

## **SUSTAINABILITY PERAN PEMIMPIN STRATEGI SDM DALAM PERSPEKTIF PERSAINGAN BISNIS MODERN**

**P. Julius F. Nagel**

Program Studi Manajemen

Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala

Surabaya, Indonesia

Email : [juliusnagel@ymail.com](mailto:juliusnagel@ymail.com)

### **Abstrak**

*Sustainability* peran pemimpin strategi SDM macam apa yang dibutuhkan dalam perpektif persaingan bisnis modern? Apa perbedaan yang mendasar antara tipe pemimpin transaksional dan transformasional? Ada tiga tingkat fungsi yang perlu dipenuhi seorang pemimpin agar rakyat mengalami transformasi kehidupan yang istimewa: mediator, integrator, transformator. Globalisasi sangat berpengaruh pada aspek bisnis di Indonesia. Perusahaan harus mempunyai visi dan misi yang jauh berwawasan luas . Strategi Sumber Daya Manusia berkaitan dengan misi, visi , dan strategi perusahaan, SBU (*Strategy Business Unit*) dan juga strategi fungsional. Kompetisi berbasis pengetahuan merupakan paradigma baru kompetisi bisnis. Perspektif bisnis dalam kompetisi berbasis pengetahuan. Teknologi dan daya saing perusahaan dalam perspektif persaingan bisnis modern.

**Kata kunci:** *sustainability*, transaksional, transformasional, globalisasi SDM, persaingan bisnis modern.

### **Abstract**

What kind of sustainability role of HR strategy leader perspective is needed in the modern business competition? What are the fundamental differences between the types of transactional and transformational leader? There are three levels of functions that need to be filled with a leader for the people to experience the special life transformation: mediator, integrator, transformer. Globalization is very influential on the business aspects in Indonesia. The company must have a vision and mission that is much insightful. Human Resources Strategy with regard to the mission, vision, and strategy of the company, SBU (Strategy Business Unit) and also functional strategies. Knowledge-based competition is a new paradigm of business competition. Business perspective in the knowledge-based competition. Technology and competitiveness in the modern business competition perspective.

**Keywords:** sustainability, transactional, transformational, HR globalization, modern business competition.

### **Pendahuluan**

Perusahaan yang tidak lagi memberikan peluang bagi karyawannya untuk berinovasi dan berkreasi akan terancam mati. Seiring dengan tantangan masa depan diperlukan sebuah organisasi yang inovatif, organisasi yang mampu menjawab tiga permasalahan utama yaitu, arena pemecahan masalah, arena penggerak gagasan, dan arena pembentukan budaya

yang kondusif untuk tumbuhnya semangat inovasi.

Dalam sebuah budaya organisasi yang kuat hampir semua manajer menganut bersama seperangkat nilai dan metode menjalankan bisnis yang relatif konsisten. Karyawan baru mengadopsi nilai-nilai ini dengan sangat cepat. Dalam sebuah budaya seperti itu, seorang eksekutif baru bisa dikoreksi oleh bawahannya, selain juga oleh bosnya, jika dia melanggar norma-norma

organisasi. Perusahaan-perusahaan dengan budaya yang kuat biasanya dilihat oleh orang luar sebagai memiliki suatu gaya tertentu. (Nagel, 2011)

### Permasalahan

Era globalisasi dan perdagangan bebas membuat persaingan bisnis semakin ketat. Pada dasarnya strategi SDM berkaitan dengan tiga aktivitas SDM : pengadaan, pemeliharaan, serta pelatihan dan pengembangan. Strategi dan perencanaan SDM perlu didukung oleh nilai – nilai kreativitas, layanan, *continuous learning* dan inovatif. Konsep *learning organization* seyogyanya diaplikasi dan dikembangkan untuk mengantisipasi tantangan lingkungan internal dan eksternal. Apa peranan strategi SDM dalam menghadapi era globalisasi agar perusahaan mampu bertahan dan berkembang. Ekonomi global saat ini dikendalikan oleh kondisi persaingan, inovasi yang cepat, dan siklus hidup produk yang pendek. Bagaimana kompetisi berbasis pengetahuan merupakan paradigma baru kompetisi bisnis. Kondisi persaingan global yang sarat dengan makin intensifnya persaingan inovasi yang cepat dan siklus hidup yang rendah menjadikan pengetahuan dan proses pembelajaran sebagai satu aspek penting untuk dimiliki dan dikelola organisasi. Bagaimana perspektif bisnis dalam kompetisi berbasis pengetahuan. Globalisasi ekonomi telah membawa dampak pada perubahan lingkungan bisnis menjadi makin bergejolak, kacau dan penuh ketidakpastian. Bagaimana teknologi dan daya saing perusahaan dalam perspektif persaingan bisnis modern.

