

**KUMPULAN
KARYA TULIS ILMIAH
MATA KULIAH PENGANTI SKRIPSI**

(KAPITA SELEKTA MANAJEMEN
DAN
RISET TERAPAN MANAJEMEN)



Oleh

Nama : Edi Tri Widodo
No Mahasiswa : 00 311 020
Jurusan : Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2004**

**KARYA TULIS ILMIAH
KAPITA SELEKTA MANAJEMEN**

**TANTANGAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN
DALAM
ORGANISASI MASA DEPAN**

NON SKRIPSI



Oleh

Nama : Edi Tri Widodo
No. Mahasiswa : 00 311 020
Jurusan : Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2004**

**KARYA TULIS ILMIAH
KAPITA SELEKTA MANAJEMEN
TANTANGAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN
DALAM
ORGANISASI MASA DEPAN**

NON SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai
derajat Sarjana Strata-1 jurusan Manajemen
pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh

Nama : Edi Tri Widodo
No. Mahasiswa : 00 311 020
Jurusan : Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2004**

HALAMAN PENGESAHAN

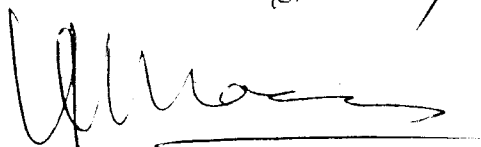
KARYA TULIS ILMIAH
KAPITA SELEKTA MANAJEMEN

TANTANGAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN
DALAM
ORGANISASI MASA DEPAN

Ditulis oleh

Nama : Edi Tri widodo
Nomor Mahasiswa : 00 311 020
Jurusan : Manajemen

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing
pada tanggal, 6/6 2024
Dosen Pembimbing,


(Drs. Al Hasin, MBA)

HALAMAN MOTO

**“Katakanlah: “Jika kamu (benar-benar) mencintai Allah, ikutilah aku, Niscaya Allah mengasihi dan mengampuni dosa-dosamu.” Allah Maha Pengampun lagi Maha Mengetahui”
(Q.S.Ali Imran:31)**

**“...Barangsiapa yang bertakwa kepada Allah niscaya Dia akan mengadakan baginya jalan keluar.”
(Q.S.Ath Tholaaq:02)**

**“Aku tinggalkan padamu dua perkara yang kalian tidak akan tersesat apabila (berpegang teguh) kepada keduanya, yaitu Kitabullah dan Sunnahku. Tidak akan bercerai-berai sehingga keduanya mengantarku ke telaga (Surga)...”
(Dishahihkan Al Albani dalam kitab Shahihul Jami’)**

HALAMAN PERSEMBAHAN

Atas berkat dan rahmat Allah Ta'ala, karya tulis ini kupersembahkan kepada:

Kedua orang tuaku tercinta, yang telah memberikan nafkah, mendo'akan dan mengajarkan hal-hal yang baik.

Keluarga Mas Eko, Keluarga Mas Joko, dan dek Heri, yang telah memberi dukungan baik moril maupun batin sehingga akhirnya saya dapat menyelesaikan amanah ini.

KATA PENGANTAR

Bismillaahirrahmaanirrahiim

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuhu.

Segala puji bagi Allah, Tuhan yang selalu kita puji serta kita harapkan pertolongan, petunjuk dan ampunan-Nya. Kita berlindung kepada Allah dari kejahatan-kejahatan nafsu kita dan dari keburukan-keburukan amal perbuatan kita. Siapa yang ditunjuki Allah, niscaya tidak ada yang bisa menyesatkannya, dan siapa yang disesatkan Allah, niscaya tidak akan ada yang sanggup memberikan petunjuk kepadanya.

Alhamdulillah karya tulis saya yang berjudul “TANTANGAN FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN DALAM ORGANISASI MASA DEPAN” telah selesai, yang mana karya tulis ini merupakan tugas dalam mata kuliah pengganti skripsi (Kapita Selektta Manajemen). Karya tulis ini disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi UII. Keberhasilan ini tidak terlepas dari kemudahan yang diberikan oleh Allah SWT, kemudian bantuan dari semua orang yang terlibat dalam proses penyusunan karya tulis ini. Semua yang sulit akan lebih mudah dikerjakan karena bantuan-bantuan yang diberikan. Oleh karena itu dengan kerendahan hati yang tulus ikhlas, saya mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. Suwarsono, MA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak. Drs. Al Hasin, MBA., selaku Dosen pembimbing dalam penyusunan karya tulis saya ini dalam mata kuliah pengganti skripsi, Kapita Selekta Manajemen.

Saya ucapkan terima kasih atas kesabaran dan sumbang pikir Bapak dalam membantu proses penyusunan karya tulis ini.
3. Seluruh petugas Perpustakaan Referensi Lantai III, FE UII Yogyakarta.
4. Dimas, Didi, Elvan, Gusti, Ryan Pahlani dan Helmi yang selalu menasehatiku dan mendorongku untuk menyelesaikan amanah ini
5. Keluarga besar Wisma Al Atsary, Wisma Al Madinah, Wisma Al Hafidhun, Wisma MTI, Takmir Masjid Mustaqim Sendowo, Jama'ah Masjid Pogung Raya dan Pakis Yogyakarta serta seluruh ustadz yang telah membimbing saya dalam mempelajari Agama ini.
6. Keluarga besar Jama'ah Al Muqtashidin 1998-2003, baik Ikhwan maupun Akhwat. Saya mencintai antum dan antunna sekalian karena Allah SWT

Akhir kata, Saya sadar bahwa dalam karya tulis ini masih banyak terdapat kekurangan, tetapi dengan segala kekurangan yang ada saya berharap semoga karya tulis ini tetap bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan nanti. Terimakasih.. Wassalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuhu.

Yogyakarta, Juni 2004

Edi Tri Widodo

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul Depan.....	i
Halaman Judul Karya Tulis Ilmiah.....	i
Halaman Pengesahan.....	iii
Halaman Moto.....	iv
Halaman Persembahan.....	v
Halaman Kata Pengantar.....	vi
Daftar isi.....	viii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
 BAB II ISI	 2
2.1 PERENCANAAN (<i>PLANNING</i>).....	2
2.1.1 Pengertian Perencanaan.....	2
2.1.2 Pemahaman yang salah tentang perencanaan.....	3
2.1.3 Proses Perencanaan.....	4
2.1.4 Tipe Perencanaan yang digunakan para manajer.....	5
2.1.5 Isyu-isyu terbaru dalam fungsi perencanaan dalam manajemen.....	9
2.2 PENGORGANISASIAN (<i>ORGANIZING</i>)	11
2.2.1 Pengertian Pengorganisasian.....	11
2.2.2 Mengapa organisasi perlu di desain.....	12
2.2.3 Struktur organisasi.....	12
2.2.4 Faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi	13
2.2.5 Unsur-unsur struktur organisasi.....	14
2.2.6 Beberapa faktor yang perlu didesain ketika organisasi perusahaan telah tumbuh dan berkembang.....	14
2.2.7 Beberapa kunci sukses untuk mendesain organisasi.....	15
2.2.8 Kecenderungan di tempat kerja modern.....	17
2.3 PENGARAHAN (<i>ORGANIZING</i>)	18
2.3.1 Pengertian Kepemimpinan	19
2.3.2 Perbedaan manajer dan pemimpin.....	20
2.3.3 Pendekatan-pendekatan studi kepemimpinan.....	21
2.3.4 Tantangan organisasi masa depan dan pentingnya pemimpin yang efektif.....	23
2.4 PENGAWASAN (<i>CONTROLLING</i>)	25
2.4.1 Pengertian Pengawasan.....	26
2.4.2 Tipe-tipe pengawasan.....	27
2.4.3 Karakteristik sebuah sistem pengendalian yang efektif.....	28
2.4.4 Sistem pengendalian yang pas dengan lingkungan bisnis global.....	30
 III. KESIMPULAN	 33
 IV. DAFTAR PUSTAKA	 35

Tantangan Fungsi-fungsi Manajemen dalam Organisasi Masa Depan

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang masalah

Pada bagian awal abad ke-20, seorang industriawan Perancis bernama Henry Fayol mengusulkan bahwa semua manajer melaksanakan lima fungsi manajemen¹. Fungsi manajemen dapat diartikan sebagai kegiatan apa saja yang akan dilakukan oleh seorang manajer dalam kegiatan manajerialnya. Sehingga kegiatan manajerial yang dilakukan oleh manajer tersebut dapat dikatakan sebagai kegiatan proses manajemen. Proses tersebut bermula dari pembuatan perencanaan sampai pada pengadaan pengawasan terhadap pelaksanaan rencana tersebut. Pengawasan yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui efektif atau tidaknya. Sedangkan pengertian Organisasi Menurut James D. Mooney, adalah bentuk perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama. Sedangkan menurut Chester I. Barnard, organisasi adalah sebagai suatu sistem aktifitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Dari dua pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah tempat kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Pada pertengahan 1950-an, dua professor dari UCLA memanfaatkan karya Fayol dengan menggunakan fungsi-fungsi merencanakan, mengorganisasi, menyusun staf, mengarahkan, dan mengendalikan sebagai kerangka kerja bagi sebuah buku ajar manajemen, meskipun fungsi-fungsi ini telah diringkas menjadi empat fungsi dasar merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan.

¹ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, Manajemen (terj.), Jilid 1, PT. Prenhallindo, Jakarta, 1999, hal. 11

Empat Fungsi Manajemen secara ringkas yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)
2. Pengorganisasikan (*Organizing*)
3. Pengarahan (*Leading*)
4. Pengawasan (*Controlling*)

Lingkungan bisnis masa depan adalah lingkungan yang penuh ketidakpastian (Aditiawan Candra, 1997). Globalisasi telah membawa implikasi (dampak) yang mempengaruhi kegiatan produksi dan perdagangan, tidak terkecuali dalam proses *memanage* (mengatur) perusahaan. Hal ini memaksa para ilmuwan, praktisi bisnis dan pakar manajemen mengkaji ulang berbagai paradigma dan asumsi yang selama ini telah diyakini keshahihannya. Perkembangan yang terus terjadi menimbulkan tantangan bagi dunia yang berubah cepat sesuai dengan perubahan waktu. Saat ini suasana kerja cukup dinamis dan menantang. Sementara banyak organisasi perusahaan merasakan tekanan besar karena persaingan global. Oleh karena itu pada makalah ini, penulis mencoba mengemukakan beberapa tantangan dari masing-masing fungsi manajemen yang berkembang dewasa ini.

II. ISI

2.1 PERENCANAAN (*PLANNING*)

2.1.1 Pengertian Perencanaan.

Sebagai fungsi pertama dari empat dasar fungsi manajerial, perencanaan didefinisikan sebagai proses menetapkan tujuan dan memutuskan bagaimana hal tersebut dapat dicapai.

Tujuan merupakan hasil atau sasaran khusus yang diharapkan dapat dicapai. Sedangkan sebuah rencana merupakan pernyataan dari apa yang dibutuhkan untuk

dilakukan sehingga mencapai tujuan. Rencana meliputi sumber-sumber yang dibutuhkan, tugas yang diselesaikan, tindakan yang diambil dan jadwal yang diikuti.

Perencanaan adalah awal dari proses manajemen. Perencanaan menunjukkan tujuan yang penting dan menjelaskan hal-hal yang harus dilakukan untuk mencapainya.

Perencanaan merupakan pijakan untuk tahapan lebih lanjut dari tugas-tugas manajerial yaitu pengorganisasian (*organizing*)-mengalokasikan dan mengatur tugas-tugas pokok, pengarahan (*leading*)-mengarahkan usaha sumber daya manusia untuk menjamin tercapainya tugas dengan sempurna; dan pengawasan (*controlling*) dan mengambil tindakan koreksi yang diperlukan.

2.1.2 Pemahaman yang salah tentang perencanaan²

Tidak sedikit terjadi pemahaman yang salah tentang perencanaan dan diantara beberapa pemahaman yang salah adalah :

1. Perencanaan yang terbukti tidak akurat merupakan pemborosan waktu manajer.

Hasil akhir perencanaan hanyalah salah satu dari maksud-maksud perencanaan itu. Proses itu sendiri dapat berharga meskipun adakalanya hasilnya meleset dari target. Perencanaan menuntut para manajer untuk memikirkan dengan seksama apa yang ingin mereka lakukan dan bagaimana mereka akan melakukannya. Penjelasan ini dapat penting dalam dirinya sendiri dan dirinya sendiri. Para manajer yang melakukan tugas perencanaan yang baik akan mempunyai arah dan maksud, dan perencanaan itu cenderung meminimalkan usaha yang sia-sia. Semuanya ini dapat terjadi bahkan seandainya sasaran-sasaran yang dikejar itu meleset.

² Ibid, hal. 201

2. Perencanaan dapat menyapkan perubahan.

Perencanaan tidak dapat menyapkan perubahan. Perubahan-perubahan akan terjadi tanpa mempedulikan apa yang dilakukan para manajer. Para manajer melakukan perencanaan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan dan untuk menyusun tanggapan yang paling efektif terhadap perubahan-perubahan itu.

3. Perencanaan mengurangi fleksibilitas

Perencanaan menyiratkan komitmen, tetapi ini hanya menjadi kendala apabila manajer berhenti merencanakan setelah melakukannya sekali. Perencanaan merupakan kegiatan terus-menerus. Fakta bahwa perencanaan-perencanaan formal yang telah dibahas dengan seksama dan diungkapkan dengan jelas dapat membuat rencana – rencana itu lebih mudah ditinjau kembali daripada rangkaian asumsi yang tidak jelas yang dibawa ke mana-mana di benak eksekutif tertentu. Juga, sejumlah perencanaan dapat menjadi lebih fleksibel daripada perencanaan lain.

2.1.3 Proses Perencanaan³

Dalam melakukan perencanaan melewati beberapa proses, yaitu :

1. Menentukan tujuan; Hasil spesifik yang diinginkan, mengetahui arah yang hendak dituju.
2. Menentukan tindakan untuk mencapai tujuan; mengevaluasi apakah yang telah dicapai sampai sekarang sesuai dengan hasil yang diinginkan; menganalisa kekuatan dan kelemahan untuk mencapai tujuan masa mendatang.
3. Mengembangkan dasar pemikiran tentang masa depan; memunculkan “skenario” alternatif untuk keadaan dimasa yang akan datang; menganalisa

³ John R. Schermerhorn, Jr. Manajemen (Terj.), Buku 1, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2000, hal. 151

alternatif tersebut untuk melihat segala sesuatu yang mungkin membantu atau menghalangi kemajuan dalam mencapai tujuan.

4. Menganalisa alternatif tindakan dan membuat “suatu rencana” untuk mencapai tujuan, membuat daftar dan mengevaluasi tindakan-tindakan yang mungkin dapat diambil; memilih untuk mengikuti satu atau lebih dari berbagai alternatif tersebut.
5. Mengimplementasikan rencana dan mengevaluasi hasilnya; mengerjakan apa yang dituntut oleh rencana dan mengevaluasi hasilnya dengan seksama untuk memastikan tercapainya tujuan, melanjutkan rencana dan melakukan tindakan koreksi seperlunya.

Sangatlah penting untuk memahami bahwa perencanaan tidak selalu dilakukan sendiri oleh para manajer atau staf ahli, disuatu ruangan yang tenang, atau hanya pada jadwal yang pasti. Pada kenyataannya perencanaan merupakan suatu kegiatan yang terus menerus di masa para manajer yang sungguh-sungguh efektif dapat mencapainya dalam keadaan gaduh dan pekerjaan menumpuk. Mereka mengerjakannya tidak hanya dengan pendekatan sistematis seperti yang telah dijelaskan, tetapi juga menggunakan perkiraan dan intuisi. Dan kebanyakan dari mereka melakukan dengan partisipasi dan keterlibatan dengan rekan yang lain dalam semua aspek proses perencanaan.

2.1.4 Tipe Perencanaan yang digunakan para manajer.⁴

Para manajer bekerja dengan menggunakan berbagai macam perencanaan yang berbeda-beda. Pada umumnya macam perencanaan itu meliputi:

2.1.4.1 Perencanaan Jangka Pendek dan Perencanaan Jangka Panjang.

2.1.4.2 Perencanaan Strategi dan Perencanaan Operasional.

⁴ Ibid, hal. 154

2.1.4.3 Perencanaan Tetap.

2.1.4.4 Perencanaan Sekali Pakai.

Penjelasan

2.1.4.1 Perencanaan Jangka Pendek dan Perencanaan Jangka Panjang

Perencanaan jangka pendek merupakan perencanaan untuk jangka waktu satu tahun atau kurang. Perencanaan jangka menengah, untuk jangka waktu 1 sampai 2 tahun dan perencanaan jangka panjang merupakan perencanaan untuk jangka waktu 5 tahun atau lebih. Tujuan perencanaan untuk perencanaan jangka pendek akan lebih khusus dan sangat terbuka untuk melangkah ke perencanaan jangka panjang. Organisasi menghendaki perencanaan dalam jangka panjang dan menyeluruh. Bahkan untuk pimpinan puncak secara langsung terlibat dalam penetapan jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan, semua manajer membutuhkan pandangan jauh ke depan. Dengan kata lain tekanan kejadian sehari-hari akan menciptakan kebingungan dan mengurangi kesinambungan dalam melakukan suatu tindakan.

2.1.4.2 Perencanaan Strategi dan Perencanaan Operasional

Perencanaan strategi menunjukkan kebutuhan jangka panjang dan menentukan kegiatan komprehensif yang telah diarahkan. Perencanaan pimpinan puncak dalam cakupan ini termasuk menentukan tujuan untuk organisasi secara keseluruhan atau sub unit utama dan kemudian memutuskan kegiatan-kegiatan apa yang hendak diambil dan sumber-sumber apa yang diperlukan untuk mencapainya.

Pada waktu itu, suatu contoh menjadi umum bagi suatu perusahaan untuk melakukan diversifikasi ke bidang yang tidak saling berhubungan. Hal ini merupakan suatu pilihan strategi. Akhir-akhir ini strategi tersebut telah berubah,

dengan banyaknya perusahaan yang memotong bisnis yang tidak berhubungan. Hal ini merupakan suatu pilihan strategi tersebut telah berubah, dengan banyaknya perusahaan yang memotong bisnis cukup luas yang tidak berhubungan untuk memfokuskan pada bidang utama yang menjadi keahlian dari bidang tersebut.

Perencanaan operasional lingkungannya lebih sempit dibandingkan dengan perencanaan strategi. Perencanaan operasional didefinisikan sebagai kebutuhan apa saja yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan perencanaan strategi dan untuk mencapai tujuan strategi tersebut. Perencanaan operasional yang khas dalam bisnis perusahaan meliputi :

- Perencanaan produksi (*production plans*): perencanaan yang berhubungan dengan metode dan teknologi yang dibutuhkan orang-orang dalam pekerjaannya.
- Perencanaan keuangan (*financial plans*): perencanaan yang berhubungan dengan dana yang dibutuhkan untuk mendukung berbagai aktivitas operasional.
- Perencanaan fasilitas (*facilities plans*): perencanaan yang berhubungan dengan fasilitas dan layout pekerjaan yang dibutuhkan untuk mendukung tugas berbagai kegiatan.
- Perencanaan pemasaran (*marketing plans*): perencanaan yang berhubungan dengan keperluan penjualan dan pendistribusian barang dan jasa.
- Perencanaan sumber daya manusia (*human resource plans*): perencanaan yang berhubungan dengan rekrutmen, penyeleksian dan penempatan orang-orang dalam berbagai pekerjaan.

