

# BAB 1

## MEMBANGUN KEUNGGULAN KOMPETITIF

### **A. Pendahuluan**

Keberadaan manusia sebagai makhluk sosial mengakibatkan manusia selalu berorientasi untuk bersekutu dan membentuk kelompok. Organisasi merupakan alat yang dipakai manusia untuk mengoordinasikan berbagai kegiatan mereka dalam rangka mencapai sesuatu yang bernilai dan untuk mencapai tujuan bersama (Jones: 2013). Organisasi merupakan suatu entitas sosial yang terdiri dari kelompok orang yang saling bekerja sama sesuai peran yang telah diatur dalam suatu norma untuk mencapai cita-cita bersama. Banyak teori mengatakan bahwa kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kumpulan kinerja individu-individu anggotanya. Jadi kinerja organisasi adalah dampak dari individu anggota dari organisasi yang mampu saling bekerja sama dan bersinergi dalam suatu proses untuk mencapai tujuan bersama. Tidak serta merta kumpulan individu yang hebat akan menjadi organisasi yang hebat. Perlu ada suatu sistem yang mengatur dan mengelola agar individu hebat dapat bekerja sama dan bersinergi menjadi organisasi hebat. Untuk mampu saling

bekerja sama dan bersinergi, maka perlu ada seseorang yang mengerakkan dengan bijaksana organisasi tersebut untuk mencapai tujuan bersama. Kata *organizational* menunjukkan bahwa organisasi tersebut bukanlah statis dan pasif, namun organisasi tersebut mengalami suatu dinamika dan mempunyai jiwa untuk hidup dan berkembang layaknya makhluk hidup (*organism*).

---

**Organisasi merupakan suatu entitas sosial yang terdiri dari kelompok orang yang saling bekerja sama sesuai peran yang telah diatur dalam suatu norma untuk mencapai cita-cita bersama.**

---

Kata "*organization*" berbeda dengan "*organizational*", sama halnya dengan kata "*monumen*" berbeda dengan kata "*monumental*" dan sebuah alat musik gitar yang merupakan "*instrumen*" dan musik yang dihasilkannya berupa musik "*instrumental*". Dapat kita pahami bahwa organisasi adalah kumpulan orang yang beraktivitas dan bekerja sama mencapai tujuan sedangkan organisasional adalah organisasi yang berproses menghasilkan suatu dinamika yang mempunyai nilai dan jiwa. Organisasi unggul (*organizational greatness*) merupakan suatu konsep sinergi dari berbagai elemen dalam organisasi yang selalu perlu dikelola yang melibatkan kepemimpinan yang unggul, manajemen yang unggul, dan strategi yang unggul.

## **B. Organisasi dan Perubahan Global**

Bayangkan Anda sedang di dalam taksi yang sedang bergegas menuju bandara untuk mengejar waktu keberangkatan Anda ke kota lain. Anda perlu tiba di bandara tepat waktu, jika tidak, maka Anda akan tertinggal pesawat. Dengan kondisi lalu lintas yang tidak menentu, Anda telah memutuskan untuk berangkat berjam-jam lebih awal, supaya Anda tiba di bandara lebih awal dari jadwal keberangkatan pesawat Anda. Situasi di atas menggambarkan bagaimana kita berada dalam suatu kondisi yang tidak seluruhnya dalam kendali kita. Kemacetan adalah masalah eksternal yang terjadi di luar kendali kita. Namun kita perlu merespons dengan mengambil sikap dan bertindak atas kondisi macet tersebut. Ilustrasi ini menggambarkan bagaimana eksekutif suatu organisasi dewasa ini bergelut dengan respons perubahan eksternal organisasi dan menggerakkan internal organisasi menuju tujuan yang harus dicapai.

Tantangan mengelola organisasi dewasa ini terletak pada bagaimana merespons perubahan dengan tepat, sehingga terdapat dua sisi tantangan bagi pengelola organisasi, yaitu pertama memantau perkembangan eksternal organisasi dan kedua adalah mengarahkan organisasi menuju pada arah yang diinginkan. Konsekuensi terhadap dinamika eksternal dan internal organisasi ini adalah timbulnya ketidakharmonisan para pemangku kepentingan. Oleh karena itu tantangan terbesar saat ini adalah bagaimana menyeimbangkan kepentingan pihak-pihak utama.

Ada tiga pemangku kepentingan utama terhadap organisasi, yaitu: pemegang saham, pelanggan, dan karyawan kunci (Donavan dan Tully: 1998). Persoalan yang sering dihadapi oleh para eksekutif adalah bahwa masing-masing pihak memiliki kepentingan yang berbeda-beda pada saat yang sama. Seni mengelola dan menyeimbangkan kepentingan para pemangku kepentingan utama dalam organisasi inilah yang menjadi kunci keunggulan organisasi yang berkesinambungan. Kemampuan menyeimbangkan kepentingan para pihak ini adalah dalam suatu kondisi yang dinamis, di mana perkembangan eksternal dan respons internal perlu dikelola secara terus-menerus. Membangun keseimbangan organisasi terhadap kepentingan *stakeholder* merupakan suatu kondisi yang bergerak secara dinamis. Organisasi perlu selalu melakukan berbagai kebijakan dan tindakan untuk menjaga kondisi keseimbangan tersebut.