### Landasan Teori

**Definisi bisnis menurut ahli: Huat, T. Chwee (1990).** *Bisnis dalam arti luas* adalah istilah umum yang menggambarkan semua aktivitas dan institusi yang memproduksi barang & jasa dalam

kehidupan sehari-hari. Bisnis sebagai suatu sistem yang memproduksi barang dan jasa untuk memuaskan kebutuhan masyarakat (*business then simply a system that produces goods and service to satisfy the needs of our society*). (<http://yueziruan.blogspot.com/2013/11/etika-bisnis-dalam-masyarakat.html> - diakses 19 Februari 2014)

**Kepemimpinan** (leadership) merupakan intisari manajemen dengan kepemimpinan yang baik, proses manajemen akan berjalan baik pula. Tercapai atau tidaknya tujuan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh kecakapan leader dalam melaksanakan kepemimpinannya untuk mengerahkan bawahannya. Kecakapan dan kewibawaan seorang leader akan mendorong gairah kerja, kreatifitas, partisipasi dan loyalitas para bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

**Leader** adalah orangnya sedangkan leadership adalah gaya atau style seorang pemimpin mengarahkan, mengkoordinasikan dan membina bawahannya agar bekerja sama dan bekerja produktif mencapai tujuan organisasi. Sumber:

<http://yanjepesangedukasi.blogspot.com/2012/08/manajemen-kepemimpinan.html>

diakses pada 18 Agustus 2013, 16.00 WIB dalam (Nagel, 2013)

**Traksaksional, Transformasional.** Mengejar kekuasaan adalah sah dalam demokrasi modern. Untuk itulah, antara lain, partai politik didirikan. Segala retorika moral yang mengiringi adalah pemanis untuk memikat hati rakyat yang darinya kuasa dilahirkan. **Dua Macam Politik** – Seandainya kategori kerja sama tanpa syarat tidak muncul, mungkin lanskap Pemilu 2014 tak berbeda dari lima tahun lalu. Pemilu hanya menjadi ajang sirkulasi kuasa elite politis di atas langit sana. Sikap politis baru ini memberikan harapan bahwa sebuah

demokrasi yang digerakkan oleh komitmen moral, bukan oleh transaksi politis belaka, masih mungkin di negara kita. Dalam *Transformational Leadership*, BM Bass dan RE Riggio berpendapat, kepemimpinan transaksional paling – paling hanya akan menghasilkan kompromi yang tidak akan melampaui *self – interest*. Pemimpin memperoleh loyalitas para pengikut dengan menjanjikan sejumlah uang atau kedudukan. Organisasi yang terbangun rapuh karena tidak diikat oleh komitmen moral. Tetapi hanya oleh pertukaran kepentingan diri. Berbeda dari itu, kepemimpinan transformasional membangkitkan “kesadaran akan nilai dan pentingnya tujuan – tujuan ideal dan khusus” serta “melampaui kepentingan diri demi kebaikan organisasi”. Seorang pemimpin transformasional “efektif dalam memotivasi para pengikut untuk mendukung kebaikan yang lebih besar yang melampaui kepentingan diri”. Ia melibatkan para pengikut untuk memberdayakan mereka sehingga kinerja organisasi menjadi lebih daripada yang diharapkan. Dalam teori politik, kepemimpinan transaksional mendekati modus Vivendi ala Hobbes, sedangkan kepemimpinan transformasional mendekati demokrasi partisipatoris. (Kompas, 16 – 6 – 2014, hal 6) dalam (Nagel, 2014)