2.1.4.3 Perencanaan Tetap.

Perencanaan ini dibedakan berdasar frekuensi yang digunakannya. Perencanaan tetap (*standing plans*) merupakan perencanaan yang digunakan untuk kegiatan yang terjadi berulang kali terus menerus. Perencanaan tetap ini tertuang

dalam bentuk kebijaksanaan organisasional, prosedur-prosedur dan peraturan-peraturan. Perencanaan ini melayani organisasi dengan memberi sebuah kerangka kerja untuk melakukan kegiatan dengan cara yang sama bagi para anggota organisasi.

Dua contoh dari perencanaan tetap, yaitu:

2.1.4.3.1 Kebijakan

Sebuah kebijaksanaan merupakan suatu perencanaan tetap yang mengkomunikasikan pengarahannya yang luas untuk membuat berbagai keputusan dan melakukan tindakan. Misalnya, dalam permasalahan sumber daya manusia, kebijaksanaan meliputi penyewaan karyawan, pemecatan karyawan, penyakit dan permasalahan lainnya yang berhubungan dengan sumberdaya manusia dan mengembangkan kebijaksanaan yang baru.

2.1.4.3.2 Prosedur dan Peraturan

Prosedur atau peraturan merupakan perencanaan tetap yang menggambarkan tindakan yang diambil pada situasi tertentu. Kebijakan merupakan pengarahannya menyeluruh mengenai kegiatan. Sebaliknya prosedur dan peraturan menyampaikan arah panduan khusus yang harus dipatuhi oleh setiap orang. Prosedur dan peraturan ini sering didapat pada buku panduan yang terdapat "SOPs" yaitu *Standard Operating Procedures*.

2.1.4.4 Perencanaan Sekali Pakai.

Di samping perencanaan tetap yang digunakan dalam jangka waktu yang panjang, perencanaan sekali pakai (*single-use plans*) digunakan hanya sekali untuk situasi yang unik. Perencanaan ini didesain untuk mencapai tujuan khusus yang dinyatakan dalam kerangka waktu tertentu.

Dua contoh dari perencanaan sekali pakai, yaitu :

2.1.4.4.1 Anggaran

Anggaran merupakan perencanaan sekali pakai yang menggunakan sumber-sumber untuk mengerjakan suatu aktivitas, proyek atau program. Anggaran juga merupakan alat manajemen yang ampuh yang mengalokasikan berbagai macam sumber yang terbatas untuk memenuhi kebutuhan yang beraneka ragam.

2.1.4.4.2 Jadwal Proyek

Jadwal Proyek merupakan perencanaan sekali pakai yang menetapkan rangkaian kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tugas khusus dan yang menghubungkan kegiatan tersebut kerangka waktu khusus, target kinerja dan sumberdaya.

2.1.5 Isyu-isyu terbaru dalam fungsi perencanaan dalam manajemen

2.1.5.1 Kekakuan sistem birokrasi atas-bawah menciptakan perencanaan sebatas teori.

Menurut *Business Week* letak kebakuan perencanaan klasik adalah dalam ketiadaan abstrak, kemandulan, dan birokrasi atas-bawah (*top-down*). Dalam perumusan perencanaan klasik, fungsi ini terlalu didominasi oleh manajer tingkat atas (*top manager*), sekarang ini seharusnya tanggung jawab perumusan perencanaan juga terletak pada staff – staff perusahaan dalam segala lini dan divisi. Perencanaan dalam era baru ini harusnya lebih terbuka dan inklusif, tidak hanya melibatkan orang-orang dalam perusahaan, tetapi seharusnya melibatkan orang-orang diluar perusahaan, artinya masukan dan saran dari orang-orang diluar perusahaan perlu dipertimbangkan dalam merumuskan perencanaan dalam perusahaan. Era baru dalam perencanaan strategis ini lebih mengutamakan sistem pengembangan bisnis didasarkan pada konsep seimbang dalam melibatkan orang-orang dalam organisasi secara ‘utuh’ baik

meliputi konsumen, pemasok, *substitutors* (yaitu. para pembeli atau penyedia produk serupa) dan *complementors* (yaitu. para pembeli atau penyedia produk komplementer)

2.1.5.2 Perencanaan yang berkesinambungan (*long live planning*) adalah sebuah kebutuhan

Beberapa tahun lalu teori-teori dalam ekonomi diyakini sebagai sesuatu yang tidak bisa salah. Segala sesuatu dalam teori diyakini sebagai sebuah “senjata” ampuh untuk bisa mewujudkan sebuah perusahaan yang lebih baik dari sebelumnya. Dalam era sekarang ini tampaknya pelaku bisnis sedikit demi sedikit telah meninggalkan keyakinan semacam ini, karena mereka telah masuk pada era internet. Perubahan yang cepat yang diakibatkan oleh derasnya informasi dan komputerisasi telah membuka kesempatan yang luas untuk mereka bertanya dan berdiskusi antara sesama pelaku bisnis lain untuk bertukar kiat-kiat membangun usaha bisnis yang sukses dari sebelumnya. Berkenaan dengan ungkapan "*planning is dead*" yang populer dan menjadi bahan pembicaraan dari banyak orang amat terpelajar.. ungkapan ini muncul dari para pelaku bisnis dalam kesibukan mereka untuk mengakui pasar yang baru saja mereka masuki, mereka cemas akan bagaimana cara menghasilkan laba ditengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Bercermin pada awal sukses Netscape, AOL dan Amazon, ketiga pebisnis baru ini ternyata sebelum mereka terjun pada bisnis pada dunia internet ternyata mereka telah melakukan *long live planning* (perencanaan yang berkesinambungan) artinya mereka tidaklah melakukan perencanaan hanya berdasarkan teori-teori ekonomi seperti didalam buku-buku bisnis dan ekonomi namun mereka juga telah melakukan serangkaian ujicoba dan riset tentang kelebihan, kelemahan, tantangan dan hambatan (analisis SWOT) tentang bisnis yang akan mereka terjun.

Beberapa kiat untuk mewujudkan perencanaan yang berkesinambungan adalah :

1. Berpikir kritis tentang situasi sekarang dan lampau.
2. Membuat forum diskusi untuk merumuskan asumsi bersama tentang masa depan.
3. Menganalisa dampak asumsi tersebut dengan bisnis yang dijalani.
4. Membuat inovasi dan kreatifitas untuk menjawab lingkungan yang berubah.
5. Membuat keputusan untuk membangun konsensus untuk solusi.
6. Membuat sasaran hasil dan tindakan untuk membawa visi ke penyelesaian.

2. 2 PENGORGANISASIAN (*ORGANIZING*)

Setelah tujuan kita tetapkan dan perencanaan untuk mencapainya telah ada, maka langkah berikutnya adalah melakukan pengelompokkan tugas sehingga terbagi dan dapat diidentifikasi sehingga kita dapat menunjuk orang yang bertanggung jawab untuk mencapainya. Misalnya tujuan perusahaan adalah mencari laba dengan membuka kegiatan menjual barang-barang konsumsi sehari-hari. Maka tugas yang perlu dilakukan adalah mengurus izin, mencari dana, mencari lokasi, mencari pegawai, mengujinya, seleksi, test kesehatan, menyusun peraturan pegawai, melatih pegawai, mengurus peresmian, mengurus iklan, mencari pasar atau langganan, mencari pemasok (*supplier*), mencari bank, dan sebagainya.

2.2.1 Pengertian Pengorganisasian

Istilah pengorganisasian mempunyai bermacam-macam pengertian. Istilah pengorganisasian dapat digunakan untuk menunjukkan hal-hal berikut ini:

1. Cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif sumber daya-sumber daya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi.

2. Bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatannya, dimana setiap pengelompokan diikuti dengan penugasan seorang manajer yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok.
3. Hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan-jabatan, tugas-tugas dan para karyawan.
4. Cara dalam mana para manajer membagi lebih lanjut tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen mereka dan mendelegasikan wewenang yang diperlukan untuk mengerjakan tugas tersebut.

2.2.2 Mengapa organisasi perlu didesain ?

Mungkin timbul dalam benak kita, mengapa suatu organisasi perlu didesain ? maka jawabannya adalah mendesain organisasi adalah sebuah kebutuhan. Kendati pun organisasi muncul secara alami, ia sebaiknya tidak dibiarkan berkembang secara liar. Ibarat sebuah bangunan, bila pondasinya rapuh, ia pasti gampang runtuh. Alasan lain perlunya mendesain organisasi adalah berserak-serakannya bukti yang menunjukkan secara terencana dan terukur kapasitas dan kapabilitasnya akan memiliki *performance* lebih baik daripada organisasi yang tumbuh begitu saja. Organisasi yang alami umumnya cukup efektif, tapi tidak efisien. Sasaran bisa tercapai, tetapi mungkin penggunaan sumber dayanya kurang baik.

2.2.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi (desain organisasi) dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan nama organisasi dikelola.

Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur

spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja.

2.2.4 Faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi

Faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut:

1. Strategi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Alfred D. Chandler dalam bukunya "*Strategy and Structure*" (1962) telah menjelaskan hubungan strategi dan struktur organisasi dalam studinya pada perusahaan-perusahaan industri di Amerika. Dia menyimpulkan bahwa "struktur mengikuti strategi". Strategi akan menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun diantara para manajer dan bawahan. Aliran kerja sangat dipengaruhi strategi, sehingga bila strategi berubah maka struktur organisasi juga berubah

2. Teknologi yang digunakan.

Perbedaan teknologi yang diunakan untuk memproduksi barang-barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi

3. Anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi.

Kemampuan dan cara berpikir para anggota, serta kebutuhan mereka untuk bekerjasama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi. Kebutuhan manajer dalam pembuatan keputusan juga akan mempengaruhi saluran komunikasi, wewenang dan hubungan di antara satuan-satuan kerja pada rancangann struktur organisasi. Disamping itu, orang-orang diluar organisasi, seperti pelanggan, pemasok (*supplier*), dan sebagainya perlu dipertimbangkan dalam penyusunan struktur.

4. Ukuran organisasi. Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, struktur organisasi akan semakin kompleks, dan harus dipilih bentuk struktur yang tepat.

2.2.5 Unsur-unsur struktur organisasi

Unsur-unsur struktur organisasi adalah sebagai berikut :

1. Spesialisasi kegiatan berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi)
2. Standardisasi kegiatan, merupakan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan.
3. Koordinasi kegiatan, menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi.
4. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan, yang menunjukkan lokasi (letak) kekuasaan pembuatan keputusan.
5. Ukuran satuan kerja, menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja.

2.2.6 Beberapa faktor yang perlu didesain ketika organisasi perusahaan telah tumbuh dan berkembang

Ada beberapa faktor yang perlu dipilih dan dikoordinasikan ketika organisasi tumbuh dan berkembang, diantaranya, kebutuhan untuk merancang. Faktor tersebut adalah pilihan kompetensi (persaingan), pilihan kebijakan dalam menghadapi orang lain atau organisasi lain, pilihan mengenai modus organisasi, dan pilihan mengenai strategi perusahaan yang digunakan untuk mendayagunakan dan mengintegrasikan orang-orang yang melaksanakan pekerjaan.

Pada tahap ini, perusahaan dituntut untuk menentukan bidang kompetensi mana yang dikuasainya dan akan digelutinya. Misalnya, produk yang akan dihasilkan, pasar yang akan dituju, teknologi yang akan digunakan, dan sebagainya. Jika sebuah perusahaan, misalnya, memilih untuk bergerak di sektor jasa, ia akan bergerak pada bidang jasa apa misalnya. Jasa transportasi, kesehatan, konsultan, ekspor impor, pendidikan. Kalau sudah menentukan pilihan kompetensi, kemudian perusahaan juga harus menentukan siapa target penggunaannya? Apakah penggunaannya adalah perusahaan publik, birokrasi pemerintah, masyarakat umum, sektor tertentu yang lebih spesifik? Yang berbasis ekonomi bawah bawah, menengah atau atas? Pilihan kompetensi ini harus jelas karena ia akan menjadi panduan bagi pembuatan kebijakan dan pilihan-pilihan berikutnya.

2.2.7 Beberapa kunci sukses untuk mendesain organisasi⁵

Sukses dalam mendesain organisasi adalah dambaan setiap manajer, tetapi ada kalanya hal itu sulit diwujudkan. Ada empat kunci sukses untuk mendesain organisasi, yaitu

- ✓ Berikan penghargaan kepada orang-orang dalam organisasi.
- ✓ Bangunlah sebuah tim ahli yang benar-benar baik dalam menjalankan tugasnya.
- ✓ Kurangilah hambatan dan pekerjaan yang sia-sia.
- ✓ Amati peningkatan semangat dari produktifitas kerja.

Penjelasan

Berikan penghargaan kepada orang-orang dalam organisasi

Penghargaan yang diberikan kepada seorang karyawan yang berprestasi akan memotivasi dia untuk bekerja lebih produktif dan pemberian award (penghargaan)

⁵ [http:// www.idealconsulting.net/organizing.html](http://www.idealconsulting.net/organizing.html)

baik berupa bonus, promosi, cuti, pujian lisan dan sebagainya merupakan sebuah tanda bahwa hasil pekerjaan mereka memberikan kontribusi yang sangat diperlukan demi kemajuan perusahaan.

Bangunlah sebuah tim ahli yang benar-benar baik dalam menjalankan tugasnya

Membentuk suatu tim ahli adalah sebuah kebutuhan, dimana keberadaan mereka “ujung tombak” kemajuan perusahaan. Didalam tim ahli inilah dirancang suatu inovasi dan terobosan dalam meningkatkan *performance* perusahaan, baik terobosan dalam bidang produksi, distribusi, pemasaran dan lain-lain.

Kurangilah hambatan dan pekerjaan yang sia-sia

Budaya karyawan yang sering melakukan pekerjaan sia-sia pada jam-jam kerja efektif, seperti membaca koran, ngobrol, bermain skak dll, adalah suatu aktivitas yang secara tidak langsung akan mengurangi produktifitas karyawan yang lain. Kebiasaan yang tidak baik ini mudah sekali menular sehingga sejak awal pihak manajer harus menghentikannya.

Amati peningkatan semangat dari produktifitas kerja

Pada proses pengamatan ini sebenarnya memberikan keuntungan kepada kedua belah pihak, baik pihak manajer (pengamat) maupun karyawan (obyek pengamatan), karena dengan pengawasan ini, pihak manajer dapat mengukur seberapa besar semangat bawahannya dalam menjalankan pekerjaan dan hambatan-hambatan dalam pekerjaan yang mereka temui, sedangkan dari pihak karyawan, pengawasan ini menimbulkan efek psikologis agar tidak melakukan pekerjaan yang sia-sia yang akhirnya mengurangi produktifitas kerja mereka.

2.2.8 Kecenderungan di Tempat Kerja Modern

Dibawah desakan ditempat kerja modern untuk melakukan perubahan, struktur organisasi berangsur-angsur menjadi kurang kuat, struktur-struktur tersebut menjadi lebih terbuka untuk berbagai bentuk partisipasi dan untuk mengetahui signifikansinya. Menjadi organisator yang efektif pada situasi semacam ini maka para manajer masa kini harus mengetahui kecenderungan-kecenderungan yang menjadi kunci dalam organisasi modern. Semua itu termasuk rantai-rantai perintah, jangka waktu yang lebih lama untuk pengendalian, kurang baiknya kesatuan perintah, lebih pada penyerahan kekuasaan dan pengutusan, desentralisasi dengan sentralisasi dan pengurangan komponen-komponen staf.

✓ Rantai perintah yang lebih pendek

Kecenderungan sekarang (*current trend*) adalah Organisasi-organisasi menjadi lebih efisien dengan memotong tingkatan manajemen yang tidak penting, struktur rata tampak sebagai keuntungan kompetitif.

✓ Kurangnya kesatuan perintah

Kecenderungan sekarang adalah organisasi-organisasi menggunakan lebih banyak tim *cross-functional*, desakan tugas dan struktur horisontal dan mereka membuat kesadaran pelanggan seperti yang mereka lakukan juga, karyawan sering mempunyai lebih dari satu atasan.

✓ Rentang lebar dari pengendalian

Kecenderungan sekarang ini adalah organisasi-organisasi beralih pada rentang kendali yang lebih luas dengan rentang perintah diperpedek dan pemberian wewenang diutamakan. Manajer individual bergantung jawab pada jumlah besar bawahan yang beroperasi dengan supervisi langsung yang sedikit jumlahnya.

✓ Pendelegasian dan wewenang

Kecenderungan sekarang ini adalah manajer dalam organisasi yang berkembang memberikan pendelegasian lebih banyak dan menentukan banyak cara untuk memberikan wewenang pada para karyawannya di berbagai tingkatan untuk membuat keputusan yang lebih mempengaruhi mereka dan pekerjaan mereka.

✓ Desentralisasi dengan sentralisasi

Kecenderungan sekarang ini adalah mengingat pemberian wewenang dan kekuatan yang bersangkutan memberi kontribusi dilakukannya desentralisasi yang lebih dalam organisasi, keahlian dalam teknologi informasi mendukung pengendalian sentral organisasi.

2.3. PENGARAHAN (*LEADING*)

Dalam banyak literatur (tulisan) fungsi ini sering disebut dengan fungsi kepemimpinan, kepemimpinan merupakan masalah yang sangat penting dalam manajemen. Peran pemimpin dalam pencapaian tujuan organisasi sangatlah penting. Begitu pentingnya peran tersebut, sering diungkapkan dalam pernyataan “keberhasilan sekelompok orang yang melakukan kerjasama (organisasi) tergantung pada pemimpinnya”. Dalam dunia bisnis peran pemimpin ini menjadi sangat penting. Warren Bennis dan Burt Nanus (dalam Herry Maridjo, 2001) mengemukakan akan pentingnya kepemimpinan bisnis tersebut dengan ungkapan “sebuah perusahaan yang memiliki pemimpin, walaupun hanya bermodal kecil bisa meminjam uang, dan perusahaan yang berada di lahan yang tidak tepat bisa berpindah, tetapi perusahaan yang tidak memiliki seorang pemimpin hanya memiliki sedikit peluang untuk selamat.”. Pernyataan tersebut menunjukkan betapa pentingnya arti seorang pemimpin saat ini, terlebih dalam era kemajuan teknologi, persaingan global, deregulasi dan

berbagai tuntutan pelanggan. Sebagai tanda bukti pentingnya seorang pemimpin antara lain nampak pada besarnya gaji para manajemen puncak.