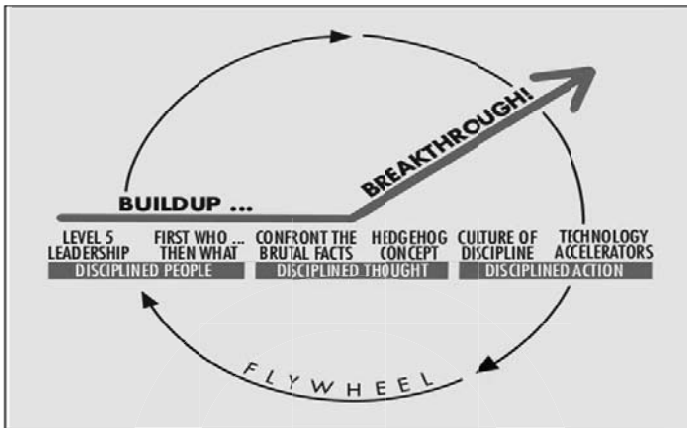
---

**Organisasi unggul (*organizational greatness*) merupakan suatu konsep sinergi dari berbagai elemen dalam organisasi yang selalu perlu dikelola yang melibatkan kepemimpinan yang unggul, manajemen yang unggul, dan strategi yang unggul.**

---

Dalam suatu penelitian yang dilakukan oleh Jim Collins (Collins: 2001) terhadap 20.400 organisasi bisnis (perusahaan) yang dibagi berdasarkan industrinya masing-masing, Collins berpendapat bahwa terdapat dua kelompok perusahaan, yaitu kelompok perusahaan yang baik (*good company*) dan kelompok perusahaan yang hebat (*great company*). Karakteristik yang membedakan kedua kelompok perusahaan itu adalah:

1. Kepemimpinan
2. Karyawan yang kompeten pada posisi yang tepat (*right man on the right place*)
3. Sikap fokus yang pantang menyerah
4. Menjadi yang terbaik dalam bidangnya
5. Budaya disiplin
6. Teknologi berbagai punggukit

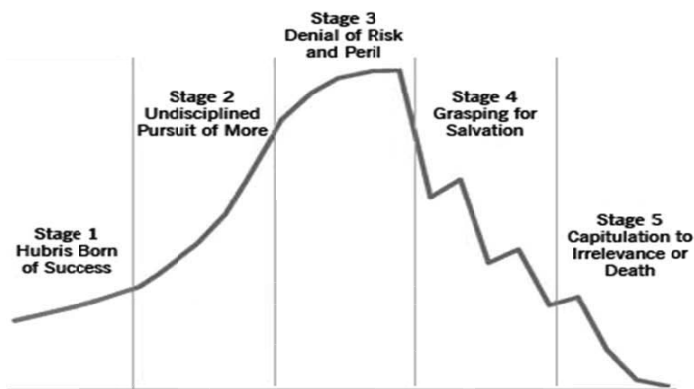


Gambar Karakteristik Perusahaan Hebat

Sumber: Jim Collins, *Good To Great*, Harper Collins: New York, 2001

Penelitian yang dilakukan di akhir 1990-an ini dituangkan dalam buku berjudul *Good to Great* yang menjadi buku *international best seller* di awal tahun 2000-an. Namun dalam perkembangannya pada 2008, Negara Amerika Serikat terkena dampak krisis ekonomi yang menyebabkan runtuhnya perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat termasuk perusahaan dengan kategori hebat menurut Jim Collins. Oleh karena itu, Jim Collins meneruskan

penelitiannya untuk mencari pola penyebab runtuhnya perusahaan-perusahaan hebat tersebut. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa adanya ketidakdisiplinan organisasi dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan sesuai dengan strategi yang ada menyebabkan adanya sikap menampik dan mengesampingkan risiko. Dalam kondisi normal perusahaan akan berjalan normal, namun di saat krisis ekonomi eksternal melanda, maka perusahaan akan kehilangan kendali yang menyebabkan perusahaan begitu rentan, tidak berdaya, dan akhirnya melakukan berbagai kegiatan yang sporadis namun tidak mendatangkan hasil yang baik.