**Model Kepemimpinan** – ada tiga tingkat fungsi yang perlu dipenuhi seorang pemimpin agar rakyat mengalami transformasi kehidupan yang istimewa. Pertama, tetap merujuk kepada Paus Fransiskus, pemimpin punya fungsi sebagai mediator yang mampu mempertemukan kepentingan pihak – pihak dalam masyarakat, termasuk misalnya kepentingan mayoritas atau minoritas (dalam segenap dimensinya). Kedua, fungsi pemimpin sebagai integrator. Fungsi kepemimpinan ini bertujuan menyelaraskan berbagai kepentingan, kebutuhan, serta aspirasi

masyarakat hingga mempersatukan semuanya itu dan pada gilirannya mencapai sinergi bersama. Ketiga, fungsi pemimpin sebagai transformator. Fungsi kepemimpinan ini bukan hanya untuk memenuhi kepentingan dan kebutuhan rakyat elementer, faktual, mediasi solutif, serta mencapai sinergi bersama, tetapi sudah sampai pada tanggung jawab pemimpin dalam membawa kehidupan rakyat ke tataran lebih tinggi. Jadi, bagi para (calon) pemimpin nasional, tolong segera berkaca. Jangan hanya bermodalkan syahwat kekuasaan semata sebab pemimpin bukan sekedar pemimpi (di siang bolong). (Kompas, 19 – 4 – 2014, hal 7) dalam (Nagel, 2014)

**Globalisasi SDM.** Istilah globalisasi sebenarnya sudah sering dipergunakan sejak beberapa tahun terakhir ini. Namun implikasi globalisasi pada manajemen sumber daya manusia tampaknya masih kurang diperhatikan secara profesional. Fakta menunjukkan bahwa peranan manusia dalam menunjang pengimplementasian suatu strategi perusahaan SBU (*Strategic Business Unit*) maupun fungsional sangat penting dan menentukan. Banyak perusahaan yang telah melakukan program – program dan pengembangan sumber daya manusia sebagai tanggapan dan mengantisipasi suatu perubahan lingkungan yang sangat cepat. Alat ukur keefektifan organisasi dan aktivitas sumber daya manusia perlu dirancang secara profesional. *Capital intellectual* dan pengukurannya akhir – akhir ini sebagai alternatif yang menjanjikan kendati pengimplementasiannya tidak semudah yang diperkirakan.

Abad ke-21 ini pelaku bisnis harus mampu mengintegrasikan semua dimensi lingkungan hidup. Capra (1997) mengemukakan bahwa pergeseran paradigma mekanistik ke parafigma holistic akan terus berjalan. Perlu diperhatikan oleh

pelaku bisnis adalah karakteristik yang dipergunakan untuk menjawab tantangan perdagangan bebas yang semakin kompetitif. Globalisasi sangat berpengaruh pada aspek bisnis di Indonesia. Perusahaan harus mempunyai visi dan misi yang jauh berwawasan luas. Perekrutan calon karyawan Indonesia tidak sesuai dengan *Job Requirements* dengan kompetensinya. Dengan meningkatkan SDM secara efektif akan meningkatkan kompetensi dalam perekrutan itu sendiri. Tingkat pembangunan negara dipengaruhi oleh sumber daya manusia. Dengan membandingkan mutu SDM minimal dengan mutu tenaga kerja.

<http://nindy14blogdetik.com/2012/04/04/per-an-strategi-sdm-dalalm-menghadapi-persaingan-global/>

**Teknologi dan daya saing perusahaan dalam perspektif persaingan bisnis modern.** Globalisasi ekonomi telah membawa dampak pada perubahan lingkungan bisnis menjadi makin bergejolak, kacau dan penuh ketidakpastian. Perubahan yang terjadi meliputi berbagai aspek baik perubahan teknologi, perubahan persepsi dan preferensi konsumen yang makin kompleks. Dalam kondisi ini, perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas produk dan pelayanan yang dihasilkan, meningkatkan produktivitas perusahaan, dan memenuhi tuntutan konsumen, serta mencapai efisiensi biaya produksi. Isu-isu persaingan mengalami perubahan tidak hanya sebatas dimensi tunggal seperti persaingan berdasarkan harga yang rendah, tetapi lebih mengarah pada multidimensi baik kualitas, pangsa pasar, maupun dimensi waktu. Penguasaan teknologi menjadi tuntutan yang mutlak harus dimiliki oleh perusahaan, karena teknologi berperan penting dalam mendukung inovasi produk perusahaan untuk memenuhi tuntutan konsumen akan nilai dan manfaat produk.

