

UPAYA MEMANTAPKAN KUALITAS MANAJEMEN

Roesanto SE, MSi

Kemajuan teknologi dengan berbagai perubahan aspek ekonomi tampaknya berpengaruh besar terhadap kegiatan bisnis. Akibatnya, kondisi persaingan pun semakin tajam. Dan ini jelas menuntut kesiapan perusahaan. Di samping harus bisa beroperasi lebih efisien dan produktif dalam menghasilkan produk berkualitas, mereka harus mampu pula bersikap fleksibel. Ini membutuhkan perubahan pola pikir, sikap mental dan pembenahan sistem kerja secara mendasar.

Konsekuensi Kemajuan Bisnis

Sekarang ini tantangan bisnis semakin berat. Berbagai perubahan telah terjadi di hampir semua aspek kegiatan ekonomi. Kondisi dan tuntutan pasar telah berubah. Kebutuhan serta keinginan konsumen telah bergeser. Kemajuan teknologi selama ini pun berhasil membuka jangkauan bisnis secara global. Konsekuensinya, upaya pengembangan produk dan proses terus harus diselaraskan dengan tuntutan perubahan pasar.

Semua perubahan ini telah mengakibatkan perubahan fokus strategi bisnis secara mendasar selama tiga dasawarsa terakhir ini.

1. Strategi bisnis tahun 70-an

Selama dasawarsa 70-an, kegiatan bisnis masih terfokus pada keunggulan biaya. Upaya penguasaan pangsa pasar sebagai ukuran pertumbuhan, lebih diprioritaskan. Akibatnya, pembenahan internal, sering terabaikan. Satu dan lain karena perusahaan cenderung lebih memperhatikan daya tarik pasar sebagai basis bersaing.

Waktu itu, kegiatan bisnis banyak mengandalkan strategi "produk, pasar dan

keuangan". Sebab dengan memiliki produk terkenal, perusahaan mudah menguasai pangsa pasar sehingga kebutuhan finansial gampang terpenuhi.

Namun begitu permintaan pasar meningkat, perusahaan terpaksa menambah kapasitas produksi. Ini akan meningkatkan harga pokok dan memaksa perusahaan menaikkan harga jual produk. Bila ini terjadi, peluang pesaing untuk merebut pangsa pasar yang membutuhkan produk dengan harga lebih murah, semakin terbuka.

2. Strategi bisnis tahun 80-an

Untuk mematahkan dominasi "produk, pasar dan keuangan"; sejak awal dasawarsa 80-an; beberapa perusahaan Jepang mulai menerapkan strategi "produk, pasar, keuangan dan produktivitas". Peningkatan produktivitas dilakukan dengan merekayasa operasional sekaligus merekayasa sumber daya manusia. Pendekatan ini berhasil mengarahkan fokus bisnis untuk mengeliminasi biaya sekaligus meningkatkan kualitas produk.

Selama dasawarsa 80-an, perspektif strategi bersaing mulai bergeser dari sekadar mengutamakan daya tarik pasar menjadi lebih memperhatikan pembenahan internal. Ini dilakukan dengan menganalisis industri berdasarkan konsep "five competitive force Porter". Satu dan lain untuk mempertajam analisis bersaing perusahaan dalam menerapkan tipologi strategi generik Porter "cost leadership, differentiation dan focus strategy" (Thompson Jr., 1990).

3. Strategi bisnis tahun 90-an

Begitu memasuki dasawarsa 90-an, banyak perusahaan mulai menyadari perlunya membenahi kemampuan internal. Fokus pembenahan kualitas produk, men-

jadi prioritas. Strategi diferensiasi menjadi andalan untuk bisa "mengeliminasi biaya, meningkatkan kualitas produk dan mempercepat proses produksi agar mampu merespons tuntutan pasar dengan cepat". Kini faktor biaya, kualitas dan waktu menjadi fokus utama strategi bisnis. Sebab dalam menghadapi tantangan persaingan yang semakin berat, sekarang ini perusahaan harus berupaya (Hammer & Champy, 1993):

- a) Meningkatkan fleksibilitas sikap kerja dalam mengantisipasi perubahan pasar, persaingan dan tuntutan konsumen.
- b) Membenahi struktur operasional agar lebih ramping dan efisien sehingga mampu cepat merespons tekanan persaingan.
- c) Melakukan inovasi produk sekaligus proses untuk meraih keunggulan bersaing.
- d) Meningkatkan dedikasi dalam menghasilkan produk dan layanan berkualitas.