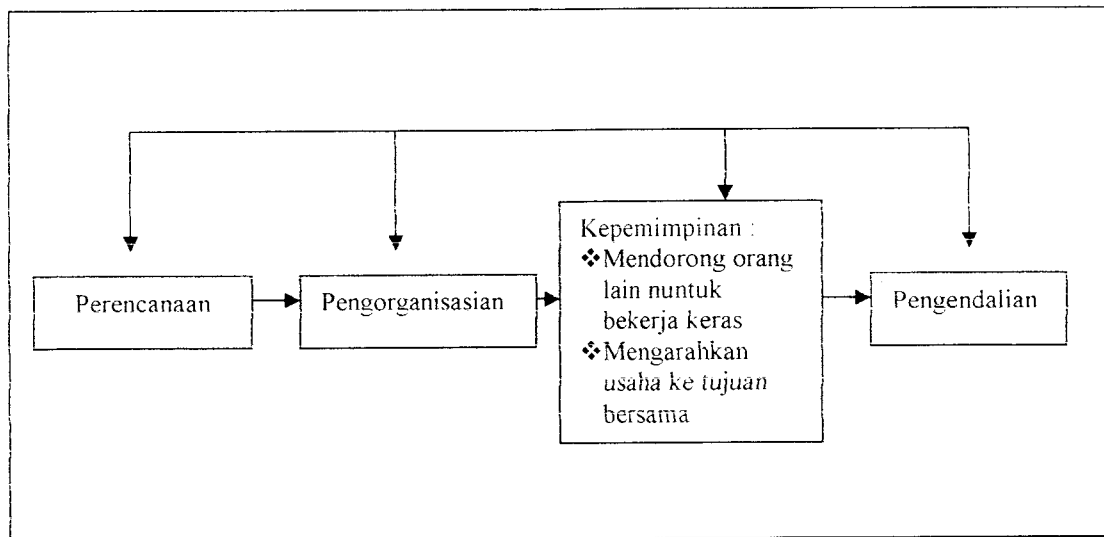
Tetapi bagaimana cara yang tepat dalam memimpin, atau bagaimana menjadi pemimpin efektif? Pertanyaan ini muncul karena dalam organisasi, memimpin bukan sekedar menerapkan teknik-teknik sosial dan psikologi sosial tetapi jauh lebih kompleks dari pada itu. Hal ini timbul karena manusia yang dipimpin adalah manusia yang memiliki akal, perasaan, harga diri, suara hati, inisiatif, ambisi, dan tanggung jawab. Sehingga menjadi pemimpin yang memimpin sekelompok manusia tidaklah semudah mengoperasikan mesin atau robot. Disamping itu era globalisasi yang memiliki dua ciri (Arvan Pradiansyah, 1997) yaitu kompetisi yang semakin meningkat dan ketidakpastian, menuntut kehadiran seorang *organization leader* tangguh yang dapat menjawab tantangan di era globalisasi. Oleh karena itulah keberadaan seorang pemimpin yang efektif dalam suatu organisasi masa depan sangatlah mendesak diperlukan, baik karena didorong oleh semakin kompleksnya sumberdaya yang dipimpin maupun tantangan era globalisasi ekonomi yang penuh dengan persaingan dan ketidakpastian.

2. 3.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut penelitian R M. Stogdill (dalam Supardi, 2002) sampai saat ini belum ada keseragaman dalam pemberian arti kepemimpinan (*leadership*). Ia mengungkapkan dengan bahasa “jumlah definisi kepemimpinan hampir sama banyak dengan orang yang mencoba mendefinisikan konsep itu”. Menurut John R. Schermerhorn, Jr (1996) Kepemimpinan adalah proses memberikan inspirasi orang lain untuk bekerja keras guna menyelesaikan tugas-tugas yang penting. Ia memandang bahwa kepemimpinan akan membangun komitmen dan antusiasme yang diperlukan orang untuk menerapkan bakat mereka sepenuhnya guna membantu

menyelesaikan rencana; dan pengendalian yang tidak lain adalah memastikan segala sesuatunya berubah menjadi semestinya.

Untuk lebih jelasnya akan ditunjukkan gambar dibawah ini, yang menunjukkan tentang fungsi pengarahan dikaitkan dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain.



Sedangkan menurut Stephen P. Robbins & Mary Coulter (1999) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju tercapainya tujuan-tujuan.

2.3.2 Perbedaan manajer dan pemimpin

Banyak orang memandang sama antara seorang manajer dengan seorang pemimpin, dari satu sisi antara manajer dan pemimpin memiliki satu persamaan, yaitu sama-sama memimpin sekelompok orang dan memimpin/me-manage mereka. Disisi lain kenyataannya ternyata terdapat banyak perbedaan antara keduanya. Yunita Anggarini (2000) telah menyimpulkan pendapat dari berbagai pakar dan menghasilkan uraian tentang perbedaan antara manajer dan pemimpin sebagai berikut

No	MANAJER	PEMIMPIN
1.	Berprinsip <i>doing thingd right</i>	Berprinsip <i>doing right things</i>
2.	Menekankan pada rasionaliotas dan Kontrol	Bersandar pada kepercayaan.
3.	Fokus pada sistem dan struktur	Fokus pada sumber daya manusia

4.	Berfokus pada melaksanakan tugas Dengan benar, efisien dan menggunakan mekanisme kontrol.	Berfokus pada menanamkan semangat untuk mencapai visi, tujuan, sasaran strategik dan misi.
5.	Berfokus pada konsistensi rencana formal, desain struktur organisasi yang kaku dan memonitor hasil berdasar pada rencana awal.	Menekankan pengembangan visi, mengadakan penyesuaian anggota pada visi baru dan mem bangkitkan semangat mereka untuk mencapai visi tersebut.
6.	Manajemen menjamin bahwa kesuksesan dicapai melalui cara yang efisien.	Kepemimpinan menjamin bahwa kesuksesan dicapai melalui cara yang tepat.
7.	Mengadopsi sikap terhadap tujuan secara <i>impersonal</i> dan pasif.	Mengadopsi sikap terhadap tujuan secara <i>personal</i> dan aktif.
8.	Kombinasi orang dan interaksi ide untuk penetapan strategi dan pengambilan keputusan.	Bekerja pada risiko tinggi.
9.	<i>Imitates and administers.</i>	<i>Originates and innovates.</i>
10.	Pengaruh melalui <i>otoritas, reward, dan punishment</i>	Melalui pemahaman tujuan individu, kelompok, dan organisasi.
11.	Cenderung menerima status quo	Cenderung menerima tradisi.
12.	Hindari <i>solitary activity</i> & dalam berhubungan tergantung peran yang dimainkan.	Lebih menggunakan <i>strong feeling</i> dan konsen pada ide dengan cara yang lebih intuitif.
13.	Fokus bagaimana sesuatu dikerjakan.	Fokus pada <i>even</i> atau keputusan yang berarti bagi partisipan.
14.	Fokus pada masalah kompleksitas	Fokus pada masalah perubahan.

2.3.3 Pendekatan-pendekatan Studi Kepemimpinan

Untuk mendapatkan gambaran pemimpin yang efektif dibandingkan dengan yang lain ada beberapa pendekatan yang dilakukan oleh para peneliti kepemimpinan. Henry Maridjo (2001) menyatakan bahwa di dalam studi kepemimpinan terdapat empat pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan kesifatan (*Trait approach*)

Yaitu pendekatan yang memusatkan perhatian pada karakteristik pemimpin. Pada pendekatan ini para peneliti berusaha mengidentifikasi karakteristik pemimpin. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa sifat-sifat pemimpin adalah sifat-sifat bawaan sejak lahir. Menurut Edwin Ghiselli (dalam Henry Maridjo, 2001), bila antara pemimpin efektif dan pemimpin tidak efektif dibandingkan, maka secara umum pemimpin efektif memiliki kecerdasan, inisiatif, kepercayaan diri, kemampuan supervisi yang lebih tinggi

dibanding dengan pemimpin yang tidak efektif. Penelitian juga menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif tidak tergantung pada sifat-sifat bawaan lahir.

2. Pendekatan perilaku (*Behavioral approach*)

Yaitu pendekatan yang memusatkan pada perilaku pemimpin dalam menghadapi bawahan. Pendekatan ini tidak mempersoalkan mengenai karakteristik pemimpin, tetapi memfokuskan pada apa yang dilakukan oleh pemimpin efektif (*what effective leader do*), baik tentang bagaimana pemimpin mendelegasikan tugas, bagaimana berkomunikasi dan memotivasi pengikutnya, bagaimana melaksanakan tugas dan lain sebagainya. Menurut pendekatan ini, untuk menjadi pemimpin yang efektif dapat ditempuh dengan jalan belajar. Termasuk dalam pendekatan perilaku ini adalah “Teori X dan Y” dari Mc Gregor, “Sistem Manajemen” dari Likert, “Kisi-kisi Manajemen” dari Blake-Mouton “ dan “Studi Ohio State”

3 Pendekatan situasional (*Contingency approach*)

Yaitu pendekatan yang memusatkan perhatian pada kesesuaian antara perilaku pemimpin dengan yang dipimpin dalam berbagai situasi. Pada pendekatan situasional akan digambarkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh manajer tergantung pada faktor-faktor situasi karyawan, tugas, organisasi dan variabel-variabel lingkungan lainnya. Termasuk dalam pendekatan ini adalah “Teori kesatuan kepemimpinan” dari Tannenbaum dan Schmidt, “Teori kontinensi” dari Fiedler dan “Teori siklus kehidupan” dari Hersey dan Blanchard.

4. Pendekatan karismatik (*Charismatic approach*)

Yaitu pendekatan yang memusatkan perhatian pada kualitas visi, inspirasi dan *empowerment* pemimpin. Pada pendekatan ini akan dipelajari

keberadaan pemimpin dari kualitas visi, inspirasi dan *empowerment* yang dimiliki pemimpin yang dimiliki pemimpin. Pemimpin yang karismatik memiliki keunggulan akan kesemuanya tadi, yang menyebabkan pengikut lain mempercayai dan dengan sukarela mau mengikutinya.

2.3.4 Tantangan organisasi masa depan dan pentingnya pemimpin yang efektif

Dalam organisasi masa depan dimana situasinya senantiasa penuh dengan persaingan dan ketidakpastian, maka tidak ada pelaku bisnis pun yang menyangsikan pentingnya keberadaan seorang pemimpin yang efektif.

Kim DeKlein (1997) menjelaskan ada 5 persyaratan yang harus dimiliki oleh seseorang agar kepemimpinannya menjadi efektif, yaitu :

1. *Knowledge and understanding*

Seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan dan paham tentang proses berjalannya organisasinya. Pengetahuan yang harus dimiliki seseorang tentang organisasi tidaklah harus secara mendetail, namun setidaknya pengetahuan umum tentang perusahaan haruslah diketahui, misalnya pengetahuan tentang bagaimana menyelenggarakan rapat organisasi yang efektif.

Pengetahuan tentang visi dan misi organisasi, tujuan jangka panjang dan jangka pendek perusahaan adalah beberapa pengetahuan penting bagi seorang pemimpin untuk memilikinya, selain itu ia juga harus paham susunan kelembagaan (*parliamentary procedure*) dalam perusahaan, aturan jabatan (*role of the chairperson*), dan paham akan tujuan sekaligus membuat agenda yang efektif.

2. *Skills and ability communication..*

Kemampuan dan keahlian dalam berkomunikasi adalah suatu yang mutlak harus ada pada diri seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik akan dapat menerangkan idenya kepada bawahannya dengan baik, dan bawahan pun akan paham secara jelas akan kemauan pemimpinnya.

3. *Teamwork*

Seorang pemimpin haruslah seorang yang mampu bekerja dalam *team*, karena membangun kesuksesan suatu organisasi tidaklah dapat diraih secara individual. Falsafah lama yang mengatakan bahwa seorang pemimpin adalah “puncak dari piramida” adalah falsafah yang salah. Seorang pemimpin yang efektif hendaknya mampu memerankan 3 peran yaitu sebagai pendorong, pembimbing, dan pengawas bagi seluruh anggota organisasi dan ia hendaknya tidak bekerja sendirian, namun melibatkan seluruh anggota organisasi.

4. *Visioning*

Seorang pemimpin hendaknya memiliki pandangan / visi jauh ke depan tentang masa depan organisasi yang dipimpinnya. Karena visi merupakan *a collaborative effort* maka dalam pengimplementasian visi ke depan, proses komunikasi dengan anggota organisasi sangat penting untuk dilakukan. Dalam komunikasi ini, seorang pemimpin hendaknya membuka adanya respon dan melibatkan mereka dalam perumusan visi ke depan organisasi.

5. *Risk Taking*

Seorang pemimpin adalah seorang pengambil resiko dan inovator. Ide baru mungkin dapat berasal dari diri sendiri, orang lain, maupun dari suatu perkumpulan. Seorang pemimpin hendaknya tidak menghalangi dirinya untuk menerima ide-ide bagus tersebut, memberi dukungan aktif kepada mereka dan melakukan keberanian untuk melaksanakan ide tersebut.

Sebenarnya banyak hal yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin agar kepemimpinannya menjadi efektif. Sandra Larson, direktur dari The Management Assistance Program for Nonprofits, Amerika Serikat menyebutkan secara terperinci tentang 8 karakter dasar seorang pemimpin yang efektif, yaitu :

- 1) Memiliki ambisi (*passion*) yang kuat untuk maju.
- 2) Memiliki prinsip/tata nilai (*value*) yang selalu dipegangnya
- 3) Memiliki pandangan/visi jauh ke depan (*vision*).
- 4) Seorang pemimpin hendaknya adalah orang yang memiliki kreatifitas (*creativity*).
- 5) Memiliki tingkat intelektual (*intellectual drive*) dan pengetahuan.
- 6) Memiliki kombinasi antas rasa percaya diri dan kerendahan hati (*humility*)
- 7) Memiliki kemampuan komunikasi yang baik.
- 8) Memiliki kemampuan sebagai seorang perencana sekaligus pengorganisasi (*planner and organizer*).

2.4 PENGAWASAN (*CONTROLLING*)

Setelah perencanaan dapat dibuat, struktur organisasi dapat diciptakan untuk memperlancar tercapainya tujuan-tujuan secara efisien, dan karyawan-karyawan dapat diarahkan dan dimotivasi. Namun, tidak ada jaminan bahwa kegiatan-kegiatan itu akan berlangsung sebagaimana direncanakan dan bahwa tujuan-tujuan yang dikejar

para manajer itu sungguh-sungguh tercapai. Oleh karenanya fungsi pengawasan/pengendalian/*controlling* itu penting sebab ini merupakan jembatan terakhir dalam rantai fungsional kegiatan-kegiatan manajemen. Jika terlaksana dengan baik, maka pengendalian membantu memastikan bahwa semua arah individu maupun kelompok sesuai dengan rencana jangka pendek maupun rencana jangka panjang organisasi. Kegiatan ini memastikan bahwa semua sasaran dan pencapaian konsisten satu sama lain dengan cara dan hasil yang pantas, pengendalian juga membantu menjaga kesesuaian dengan peraturan dan kebijakan penting organisasi. Dalam lingkungan yang dinamis, peran yang terakhir ini tidak hanya mengatur persyaratan tugas seperti kehadiran dan jam kerja, namun juga mengatur norma serta dalam membantu penghargaan terhadap hak individu ditempat kerja. Sebagai contoh, adalah peran pengendalian melindungi hak individu mendapatkan kesempatan kerja yang sama. Sehingga pengendalian merupakan satu-satunya cara para manajer untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan organisasi itu tercapai atau tidak dan mengapa tercapai atau tidak tercapai.

2.3.1 Pengertian Pengawasan

John R. Schermerhorn, Jr (1996) memberikan definisi singkat bahwa pengawasan/pengendalian adalah proses memastikan bahwa segala sesuatu terlaksana secara benar, dengan cara dan waktu yang tepat. Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (1999) merumuskan pengendalian sebagai proses memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan-kegiatan itu diselesaikan sebagaimana telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti. Definisi pengawasan secara komprehensif dikemukakan oleh Robert J. Mockler (dalam T. Hani Handoko, 1989), pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang

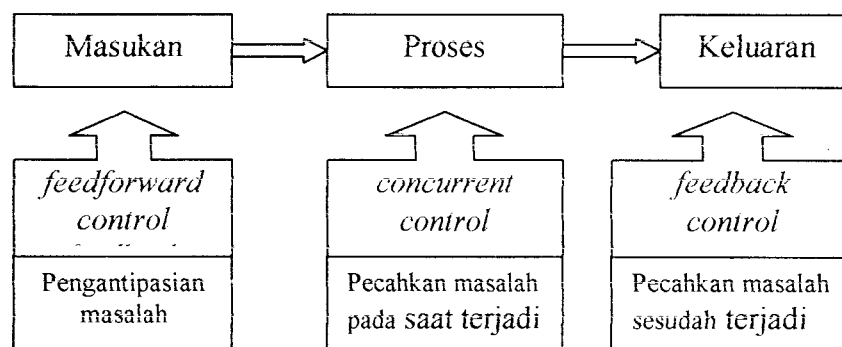
sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

2.4.2 Tipe –tipe pengawasan

Ada tiga tipe dasar pengawasan, yaitu (1) pengawasan umpan depan (*feedforward control*), (2) pengawasan sejalan (*concurrent control*), dan (3) pengawasan umpan balik (*feedback control*)

2.4.2.1 Pengawasan umpan depan (*feedforward control*)

Pengawasan ini dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Contoh pengendalian umpan depan adalah program-program pemeliharaan pencegahan yang telah rutin dijadwalkan.



2.4.2.2 Pengawasan sejalan (*concurrent control*)

Pengawasan ini dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung atau pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Bentuk pengendalian sejalan yang paling terkenal adalah pengawasan langsung.

2.4.2.3 Pengawasan umpan balik (*feedback control*)

Pengawasan ini dilakukan dengan mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Contoh dari pengendalian umpan balik adalah laporan-laporan keuangan

2.4.3 Karakteristik sebuah sistem pengendalian yang efektif

Sistem-sistem pengendalian yang efektif cenderung mempunyai beberapa karakteristik yang sama. Pentingnya karakteristik ini berbeda-beda sesuai dengan situasinya tetapi kita dapat menggeneralisasikan bahwa ciri-ciri yang berikut kiranya membuat sebuah sistem pengendalian yang efektif.

2.4.3.1 *Ketepatan*. Sebuah sistem pengendalian yang menghasilkan informasi yang tidak tepat dapat membuat manajemen lupa mengambil tindakan manakala ia seharusnya bertindak atau menanggapi suatu masalah yang sebetulnya tidak ada. Sebuah sistem pengendalian yang akurat itu handal dan menghasilkan data yang valid.

2.4.3.2 *Tepat waktu*. Pengendalian seharusnya menggugah perhatian para manajer terhadap penyimpangan-penyimpangan itu tepat pada waktunya guna mencegah akibat-akibat serius terhadap kinerja sebuah unit.

2.4.3.3 *Hemat*. Sebuah sistem pengendalian harus hemat pengoperasiannya. Setiap sistem pengendalian harus membenarkan manfaat-manfaat yang diberikannya dalam kaitannya dengan biaya-biaya yang ditimbulkannya.

2.4.3.4 *Fleksibel*. Pengendalian-pengendalian yang efektif harus cukup fleksibel untuk menyesuaikan dengan perubahan yang tidak bersahabat atau untuk memanfaatkan peluang-peluang baru.

2.4.3.5 *Dapat dipahami*. Pengendalian-pengendalian yang tidak dapat dipahami oleh para penggunanya tidak mempunyai nilai dan menimbulkan kesalahan-kesalahan yang tidak perlu serta membuat kecewa para karyawan. Oleh karenanya

lebih baik menggunakan pengendalian-pengendalian yang sederhana tapi mudah dipahami daripada pengendalian yang canggih namun tidak mudah dipahami.

2.4.3.6 *Kriteria yang masuk akal.* Standar pengendalian haruslah masuk akal dan dapat dicapai. Apabila kriteria itu terlampaui tinggi atau tidak masuk akal, kriteria itu tidak lagi memotivasi.

2.4.3.7 *Penempatan yang strategis.* Para manajer harus menempatkan pengendalian pada faktor-faktor yang strategis bagi kinerja organisasi karena para manajer tidak mungkin mengendalikan segala sesuatu yang berlangsung dalam sebuah organisasi. Bahkan andaikata mereka mampu, manfaat-manfaatnya tidak dapat menutup biaya-biaya.