## Metode Penelitian

Metode riset sekunder (*Secondary reseach*) menggunakan data riset yang telah dikumpulkan oleh orang lain dan dipaparkan dalam buku, artikel dalam jurnal professional, atau sumber dari media cetak dan internet

## Pembahasan

Menurut Siswono(2010) dalam Nagel (2011) dalam lingkungan bisnis yang dinamis, perusahaan yang berhasil adalah yang berani bertindak berbeda dari perusahaan kebanyakan. Perusahaan ini akan selalu mengupayakan munculnya ide baru yang lebih baik melalui pembelajaran yang berkelanjutan serta keberanian mengambil *calculated risk* untuk mengeksploitasi ide tersebut. Modal keuangan, mesin canggih, dan *tangible assets* lainnya yang dahulu menjadi penentu keberhasilan perusahaan, telah digeser oleh modal pengetahuan dan inovasi. Pengetahuan telah menjadi salah satu sumber keunggulan bersaing perusahaan dan berperan penting mempertahankan posisi perusahaan dalam konteks persaingan yang semakin ketat. Modal pengetahuan, baik yang berada di benak karyawan (*tacit*) maupun yang eksplisit (*codified*), perlu dikelola, disebar dan diterapkan agar tercipta pengetahuan baru yang mempercepat proses inovasi. Inovasi, dengan perkataan lain, merupakan hasil penting dari penggunaan pengetahuan perusahaan yang dibagikan dan disebar secara efektif di antara karyawan dan bisnis unit.

Kemampuan inovasi menjadi semakin penting dewasa ini karena proses inovasi diyakini sebagai mesin penggerak perkembangan dan pertumbuhan

perusahaan. Namun demikian, inovasi tidak muncul begitu saja tanpa upaya aktif dari perusahaan. Perusahaan harus mengadopsi perilaku proaktif terhadap inovasi dan penciptaan bisnis baru. Johnson (2001) dalam Nagel (2011), serta karyawan harus didorong berperilaku *entrepreneurial* sebagai fondasi proses inovasi. Ireland, et al., (2006) dalam Nagel (2011). Dalam berinovasi perlu didasari pada beberapa prasyarat agar hasil inovasi berimplikasi positif pada kinerja perusahaan. Prasyarat tersebut antara lain adalah inovasi yang *appropriate* termasuk mempertimbangkan faktor-faktor budaya dan nilai-nilai yang ada dalam suatu masyarakat. Kepekaan atau kompetensi moral (*moral competence*) merupakan salah satu syarat penting yang dewasa ini semakin menjadi sorotan masyarakat.

#### **Strategi sumber daya manusia.**

Randall Schuler (1994), mendefinisikan strategi sumber daya manusia sebagai berikut: *...getting the strategy of the business implemented effectively. Getting everybody from the top of the human organization to the bottom doing things that make the business successful.* Dapat disimpulkan bahwa strategi sumber daya manusia berkaitan dengan misi, visi, strategi perusahaan, SBU (*Strategic Business Unit*), dan juga strategi fungsional. Ketidaksesuaian antara strategi SDM dan strategi perusahaan akan memengaruhi pencapaian sasaran perusahaan. Perubahan strategi SDM bukanlah sesuatu yang tabu tetapi perlu dipertimbangkan dengan matang.

Ditingkat makro, perusahaan perlu berperan aktif untuk meningkatkan mutu SDM. Aset SDM yang perlu dievaluasi adalah bobot / kualitas dan potensi sumber daya manusia yang dimiliki saat ini, kebijakan – kebijakan SDM, sistem pengadaan, pemeliharaan, dan pelatihan pengembangan, nilai – nilai yang ada baik

yang positif maupun negatif serta kemampuan mengelola keragaman sumber daya manusia. Untuk mengevaluasi SDM perlu dipertimbangkan 4 faktor sebagai berikut: (1) tingkat strategis, antara lain visi, misi, dan sasaran organisasi. (2) faktor internal SDM, antara lain aset SDM, aktivitas SDM. (3) faktor – faktor eksternal, demografis, perubahan sosial budaya. (4) faktor organisasional.

Pertimbangan konseptual dalam memilih strategi SDM. Karakteristik bisnis abad 21 ditandai dengan perdagangan dunia yang kompetitif. *Continuous innovativeness* perlu dilakukan namun perlu didukung oleh kreativitas karyawan yang tinggi. Kekreativitasan organisasi harus dikembangkan melalui penanaman budaya perusahaan yang direfleksikan pada aktivitas – aktivitas SDM.

