

IMPLIKASI “IN SEARCH OF EXCELLENCE” DI INDONESIA

**OLEH
SOEGIONO**

ABSTRACT

There are eight points of basis principle for deference result excellent from the big business in America in long time that in take side to evident act, always near with customers, having otonomy and entrepreneurship, increasing productivity pass through HRD, increasing value in main business, always in the business who known, employ a little staff in high level and high dedication. This analysis for tracing about “ in search of excellence” by Tom Peters in conection with business in Indonesia. This hypothesis very important to reciting in this analysis. There are conection in a manner evident interaction between America and Indonesia. Remembering that the both have the same system i.e. system open market and in market competitive structure.

Key words : Implication “ in search of excellence” in Indonesia.

PENDAHULUAN

Terdapat delapan butir prinsip dasar untuk mempertahankan kinerja unggul perusahaan besar di Amerika Serikat dalam jangka panjang, yaitu memihak terhadap tindakan nyata, tetap dekat dengan pelanggan, memiliki otonomi dan kewiraswastaan, meningkatkan produktivitas melalui SDM, meningkatkan nilai pada bisnis pokok, selalu berada pada bisnis yang paling diketahui, memperkerjakan sedikit staf pada tingkat atas, dan dedikasi yang tinggi pada kepemilikan perusahaan. (Peters, 1982). Uraian ini mencoba menelusuri "*in search of excellence*" karya Tom Peters tersebut dalam kaitannya dengan bisnis di Indonesia. Hipotesis yang perlu dikaji dalam uraian ini adalah bahwa terdapat hubungan interaksi yang nyata antara prinsip dasar di Amerika dan di Indonesia mengingat bahwa keduanya memiliki sistem pasar yang terbuka dan struktur pasar yang kompetitif.

PEMBAHASAN

Pendekatan yang dipakai dalam studi mengenai keberhasilan bisnis raksasa Amerika dalam jangka panjang adalah meninggalkan pola pikir lama yang masih banyak berkembang dalam bisnis besar adalah lebih baik karena mendatangkan skala ekonomi yang lebih baik, minimasi biaya adalah jalan yang terbaik bagi sukses bisnis, tugas manajer adalah menganalisis segalanya, mengontrol dan mengambil keputusan, beri insentif dan produktivitas akan mengikuti perkembangan bisnis. Pendekatan rasionalitas bisnis ini memiliki berbagai kelemahan, antara lain terdapatnya bisa pada biaya dan bukan pada nilai dan kualitas produk. Pendekatan lama tersebut juga terlalu abstrak dan kurang memahami horizon waktu yang panjang.

Pendekatan baru yang dipakai untuk memahami bekerjanya perusahaan besar yang berhasil adalah terletak pada pentingnya meletakkan dasar-dasar nilai, budaya perusahaan, pelayanan, penghargaan terhadap inovasi, sehingga penekanan tidak hanya diletakkan pada pengambilan keputusan namun terletak pada tiga hal pokok, yaitu temukan, ambil keputusan dan laksanakan. Ketiga hal ini dilaksanakan secara simultan dan terus menerus tanpa memihak pada salah satu unsure karena hal itu akan membahayakan kelangsungan bisnis jangka panjang.

Perkembangan bisnis di Indonesia masih banyak diwarnai oleh penekanan salah satu aspek dan kurang memperhatikannya yang lainnya. Misalnya dalam merancang bisnis raksasa hanya terletak pada pengambilan keputusan sepihak dan kurang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan bisnis secara menyeluruh, termasuk tanggung jawab terhadap kelangsungan pasar dalam jangka panjang. Konglomerasi bisnis di Indonesia masih

menekankan pada rasionalitas lama bahwa efisiensi perusahaan secara otomatis akan membawa efisiensi pasar, sehingga perusahaan dibangun dalam skala besar namun produk yang dihasilkan hanya dapat memuaskan sebagian kecil pasar potensial saja. IPTN adalah sebuah contoh nyata pengembangan produk tidak disertai dengan produk yang dihasilkan dengan biaya yang sangat besar tersebut tidak mampu menghasilkan akumulasi modal masyarakat yang semakin meningkat dalam jangka panjang.

Pendekatan yang sangat rasional dalam bisnis adalah suatu hal yang membahayakan bisnis itu sendiri, karena pada dasarnya manusia adalah tidak sangat rasional. Berbagai kontradiksi pada sifat bisnis dapat dijelaskan antara lain bahwa setiap bisnis selalu menekankan bahwa dirinya adalah yang terbaik, meskipun dalam kenyataannya distribusi bisnis berada pada suatu kurva normal. Penekanan bisnis pada alasan yang rasional juga senantiasa menghadapi dilemma karena para pelaku bisnis memiliki rasionalisme otak kiri yang sama pentingnya dengan simbolisme otak kanan, sehingga dasar-dasar irasionalitas adalah sama pentingnya dengan rasionalitas itu sendiri. Sehingga dapat dikatakan bahwa pada saat semua pelaku bisnis adalah rasional, maka pelaku bisnis yang irasional adalah raja.