2.4.3.8 *Tekanan pada perkecualian.* Karena para manajer tidak mampu mengendalikan semua kegiatan, mereka seharusnya menempatkan alat-alat pengendalian strategis mereka itu di tempat-tempat dimana alat-alat tadi dapat meminta perhatian hanya bagi perkecualian-perkecualian.

2.3.4.9 *Multi kriteria.* Multin kriteria mempunyai akibat positif ganda. Karena kriteria itu lebih sulit dimanipulasi ketimbang kriteria tunggal. Kriteria tersebut dapat mengurangi usaha-usaha untuk sekedar “tampil bagus.” Juga, karena kinerja jarang dapat dinilai secara obyektif dari satu indikator saja, multi kriteria memungkinkan penilaian kinerja yang lebih akurat.

2.3.4.10 *Tindakan koreksi.* Sebuah sistem pengendalian yang efektif bukan saja menunjukkan kapan terjadi penyimpangan yang berarti dari standar, melainkan juga menyarankan tindakan apa yang harus diambil untuk membetulkan penyimpangan tadi.

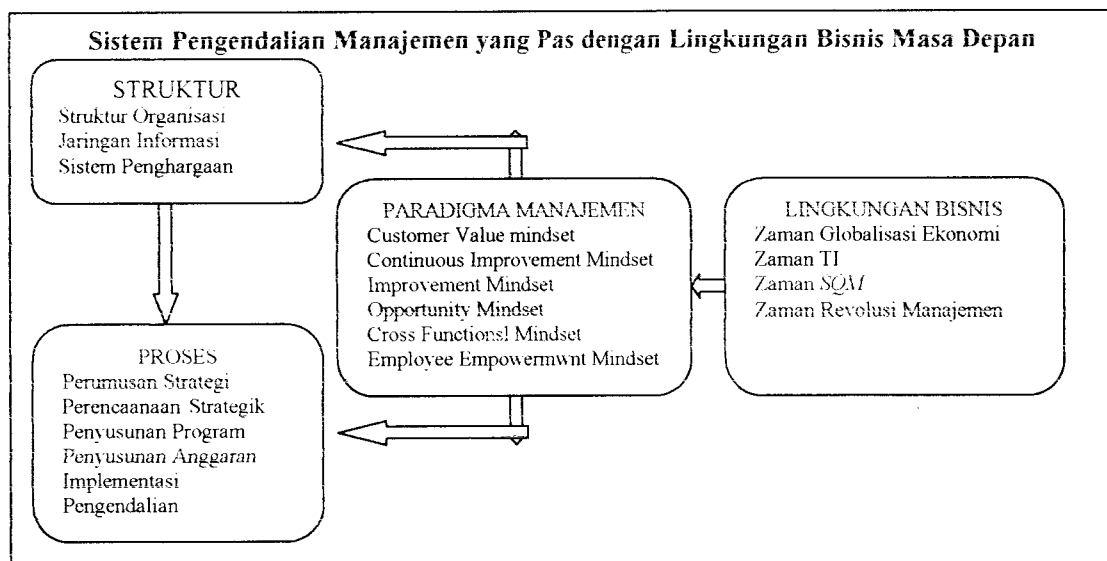
2.4.4 Sistem pengendalian yang pas dengan lingkungan bisnis global

Untuk merumuskan sistem pengendalian yang pas dengan lingkungan bisnis global maka suatu perusahaan perlu melakukan langkah demi langkah, yaitu:

Langkah pertama adalah pendesainan struktur sistem pengendalian manajemen dimulai dengan pengamatan terhadap *trend* perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh organisasi. Lingkungan bisnis masa depan yang ditandai dengan perubahan yang sangat pesat, serentak, dan pervasif dengan semakin meningkatnya proses globalisasi, semakin banyaknya perusahaan yang mengadopsi *strategic quality management*, dan semakin meluasnya Revolusi Manajemen di seluruh dunia. Perubahan lingkungan ini perlu dipetakan dalam suatu paradigma yang pas dengan kondisi lingkungan tersebut. Pemahaman atas keempat zaman (globalisasi ekonomi, *strategic quality management*, teknologi informasi, dan revolusi manajemen) terhadap karakteristik lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan di seluruh dunia, akan menjadi landasan yang baik untuk membangun paradigma baru yang pas dengan lingkungan bisnis tersebut.

Langkah kedua adalah merumuskan paradigma yang cocok dengan karakteristik lingkungan yang telah digambarkan pada langkah pertama. Berdasarkan paradigma baru itu kemudian disusun keyakinan dasar dan nilai dasar yang diperlukan untuk mewujudkan paradigma tersebut. Lingkungan bisnis masa depan menghasilkan 5 paradigma baru manajemen dan telah mengubah secara mendasar cara berpikir dan bertindak manajemen dalam bisnis, yaitu *customer value*, *continuous improvement*, *opportunity mindset*, *cross-functional mindset*, dan *employee empowerment mindset*.. Paradigma *customer value* merupakan peta yang menggambarkan lingkungan bisnis yang didalamnya *customer* memegang kendali bisnis. Menurut paradigma ini keberadaan perusahaan ditentukan oleh *customer*, sehingga perusahaan harus mampu

menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* untuk dapat bertahan dan bertumbuh dalam lingkungan tersebut. Paradigma *continuous improvement* merupakan peta yang menggambarkan lingkungan bisnis yang didalamnya kompetisi tajam dan perubahan telah mengalami perubahan. Menurut paradigma ini, keberadaan perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam melakukan *improvement* berkelanjutan terhadap sistem dan proses yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa bagi *customer*. Paradigma *opportunity mindset* merupakan orientasi perusahaan untuk menyusun rencana strategik berbekal peta secara akurat yang menggambarkan masa depan, sehingga pilihan-pilihan tindakan yang akan diambil diperkirakan akan pas dengan tuntutan kondisi lingkungan bisnis yang akan datang. Kelima paradigma manajemen itulah yang menjadi landasan pendesainan sistem pengendalian manajemen, agar pas dengan tuntutan lingkungan bisnis baru



Langkah ketiga adalah mendesain struktur sistem pengendalian manajemen berdasarkan *mindset* yang telah dirumuskan pada langkah kedua. Struktur pengendalian manajemen yang pas dengan tuntutan bisnis yang akan datang

berdasarkan kelima *mindset* yang telah disebutkan di langkah kedua adalah struktur organisasi, jaringan informasi, dan sistem penghargaan.

Langkah keempat adalah dengan menyusun proses pengendalian manajemen setelah struktur sistem pengendalian dibuat. Proses pengendalian manajemen terdiri dari enam tahap: perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi, dan pengendalian.

Langkah kelima adalah sistem pengendalian manajemen yang didesain berlandaskan paradigma manajemen baru, memerlukan ketrampilan manajemen yang terdiri dari: ketrampilan dalam pengelolaan bisnis dan proses organisasional, ketrampilan dalam pengelolaan perubahan, dan ketrampilan di dalam mengelola sisi bayangan organisasi.

III. KESIMPULAN

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi masa depan mengalami berbagai tantangan antara lain

1. Dalam fungsi perencanaan (*planning*), organisasi masa depan dituntut untuk menghilangkan kekakuan yang timbul dari birokrasi atas bawah agar perencanaan tidak bnerhenti sebatas teori. Selain itu perencanaan yang berkesinambungan merupakan sebuah kebutuhan yang dibutuhkan oleh organisasi masa depan.
2. Dalam fungsi pengorganisasian (*organizing*), organisasi masa depan memiliki beberapa kecenderungan yang perlu dipertimbangan sebelum proses pengorganisasian dilakukan, antara lain organisasi masa depan memiliki rantai-rantai perintah, jangka waktu yang lebih lama untuk pengendalian, kurang baiknya kesatuan perintah, lebih pada penyerahan kekuasaan dan pengutusan, desentralisasi dengan sentralisasi dan pengurangan komponen-komponen staf.
3. Dalam fungsi pengarahan (*leading*), untuk memegang kendali organisasi masa depan memerlukan sosok pemimpin yang efektif yang memiliki persyaratan-persyaratan tertentu. Syarat-syarat yang banyak tersebut sebenarnya bila ditarik kesimpulan hanya bermuara pada lima syarat, yaitu motif, bakat, pengetahuan, keahlian, dan kemampuan.
4. Dalam fungsi pengawasan (*controlling*), dalam organisasi masa depan diperlukan sebuah sistem pengendalian yang memiliki struktur dan proses, struktur pengendalian manajemen terdiri dari tiga komponen: struktur organisasi, jaringan informasi, dan sistem penghargaan. Sedangkan proses pengendalian manajemen memiliki enam tahap: perumusan strategi,

perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi, dan pengendalian. Selain itu sistem pengendalian manajemen pada organisasi masa depan juga memerlukan ketrampilan manajemen yang terdiri dari: ketrampilan dalam pengelolaan bisnis dan proses organisasional, ketrampilan dalam pengelolaan perubahan, dan ketrampilan di dalam mengelola sisi bayangan organisasi.

IV. DAFTAR PUSTAKA

- Arvan Pradiansyah, (1997), "*Visionary Leader*", Usahawan No. 09 TH XXVI September 1997, Jakarta.
- Aditiawan Chandra, (1998), "*Visionary Leadership : Gaya kepemimpinan untuk organisasi masa depan*", Usahawan No. 09 TH XXVI September 1997, Jakarta.
- Duncan, J. Peter, (2001), "*Planning is dead? Long live planning*". Diambil pada tanggal 16 April 2004 dari http://www.strategylatter.com/cp_0401/cp_fa.asp.
- Ginsberg, Ari, (2002), "'New age' strategic planning : Bridging theory and practice". Diambil pada tanggal 16 April 2004 dari <http://pages.stern.nyu.edu/~aginsber/newage.html>.
- DeKlein, Kim, (1997), "*How to be an effective leader*", Diambil pada tanggal 26 Mei 2004 dari <http://www.gov.on.ca/OMAFRA/english/rural/facts/94-081.htm>
- Launa, (2000). "*Mendesain Organisasi*", Usahawan No. 05 TH XXIX Mei 2000, Jakarta.
- Mulyadi dan Johny Setyawan, (1999). "*Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*", Edisi 1, Penerbit Adytia Media, Yogyakarta.
- T. Hani Handoko, (1989), "*Manajemen*", Edisi II, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Sofyan S. Harahap, (1996), "*Manajemen Kontemporer*", Edisi I, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., dan Mary Coulter, (1999), "*Manajemen (Terj.)*", Jilid 1, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., dan Mary Coulter, (1999), "*Manajemen (Terj.)*", Jilid 2, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Schermerhorn, John R., (1996), "*Manajemen (Terj.)*", Buku 1, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Schermerhorn, John R., (1996), "*Manajemen (Terj.)*", Buku 2, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- , (2004), "*Organizing*", Diambil pada tanggal 21 april 2004 dari [http:// www.idealconsulting.net/organizing.html](http://www.idealconsulting.net/organizing.html).
- Yunita Anggarini, (2000), "*Pemimpin atau manajerlah yang diperlukah?*", Jurnal Telaah Bisnis No. 2 Desember 2000, Penerbit AMP YKPN, Yogyakarta
- Herry Maridjo, (2001), "*Gaya kepemimpinan yang efektif*", Jurnal ANTISIPASI Vol. 5 No. 1 Tahun 2001, Penerbit FE Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta

Larson, Sandra, (---), *"What makes for an effective leader?"*, Diambil pada tanggal 26 Mei 2004 dari <http://www.mapnp.org/library/mgmt/leader.htm>

PAPER KECIL (1)
KAPITA SELEKTA MANAJEMEN

STRUKTUR ORGANISASI
DALAM
MENJAWAB TANTANGAN ABAD KE-21



Oleh

Nama : Edi Tri Widodo
No. Mahasiswa : 00 311 020
Jurusan : Manajemen

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2004

**Struktur Organisasi
dalam
Menjawab Tantangan Abad ke-21**

Pendahuluan

Telah diketahui bersama bahwa dunia bisnis adalah dunia yang berkembang secara cepat dan dinamis. Kondisi persaingan cenderung menjadi persaingan yang sangat ketat atau dalam istilah bisnis dikenal sebagai hiperkompetisi, didalam hiperkompetisi tidak ada keunggulan yang bertahan lama karena segalanya dapat berubah setiap saat. Hiperkompetisi merupakan suatu alam persaingan yang mempunyai karakteristik yang sangat intens dan terdapat perubahan-perubahan yang mampu mengarahkan pergerakan-pergerakan kompetitif secara cepat. Globalisasi dan kemajuan teknologi telah menciptakan lingkungan persaingan baru yang sangat dinamis. Banyak perusahaan berkelas Internasional dibikin repot oleh perubahan lingkungan bisnis yang bergejolak dan tidak pasti. Kemajuan teknologi membuat pilihan produksi dan jasa membanjiri dimana saja dan membuat siklus kehidupan produk menjadi jauh lebih pendek.

Faktor-faktor lingkungan usaha yang bergejolak menjadikan masa depan menjadi tidak pasti dan bergejolak. Untuk menjawab tantangan abad ke-21 yang penuh persaingan yang sangat ketat, ketidakpastian dan bergejolak tersebut maka dibutuhkan suatu organisasi yang memenuhi karakteristik-karakteristik tertentu, tetapi sebelum merumuskan karakteristik-karakteristik tersebut, maka terlebih dahulu mengetahui karakteristik dan ciri-ciri Abad ke-21.

Karakteristik dan ciri-ciri Abad ke-21

Abad ke-21 adalah masa yang penuh dengan ketidakpastian dan bergejolak. Mulyadi dan Johny Setyawan (1999) memberikan 3 karakteristik Abad ke-21, yaitu Customer memegang kendali, Kompetisi yang semakin tajam, dan perubahan menjadi berubah. Adapun karakteristik dari abad ke-21 menurut penulis lain, Dwi Haroyah M (1997) yaitu hiperkompetisi, ketidakpastian dan perubahan. Pertama, Hiperkompetisi. kompetisi yang semakin ketat ini disebabkan oleh beberapa hal antara lain (R. Rendra Halwani, 2002); komunikasi dan transportasi yang semakin canggih, lalu lintas devisa yang semakin bebas, ekonomi negara yang semakin terbuka, penggunaan secara penuh keunggulan komparatif dan keunggulan kompetitif tiap-tiap negara, metode produksi dan perakitan dengan organisasi manajemen yang semakin efisien, semakin pesatnya perkembangan perusahaan multinasional di hampir seantero dunia, perkembangan metode produksi dan perakitan sehingga mampu menciptakan produk baru yang dibutuhkan manusia dengan lebih cepat, mudah, dan murah. Sehingga dengan adanya faktor-faktor diatas maka persaingan antar perusahaan semakin ketat dan konsumen tinggal memilih produk dari perusahaan mana yang memenuhi seleranya, yaitu produk yang mudah didapat (cepat), mudah dalam pengoperasian dan dengan harga yang tetap terjangkau. Kedua, ketidakpastian (*uncertainty*). Dalam abad ke-21 suatu perusahaan tidak dapat memastikan secara pasti akan masa depan bisnisnya di masa depan. Hal ini tidak dapat terlepas dari faktor hiperkompetisi, persaingan yang ketat membuat perusahaan harus senantiasa melakukan *trendwatching*- mengamati fenomena bisnis yang sedang

"in". Dalam abad ke-21 tidak menutup kemungkinan suatu perusahaan yang tadinya menjadi *Star* (bintang) dalam waktu sesaat dapat menjadi *underdog* (pecundang) begitu juga sebaliknya. Bahkan dimasa depan organisasi perusahaan mungkin akan kesulitan dalam membedakan antara kebutuhan/*needs*, keinginan/*wants*, obsesi/*wishes* dan ketidaksukaan/*fears* dari calon klien yang datang kepada perusahaan. Ketidakpastian inilah yang menjadi ciri khas yang paling menonjol dari abad ke-21, dimana memberikan gambaran bahwa masa depan adalah kacau balau. Ketiga, Perubahan. Perubahan baik meliputi perubahan teknologi, perubahan lingkungan bisnis, perubahan selera konsumen, perubahan strategi bisnis. Perkembangan perusahaan satelit; pertumbuhan melalui akuisisi dan diversifikasi; Manajemen berdasarkan sasaran (MBO); kewirausahaan; perampingan; manajemen resiko; fokus pelayanan pada pelanggan; Manajemen Satu Menit; Manajemen Kualitas Total (TQM) adalah beberapa contoh perubahan yang dimulai sejak seperempat abad yang lalu di Barat (Tony Barnes, 1998). Selain itu dalam abad ke-21 juga terdapat perubahan-perubahan dalam proses organisasi perusahaan seperti dalam proses pengambilan keputusan, implementasi keputusan, distribusi informasi dan sebagainya. Perubahan dalam organisasi terjadi begitu cepat sehingga menghasilkan fungsi manajerial yang lebih besar dan dibutuhkan tenaga profesional dari eksternal perusahaan lebih banyak. Semakin banyak peraturan akan dikeluarkan oleh perusahaan untuk melindungi sumberdaya manusia dan aset perusahaan (Wallace V. Schmidt, 1999). Itulah beberapa contoh perubahan-perubahan yang mengiringi abad ke-21. Perubahan-perubahan itu juga akan mempengaruhi bentuk dan kultur perusahaan. Untuk

menjawab tantangan dari karakteristik abad ke-21 maka dibutuhkan suatu struktur, sistem operasional dan budaya baru dalam organisasi perusahaan yang mempunyai karakteristik dan ciri-ciri yang seimbang dengan perubahan yang terjadi.

Karakteristik dan ciri-ciri Organisasi abad ke-21

Organisasi perusahaan pada abad ke-21 adalah organisasi yang formasi dan karakteristik yang sama sekali baru dan berbeda dibandingkan dengan struktur dan karakteristik organisasi pada abad ke-20. Globalisasi, perubahan teknologi dan pergeseran paradigma manajemen telah mendorong proses pembentukan struktur organisasi yang baru, yaitu struktur organisasi abad ke-21.

Organisasi pada abad ke-21 menurut Nanus (1992) dan Jakson (1997) (dalam Aditiawan Chandra, 1997) diramalkan akan memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Karyawan dan pegawai perusahaan terdiri dari kelompok pekerja yang memiliki tingkat ketrampilan yang relatif tinggi.
2. Barang dan jasa yang ditawarkan kepasar pada kemasa-kemasannya semakin penuh dengan inovasi maupun pengetahuan. Sistem produksi barang dan jasa akan melibatkan semakin banyak komponen dan pemasok dengan dosis kepintaran otak dan ketrampilan manusia yang lebih dominan.
3. Organisasi perusahaan akan cenderung lebih didorong oleh kemajuan dan aplikasi teknologi komputer dan sistem informasi.