Pemantapan Kualitas sebagai Basis Keunggulan Bersaing

Keberhasilan pembangunan telah mengubah demografi masyarakat kita. Pendapatan dan tingkat pendidikan kita, membaik. Gaya hidup mulai bergeser. Perilaku konsumen banyak mengalami perubahan. Mereka mulai memperhatikan kebugaran, kesehatan dan kenyamanan lingkungan. Konsumen semakin selektif. Mereka menuntut layanan prima. Konsekuensinya, faktor "biaya rendah, kualitas tinggi dan *delivery* cepat", telah menjadi elemen kritical bagi perusahaan untuk meraih keunggulan bersaing.

Dengan memantapkan kualitas, perusahaan akan mampu meraih keunggulan bersaing. Kemampuan meningkatkan *profit margin* akan semakin terbuka. Sebab dengan kehandalan kualitas produk dan layanannya, perusahaan gampang meningkatkan kepuasan *current customer* sekaligus mampu menarik *competitor customers* sehingga pangsa pasar mereka makin besar. Upaya ini ditopang pula dengan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi operasional mereka. Semua itu jelas terlihat dari gambar berikut (Rust et al., 1994):

Kini kualitas mulai diperhatikan. Banyak perusahaan berupaya memahami makna kualitas. Mereka secara bertahap terus berusaha memantapkan kualitas produk dan layanannya.

Menurut Joseph Juran, kualitas dikenal sebagai "fitness for use". Dalam arti, setiap produk atau layanan harus selaras dengan kebutuhan, keinginan serta ekspektasi konsumen. Fakta inilah yang mendorong kita harus memahami lima dimensi kualitas berikut (Schuler & Harris, 1992):

1. Design

Desain mengungkap rincian elemen produk atau layanan beserta pola pemanfaatannya. Kejelasan desain memudahkan melibatkan berbagai kegiatan secara tim atau lintas fungsional dalam merealisasi sasaran perusahaan dalam menghasilkan produk/layanan berkualitas.

2. Conformance

Conformance mencerminkan ketepatan elemen desain dengan produk dan layanan realitanya. Ketepatan secara langsung berpengaruh pada proses yang dipilih, *input resources*, pelatihan, pembinaan pegawai, kondisi lingkungan kerja serta pola pengawasan kegiatan bisnis.

3. Availability

Ketersediaan (*availability*) atau aksesibilitas mencakup elemen kehandalan (*reliability*), gampang diservis (*maintainability*) dan tahan lama (*durability*). Ketersediaan produk memudahkan konsumen memperoleh, menggunakan dan kemudahan diservis.

4. Safety

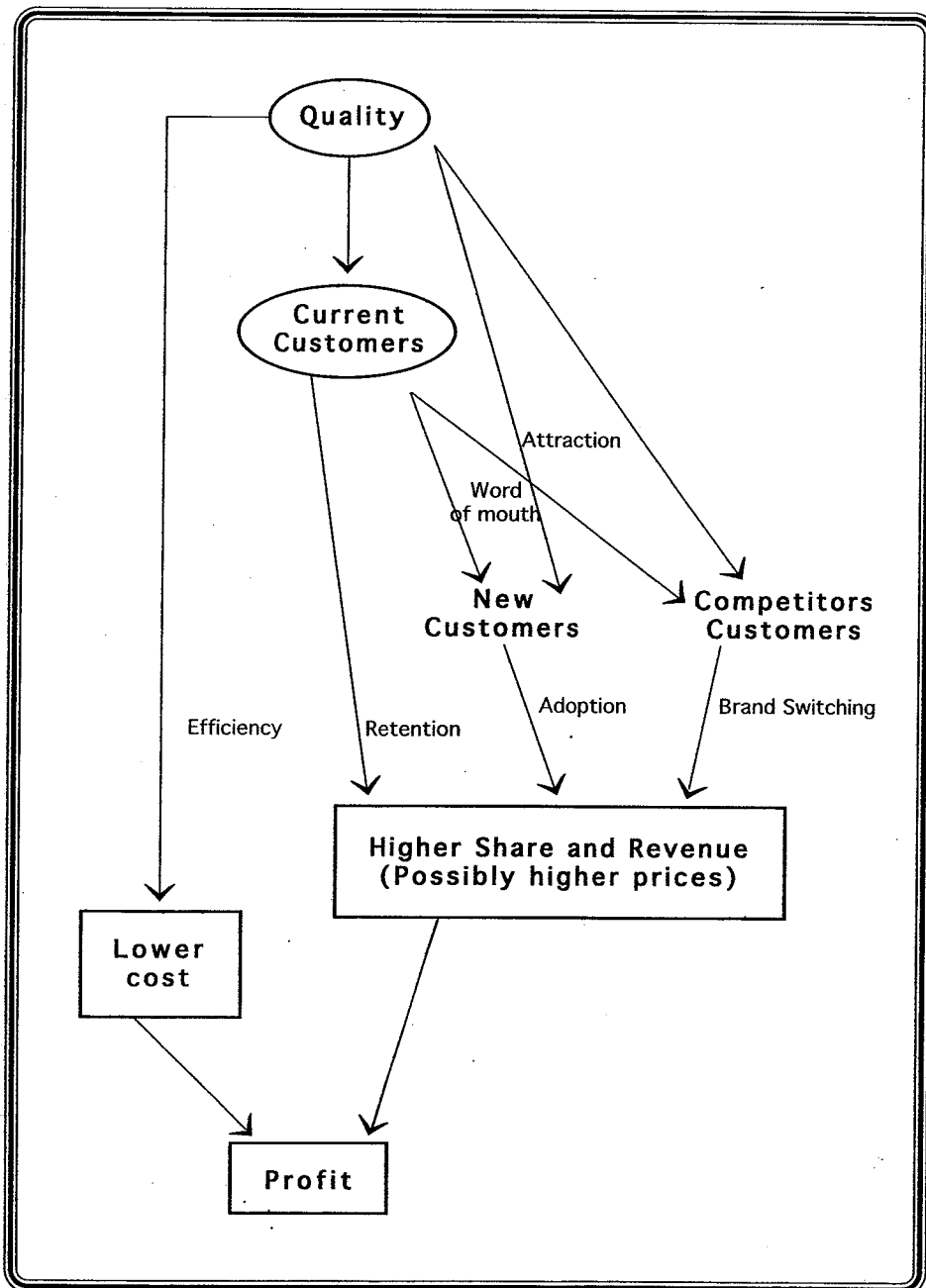
Safety mencerminkan upaya mengeliminasi risiko konsumen dalam memanfaatkan produk yang dibeli mereka. Kenyamanan dan keselamatan (*safety*) produk sangat dipengaruhi oleh *design* dan *conformance*.

