

# **Bab 1.**

## **Dinamika Bisnis dalam Persaingan**

### **A. Pendahuluan**

Persaingan bisnis semakin mengarah kepada persaingan global. Krisis ekonomi di luar negeri, suka tidak suka, cepat atau lambat, merupakan suatu kepastian akan berdampak kepada perekonomian dalam negeri dan akhirnya memengaruhi kinerja bisnis setiap perusahaan. Dari waktu ke waktu, kita menyaksikan produk dengan berbagai merek silih berganti merebut pangsa pasar. Kita masih ingat ketika telepon seluler dengan merek Nokia merajai pasar ponsel di Indonesia, kala itu setiap orang yang menggunakan ponsel hampir pasti menggunakan ponsel merek Nokia dengan berbagai tipe sesuai dengan kelas dan kebutuhan konsumennya. Namun kini jelas semua telah berubah, kejayaan ponsel Nokia sudah berlalu. Yang menarik adalah jika kita tanya kepada konsumen yang pernah menggunakan ponsel Nokia, apakah mereka puas dengan ponsel Nokia mereka. Rata-rata menjawab puas, tapi tetap saja tidak setia terhadap merek tersebut.

Secara konseptual, ternyata kepuasan adalah suatu variabel sikap yang tidak selalu menyebabkan loyalitas terhadap merek tersebut. Lalu pertanyaan selanjutnya, apa sebenarnya yang dicari oleh pelanggan untuk semua produk yang dibelinya? Maka kita akan menemukan seribu satu macam jawaban atas alasan seseorang membeli suatu produk dengan merek tertentu. Pada akhirnya semua alasan membeli suatu produk dengan

merek tertentu akan bermuara kepada nilai tambah (*value added*). Nilai tambah yang didapatkan oleh seorang pelanggan secara sederhana dapat kita katakan sebagai *quality over the price*, yang penting barangnya bagus dan harganya murah.

Nilai tambah secara konseptual dapat kita definisikan sebagai manfaat (*benefit*) yang dirasakan oleh pelanggan dibandingkan dengan pengorbanan (*sacrifice*) yang harus dikeluarkan oleh pelanggan demi mendapatkan manfaat tadi. Jika manfaat yang dirasakan jauh lebih besar dengan pengorbanan yang dikeluarkan, maka nilai tambah tersebut dikategorikan sebagai nilai tambah yang besar. Sebaliknya, jika manfaat yang dirasakan lebih sedikit dibandingkan dengan pengorbanan yang dirasakan, maka nilai tambah terhadap produk tersebut dikategorikan kecil. Dalam hal ini manfaat yang dirasakan dapat berwujud berbagai bentuk, misalnya manfaat fungsional produk seperti khasiat dan kehebatan suatu produk dalam menyelesaikan masalah pelanggan, maupun manfaat psikologis seperti kepastian, kenyamanan, prioritas, dan lain-lain. Begitu juga dengan pengorbanan, bisa dalam bentuk pengorbanan waktu, tenaga, biaya atau harga yang harus dibayar, juga dapat berupa pengorbanan kenyamanan dan prestise.

Produsen yang mampu menghasilkan nilai tambah secara terus-menerus adalah produsen yang akan menjadi pemenang dalam persaingan, sehingga persaingan sesungguhnya bukanlah persaingan terhadap pesaing, melainkan persaingan dalam menghasilkan nilai tambah kepada pelanggan.

---

Nilai tambah secara konseptual dapat kita definisikan sebagai manfaat (*benefit*) yang dirasakan oleh pelanggan dibandingkan dengan pengorbanan (*sacrifice*) yang harus dikeluarkan oleh pelanggan demi mendapatkan manfaat tadi.