4. Organisasi perusahaan abad ke-21 memiliki karakteristik kompleksitas dan dinamika terhadap perubahan transformasi, yang dapat bereaksi terhadap tantangan-tantangan dan kesempatan-kesempatan pada lingkungan eksternal perusahaan.
5. Kegiatan bisnis pada abad ke-21 cenderung tersebar secara acak di segala penjuru tata ruang geografis dan pada dimensi waktu yang berbeda.
6. Organisasi perusahaan tersebut memiliki tujuan yang berganda melayani kepentingan *stakeholders* yang beragam. Batas-batas formal pelimpahan wewenang dan tanggung jawab menjadi kabur mengingat berkembangnya pola kerjasama usaha yang semakin luas antar perusahaan dari sesama kelompok bisnis atau jauh menerobos membentuk kolaborasi dengan pesaing di luar negeri

Karakteristik unggulan suatu organisasi untuk menjawab tantangan abad ke-21

Setelah kita mengetahui masing-masing dari karakteristik, baik dari karakteristik abad ke-21 sendiri maupun karakteristik dari organisasi abad ke-21 maka perlu dirumuskan tentang karakteristik unggulan suatu organisasi agar suatu perusahaan dapat *survive* dan mampu menjawab tantangan-tantangan yang ada di abad ke-21. Setidaknya ada 3 karakteristik unggulan yang harus dimiliki suatu organisasi agar mampu menjawab tantangan abad-21. 3 karakteristik itu, yang menurut Hani Handoko, 1996 (dalam Dwi Haroyah M, 1997) karakteristik itu diistilahkan dengan kapabilitas organisasi, yaitu:

- 1) Organisasi pembelajar (*Organizational learning*)

Organizational learning yaitu kemampuan untuk menyesuaikan diri atau melakukan adaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan, dengan secara terus menerus mengadopsi berbagai ketrampilan teknologis dan manajerial baru diseluruh jajaran perusahaan. Kapasitas organisasi untuk belajar yang perlu dikembangkan harus jauh lebih besar dibanding kapasitas belajar kolektif semua manajemen dan karyawan. Kapabilitas *organizational learning* yang mempunyai fokus pada kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan jangka panjang ini perlu dioperasikan dengan upaya perbaikan terus-menerus, yang memusatkan pada tugas-tugas peningkatan daya saing jangka pendek.

2) Kreasi dalam pengetahuan (*Knowledge-creation*).

Knowledge-creation yaitu kapabilitas organisasai secara keseluruhan untuk meniptakan pengetahuan baru, menyebarkan ke seluruh jajaran organisasi dan mewujudkannya pada berbagai produk, pelayanan dan sistem. Kapabilitas ini akan menjadi sumberdaya unggulan (*competitive advantages*) yang utama, dan bahkan merupakan kunci yang mempertahankan sumberdaya unggulan di masa datang.

3) Budaya korporat (*Corporate-culture*).

Corporate-culture yaitu kemampuan untuk menyusun kembali budaya perusahaan agar sesuai dengan strategi oganisasi dan mendukung pengembangan dua kapabilitas organisasi tersebut. Suatu fokus organisasi pada kapabilitas *learning* dan perbaikan kortinyu, serta penciptaan pengetahuan akan sulit atau bahkan tidak mungkin dapat dipertahankan tanpa adanya suatu budaya korporat yang berorientasi pada strategi kompetitif.

Kesimpulan

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa setidaknya ada tiga karakteristik unggulan, yaitu organisasi pembelajar (*Organizational learning*), Kreasi dalam pengetahuan (*Knowledge-creation*), dan Budaya korporat (*Corporate culture*), yang perlu dipersiapkan oleh suatu organisai agar tetap tegar dalam menjawab tantangan abad ke-21. Dimana dalam abad ke-21 seperti dijelaskan diatas memiliki tiga ciri utama, yaitu hiperkompetisi, ketidakpastian dan perubahan. Sehingga tantangan yang tiga dijawab dengan karakteristik unggulan yang tiga. Sebenarnya tantangan bukanlah ancaman tetapi suatu proses belajar untuk menghasilkan ide-ide kreatif, sehingga akhirnya dapat memenangkan persaingan atau setidaknya dapat bertahan di era lingkungan persaingan baru di abad ke-21.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditiawan Chandra, (1997), "*Visionary Leadership : Gaya kepemimpinan untuk organisasi masa depan*", USAHAWAN No. 09 TH XXVI, Edisi September 1997, Jakarta.
- Barnes, T. (1998), "*Strategi Kaizen untuk kepemimpinan yang sukses*" (Terj.), Penerbit Interaksara, Jakarta.
- Dwi Haroyah M., (1997), "*Kepemimpinan untuk organisasi Abad 21*", Jurnal TELAAH, Edisi Desember 1997, Penerbit AMP YKPN, Yogyakarta.
- Jones, John E., and Robin Reid, (1995), "*A Look Into the Future : The 2020 Organization*", Diambil 8 Mei 2004 dari www.improve.org/2020org.html
- Mulyadi dan Johny Setyawan, (1999), "*Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*", Edisi 1, Penerbit Aditya Media, Yogyakarta.
- R. Hendra Halwani, (2002), "*Ekonomi Internasional dan Globalisasi Ekonomi*", Penerbit Ghalia, Indonesia.
- Schmidt, Wallace V., (1999), "*Seeing The Future With 20/20 Vision*", Diambil 8 Mei 2004 dari http://www.rollins.edu/communications/wschmidt/wallace_schmidt.html.

PAPER KECIL (2)
KAPITA SELEKTA MANAJEMEN

GAYA KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF
DI ERA GLOBALISASI
(*TRANSACTIONAL VERSUS TRANSFORMATIONAL*
***LEADERSHIP*)**



Oleh

Nama : Edi Tri Widodo
No. Mahasiswa : 00 311 020
Jurusan : Manajemen

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2004

**Gaya Kepemimpinan yang Efektif
di Era Globalisasi
(Transactional Versus Transformational Leadership)**

Pendahuluan

Era globalisasi telah di depan mata. Gejala globalisasi terjadi dalam semua sektor bisnis, baik dari finansial, produksi, investasi maupun perdagangan. Globalisasi di berbagai sektor ini yang kemudian mempengaruhi tata hubungan ekonomi antarbangsa. Globalisasi telah menimbulkan era persaingan yang sangat ketat antar negara, bahkan dalam era globalisasi ini dunia bisnis internasional menuntut setiap negara untuk menghilangkan batas-batas perdagangan antarnegara. Globalisasi telah membuka lebar-lebar masuknya barang dari negara lain secara bebas dengan pajak bea masuk yang kecil atau bahkan bebas bea masuk. Organisasi yang dapat mencapai sukses di era globalisasi yang penuh persaingan ini tidaklah cukup hanya dengan arah yang jelas, fleksibel, terintegrasi, dan senantiasa melakukan inovasi tetapi yang lebih penting dari itu adalah suatu organisasi memerlukan sosok “pengemudi” yang dapat mengendalikan arah yang akan dituju. Untuk itulah suatu organisasi di era globalisasi ini membutuhkan seorang pemimpin jenis baru yaitu pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang efektif sehingga mampu memenangkan persaingan di era globalisasi. Pertanyaannya sekarang, bagaimana sosok pemimpin dan gaya kepemimpinan yang efektif itu agar organisasi dapat memenangkan persaingan di era globalisasi ?.

Untuk menjawab pertanyaan ini tentu saja perlu diuraikan tentang proses globalisasi ekonomi dan dampak perubahan lingkungan bisnis di era globalisasi

ekonomi, yang kemudian dari proses dan dampak globalisasi inilah akan memunculkan tantangan-tantangan yang perlu diantisipasi oleh seorang pemimpin masa depan.

Proses Globalisasi Ekonomi

Secara garis besar, globalisasi ekonomi ditandai dengan empat proses yaitu: mobilitas, keserentakan, pencarian jalan bebas hambatan, dan pluralisme¹. Kombinasi keempat proses tersebut mengakibatkan meningkatnya aktivitas lintas batas antar negara dan pemanfaatan teknologi informasi yang memungkinkan komunikasi informasi ke seluruh dunia hampir secara sekejap.

Mobilitas. Jika masa lalu, hanya modal saja yang bisa mengalir secara lancar di hampir semua pelosok dunia, tetapi dalam era globalisasi ini telah berhasil memperluas mobilitas ke angkatan kerja / tenaga profesional untuk menembus batas-batas ke seluruh dunia. Di samping modal dan angkatan kerja, ide sangat mudah menembus batas-batas antarnegara melalui media global, komputer dan telekomunikasi.

Keserentakan. Artinya perkembangan pesat telekomunikasi dan transportasi memungkinkan setiap perubahan di negara maju hampir serentak dapat di ikuti oleh negara-negara di belahan dunia yang lain.

Pencarian jalan bebas hambatan. Dalam era globalisasi ini, proses pencarian jalan bebas hambatan mewarnai setiap usaha bisnis. Setiap hambatan, baik yang disebabkan oleh monopoli atau peraturan pemerintah, dipecahkan oleh bisnis melalui pencarian jalan bebas hambatan. Misalnya, monopoli pengiriman surat

¹ Rosabeth Moss Kanter, *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*, (New York: Simon & Schuster, 1995), p41.(dalam Mulyadi dan Johny Setyawan, 1999)

dan barang oleh pos di semua negara dipecah oleh bisnis pengiriman barang dan surat seperti Federal Express dan DHL, monopoli siaran televisi oleh pemerintah dipecah dengan munculnya TV swasta dan TV kabel dan lain sebagainya.

Pluralisme. Artinya era globalisasi ditandai dengan meningkatnya proses pluralisme, yang menjadikan pusat tidak lagi mampu mengendalikan semua urusan. Zaman ini menjadikan lingkungan bisnis sangat turbulen. Sehingga menjadikan pemusatan pengambilan keputusan di kantor pusat (sentralisasi) menjadi tidak efektif lagi.

Gambaran Perubahan Lingkungan Bisnis di Era Globalisasi Ekonomi

Globalisasi ekonomi berdampak terhadap 3 C: *customer, competition, change*². Perusahaan-perusahaan dipaksa memasuki suatu daerah yang di dalamnya 3 C tersebut mengalami perubahan yang sangat berbeda dengan keadaannya di masa lalu.

Customer memegang kendali bisnis. Akibat globalisasi ekonomi, terjadi pergeseran kekuasaan dalam pasar. Keadaan yang sebelumnya produsen yang menentukan produk dan jasa apa yang harus disediakan di pasar, berubah menjadi *customer* menentukan produk dan jasa yang mereka butuhkan, yang harus dipenuhi produsen.

Kompetisi semakin tajam. Globalisasi ekonomi tidak hanya menambah jumlah pesaing di pasar, namun juga menyebabkan bervariasinya persaingan yang terdapat di pasar. Produk dan jasa dalam persaingan global bersaing berdasarkan kandungan pengetahuan yang terdapat didalamnya. Persaingan global diwarnai

² Michael Hammer, James Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: Harper 1993), p17 (dalam Mulyadi dan Johny Setyawan, 1999)

oleh keadaan yang didalamnya perusahaan yang memiliki kinerja yang baik mendesak keluar perusahaan yang buruk.

Perubahan menjadi berubah. Globalisasi ekonomi menyebabkan karakteristik perubahan sangat berbeda dengan sebelumnya. Jika di masa lalu orang hanya mengenal bahwa yang konstan di dunia ini hanya perubahan, dalam era globalisasi ini, perubahan telah berubah menjadi konstan, pesat, radikal, serentak, dan pervasif.

Gaya Kepemimpinan

Kebanyakan teori kepemimpinan (seperti model Fiedler), teori jalur tujuan dan model partisipatisipasi pemimpin – memperlihatkan **pemimpin transaksional**. Pemimpin jenis ini memandu atau memotivasi pengikut mereka mengarah ke arah tujuan-tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Tetapi ada satu suatu tipe pemimpin lain yang mengilhami para pengikut untuk lebih mementingkan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi, dan yang mampu memberikan efek yang mencolok dan luar biasa pada diri pengikutnya, inilah yang disebut **pemimpin transformasional** (Supardi, 2002).

Definisi pemimpin transaksional dan pemimpin transformasional, yaitu:

Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma.

Sementara itu James McGregor Burns (*Leadership*, 1968) memberi makna kepemimpinan transaksional sebagai kegiatan mengenal kebutuhan untuk proses seperti penghargaan kinerja, imbalan uang atas kinerja, penjabaran kerja, manajemen berdasarkan sasaran (MBO), klarifikasi dan analisis proses pengorganisasian, dan tingkat kerja. Dan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan berdasarkan hati (*hearts*) dan perasaan (*minds*), memberi kuasa kepada orang lain, dan tidak “serba mengaturnya”³.

Kebalikan dari seorang “*transformational leader*” adalah seorang “*transactional leader*”. Ia lebih tepat disebut sebagai “manajer” yang selalu berusaha melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*). Ciri khas seorang pemimpin transaksional adalah hubungannya dengan anak buah didasarkan pada azas “sama-sama untung”. Ia akan berkata pada anak buahnya “Ok, kalian kan ingin mendapatkan uang lebih banyak dan kelanggengan kerja sedangkan saya harus mencapai target kerja saya berupa peningkatan produktivitas, efisien, dan lain-lain. Oleh karena itu bekerjalah kalian dengan semangat dan lebih baik maka keinginan kalian akan terpenuhi”.

Sebaliknya, seorang pemimpin transformasional mungkin akan berkata seperti ini; “Sebagaimana kita lihat dan rasakan, bila kita tetap berada di sini, dalam waktu yang tidak lama kita akan tertinggal dan mendapat kesulitan besar. Menurut perhitungan bila, bila ingin tetap jaya dan semakin berkembang kita

³ <http://www.cudenver.edu/~lsherry/innovation/mitchell.html>.

harus berada di sisi lain dalam masa 5-7 tahun mendatang. Marilah kita mulai bergerak sekarang dan pada saatnya nanti kita semua akan menikmati keuntungan dari tindakan kita ini” (Achmad S. Ruky, 1997).

Pemimpin Yang Efektif

Secara umum kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi unit organisasi mencapai tujuannya. Persoalan yang muncul adalah bagaimana menjadi pemimpin yang efektif, sehingga tujuan akan lebih mudah dicapai? Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki **tekad yang kuat**, memiliki **bakat**, dan memiliki **pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang memadai**. (Herry Maridjo, 2001).

Transactional leadership versus Transformational leadership

Terdapat sejumlah perbedaan antara gaya kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) dan gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*)⁴, antara lain:

Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformasional
Intruksi atas-bawah (<i>Head down</i>)	Intruksi atas-atas (<i>Head up</i>)
Fokus atas praktis (<i>Focus on practical</i>)	Fokus pada kemungkinan (<i>Focus on possible</i>)
Tipe manajer (<i>Coaches/directs</i>)	Tipe pemberi inspirasi (<i>Inspires</i>)
Melakukan pekerjaan dengan benar (<i>Doing the job right</i>)	Melakukan pekerjaan yang benar (<i>Doing the right job</i>)

⁴ <http://www.wellclosesquare.co.uk/training/leader/manlead.htm>.

Mengurangi energi (<i>directs energy</i>)	Menciptakan energi (<i>Creates energy</i>)
Mengubah ide menjadi kenyataan (<i>Turns ideas into reality</i>)	Mamiliki visi (<i>Has vision/ideas</i>)
Performa (<i>Performance</i>)	Potensi (<i>Potential</i>)
Berpikiran pragmatis (<i>Pragmatism</i>)	Penuh inspirasim (<i>Inspiration</i>)
Merancang tujuan (<i>Sets objectives</i>)	Asumsi pertanyaan (<i>Questions assumptions</i>)
Mebjadikan masalah sebagai problema (<i>Fixes problems</i>)	Menjadikan masalah sebagai tantangan (<i>Creates problems</i>)

Sementara itu, Mitchell, D.E., & Tucker, S. (1992, February)⁵, menyatakan bahwa perbedaan antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional adalah :

- ✓ Kepemimpinan transaksional sangat tergantung atas struktur pekerjaan, fungsi kerja, kebijakan perusahaan, dan prosedur kerja.
- ✓ Kepemimpinan transformasional dapat tercipta tatkala seorang pemimpin lebih menitikberatkan untuk memperoleh kerjasama yang menyeluruh (*overall of cooperation*) dan partisipasi yang aktif dari anggota perusahaan. Kepemimpinan transformasional lebih mengutamakan keterlibatan staff secara aktif daripada hanya berdasarkan struktur yang - ada.

Gaya kepemimpinan transaksional lebih ditepat disebut sebagai gaya kepemimpinan tipe pengawas (*supervisor*), sementara gaya kepemimpinan transformasional disebut gaya kepemimpinan tipe *administrator*.

⁵ <http://www.cudenver.edu/~lsherry/innovation/mitchell.html>.

Gaya Kepemimpinan Yang Efektif di Era Globalisasi

Setelah diuraikan secara singkat tentang dua macam gaya kepemimpinan menurut model Fiedler dan kriteria pemimpin yang efektif. Lantas timbul pertanyaan, gaya kepemimpinan mana yang efektif di era globalisasi ?

Menurut B.N. Bass dan B.J. Avolio (1992) dalam lingkungan bisnis di era globalisasi yang *turbulence* (bergejolak) dan penuh dengan perubahan.

Kepemimpinan transaksional tidak lagi efektif untuk era ini, yang dibutuhkan adalah kepemimpinan transformasional. Bukti yang mendukung keunggulan kepemimpinan transformasional luar biasa mengesankan. Bukti menunjukkan bahwa dengan kepemimpinan transformasional, tingkat keluarnya karyawan menjadi rendah, produktivitas lebih tinggi, dan kepuasan karyawan yang lebih besar (Supardi, 2002).

Achmad S. Ruky (1997) mengemukakan bahwa hasil yang diperoleh melalui gaya transaksional lebih bersifat "*crash program*". Bila perubahan yang diinginkan harus bersifat langgeng dan sejalan dengan visi yang ditetapkan, maka gaya kepemimpinan transformasional akan lebih tetap. Kemudian ia menunjuk beberapa perusahaan besar Indonesia sebagai sejumlah contoh bagaimana "Kepemimpinan Transformasional" telah diterapkan;

1. ASTRA Group, di mulai oleh Om William dan diteruskan oleh Teddy Rachmat.
2. PT. TELKOM, sejak masa Cacuk Sudaryanto sebagai Direktur Utama.
3. PERUMKA, sejak Anwar Supriyadi sebagai Direktur Utama.

4. BAKRIE Group, oleh Aburizal Bakrie dan Tanrie Abeng.
5. PT. POS INDONESIA, dibawah Cahyana Ahmadjayadi sebagai Direktur Utama.

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Payamta (1998). Ia mengemukakan bahwa corak pemimpin masa depan yang paling sesuai untuk lingkungan bisnis global yang penuh gejolak dan ketidakpastian, adalah tipe *charismatic or transformational leadership*. Ia kemudian mengkonsistenkan kesimpulannya dengan mengutip hasil studi yang dilakukan oleh J.A. Conger dan R.N. Kanungo (1988) bahwa dari hasil studi diperoleh kesimpulan bahwa *charismatic or transformational leader* mempunyai karakteristik: (1) Memiliki visi yang jelas an keinginan yang lebih besar untuk mengubah *status quo*, (2) Mempunyai kepekaan yang tinggi terhadap kesempatan, hambatan, dan kebutuhan *follower* dari lingkungan, (3) *Participate, people & bass scales*, (4) mempunyai visi dan artikulasi, *unconventional behavior, persional risk & striving the status quo*.