<http://nindy14blogdetik.com/2012/04/04/per-an-strategi-sdm-dalam-menghadapi-persaingan-global/>

**Saling ketergantungan antara bisnis dan masyarakat.** Pelaku bisnis dituntut untuk peduli dengan keadaan masyarakat, bukan hanya dalam bentuk “uang” dengan jalan memberikan sumbangan, melainkan lebih kompleks lagi. Artinya sebagai contoh, kesempatan yang dimiliki oleh pelaku bisnis, untuk menjual pada tingkat harga yang tinggi sewaktu terjadinya *excess demand* harus menjadi perhatian dan kepedulian bagi pelaku bisnis dengan tidak memanfaatkan kesempatan ini untuk meraup keuntungan yang berlipat ganda. Jadi, dalam keadaan *excess demand*, pelaku bisnis harus mampu mengembangkan dan memantapkan sikap tanggung jawab terhadap masyarakat sekitarnya. Tanggung jawab sosial bisa dalam bentuk kepedulian terhadap masyarakat di sekitarnya, terutama dalam hal pendidikan, kesehatan, pemberian latihan ketrampilan, dan lain-lain.

(<http://yueziruan.blogspot.com/2013/11/etika-bisnis-dalam-masyarakat.html>) - diakses 19 Februari 2014)

**Berpikir bisnis.** Inovasi bisnis silih berganti bermunculan - menguatnya penetrasi inovasi produk ke pasar global dan domestik merupakan realitas baru terkini yang mengancam pertumbuhan bisnis perusahaan. Sejalan dengan perkembangan realitas baru inovasi bisnis, kejernihan berpikir bisnis para eksekutif perusahaan sangat diperlukan. Untuk membantu sukses mereka, paradigma berpikir bisnis juga mengalami perubahan.. Pada mulanya berpikir bisnis dimulai dengan paradigma: "berpikir dalam kotak lama bisnis *thinking inside old box*", kemudian muncul paradigma "berpikir di luar kotak lama bisnis - *thinking outside old box*, dan paradigma terkini "berpikir dalam kotak baru bisnis - *thinking in the new box*" *The Boston Consulting Group, (2009)* dalam Wintoro (2010). Inovasi model bisnis dapat dihasilkan dari inovasi strategik jika perusahaan mampu berpikir dalam kotak baru bisnis.

*Pertama*, berpikir dalam kotak lama bisnis menjadikan eksekutif perusahaan terbiasa berpikir tentang bisnis dalam kerangka kotak model bisnis - abstraksi realitas bisnis. Mereka terbiasa berpikir dalam ruang gambar besar (*big picture*) atau garis-garis besar tentang bisnis.

*Kedua*, paradigma berpikir di luar kotak lama bisnis memungkinkan eksekutif perusahaan untuk terbuka dan berkenan menerima gagasan tentang: cara - cara baru solusi bisnis dan pembaruan tentang operasi rutin bisnis dalam kerangka model bisnis yang lama. Diharapkan cara-cara baru atau pemikiran baru tersebut merupakan hasil dari proses *lateral thinking* para eksekutif perusahaan.

*Ketiga*, realitas baru tiada hentinya menantang eksekutif perusahaan untuk berpikir bisnis lebih kreatif dalam

menemukan solusi bisnis terbaik. Eksekutif perusahaan yang memilih berpikir dalam kotak baru bisnis ternyata menghasilkan inovasi strategik - solusi bisnis kreatif bagi pelanggan dan perusahaan.

Dalam paradigma berpikir dalam kotak baru bisnis, eksekutif perusahaan dituntut untuk terlibat dalam menciptakan kotak baru bisnis sebagai dasar merancang model baru bisnis. Sumbang saran sesama eksekutif perusahaan merupakan proses yang dianjurkan dalam menemukan kotak baru bisnis dan rancangan model baru bisnisnya sebagai kerangka implementasi gagasan-gagasan solusi bisnis terbaik. Berpikir bersama dan bekerja sama merupakan inti penting dari berpikir dalam kotak baru bisnis. (Wintoro, 2010)

**Kompetisi berbasis pengetahuan: paradigma baru kompetisi bisnis.** Ekonomi global saat ini dikendalikan oleh kondisi persaingan, inovasi yang cepat, dan siklus hidup produk yang pendek, apa yang diketahui organisasi dan seberapa cepat organisasi tersebut bisa melakukan pembelajaran menjadi isu yang penting saat ini. Nonaka, (1994) dalam Lena (2009). Dalam situasi dan kondisi seperti ini, konsep sumber daya dalam millennium baru yang diperkenalkan oleh Barney (1991) diperlukan untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Barney (1991) dalam Lena (2009) mengemukakan bahwa sumber daya perusahaan mewakili semua asset, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan. Menurutnya sumberdaya yang dikuasai perusahaan memungkinkan perusahaan untuk mengimplementasikan strategi yang dapat memperbaiki efisiensi dan efektivitas perusahaan. Nilai suatu sumber daya yang dikuasai perusahaan tergantung pada penguasaan informasi atau pengetahuan yang berkembang.

