yang populis. Kemajuan ekonomi dan politik Mexico ternyata juga menyimpan masalah, sehingga bulan Januari 1994 ini meletup pemberontakan oleh kaum Zapatista yang juga populis. Semua negara ini menjalankan reformasi ekonomi menurut jalan neo-klasik. Jangan lupa juga bahwa yang mempersiapkan kondisi bagi munculnya fenomena nasionalis ekstrim yang diwakili Vladimir Zhirinovsky di Rusia juga program reformasi ekonomi seperti itu.

Politik Pemberdayaan

Apapun yang kita mengerti sebagai Demokrasi Pancasila, di dalamnya terkandung muatan utama kerakyatan. Yaitu, demokrasi yang tidak hanya mengutamakan prosedur, yang menekankan fungsi pemilihan umum, tetapi juga yang lebih substantif, terutama dengan melibatkan

pengertian perwakilan kepentingan lapisan bawah. Demokrasi seperti ini pasti memerlukan banyak persyaratan. Di antara syarat yang paling penting adalah pemerataan sumberdaya ekonomi.

Di sini kita perlu kembali ke gagasan mengenai pemberdayaan masyarakat lapisan menengah dan bawah, terutama melalui pemupukan sumberdaya ekonomi mereka. Perhatian pada lapisan itu perlu diutamakan karena penghuni lapisan itu masih menghadapi keburukan kekuasaan negara dalam kehidupan nyata, misalnya dalam bentuk klientelisme dan “rent-seeking”. Sudah menjadi pengetahuan umum bahwa di sana negara masih berfungsi sebagai monopoli politik, pengendali sosial, dan katalisator ekonomi. Dalam pengertian terakhir ini pemerintah memonopoli kemampuan mencari dan mengarahkan aliran investasi ke arah yang mereka tetapkan sendiri.

Karena itu tidak mengherankan kalau banyak pengusaha yang berhasil di tingkat lokal adalah mereka yang bisa menjalin hubungan patronase politik dengan penguasa lokal. Berbagai jaringan keorganisasian di tingkat lokal, termasuk ormas, dimanfaatkan oleh para pengusaha untuk mencari akses ke dalam birokrasi. Akibatnya, hipotesis kaum modernisasionis tentang hubungan antara asset ekonomi dengan otonomi perilaku politik di sana diputarbalikan. Sementara hipotesis itu

menyatakan bahwa asset ekonomi yang dikuasai seseorang berkorelasi positif dengan tingkat otonomi politiknya, kenyataan di kalangan pengusaha di tingkat lokal umumnya menunjukkan korelasi negatif. Yaitu, semakin besar asset usaha, semakin kecil otonomi politiknya. Contoh yang populer adalah tentang sektor bisnis konstruksi. Kecuali dalam kasus-kasus istimewa, kontraktor besar (misalnya, tipe B) di daerah kabupaten cenderung memiliki otonomi politik lebih kecil dibanding dengan kontraktor kecil (misalnya, tipe C) karena semakin besar volume pekerjaan yang ditangani semakin banyak memerlukan peranan pemerintah. Karena itulah, kasus-kasus patronase dan klientelisme lebih banyak melibatkan kontraktor besar. Contoh kecil ini menunjukkan betapa pengembangan kekuatan ekonomi lokal sangat ditentukan oleh peran negara.

Dampaknya adalah kerentanan pengorganisasian kekuatan di tingkat bawah. Banyak persoalan di bawah sulit diketahui oleh yang diatas karena lemahnya mekanisme artikulasi. Tanpa pengorganisasian yang efektif, potensi rakyat di bawah tidak akan pernah bisa diterjemahkan menjadi kekuatan aktual untuk memperbaiki nasibnya.

Yang ingin ditegaskan disini adalah proposisi bahwa proses demokratisasi yang bermakna mesti ditopang dengan upaya

pemberdayaan aktor di tingkat bawah. Baik di sektor birokrasi, bisnis maupun kegiatan masyarakat pada umumnya. Kuncinya adalah pemberian wewenang yang lebih besar kepada aktor ditingkat lokal untuk mengembangkan dan mengelola sendiri sumberdayanya.

BAB XVIII. KATA KUNCI UNTUK PENDEKATAN KEKUASAAN DAN POLITIK DALAM MANAJEMEN STRATEGI

Ada beberapa kata kunci yang diuraikan secara gamblang pada kekuasaan dan politik dalam manajemen strategis adalah sebagai berikut:

PERTAMA “PERCAYAKAN” ATAU PALING TIDAK “SOSIALISASIKAN”

Walaupun adanya kecurigaan saya mengenai banyaknya retorika yang terdapat dalam tanggung jawab sosial dan adanya bukti-bukti yang kurang mendukung mengenai perilaku organisasi yang besar (bukan hanya perusahaan), saya tetap yakin bahwa tanpa orang-orang yang jujur dan bertanggung jawab, kita akan menghadapi permasalahan yang berat. Kita perlu mempercayai hal ini karena kita akan selalu mendapatkan kekuasaan yang besar, tidak masalah seberapa besar kita mempercayai posisi lain.

KEMUDIAN “BERIKAN TEKANAN” SECARA TERUS MENERUS

Sebagaimana telah kita ketahui, terlalu banyak kekuatan yang mencampuri tanggung jawab sosial. Tindakan koreksi yang terbaik terhadap kekuatan ini adalah kampanye tekanan secara

sementara, yang dirancang untuk menentukan perilaku yang tidak etis dan menimbulkan kesadaran sosial mengenai permasalahan ini.