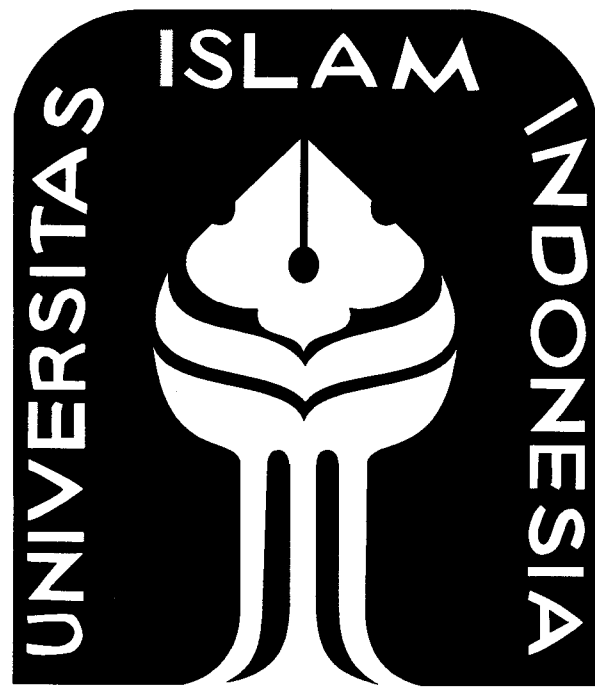
Kesimpulan

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa;

- 1). Proses globalisasi ekonomi sendiri secara garis besar ditandai dengan empat proses yaitu: mobilitas, keserentakan, pencarian jalan bebas hambatan, dan pluralisme.
- 2). Globalisasi ekonomi memberikan beberapa dampak antara lain; produsen menjadikan *customer* layaknya “raja”, persaingan semakin tajam dan perubahan menjadi berubah.
- 3). Gaya Kepemimpinan Transformasional (*Transformational /Charismatic Leadership*) adalah gaya kepemimpinan yang lebih efektif untuk diterapkan di era globalisasi. Bukti yang mendukung keunggulan kepemimpinan transformasional luar biasa mengesankan. Bukti menunjukkan bahwa dengan kepemimpinan transformasional, tingkat keluarnya karyawan menjadi rendah, produktivitas lebih tinggi, dan kepuasan karyawan yang lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S. Ruky, (1997), "*Penerapan 'Visionary Leadership' Dalam Perusahaan Indonesia; Suatu 'Conditiosine Quanon' Untuk Menyongsong Millenium Ketiga*", USAHAWAN No. 09 TH XXVI, Edisi September 1997, Jakarta.
- Anonim, (---), "*Management Vs Leadership*", Diambil 16 Mei 2004 dari <http://www.wellclosesquare.co.uk/training/leader/mainlead.htm>.
- Anonim, (2003), "*Management styles : Transactional Vs Transformational Leadership*", Maret. Diambil 16 Mei 2004 dari <http://www.itstime.com/mar2003a.htm>.
- Henry Maridjo, (2001), "*Gaya Kepemimpinan Yang Efektif*", Jurnal ANTISIPASI Vol. 5/ No.1/ Tahun 2001, Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
- Dwi Haroyah M., (1997), "*Kepemimpinan untuk organisasi Abad 21*", Jurnal TELA AH, Edisi Desember 1997, Penerbit AMP YKPN, Yogyakarta.
- Mulyadi dan Johny Setyawan, (1999), "*Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*", Edisi 1, Penerbit Aditya Media, Yogyakarta.
- Payamta, (1998), "*Gaya Kepemimpinan : Perkembangan dan Kepemimpinan Dalam Era Global*", Jurnal TELA AH, Edisi Mei 1998, Penerbit AMP YKPN, Yogyakarta.
- Sherry, Lorraine, (1996), "*Mitchell & Tucker : Leadership as a way of thinking*", 16 Oktober. Diambil 16 Mei 2004 dari <http://www.cudenver.edu/~lsherry/innovation/mitchell.html>.
- Supardi, (2002), "*Kepemimpinan Transformasional*", Jurnal Ekonomi & Kewirausahaan, Edisi Agustus 2002, Penerbit STIE Nusa Megaria kencana, Yogyakarta.



الجامعة الإسلامية الإندونيسية

**KARYA TULIS ILMIAH
RISET TERAPAN MANAJEMEN
MENINGKATKAN DAYA SAING PERUSAHAAN DI PASAR
GLOBAL MELALUI ALIANSI STRATEGIS**

NON SKRIPSI



Oleh

Nama : Edi Tri Widodo
No. Mahasiswa : 00 311 020
Jurusan : Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2004**

**KARYA TULIS ILMIAH
RISET TERAPAN MANAJEMEN
MENINGKATKAN DAYA SAING PERUSAHAAN DI PASAR
GLOBAL MELALUI ALIANSI STRATEGIS**

NON SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai
derajat Sarjana Strata-1 jurusan Manajemen
pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh

Nama : Edi Tri Widodo
No. Mahasiswa : 00 311 020
Jurusan : Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2004**

HALAMAN PENGESAHAN

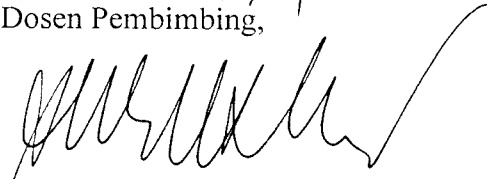
KARYA TULIS ILMIAH
RISET TERAPAN MANAJEMEN

MENINGKATKAN DAYA SAING PERUSAHAAN DI PASAR
GLOBAL MELALUI ALIANSI STRATEGIS

Ditulis oleh

Nama : Edi Tri widodo
Nomor Mahasiswa : 00 311 020
Jurusan : Manajemen

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing
pada tanggal, 31/5/04
Dosen Pembimbing,



(Drs. Suwarsono Muhammad, MA)

HALAMAN MOTO

**“Katakanlah: “Jika kamu (benar-benar) mencintai Allah, ikutilah aku, Niscaya Allah mengasihi dan mengampuni dosa-dosamu.” Allah Maha Pengampun lagi Maha Mengetahui”
(Q.S.Ali Imran:31)**

**“...Barangsiapa yang bertakwa kepada Allah niscaya Dia akan mengadakan baginya jalan keluar.”
(Q.S.Ath Tholaaq:02)**

**“Aku tinggalkan padamu dua perkara yang kalian tidak akan tersesat apabila (berpegang teguh) kepada keduanya, yaitu Kitabullah dan Sunnahku. Tidak akan bercerai-berai sehingga keduanya mengantarku ke telaga (Surga)...”
(Dishahihkan Al Albani dalam kitab Shahihul Jami’)**

HALAMAN PERSEMBAHAN

Atas berkat dan rahmat Allah Ta'ala, karya tulis ini kupersembahkan kepada:

Kedua orang tuaku tercinta, yang telah memberikan nafkah, mendo'akan dan mengajarkan hal-hal yang baik.

Keluarga Mas Eko, Keluarga Mas Joko, dan dek Heri, yang telah memberi dukungan baik moril maupun batin sehingga akhirnya saya dapat menyelesaikan amanah ini.

KATA PENGANTAR

Bismillaahirrahmaanirrahiim

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuhu.

Segala puji bagi Allah, Tuhan yang selalu kita puji serta kita harapkan pertolongan, petunjuk dan ampunan-Nya. Kita berlindung kepada Allah dari kejahatan-kejahatan nafsu kita dan dari keburukan-keburukan amal perbuatan kita. Siapa yang ditunjuki Allah, niscaya tidak ada yang bisa menyesatkannya, dan siapa yang disesatkan Allah, niscaya tidak akan ada yang sanggup memberikan petunjuk kepadanya.

Alhamdulillah karya tulis saya yang berjudul “MENINGKATKAN DAYA SAING PERUSAHAAN DI PASAR GLOBAL MELALUI ALIANSI STRATEGIS” telah selesai, yang mana karya tulis ini merupakan tugas dalam mata kuliah pengganti skripsi (Riset Terapan Manajemen). Karya tulis ini disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi UII. Keberhasilan ini tidak terlepas dari kemudahan yang diberikan oleh Allah SWT, kemudian bantuan dari semua orang yang terlibat dalam proses penyusunan karya tulis ini. Semua yang sulit akan lebih mudah dikerjakan karena bantuan-bantuan yang diberikan. Oleh karena itu dengan kerendahan hati yang tulus ikhlas, saya mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. Suwarsono, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dan Dosen pembimbing dalam penyusunan karya tulis saya ini dalam mata kuliah pengganti skripsi, Riset Terapan Manajemen.

Saya ucapkan terima kasih atas kesabaran dan sumbang pikir Bapak dalam membantu proses penyusunan karya tulis ini.

2. Seluruh petugas Perpustakaan Referensi Lantai III, FE UII Yogyakarta.
3. Dimas, Didi, Elvan, Gusti, Ryan Pahlani dan Helmi yang selalu menasehatiku dan mendorongku untuk menyelesaikan amanah ini
4. Keluarga besar Wisma Al Atsary, Wisma Al Madinah, Wisma Al Hafidhun, Wisma MTI, Takmir Masjid Mustaqim Sendowo, Jama'ah Masjid Pogung Raya dan Pakis Yogyakarta serta seluruh ustadz yang telah membimbing saya dalam mempelajari Agama ini.
5. Keluarga besar Jama'ah Al Muqtashidin 1998-2003, baik Ikhwan maupun Akhwat. Saya mencintai antum dan antunna sekalian karena Allah SWT

Akhir kata, Saya sadar bahwa dalam karya tulis ini masih banyak terdapat kekurangan, tetapi dengan segala kekurangan yang ada saya berharap semoga karya tulis ini tetap bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan nanti. Terimakasih.

Wassalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuhu.

Yogyakarta, Mei 2004

Edi Tri Widodo

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul Depan.....	i
Halaman Judul Karya Tulis Ilmiah.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Halaman Moto.....	iv
Halaman Persembahan.....	v
Halaman Kata Pengantar.....	vi
Daftar isi.....	viii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
BAB II ISI	
2.1 Konsep Aliansi Strategis.....	2
2.2 Jenis-jenis Aliansi Strategis.....	3
2.3 Pola Aliansi Strategis.....	7
2.4 Motivasi Pembentukan Aliansi Strategis.....	7
2.5 Tujuan Aliansi Strategis.....	9
2.6 Kinerja Aliansi Strategis.....	11
2.7 Prasyarat Dasar Aliansi Strategis Yang Sukses.....	14
2.8 Aliansi Strategis Dalam Praktek Bisnis.....	15
2.8.1 Aliansi strategis dalam praktek bisnis di luar negeri.....	15
2.8.2 Aliansi strategis dalam praktek bisnis di Indonesia.....	16
2.9 Kendala Aliansi Strategis.....	19
2.10 Prospek Aliansi Strategis.....	24
BAB III PENUTUP	
3.1 Kesimpulan.....	27
BAB IV DAFTAR PUSTAKA.....	
	28

MENINGKATKAN DAYA SAING PERUSAHAAN DI PASAR GLOBAL MELALUI ALIANSI STRATEGIS

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang masalah

Di samping penghujung abad XX ini dunia mengalami perubahan dalam segala segi kehidupan, kemajuan yang sangat pesat di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Dunia akan semakin sempit karena terobosan di bidang teknologi informasi dan juga di bidang ekonomi dengan terjadinya globalisasi ekonomi dengan dibentuknya World Trade Organization (WTO) yang merupakan simbol dari terciptanya perdagangan bebas.

Perekonomian global disertai dengan berbagai perubahan dan dengan adanya persaingan yang semakin ketat antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya menyebabkan perusahaan mengambil pendekatan baru dalam menghadapi persaingan. Aliansi Strategis akan berkembang sebagai solusi untuk menghadapi persaingan global. Perusahaan cenderung untuk membangun suatu jaringan bisnis yang relatif lebih global untuk memperkuat posisi di segmen pasarnya dengan menjalin kerjasama yang strategis dengan pesaing sekalipun, untuk memanfaatkan potensi segmen pasarnya. Aliansi strategis menurut beberapa pengamat semakin meningkat dan menggeser persaingan antar perusahaan menjadi persaingan antar kelompok atau koalisi perusahaan.

Globalisasi ekonomi modern yang merupakan fenomena yang menarik di awal abad ke-21 ini memaksa perusahaan untuk mengambil pendekatan yang baru

menghadapi persaingan yang ada. Aliansi strategis banyak diterapkan oleh perusahaan di pasar global untuk memenangkan persaingan.

Kecenderungan tersebut menurut John Naisbitt dalam bukunya "*Global Paradox*", perusahaan-perusahaan menghindari menjadi besar karena unit-unit perusahaan yang lebih kecil dan semakin kecil dapat mengglobalisasi lebih efisien, dan pembentukan suatu aliansi, bukan merger atau pengambil alihan berarti memperoleh "tenaga baru" tanpa menjadi lebih besar. Masih dalam buku yang sama, John Naisbitt menyatakan bahwa aliansi strategis merupakan salah satu trend besar di dunia bisnis global. "Kompetisi dan kerja sama sudah seperti *yin* dan *yang*, mereka selalu berusaha mencari kesetimbangan dan selalu berubah," tulisnya.. Di mata Naisbitt, kebanyakan aliansi bersifat internasional. Hal ini, menurut dia, karena dunia makin menuju pasar tunggal sementara perusahaan masih terpisah-pisah dalam batas negara, karena setiap perusahaan akan memakai mitra lokal untuk masuk ke pasar di negara bersangkutan.

II. ISI

2.1 Konsep Aliansi Strategis

Aliansi Strategis (*Strategic Alliances*) merupakan persekutuan antara perusahaan-perusahaan yang menggabungkan sumber daya, kemampuan, dan kompetensi inti bersama-sama untuk mencapai kepentingan bersama (M.A. Hint, R.D. Ireland dan R.E. Hoskisson, 1997). David W. Cravens (1998) dalam bukunya "*Strategic Marketing*" / edisi Indonesia berjudul "*Pemasaran Strategis*" mengartikan aliansi strategis sebagai suatu aliansi (perkumpulan) strategis

diantara sebuah perusahaan yang sudah melayani pasar mungkin memberikan keuntungan dari saluran – saluran distribusi yang ada untuk perusahaan luar negeri dan suatu produk baru untuk pemasaran domestik.

Ada tiga ciri utama dari aliansi strategis (Lela Hindasah, 1998), yaitu:

1. Aliansi strategis memiliki tujuan yang disepakati bersama oleh seluruh perusahaan anggota strategis.
2. Perusahaan anggota aliansi strategis tidak hanya membagi manfaat tetapi juga membagi kendali (*control*) atas kinerja (*performance*) aliansi strategis.
3. Perusahaan anggota aliansi strategis memberikan sumbangan (*contribution*) secara berkesinambungan pada satu atau lebih bidang kunci dari aliansi strategis.

2.2 Jenis-jenis Aliansi Strategis

Rosabeth Moss Kanter dari Harvard Business School menyebut aliansi strategis sebagai PALs – *Pooling, Alling, and Linking* (bergabung, beraliansi, dan berhubungan)-antar perusahaan. Menurutnya, aliansi memberikan cara bagi perusahaan untuk mengubah dari saingan menjadi sekutu. Kanter membagi aliansi menjadi tiga jenis yaitu:

1) Aliansi Pelayanan (*Service alliances*)

Terjadi bilamana sekelompok organisasi dengan kebutuhan yang sama (seringkali dalam industri yang sama) menciptakan organisasi baru untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Contoh umum aliansi ini adalah konsorsium penelitian industri. Dalam konsorsium penelitian, perusahaan menggabungkan sumber daya mereka untuk melakukan penelitian dan pengembangan untuk

menemukan produk atau proses baru yang bermanfaat bagi semua pihak. The National Cooperative Research Act 1984 memungkinkan pembentukan konsorsium penelitian dan pengembangan gabungan. Dalam satu tahun, paling tidak dibentuk 40 konsorsium penelitian dan pengembangan gabungan.

2) Aliansi Oportunis (*Opportunistic Alliances*)

Terjadi bilamana sekelompok organisasi melihat suatu peluang untuk mendapatkan keunggulan bersaing, mungkin saja temporer, dengan membentuk organisasi baru dan menciptakan peluang yang tidak dimiliki jika masing-masing sekutu bergerak sendiri-sendiri. Jenis aliansi ini umumnya dikenal dengan *joint ventures* atau usaha patungan.

3) Aliansi Pihak Berkepentingan (*Stakeholder Alliances*)

Terjadi saat sebuah perusahaan membentuk aliansi dengan pemasok, konsumen, pekerja atau pihak berkepentingan lainnya. Tergantung pada pihak berkepentingan, masing-masing aliansi memiliki tujuan potensial yang berbeda. Misalnya, suatu aliansi dengan pemasok mungkin digunakan untuk melakukan *outsourcing* pengembangan dan produk atau komponen tertentu.

Sedangkan menurut Yoshino dan Rangan (dalam Harif Amali Rivai, 2001), membagi aliansi berdasarkan potensi konflik dan derajat interaktif menjadi empat bentuk. Keempat bentuk aliansi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Aliansi Prokompetitif.

Aliansi jenis ini mempunyai potensi konflik dan derajat interaksi organisasi yang rendah. Biasanya dilakukan antar industri yang tidak saling

berkompetisi dengan tujuan untuk memperkuat *vertikal value chain*. Orientasinya adalah menekankan pada fleksibilitas dan memberikan peningkatan nilai tambah.

2. Aliansi Nonkompetitif.

Aliansi jenis ini memiliki potensi konflik yang rendah namun memiliki derajat interaksi yang tinggi dalam organisasi. Aliansi nonkompetitif terbentuk dalam industri yang sama antar perusahaan namun tidak saling bersaing. Aliansi nonkompetitif orientasinya lebih menemukannya pada *learning*, bukan fleksibilitas atau melindungi *core competencies*.

3. Aliansi kompetitif.

Aliansi kompetitif memiliki potensi konflik dan derajat interaksi yang tinggi. Aliansi ini terjadi antar perusahaan yang merupakan pesaing dalam memasarkan produk akhir. Jika dilihat dari *joint activities*-nya, aliansi ini sejenis dengan aliansi nonkompetitif. Orientasinya terletak pada fleksibilitas strategi, *learning*, dan perlindungan terhadap kompetensi ini (*core competences*).

4. Aliansi Prekompetitif.

Aliansi jenis ini terbentuk dari aliansi antar perusahaan yang tidak berasal dari industri yang sama, bahkan tidak terkait untuk suatu *joint operation* tertentu. Aliansi jenis ini terbentuk dari perusahaan yang bukan kompetitor saat ini, tetapi dapat kemungkinan bisa menjadi kompetitor saat ini, tetapi dapat kemungkinan bisa menjadi kompetitor dimasa yang akan datang. Potensi konflik yang terjadi dalam aliansi ini tinggi, tetapi derajat interaksi organisasinya rendah.

Jenis dan jumlah aliansi mungkin dipengaruhi oleh budaya dan peraturan pemerintah. Misalnya di negara di mana terdapat penekanan kuat pada unit

keluarga (mengarah pada bisnis keluarga), dimana peraturan kontrak perburuhan menciptakan ketidaklenturan pekerjaan, dan terdapat kekurangan modal untuk mengembangkan bisnis lebih besar, jaringan kerja aliansi lebih besar antara pengusaha kecil berkembang dengan baik.

Sementara itu bila ditinjau dari bidang kerjasama dalam aliansi maka aliansi strategis dapat dibagi menjadi 4 bentuk (Lela Hindasah, 1998), yaitu:

1. Aliansi di bidang jasa

Yaitu suatu kelompok organisasi dengan kebutuhan yang sama (seringkali dalam industri yang sama) menciptakan jalinan (*ventura*) baru untuk memenuhi kebutuhan mereka. Misalnya penelitian bersama atau pengembangan dalam rangka pencarian produk dan proses baru yang memiliki keuntungan potensial bagi kedua belah pihak.