Gambar Pola Kebangkrutan Perusahaan

Sumber: Jim Collins, *How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In*, HarperCollins: New York, 2009

Pendapat Jim Collins ini ditulis dalam bukunya yang berjudul *How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In* (Collins: 2009). Dalam buku ini terdapat ilustrasi

yang menarik bahwa organisasi bisnis dianalogikan seperti tubuh manusia. Saat tubuh manusia masih bisa bangun pagi, beraktivitas normal, dan melakukan kegiatan rutin sehari-hari secara normal, manusia cenderung menyangka kalau di dalam tubuhnya terdapat potensi penyakit. Mungkin kolesterolnya sudah di atas ambang batas, mungkin tekanan darahnya tinggi, mungkin kadar gulanya sudah tinggi di atas toleransi, dan seterusnya. Namun selama tubuh manusia masih bisa beraktivitas normal, maka sikap menyangkal dan tidak disiplin dalam perilaku sehari-hari nyata dilakukan seperti tidak berolahraga, tidak menjadi porsi dan menu makanan, tidak hidup seimbang menurut ukuran kesehatan. Selama keadaan eksternal normal, maka tindakan tersebut tidak banyak masalah. Terlebih bahwa data dan informasi potensi penyakit tersebut tidak mudah untuk didapat kecuali melalui uji kesehatan darah di laboratorium. Kapan terjadi pengakuan bahwa tubuh manusia tadi mengandung potensi penyakit? Jawabannya adalah manusia sadar bahwa dia sedang sakit ketika dia benar-benar sakit, terkapar di tempat tidur, tidak mampu beraktivitas rutin seperti biasanya, atau bahwa harus dirawat inap di rumah sakit. Jika sudah terbaring sakit, dengan sangat mudah kita mempunyai data dan informasi bahwa tubuh manusia ini sedang sakit dan perlu pertolongan dokter dan obat-obatan.

Dari sisi biaya kita juga dapat mengatakan bahwa jauh lebih murah untuk melakukan pencegahan daripada pengobatan. Dari sisi efektivitas kesehatan kita dapat mengatakan bahwa mencegah lebih efektif daripada mengobati. Namun pencegahan menuntut manusia untuk

mawas diri dan hidup disiplin, sedangkan pengobatan biasanya terjadi sudah dalam kondisi yang agak terlambat. Jika ilustrasi tubuh manusia ini kita analogikan kepada organisasi, maka saat semua berjalan normal kita dapat mengatakan semua baik-baik saja. Perlu upaya ekstra untuk mendapatkan data dan informasi tentang potensi ketidakberesan organisasi di saat semua berjalan normal, layaknya perlu uji laboratorium pada tubuh manusia. Ketidaksiplinan organisasi juga menjadi kontributor besar dalam memperparah ketidakberesan. Saat badai krisis eksternal datang, maka semua potensi ketidakberesan tadi menjadi nyata dalam organisasi, yaitu kesulitan keuangan, kualitas dan kuantitas pelanggan menurun, banyak masalah operasional, dan sebagainya. Saat inilah nyata organisasi sedang tidak beres dan seolah-olah semua menjadi terlambat.

---

**Organisasi yang “tidak sehat” segera akan kena serangan “penyakit” sedangkan organisasi yang selalu menjaga stamina akan lebih tegar menghadapi masa-masa sulit.**

---

Jika kita amati grafik dalam gambar Pola Kebangkrutan Perusahaan di atas, terlihat bahwa awal kegagalan dimulai dari kesombongan dan ketidakpedulian terhadap masalah-masalah kecil yang ada di dalam organisasi. Sering kita dengar kalimat dari pengelola organisasi yang mengatakan, “Dengan cara ini juga sudah jalan kok, kenapa harus repot-repot untuk memperbaiki atau mengembangkannya.” Hal ini sebenarnya sama dengan pernyataan seseorang yang tidak mau lagi melanjutkan sekolahnya dengan mengatakan,



“Ngapain sekolah, hasilnya juga cuma selembar kertas ijazah, tidak bersekolah juga bisa hidup kok.” Pernyataan-pernyataan seperti itu merupakan pernyataan yang menyederhanakan persoalan, dan pernyataan yang tidak bijaksana di zaman sekarang ini. Kita tahu bahwa globalisasi dan teknologi informasi yang berkembang saat ini menjadikan ketergantungan dan integrasi antara berbagai aspek kehidupan menjadi nyata. Gaya hidup masyarakat berubah, komunikasi menyebabkan cara memasarkan produk berbeda. Kampanye politik berubah, dan sebagainya. Kesombongan menyebabkan kelengahan, tidak mempersiapkan diri, menyederhanakan persoalan, kemudian menyebabkan perilaku yang tidak disiplin, dan akhirnya menyangkal adanya risiko. Di masa-masa semua berjalan normal memang terkesan tidak ada masalah, namun ketika ada keadaan tidak normal yang disebabkan oleh krisis eksternal, maka di situlah akan membedakan organisasi yang siap menghadapi krisis karena mereka mempersiapkan diri sebelumnya. Organisasi yang “tidak sehat” segera akan kena serangan “penyakit” sedangkan organisasi yang selalu menjaga stamina akan lebih tegar menghadapi masa-masa sulit tersebut.

Oleh karena itu kunci disiplin begitu penting bagi organisasi dewasa ini. Jim Collins melanjutkan penelitiannya dan dituangkan dalam buku berjudul *Great by Choice*. Dalam buku ini Jim Collins mengatakan bahwa ada tiga faktor penting yang perlu dilakukan oleh organisasi untuk tetap dalam stamina yang bugar (fit), waspada, dan siap menghadapi krisis eksternal yang pasti akan datang setiap saat. (Collins and Hansen: 2011)