**Perspektif bisnis dalam kompetensi berbasis pengetahuan.**

Kondisi persaingan global yang sarat dengan makin intensifnya persaingan, inovasi yang cepat, dan siklus hidup yang rendah, .menjadikan pengetahuan dan proses pembelajaran sebagai satu aspek penting untuk dimiliki dan dikelola organisasi Nonaka, (1994) dalam Lena (2009). Barney (1991) dalam Lena (2009) pada awal dekade tahun 1990-an pernah mengemukakan adanya "resource new millenium" yang mencakup semua aset, kapabilitas, proses organisasi, atribut, informasi, pengetahuan diperlukan untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas

organisasi. Menurutnya nilai sumber daya tergantung pada informasi atau pengetahuan saat ini.

Pengetahuan dipandang sebagai senjata penting untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan dan menandai lahirnya era ekonomi baru yaitu era ekonomi berbasis pengetahuan yang diindikasikan oleh makin maraknya persaingan berbasis pengetahuan. Perubahan paradigma dari era industrial menuju era pengetahuan ditandai oleh perubahan karakteristik persaingan seperti dijelaskan dalam Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Karakteristik Era Industrial dan Era Pengetahuan**

<b>Era Industri</b>	<b>Era Pengetahuan</b>
Aset Fisik	Aset Intangible
Fragmentasi Pekerjaan	Pekerjaan terintegrasi dan terkoordinasi
Pemasaran Masal	Just In Time
Efisiensi Operasi	Inovasi
Kontrol Manajemen	Pencapaian Tujuan dan Sasaran Umum
Pelatihan	Pelajaran

Sumber: Manasco (1996) dalam Lena (2009)

Dalam era pengetahuan, organisasi dituntut untuk mau merubah paradigma dan *economic company* menjadi *river company*. *Economic company* memiliki *prinsip* bahwa misi organisasi adalah mendapatkan keuntungan maksimum dengan memproduksi maksimal melalui penggunaan sumber daya minimal. Pekerja dianggap sebagai alat produksi sehingga investasi untuk pendidikan dan pelatihan karyawan perlu ditekan seminimal mungkin.

Perkembangan teknologi membawa perubahan dalam cara bersaing dibidang teknologi dari waktu ke waktu Gaynor (1996) dalam Lena (2009). Beberapa perubahan tersebut meliputi:

1 Pada dekade 20 tahun yang lalu, perusahaan memfokuskan pada penggunaan teknologi tradisional

untuk menghasilkan produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Produk yang dikatakan berhasil jika memiliki siklus hidup yang panjang;

- 2 Perubahan permintaan yang cenderung meningkat mengakibatkan perusahaan harus memfokuskan pada efektivitas biaya dan pengurangan waktu produksi dalam pengembangan produk. Pada masa ini, reliabilitas manufaktur dan biaya menjadi fokus daya saing perusahaan;
- 3 Persaingan menekankan pada adopsi teknologi baru (teknologi berbasis komputer) yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen dalam jangka pendek yaitu melalui penyelesaian produk dengan waktu tunggu dan waktu pengiriman. Kecepatan inovasi produk menjadi sesuatu yang penting

sebagai satu bentuk strategi diferensiasi untuk memenangkan persaingan;

4. Dalam perkembangan selanjutnya, pada persaingan bisnis modern, perubahan selera pasar dan peningkatan ekspektasi konsumen akan produk yang inovatif mengakibatkan aspek kualitas bukan lagi menjadi aspek utama dalam pemilihan produk. Konsumen mulai memperhatikan aspek ergonomi,

keamanan produk dan dampak produk terhadap lingkungan. Fungsi pokok produk bukan lagi menjadi perhatian utama bagi konsumen, sehingga reliabilitas dan biaya menjadi faktor tambahan saja.

