

Begitu gampangkah menjadi seorang wirausahawan handal? Cukupkah dengan hanya memiliki modal dan mengikuti pelatihan-pelatihan bisa mencetak wirausahawan-wirausahawan sukses? Jawabannya: tentu tidak!

Menjadi seorang wirausahawan tidak hanya tergantung kepada kepemilikan modal dan mengikuti pelatihan-pelatihan. Banyak faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya seseorang dalam mengelola usaha. Di samping faktor lingkungan bisnis, faktor dalam diri manusia sendiri sangat dominan menentukan keberhasilan.

Buku ini memberikan gambaran kepada kita tentang serba-serbi, kiat-kiat, dan strategi yang dilengkapi dengan pendapat para pakar yang ahli di bidangnya, bagaimana bisa menjadi seorang wirausahawan handal, yang mampu bersaing di era yang kompetitif.

Edyanus Herman Halim, SE.,MS adalah penulis produktif di kalangan intelektual Riau. Berbagai tulisannya, mulai dari masalah politik, sosial, ekonomi dan tentu saja manajemen sering menghiasi halaman surat kabar. Bahkan sewaktu Tabloid SERANTAU dan WARTA UNRI masih eksis, mereka memintanya sebagai penulis rubrik tetap seputar manajemen bisnis.



Selain menulis, ia juga sering diminta menjadi pembicara dalam berbagai seminar yang menyangkut masalah ekonomi, baik di tingkat lokal maupun nasional. Kepiawaiannya dalam menganalisa ekonomi ini, terutama masalah ekonomi kerakyatan, menempatkannya dipercaya sebagai pengasuh rubrik "Konsultasi Bisnis" di Harian Pagi Riau Pos yang tampil tiap minggunya.

Sampai sekarang telah menerbitkan beberapa karya intelektual berupa buku di antaranya *Mengapa Harus Merdeka?* (Unri Press, 2001), *Siapa Meniarah Uang Rakyat?* (Unri Press, 2001), dan *Menangkap Momentum Ekonomi Daerah* (Unri Press, 2002). Dan, dalam waktu dekat dua bukunya yang merupakan kelanjutan dari buku *Menjadi Wirausahawan Handal* (2002) ini sedang dalam proses penerbitan.

Penulis dilahirkan di P. Aro Taluk, Kabupaten Kuantan Singingi, Januari 1963. Menyelesaikan sarjana pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Riau (1987). Program S2-nya diraih pada Universitas Riau (1993) spesialisasi bidang Ilmu Manajemen.

Penerbit

Bahana Press

Khazanah Informasi Masyarakat Budaya

ISBN 979-96820-3-7



9 789799 682031 >

MENJADI WIRAUSAHAWAN HANDAL

Seri Manajemen Populer

EDYANUS HERMAN HALIM

MENJADI WIRAUSAHAWAN HANDAL

STRATEGI
PERSAINGAN
BISNIS
DI ERA
KOMPETITIF

Pengantar: Rida K Liamsi





Menjadi Wirausahawan Handal

338.04
1746
m1
19.6

Sanksi Pelanggaran Pasal 44

Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1997 Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1982 Tentang Hak Cipta Sebagaimana Telah Diubah dengan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1987

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah).

Menjadi Wirausahawan Handal

Strategi
Persaingan Bisnis
di Era Kompetitif

Edyanus Herman Halim

**Pengantar:
Rida K Liamsi**



Penerbit BAHANA PRESS
Pekanbaru, September 2002

Menjadi Wirausahawan Handal

Strategi Persaingan Bisnis di Era Kompetitif

Penulis: Edyanus Herman Halim, SE., MS

Penyunting: Zulkarnain

Desain Cover: Asriyanto, SE

Tata Letak: BAHANA PRESS

Pertama kali diterbitkan dalam bahasa Indonesia

oleh Penerbit BAHANA PRESS

Pekanbaru, September 2002

Alamat Penerbit:

Jl. Pattimura No. 9 Kampus Unri Gobah

Telp. (0761) 47577 Pekanbaru Riau 28131

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian

atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

Menjadi Wirausahawan Handal:

Strategi Persaingan Bisnis di Era Kompetitif/

Edyanus Herman Halim; Pengantar, Rida K. Liamsi;

Penyunting, Zulkarnain.-- Pekanbaru:

BAHANA PRESS, 2002.

ISBN 979-96820-3-7

1. Kewiraswastaan

I. Judul

2. Seri

Isi di luar tanggung jawab Percetakan Unri Press

*Untuk kedua anakku tercinta, Annisa &
Bonar, buku ini
dipersembahkan. Terima kasih atas
pengertian kalian selama ini. Seterusnya
bagi siapa saja yang siap jatuh bangun
menghadapi tantangan menjadi
wirausahawan handal!*

Daftar Isi

Dari Penerbit	9
Pengantar Penulis	11
Kata Pengantar Rida K Liamsi	17

Bagian Pertama:

Sukses Memenangkan Persaingan

1. Menjadi Wirausahawan Handal	25
2. Keunggulan Bersaing dalam Krisis	31
3. Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan	35
4. Berjaya Merancang Produk	41

Bagian Kedua:

Memaksimalkan Peluang Usaha

1. Memetik Pelajaran dari Manajemen Jepang	49
2. Sukses Mengelola Bisnis Warung	55

Menjadi Wirausahawan Handal

3. Kemitraan Usaha Melalui Wiralaba	61
4. Kejutan dan Kegilaan Berorganisasi	65
5. Solusi Pengembangan Bisnis Melalui <i>Outsourcing</i> ..	71

Bagian Ketiga:

Meningkatkan Kinerja Perusahaan

1. Memanusiakan Orang dalam Perusahaan	79
2. Menumbuhkan Budaya Kerja Berpotensi Tinggi	83
3. Revolusi Mutu Proses Kerja Berkelanjutan	89
4. <i>Performance Excellence</i> sebagai Agenda Manajer	95
5. Mengelola Keanekaragaman untuk Kinerja Manajerial	99

Bagian Keempat:

Mengatur Strategi Bisnis

1. Berani Tambil Beda	107
2. Rezeki Elang Tak Akan Dimakan Musang	113
3. 13 Tidak Selalu Angka Sial	119
4. Kiamat 5 Mei 2000	123

Dari Penerbit

Walaupun baru didirikan sekitar lima bulan yang lewat, April 2002, Penerbit Bahana Press sudah bisa menampakkan gebrakannya. Hal ini dapat dilihat dari buku yang berhasil kami terbitkan. Syukur, rata-rata setiap bulannya, kami bisa “membuahkan” satu judul buku. Sampai sekarang, kami telah berhasil menerbitkan tiga judul buku, dimana satu di antaranya adalah buku *Menuju Riau 2020* yang cukup mendapat respon dari khalayak pembaca di Riau.

Menjadi Wirausahwan Handal merupakan hasil terbitan keempat dari Bahana Press dan pertama dari lini produk “Seri Manajemen Populer” yang ditulis oleh para pakar di bidangnya. Kali ini

ditulis oleh Bapak Edyanus Herman Halim, seorang pakar manajemen terkemuka di Riau. InsyaAllah dua buku lanjutannya, juga tentang manajemen, akan segera menyusul. Saat ini sedang dalam proses penerbitan.

Ucapan terima kasih kami haturkan kepada penulis yang telah mempercayakan penerbitannya kepada kami. Dengan semangat ingin terus berubah, kami yakin dan percaya, walaupun penerbit ini dikelola oleh mahasiswa, kesuksesan bukannya tak dapat diraih. Kami berharap setiap hasil karya yang dihasilkan banyak bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Akhir kata, meskipun terkadang buku jenis seperti ini bersifat temporer, sesuai dengan kondisi dunia usaha, namun karena pemahamannya bersifat kontemporer, kami yakin ilmunya akan abadi untuk diingat. Tentu saja kami bermimpi, semoga dengan membaca dan memahami apa yang tersirat dan tersurat, kepada para pembaca yang bercita menjadi wirausahawan handal, sesuai tema yang diusung pada buku ini, menjadi kenyataan adanya. Semoga.

**Penerbit Bahana Press
Universitas Riau**

Pengantar Penulis

Kalau cuma menjadi seorang pengusaha biasa, itu *sih* gampang. Saya yakin, banyak orang yang bisa menekuni profesi ini. Tidak perlu apakah mereka dibatasi oleh usia, kedudukan maupun pengalaman. Cukup hanya dengan memiliki modal, ditambah sedikit keberanian, maka jadilah seorang pengusaha. Jika itupun belum memadai, cari pengetahun sedikit dengan mengikuti pelatihan-pelatihan bisnis yang sekarang lagi ngetren.

Tapi itukan hanya seorang pengusaha biasa. Tidak wirausahawan yang sukses. Lalu, dimana letak perbedaan antara pengusaha kebanyakan dengan wirausahawan sukses? Bagaimana bisa

menjadi seorang wirausahawan yang sukses?

Saya percaya, ketika hendak merintis sebuah usaha, kita punya cita-cita untuk tidak hanya menjadi sekedar pengusaha kebanyakan. Semua kita ingin menjadi wirausahawan sukses. Buktinya, berbagai cara kita lakukan untuk mewujudkan harapan itu. Mengikuti pelatihan-pelatihan dengan impian mendapat trik, kiat, dan strategi jitu yang dapat menunjang kelancaran usaha, merupakan salah satu contohnya.

Bagi yang masih minim modal, berusaha meminjam kesana kemari, juga merupakan satu upaya lainnya. Atau sekedar ingin coba-coba karena memiliki keberanian, lagi-lagi merupakan upaya kita agar sukses berwirausaha. Sayangnya, banyak di antara kita yang berkesimpulan bahwa dengan memiliki dan mengikuti ketiga hal di atas, kita sudah bisa menjadi seorang wirausahawan.

Mungkinkah segampang itu untuk menjadi seorang yang benar-benar wirausahawan, apalagi wirausahawan yang handal? Benarkah hanya dengan memiliki modal, keberanian, plus mengikuti pelatihan-pelatihan membuat seseorang bisa dicetak menjadi wirausahawan sukses?

Saya bisa langsung menjawab, tidak! Sangat mustahil! Menjadi seorang wirausahawan tidak

hanya tergantung kepada ketiga faktor dari luar (*outer*) tersebut. Banyak faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya seseorang dalam memimpin, mengelola, dan mengembangkan usaha. Di samping faktor luar, faktor dalam diri (*inner*) manusia sendiri sangat dominan menentukan keberhasilan. Menuju wirausahawan sukses, salah satu kuncinya adalah bagaimana dapat menyatukan kedua faktor ini.

Untuk menyatukan konsep *outer* dan *inner* ini, lagi-lagi tidaklah semudah membalikkan telapak tangan. Meminjam argumen Gede Prama, menyatukannya perlu belajar banyak menerapkan prinsip *effortless action* (berusaha tapi tidak memaksa). Belajarlah untuk senantiasa melihat hikmah dari kejadian yang dialami.

Sebagaimana pernah ditulis Zig Ziglar dalam Jurnal *Personal Excellence*, berterimakasihlah saat mengalami kejadian buruk sekalipun. Karena, seperti petuah yang sering kita dengar: "di balik setiap kesulitan selalu tersembunyi kesempatan". Tentunya, membiasakan semua ini dapat *include* dalam diri kita, butuh waktu tahunan. Diperlukan ketabahan untuk jatuh bangun dari ribuan rintangan. Namun, begitu *outer* and *inner* ini menyatu, diri Anda akan berfungsi seperti pemandu hidup yang tiada bandingnya. Setelah itu, kesuksesan yang Anda harapkan, tinggal

menunggu waktu.

Buku *Menjadi Wirausahawan Handal* ini mencoba menjelaskan tentang segala hal yang menyangkut dalam kedua faktor itu. Apa saja jenisnya, dimana manfaatnya, dan bagaimana bisa memaksimalkannya. Semua hal yang dikupas dalam buku sederhana ini, bukan mutlak adanya. Masih banyak ide-ide dari penulis dan pakar lain yang perlu Anda pelajari. Saya tidak akan memaksa Anda untuk mengakui ide saya inilah yang terbaik. Mengutip pendapat Paul Feyerabend dalam *Against Method*, sejarah memang tidak bisa dikerangkakan hanya dengan satu teori dan paradigma saja. Ia demikian kaya dan melimpah, silahkan Anda memilih mana alternatif terbaik.

Harus saya akui, tidak mungkin buku ini hadir tanpa motivasi dan bantuan berbagai pihak. Untuk itu saya mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada mereka. Pimpinan media cetak di Riau, yang bersedia menampung ide-ide saya untuk ditampilkan kemudian disosialisasikan kepada publik. Dapat saya sebutkan di sini Harian Pagi *Riau Pos*, *Riau Mandiri*, dan tentu saja "almarhum" Tabloid *SERANTAU*. Karena peran media terakhir inilah, dengan memberikan kepercayaan kepada saya untuk mengasuh rubrik khusus (Rubrik

Manajemen) setiap minggunya , buku ini terbit.

Secara khusus saya ingin berterima kasih kepada Bapak Rida K Liamsi, seorang pengusaha sukses di Riau (CEO Riau Pos Media Group), yang bersedia memberikan catatannya untuk menghantarkan buku ini. Sdr. Zulkarnain dengan Bahana Press-nya yang memungkinkan ide ini terkumpul menjadi bahan bacaan yang sekraang berada di tangan pembaca sekalian. Semoga bermanfaat adanya.

Pekanbaru, September 2002

Edyanus Herman Halim, SE., MS

".....hanya orang-orang yang berjiwa enterpreneur-lah yang melihat krisis sebagai peluang, bukannya sebagai bencana"

(Rida K Liamsi, 2002)

Kata Pengantar

Mengapa Indonesia begitu sulit dan memerlukan waktu yang lama untuk keluar dari krisis ekonomi yang dialaminya? Salah satu penyebabnya adalah karena terlalu sedikit orang-orang Indonesia yang berjiwa wirausahawan (*entrepreneur*). Sebab hanya orang-orang yang berjiwa *entrepreneur*-lah yang melihat krisis sebagai peluang, bukannya sebagai bencana. Hanya orang-orang yang berjiwa *entrepreneur*-lah yang siap untuk jatuh dan bangkit kembali. Artinya, semakin besar jumlah orang yang berkeluh kesah, putus asa dan meratapi kesulitan ekonomi yang sedang menghadang, maka semakin sulitlah suatu bangsa, sebuah negara,

untuk keluar dari krisis yang dihadapinya. Semakin banyak orang yang pesimis, maka semakin sulit semua kesempatan yang ditawarkan, semua jalan keluar dan motivasi yang dikemukakan, untuk diterima. Semua sisi, semua pandangan, penuh dengan ketidakpercayaan, penuh dengan prasangka, dan ditolak sebelum dimulai.