5. Field Use

Daya guna (*field use*) mencakup keempat dimensi kualitas di atas, namun lebih mementingkan kegunaannya bagi konsumen. Daya guna produk banyak dipengaruhi oleh kemasan, tampak luar, ketepatan dan kompetensi layanan langsung di lapangan kepada konsumen.

Dalam meningkatkan kualitas, perusahaan bisa menggunakan berbagai teknik, piranti atau metode yang bisa memantapkan kelima dimensi kualitas tersebut. Pendekatan yang bisa dilakukan misalnya dengan menganalisis setiap dimensi mulai dari desain produk, hubungan dengan *vendors/pemasok*, proses pengembangan proyek, kegiatan pembangunan, inspeksi dan pengawasan, distribusi, *delivery* dan *customer relations*.

Kualitas mencerminkan kepuasan konsumen yang banyak diwarnai persepsi



konsumen terhadap produk/layanan yang dinikmatinya. Persepsi konsumen sangat dipengaruhi oleh sampai di mana kebutuhan, keinginan dan ekspektasi mereka terpenuhi oleh kehandalan produk atau layanan perusahaan. Bila persepsi konsumen atas produk lebih tinggi daripada kebutuhan, keinginan dan ekspektasinya, maka tingkat kepuasan konsumen terpenuhi.

Untuk merealisasi kepuasan konsumen memang dibutuhkan kerja sama semua pihak. Aktivitas lintas fungsional perlu dikoordinasi untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan perusahaan. Semua pihak harus memantapkan kelima dimensi kualitas secara terintegrasi.

Upaya meningkatkan kualitas bisa saja dilakukan dengan cara: "Mengurangi keluhan konsumen. Selalu menepati kepentingan konsumen sesuai kontrak jual beli yang telah disepakati. Mengawasi kegiatan kerja sesuai standar yang telah digariskan. Terus meningkatkan kualitas kerja. Dan mengeliminasi kesalahan selama proyek dilaksanakan".