2. Aliansi di bidang produksi

Yaitu terjadi dimana organisasi melihat kesempatan untuk duduk bersama membuat produk yang akan bertarung dengan produk pesaing, seperti IBM, Apple, dan Motorola serta aliansi tiga perusahaan pembuat pesawat yang menghasilkan Airbus. Contoh lainnya Mercedes Benz beraliansi dengan Ssang Yong meluncurkan mobil jip berlabel Ssang Yong Muso.

3. Aliansi di bidang pemasaran.

Yaitu terjadi dimana organisasi melihat kesempatan untuk mengadakan kerja sama dalam bidang pemasaran, misalnya Garuda Indonesia melakukan aliansi dengan KLM. Di sini penumpang yang menggunakan KLM di luar negeri bisa

langsung membeli tiket Garuda untuk penerbangan domestik atau luar negeri yang tidak dijamah KLM dan sebaliknya.

4. Aliansi di bidang operasional.

Misalnya aliansi antara Intelsat dengan Inmaarsat dalam mengoperasikan beberapa satelit kepentingan telekomunikasi internasional. Aliansi tersebut untuk memperkuat posisi mereka terhadap pesaing di bidang satelit.

2.3 Pola Aliansi Strategis

Secara umum ada dua pola besar yang bisa menggambarkan aliansi antar perusahaan. Pertama, berdasarkan pola persetujuan kontrak. Kedua, berdasarkan kepemilikan (*ekuitas*). Kendati demikian tidak semua yang termasuk kedua golongan tsb merupakan perusahaan yang melakukan aliansi.

Seorang pakar manajemen, dalam bukunya yang berjudul “*Alliances Old and New*”, membedakan persetujuan kontrak yang termasuk aliansi strategis dengan yang bukan. Menurut dia, untuk kontrak yang bersifat tradisional --seperti kontrak pembelian, waralaba, atau lisensi-- tidak termasuk aliansi strategis. Sementara kontrak yang disebutnya “kontrak non tradisional” -- yaitu kerja sama riset dan pengembangan, kerja sama pengembangan produk, manufaktur, pemasaran, dan sejenisnya-- disebut aliansi strategis.

2.4 Motivasi Pembentukan Aliansi Strategis

Aliansi strategis dibentuk disamping dalam upaya mensiasati persaingan di pasar global yang semakin ketat, perusahaan juga melakukannya karena kemajuan teknologi yang pesat serta siklus hidup produk dan proses yang lebih singkat. Untuk memasuki pasar internasional, mereka mungkin diharuskan secara resmi

(legal) untuk membentuk suatu aliansi strategis dan atau mungkin membutuhkan pengetahuan yang penting untuk beroperasi secara efektif dalam pasar.

Aliansi strategis juga dibentuk untuk memasuki bisnis baru atau memperoleh akses pasar baru, banyak aliansi strategis yang dibentuk oleh perusahaan Amerika Serikat dengan perusahaan Cina dikembangkan untuk memperoleh akses ke dalam pasar Cina. Dalam negara yang memiliki peraturan tertentu yang menciptakan batasan perdagangan (misalnya Cina), maka dengan terjalannya aliansi strategis dengan perusahaan dalam negeri itu sehingga dapat mengurangi batasan dalam memasuki pasar di negara tersebut. Aliansi Strategis juga dapat digunakan untuk memperkenalkan produk baru dalam pasar yang ada lebih cepat daripada yang dapat dilakukan perusahaan baru.

Seringkali aliansi strategis dapat menghindari pemangsa dan persaingan yang tidak menguntungkan dalam pasar tertentu. Aliansi juga memberi peluang kepada perusahaan untuk memperoleh akses ke dalam sumber daya yang merupakan komplementer dari sumber daya yang mereka miliki dan untuk menyebarkan risiko. Aliansi strategis mungkin dilakukan untuk berbagi biaya penelitian dan pengembangan yang besar dalam industri teknologi tinggi. Penggabungan sumberdaya dan keahlian ini, juga memungkinkan akses ke dalam modal, dapat menolong perusahaan mempertahankan atau merebut daya saing strategis. Dengan menerapkan hal tersebut, Aliansi strategis juga dapat menolong mengisi kesenjangan dalam pasar saat ini dan dasar teknologi, dengan mengubah kelebihan kapasitas produksi menjadi laba dengan memproduksi dengan skala

ekonomi, mempercepat pengenalan produk baru, dan mengurangi biaya dalam memasuki pasar baru.

Dengan demikian dapat disimpulkan ada 8 motivasi utama pembentukan aliansi strategis:

1. Memperoleh akses ke dalam pasar baru.
2. Memasuki bisnis baru.
3. Memperkenalkan produk baru
4. Mengatasi halangan perdagangan.
5. Menghindari persaingan tidak sehat.
6. Memperoleh akses ke dalam sumber daya komplementer.
7. Menggabungkan sumber daya, keahlian, dan modal risiko.
8. Berbagi risiko.
9. Berbagi biaya penelitian dan pengembangan.

Apabila suatu perusahaan berkeinginan untuk membentuk suatu aliansi strategis bagi bisnis sampingannya dan perusahaan tersebut hanya menjadi pengikut pasar dalam bisnis tersebut dalam arti memperbaiki kelemahan dan merubahnya menjadi kekuatan-kekuatan.

2.5 Tujuan Aliansi Strategis

Perdagangan bebas membawa dampak bagi pertumbuhan dan perkembangan industri di dalam negeri. Hanya industri efisien berdaya saing tinggi yang mampu mempertahankan kelangsungan usahanya. Pemenuhan kualitas, harga, serta penyerahan waktu dan jumlah sesuai dengan permintaan akan menentukan kemenangan dalam alam persaingan bebas.

Contoh tujuan yang ingin dicapai dalam aliansi adalah sinergi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Perusahaan yang mengikut-sertakan pesaingnya sadar betul bahwa terdapat aspek tertentu yang sangat penting di mata pelanggan, tetapi tidak bisa dipenuhi oleh kemampuannya sendiri sehingga perlu menyertakan pesaingnya dalam memenuhi secara efektif.

Secara umum kebutuhan pelanggan terfokus pada tiga komponen utama, yaitu kualitas, biaya, dan penyerahan. Dalam hal biaya pelanggan selalu menaruh perhatian pada aspek kompetisi yang ada, yaitu relatif terhadap harga pasar untuk produk atau jasa sejenis, sedangkan penyerahan komponen utamanya adalah kecepatan penyerahan meskipun terdapat elemen lainnya yaitu cara penyerahannya.

Ketiga komponen tersebut (kualitas, biaya dan penyerahan) bila diramu dengan baik akan menciptakan *value* kepada pelanggannya. Menyadari terbatasnya *value* yang disampaikan bila hanya menggunakan sumber daya dari dalam, maka mengambil keputusan untuk membentuk organisasi jaringan dengan tujuan menggabungkan kekuatan masing-masing dan menjalinnya secara efektif untuk menciptakan *value* kepada pelanggannya.

Maksud aliansi strategis adalah perusahaan akan mendapatkan sumber daya unggulan (*competitive advantage*) yang bisa didapatkan dari peningkatan kualitas (*quality*), atau dapat menekan biaya produksi (*cost leadership*) atau memungkinkan untuk melaksanakan *delivery* jauh lebih dini dari sebelumnya atau dari segi teknologi akan mendapatkan penilaian lebih *advance*, dan juga lebih

mampu meningkatkan sikap cepat tanggap dan tentunya ini harus juga dilihat dari kaca mata konsumen.

Selanjutnya dapat dikatakan bahwa jaringan (*network*) dapat dengan sengaja diciptakan atau direkayasa untuk mengembangkan kemandirian, mempercepat terjadinya tukar-menukar informasi, menciptakan masyarakat baru untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja dan saling berbagi apa yang mereka punyai.

Aliansi apapun bentuknya, semua mengacu pada keinginan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya, tidak peduli siapa yang diajak beraliansi, apakah kawan atau lawan. Bagi perusahaan begitu keuntungan ada di depan mata, beraliansi dengan kawan atau lawan tidak masalah, yang penting mendapat untung.

2.6 Kinerja Aliansi Strategis

Suwarsono dan Lukia Zuraida (1998) dalam bukunya "*Manajemen Pemasaran Global*" menyatakan bahwa keutuhan dan keberlangsungan aliansi strategis / usaha patungan bergantung pada kedua belah pihak yang terlibat. Aliansi strategis akan berakhir jika salah satu atau keduanya berkesimpulan bahwa ada manfaat yang lebih besar jika sekiranya keduanya tidak melanjutkan aliansi strategis. Oleh karena itu, seleksi mitra lokal dilakukan dengan cukup ketat, lebih selektif dibanding dengan apa yang berlaku pada strategi kontrak, dan memerlukan investasi yang jauh lebih besar.

Masih dalam buku yang sama, Suwarsono dan Lukia Zuraida menyatakan bahwa persoalan pertama yang muncul adalah pertanyaan tentang kemungkinan

kontribusi –kuantitas dan kualitas– peran yang hendak diberikan oleh masing-masing pihak. Perusahaan global memiliki kecenderungan oleh masing-masing pihak. Perusahaan global kecenderungan mampu memberikan kontribusi modal, teknologi, manajemen, dan reputasi perusahaan. Perusahaan lokal, disisi lain, diharapkan dapat memberikan sumbangan yang berarti tentang lingkungan politik dan pemasaran. Seringkali penyediaan atau pembentukan jaringan pemasaran menjadi tanggung jawab mitra lokal. Kadangkala juga diharapkan mampu memberikan kontribusi modal.

Persoalan kontribusi menjadi lebih rumit ketika sejak semula kedua belah pihak yang hendak membentuk aliansi strategis memiliki pemahaman yang tidak tepat tentang pengelolaan dan pengendalian perusahaan. Apalagi jika dari awal telah timbul salah paham. Hendaknya dari awal, mereka menyadari bahwa pengendalian perusahaan tidak semata-mata didasarkan pada kebutuhan pengendalian itu sendiri. Intensitas pengendalian sebaiknya dikaitkan dengan strategi yang akan ditempuh dan tujuan bisnis yang akan dicapai di negara sasaran. Demikian pula perusahaan lokal, perlu secara jelas merumuskan tujuan yang akan dicapai dalam aliansi strategis dan strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam hal ini perlu ada sinkronisasi antara tujuan dan strategi.

Pada umumnya pengendalian berbanding lurus dengan kontribusi modal yang diberikan. Perusahaan mayoritas memiliki kewenangan pengambilan keputusan yang lebih besar. Inilah teknik yang langsung dan paling mudah digunakan jika salah satu mitra usaha menghendaki kekuasaan yang lebih besar

dalam pengelolaan perusahaan. Besarnya kontribusi modal dan intensitas pengendalian biasanya tidak menjadi persoalan pelik, jika mitra lokal lebih bersifat sebagai mitra pasif (*sleeping partner*), yang biasanya dipilih karena pertimbangan politis. Mitra lokal otomatis hanya berposisi sebagai minoritas. Akan tetapi jika perusahaan global tak lagi memiliki pilihan menjadi mayoritas, karena misalnya larangan pemerintah negara sasaran, pengendalian perusahaan masih dapat diraih dengan cara-cara tidak langsung.

Teknik tidak langsung tersebut dicapai dengan penguasaan teknologi, khususnya teknologi produksi. Pilihan ini sangat sesuai jika ternyata aliansi strategis yang didirikan memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap arus aliran teknologi yang dipasok oleh perusahaan global. Dengan penguasaan teknologi, perusahaan multinasional sebagai mitra minoritas tetap memiliki kendali yang besar terhadap mati hidupnya aliansi strategis. Kekuasaan pengendalian juga dapat dibuat melalui hukum, misalnya yang berkaitan dengan penunjukan atau pemilihan eksekutif kunci, atau dengan kontrak manajemen. Cara lain yang dapat digunakan adalah dengan menerbitkan saham yang memiliki hak suara dan tidak memiliki hak suara. Tak kalah pentingnya, kekuasaan pengendalian juga dapat diatur dengan adanya ketentuan mengharuskan masing-masing pihak yang terlibat perjanjian hak veto terhadap keputusan-keputusan vital, misalnya keputusan penambahan investasi dan pembagian deviden¹.

¹Suwarsono dan Lukia Zuraida., Manajemen Pemasaran Global, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1998, hal 72-73

2.7 Prasyarat Dasar Aliansi Strategis Yang Sukses

Terdapat 3 aspek fundamental yang merupakan prasyarat utama untuk mewujudkan keberhasilan aliansi strategis serta menghindarkan aliansi agar tidak terjebak dalam aliansi yang tidak produktif (Rosabeth Moss Kanter, 1994). Ketiga hal tersebut adalah sebagai berikut :

1. Aliansi haruslah memberikan keuntungan bagi pihak-pihak yang terlibat di dalamnya, dan aliansi ini bukan hanya merupakan perjanjian. Aliansi merupakan suatu sistem yang makin lama makin berkembang dalam berbagai kemungkinannya. Alasan lain sejumlah perusahaan membentuk aliansi, bahwa hubungan tersebut menawarkan suatu pilihan untuk masa depan, bidang-bidang baru, serta peluang-peluang yang tidak terlihat sebelumnya pada pihak-pihak yang terlibat.
2. Aliansi yang dianggap oleh pihak-pihak yang terlibat sebagai aliansi yang sukses adalah melibatkan kolaborasi (pembentukan nilai baru secara bersama-sama) dan bukan hanya pertukaran (memperoleh kembali apa yang diberikan). Para partner menilai keahlian dari masing-masing pihak yang membentuk aliansi.
3. Aliansi tidak dapat 'dikontrol' oleh sistem-sistem formal, namun memerlukan jaringan yang padat dalam bentuk hubungan-hubungan antar pribadi dan infrastruktur internal yang mendukung proses pembelajaran

2.8 Aliansi Strategis Dalam Praktek Bisnis

Aliansi strategis dalam praktek bisnis di luar negeri / Internasional

Contoh aliansi strategis Internasional yaitu apa yang dilakukan perusahaan-perusahaan berskala global. Misalnya General Motor (GM) dan Toyota memproduksi mobil di Freemonth, Siemens dan Philips memproduksi *chips*, Motorola bersama Toshiba membuat micro processor, IBM, Toshiba, dan Siemens juga beraliansi untuk mengembangkan generasi baru dari *chips* memori, IBM dan Motorola beraliansi untuk mengembangkan jaringan komputer tanpa kabel, Hewlet-Packard dan Canon Inc beraliansi untuk memproduksi printer laser, kemudian, General Motors dan Hitachi juga beraliansi mengembangkan komponen elektronik untuk industri otomotif.²

Perusahaan roti Internasional, Nabisco membentuk usaha patungan / aliansi strategis dengan mitra lokal sebuah perusahaan roti di Jepang, Yamazaki. Nabisco menyediakan modal, teknologi produksi, citra perusahaan. Disisi lain Yamazaki memberikan kontribusi jaringan distribusi dan penyediaan semua gerai (*outlet*) yang dimiliki untuk juga menjual produk Nabisco. Demikian pula perusahaan komestik Wella dari Jerman ketika perusahaan tersebut memasuki Jepang. Aliansi starategis juga dilakukan oleh General Motor (GM), perusahaan penghasil mobil di Amerika serikat, dengan mitra lokal Gold Cup ketika memasuki pasar China. Black&Decker membentuk aliansi strategis dengan Bajaj Electronic, Ltd. ketika memasuki pasar India dalam menjual alat-alat pertukangan. Black & Decker memiliki modal, teknologi produksi, dan reputasi sementara

² Bernard Wysocki, "Global Reach: Cross Border Alliances Become Favorite Way to Crack New Markets", The Wall Strett Journall, March 26, 1990, p. A12 (dari Henry Simamora, 2000)

mitra lokalnya memiliki jaringan pemasaran yang luas di India (Suwarsono dan Lukia Zuraida, 1998)

Aliansi strategis juga dilakukan oleh perusahaan mobil di Jepang dan Amerika, walaupun diantara mereka terjadi persaingan yang ketat, yang terjadi bukan hanya di pasar, tapi juga sampai pada kebijakan pemerintah dan hubungan Internasional, namun kerjasama yang mereka lakukan juga semakin meningkat.

(lihat Peraga. 1)

Aliansi strategis dalam praktek bisnis di Indonesia / Nasional

Di Indonesia aliansi strategis juga banyak dilakukan oleh beberapa perusahaan baik antara perusahaan nasional dengan perusahaan internasional maupun sesama perusahaan nasional, diantaranya adalah :

- 1) PT. Aqua Golden Mississippi, Tbk, (Indonesia) – Group Danone (Perancis)

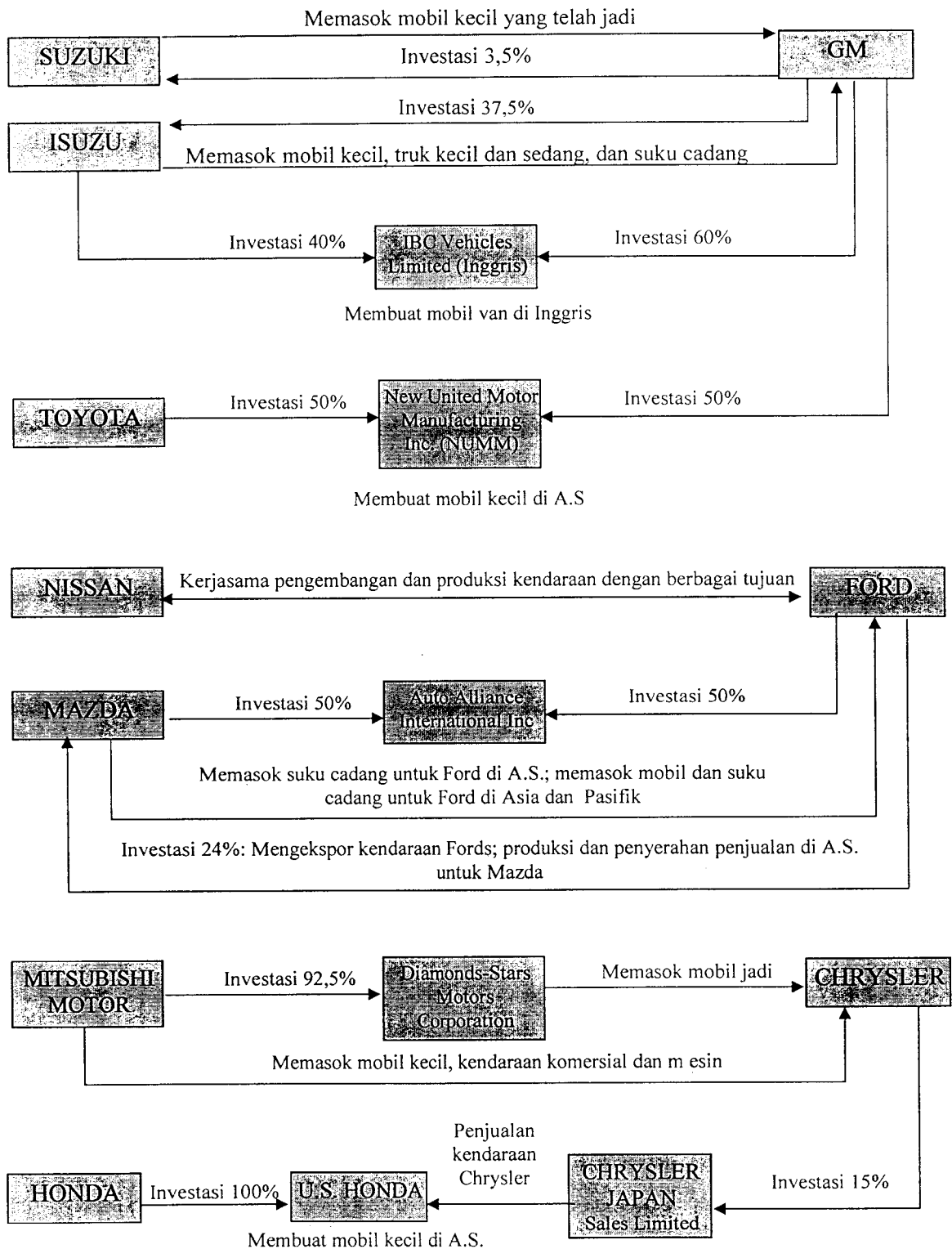
Pada thn 1998, aliansi strategis dilakukan PT. Aqua Golden Mississippi, sebagai pemain nomor satu industri air minum mineral di indonesia dengan Group Danone, pemain nomor dua industri air minum, dan nomor satu untuk biskuit di dunia. Sehingga dengan aliansi itu Aqua praktis menjadi perusahaan bertaraf dunia, yang dituntut untuk memiliki kinerja dengan mutu Internasional.