Sebenarnya, “tekanan” memperlihatkan keberhasilan dari sebagian besar posisi lainnya. Kampanye tekanan telah menghasilkan peraturan baru yang diperlukan dan telah menggarisbawahi kasus ini untuk demokrasi perusahaan. Sebagaimana telah kita ketahui, posisi “abaikan” akan tidak berfungsi tanpa adanya “tekanan’.

SETELAH ITU, MENCoba UNTUK “MENDEMOKRATISIKAN”.

Menurut pendapat saya, posisi ini hanya radikal dalam hal perdebatan yang ada saat ini di Amerika Serikat, dan tidak dalam hal nilai-nilai fundamental yang dimiliki oleh orang Amerika. Demokrasi akan bernilai besar apabila demokrasi tersebut memberikan pengaruh langsung terhadap kita; pada air yang kita minum, pekerjaan yang kita laksanakan, produk yang kita konsumsi. Bagaimana kita bisa menyebut masyarakat kita demokratis apabila banyak institusinya yang kuat tertutup terhadap pengaturan dari luar dan dilaksanakan sebagai hirarki kekuasaan dari dalam ?

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, saya tidak memiliki ilusi

tentang telah menemukan alat untuk mencapai demokrasi perusahaan. Tapi saya tidak tahu bahwa orang-orang Amerika adalah sangat inovatif ketika mereka memutuskan untuk memecahkan suatu permasalahan -dan ini adalah sebuah permasalahan yang perlu diatasi.

SELANJUTNYA, SECARA SPESIFIK TEPAT, “MENGATUR” DAN “MENDORONG”

Yang berhadap-hadapan pada *horseshoe* adalah dua buah posisi yang bermakna jika dilaksanakan peranan yang terbatas. Peraturan bukanlah suatu pengobatan dan juga bukan ancaman. Peraturan ini digunakan apabila perusahaan menyalah-gunakan kekuasaan yang dimilikinya dan dapat dikenakan sanksi karena penyalahgunaan tersebut. Dorongan finansial berlaku bukan apabila sebuah perusahaan membuat suatu permasalahan, tapi apabila perusahaan memiliki kemampuan untuk menangani suatu permasalahan yang ditimbulkan oleh orang lain.

KADANG-KADANG, SECARA SELEKTIF, LAKUKAN

“NASIONALISASI” DAN “KEMBALIKAN”

Posisi yang ekstrim harus diperuntukkan bagi permasalahan yang ekstrim juga. Jika “tekanan” adalah sebuah mata pisau, dan “peraturan” adalah sebuah golok, kemudian “nasionalisasi?” dan “kembalikan” adalah pisau pemenggal kepala (guillotine).

Tapi sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, nasionalisasi kadang- kadang masuk akal - apabila perusahaan swasta tidak mampu memberikan misi yang diperlukan, paling tidak dalam cara-cara yang tepat, dan ketika kegiatan sebuah perusahaan harus terikat pada kebijakan pemerintah secara menyeluruh.

Mengenai “kembalikan”, saya percaya bahwa usulan yang disampaikan oleh Friedman akan memperburuk permasalahan kontrol politik dan tanggung jawab sosial, dengan memperkuat kecenderungan oligarki dalam masyarakat dan selanjutnya mengalihkan apa yang saya lihat sebagai ketidak-seimbangan antara tujuan sosial dan ekonomi. Sebagai respon terhadap pilihan Friedman antara sosialisme “subversif dan perusahaan “yang bebas’.

AKHIRNYA, DAN YANG TERPENTING, "JANGAN MENGABAIKAN"

Saya menyisakan satu posisi dari portfolio saya, karena posisi ini bertentangan dengan yang lainnya. Satu hal yang seharusnya tidak kita lakukan adalah mengabaikan perusahaan besar yang dimiliki oleh banyak orang. Ini adalah sebuah kekuatan yang terlalu berpengaruh dalam kehidupan kita.

DAFTAR PUSTAKA

- Arthur, A. Sloane, *Personnel Managing Human Resources*, United States of America, New Jersey : Prentice Hall, Englewood Cliff, 1983
- David, Hunger and Thomas L. Wheelen, *Strategi Management*, Upper Saddle River, New Jersey; Prentice Hall, 2000
- Don, Hellriegel, and Susan, E. Jackson and John, W. Slocum. JR, *Management A Competency Based Approach*, Canada, South Western Thomson Learning, 2001.
- Hendri, Mintzberg and James Brian and John Voyer, *The Strategy Process*, United States of America, New Jersey : Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995.
- Jay, M. Shafritz, *Classics of Organization Theory*, United States of America: Harcourt College Publishers, 2001.
- Lane, Kelley and Arthur, Whatley, *Personnel Management in Action Skill Building Experiences*, United States of America, West Publishing Co., 1987.
- Michael, A. Hit and R Duane Ireland and Robert E. Hokisson, *Manajemen Strategis Menyongsog Era Persaingan dan Globalisasi*, Erlangga, Jakarta : 1996
- Pearce and Robinson, *Manajemen Strategi: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*(Jilid Satu), Jakarta, Binarupa Aksara, 1997
- Manajemen Strategi: Formulasi!, Implementasi dan Pengendalian fJilid Jakarta, Binarupa Aksara, 1997*
- Rangkuti, Freddy *Analisis SI//O Tehnik Membedah Kasus Bisnis, Jakarta*PT Gramedia. *Pustaka Utama*, 1999.
- Robert, A. Dahl *Dilema Demoraksi Puralis antara Otonomi dan Kontrol*. Jakarta CV. Rajawali, 1985 Mohtar Mas'oeed, *Negara, Kapital dan Demokrasi*, Jakarta, *Pustaka Pelajar* 2003.
- Siagian, Sondang, *Manajemen Stratejik*, Jakarta, Bumi Aksara, 1998