Indikasi perusahaan yang sangat memperhatikan arti penting kualitas umumnya tercermin dari gambaran berikut (Friday & Cotts, 1995):

1. Semua pegawai merasa bertanggung jawab keseluruhan kegiatan perusahaan. Mereka diberi kekuasaan (*empowered*) untuk bisa mengambil keputusan dan koreksi yang diperlukan. Mereka merasa bahwa "perusahaan adalah periuk nasi bersama" atau "it's my job feeling".
2. Dedikasi untuk menghasilkan proyek terbaik dengan *resources* yang ada, sangat tinggi. Mereka berusaha "doing it right the first time".
3. Semua jajaran perusahaan berusaha memenuhi kebutuhan, keinginan dan ekspektasi demi kepuasan konsumen. Ekspektasi konsumen tersebut banyak dipengaruhi oleh faktor "harapan, pengalaman lalu, perbandingan dan informasi pihak ketiga atau *rumor*" (Friday & Cotts, 1995, hal.15-16). Untuk mengetahui kebutuhan konsumen, kita harus mengetahui "ekspektasi dan persepsi" konsumen. *Satisfaction* konsumen tercapai apabila "perception = expectation atau lebih besar dari kebutuhan, keinginan dan

ekspektasi konsumen" (Friday & Cotts, 1995, hal. 21). Kriteria ekspektasi konsumen antara lain sebagai berikut (Friday & Cotts, 1995):

- + Daya timbang konsumen dalam memahami tujuan servis atau persepsi konsumen terhadap pengertian servis yang diberikan perusahaan properti.
- + Tingkat penting tidaknya servis bagi konsumen.
- + Mereka merasa membutuhkan servis atau tidak.
- + Persepsi konsumen terhadap hasil layanan atau servis.
- + *Relative cost*.
- + Risiko yang dirasakan bila membeli properti.

Upaya memantapkan keunggulan bersaing menuntut usaha meningkatkan kualitas, efisiensi dan produktivitas kerja serta ketepatan *delivery* produk. Ini membutuhkan pemantapan kualitas secara total berkesinambungan melalui pola kerja sama yang terkoordinasi. Elemen penting dalam memantapkan kualitas secara total mengarahkan agar (Friday & Cotts, 1995):

1. Kegiatan perusahaan harus terfokus pada kebutuhan konsumen

Dalam berbisnis, perusahaan harus mengenali benar segmen dan target pasar secara tepat untuk memudahkan strategi *positioning*-nya. Untuk itu kita perlu mengenali kebutuhan konsumen dengan menganalisis elemen PRIDE berikut (Ys Chang et al., 1993):

 - + *Product* atau *service*. Produk dan layanan apa yang ditawarkan perusahaan? Spesifikasi produk atau layanan apa saja yang perlu ditonjolkan?
 - + *Relationship* yakni bagaimana hubungan perusahaan dengan pemasok, subkontraktor dan konsumennya?
 - + *Integrity* atau bagaimana pemasok dan subkontraktor berusaha mendukung tindak lanjut kegiatan perusahaan?
 - + *Delivery* yakni kapan dan bagaimana produk serta layanan perusahaan harus didistribusikan atau *delivery*?
 - + *Expense* yakni berapa kontribusi yang harus dikeluarkan konsumen dalam bentuk waktu, *resource* dan uang?

2. *Continuous improvement*

Pemantapan kualitas membutuhkan upaya pembenahan operasional secara berkesinambungan. Ini memerlukan dukungan beberapa faktor penting berikut (Hernandez, 1993):

- a. Strategi kualitas yang memperhatikan faktor:
 - + Keterkaitan pengendalian kegiatan pemasok, manajemen logistik, proses operasional penyelesaian proyek serta pola layanan konsumen
 - + Aktivitas *engineering project*
 - + Pola pemasaran dan kegiatan penjualan
 - + Proyek keuangan
 - + *Customer support*
- b. Penunjang utama kualitas produk secara prima yakni "desain, proses pelaksanaan proyek serta pola pengadaan kualitas material yang handal".
- c. Penyempurnaan kualitas operasional pelaksanaan proyek yang memperhatikan faktor "*Timeliness, Accuracy, Simplicity* dan *Efficiency*".

3. *Process management*

Manajemen proses operasional kontraktor harus memperhatikan upaya pengendalian *quality cost* berupa (Ys Chang et al., 1993):

- a. *Prevention cost* yang mencakup "Kesadaran akan makna kualitas, pengendalian dan pengukuran kualitas, serta sistem peningkatan kinerja kualitas"
- b. *Inspection* atau *correction cost*, dan
- c. *Field failure cost*

4. *Management by fact*

Kegiatan pengendalian properti sepenuhnya didasarkan pada fakta yang konkret. Kontrol kualitas properti sepenuhnya didasarkan pada desain beserta spesifikasi yang telah disepakati dalam kontrak. Ukuran kinerja kualitas pekerjaan harus didukung dengan bukti-bukti konkret sesuai kontrak.