Simaklah bagaimana upaya pemerintah untuk mengatasi kesulitan ekonomi rakyat dengan program Usaha Kecil Menengah (UKM) dan program Ekonomi Rakyat (ER) disikapi dengan sinis, dicurigai sebagai celah untuk kepentingan pribadi, kelompok dan elit kekuasaan. Akhirnya, hanya sedikit dari bermilyar-milyar sumber dana yang dialokasikan, yang mencapai tujuan dan berhasil. Sementara yang lainnya, hanya berperan sebagai "sedekah" dan "katup pengaman", yang tentu sangat tidak produktif.

Ini adalah pelajaran yang paling berharga bagi Indonesia untuk menapak hari depannya. Inilah kebijakan yang akan datang, yaitu bagaimana membangkitkan jiwa dan semangat kewirausahaan di tengah masyarakat Indonesia. Memang sebuah kerja besar, sebuah kerja berat, yang memerlukan waktu yang panjang, serta tentu saja biaya sosial yang besar. Karena

menumbuhkan jiwa dan semangat wirausaha itu, memerlukan sejumlah stimulasi, terutama untuk membangkitkan keunggulan-keunggulan pribadi dan sisi positif dari watak manusiawi yang ada di dalam diri seseorang.

Pembangkitan sisi kewiraan itu, memerlukan dorongan dari dalam dan dari luar diri. Memerlukan pelatihan-pelatihan yang teratur, memerlukan penyesuaian dan juga apresiasi dan pengembangan wasasan yang terus menerus. Kesungguhan yang demikian itulah yang kini membuat Malaysia, misalnya, mampu membangkitkan beribu-ribu orang wirausahawan di negeri itu. Mampu membangkitkan orang-orang Melayu, yang semula dinafikan dapat menjadi wirausahawan tangguh, menjadi para *entrepreneur* yang berkelas dunia.

Untuk menjadi seorang wirausahawan yang baik, paling tidak ada 3 hal harus menjadi teras dalam sikap dan filosofi hidup seseorang. Pertama, sikap yang berani membuat keputusan dan berani menerima konsekuensi dari keputusan yang dibuat. Sebab orang yang tidak berani membuat keputusan, tidak akan pernah memulai, tidak akan pernah merasa pernah melakukan kesalahan. Dan dengan itu, tak akan pernah punya pengalaman yang kelak akan menjadi guru terbaik bagi dirinya.

Kedua, selalu berpikir positif. Hanya sikap demikian inilah yang akan menumbuhkan interaksi yang baik dengan komunitas sekelilingnya, menjadi sosok yang terbuka, responsif dan siap menerima perubahan, kapan waktu yang memintanya untuk melakukan hal ini. Ketiga, tentulah harus mempunyai obsesi untuk menjadi maju. Orang yang tak pernah mempunyai mimpi untuk menjadi seseorang yang berhasil dan sukses, tak akan pernah akan menuai sukses. Para orang bijak, selalu memberi nasihat: "Bermimpilah, lalu wujudkan mimpi itu sekarang dan mulailah dari hal yang kecil"

Dalam kaitan pemikiran demikian inilah, buku *Menjadi Wirausahawan Handal* yang ditulis Sdr. Edyanus Herman Halim ini, menjadi penting dan memberi sumbangan besar bagi menumbuhkan jiwa dan semangat kewirausahawan itu. Karena buku ini, selain menunjukkan dari mana dan bagaimana jiwa kewirausahawan itu dapat dibangkitkan, tetapi juga menunjukkan bagaimana semangat kewirausahawan itu selalu siap dan cerdik dalam menangkap peluang, cerdik dalam mengatasi masalah, dan arif dalam menyikapi segala perubahan.

Dengan menunjukkan berbagai contoh keberhasilan para wirausahawan dalam berbagai kondisi dan peluang, model pengembangan

manajemen yang modern dan tahan banting, serta contoh-contoh bagaimana solusi dan strategi pemecahan masalah yang dipilih, maka buku ini merupakan sumber inspirasi yang sangat menarik bagi mereka yang menyimpan mimpi dan berani memulai mewujudkan mimpi-mimpi itu dan juga tentunya bagi kalangan wirausahawan Indonesia yang sudah tumbuh dan berkembang, khususnya di Riau. Artinya, buku ini menjadi sangat berarti, karena dia diterbitkan pada kondisi dimana komunitasnya memerlukan dorongan dan teladan, dengan komitmen yang kuat dari siapapun yang merasa bertanggung jawab pada hari depan bangsa ini.

Dan Sdr. Edyanus Herman Halim, dengan latar belakang yang cukup handal sebagai pengamat ekonomi, serta kepeduliannya terhadap kebangkitan era ekonomi kerakyatan, adalah orang yang pantas untuk didengar dan disimak pemikiran dan karyanya.

Pekanbaru, 6 September 2002

Rida K Liamsi
(CEO Riau Pos Media Group)

Bagian Pertama

Sukses Memenangkan Persaingan

***"Menjadi seorang
wirausahawan handal
bukanlah sekedar "sakti",
tapi seorang "pendekar"
yang benar-benar paham
potensi misteri yang ada
dalam dirinya"***

Menjadi Wirausahawan Handal

Pemerintah melalui Departemen Tenaga Kerja (Depnaker) mengembangkan usaha baru untuk mengantisipasi dinamika bisnis masa datang. Meski sedikit berbau politik, program ini paling tidak dapat menambah pelaku-pelaku bisnis baru yang diharapkan mampu menggerakkan ekonomi nasional pada tingkat yang paling dekat dengan masyarakat.

Dengan bantuan dana sekitar Rp 300.000 per bulan, dan ditambah dengan bekal pelatihan selama seminggu, pemerintah berencana untuk mencetak wirausahawan-wirausahawan sukses. Pertanyaannya begitu gampangkah menjadi seorang wirausahawan handal?

Jawabannya: tentu tidak! Menjadi seorang wirausahawan yang handal tidak hanya tergantung kepada dua aspek di atas. Di samping faktor lingkungan bisnis, faktor dalam diri manusia itu sendiri sangat dominan menentukan keberhasilannya dalam berbisnis.

Amar Bhide (1996) mengetengahkan beberapa panduan agar seseorang dapat berhasil menjadi seorang wirausahawan. Menurutny, seseorang akan berhasil menjadi pebisnis handal apabila mampu menjawab tiga pertanyaan kunci berikut ini; *What are my goals? Do I have the right strategy? Can I Execute the strategy?*

Menformulasikan tujuan yang jelas, pada dasarnya mendefinisikan secara gamblang hendak dibawa kemana perusahaan yang dikelola. Perusahaan seperti apa yang semestinya dikembangkan, dan apa resiko atau pengorbanan yang diperlukan menuju ke arah itu. Lebih penting lagi, dapatkah resiko dan pengorbanan tersebut diterima dalam menjalankan roda bisnis menuju arah yang telah ditetapkan.

Dalam menetapkan arah dan tujuan yang hendak dicapai, biasanya didasarkan pada kristalisasi dari aspirasi seseorang, skala dan daya tahan dari bisnis yang digeluti dan toleransinya terhadap resiko. Ini berarti, seorang

wirausahawan tidak boleh gegabah dalam menetapkan arah dan tujuan yang hendak dicapai. Sebab, arah dan tujuan yang jelas akan menjadi dasar penyusunan strategi.

Merumuskan strategi, berarti menjawab pertanyaan bagaimana bisa sampai pada tujuan yang telah ditetapkan tadi. Untuk sebuah strategi harus pula dapat di-definisikan secara jelas agar semua komponen dalam perusahaan dapat memahaminya. Lebih penting lagi, harus terungkap secara baik kemampuan strategi tersebut dalam menghasilkan pertumbuhan dan keuntungan bisnis. Termasuk seberapa lama strategi tersebut dapat dipertahankan, baik dalam mencapai tujuan secara konservatif maupun secara agresif.

Jika sebuah strategi dapat didefinisikan dengan jelas, yang dapat menggambarkan keuntungan dan potensi pertumbuhan perusahaan pada suatu jangka tertentu dapat bertahan, maka seorang wirausahawan akan memiliki kerangka kerja ke depan. Strategi tidak

“Menjadi seorang wirausahawan handal bukanlah sekedar “sakti”, tapi seorang “pendekar” yang benar-benar paham potensi misteri yang ada dalam dirinya”

diciptakan untuk mengelola bisnis hari ini, tetapi berpijak pada cara mengimplementasikan visi dan misi bisnis di masa depan. Sangat mudah bagi seseorang untuk mencontek sebuah produk yang inovatif sekalipun, tetapi sangat sulit untuk menipu suatu sistem yang inovatif. Strategi yang baik akan bermuara pada suatu sistem inovatif, sehingga seorang wirausahawan akan mampu bertahan diterpa gejolak apapun.

Hal penting dalam mengevaluasi sebuah strategi, tentunya bisa menjawab pertanyaan apakah strategi tersebut dapat dilaksanakan. Menilai strategi dan memilihnya, tidak dapat lepas dari aspek sumber-sumber yang dimiliki dan yang dapat dimiliki, infrastruktur organisasi dan aturan-aturan main yang mesti dibuat dalam mengimplementasikan strategi tersebut. Ibarat kata pepatah: "Kalau kail panjang sejengkal, jangan laut hendak diduga".

Sumber-sumber tidak saja berasal dari dalam perusahaan. Sumber dari luar perusahaan dapat digunakan sepanjang keberadaannya tidak akan menggrogoti bisnis yang sedang digeluti. Dana yang bersumber dari luar perusahaan dalam bentuk hutang misalnya, hanya dapat dimanfaatkan bila biaya modal yang melekat pada dana tersebut tidak lebih tinggi dari tingkat pengembalian dari pemanfaatan dana tersebut.

Dalam mengimplementasikan strategi, aturan main yang dibuat harus mengacu pada kemampuan untuk menerapkan aturan-aturan tersebut. Sangat penting diciptakan kondisi di mana semua orang dapat mengatur dirinya secara sadar untuk melaksanakan strategi. Namun demikian, otonomi yang diberikan harus berdasarkan kualifikasi sumberdaya manusia yang bersangkutan dan komitmennya terhadap arah dan tujuan yang telah ditetapkan.

Menjadi seorang wirausahawan yang handal, bukanlah sekedar seorang yang sakti, tetapi adalah seorang "pendekar" yang telah benar-benar paham potensi misteri yang ada di dalam dirinya, yang diolah terus menerus sehingga menjadi kekuatan luar biasa. Dunia bisnis tidak mungkin dirambah dengan kesaktian yang terpendam. Keberhasilan hanya mungkin dicapai dengan memanfaatkan kesaktian pada arah dan tujuan yang jelas, serta strategi yang akurat. []

***“Mempertahankan
keunggulan dalam waktu
yang lama berarti bunuh diri.
Cepat atau lambat pesaing
akan meniru atau mengatasi
keunggulan yang dimiliki”***

Keunggulan Bersaing dalam Krisis

Sulit bagi perusahaan memprediksi prospek bisnis yang akurat. Waktu memasarkan produk makin sempit dan konsumen dikejutkan oleh keunggulan-keunggulan produk yang lahir dari proses inovasi berkelanjutan. Situasi persaingan mencapai bentuk yang serakah dan sangat dinamis.

Perlombaan saling mengungguli antara para pemain dalam industri menyebabkan keunggulan bersaing tidak mampu bertahan lama. Dinamika manuver yang terjadi di pasar semakin sering, berani, dan agresif yang terjadi dalam skala global dengan mengandalkan kecepatan, inovasi, kualitas manusia, revolusi

teknologi dan pelayanan.

Penyempurnaan terus menerus menyebabkan setiap keunggulan yang dimiliki mengalami erosi dalam waktu yang singkat. Misalnya saja Microsoft Corp yang merilis *Microsoft Word 1.0* selalu melakukan penyempurnaan dengan mengeluarkan visi berikutnya, seperti *Word Versi 2.0* sampai yang terbaru *Word Versi 2000*. Proses yang sama juga terjadi pada industri otomotif. Berbagai merek dan tipe selalu berlomba melakukan penyempurnaan untuk memberikan yang terbaik pada konsumen dibandingkan dengan apa yang mampu diberikan para pesaingnya.

Dalam suasana seperti itu, mempertahankan keunggulan dalam waktu yang lama berarti bunuh diri. Cepat atau lambat pesaing akan meniru atau mengatasi keunggulan yang dimiliki. Cara pandang terhadap keunggulan itu sendiri harus diubah dari mempertahankan status quo kesederetan keunggulan sementara yang terus menerus tercipta dari proses kreatif dan inisiatif strategis.

Keunggulan menjadi faktor kritis yang harus diperhatikan dan diupayakan memperolehnya. Keserasian antara strategi organisasi dan lingkungan serta keserasian antara faktor inti internal organisasi, sebagaimana dikemukakan

Mc Kinsey (1998), seperti struktur strategi, sistem, skill, staf, and superordinate, tidak lagi mencukupi untuk memperoleh keunggulan bersaing yang dinamis. Cara baru dalam era *hiper competition* saat ini harus dilengkapi lagi.

Pertama, memiliki *superior stakeholders satisfaction*. Artinya, kepiawaian memahami bagaimana semua orang yang terlibat dalam organisasi mampu dipuaskan dengan cara yang lebih baik. Mulai dari pekerjaan lapis bawah sampai manajemen puncak harus merasakan bahwa perusahaan adalah milik mereka yang harus diperjuangkan keberlanjutan usahanya. Termasuk masyarakat di sekitarnya harus memiliki rasa puas atas keberadaan perusahaan di lingkungan mereka.

Kedua, proses mencari pengetahuan baru yang populer disebut *strategic soothsaying* untuk meramalkan atau bahkan menciptakan peluang-peluang baru yang akhirnya akan dimanfaatkan pesaing meskipun saat ini tidak seorang pun yang menggunakannya. Perusahaan ada dalam pasar ketika orang lain belum mengetahui tersedianya kesempatan untuk memperoleh keuntungan dalam bidang itu.