Tabel 2 menunjukkan beberapa perubahan karakteristik persaingan bisnis dari bisnis tradisional ke bisnis modern.

**Tabel 2.**  
**Pergeseran Paradigma Persaingan Bisnis**

<b>Karakteristik</b>	<b>Bisnis Tradisional</b>	<b>Bisnis Modern</b>
Sensitivitas permintaan konsumen	Rendah	Tinggi
Stabilitas Permintaan	Tinggi	Rendah
Biaya relatif antara produksi jangka pendek dan jangka panjang	Tinggi	Sama
Waktu tunggu untuk produk	Tinggi	Rendah
Derajat level produksi	Rendah	Fleksibel
Siklus hidup	Panjang	Pendek
Variasi produk	Sedikit	Banyak
Jenis Produk	Fungsional	Inovatif
Volume Produksi	Tinggi	Rendah
Kebutuhan tenaga kerja ahli	Rendah	Tinggi
Penggunaan Teknologi	Tradisional	Teknologi berbasis Computer
Fokus persaingan	Harga Rendah	Kualitas, Fleksibilitas, Waktu Pengiriman

Sumber : Gaynor (1996); Hormozi (2001); Lena (2009)

Perubahan fokus pengembangan daya saing perusahaan dari waktu ke waktu membawa dampak pada munculnya paradigma-paradigma strategi bisnis dalam persaingan dengan fokus penciptaan daya saing yang berbeda-beda antara lain:

1. Konsep Keuntungan Kompetitif . Porter (1995) dalam Lena (2009). Konsep

ini memiliki makna keunggulan posisional. Keunggulan posisional bisnis yang dicapai oleh suatu perusahaan secara langsung merupakan hambatan mobilitas kompetitif dalam persaingan karena dapat menjadi penghalang masuknya pesaing baru. Porter, (1985) dalam Lena (2009)



2. Konsep Kompetensi Inti. Prahalad dan Hamel, (1990) dalam Lena (2009). Konsep kompetensi inti memiliki makna kemampuan suatu organisasi atau perusahaan untuk memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kompetensi inti berupa keahlian teknologi dan produksi, R&D, keahlian pemasaran, dan kemampuan otak anggota inti perusahaan. Pengembangan kompetensi inti akan meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka panjang. Prahalad dan Hamel, (1990) dalam Lena 2009)

3. Konsep persaingan berbasis waktu (*time based competition*). Konsep ini menekankan fleksibilitas respon yang tinggi dalam *value delivery system*, mampu menentukan kapabilitas yang sesuai dengan sudut pandang pelanggan, dan membuat strategi yang bisa membuat bertahan hidup. Carter et al., (1995) dalam Lena (2009).

Menghadapi persaingan bisnis yang makin kompetitif dan kondisi lingkungan bisnis yang tidak dapat diprediksi, perusahaan dituntut memiliki kemampuan mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi dan mengambil keputusan - keputusan untuk memecahkan segala bentuk permasalahan yang muncul. Dalam pembuatan keputusan-keputusan strategis, perusahaan harus, mempertimbangkan hubungan antar perusahaan dengan lingkungan bisnisnya, khususnya terkait dengan posisi produk dan posisi perusahaan yang bersangkutan. Strategi bisnis perusahaan pada dasarnya memiliki sasaran pada isu-isu bagaimana memenangkan persaingan bisnis yang sehat. Perusahaan perlu menganggap persaingan bisnis sebagai suatu peluang untuk menciptakan upaya-upaya positif

untuk keunggulan relatif dibandingkan pesaing. (Lena, 2009)

### Simpulan

Inovasi terbukti telah berkontribusi besar dalam kemajuan negara dan perusahaan domestik dan juga perusahaan multinasional. Inovasi telah menjadi platform baru persaingan negara dan bisnis. Indeks inovasi global memberikan informasi umpan balik mengenai kemajuan inovasi negara – efisiensi inovasi dan tingkat kinerja inovasi. Berfikir dalam kotak baru membantu memecahkan kebuntuan perusahaan dalam memperoleh inovasi model baru bisnis. (Wintoro, 2010)

Kepemimpinan **transaksional** paling – paling hanya akan menghasilkan kompromi yang tidak akan melampaui *self – interest*. Pemimpin memperoleh loyalitas para pengikut dengan menjanjikan sejumlah uang atau kedudukan. Berbeda dari itu, kepemimpinan transformasional membangkitkan “kesadaran akan nilai dan pentingnya tujuan – tujuan ideal dan khusus” serta “melampaui kepentingan diri demi kebaikan organisasi”. Seorang pemimpin transformasional “efektif dalam memotivasi para pengikut untuk mendukung kebaikan yang lebih besar yang melampaui kepentingan diri”.

Menghadapi persaingan bisnis yang makin kompetitif dan kondisi lingkungan bisnis yang tidak dapat diprediksi perusahaan dituntut memiliki kemampuan mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi dan mengambil keputusan – keputusan untuk memecahkan segala bentuk permasalahan yang muncul (Lena, 2009)

Ada tiga tingkat fungsi yang perlu dipenuhi seorang pemimpin agar rakyat mengalami transformasi kehidupan yang istimewa. Pertama, pemimpin punya

fungsi sebagai **mediator** yang mampu mempertemukan kepentingan pihak – pihak dalam masyarakat, termasuk misalnya kepentingan mayoritas atau minoritas (dalam segenap dimensinya). Kedua, fungsi pemimpin sebagai **integrator**. Ketiga, fungsi pemimpin sebagai **transformator**. Fungsi kepemimpinan ini bukan hanya untuk memenuhi kepentingan dan kebutuhan rakyat elementer, faktual, mediasi solutif, serta mencapai sinergi bersama, tetapi sudah sampai pada tanggung jawab pemimpin dalam membawa kehidupan rakyat ke tataran lebih tinggi.

Perlu diperhatikan oleh pelaku bisnis adalah karakteristik yang dipergunakan untuk menjawab tantangan perdagangan bebas yang semakin kompetitif. Globalisasi sangat berpengaruh pada aspek bisnis di Indonesia. Perusahaan harus mempunyai visi dan misi yang jauh berwawasan luas.

#### Daftar Pustaka

<http://nindy14blogdetik.com/2012/04/04/peran-strategi-sdm-dalalm-menghadapi-persaingan-global/>

<http://yanjepesangedukasi.blogspot.com/2012/08/manajemen-kepemimpinan.html>

<http://yueziruan.blogspot.com/2013/11/etika-bisnis-dalam-masyarakat.html>

diakses 19 Februari 2014

Lena, E. dan Lina, A (2009). *Manajemen Inovasi Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia*. Bandung: ALFABETA

Nagel, P.J.F. (2011). *Pentingnya Budaya Organisasi Bagi Karyawan Untuk Berinovasi dan Berkreasi* dalam Buletin Komunikasi *Communication – Teaching Community* No 100 Januari 2011. Surabaya: “THEMA”.ISSN:0852 – 8527

Nagel, P.J.F. (2011). *Peran Perguruan Tinggi Dalam Menciptakan Entrepreneur Indonesia yang Kreatif dan Inovatif Untuk Menghadapi Persaingan Global* dalam Prosiding SNKIB I Universitas Tarumanegara Jakarta 15 September 2011. ISSN No: 2089 – 1040.

Nagel, P Julius F. 2013. *Capita Selecta Seputar Kepemimpinan*. Dalam Proceeding of The 6<sup>th</sup> NCFB and Doctoral Colloquium Towards A New Indonesia Business Architecture “Strategic Leadership: A Necessity for Prosperity and Sustainability” Fakultas Bisnis dan Pascasarjana Unika Widya Mandala Surabaya. 24 Oktober 2013. ISSN: 1978 – 6522.

Nagel, P Julius F . 2014. *Inovasi Bisnis Dalam Perspektif Persaingan Bisnis Modern*, di sampaikan dalam Seminar Nasional dan Call For Paper “Bussines In Society : Towards Asian Era”, yang diselenggarakan oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret Surakarta 18-19 Maret 2014 Prosiding ISBN 978-602-70189-0-7

Nagel, P Julius F. 2014. *Capita Selecta Seputar Kepemimpinan (2)*. Dalam Proceeding of The 7<sup>th</sup> NCFB and Doctoral Colloquium Towards A New Indonesia Business Architecture “Business and Economic Transformation Towards AEC 2015” Fakultas Bisnis dan Pascasarjana Unika Widya Mandala Surabaya. 30 Oktober 2014. ISSN: 1978 – 6522.

Wintoro, Djoko. (2010). *Platform Persaingan Negara dan Bisnis*. Jakarta: PRASETIYA MULYA Publishing