Untuk memantapkan kualitas properti, kita perlu mengenali penyebab "waste" yang sering dialami para pengusaha properti, antara lain sebagai berikut (Hernandez, 1993):

- a. *Scrap*, berupa: "Bahan material yang sudah usang. Kesalahan penggunaan material atau tidak sesuai dengan

spesifikasi desain. Cara kerja sub-kontraktor yang jelek. Atau akibat perubahan *engineering*".

- b. *Rework*, berupa: "Material yang digunakan keliru. Cara kerja yang salah. Aktivitas pendukung administrasi yang jelek".
- c. *Moving*, berupa: "Salah pilih pola transportasi bahan. Kemasan bahan, jelek. Salah penanganan dalam pengangkutan bahan".
- d. *Waiting*, berupa: "Bahan rusak dalam gudang. Bahan rusak dalam proses".
- e. *Labor*, berupa: "Inspeksi proyek yang kurang mantap. Banyak pengulangan pekerjaan. Kontrol bahan kurang memadai".

5. *Employee involvement* (dan *empowerment*).

Keterlibatan pegawai dalam kegiatan konstruksi harus dilakukan sejak awal. Mulai dari pembuatan desain, perencanaan proyek sampai penentuan spesifikasi bahan material, semua pegawai perlu dilibatkan secara aktif. Tujuannya agar mereka komit atas spesifikasi kualitas produk demi kepuasan konsumen.

6. *Leadership*

Peran pimpinan dalam memantapkan kualitas produk, sangat penting. Kesadaran pimpinan dalam upaya meningkatkan kualitas proyek perlu terus ditingkatkan. Setiap pimpinan harus mampu menjaga keseimbangan antara desain kualitas produk dengan upaya memuaskan kebutuhan konsumen. Mereka harus memperhatikan pelaksanaan proyek sesuai spesifikasi, kehandalan pengendalian biaya serta tanggung jawab dalam meraih margin yang telah digariskan.

Kemampuan pimpinan untuk menumbuhkan *teamwork* harus dikembangkan. Mereka harus mampu mengendalikan kegiatan pelaksanaan proyek secara terkoordinasi. Ini membutuhkan penguasaan kapabilitas secara handal.

Hambatan Dalam Memantapkan Teamwork

Tujuan utama bisnis pada dasarnya berusaha "menciptakan konsumen". Mereka harus mampu menawarkan produk dan layanan berkualitas dengan nilai lebih

sejalan dengan tuntutan konsumen yang terus berubah. Konsekuensinya, strategi bisnis harus diarahkan untuk bisa mengantisipasi siklus perubahan kebutuhan konsumen tersebut.

Agar mampu menciptakan produk atau layanan dengan nilai lebih, hanya ada dua alternatif yang bisa dilakukan perusahaan (Strategic Direction, 1993):

- a. Meningkatkan *benefit* produk tanpa menaikkan harga, atau
- b. Mengeliminasi biaya dengan menawarkan *benefit* yang sama.

Untuk itu perusahaan harus menguasai proses operasionalnya. Mereka harus tahu persis kelebihan dan kekurangannya karena perusahaan harus mampu mengadaptasi setiap perubahan pasar. Di sini diperlukan kejelian dan wawasan bisnis yang luas dan holistik.

Sayangnya dengan kemajuan jaman, kehidupan manusia semakin terpisah dengan lingkungannya. Bahkan kehidupan sosialisasi manusia sudah semakin terkotak-kotak dan terisolasi. Revolusi agrikultur yang disusul dengan revolusi industri telah mendorong manusia untuk menspesialisasi kemampuannya.

Harus diakui bahwa selama ini kita belajar untuk selalu mendahulukan kepentingan pribadi. Ego manusia sejak lama sudah diarahkan untuk sekadar menguasai

ikuti perkembangan lingkungan semakin menurun. Sebab, selama ini proses pendidikan kita sekadar memantapkan kemampuan "membaca, menulis, matematika dan kurang didukung dengan upaya memantapkan *responsibilitas*".

Sebenarnya semua sistem manajemen modern berlandaskan pada aktivitas bisnis yang terfragmentasi. Persaingan antar-bidang kegiatan, tak terhindarkan. Bidang pemasaran merasa tidak sejalan dengan bidang manufaktur. Banyak unsur pimpinan bersaing keras dengan sesama rekan. Ini mendorong perusahaan kurang memperhatikan gerak-gerik pesaing ataupun perubahan eksternal. Mereka disibukkan hanya untuk mengatasi berbagai konflik antarbidang atau antarfungsional. Akibatnya sikap kerja mereka sekadar reaktif sehingga akan sulit menghadapi tantangan persaingan yang semakin mengglobal (Senge, 1993).