Ketiga, reaksi cepat (*positioning for speed*) dari perusahaan terhadap peluang-peluang yang ada pada lingkungan. Secara proaktif membuat

gerakan untuk mengungguli pesaing pada tahapan dan interaksi strategik yang dinamis antar perusahaan.

Keempat, kemampuan untuk bertindak secara mengejutkan (*positioning for surprise*) dengan merebut inisiatif untuk memanfaatkan peluang, menyerang pesaing atau membalas serangan dengan jitu dan mencengangkan.

Kelima, tindakan menentukan medan pertempuran baru melalui perubahan aturan permainan (*shifting the rules of competition*) guna menciptakan peluang baru memuaskan pelanggan dan cara baru melakukan transformasi dalam industri dengan menggunakan inovasi.

Keenam, melalui signal (*signaling strategic intent*) diupayakan menahan tindakan pesaing atau menciptakan ketidakpastian yang mengikis kemauan pesaing untuk bertahan terhadap serangan. Cara ini dapat digunakan untuk meruntuhkan *status quo* dan interaksi antar perusahaan.

Ketujuh, penggunaan serangkaian tindakan untuk membingungkan pesaing (*simultaneous and sequential strategic thrusts*) guna memanipulasi pesaing melalui serangan serentak dan beruntun agar keunggulan pesaing menjadi terkikis. []

Keunggulan Daya Saing Berkelanjutan

Sukses PT. Unilever Indonesia merupakan gambaran yang spektakuler dari kemampuan mereka melakukan aktivitas pemasaran dan distribusi produk. Di setiap rumah penduduk, khususnya wilayah perkotaan, pasti akan dijumpai produk yang dijual Unilever. Sebut saja *Rinso*, *Pepsodent*, *Axe*, sampai ke *Es krim Walls*. Pesaing setangguh PT Procter & Gamble sekalipun, tersandung dibuatnya. *Entri barrier* yang diciptakannya telah membuat pasar sulit ditembus perusahaan lain.

Dalam bisnis perbankan, keberhasilan Citibank meraih posisi *market leader* tidak terlepas dari keistimewaan sumberdaya yang dimilikinya

sebagai pemain global. Bahkan *card center* yang dikelolanya, mampu menjadi *profit center* yang oleh bank lainnya hanya dijadikan usaha sampingan.

Pada dekade terakhir, memang banyak perusahaan mampu meraih sukses dengan mengandalkan kemampuan bersaing yang dimilikinya. Perguruan tinggi swasta yang dulunya kurang diminati kini memiliki kualitas yang dianggap lebih tinggi dari perguruan tinggi negeri oleh para pelamarnya. Bayangkan saja, untuk masuk ke perguruan tinggi tersebut, calon mahasiswa bersedia membayar uang pangkal yang tinggi.

Secara umum, pada dasarnya ada dua sumber keunggulan bersaing, yakni keterampilan istimewa (*superior skills*) dan sumberdaya istimewa (*superior resources*). Keterampilan istimewa merupakan kemampuan sumberdaya manusia perusahaan melakukan proses dan fungsinya dalam sistem bisnis yang kait berkait. Badan usaha sebagai himpunan aktivitas memerlukan keterampilan manusia untuk membangun proses penciptaan produk yang bernilai di mata pelanggan dan lebih dari pesaing.

Sedangkan keistimewaan sumberdaya merupakan faktor yang nampak secara fisik,

seperti fasilitas pabrik, luas jangkauan, dan mereka yang kuat. Perusahaan akan mampu mengungguli pesaing bila ia memiliki sumberdaya fisik yang dapat diandalkan. Proses bisnis harus ditunjang oleh tersedianya infrastruktur perusahaan yang memadai. Keunggulan daya saing perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan yang unik suatu perusahaan dalam proses mengkonsolidasi berbagai sumberdaya sehingga membentuk suatu kompetensi inti (*core competence*) tertentu.

***“Perusahaan akan
mampu
mengungguli
pesaingnya bila ia
memiliki
sumberdaya fisik
yang diandalkan”***

Konsep kompetensi inti dalam kerangka memenangkan persaingan berpijak pada asumsi bahwa keunggulan hanya mampu lahir bila proses dapat diselenggarakan dengan benar. Bukan hanya merupakan upaya efisiensi pembuatan produk akhir. Suatu perusahaan dikategorikan memiliki kompetensi inti bila ia mampu hidup berkelanjutan dalam bidang bisnis yang selama ini digelutinya. Untuk itu perusahaan harus memiliki sumberdaya yang paling mendukung tercapainya tujuan perusahaan dan senantiasa mengikuti perkembangan

teknologi dan ilmu pengetahuan.

Proses pembentukan kompetensi inti dalam suatu perusahaan bisa berlangsung secara cepat, sedang, dan bahkan lebih lama. Pola berfikir dan bertindak orang-orang yang ada dalam perusahaan dapat menyebabkan tersendatnya proses pembentukan kompetensi inti. Termasuk perkembangan yang terjadi di suatu wilayah di mana perusahaan berada, merupakan faktor yang menyebabkan terkendalanya upaya pembentukan kompetensi inti perusahaan.

Sulit bagi pihak luar perusahaan untuk menentukan suatu perusahaan sudah memiliki kompetensi inti atau tidak. Tanpa terlibat dalam perusahaan kemungkinan untuk memahami kompetensi inti yang cenderung tersembunyi bagaikan akar pohon di dalam tanah.

Untuk mengembangkan suatu kompetensi inti tertentu dalam perusahaan, sehingga memberi keunggulan daya saing berkelanjutan terdapat beberapa langkah yang harus ditempuh. *Pertama*, menyusun skenario ke depan tentang berbagai kemungkinan yang akan terjadi dan dihadapi perusahaan. *Kedua*, segmen-segmen strategis dan persaingan yang terkandung di dalamnya harus dianalisis secara mendalam untuk menentukan kapabilitasnya masing-masing.

Ketiga, kemampuan perusahaan bersaing harus dibaca dalam konteks kompetensi inti yang dimilikinya. *Keempat*, visi tentang strategi harus dikembangkan untuk mengidentifikasi pilihan yang mungkin diambil secara optimal. Pada akhirnya, segenap langkah strategis yang telah ditempuh harus dievaluasi guna penyesuaian dan perombakan pada bagian-bagian yang memang memerlukan itu. []

***“Keserasian produk dan
pasarnya merupakan pra
syarat mutlak untuk
bersaing”***

Berjaya Merancang Produk

Bersaing secara efektif dan mencapai sasaran perusahaan, sangat terkait dengan kemampuan menyesuaikan bauran produk sebagai tanggapan terhadap perubahan selera konsumen. Keberhasilan manajemen Mattel yang memproduksi boneka *Barbie*, kiranya patut dicontoh.

Berdasarkan informasi dari Patrick E. Cole dalam *Mattel Is Putting Its Dollhouse in Order* (1989), sekitar 90% anak-anak perempuan di Amerika Serikat yang berusia 3-11 tahun memiliki satu boneka *Barbie*. Keberhasilan manajemen Mattel untuk boneka *Barbie* yang berusia 40 tahun merupakan suatu prestasi yang mengagumkan.

Di Indonesia dan seluruh antero dunia, boneka *Barbie* ini juga sukses merambah pasar. Saking populernya di mata konsumen, banyak lagu dan film yang diciptakan dengan mengambil inspirasi dari boneka ini. Penjualan boneka ini tetap kuat sejak pertama kali diluncurkan pada tahun 1959.

Mattel telah mengizinkan *Barbie* untuk berubah sesuai waktu dan sasaran pasarnya. *Barbie* telah menjadi seorang model, seorang ahli bedah, seorang astronot, dan seorang pelatih aerobik. Ia dapat menjadi siapa pun yang diinginkan seorang anak. Bahkan mengendarai *Corvette*, *Ferrari*, dan mampu merias dirinya sesuai mode terakhir.

Mattel sebagai perusahaan yang memproduksi boneka *Barbie* mempekerjakan beberapa perancang mode dan penata rambut untuk menjaga agar *Barbie* tidak ketinggalan zaman. Semua pakaian boneka tersebut dirancang dan secara elektronik dikirim ke pabrik. *Barbie* dibuat tetap modern untuk mempertahankan selera konsumen.

Untuk menyediakan produk-produk yang memuaskan pasar, sasaran dan tujuan perusahaan pengelolaan bauran produk penting diperhatikan. Perubahan dalam sikap konsumen dan selera terhadap produk memaksa

perusahaan untuk melakukan berbagai penyesuaian bauran produknya. Kecerasingan produk dan pasarnya merupakan pra syarat mutlak untuk bersaing. Sebelum produk dilempar ke pasar, sebaiknya perlu memperhatikan tahap yang mesti dilalui.

Pertama, perusahaan mencari gagasan-gagasan produk yang akan membantu mencapai tujuan perusahaan. Pasar merupakan wilayah di mana gagasan produk berada. Perusahaan dapat menggalinya melalui orang-orang perusahaan sendiri yang banyak terlibat di pasar. Termasuk dari peneliti yang melakukan berbagai kajian tentang konsumen. Para pelanggan, pesaing, biro iklan, harus senantiasa

“Kecerasingan produk dan pasarnya merupakan pra syarat mutlak untuk bersaing”

dipantau dan diminta informasinya untuk mendapatkan gagasan produk.

Kedua, melakukan penyaringan dari setiap gagasan yang masuk untuk memperoleh mana gagasan yang memiliki potensi tinggi. Untuk itu dapat dilakukan pengujian konsep produk guna menemukan apakah gagasan tersebut menarik

bagi kebanyakan anggota pasar sasaran.

Ketiga, melakukan analisis bisnis untuk mengevaluasi gagasan produk dan mengukur potensi konstribusinya bagi penjualan, biaya, dan keuntungan perusahaan. Harus diamati kekuatan permintaan dan daya tahan permintaan terhadap produk dikaitkan dengan perubahan lingkungan dan tingkat persaingan.

Keempat, melakukan pengembangan produk untuk mengetahui apakah memproduksi produk dapat dilakukan dengan biaya yang cukup rendah sehingga harga akhir dapat ditetapkan secara wajar. *Prototipe*-nya harus menggambarkan seluruh ciri-ciri produk agar dapat dikaitkan dengan keinginan pasar.

Kelima, perusahaan melakukan kegagalan produk dengan mengidentifikasi kelemahan produk dalam bauran pemasarannya. Pengujian pasar memberi kemampuan kepada perusahaan untuk melakukan penyesuaian dan menyusun strategi pemasaran yang optimal.

Keenam, melakukan komersialisasi untuk memasuki pasar secara bertahap. Perusahaan meningkatkan produksi sesuai dengan kebutuhan pasar sasaran sehingga diperlukan pengeluaran modal yang besar. Termasuk untuk biaya promosi dan distribusi guna memantapkan keberhasilan meningkatkan pangsa pasar

perusahaan.

Setelah komersialisasi dilakukan, selanjutnya perusahaan harus senantiasa memantau dan menyesuaikan strategi pemasarannya. Pada tahap awal, mungkin penjualan mengalami pertumbuhan yang sangat cepat. Untuk mencapai penetrasi pasar yang lebih besar, keseluruhan segmentasi harus dipergunakan secara lebih kuat. Modifikasi mutu, fungsional dan model memungkinkan diperlukan guna mengembangkan variasi produk dalam segmen-segmen pasar yang berbeda.

Persaingan biasanya meningkat ketika penjualan produk perusahaan mengalami pertumbuhan. Untuk itu perusahaan harus memastikan sistem distribusi fisik berjalan secara efisien. Pelayanan makin dikembangkan sebagai kompensasi dari penurunan biaya iklan. Jika permintaan tetap kuat dan ancaman persaingan relatif kecil, harga jual produk ditetapkan stabil. Pemotongan harga dilakukan setelah perusahaan melakukan efisiensi dan pasar memang menunjukkan adanya persaingan harga. []

Bagian Kedua

Memaksimalkan Peluang Usaha

***“Hubungan antara majikan
dan karyawan di perusahaan
Jepang melahirkan kesetiaan
bersama; kesetiaan
perusahaan terhadap
kebutuhan karyawan secara
individual dan kesetiaan
individu terhadap tujuan
perusahaan”***

Memetik Pelajaran dari Manajemen Jepang

Keberhasilan Jepang merambah pasar internasional menjadi buah bibir di seluruh dunia. Dengan menampilkan keunggulan bersaing yang sesuai selera konsumen, pasar Eropa mereka susupi secara bertahap. Sementara di pasaran Asia, praktis produk-produk Jepang menguasai sebagian besar sektor kehidupan. Masyarakat Asia seakan "telanjang" tanpa produk Jepang.

Perhatian para ahli pun mulai diarahkan untuk mengungkapkan aspek keberhasilan tersebut. Banyak kajian dilakukan untuk menemukan kaitan praktek manajemen Jepang dengan keberhasilan yang dicapai di berbagai

pasar. Di dunia otomotif misalnya, Jepang berhasil membalikkan perhatian konsumen dari mobil prestise ke mobil serba guna, praktis dan hemat.

Dalam bisnis elektronik, inovasi Jepang mengguncang pasar melalui produk-produk berteknologi tinggi dengan kemudahan penggunaan yang prima. Saat ini, dunia anak-anak sangat akrab dengan berbagai mainan yang dibuat oleh Jepang. Secara ekonomi, Jepang merupakan kiblat bagi dinamika ekonomi dunia.

Perhatian terhadap kualitas, baik produk maupun manajemen perusahaan pada dasarnya bermula pada kemampuan Jepang menumbuhkan perusahaan-perusahaan berskala internasional yang handal. Kajian yang dilakukan para ahli terhadap perusahaan Jepang menemukan hal yang mendasar dari kunci sukses bisnis Jepang. Hubungan antara majikan dan karyawan bangsa Jepang diakui sebagai titik tolak utama. Hubungan tersebut melahirkan kesetiaan bersama sebagai ciri khasnya, yakni kesetiaan organisasi terhadap karyawan secara individu terhadap tujuan organisasi.

Beberapa karakteristik manajemen Jepang yang utama menurut Charles Handy dalam *The Age of Unreason* sebagaimana dikutip oleh John R. Schermerhorn menunjukkan betapa kesetiaan

bersama merupakan faktor yang sangat penting membangun kualitas perusahaan di Jepang. *Pertama*, bekerja seumur hidup (*lifetime employment*). Banyak orang Jepang ingin bekerja dan berkarir hanya pada satu perusahaan saja. Baik organisasi atau individu diharapkan untuk tumbuh dan dewasa sepanjang waktu.