---

Bagaimana rangkaian aktivitas suatu organisasi menghasilkan nilai tambah yang akan dirasakan oleh pelanggannya? Bagaimana merumuskan nilai tambah di tingkat perancangan dan bagaimana mewujudkannya di tingkat pelaksanaan? Hal inilah yang menjadi topik pembahasan dalam buku ini. Secara garis besar, ada tiga persoalan mendasar dalam menghasilkan nilai tambah. Persoalan pertama adalah persoalan yang berkaitan dengan merumuskan atau menciptakan (*creating*) nilai tambah dalam tataran perencanaan. Penciptaan nilai tambah merupakan tahapan perumusan strategi dalam perusahaan yang dikenal dengan formulasi strategi (*intended strategy*). Hal ini merupakan tanggung jawab pimpinan puncak organisasi dalam merumuskan strategi. Persoalan kedua yang tidak kalah penting adalah persoalan bagaimana nilai tambah yang sudah dirumuskan dengan baik dapat terwujud pada level pelaksanaan (*capturing*). Melaksanakan strategi perusahaan sehingga nilai tambah yang dirancang terwujud merupakan tahapan eksekusi strategi. Persoalan kedua ini menjadi tanggung jawab manajer yang melaksanakan kegiatan operasional perusahaan. Sedangkan persoalan ketiga adalah persoalan yang berkaitan dengan mempertahankan atau memperbaharui nilai tambah tersebut (*sustaining*). Melakukan evaluasi dan pengendalian atas pelaksanaan strategi juga merupakan bagian dari eksekusi strategi untuk mendapatkan strategi yang realistis, adaptif, dan aplikatif (*emergent strategy*). Persoalan ketiga merupakan persoalan sistem dan mental atau budaya perusahaan untuk terus-menerus memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi yang menjadi tanggung jawab semua pihak dalam organisasi.

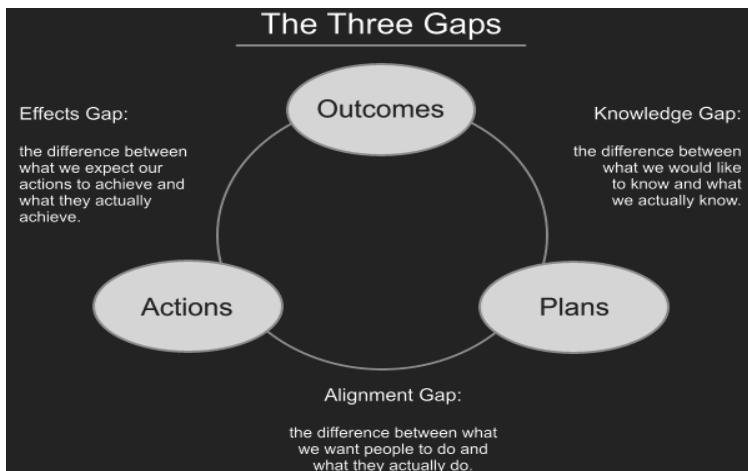
## B. Tantangan dan Masalah dalam Mengelola Perusahaan

Ada temuan menarik yang disampaikan oleh seorang peneliti di Eropa bahwa ada tiga persoalan yang dihadapi perusahaan sebagai organisasi dewasa ini, yaitu: 1. *Alignment gap*, ketidaksesuaian antara apa yang direncanakan dan apa yang dilaksanakan, 2. *Effect gap*, ketidaksesuaian antara apa yang dilaksanakan dan akibat yang diharapkan, dan 3. *Knowledge gap*, ketidaksesuaian antara akibat yang diharapkan dan apa yang direncanakan terjadi. (Bungay: 2011)

---

Memiliki strategi yang jitu ternyata adalah hal yang berbeda dengan melaksanakan strategi dengan benar. Jadi, di sini ada dua dimensi yang berbeda yaitu membuat (memformulasi) strategi dan melaksanakan (mengeksekusi) strategi.

---



Gambar Tiga Jenis Gap dalam Organisasi

Sumber: Stephen Bungay, *The Art of Execution*, Nicholas Brealey Publishing: London, 2011

Selanjutnya, Bungay mengatakan bahwa perusahaan perlu merumuskan strategi sebagai suatu konsep jalan keluar yang diikuti dengan aspek kepemimpinan dan aspek manajemen pengelolaan teknis operasionalnya.

Kepemimpinan dan manajemen merupakan aspek dari operasionalisasi strategi menjadi kegiatan teknis operasional yang detail, sektoral, dan rutin. Kepemimpinan dan manajemen inilah yang merupakan komponen pembentuk perubahan (*make things happen*).

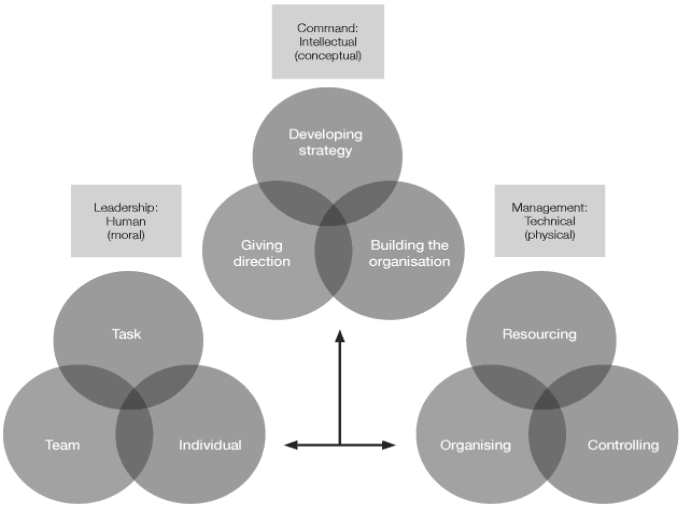
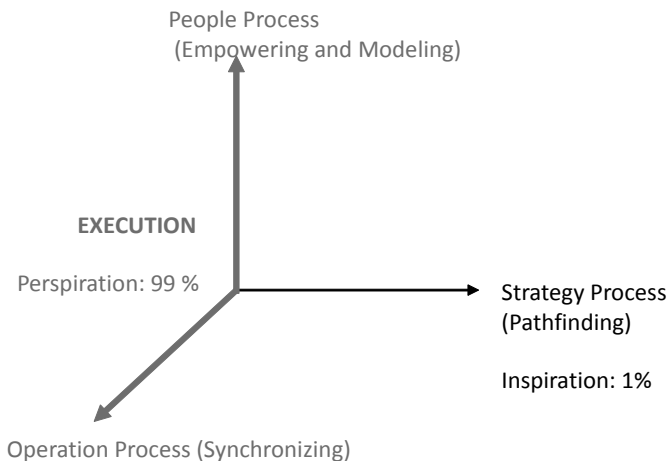


Fig 2 The elements of the trinity

### Gambar Tiga Jenis Solusi dalam Organisasi

Sumber: Stephen Bungay, *The Art of Execution*, Nicholas Brealey Publishing: London, 2011

Hal serupa juga diungkapkan oleh Larry Bossidy dan Ram Charan yang mengatakan bahwa eksekutif perusahaan perlu memiliki strategi sebagai suatu arah dan inspirasi sehingga dapat menjadi pedoman dalam mengelola perusahaan (Bossidy dan Charan: 2009). Bagi perusahaan yang mampu mengarahkan organisasi kepada strategi yang tepat akan memberikan nilai tambah yang besar bagi seluruh pemangku kepentingan. Tidak cukup sampai di sini, memiliki strategi yang jitu ternyata adalah hal yang berbeda dengan melaksanakan strategi dengan benar. Jadi di sini ada dua dimensi yang berbeda yaitu membuat (memformulasi) strategi dan melaksanakan (mengeksekusi) strategi. Selanjutnya, Larry Bossidy dan Ram Charan mengatakan bahwa melaksanakan strategi perlu dua dimensi yang mendasar, yaitu kepemimpinan (*people process*) dan manajemen (*operation process*). Dimensi yang diperlukan perusahaan untuk menyeimbangkan kepentingan para pihak dan mencapai sukses berkesinambungan dapat dilihat pada gambar berikut.



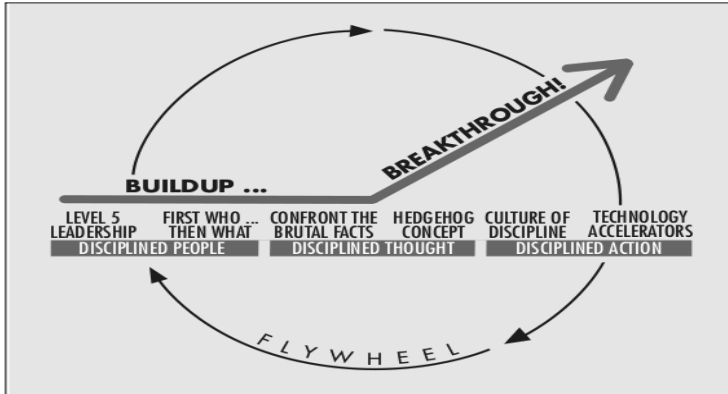
Gambar Dimensi Formulasi Strategi Dan Eksekusi Strategi

Sumber: Larry Bossidy, Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, Crown Business: New York, 2009

Dari gambar di atas terlihat terdapat tiga hal utama dalam mengelola perusahaan menuju pada keseimbangan organisasi yang akan menjadi dasar kesinambungan (*sustainability*) perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tiga hal tersebut meliputi strategi, kepemimpinan, dan manajemen. Kepemimpinan dan manajemen merupakan aspek dari operasionalisasi strategi menjadi kegiatan teknis operasional yang detail, sektoral, dan rutin. Kepemimpinan dan manajemen inilah yang merupakan komponen pembentuk perubahan (*make things happen*). Strategi yang diwacanakan oleh pimpinan puncak perusahaan menjadi konkret di lapangan dalam kegiatan sehari-hari perusahaan oleh faktor kepemimpinan dan manajemen ini.

Dalam suatu penelitian yang dilakukan oleh Jim Collins pada akhir tahun 1990'-an 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*) (Collins: 2001). 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, dan
6. Teknologi ke bagai pengungkit

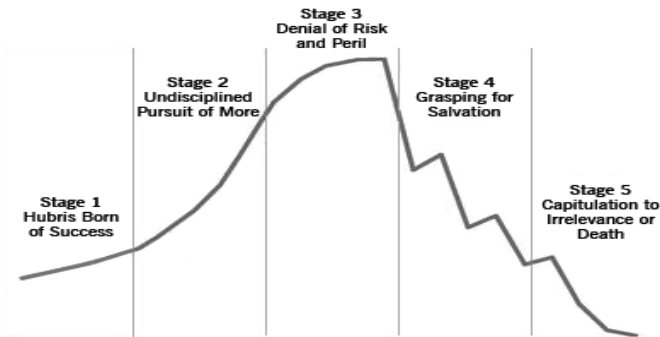


Gambar Karakteristik Perusahaan Hebat

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

Penelitian yang dilakukan di akhir tahun 1990'-an ini dituangkan dalam buku berjudul *Good to Great* yang menjadi buku international *best seller* di awal tahun 2000-an. Namun dalam perkembangannya di tahun 2008, di mana Negara Amerika Serikat terkena dampak krisis ekonomi yang menyebabkan runtuhnya perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat termasuk perusahaan dengan kategori hebat menurut Jim Collins, maka, Jim Collins meneruskan penelitiannya untuk mencari pola penyebab runtuhnya perusahaan-perusahaan hebat tersebut. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa adanya ketidaksiplinan organisasi dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan sesuai dengan strategi yang telah dipilih dan akhirnya menyebabkan adanya sikap 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 berikut menunjukkan pola jatuhnya perusahaan bahkan perusahaan dengan kategori hebat sekalipun.





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 menyangkal jika di dalam tubuhnya terdapat potensi penyakit. Mungkin kolesterolnya sudah di atas ambang batas, mungkin tekanan darahnya relatif 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 menjaga porsi dan menu makanan, tidak hidup seimbang menurut ukuran kesehatan. Selama keadaan eksternal normal, maka tindakan tersebut tidak banyak masalah. 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.

---

Kesombongan menyebabkan kelengahan, tidak mempersiapkan diri, menyederhanakan persoalan, kemudian menyebabkan perilaku yang tidak disiplin, dan akhirnya menyangkal adanya risiko.

---

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 (*medical check up*) pada tubuh manusia. Ketidakdisiplinan dalam perusahaan 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 menjadi menurun, penjualan menurun, banyak masalah operasional, dan sebagainya. Saat inilah nyata organisasi sedang tidak beres dan seolah-olah semua menjadi terlambat.