Pola pikir semacam ini sebenarnya bertentangan dengan kebiasaan orang Timur. Kita selalu melihat kegiatan manusia secara utuh dengan wawasan holistik. Kita tak bisa hidup tanpa menyatu dengan lingkungan atau masyarakat sekitar. Dalam menghadapi globalisasi pasar, kita harus mampu mengembangkan wawasan holistik. Untuk itu kita perlu memahami perbedaan wawasan orang Timur dengan orang Barat berikut (Senge, 1993):

Pandangan Barat	Pandangan Timur
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Kehidupan pribadi lebih penting ✦ <i>World of things</i> ✦ Bertindak secara individu ✦ Melihat suatu masalah dari sisi sebab akibat dan berusaha mencari jawabannya ✦ Berpikir jangka pendek 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Menghargai kehidupan kelompok yang saling terkait ✦ <i>World of process</i> ✦ Kehidupan kekeluargaan ✦ Melihat suatu masalah dari segi alasan tertentu. Mereka percaya bahwa semua kejadian saling terkait bagaikan jaring laba-laba ✦ Berwawasan jangka panjang ke masa depan

spesialisasi bidang tertentu. Pandangan dan pola pikir kita menjadi semakin terisolasi. Kepekaan menyimak atau meng-

Kehidupan bisnis dalam menghadapi tekanan persaingan global, menuntut kemampuan menyelaraskan diri dengan

perubahan lingkungan. Ini membutuhkan kemampuan mengembangkan visi. Menuntut sikap fleksibel, inovatif dan proaktif. Di sini kita perlu mengembangkan kreativitas dalam menghadapi perubahan bisnis.

Dalam situasi pasar yang turbulen, semua perusahaan harus bisa mengarahkan kegiatan operasional mereka sebagai basis proses belajar untuk memantapkan pembinaan sumber daya manusia. Pemantapan *learning organization* menuntut transformasi pribadi dan perubahan pola pikir pegawai secara mendasar.

Cara terbaik untuk mentransformasi pola pikir pribadi, kita perlu mengubah "proses belajar, kebiasaan berpikir dan kemampuan berkreasi". Ini membutuhkan perubahan kebiasaan, karena kebiasaan kerja kita sudah sangat diwarnai oleh "pola pikir yang terfragmentasi, persaingan tak sehat serta sikap reaktif terhadap perkembangan lingkungan" (Senge, 1994). Ketiga faktor inilah yang menghambat kemampuan kita dalam menghadapi persaingan yang semakin berat.

1. Pola Pikir terfragmentasi

Pola pikir terfragmentasi sebenarnya sudah terbentuk sejak kecil. Sejak sekolah, kita mempelajari berbagai pengetahuan yang memisahkan kita dengan lingkungan. Kita mempelajari sejarah yang sifatnya statis. Kita menghafal fakta-fakta yang terisolasi dari pengaruh lingkungan. Kita mempelajari ilmu abstrak.

Dalam kegiatan bisnis, pengetahuan ekonomi diajarkan secara terpisah dengan pengetahuan psikologi, biologi dan sosiologi, teknik sipil, arsitektur ataupun pengetahuan seni. Kita berasumsi bahwa pengetahuan yang kita pelajari merupakan akumulasi berbagai informasi yang perlu dipelajari tanpa perlu mengaitkan dengan efektivitas penerapannya. Bahkan tak perlu kita menyelaraskan dengan kebutuhan ataupun tuntutan lingkungan yang kita hadapi. Seolah kita membutuhkan pengetahuan dalam kondisi vakum.

Harus diakui bahwa pola pikir yang terfragmentasi menumbuhkan tembok pemisah antarkegiatan fungsional. Mereka semakin independen dan sering bertentangan satu sama lain. Akibatnya sering muncul perpolitikan yang menimbulkan sistem klik. Sikap saling menyalahkan

antarfungsional semakin menjadi kebiasaan di setiap perusahaan.

2. Persaingan antarfungsi

Sikap terfragmentasi akan menumbuhkan kegiatan fungsional yang sangat mandiri. Persaingan antarfungsional bisa saja positif, namun kenyataannya ini tak diimbangi dengan kerja sama dalam merealisasi sasaran perusahaan. Akibatnya persaingan tak sehat tak terelakkan.

Konsentrasi kegiatan internal perusahaan yang mementingkan persaingan, mendorong kecenderungan kita untuk sekadar berusaha agar tampak baik bukan berusaha memperbaiki pola dan sistem manajemennya. Upaya untuk tampak baik inilah yang menghambat proses belajar organisasi. Sebab proses belajar menuntut kesadaran untuk berani introspeksi diri agar bisa melakukan perbaikan operasional bisnisnya secara berkesinambungan.