- 2) PT. Qantas Airways (Indonesia) - British Airlines (Inggris)

Pada thn 1999, aliansi strategis dilakukan antara PT. Qantas Airways, salah satu perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang jasa transportasi udara

Peraga. 1

Kerjasama antara Perusahaan Mobil Amerika dan Jepang {Sumber : Japan Automobile Manufacturer's Association (dalam Robert M. Grant, 1999) }



dengan British Airlines, salah satu penyedia jasa transportasi udara Inggris yang berskala internasional, kedua perusahaan ini melakukan aliansi dengan melakukan penggabungan manajemen dan kantor, *code sharing*, kerjasama *frequent*.

3) Fuji Image Plaza (Indonesia) - PT. Multicom Persada Internasional (Indonesia)

Pada tahun 2001, PT. Multicom Persada Internasional, produsen komputer pribadi (*personal computer*) Mugen melakukan aliansi dengan Fuji Image Plaza (FIP) untuk mengembangkan jaringan pemasaran komputer pribadi langsung kepada konsumen. Dalam aliansi ini Mugen akan memanfaatkan 13 jaringan FIP di Jakarta dan FIP di kota besar lainnya sebagai jaringan pemasaran komputer Mugen. Aliansi ini menghasilkan keuntungan kepada kedua belah pihak, di pihak Mugen mendapatkan keuntungan karena akan memudahkan pendekatan terhadap konsumen di seluruh pelosok kota Jakarta dan kota besar di Indonesia dan di pihak FIP, kerjasama ini akan memperkuat komitmen dan bisnis FIP sebagai penyedia produk dan jasa fotografi, telekomunikasi, foto digital (*digital imaging*) dan komputer.

4) PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk (Indonesia) - PT. Telekomunikasi Seluler (Indonesia)

Pada thn 2003, Bank Danamon melakukan kerja sama aliansi strategis dengan perusahaan operator seluler terkemuka, PT. Telekomunikasi Seluler (Telkomsel) untuk pembayaran tagihan bulanan Kartu HALO dan simpATI dari seluruh pelanggannya dan pembelian voucher isi ulang Kartu simpATI dan kartu HALO melalui jaringan ATM Bank Danamon yang tersebar di seluruh Indonesia

- 5) PT. Asuransi AIG Lippo (Indonesia) – Bank Niaga(Indonesia) – Citibank Indonesia (Amerika Serikat)

Pada tahun 2003, PT Asuransi AIG Lippo menjalin kerja sama strategis dengan Bank Niaga dan Citibank untuk pembayaran premi asuransi lewat jaringan elektronik. Jadi, pemegang polis AIG bisa membayar preminya melalui jaringan elektronik Bank Niaga, yaitu Autodebit Rekening Tabungan atau Giro. Adapun rekening operasional AIG akan berada di Citibank. Melalui aliansi ini akan meningkatkan volume transaksi di banknya. Dampak positif lainnya, AIG bisa memperluas *collection channel* tanpa harus menambah rekening operasional di bank lain karena Citibank dan Bank Niaga telah beraliansi sebelumnya.

2.9 Kendala Aliansi strategis

Aliansi juga dapat berakhir dengan kegagalan. Faktor kegagalan tersebut dapat muncul dari budaya dan dapat terjadi pula dari perbedaan persepsi dalam strategis bisnis. Misalnya, yang terjadi pada Charles Schwab dan Bank of Amerika yang berasal dari latar belakang budaya yang sangat berbeda. Gaya agresif dari pegawai Schwab bersinggungan dengan birokrasi konservatif dari Bank of Amerika. Aliansi ini akhirnya bermuara pada kegagalan (Lela Hindasah, 1998)

Suwarsono dan Lukia Zuraida (1998) menyatakan bahwa aliansi strategis/usaha patungan memiliki tingkat kegagalan yang tinggi. Bahkan diperkirakan sejumlah 50 sampai 70 % usaha aliansi strategis/usaha patungan berakhir dengan perpecahan partner. Sekalipun pada mulanya perusahaan lokal mampu memberikan suumbangan yang sangat berarti dalam memahami pasar

lokal, ternyata dalam jangka panjang hal tersebut tidak cukup mampu mengikat mitra global yang dimiliki. Setelah perusahaan global mengerti benar tentang karakteristik pasar lokal, seringkali perusahaan tersebut melakukan akuisisi perusahaan lokal mitra usahanya.

Demikian pula sebaliknya, sekalipun perusahaan global pada mulanya mampu memberikan teknologi produksi yang kadangkala sangat langka di negara sasaran, perusahaan lokal juga membutuhkan independensi (kemandirian). Perusahaan lokal mampu melakukan pengalihan (dan pencurian) teknologi yang pada akhirnya justru menjadi pesaing baru perusahaan global. Perusahaan lokal tersebut mampu secara mandiri menghasilkan produk serupa dengan tingkat harga penjualan yang lebih rendah. Faktor perubahan lingkungan bisnis yang tidak mendukung bisnis juga ikut menjadi kendala kurang lancarnya aliansi strategis, misalnya aliansi strategis Americans Motors dengan perusahaan Beijing Automobiles di China pada tahun 1983 yang ternyata berjalan penuh hambatan. Hambatan ini ternyata muncul dari dampak perubahan kebijakan pemerintah China tentang valuta asing. Disamping itu aliansi strategis bisa berjalan tidak lancar karena adanya hambatan komunikasi, perbedaan budaya perusahaan, dan gaya manajemen. Aliansi strategis yang dibentuk oleh Dunlop dari Inggris dan partner Italia, Pirelli, gagal karena sulitnya memahami budaya perusahaan Anglo-Italia. Disamping itu, sumber kegagalan aliansi strategis juga ditemukan karena perbedaan kepentingan tentang penggunaan laba.

Sementara itu Henry Simamora (2000) menyatakan dalam bukunya "*Manajemen Pemasaran Internasional*" mencatat bahwa terdapat lima sumber masalah yang sering mengancam kelangsungan hidup aliansi strategis :

- Ketidakcocokan diantara mitra-mitra usaha
- Akses kepada informasi,
- Distribusi pendapatan,
- Kemungkinan hilangnya otonomi,
- Situasi yang berubah.

Ketidakcocokan diantara mitra-mitra usaha

Ketidakcocokan di antara mitra-mitra aliansi strategis merupakan penyebab utama kegagalan perjanjian sejenis. Adakalanya ketidakcocokan dapat seketika melahirkan konflik, kendatipun biasanya ketidakcocokan hanya sekedar mengakibatkan kinerja aliansi yang tidak lancar. Ketidak sesuaian bisa pula bermuara dari perbedaan dalam budaya perusahaan, budaya nasional, tujuan dan sasaran, atau dimensi mendasar lainnya yang mengaitkan kedua mitra tersebut.

Sebagai contoh, aliansi strategis antara 2 perusahaan yang bergerak dibidang komputer, Olivetti dan AT&T gagal karena kedua perusahaan tersebut tidak mencapai kata sepakat menyangkut sebuah strategi pemasaran. Manajer dari kedua belah pihak gagal merundingkan sebuah perjanjian atas strategi itu sebelum memulai aliansi. Akhirnya kedua belah pihak menyadari bahwa mereka tidak mampu menyetujui apa yang akan dilakukan sehingga meninggalkan aliansi ini.

Akses kepada informasi

Akses kepada informasi adalah kelemahan lainnya dari banyak aliansi strategis. Supaya aliansi dapat berjalan dengan efektif, seorang mitra mungkin harus menyediakan informasi kepada mitra lainnya yang sebenarnya mungkin lebih suka dirahasiakan sendiri olehnya. Adalah sukar mengidentifikasi kebutuhan informasi jauh sebelumnya; dengan demikian, perusahaan bisa saja memasuki sebuah perjanjian dengan tidak mengantisipasi keharusan berbagi informasi tertentu.

Sebagai contoh Unisys, sebuah perusahaan komputer Amerika, merundingkan sebuah usaha patungan dengan Hitachi, sebuah perusahaan Elektronik Jepang. Hanya setelah usaha patungan tersebut berjalan barulah Unisys menyadari bahwa perusahaan ini harus memberikan kepada Hitachi sebagian besar spesifikasi teknis yang dipakainya untuk membuat komputer. Kendatipun para manajer Unisys dengan enggan memberikan informasi kepada Hitachi, mereka takut bahwa mereka secara potensial membahayakan daya saing perusahaannya sendiri.

Distribusi pendapatan

Kendala aliansi strategis yang lainnya berkaitan dengan distribusi pendapatan. Karena mitra-mitra berbagi risiko dan biaya, mereka juga berbagi keuntungan.

Di samping distribusi keuntungan, terdapat berbagai pertimbangan lainnya yang dapat menyebabkan ketidaksetujuan. Pertimbangan-pertimbangan itu antara lain adalah proporsi pendapatan bersama yang bakal didistribusikan di antara

mereka, prosedur akuntansi yang akan dipakai untuk mengkalkulasi pendapat atau keuntungan, dan bagaimana penentuan harga transfer akan ditangani.

Kemungkinan hilangnya otonomi

Kelemahan lainnya dari sebuah aiansi strategis adalah potensi hilangnya otonomi. Hanya karena berbagi risiko dan keuntungan, meeka juga berbagi kendali, yang dengan demikian membatasi apa yang boleh dilakukan oleh kedua belah pihak. Sebagian besar giat memperkenalkan produk atau jasa baru, mengubah cara aliansi melakukan bisnis, atau memperkenalkan perubahan organisasional yang signifikan lainnya yang harus dibahas atau dirundingkan terlebih dahulu.

Sebagai contoh, sebagai bagian kontraknya dengan General Mills, Nestle harus setuju bahwa jika usaha patungan mereka dihentikan, perusahaan itu tidak boleh memasuki pasar sereal Amerika Utara paling sedikit sepuluh tahun.

Situasi yang berubah

Situasi yang berubah dapat pula mempengaruhi kelangsungan hidup aliansi strategis. Kondisi ekonomi yang memotivasi perjanjian kooperatif mungkin tidak ada lagi, atau kemajuan teknologis mungkin telah membuat perjanjian menjadi usang.

Sebagai contoh, General Motor (GM) dan Daewoo Group memulai sebuah usaha patungan. Daewoo Group, pada tahun 1986 membuat mobil di Korea selatan guna diekspor ke Amerika Serikat, dengan Daewoo Group diberi pengendalian operasi atas proyek tersebut. GM berharap dapat memanfaatkan tenaga kerja murah di Korea Selatan, dan Daewoo Group berharap menggunakan

kekuatan pemasaran General Motor untuk mendongkrak penjualan mobil hasil aliansi tersebut. Tetapi kenaikan upah di Korea Selatan dan penurunan nilai dollar telah mengikis penghematan biaya yang diharapkan dapat diperoleh GM dari produksi Korea Selatan. Demikian pula, berhadapan dengan masalah kualitasnya sendiri di pasar Amerika, GM tidak begitu bergairah dengan prospek penjualan mobil yang dibuat di Korea selatan tersebut ke konsumen Amerika yang sebelumnya sudah skeptis dengan produk GM.

2.10 Prospek Aliansi Strategis

Menurut pandangan penulis, prospek aliansi strategis ke depan adalah cukup baik. Hal ini didorong oleh kondisi perekonomian global sekarang ini, yang ditunjukkan dengan hilangnya batas-batas negara dari segi investasi, industri, individu dan informasi pada umumnya, serta kondisi persaingan ketat dalam lingkungan bisnis yang bersifat dinamis, maka mau tidak mau diperlukan upaya-upaya perusahaan agar tetap *survive* serta mampu bersaing secara global. Dan salah satu strategi untuk dapat “bermain cantik” di pasar global adalah dengan aliansi strategis. Apalagi para pelaku bisnis dapat banyak belajar dari pengalaman beberapa perusahaan yang terlebih dahulu melakukan aliansi strategis baik aliansi yang gagal, seperti Americans Motors dan Beijing Automobiles, AT&T dan Olivetti, General Motor (GM) dan Daewoo Corp, Dunlop (Inggris) dan Pirelli (Italia), aliansi yang penuh kontroversi, seperti Boeing AS dan konsorsium Jepang dalam mengembangkan pesawat tipe baru model 777 maupun aliansi yang terbukti sukses, seperti kemitraan antara divisi mesin jet GE dan Snecma, perusahaan ruang angkasa milik pemerintahan Perancis (Henry Simamora, 2000).

Dari proses belajar dari aliansi yang gagal dan berhasil itulah para pelaku bisnis didalam maupun luar negeri mungkin dapat menemukan formula baru untuk mewujudkan sebuah aliansi yang sukses dalam menghadapi persaingan di pasar global dan berhasil dalam mengatasi kendala-kendala yang biasa dihadapi perusahaan yang melakukan aliansi strategis.

III. PENUTUP

3.1 Kesimpulan

Aliansi strategis memang nampaknya menjadi salah satu pilihan menarik bagi perusahaan yang ingin meningkatkan daya saingnya di pasar global, karena dengan strategi ini perusahaan bertujuan tidak cuma untuk memudahkan akses ke dalam pasar baru, meringankan beban anggaran, mempersingkat waktu, tetapi juga untuk membantu perusahaan mentransformasikan operasinya dan memperoleh akses pada berbagai sumber-sumber baru, teknologi, pasar dan wawasan yang mungkin sulit bagi perusahaan untuk melakukan dan mempelajari sendiri.

Meskipun aliansi dapat memberikan nilai tambah atas pengembangan dan usaha pembelajaran antar mitra, tetapi aliansi strategis dapat juga menimbulkan dilema terhadap operasi bersama dengan mitra. Untuk mengatasi dilema antar mitra maka perlu dipertimbangkan tiga kunci sukses dalam menjalin hubungan antar mitra aliansi (Lela Hindasah, 1998). Tiga kunci sukses itu adalah :

1. Kepercayaan,

Perusahaan aliansi strategis harus saling percaya terutama dalam hal informasi, agar tercipta efisiensi yang tinggi. Jika tidak ada kepercayaan di antara perusahaan maka tidak ada komitmen.

2. Keterbukaan,

Perusahaan dalam aliansi strategis juga dituntut untuk bersikap terbuka terhadap yang lainnya agar dapat saling membantu.

3. Kooperatif (Kerjasama)

Kerjasama akan menumbuhkan sinergi di antara perusahaan. Keuntungan yang didapatkan akan lebih besar daripada keuntungan masing-masing perusahaan secara individu tanpa aliansi strategis

Pada aliansi berlaku hukum yang menyatakan bahwa tidak ada kawan, tidak ada lawan, yang ada hanya kepentingan. Dalam bahasa pengamat pemasaran, Hermawan Kertajaya, dalam bukunya "*Marketing Plus 2000*" bahwa kebutuhan akan aliansi dikatakan sebagai: "*There is no permanen enemy, there is no permanent friends, there is permanent interest*" sehingga dalam kondisi persaingan bisnis yang kian ketat seperti sekarang ini aliansi merupakan langkah penting untuk menjawab tantangan. Apalagi nantinya persaingan bukan lagi antara perusahaan dengan perusahaan, melainkan sudah mengarah pada persaingan jaringan (*network*). Siapa yang punya jaringan kuat dialah yang akan menang!.

IV. DAFTAR PUSTAKA

- Ade, (1999), "*Bisnis yang Sexy*". Diambil 16 April 2004 dari <http://www.angkasa-online.com/09/04/profil/profil1.htm>.
- Agung Utama, (2003), "*Upaya meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan dalam era persaingan global melalui aliansi strategis*", Jurnal Kajian Bisnis No. 30 September-Desember 2003, STIE Widya Wiwaha, Yogyakarta.
- Budi W. Soetjipto, (1995), "*Membangun Jaringan Global Melalui Pembentukan Aliansi Strategis*", Majalah Usahawan. No. 05 TH XXIV Mei 1995.
- Cravens, David W., (1998), *Pemasaran Strategis (Terj)*, Penerbit PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Eka Budianta (2000), "*Aliansi Aqua-Danone, Kebijakan bisnis atau trik penjualan?*", 18 Juni, Diambil 16 April 2004 dari <http://www.referensi.untuk.mu/guest/article/ekabud.1.htm>.
- Hargo Utomo, (1994), "*Strategi Aliansi dan persaingan global*", Majalah Usahawan No. 11 TH XXIII November 1994.
- Harif Amali Rivai, (2001). "*Strategi Aliansi : Upaya meningkatkan nilai tambah dan keunggulan bersaing perusahaan*", Majalah Usahawan No. 01 TH XXX Januari 2001.
- Henry Simamora, (2000), *Manajemen Pemasaran Internasional*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Hermawan Kertajaya, (1996), *Marketing Plus 2000, Siasat Memenangkan Persaingan Global*, Gramedia, Jakarta.
- Hint, M.A, R.D. Ireland dan R.E. Hoskisson, (1997), *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi (Terj.)*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kanter, R. Moss, (1994), "*Collaborative Advantage : The Art of Alliances*"(Terj.), dalam buku *Implementasi Manajemen Strategik : Kebijakan dan Proses*, Penerbit Amara Books, Yogyakarta.
- Lela Hindasah, (1998), "*Aliansi Strategis Sebagai Alternatif Strategi Bisnis Menyongsong Abad ke-21*", Jurnal Utilitas No.08 TH VI 1998, FE UMY, Yogyakarta.

- M05, (2001), "*Mugen-FIP aliansi pemasaran komputer*", 4 April, diambil 16 April 2004 dari <http://www.mugen-pc.com/report.asp?page=news&id=101&sid=481532024>
- Naisbitt, John, (1994), *Global Paradox*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- SSh, (2003), "*Aliansi AIG Lippo, Citibank, Bank Niaga*", 14 November, diambil 16 April 2004 dari www.wartaekonomi.com/detail.asp?aid=1343&cid=18
- Suwarsono dan. Lukia Zuraida, (1998), *Manajemen Pemasaran Global*, Unit Penerbit dan Percetakan (UPP) AMP YKPN, Yogyakarta
- , (2003), "*Bank Danamon jalin aliansi strategis dengan Telkomsel dalam pembayaran tagihan bulanan serta pembelian voucher isi ulang melalui jaringan ATM-nya*", 17 April, diambil 16 April 2004 dari <http://www.danamon.co.id/pr/telkomsel.htm>.