Kedua, rotasi jabatan dan pengalaman karir yang luas (*job rotation and broad experience*). Manajer Jepang cenderung untuk berpindah-pindah dalam berbagai jabatan. Mereka berusaha untuk **m e n d a p a t k a n** pengalaman yang luas, tidak hanya sekedar keterampilan khusus. Mereka mendapatkan pengembangan karir secara bertahap dan mencoba mengetahui organisasi secara keseluruhan.

“Hubungan antara majikan dan karyawan di perusahaan Jepang melahirkan kesetiaan bersama; kesetiaan perusahaan terhadap kebutuhan karyawan secara individual dan kesetiaan individu terhadap tujuan perusahaan”

Ketiga, informasi yang disebarkan (*shared information*). Perusahaan-perusahaan Jepang menekankan penyebaran informasi pada semua tingkatan tanggung jawab. Ini mencakup tentang informasi tujuan, apa yang ingin dicapai dari permasalahan dan kegiatan-kegiatan yang

diusulkan. Jaringan inter personal yang dibangun melalui rotasi jabatan akan sangat membantu.

Keempat, pengambilan keputusan secara kelompok (*collective decision making*). Manajer Jepang menyukai pembuatan keputusan secara kelompok yang mengakibatkan penyebaran tanggung jawab dan menciptakan perasaan memiliki kelompok. Dalam sistem *ringi*, persetujuan harus didapatkan terlebih dahulu dari individu atau kelompok yang terpengaruh oleh keputusan tersebut sebelum menerapkan setiap kebijakan.

Kelima, penekanan terhadap kualitas (*quality emphasis*). Perusahaan menekankan kualitas produk dan kaizen, yakni pencarian akan peningkatan yang tak pernah berhenti. Setiap orang diharapkan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi dan bekerja sama dengan orang lain untuk memecahkan permasalahan kualitas dan tujuan kualitas berikutnya.

Dewasa ini masyarakat Jepang memang mengalami perubahan. Generasi muda Jepang banyak mengalami penurunan etos kerja akibat kebersamaan mereka dengan *partner* luar negeri. Pihak luar juga sudah banyak yang mengenal dan mendalami cara-cara Jepang. Kalangan generasi tua mengkhawatirkan ciri-ciri baru atau *shinjintru* (orang baru) ini, karena mereka nampak sedikit

kurang disiplin, lebih suka ganti pekerjaan, dan lebih tertarik untuk mencari kesenangan. Disinyalir pada beberapa perusahaan pengambilan keputusan mulai dilakukan secara tersentralisir.

Dinamika baru ini bagaimana pun tidak melunturkan semangat bisnis perusahaan Jepang. Prinsip-prinsip dan kerangka kerja manajemen yang dipegang selama masih menjadi penentu keberhasilan perusahaan Jepang pada skala internasional. Evolusi budaya masyarakat hanyalah merupakan tantangan baru menuju penerapan sistem yang lebih komprehensif. []

*"Meskipun menjanjikan
keuntungan yang besar,
kepiawaian berbisnis justru
lebih diutamakan dalam
mengelola bisnis sebuah
warung"*

Sukses Mengelola Bisnis Warung

Pada saat krisis ekonomi melanda Indonesia, banyak perusahaan besar bertumbangan. Sektor industri manufaktur merupakan bidang usaha yang paling banyak menuai dampak krisis. Ratusan ribu pekerjanya terpaksa di-PHK untuk mengurangi beban biaya sehingga mampu mempertahankan kelangsungan perusahaan.

Sektor perdagangan meskipun tetap terimbas, tidaklah separah apa yang dialami sektor industri. Khususnya warung-warung kecil yang menyediakan segala macam kebutuhan konsumen.

Sebagai ujung tombak distribusi yang langsung berhadapan dengan konsumen, bisnis

warung memang memiliki keunikan tersendiri. Segala macam jenis barang yang dibutuhkan konsumen biasanya tersedia di dalamnya, terutama sekali sembilan bahan pokok (Sembako). Pengelola warung menjual secara eceran (*retail*) dan dalam usahanya lebih mementingkan pelayanan terhadap konsumen dan calon pembeli. Bentuk pelayanan yang paling dominan adalah jaminan ketersediaan produk yang dibutuhkan pembeli.

Pemilik warung berupaya menyediakan segala macam kebutuhan pembeli sesuai dengan karakteristik dan perilaku konsumen yang ada di sekitar warung tersebut beroperasi. Secara individu pembeli dilayani dari proses kedatangan mereka ke warung sampai kepada selesainya proses transaksi.

Tidak jarang pemilik warung menyediakan pula fasilitas kredit jangka pendek pada para langganannya. Ibu-ibu rumah tangga yang sudah menjadi langganan tetap diberikan kesempatan untuk mengambil barang dengan cara hutang. Pembayaran dapat dilakukan pada setiap awal bulan, tanpa bunga dan tanpa prosedur yang berbelit-belit. Landasan pemberiannya hanyalah kepercayaan dan pelayanan secara penuh kepada konsumen.

Pemilik warung memang harus bekerja

secara ekstra agar mampu merebut langganan. Mulai dari ketepatan menentukan jenis barang yang akan disediakan di warung, pengelolaan persediaannya, penentuan harga dengan segala macam jenis barang, sampai pemasaran yang memuaskan pembeli harus ditangani secara baik oleh pemilik warung.

***“Meskipun
menjanjikan
keuntungan yang
besar, kepiawaian
berbisnis justru
lebih diutamakan
dalam mengelola
bisnis sebuah
warung”***

Seseorang yang tidak memiliki semangat dagang yang tinggi dan jiwa wiraswasta yang tertanam baik, tidak mungkin akan sukses mengelola sebuah warung. Menurut Yusli Nur, seorang pengelola Swalayan Al -Amin (*Media Akuntansi*, 1999) minimal ada empat macam kunci sukses yang harus dipegang dalam mengelola sebuah warung.

Pertama, bersungguh-sungguh. Pemilik warung harus secara giat mengelola warungnya dan tidak mudah berputus asa. Ia harus telaten, kreatif dan ulet, serta selalu optimis dan mempunyai motivasi yang kuat untuk maju dan berkembang. Seseorang yang ingin berhasil dan sukses mengelola warung harus mempunyai

sikap mental yang kokoh untuk senantiasa mencari inovasi bagi pengembangan usahanya.

Kedua, amanah yang menuntut adanya sikap jujur, benar, dan adil dalam melakukan transaksi jual-beli. Sekali melakukan kecurangan, maka banyak pelanggan tetap akan berpindah belanja pada warung yang lain. Kehilangan pelanggan dan urungnya calon pelanggan yang datang, merupakan bencana besar bagi kesuksesan bisnis warung tersebut.

Ketiga, profesional. Sederhananya sikap ini adalah melakukan pekerjaan dengan langkah-langkah tata cara yang baik. Langkah tersebut harus tetap mengacu pada proses manajemen yang mendasar, yakni bagaimana merencanakan usaha dengan baik, mengorganisasinya dengan teratur, mengaplikasikannya dengan bertanggung jawab, serta melakukan pengawasan dengan teratur dan cermat.

Keempat, efisien. Di mana pemilik warung harus senantiasa menjaga suatu sikap untuk tidak melakukan pemborosan atau berlebihan. Hal-hal yang tidak diperlukan dalam operasional pengelolaan warung harus disingkirkan, dan keluar masuknya uang harus diatur secara teliti.

Di samping keempat hal di atas, pemilik warung juga harus menyadari bahwa mengelola

bisnis ini sangat membutuhkan ikhtiar yang keras yang dilandasi oleh pengetahuan dan iman. Ia harus mengerjakan bisnis ini secara terencana, bertanggung jawab, dan mampu mengembangkan komunikasi yang baik dengan pelanggan dan semua orang yang dipekerjakan di warung tersebut. Kerja sama yang serasi dengan pegawai yang ada di warung sangat menentukan keberhasilan mempertahankan pelanggan, dan itu merupakan faktor penting bagi kelangsungan hidup sebuah warung. []

***"Pesatnya perkembangan
usaha kemitraan dalam
bentuk waralaba di
Indonesia menunjukkan
bahwa pasar sedang terbuka
untuk bisnis ini"***

Kemitraan Usaha Melalui Waralaba

Kenyamanan menyantap ayam goreng hanya bisa diperoleh dari rumah makan lokal dan dalam sajian menu tradisional. Banyak ayam goreng yang dijual saat ini bermenukan import. Di berbagai kota besar saat ini bertaburan ayam goreng siap santap dengan selera import melalui usaha Waralaba (*franchising*). Lihat saja Mc Donald, Kentucky Fried Chicken, dan Texas Fried Chicken.

Tidak hanya ayam goreng bisnis, pendidikan pun juga sudah dikembangkan melalui kemitraan model waralaba. Termasuk salon kecantikan dan binatu-kering (*dry cleaning*) juga mengembangkan sayapnya dengan bisnis waralaba. Sekarang usaha restoran terpadu, seperti Planet Hollywood dan Hardrock Cafe,

sudah mulai masuk dengan sistem waralaba ke Indonesia.

Berdasarkan data dari Asosiasi Franchises Indonesia (AFI) pada tahun 1995, tercatat 132 perusahaan *franchise* di Indonesia. 117 di antaranya adalah *franchisor* asing dengan 942 outlet. Pada semester pertama tahun 1996 jumlah *franchisor* asing bertambah 50 buah. Pesatnya perkembangan usaha kemitraan dalam bentuk waralaba ini menunjukkan bahwa pasar Indonesia sedang terbuka untuk bisnis ini.

Pada dasarnya bisnis waralaba merupakan bisnis lisensi. Pengelola waralaba harus menyerahkan *fee* dari keuntungan yang diperoleh ke pemilik lisensi. Persyaratan untuk mendapat lisensi ini juga sangat ketat. Untuk memaksimalkan keuntungan, pengelola waralaba melakukan pemotongan jalur distribusi atau menyediakan sendiri bahan pokok usahanya.

Waralaba memang menjanjikan keuntungan, baik kepada *franchisee* maupun kepada *franchisor*. Menggunakan pengalaman orang lain, *franchisee* dapat membuka usaha yang menguntungkan mengingat nama besar yang disandang *franchisor* dapat dijamin usahanya dikunjungi pelanggan. Tempat-tempat penjualan *franchisee* biasanya lebih berhasil dari pada bisnis yang dimiliki secara independen.

Bahkan *franchisee* akan menerima bahan-bahan untuk dipergunakan dalam iklan lokal dan dapat ikut serta dalam kampanye promosi nasional yang disponsori *franchisor*. Petunjuk dan saran dalam mengembangkan usaha juga diperoleh dari *franchisor* dengan biaya yang relatif rendah atau gratis sama sekali. Biasanya sistem bisnis mereka sangat standar dan terdekomentasi secara baik menjadikannya panduan dalam mengelola usahanya.

Bagi *franchisor* keuntungan yang diperoleh adalah distribusi yang cepat dan selektif untuk produknya. Melalui pengaturan *franchisee* mereka tidak perlu mengeluarkan biaya yang tinggi untuk membangun dan mengoperasikan tempat-tempat penjualan sendiri. Ini berarti, biaya untuk perluasan produksi dan periklanan dapat ditingkatkan. Melalui pembinaan terhadap *franchisee* diharapkan meningkat pesat sehingga royalty akan diterima menjadi berlipat ganda.

Namun demikian, sistem waralaba tetap saja mengandung beberapa kelemahan. *Franchisor* dalam sistem ini sering mendiktekan berbagai aspek dalam bisnis, seperti dekorasi, rancangan seragam karyawan, atribut yang dipakai ditempat penjualan, dan berbagai hal kecil lainnya dalam operasi perusahaan. Selain itu, *franchisee* juga harus membayar uang pangkal

yang cukup mahal dan royalty yang dipakai yang dipotong dari presentase penjualan. Untuk itu, ia harus bekerja keras dan mempergunakan waktu secara maksimal. Adakalanya *franchisee* tidak beroperasi tidak tepat seperti apa yang diinginkan *franchisor* sehingga secara individual mereka kurang menguntungkan.

Bila ingin terlibat dalam bisnis waralaba ini, menurut Mendelshon (1993), terdapat beberapa kriteria yang perlu diperhatikan. *Pertama*, konsep waralaba tersebut harus dibuktikan dengan operasi yang dapat didemonstrasi secara sukses. *Kedua*, citra merek. Sistem dan metode tersebut harus dapat diberlakukan secara sukses kepada orang lain dalam kerangka waktu yang wajar secara ekonomis.

Keempat, perolehan finansial yang didapat dari operasi bisnis waralaba harus memungkinkan *franchisor* mendapatkan tingkat pengembalian yang layak dari *fee* secara terus menerus yang diterima dari *franchisee*. Sebaliknya, *franchisee* mendapatkan penghargaan yang layak sehingga mampu membayar biaya sewa kepada *franchisor*.

□

Kejutan dan Kegilaan Bernegosiasi

Seorang salesman yang menawarkan produk dari rumah ke rumah, sering mendapat semprotan pedas dari Ibu Rumah Tangga yang ditawarinya. Bermaksud menjual produk, yang diperolehnya justru sikap ketus yang tidak bersahabat. Memasukkan penawaran ke konsumen memang membutuhkan taktik tersendiri, termasuk melakukan negosiasi agar tercipta transaksi yang menjadi ukuran keberhasilan penjualan.

Perusahaan-perusahaan besar dalam menjalin mitra dengan berbagai pelanggan dan relasinya selalu dihadapkan pada arti penting dan kemampuan bernegosiasi. Usaha patungan,

franchises, dan penandatanganan kontrak kerja merupakan bidang yang sangat erat kaitannya dengan prinsip tawar menawar atau negosiasi. Banyak hal yang harus disepakati bersama, seperti harga, waktu penyelesaian pekerjaan, tanggung jawab keuangan, distribusi, dan pengambilan resiko.

Jumlah masalah negosiasi pada dasarnya tidak terbatas. Pemasar harus memilah mana yang menjadi prioritas untuk dinegosiasikan. Biasanya masalah yang muncul dalam melakukan transaksi tidak hanya terkait soal harga, tetapi juga kualitas dan pelayanan. Karenanya, pemasar harus secara efektif dan tanggap untuk bernegosiasi. Termasuk jika resiko bisnis tersebut tidak bisa diukur secara akurat, membutuhkan waktu yang panjang untuk menghasilkan produk, dan produksi sering mengalami gangguan oleh banyaknya pesanan penukaran, kemampuan bernegosiasi menjadi faktor yang sangat menentukan.

Prinsip negosiasi memiliki orientasi transaksi yang membantu pemasar dalam menutup penjualan dengan pelanggan tertentu. Negosiator dengan sendirinya harus mampu mengetahui alternatif terbaik untuk persetujuan negosiasi dan menentukan standar persyaratan yang dapat disepakati. Memuaskan dua pihak

yang bernegosiasi merupakan prasyarat tercapainya persetujuan dan transaksi. Untuk itu, titik persoalan yang dinegosiasikan harus lebih dikedepankan agar proses tawar menawar lebih terfokus dan eksplisit.

Philip Kotler menyitir beberapa taktik tawar menawar standar yang dapat digunakan untuk memenangkan negosiasi. *Pertama*, berlaku gila. Persiapkan pertunjukan yang baik dengan demonstrasi yang memperlihatkan komitmen emosi terhadap posisi sebagai seorang negosiator untuk meningkatkan kredibilitas dan memberikan pembenaran pendapat yang disampaikan.

Kedua, taruhan yang besar. Biarkan diri Anda memiliki keleluasaan bernegosiasi. Buatlah permintaan yang tinggi pada awalnya. Setelah membuat kelonggaran-kelonggaran (konsensi), Anda akan tetap mengakhiri dengan keuntungan yang lebih besar daripada Anda memulainya dengan terlalu rendah.

Ketiga, dapatkan sekutu yang berwibawa. Sekutu dapat berupa orang atau proyek yang bergengsi. Anda mencoba untuk mendapati lawan agar menerima lebih sedikit karena orang atau objek yang ingin dilibatkan dipandang berwibawa.

Keempat, sumbu kering dan kekuasaan yang

terbatas. Ambil sikap dan katakan pada lawan bahwa Anda tidak menginginkan konsensi yang lebih banyak dibuat. Anda bernegosiasi dengan maksud baik terhadap lawan, dan pada saat Anda siap untuk menandatangani perjanjian, Anda mengatakan "Saya harus diskusikan dengan atasan saya".

Kelima, lelang, bagi dan kuasai. Anda membiarkan beberapa pesaing mengetahui Anda bernegosiasi dengan mereka pada waktu yang sama. Jadwalkan perjanjian pesaing dengan Anda untuk waktu yang sama dan biarkan mereka semua menunggu untuk bertemu dengan Anda. Jika Anda bernegosiasi dengan tim lawan, jual satu anggota dari tim pada proposal Anda. Orang tersebut akan membantu Anda menjual anggota tim yang lain.

Keenam, ulur waktu dengan kepala dingin. Biarkan negosiasi seluruhnya untuk sementara waktu. Kembali jika sesuatu telah menjadi baik dan cobalah untuk bernegosiasi kembali. Jangan memberikan tanggapan verbal atau emosional kepada lawan. Jangan bereaksi terhadap perlawanan dan tekanannya. Duduklah dengan kepala dingin dan wajah tanpa emosi.

Ketujuh, bersabar dan jauhkan perbedaan-perbedaan. Jika mampu menahan lawan, Anda mungkin akan memperoleh kemenangan besar.

Orang yang pertama kali menyarankan untuk menghindari perbedaan akan mempunyai kemungkinan kecil untuk kalah.

Kedelapan, berperan sebagai penasehat "setan". Bantahlah proposal lawan dengan pernyataan "Sebelum saya mengatakan ya atau tidak, mari kita lihat semua hal-hal buruk yang mungkin terjadi jika kami melakukan apa yang Anda inginkan". Ini memungkinkan Anda menunjukkan pada lawan, cara Anda yang lebih baik dalam pencapaian tujuan-tujuannya tanpa secara langsung menentang pendapat atau pandangan lawan.

Kesembilan, balon percobaan dan kejutan. Anda melepaskan keputusan Anda melalui sesuatu yang disebut sumber yang dapat dipercaya sebelum keputusan secara aktual dibuat. Ini memungkinkan Anda menguji reaksi terhadap keputusan-keputusan Anda. Ciptakan lawan bicara Anda dengan suatu situasi yang berbeda, penuh dengan sandiwara serta pergantian yang tiba-tiba dalam strategi Anda secara garis besar. Tidak pernah dapat diramalkan. Juga lawan bicara Anda dari mengantisipasi perputaran-perputaran Anda. []

“Dalam melakukan outsourcing, perusahaan lebih dapat berfokus pada masalah-masalah mendorong alokasi sumberdaya, efisiensi melalui penggabungan keahlian kedua belah pihak, serta aplikasi teknologi baru yang berkelanjutan”

Pengembangan Bisnis Melalui *Outsourcing*

Dah Sing Bank Limited Hongkong dan IBM China/Hongkong Limited menjalin kerja sama *outsourcing* strategis senilai US\$ 30 juta. Kerja sama ini dilakukan dalam rangka menopang pengembangan bisnis bank tersebut dalam pengelolaan pusat data. Dah Sing Bank akan menyerahkan pengelolaan operasi pusat datanya kepada IBM selama periode tujuh tahunan.

IBM Global Services merupakan perusahaan teknologi terbesar di dunia yang berkecimpung di bidang *outsourcing* dan industri perbankan. Sebagaimana diungkapkan dalam siaran pers, IBM akan bekerja bersama untuk mengembangkan solusi yang memenuhi kebutuhan-

kebutuhan pengembangan bisnis dan operasi bank tersebut (*Bisnis Indonesia*, 2000). Kerja sama *outsourcing* dengan IBM memungkinkan Dah Sing Bank untuk mengalokasikan sumberdaya informasi lebih efisien ke pengembangan bisnis strategis, seperti *internet banking*, *mobile banking* dan *e-commerce*.

Berbagai cara ditempuh oleh perusahaan besar untuk menjadi yang terbaik di mata konsumen. Kerjasama demi kerjasama dibangun dalam bentuk aliansi strategis sehingga konsumen memperoleh berbagai kemudahan dalam menggunakan produk perusahaan dan mendapatkan tingkat pelayanan yang tinggi. Kepuasan konsumen dilayani tidak saja dari manfaat produk, tapi diiringi pula oleh pelayanan tambahan yang melingkupi eksistensi dalam lingkungan di pasar. Apalagi dalam bisnis perbankan, aspek kepercayaan dan pelayanan yang prima merupakan kunci sukses dalam mempertahankan nasabah dan memenangkan persaingan.

Outsourcing itu sendiri didefinisikan sebagai penyerahan aktivitas pendukung (*non core activities*) terhadap pihak luar yang mempunyai keahlian untuk aktivitas tersebut sehingga perusahaan berkonsentrasi pada bisnis utamanya (*core business*). Perusahaan yang menyerahkan

aktivitas tersebut dikenal dengan istilah *operator*, sedangkan yang menerimanya disebut *service company*.

Adanya *outsourcing* membuat pola hubungan antara *operator* dengan *service company* menjadi lebih luas. Kendala yang dihadapi pada pola yang dihadapi hubungan tradisional dapat dihapuskan karena pihak *service company* mempunyai kesempatan untuk melakukan inovasi dan melakukan fleksibilitas. Dalam *outsourcing* lebih banyak aspek yang menjadi pertimbangan hubungan antara *operator* dan *service company*, seperti hubungan jangka panjang, keterlibatan *service* dalam proses desain, dan juga total biaya. Salah satu yang paling penting yaitu *win-win philosophy*, di mana kedua belah pihak memperoleh manfaat dari kerjasama tersebut.

“Dengan outsourcing, perusahaan lebih dapat berfokus pada masalah-masalah mendorong alokasi sumberdaya, efisiensi melalui penggabungan keahlian kedua belah pihak, serta aplikasi teknologi baru yang berkelanjutan”

Saat ini *service company* yang tersedia cukup banyak. Untuk menjamin suksesnya program *out-sourcing* pemilihan *service company* yang tepat

menjadi sangat kritikal. Paling tidak menurut Benny L (1997) terdapat enam hal yang menjadi dasar pertimbangan, yakni fleksibilitas, efisiensi, profesionalisme, dan kolaboratif.

Kolaboratif merupakan keinginan dan kemampuan *service company* untuk bekerja sama lebih dekat dengan karyawan *operator*, termasuk di dalamnya adalah pemahaman mengenai perlunya untuk menyelaraskan perubahan-perubahan yang terjadi dengan adanya *outsourcing*. Misalnya dengan membantu *operator* dalam strategi alokasi sumberdaya.

Ada beberapa manfaat yang didapat oleh *operator* dengan melakukan *outsourcing*, yakni perusahaan lebih dapat berfokus pada masalah-masalah strategis, mengurangi duplikasi pekerjaan, pengendalian biaya dalam jangka panjang, menyederhanakan proses kerja, mendorong alokasi sumberdaya, dan efisiensi melalui penggabungan dua pihak, serta aplikasi teknologi yang berkelanjutan.

Sedangkan resiko *outsourcing* adalah adanya ketergantungan *operator* pada *service company*, akibat *service company* kurang memahami perspektif dan strategi *operator*. Di samping itu moral karyawan *operator* dapat menurun karena *service company* lebih berpengaruh dalam mendukung bisnis inti perusahaan. Untuk itulah ada beberapa

tahapan langkah yang harus ditempuh agar program *outsourcing* dapat berhasil.

Pertama, pilihlah aktivitas pendukung yang akan di- *outsourcing*. Perlu diingat bahwa tidak semua aktivitas pendukung efisien dilakukan melalui *outsourcing*. *Kedua*, pilihlah *service company* yang tepat sesuai keahlian dan pengalamannya dalam menangani aktivitas pendukung yang akan di- *outsourcing*.

Ketiga, buat sasaran yang jelas sehingga kedua belah pihak memahami tujuan yang ingin dicapai melalui *outsourcing*. *Keempat*, buat kriteria kinerja dan sistem insentif dan tentukan tim operasional yang tepat. *Kelima*, buat rencana tindakan (*action plus*) dan alokasikan sumberdaya yang memadai lalu buat dokumen kontrak sesuai kesepakatan antara kedua belah pihak. []

Bagian Ketiga

Meningkatkan Kinerja Perusahaan

*"Untuk menjamin kesuksesan
sebuah perusahaan, sangat
ditentukan pada kemahiran
manajer dalam
"memanusiakan" orang dalam
perusahaannya. Semakin
disadari betapa pentingnya
seseorang untuk mencapai
tujuan, maka sudah
sewajarnya ia semakin
dihargai pula"*

Memanusiakan Orang dalam Perusahaan

Dalam tatanan masyarakat global, peran strategis sumberdaya manusia (SDM) makin dominan. Orang semakin kreatif, karena pengetahuan dan komunikasi antar manusia melahirkan aksi-aksi yang terkadang di luar perkiraan. Manajer yang kurang tanggap terhadap persoalan ini akan kena "batunya". Dia akan terperangkap pada persoalan tidak terlaksananya kebijakan perusahaan. Dalam dunia tanpa batas, orang memang ingin lebih dimanusiakan. Dimensinya berpegang dan kompetensi yang melekat di dalamnya berada, meskipun tidak saling lepas.

Paradigma baru pengelolaan SDM dewasa

ini telah bergeser pemahaman dari *people issues* ke *people related business issues*. Artinya, persoalan bisnis selalu dikaitkan dengan peran serta aktif SDM. Implikasinya menuntut kontribusi semua pihak yang ada dalam organisasi, dan penghargaan terhadap setiap kontribusi tersebut agar secara berkelanjutan ada peningkatan kualitasnya.

Daya dukung SDM perusahaan harus diletakkan pada posisi yang paling tepat pada pencapaian visi perusahaan. Reputasi perusahaan dan hubungan yang positif dengan *stakeholder* sangat terkait dengan kompetensi SDM perusahaan. *Repositioning* peran SDM dalam kontek itu membutuhkan upaya *customerizing* yang akurat. Artinya, tidak dapat sembarangan mengobok-obok karyawan yang ada dalam perusahaan. Karyawan sebagai pribadi memiliki eksistensi tersendiri. Di dalam kelompok, baik formal maupun informal, eksistensi tadi menyatu ke dalam kepentingan kelompok, dan seterusnya berakumulasi menjadi eksistensi organisasi.

Agar eksistensi tadi tidak menjadi kontra produktif dengan pencapaian visi perusahaan, *customerizing* diibaratkan bagai menyusun sebuah "konser musik" yang harus terdengar apik di telinga. Seni menciptakan sebuah alunan musik yang pas dengan pengelolaan SDM perusahaan

ini, tidak dapat dilakukan secara terpisah satu sama lain. Caranya dapat dilakukan dengan; *Pertama*, membuat definisi yang jelas terhadap tanggung jawab setiap orang dalam perusahaan dan tanggung jawab perusahaan terhadap SDM itu sendiri dalam rangka mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi. Faktor kuncinya menurut Sculler adalah *time and money management, motivating, quality of life and competency*.

Kedua, agenda aksi SDM melalui pelaporan secara periodik. Setiap orang harus terpantau dan terdokumentasi segala sesuatu yang dilakukannya dalam perusahaan. Jadi, *people is the most important factor*, sehingga setiap tugasnya secara jelas dialokasikan.

Ketiga, kesesuaian tanggung jawab yang dibebankan pada setiap orang dengan eksistensi orang itu dalam perusahaan. Kapabilitas yang berlebihan dari beban tugas adalah kerugian bagi perusahaan. Sedangkan beban tugas yang melebihi kapabilitas SDM, juga menimbulkan pemborosan karena kefrustasian SDM dapat melahirkan distorsi kerja. Pada akhirnya, di sini berpulang pada *the right man on the right jobs*.

Keempat, orang juga perlu dievaluasi agar terjadi pembelajaran terhadap apa yang dikerjakannya. Sehingga, pada akhirnya ia akan benar-benar akan menjadi orang bisnis. Kejujuran

penilaian merupakan kunci keberhasilan evaluasi. SDM perusahaan akan merasa tidak dihargai bila evaluasi bukan dilakukan untuk menaikkan kinerja mereka.

Terkait dengan peran SDM tersebut dan proses *repositioning* -nya, manajer perusahaan harus meletakkan orang sebagai garda terdepan dalam setiap kebijakannya. Kompetensi dan disvaritas SDM harus diselaraskan dengan model organisasi untuk menjamin lahirnya keunggulan kompetitif perusahaan. Pengembangan organisasi perusahaan diletakkan pada upaya menciptakan peran strategis SDM, seperti menjadi partner manajer dalam pelaksanaan strategi, menjadi eksekutif administrasi yang ahli dan mampu menjadi panutan, serta senantiasa menjadi agen perubahan.

Pada akhirnya, untuk menjamin kesuksesan organisasi akan terletak pada kemahiran manajer dalam memanusiakan orang dalam perusahaan. Semakin disadari betapa pentingnya seseorang untuk mencapai tujuan, maka sudah sewajarnya ia semakin dihargai pula. Pola penghargaan itu sangat terkait dengan cara pandang manajer terhadap SDM itu sendiri. Jika ingin mereformasi kinerja SDM, maka secara sadar seorang manajer harus mereformasi dulu dirinya sendiri. []

Menumbuhkan Budaya Kerja Berprestasi Tinggi

Perbedaan antara wanita dan pria saat ini tidak ada lagi. Dalam bisnis, prestasi yang dicapai wanita tidak kalah dengan apa yang dapat diraih oleh kaum pria. Lihat saja keberhasilan yang diraih Betty Alisyahbana, yang pada 1 Januari 2000 diangkat sebagai *Country Manager* PT IBM Indonesia.

Pada awalnya, wanita lulusan Arsitektur ITB tahun 1984 ini hanyalah sebagai *marketing trainee*. Namun karena kesungguhannya, tahun 1992 kariernya melejit dengan menduduki jabatan *marketing manager*. Bahkan tahun 1994, ia dipromosikan lagi menjadi *general manager channel & general business*. Prestasi demi prestasi

itulah yang membawanya menduduki jabatan penting di PT IBM Indonesia.

Satu aspek yang dapat dipelajari dari kesuksesan Betty Alisyahbana di PT IBM Indonesia, sebagaimana yang diutarakan oleh Hari Sulistyono, selaku pejabat yang digantikannya (*Bisnis Indonesia*, 2000), adalah kemampuannya menumbuhkan budaya kerja prestasi tinggi (*high performance culture*) di lingkungan karyawan yang menggeluti bidang penjualan dan pemasaran.

Budaya perusahaan pada dasarnya memiliki dimensi yang kasat mata dan dimensi yang tidak dapat diraba. Keberhasilan membangun budaya perusahaan dengan sendirinya merupakan sukses yang tidak ternilai. Dalam dimensi yang kasat mata, budaya perusahaan dapat diamati dari perilaku umum, seperti cara anggota organisasi melayani pelanggannya, cara berpakaian karyawan, cara berkomunikasi antara manusia yang ada dalam perusahaan, baik vertikal maupun horizontal, tata cara lain yang hidup dan berkembang dalam perusahaan yang dapat diidentifikasi secara nyata.

Pada dimensi yang tidak kasat mata, budaya merupakan bagian yang paling sulit untuk dirubah karena menyangkut dengan sisi kognitif sistem nilai sebuah perusahaan. Lekat di

dalamnya adalah ide atau gagasan anggota organisasi perusahaan tentang lingkungannya dan ancaman interaksi yang mungkin dilakukannya untuk menanggapi dinamika yang terjadi pada dirinya dan perusahaan di mana ia bekerja.

Elemen-elemen budaya yang dimiliki ekspektasi menuju sukses mencakup perilaku agresif, berorientasi pada tujuan, kreatif dan inovatif, berani menanggung resiko, seimbang antara jangka pendek dan jangka panjang, *m e n g u t a m a k a n* keputusan bersama dan memiliki komitmen terhadap rekan kerja. Tidak ada satu orang pun yang secara lengkap memiliki semua elemen ini secara optimal. Untuk itu, diperlukan kepiawaian meramu

***“Keberhasilan
membangun
budaya
perusahaan
dengan sendirinya
merupakan
sukses yang tidak
ternilai harganya”***

sebuah tim yang dapat saling mengisi, sehingga terciptanya sinergi untuk memenangkan persaingan. Identitas itu mencerminkan suatu budaya perusahaan diramu dari identitas budaya individu yang ada dalam perusahaan.

Fungsi budaya perusahaan bagi kepen-

tingan perusahaan sangatlah kompleks. *Pertama*, menciptakan suatu identitas bersama bagi para anggota organisasi perusahaan yang pada gilirannya akan ikut membangun komitmen bersama kepada perusahaan.

Kedua, di satu pihak membantu memelihara stabilitas dan integritas perusahaan. Di pihak lain terus mengembangkan dinamika serta diferensiasi dalam perusahaan. *Ketiga*, menjadi pembentuk perilaku organisasi perusahaan yang membantu para anggota untuk membedakan hal-hal yang baik dari yang buruk, hal yang nyata dari hal yang ilusi. Makanya, budaya perusahaan sering disebut sebagai *blueprint of conducts* yang bersifat mengkoordinasikan berbagai kegiatan anggota organisasi perusahaan agar menjadi lebih efektif dan efisien sebagai suatu keseluruhan tindakan perusahaan.

Dalam kaitannya dengan nilai kerja (*work value*) faktor budaya yang diimplementasikan dalam pekerjaan setiap hari perlu senantiasa ditumbuhkan. Budaya kerja prestasi tinggi (*high performance culture*) hanya dapat diciptakan melalui kepemimpinan yang kondusif. Untuk itu, ada beberapa karakteristik yang harus dimiliki seorang manajer sehingga mampu melahirkan kepemimpinan yang menumbuhkan budaya kerja bernilai tinggi.

Pertama, bersikap matang (*mature*). Dalam arti memiliki kestabilan jiwa dan emosi, tidak grogi menghadapi kejadian yang tidak menyenangkan. *Kedua*, empati. Dalam arti mau mengerti pikiran bawahan, bersikap baik, tidak selalu ingin disanjung, atau dilayani. *Ketiga*, bersikap konsisten dan positif dalam setiap waktu. Senantiasa menambah pengetahuan dan keahlian, mampu membuat keputusan dalam segala kondisi, serta memiliki *sprit of accomplishment*, dan selalu berusaha menjadi yang terbaik. []

***“Apabila dilaksanakan
dengan baik, program mutu
dapat menjadi suatu cara
bagi organisasi menciptakan
keunggulan kompetitif yang
berkelanjutan”***

Revolusi Mutu Proses Kerja yang Berkelanjutan

Suatu revolusi mutu mulai menyebar, baik di sektor bisnis maupun di sektor publik, selama tahun 80-an dan tahun 90-an. Dalam era informasi global saat ini mutu sudah menjadi pra syarat untuk eksis. Pasar internasional menjadikan aspek penentu transaksi bisnis. Di Indonesia, peningkatan kesadaran masyarakat terhadap mutu memaksa perusahaan untuk mengelola bisnisnya sesuai dengan perkembangan dinamika tersebut.

Istilah umum yang digunakan untuk menggambarkan revolusi tersebut adalah Manajemen Mutu Terpadu atau *Total Quality*

Management (TQM) yang diilhami oleh program mutu yang dikembangkan W. Edward Deming. Sebuah organisasi yang dikelola dengan baik, menurut Deming, adalah organisasi yang memiliki pengendalian statistik untuk mengurangi variabilitas dan menghasilkan mutu yang seragam serta keluaran yang mudah diramalkan.

Munculnya manajemen mutu pada dasarnya didorong oleh kebutuhan dan ekspektasi pelanggan dan berfokus pada perbaikan proses kerja secara berkesinambungan. Pusat perhatian lebih besar diletakkan pada pelanggan, baik intern maupun ekstern. Artinya, semua orang yang berinteraksi dengan organisasi atau perusahaan ditempatkan sebagai fokus pelayanan prima yang harus disediakan perusahaan. Pada prinsipnya TQM merupakan niat untuk tidak pernah merasa puas, sehingga perhatian bagi perbaikan secara terus menerus merupakan faktor kunci.

Organisasi atau perusahaan melakukan perbaikan tidak hanya pada bidang-bidang tertentu saja, tetapi harus merambah pada segala apa yang dilakukan organisasi. Bukan hanya produk akhir yang harus menjadi penekanan, melainkan juga bagaimana organisasi penyerahan, seberapa cepat organisasi menanggapi

keluhan, seberapa sopan panggilan-panggilan telepon yang dijawab. Termasuk bagaimana penanganan konflik yang timbul dalam organisasi.

Untuk sampai pada implementasi mutu secara menyeluruh dalam perusahaan diperlukan adanya sistem pengukuran yang tepat. Setiap variabel penting dalam dinamika, organisasi menggunakan teknik-teknik tertentu diukur guna mengidentifikasi masalah, melacak sampai ke akar-akarnya dan menghilangkan penyebab-penyebabnya. Dalam perspektif ini, pemberdayaan karyawan menjadi syarat mutlak sebagai wahana menemukan dan menyelesaikan masalah dalam organisasi atau perusahaan.

Apabila dilaksanakan dengan baik, program mutu dapat menjadi suatu cara bagi organisasi menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Melalui TQM karyawan didorong untuk menggunakan keterampilan analitis dan kreatifitas mereka untuk terus menerus

“Apabila dilaksanakan dengan baik, program mutu dapat menjadi suatu cara bagi organisasi menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan”

memperbaiki efesiensi dan efektifitas keseluruhan organisasi. Perusahaan membuat patokan-patokan untuk mencapai kinerja tepat waktu dan menciptakan suasana yang kondusif bagi lahirnya inovasi, sehingga pelanggan senantiasa mendapatkan pelayanan yang terbaik.

Dalam mengejar keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui TQM, organisasi mencari cara membedakan diri mereka sendiri dari pesaing. Strategi kompetitif yang biasanya dipakai berpegang pada pendekatan yang dikemukakan Michael Porter (1999) dalam melakukan analisis industri. Terdapat lima faktor yang dapat digunakan para manajer dalam menilai daya tarik industri.

Pertama, ancaman pemain baru dan hambatan-hambatan untuk masuk. Faktor-faktor seperti skala ekonomi, loyalitas merek, dan persyaratan-persyaratan permodalan sangat menentukan seberapa mudah atau seberapa sulit bagi pesaing baru untuk memasuki sebuah industri.

Kedua, ancaman produk pengganti. Faktor-faktor seperti biaya-biaya perpindahan dan loyalitas pembeli menentukan sejauh mana pelanggan-pelanggan cenderung untuk membeli suatu produk pengganti. *Ketiga*, kekuatan tawar

menawar para pembeli. Faktor-faktor seperti jumlah para pembeli di pasar, informasi pembeli, dan tersedianya produk substitusi menentukan jumlah pengaruh yang dimiliki oleh para pembeli dalam sebuah industri.

Keempat, kekuatan tawar menawar para pemasok. Faktor-faktor seperti derajat konsentrasi pemasok dan tersedianya masukan-masukan pengganti menentukan jumlah kekuatan yang dimiliki oleh para pemasok perusahaan-perusahaan dalam industri. *Kelima*, pesaing yang ada sekarang. Faktor-faktor seperti pertumbuhan industri, permintaan yang meningkat atau menurun, dan perbedaan produk menentukan seberapa hebat akan terjadi persaingan di antara perusahaan dalam industri.

Berpijak pada hasil analisis terhadap kelima kekuatan persaingan tadi, strategi perusahaan disusun dan dipilih sesuai dengan kemampuan yang dimiliki perusahaan. Kekuatan perusahaan akan menguat dengan membudayakan program mutu secara keseluruhan dalam menanggapi semua tekanan yang dihadapinya. Melalui TQM program mutu dalam perusahaan dapat diimplementasikan secara sistematis dan terencana dengan baik. []

***“Manajemen modern
dewasa ini memang lebih
memfokuskan pada
keunggulan kinerja. Sebab,
ini merupakan syarat
mutlak bagi seorang
manajer yang sukses”***

***Performance Excellence* sebagai Agenda Manajer**

Saat ini banyak sekali tema-tema baru tentang manajemen. Berbagai terbitan menyajikan banyak informasi tentang perangkat-perangkat manajemen yang dapat digunakan manajer untuk mencapai sukses. Sebut saja *process reengineering* dan *virtual organization*. Keduanya merupakan resep-resep manajemen yang dapat dipakai untuk meraih sukses. Konsep lainnya seperti *agile factories* dan *network firms*. Semuanya terus diuji dan diperdebatkan kehandalan dan fleksibilitasnya untuk diterapkan dalam perusahaan.

Satu kenyataan yang dihadapi manajer adalah makin beranekaragamnya tantangan

tugas dan luasnya wilayah yang harus diselias untuk menemukan peluang mencapai sukses. Untuk itulah organisasi sekarang lebih menentukan manajer yang mampu menciptakan *excellence* ke dalam operasi sehari-hari, ke dalam organisasi sebagai tempat kerja yang berkualitas tinggi.

Indonesia yang sudah mulai masuk pada wilayah pasar terbuka dihadapkan pada tantangan yang berat untuk melahirkan para manajer seperti itu. Selama ini perusahaan-perusahaan Indonesia terkenal dengan istilah "jago kandang". Itupun karena pasar Indonesia belum dimasuki oleh pesaing asing. Globalisasi ekonomi memaksa perubahan itu, sehingga dikandang sendiri pun manajer-manajer Indonesia akan berhadapan dengan pemain-pemain asing yang lebih berkualitas. Konsekuensinya adalah perbaikan mutu dan menjadikan *excellence* sebagai agenda baru.

Manajemen modern dewasa ini memang lebih menfokuskan pada keunggulan kinerja (*performance excellence*). Semenjak diterbitkannya buku *In Search of Excellence; Lessons from America's Best Companies* oleh Tom Peters dan Robert Waterman, pencarian *performance excellence* merupakan pra syarat mutlak bagi seorang manajer untuk dikategorikan sebagai manajer

yang sukses.

Sebagaimana dikutip Jhon R. Schermerhon, Jr (1999), kedua penulis tersebut mencoba merinci beberapa atribut penting dari *performance excellence* sebagai panduan bagi manajer memformulasikan diri dan menciptakan *excellence* ke dalam operasi perusahaan.

Pertama, manajer harus berpegang pada prinsip *a bias toward action*. Manajer harus membuat keputusan dan mengusahakan segala sesuatu dapat tercapai. Tidak ada istilah yang tepat untuk ini selain meminimalkan kesalahan dalam mengambil keputusan dan mengerahkan segala sumberdaya untuk mencapainya.

Kedua, tidak keluar dari konsep *marketing modern*, yakni *closeness to the customers*. Pelanggan merupakan sasaran utama sehingga mengetahui kebutuhan dan keinginannya, serta menomorsatukan kepuasan pelanggan, syarat mutlak mencapai sukses.

Ketiga, berkenaan dengan komitmen yang tegas tentang *autonomy and entrepreneurship*. Berarti segala inovasi, perubahan, dan pengambilan resiko harus ditopang kelahiran dan keberadaannya dalam perusahaan.

Keempat, berkenaan dengan prinsip *productivity through people*, di mana sumberdaya manusia merupakan kunci dalam kualitas dan

kinerja.

Kelima, atribut yang berkaitan dengan perencanaan, yakni *hand on and value driven*. Sebuah perusahaan harus mempunyai gambaran yang jelas tentang tujuan organisasionalnya. Arah dan misi perusahaan harus digambarkan dengan jelas dan semua komponen yang ada dalam perusahaan mampu memahaminya dan memiliki komitmen yang kuat untuk mengacunya.

Keenam, lebih selektif dan bersifat *sticking to the knitting*. Artinya, manajer harus mampu memusatkan perhatiannya pada apa yang terbaik yang dilakukan organisasi tanpa harus terpengaruh oleh isu dan intrik bisnis, baik dari dalam perusahaan maupun dari lingkungan luar perusahaan.

Ketujuh, tidak menyukai birokrasi yang gemuk atau lebih menyenangi *simple form and learn staff*. Manajer untuk itu akan mengurangi tingkatan manajemen dan tenaga staff.

Bagaimana pun seorang manajer haruslah *simultaneus loose tight properties*. Fleksibilitas yang terkendali senantiasa harus dimainkan untuk mampu mengantisipasi perubahan. Manajer tidak boleh kaku menerapkan segala aturan main yang telah ditetapkan, tetapi ia tidak pula boleh menjadi orang yang plin-plan. []

Mengelola Keanekaragaman untuk Kinerja Manajerial

Dahulu, hampir semua pemilik perusahaan berhadapan dengan pekerja yang relatif homogen. Perusahaan didirikan dengan mempekerjakan sanak famili. Bahkan terdapat dikotomi yang sangat jelas antara keluarga pria dan wanita. Para sanak keluarga pria dituntut untuk bekerja di pabrik, sedangkan wanitanya tidak dilibatkan sama sekali dalam kegiatan bisnis tersebut.

Zaman sekarang perubahannya sangat mendasar. Pengelola perusahaan sudah dihadapkan pada persoalan keanekaragaman tenaga kerja (*workforce diversity*). Secara demografis tenaga kerja sangat berbeda, seperti

umur, jenis kelamin, suku, ras, dan asal daerahnya. Termasuk karakteristik yang melekat pada diri pekerja tersebut jika dikaitkan dengan kondisi fisik, mental, pendidikan, dan pengalamannya.

Dalam segala situasi, manajer berkewajiban mencapai produktivitas yang tinggi, dengan menciptakan kualitas lingkungan kerja yang tinggi bagi beraneka ragam tenaga yang jumlahnya semakin meningkat, sejalan dengan perkembangan perusahaan. Sebagaimana diungkapkan DR. Renee Lerche (1999), salah seorang direktur pelatihan dan pengembangan perusahaan Mobil Ford, komitmennya pada keanekaragaman didasarkan pada keyakinan bahwa "keanekaragaman seharusnya merupakan bagian dari sesuatu yang lain yang lebih besar..., kita seharusnya melakukan bagaimana membuat teman-teman kita menjadi lebih baik".

Bila diamati di lingkungan bisnis sekarang, banyak ditemukan wanita yang bekerja yang berasal dari *single parent* atau rumah tangga dengan suami istri sama-sama berkarir (*two-career households*). Keadaan ini menuntut adanya situasi lingkungan yang bersahabat. Manajer yang tanggap tentu akan lebih memfokuskan kebijakan pada hal-hal yang berkaitan dengan aspek keluarga, seperti cuti fleksibel dan bantuan

perawatan anak.

Meningkatnya keanekaragaman di tempat kerja telah menyadarkan banyak orang akan arti pentingnya praktek pemekerjaan secara adil. Keanekaragaman memungkinkan perusahaan memperoleh manfaat tertentu apabila perusahaan berhasil mendayagunakan potensi dari masing-masing tenaga kerja. Hanya saja prasangka secara budaya (*cultural bias*) dalam bentuk *prejudice*, yakni anggapan negatif serta sikap tidak rasional terhadap orang-orang tertentu karena identitas kelompok mereka yang minoritas, masih sering menghambat. Termasuk pula *discrimination*, yakni yang merugikan kelompok minoritas karena menolak mereka untuk mendapat manfaat secara penuh sebagai anggota organisasi.

Sesuatu yang sering disebut sebagai *glass ceiling affect*, yaitu terdapatnya suatu hambatan yang tidak terlihat secara jelas yang menghalangi wanita dan pekerja minoritas dalam mencapai tingkatan tertentu dalam tanggung jawab

“Mengelola keanekaragaman berarti mendorong setiap tenaga kerja yang ada dalam perusahaan untuk melakukan sesuatu demi potensi mereka”

organisasional, masih berakar dalam perusahaan. Kondisi demikian jelas kurang efektif jika kompleksitas tantangan yang dihadapi perusahaan ingin diselesaikan secara optimal.

Mengelola keanekaragaman berarti mendorong setiap tenaga kerja yang ada dalam perusahaan untuk melakukan sesuatu demi potensi mereka. Ini berarti manajer secara sadar menciptakan suatu lingkungan, sehingga setiap orang mempunyai usaha yang sama untuk memberikan sumbangan, peran serta, dan yang paling utama, mampu mengembangkan diri.

Konflik dalam organisasi perusahaan yang tumbuh dengan keanekaragaman tenaga kerja dikelola sedemikian rupa sehingga masing-masing tenaga kerja merasa adanya persaingan menuju sukses untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk membantu karyawan memahami dan memberi penghargaan terhadap keanekaragaman tenaga kerja, pelatihan-pelatihan khusus perlu dikembangkan dalam perusahaan, sesuai dengan peran dan bidang tugas yang diemban karyawan.

Kinerja manajerial pada akhirnya merupakan hasil konfigurasi masing-masing kinerja para karyawan yang beraneka ragam dengan keahliannya sendiri-sendiri. Semakin mampu seorang manajer memanfaatkan potensi yang ada

pada karyawannya, dan meramu potensi parsial tadi ke dalam sebuah kekuatan bersama yang lebih besar, semakin memungkinkan pencapaian tujuan organisasi terealisasi secara optimal. []

Bagian Keempat

Mengatur Strategi Bisnis

***“Sebenarnya tampil beda
tidak hanya ditaja lewat
produk. Perbedaan
personalia juga bisa
mendapatkan keunggulan
kompetitif yang tinggi”***

Berani Tampil Beda

Memasuki milenium kedua ini, di Riau mulai menjamur bisnis media cetak. Banyak koran yang muncul, baik harian maupun tabloid mingguan. Pembaca memiliki banyak alternatif untuk mendapatkan informasi dan kupasan terhadap hal-hal aktual yang terjadi ditengah masyarakat.

Persaingan bisnis pers kian tajam, seiring makin banyaknya media cetak terbit akhir-akhir ini. Terbitan lokal merambah untuk mampu menggeser media cetak terbitan nasional. Pertanyaannya sekarang benarkah kebutuhan konsumen tersebut terpenuhi sesuai dengan variasi mereka di pasar?

Pemantauan di beberapa kios ternyata

menunjukkan sesuatu yang menggelitik. Seorang pembeli sempat mengeluh. Begitu banyak koran dan tabloid yang terbit, namun isinya hampir tak berbeda. *Headline* muncul dengan fokus masalah yang sama. Beli satu dapat semua. Artinya, variasi ketersediaan media cetak belum mampu mengisi variasi kebutuhan pembaca (konsumen).

Perusahaan dan merek apapun memang dapat diperbedakan. Termasuk koran, tabloid atau majalah sebagai sebuah komoditas. Daripada berpikir hanya untuk menjual sebuah komoditas, sebuah penawaran yang diperbedakan menjadi penting untuk memasuki pasar. Dermot Dunphy, CEO *Sealed Air Corporation*, perusahaan yang memelopori kemasan gelembung plastik, menyebutkan bahwa pelajaran yang harus diingat adalah tak peduli seberapa umum (luas) suatu produk, ia tidak harus menjadi suatu komoditi. Setiap produk, setiap jasa dapat diperbedakan (*differentiated*).

Philip Kotler (1993) mengingatkan bahwa tidak berarti semua perbedaan menjadi berarti dan berguna. Tidak semua perbedaan merupakan sebuah pembeda (*differentiator*). Setiap perbedaan berpotensi untuk menciptakan biaya-biaya perusahaan, disamping juga manfaat. Perusahaan harus memilih cara-cara, di mana ia dapat membedakan dirinya dengan pesaing.

Suatu perbedaan yang layak dilempar ke pasar untuk merebut konsumen harus dilakukan dengan beberapa kriteria yang ketat.

Pertama, penting sehingga perbedaan tersebut membawa manfaat yang bernilai tinggi terhadap sejumlah besar pembeli. *Kedua*, kekhususan dalam arti bahwa perbedaan tersebut tidak dilakukan oleh yang lainnya, atau dilakukan dalam cara yang khusus. *Ketiga*, superior terhadap cara lain untuk mendapatkan manfaat yang sama.

Keempat, dapat dikomunikasikan sehingga dapat dilihat oleh pembeli. *Kelima*, preemtif dalam arti perbedaan tersebut tidak dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing. *Keenam*, terjangkau sehingga pembeli mampu membayar perbedaan tersebut. Dan terakhir, menguntungkan bila perbedaan tersebut diperkenalkan kepada pembeli.

Bagi media cetak, perbedaan (*differentiation*) sangat penting artinya. Substansi atau materi berita harus mampu dibuat pada sisi yang

***“Sebenarnya tampil
beda tidak hanya
ditaja lewat produk.
Perbedaan
personalia juga
bisa mendapatkan
keunggulan
kompetitif yang
tinggi”***

berbeda dengan pesaing, tetapi tetap menarik untuk disimak pembaca. Kalaupun fokusnya sama, maka penyampaiannya harus lebih mengena sasaran.

Sebenarnya tampil beda tidak hanya ditaja lewat produk. Diferensiasi personalia juga bisa mendapatkan keunggulan kompetitif yang tinggi. Salah satu caranya adalah dengan mempekerjakan tenaga yang terdidik dalam bidang bisnis yang digeluti tersebut.

Ketika produk yang bersaing serta tambahan pelayanannya tampak sama, pembeli masih dapat melihat perbedaan dalam perusahaan atau mereknya. Perusahaan dapat membawa kekuatan emosional konsumen untuk mengarah pada perasaan di samping pikiran pembeli. Ini akan menimbulkan citra tersendiri, bahkan dapat sampai kepada sebuah kepribadian. Artinya, konsumen terikat secara emosional dengan perusahaan karena ia merasa memiliki kepribadian tersendiri dengan mengkonsumsi produk yang ditawarkan perusahaan.

Berapa perbedaan yang harus dipromosikan perusahaan? Banyak ahli pemasaran menyarankan hanya satu. Perusahaan harus mampu mengembangkan proposi penjualan yang unik (*unique selling propostion*) untuk setiap merek dan dijaga tetap seperti itu.

Perkembangan terakhir menunjukkan ada perusahaan yang menempatkan produk dengan tiga keunggulan, dan sukses menggaet tiga segmen pasar sekaligus.

Tapi, tentunya jangan sampai kebablasan. Nanti jadi obat yang mampu menyembuhkan 1001 macam penyakit. []

***"Kehilangan pelanggan
berarti pintu gerbang
kehancuran bagi
perusahaan"***

Rezeki Elang Tak Akan Dimakan Musang

Skenario ke depan pertumbuhan ekonomi Indonesia masih diselimuti "kabut" dan probabilitas yang tinggi. Apapun alat atau metode yang digunakan untuk memprediksi, deviasinya akan tetap semakin jauh. Terjadinya gejolak sosial politik dalam skala nasional maupun lokal memaksa dunia usaha mengerem dinamika bisnisnya.

Beberapa tahun terakhir, sektor bisnis telah terpuruk pada kondisi yang amat parah, se arah dengan krisis ekonomi yang berkepanjangan. Anjloknya pertumbuhan ekonomi sampai -13% mengakibatkan pendapatan masyarakat mengalami penurunan. Konsekuensi logisnya adalah

daya beli masyarakat semakin melemah atau bahkan tidak ada sama sekali. Banyak perusahaan melakukan PHK, sehingga jumlah orang yang kehilangan daya beli makin besar.

Bagi pelaku-pelaku bisnis yang tanggap dan mampu menduga semua itu akan terjadi, telah mengambil langkah strategis yang diarahkan untuk bertahan. Mereka secara konsisten melakukan restrukturisasi keuangan perusahaannya agar beban biaya operasional dapat dikurangi, dan biaya-biaya yang selama ini dianggap mubazir dapat dikesampingkan. Termasuk pula melakukan penjualan-penjualan terhadap aset-aset yang tidak produktif dan secara optimal melakukan sinergi. Pada tahap yang paling ekstrim, PHK pun terpaksa dilakukan (terutama perusahaan yang melakukan "ekspansi kuantitas SDM" yang tidak efisien di masa *booming*).

Menurut WA. Makaliwe (1999) akan terjadi empat pembabakan dalam kerangka pemulihan ekonomi Indonesia. *Pertama*, dimana ekonomi Indonesia mengalami stabilisasi pada tahun 1999. Masa stabilisasi ini didasari oleh asumsi masih sulitnya diprediksi gejolak sosial politik, masih kronisnya penyakit KKN, dan ketidakpuasan masyarakat akibat kelangkaan bahan pokok dan pengangguran. Ini berarti pada fase per-

ekonomian Indonesia tidak akan berbeda dengan keadaan pada tahun 1997/1998, krisis masih akan berkepanjangan.

Kedua, fase pemulihan yang akan berlangsung pada tahun 2000. Dengan asumsi terdapat kestabilan

politik yang makin kuat di dalam negeri dan terjadinya pemulihan di kawasan Asia Pasifik.

Ketiga, fase pertumbuhan yang diperkirakan terjadi pada tahun 2001-2002. Masa ini dapat berlangsung bila pemulihan ekonomi pada fase sebelumnya dapat ber-

langsung mulus. Sedangkan fase *keempat*, terjadi pada tahun 2003 di mana Indonesia kembali akan mencapai pertumbuhan tinggi sejalan semakin kuatnya perkembangan kawasan Asia-Pasifik dan pembenahan sistem moneter Internasional serta semakin lancarnya arus barang dan jasa. Faktor pendukung di dalam negeri adalah aspek otonomi daerah yang makin mantap dan distribusi aset-aset ekonomi semakin merata.

Mengingat krisis ekonomi masih akan berlangsung sampai beberapa tahun ke depan,

***“Kehilangan
pelanggan
berarti pintu
gerbang
kehancuran
bagi
perusahaan”***

dan tentunya akan semakin parah bila asumsi-asumsi di atas tidak terjadi, maka pelaku bisnis harus menempatkan situasi tersebut sebagai dasar orientasi strategi bisnisnya. Usaha kecil dan menengah (UKM), meskipun lebih fleksibel dari usaha-usaha besar, dalam mengantisipasi keadaan tersebut dapat mengambil strategi bertahan melalui beberapa langkah penting.

Pertama, investasi selektif. Artinya, uang hanya dapat ditanamkan pada aktivitas yang menguntungkan dan cepat menghasilkan. Untuk itu pelaku bisnis harus benar-benar melatih diri untuk makin terbiasa mengimplementasikan filosofi “urang awak” yakni “takilek ikan di air harus tahu jantan batinonyo”.

Kedua, berupaya mengurangi piutang. Bisnis *cash to cash* harus tetap dipertahankan. Karena resiko piutang tak tertagih di masa krisis sangat besar. *Ketiga*, ekspansi pasar dengan melakukan penjualan kredit hanya akan membukakan perangkat “besar pasak daripada tiang”.

Keempat, mengkaji ulang struktur biaya untuk melakukan efisiensi sebaik-baiknya. Pilihlah biaya-biaya yang dapat dihemat dan bahkan mungkin ditiadakan. Sejalan dengan itu, perhatikan alternatif untuk mengurangi biaya dengan melakukan pemilihan teknis yang sesuai. Sudah saatnya untuk tidak lengah pada prinsip

“hemat pangkal kaya, rajin pangkal pandai”.

Kelima, sediakan dana yang cukup untuk menjaga nama baik dengan pelanggan. Hasil efisiensi dari kaji ulang struktur biaya secara baik merupakan salah satu sumber dana untuk itu. Harus diingat pepatah “sekali lancung keujian seumur hidup orang tak percaya.” Kehilangan pelanggan berarti pintu gerbang kehancuran perusahaan.

Keenam, senantiasa belajar dari pengalaman dan apa saja yang mampu menambah bekal kemampuan dan ketrampilan. Edward Deming mengatakan *continuous improvement*, sedangkan “kakek” kita bilang “lancar kaji karena diulang, pasal jalan karena diturut.”

Terakhir, tetap bersemangat untuk berbisnis sambil menanamkan rasa percaya diri yang tinggi. Perjuangan dan do’a merupakan modal dasar untuk itu. Dan, jangan pernah ada kata berhenti. Bukankah “nenek” kita sering bilang “Rezeki elang tak akan dimakan musang”. Allah SWT tidak membebani seseorang melainkan dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala dari kebijakan yang diusahakannya, dan mendapat siksa dari kejahatan yang dikerjakannya. []

“Persaingan merupakan faktor yang krusial. Perusahaan tidak dapat menghindar, meskipun ia tidak harus berlawanan”

13 Tidak Selalu Bilangan Sial

Dalam era persaingan yang makin tajam, sebuah perusahaan harus memanfaatkan sumber-sumbernya secara cermat. Persaingan merupakan faktor yang krusial. Perusahaan tidak dapat menghindar meskipun ia tidak harus berlawanan. Merebut pasar dan memperoleh manfaat darinya merupakan titik sentral dalam menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

Manusia sebagai salah satu elemen sumberdaya perusahaan merupakan kunci pokok dalam upaya itu. Intinya, manusia yang ada dalam perusahaan harus secara efektif dihadapkan dengan manusia yang ada di pasar sebagai konsumen.

Suatu keunggulan untuk berkompetisi akan lebih efektif bila sumberdaya manusia (SDM) yang ada dalam perusahaan memang berkompeten dalam memanfaatkan sumberdaya lainnya. Potensi SDM yang tidak termanfaatkan dengan baik justru akan merugikan perusahaan.

Pfeffer sebagaimana dikutip Tuty Herlina (1998) menyarankan ada 13 (tiga belas) langkah praktis yang saling terkait satu sama lain untuk menjadikan SDM sebagai sumberdaya yang handal dalam membangun keunggulan bersaing perusahaan. *Pertama, employment security* untuk mendorong karyawan memberikan kontribusi pada perusahaan. Untuk ini, diperlukan kehati-hatian dan selektifitas yang tinggi dalam mempekerjakan manusia.

Kedua, selectif in recruiting sebagai upaya memilih orang yang tepat untuk bidang kerja yang sesuai. Biaya supervisi akan dapat ditekan karena proses penyesuaian karyawan dapat diperpendek. *Ketiga, hight wages* sebagai cerminan kemauan perusahaan menghargai kinerja manusia. *Keempat, incentive pay* yang transparan untuk menunjang motivasi yang akan melahirkan inovasi. *Kelima, employee owership* sebagai upaya meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan dan meminimalkan konflik.

Keenam, information sharing untuk memberi kesempatan pengembangan wawasan karyawan. Pengekangan karyawan terhadap akses informasi hanya akan menyebabkan mereka bekerja secara statis. *Ketujuh, participation and empowerment* yang sangat dibutuhkan untuk meletakkan dasar otonomi. Desentralisasi untuk meningkatkan partisipasi karyawan dapat menciptakan fleksibilitas karyawan dalam menggunakan potensi yang dimilikinya.

Kedelapan, self managed teams untuk mempertanggung perusahaan. Organisasi yang memiliki tim kerja yang solid akan mudah menghadapi tantangan dari luar dan secara internal lebih menguntungkan karena pekerjaan dapat diselesaikan oleh tim secara lebih baik. *Kesembilan, training and skill development* untuk menjamin terjadinya perbaikan kualitas secara kontinyu. *Kesepuluh, cross utiliation and cross training* untuk menempatkan sinergi sepanjang seseorang mampu melakukan pekerjaan ganda, perusahaan dapat memberikannya untuk memberikan keseragaman. Perusahaan diuntungkan karena karyawan menganggap kehidupan kerja kian menantang.

Kesebelas, symbolic egalitarianism sebagai cara untuk memberikan identitas yang mempunyai ciri kesamaan derajat. Kesamaan komparatif

akan menimbulkan semua aktifitas dan tindakan berjalan lancar. *Keduabelas, wage compression* untuk saling mengkaitkan tugas yang saling ketergantungan. Kompresi bayaran untuk mengurangi kompetisi interpersonal dan meningkatkan kerjasama akan bermuara pada efisiensi.

Ketigabelas, promotion from within sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengembangkan diri dan dapat menjadi intensif bagi karyawan. Promosi tidak hanya berupa kenaikan struktural tapi dalam bentuk perluasan fungsional dan kompensasi dapat saja diterapkan.

Langkah-langkah praktis dalam memandang dan memanfaatkan manusia sebagai sumberdaya strategis perusahaan meski jumlahnya 13, tentu bukan angka sial. Menerapkannya secara simultan dalam perusahaan akan meningkatkan kemampuan bersaing yang lebih mendasar bagi perusahaan. Harus diakui memang, mengembalikan seseorang manusia jauh lebih sulit dari mengembalikan 100 ekor kerbau. Hanya saja melalui manusialah sebuah organisasi dapat tumbuh, berkembang dan tetap bertahan hidup.

[]

Kiamat 5 Mei 2000

Para ahli astronomi memperkirakan pada tanggal 5 Mei 2000 lalu akan terjadi kiamat di muka bumi. Paling tidak akan terjadi banjir besar seperti banjir di zamannya Nabi Nuh. Dasar pikir para ahli ini berpijak pada terjadinya kesamaan posisi tujuh planet di jagad raya. Kesejajaran posisi tujuh planet tersebut akan mengubah posisi khatulistiwa karena pengaruh perubahan gravitasi bumi.

Kutub yang dulu utara bisa jadi timur dan yang dulu barat bisa jadi selatan. Es di kutub utara akan mencair dan menyebabkan naiknya permukaan laut. Demikian pula di selatan. Berarti Selandia Baru dan Australia akan

tenggelam, termasuk Jepang, Alaska dan sebagian Cina dan negara Skandinavia (bekas Uni Soviet).

Para ahli nجوم mengkaitkan peristiwa itu dengan perjalanan waktu dan kalkulasi matematika dunia magic. Banjir bandang Nabi Nuh terjadi 6000 tahun yang lalu. Bila angka tersebut dijumlahkan hasilnya adalah 6 (enam). Kemudian angka 5 Mei 2000 dijumlahkan ($5+5+2+0=1+2$) hasilnya tiga (tiga) dan angka 6 (enam) dibagi dengan 3 (tiga) diperoleh angka 2 (dua). Artinya, banjir bandang kedua atau Kiamat Nabi Nuh kedua memang akan jatuh pada tanggal, bulan, dan tahun tersebut.

Lain halnya dengan ahli sinematografi. Persoalan Kiamat 5 Mei 2000 diangkatnya ke layar kaca. Film seri "Millenium" yang ditayangkan pada salah satu stasiun televisi swasta di Indonesia, mengemasnya ke dalam bentuk cerita yang menarik dan tentunya laris di pasaran. Mata pemirsa, seakan percaya dengan tidak, melekat erat dan menapak alur cerita yang diliris oleh sang Sutradara.

Di Indonesia, persoalan kiamat ini belum banyak bergema. Yayasan Paramida yang dipimpin Prof. Dr. Nurcholis Madjid mengemasnya dalam bentuk diskusi ilmiah. Tujuannya hanya immanistik atau mencoba

menggugah kesadaran manusia agar tetap berpegang pada jalan yang telah digariskan Yang Maha Kuasa. Hanya saja majalah "DR" mengangkat persoalan itu menjadi laporan utama yang berangkat dari hasil diskusi Yayasan Paramida tadi. Dalam suatu wawancara dengan salah satu stasiun televisi swasta Indonesia, Pimpinan Redaksi "DR" mencoba mengemas persoalan Kiamat 5 Mei 2000 menjadi *marketing tools* majalahnya untuk melakukan penetrasi pasar.

Dengan mengangkat isu ini, diharapkan pasar dapat direbut dan kinerja pemasaran dapat diperbaiki. Per-

usahaan mencoba untuk menggugah emosi pembaca dan menimbulkan minat untuk membaca dan mengetahui ada apa di balik rumor Kiamat 5 Mei 2000. Dalam konteks ini majalah tersebut mencoba menciptakan pasar (*create markets*) untuk menaikkan market volume usaha. Cara ini mementaskan paradigma lama yang berpegang pada prinsip bahwa pasar tidak bisa dibuat dan hanya bisa dicari.

***"Pada sisi lain,
bagi pengusaha
yang cermat
mengamati
dinamika pasar
kepekaan
konsumen justru
merupakan
peluang yang tidak
ternilai harganya"***

11000.
6600
11000
28

Secara fisik mungkin hanya terdapat konsumen itu-itu saja di dalam pasar. Namun secara kualitatif permintaan konsumen dapat bergerak secara vertikal, bukan hanya horizontal. Ekspansi pasar tidak hanya dapat ditempuh dengan menambah jumlah pembeli, tetapi bisa pula diarahkan dengan menumbuhkan keinginan konsumen untuk meningkatkan jumlah pembelian. Khusus untuk produk media, aspek ini sedikit lebih gampang karena produk dapat dispesifikasi secara tegas. Karena itu, tidak jarang orang berlangganan 2-3 macam koran.

Segmentasi pasar secara psikologis akhir-akhir ini memang sedang *ngetren* dilakukan. Menggunakan "rumor" untuk penetrasi pasar merupakan teknik yang efektif untuk masuk ke target pasar psikologis. Pendekatan segmentasi dengan hanya mengandalkan variabel demografis, geografis, tidak lagi dapat diandalkan. Dinamika masyarakat yang makin cepat, akibat perkembangan teknologi dan "dunia tanpa batas" menyebabkan konsumen makin peka perasaannya. Kepekaan ini, di satu sisi merupakan ancaman karena begitu sulit memprediksi kebutuhan dan keinginan konsumen sejalan dengan kecepatan perubahan selera mereka.

Pada sisi lain, bagi pengusaha yang cermat mengamati dinamika pasar kepekaan konsumen

justeru merupakan peluang yang tidak ternilai harganya. Perusahaan yang secara piawai menggugah emosi konsumen akan menanggung keuntungan yang cukup besar dalam waktu yang singkat. Apalagi di Indonesia yang mayoritas penduduknya sangat demonstratif. Rumor ternyata merupakan senjata ampuh untuk memenangkan persaingan. Melalui rumor pengenalan produk ke konsumen menjalar berlipat-lipat.

Untuk masa yang akan datang, rumor memang tidak bisa diabaikan oleh "marketer". Kiamat 5 Mei 2000 yang menggelembung dari mitos astronomi pun bisa jadi rumor yang mampu mendatangkan kualitas kinerja pasar. Jadi, ramai-ramai menggelitik emosi konsumen untuk menggugah psikologi mereka sehingga punya hasrat atau keinginan untuk membeli merupakan cara penting untuk menaikkan pangsa pasar.

Tapi harus diingat, rumor bila salah adopsi sebagai perangkat promosi bisa berakibat fatal bagi perusahaan. Bila itu yang terjadi, maka kiamatlah perusahaan tersebut. Dan, prediksi astronomis tentang Kiamat 5 Mei 2000 akan benar-benar terjadi pada usaha Anda. Jangan sampailah! []