3. Sikap reaktif perlu dieliminasi

Selama ini, kita sudah terbiasa bersikap reaktif dalam menghadapi perubahan. Sewaktu belum sekolah, kita tak pernah belajar sesuatu karena pengaruh eksternal. Sebenarnya, anak-anak belajar jalan dan bicara, bukan karena tuntutan lingkungan, tetapi karena ia ingin melakukannya. Namun, semakin besar, manusia dikondisikan oleh lingkungan agar bersikap reaktif. Akibatnya, kita sangat tergantung dan terbiasa untuk memperoleh dukungan ataupun persetujuan orang lain bila harus melakukan sesuatu. Sedangkan proses belajar yang benar justru membutuhkan aspirasi, imajinasi dan eksperimentasi secara bebas agar bisa menyesuaikan diri dengan perubahan.

Dilema ini sudah terjadi sejak kita sekolah. Sebagian besar manusia dalam mengikuti proses pendidikan, telah dibiasakan agar bersikap reaktif. Kita membaca pelajaran karena diperintah guru. Kita harus memecahkan masalah atau soal matematika yang telah ditentukan orang lain. Kita wajib menulis karya tulis sebagai persyaratan yang telah ditetapkan dosen.

Dalam kehidupan sehari-hari kita berusaha menyesuaikan diri dengan kepentingan orang lain. Kita lebih mementingkan agar bisa diterima lingkungan. Semua itu dirasa lebih penting ketimbang kita berusaha mandiri menjadi diri sendiri.

Kenyataan inilah yang telah membentuk sikap reaktif.

Sikap reaktif tersebut telah menjadi kendala utama dalam proses belajar sehingga membentuk pola pikir dan perilaku berikut (Senge, 1994):

1. Sikap mental (*attitude*) yang selalu menunggu dan bersifat reaktif. Kita cenderung menunggu perintah, inisiatif tak sempat dikembangkan, bahkan nyaris sirna.
2. Wawasan menjadi sempit. Semua aktivitas manajemen dipersepsikan sekadar memecahkan masalah atau pengambilan keputusan belaka. Seharusnya manajemen perlu mengembangkan dan meningkatkan kemampuan inovasi dalam menghadapi tekanan perubahan pasar.

Pola pikir yang terfragmentasi, persaingan yang kurang sehat dan sikap reaktif, telah mewarnai bawah sadar manusia. Ini harus diubah. Sebab dalam persaingan bisnis yang semakin mengglobal diperlukan manusia yang memiliki wawasan luas jauh ke depan. Mereka harus kreatif, dinamis dan memiliki inisiatif positif. Tanpa itu, manusia tak akan mampu menyelaraskan kemampuannya terhadap tantangan bisnis yang makin kompleks.

Sebab dalam menghadapi tekanan persaingan, perusahaan harus fleksibel, cekatan dan mampu bertindak cepat dalam merespons tuntutan pasar. Perusahaan harus mampu memenuhi berbagai kebutuhan konsumen, di mana saja dan kapan saja. Ini pun diterapkan perusahaan Nissan yang tertuang dalam "The five 'A' Nissan vision 2000: Any volume, Anytime, Anybody, Anywhere dan Anything" (Slocum Jr. et al., 1994).

Satu dan lain agar perusahaan mampu memperpendek waktu pengenalan produk baru ke pasar. Di sini perusahaan harus melibatkan konsumen dan pemasok di setiap tahapan pengembangan produk dari desain, proses operasional sampai pemasarannya. Pola penentuan harga pun diubah dari *cost plus* menjadi *target cost*. Tim kerja lintas fungsional atau antarunit bisnis harus dimantapkan. Inovasi proses dan inovasi produk untuk menekan waktu penyelesaian proyek atau operasional, perlu dilakukan. Semua itu untuk meningkatkan volume penjualan dengan

mengeliminasi harga pokok produk sehingga bisa diperoleh margin lebih tinggi daripada yang bisa diraih pesaing.

Hal tersebut merupakan gambaran strategi perusahaan dalam merespons tuntutan persaingan yang makin berat. Perusahaan memang harus bisa melipatdayakan kemampuannya untuk memenuhi tuntutan kosumen yang terus berubah. Sebab intensitas persaingan sekarang ini mengharuskan perusahaan memperhatikan tiga dimensi penting berikut (Hamel, 1993):

- Kemampuan mengakses pasar.
- Penguasaan integritas produk; misalnya kualitas, *cycle time* dan *product life cycle*; dapat diandalkan.
- Kemampuan mencipta keunggulan khas perusahaan. Kemampuan ini akan menjadi tumpuan untuk meraih keunggulan bersaing. Misalnya kemampuan Sony dalam mencipta miniaturisasi produk-produk mereka, tampak terus dimantapkan.