Keberhasilan bisnis besar di Amerika juga ditunjang oleh pola pemikiran yang seimbang dimana pada pasar formalitas dinyatakan sebagai bagian yang paling penting dalam bisnis, justru raksasa bisnis Amerika menekankan pada informalitas bisnis, sehingga untuk bertemu dengan CEO tidak diperlukan waktu khusus, namun dapat langsung bertemu tanpa formalitas yang berarti. Demikian halnya pada saat memo-memo dibutuhkan untuk mengaktualkan eksistensi bisnis, justru perusahaan besar di Amerika yang sukses tidak menyukai memo-memo namun lebih menyukai tindakan konkrit yang penting meskipun kurang mendesak. Di Indonesia formalitas bisnis termasuk bagian yang tidak boleh ditinggalkan sedikitpun, sehingga sekali suatu perjanjian utang piutang untuk suatu proyek tertentu diformalkan, maka akan sulit merubah proyek tersebut menjadi proyek yang lain yang lebih menguntungkan pada suatu perubahan lingkungan tertentu. Hal ini menyebabkan banyaknya kredit macet, karena penjadualan kembali proyek hampir dikatakan tidak memungkinkan pada suatu perjanjian yang telah ditandatangani secara formal.

Keberhasilan atau ketidakberhasilan suatu bisnis antara lain terletak pada kemampuan manajer dalam menangani berbagai paradox dan hal-hal yang membingungkan dalam bisnis. Salah satu teori yang mempelajari kemampuan manajer dalam hal tersebut adalah teori Biaya Transaksi yang dikembangkan oleh Williamson (1980) dimana dia mengemukakan bahwa biaya-biaya komunikasi, biaya koordinasi, dan biaya pengambilan keputusan adalah yang pertama kali harus dikurangi untuk membuat pasar menjadi efisien. Biaya-biaya

tersebut pada dasarnya dapat dikurangi apabila pemerintah memberikan aturan yang transparan sehingga transaksi bisnis dapat dikembangkan dengan aturan yang lebih jelas dan menyakinkan pihak-pihak yang akan bergabung didalamnya. Tampaknya kendala biaya transaksi ini adalah termasuk yang dominan di Indonesia, mengingat bahwa bekerjanya birokrasi yang semakin membengkak justru semakin membutuhkan biaya transaksi yang semakin besar pula, sehingga efisiensi bisnis dikorbankan atas nama efisiensi birokrasi yang padat biaya transaksi.

IMPLIKASI PENTING

Dalam membahas delapan butir prinsip dasar untuk mempertahankan kinerja unggul perusahaan besar di Amerika Serikat dalam jangka panjang, dan relevansinya bagi bisnis di Indonesia maka satu eprsatu prinsip dasar dari delapan prinsip yang dikemukakan oleh Tom Peters perlu dibahas secara lebih mendalam.

Pertama, prinsip yang memihak terhadap tidnakan nyata tampaknya merupakan suatu prinsip kunci mengingat bahwa dewasa ini dunia bisnis lebih banyak didominasi ooleh perencanaan dan target-target bisnis dan kurang melaksanakan tindakan-tindakan nyata yang mengutamakan kepentingan pasar atau konsumen. *Management by Walking About (MBWA)* atau *management by wandering around* ternyata dilaksanakan oleh perusahaan besar dan berhasil meningkatkan pelaksanaan bisnis melalui berbagai komunikasi informal pada berbagai divisi dan bagian fungsional yang terlibat dalam pengambilan keputusan bisnis.

Komunikasi adalah kata kunci dalam meningkatkan keberpihakan terhadap tindakan nyata dalam bisnis dan komunikasi yang informal adalah salah satu cara yang tidak membutuhkan biaya besar. Di Indonesia komunikasi masih merupakan sautu masalah besar, karena para pelaku bisnis lebih memperhatikan pemilik perusahaan (*share holder*) dan bukan pihak-pihak yang berkepentingan dalam bisnis (*stake holder*) . Dalam bisnis pada umumnya dan bisnis jasa khususnya, maka komunikasi pada semua ini adalah kunci keberhasilan yang niscaya, sehingga perlu dikembangkan tidak hanya eksternal marketing, namun juga internal marketing, dan lebih utama lagi interaktif marketing, yatu pemasaran secara langsung dan berkesinambungan.

Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kepedulian terhadap tindakan nyata dalam bisnis juga ditujang oleh kemampuan karyawannya melakukan uji coba dan berbagai eksperimen dalam bisnis tanpa ketakutan untuk melakukan kesalahan. Disini kreativitas sangat mahal dan apabila berhasil akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan secra nyata,

sehingga kreativitas karyawan tersebut adalah merupakan aset perusahaan dan bukan sekedar biaya yang harus diminimalisasikan secara terus menerus.

Bahkan eksperimentasi harus bersifat revolusi dimana nilai tindakan adalah lebih penting daripada perencanaan, melaksanakan dan bukan sekedar berpikir, melakukan hal yang nyata dan bukan yang abstrak, memulai dengan hal-hal yang paling mudah terlebih dahulu dan mencapai target yang dapat dicapai adalah lebih utama daripada menetapkan target-target yang sulit dicapai. Untuk mencapai hal tersebut, maka tujuan-tujuan perusahaan harus dibuat sesederhana mungkin, mengingat bahwa tujuan lebih dari dua butir adalah bukan merupakan suatu tujuan, maka tujuan kerja yang terbaik adalah aktivitas kerja itu sendiri.

Prinsip kedua adalah tetap dekat dengan pelanggan, obsesi pelayanan terhadap pelanggan ini adalah dimulai dengan suatu kepercayaan bahwa suatu penjualan sesungguhnya dimulai setelah adanya penjualan dan bukan sebelumnya.

Pelayanan akan sangat efektif dalam tiga hal, yaitu keterlibatan secara aktif dan intensif pada manajemen senior, berorientasi pada masyarakat dan pelanggan, dan terus menerus melakukan pengukuran pelayanan yang lebih baik dan mengharap umpan balik dari pelanggan. Pelayanan demikian tampaknya sangat langka dilaksanakan di Indonesia.

Hal ini mungkin disebabkan oleh banyaknya yang harus dilayani, sehingga keadaan sering terbalik dimana menejer puncak lebih meminta dilayani daripada melayani. Mempertahankan kualitas juga termasuk hal terpenting dalam meningkatkan kedekatan dengan pelanggan. Hal ini yang membuat MC Donald's selalu unggul dalam bisnis makanan cepat hidangnya.

Strategi relung pasar dapat dijadikan sebagai strategi untuk senantiasa dekat dengan pelanggan. Hal ini didasarkan pada beberapa hal dimana strategi ini mampu melayani pelanggan secara lebih baik, yaitu dalam hal kecakapan menentukan harga yang tepat, segmentasi yang lebih baik, orientasi pada pemecahan masalah, dan kemauan untuk membelanjakan pada suatu segmen pembeli tertentu. Kemampuan pengusaha untuk menentukan relung pasar ini telah membawa pelayanan IBM tidak sekedar sebagai penjual namun lebih daripada itu sebagai pihak pemecah masalah pelanggan.

Relung pasar yang digarap berdasarkan satu segmen demografis tertentu misalnya relung pasar orang tua, adalah merupakan suatu pendekatan manusiawi yang membawa pelayanan menjadi prima dan secara nyata dapat mempertahankan loyalitas produk di pasar orang tua tersebut. Di Indonesia golongan orang tua akan semakin meningkat pada decade mendatang, sehingga relung pasar untuk orang tua sudah saatnya digarap mulai sekarang

untuk mengantisipasi pasar orang tua yang kebanyakan memiliki uang banyak namun membutuhkan pelayanan yang lebih intensif.

PENUTUP

Prinsip ketiga adalah memiliki otonomi dan kewiraswastaan, dimana suatu perusahaan akan maju pesat bila kemampuan menentuakn nasib sendiri sangat dianjung tinggi dan hal ini sangat berkaitan dengan prinsip-prinsip berikutnya, yaitu meningkatkan produktivitas melalui Sumberdaya manusia, meningkatkan nilai pada bisnis pokok, selalu berada pada bisnis yang paling diketahui, memperkerjakan sedikit staf pada tingkat atas, dan dedikasi yang tinggi pada kepemilikan perusahaan, (Peters, 1982).

Uraian ini menggaris bawahi prinsip-prinsip peters dalam mencari yang terbaik dengan catatan bahwa semua hal yang diungkap diatas harus berdasarkan suatut eori yang revolusioner dan dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini berarti tidak melupakan metoda dan proses yang tampaknya masih merupakan suatu hal yang masih ahrus dipertanyakan lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

1. Joiner, Brian L., 1994, *Fourth Generation Management*, McGraw Hill, New York.
2. Peters, Thomas J., 1982 *In Search of Excellence Warner Books*, New York.
3. Porter, Michael E., 1982, *Competitive Strategy*, McGraw Hill, New York.
4. Simanjutak, Payaman 1984, *Tenaga Kerja Produktivitas dan Kecenderungannya dalam Produktivitas dan Tenaga Kerja Indonesia*.
Kumpulan Kertas Kerja Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, Jakarta
1984
5. Siagian P. Sondag. Prof. Dr. MPA. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bina Aksara*,
Jakarta 1994
6. Thoha, Miftah, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Aplikasi* Raja Grafindo persada
Cetakan 11 jakarta 1999.