Keunggulan bersaing ini perlu diraih dalam menghadapi tekanan persaingan yang semakin kompleks. Lebih-lebih persaingan selama dasawarsa 90-an telah menuntut berbagai pendekatan baru. Lihat

saja pendekatan bersaing Levi's dalam menghadapi globalisasi pasar, mereka menganut paradigma baru dalam bersaing. Misalnya paradigma strategi bisnis Levi Straus telah diubah seperti terlihat dalam tabel berikut.

Daftar Pustaka

- Chang, Ys et al. (1993). *Making Quality Work*. Harper Business, A Division of Harper Collin Publication, hal. 13, 139, 181.
- Friday, Stormy & Cotts, David G. (1995). *Quality Facility Management: A Marketing & Customer Service Approach*. John Wiley & Sons, Inc., hal. 13-14, 40-41.
- Hamel, Gary (1993). "The Future for Strategy: An Interview with Gary Hamel," *European Management Journal*, Vol. 11, No. 2, Pergamon Press, Juni, 3, hal. 150-151.
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K. (1993). "Strategy as Stretch and Leverage," *Harvard Business Review*, Maret-April, hal. 75, 77-85.
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K. (1994): *Competing for the Future*; Harvard Business School Press, Boston MA, hal. 15 dan 24.
- Hammer, Michael & Champy, James (1993). *Reengineering the Corporation*, Edisi Pertama, Harper Collins Publishers Inc., hal. 7.

- Hernandez, Arnaldo (1993). *JIT Quality A Practice Approach*, PTR Prentice Hall Inc., hal. 6, 147, 174.
- Jarratt, Jennifer et al. (1995). "Focusing on the Future," *Association Management*, Vol. 47, No. 1, Januari 1995, hal. 18-28.
- Pfeffer, Jeffrey (1995). "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People," *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 1, hal. 67.
- Prahalad, C.K. & Hamel, Gary (1991). "The Core Competence of the Corporation, the State of Strategy," *Harvard Business Review*, Paperback, Harvard College, 1991, hal. 3.
- Rust, Roland T. et al. (1994). *Return on Quality: Measuring the Financial Impact of Your Company is Quest for Quality*. Danvers, MA 01923, USAProbus: Publishing Company, hal. 5.
- Schuler, Randall S. & Harris, Drew L. (1992). *Managing Quality: The primer for Middle Management*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. hal. 21-22.
- Senge, Peter M. (1993). "From Fragments to Connections", *Executive Excellence*, Desember, hal. 15-16.
- Senge, Peter M. (1994). "Personal Transformation," *Executive Excellence*, Januari, hal. 17-18.
- Senge, Peter M. (1994). "Learning to alter mental models," *Executive Excellence*, Maret, hal. 16.
- Slocum Jr., John W. et al. (1994). "The New Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere," *Organizational Dynamics*, A quarterly review of organizational behavior, American Management Association, Autumn, hal. 33-46.
- Strategic Direction* (1993), MCB Business Strategy Publication, Bradford England, Mei, hal. 6.
- Thompson Jr., Arthur A. & Strickland III, A.J. (1990). *Strategic Management: Concepts & Cases*, Edisi Kelima; International Student Edition, Richard D. Irwin Inc., hal. 106.

Paradigma strategi bisnis Levi Straus telah berubah sebagai berikut (Pfeffer, 1995):

Paradigma Lama	Paradigma Baru
<ul style="list-style-type: none"> ✦ <i>Economic of scale</i> sebagai basis <i>improvement logic</i> ✦ <i>Quality involves trade offs</i> ✦ <i>Doers are separate from thinkers</i> ✦ <i>Assets are things</i> ✦ <i>Profit is the primary business goals</i> ✦ <i>Hierarchical organization; goal is to please the boss</i> ✦ <i>Measure is judge operational results</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ <i>Economic of time</i> sebagai basis <i>improvement logic</i> ✦ <i>Quality is religion</i>, tak kompromi ✦ <i>Doers must also be thinkers</i> ✦ <i>Assets are people</i> ✦ <i>Customer satisfaction is the primary business goals</i> ✦ <i>Problem solving network organization; goal is to please the internal and external customers</i> ✦ <i>Measure to help people make operational improvements</i>

Hak Cipta © pada Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya, Jl. R.A. Kartini, Cilandak Barat, Jakarta 12430

Roesanto SE, MSM adalah Faculty Member bidang Manajemen Strategik, Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya