

PENERAPAN STRATEGI MANAJEMEN PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN KEPADA PELANGGAN

H. Abdul Rasul*)

Dosen Universitas Sawerigading (UNSA) Makassar

Abstract : *The competitive strategy in today's era sees competition as the best option to stay afloat in long-term business. If competition in the era of hypercompetition can not be achieved, then the company will get competition monopoly or even perfect competition. Perfect competition in reality never existed, because it caused a lack of profits in long-term business, but was less desired by consumers who increasingly wanted a business environment atmosphere that returned to the saving of natural resources. Multi-national strategy management is also highly human-oriented and its ability to read global aspects is increasingly open. This global openness of business provides opportunities for multinational businesses to develop more visibly in ASEAN countries, East Asia, Pacific countries, Australia, and so on. Therefore, the competition strategy in the hyperkompetition era must be immediately revised and repositioned to produce a form of competition that better understand the ethics of global environment. In particular, it is a competitive strategy in business to continually strive to improve business performance, because with the ups and downs experiences that have been suffered, these companies are still able to be researched and analyzed in more depth.*

Keywords: *Marketing Management, Service and Customer Management Strategy*

Abstrak : *Strategi bersaing dalam era sekarang ini melihat persaingan sebagai pilihan terbaik untuk tetap bertahan dalam bisnis jangka panjang. Apabila persaingan dalam era hiperkompetisi tidak mampu dicapai, maka perusahaan akan mencapai persaingan monopoli atau bahkan persaingan sempurna. Persaingan sempurna dalam kenyataannya tidak pernah ada, karena hal ini menyebabkan tiadanya keuntungan dalam bisnis jangka panjang, namun kurang dikehendaki oleh konsumen yang semakin menghendaki suasana lingkungan bisnis yang kembali ke penyelamatan sumberdaya alam. Manajemen strategi multi nasional juga sangat berorientasi pada sumberdaya manusia dan kemampuannya membaca aspek global yang semakin terbuka. Keterbukaan bisnis global ini memberikan peluang kepada bisnis multinasional untuk berkembang secara lebih nyata dalam negara-negara ASEAN, Asia Timur, Negara-negara pasifik, Australia, dan sebagainya. Oleh karena itu strategi persaingan dalam era hiperkompetisi harus segera direvisi dan dilakukan reposisi untuk menghasilkan bentuk persaingan yang lebih memahami etika lingkungan global. Secara khusus, maka strategi bersaing dalam bisnis untuk terus menerus berusaha meningkatkan kinerja bisnis, karena dengan pengalaman jatuh bangun yang telah diderita, ternyata perusahaan-perusahaan ini tetap mampu perlu diteliti dan dianalisis secara lebih mendalam lagi.*

Kata Kunci : *Strategi Manajemen Pemasaran, Pelayanan dan Pelanggan*

Pendahuluan

Persaingan diarena bisnis moderen semakin tidak dapat terbendung mengingat pengaruh yang sangat cepat terjadi sebagai akibat kemajuan teknologi informasi yang semakin hari semakin memberikan warna yang sangat variatif. Bisnis tidak terlepas dari

pemasaran baik langsung maupun tidak langsung kata bisnis identik dengan pemasaran, dengan demikian perlunya dilakukan melalui pendekatan manajemen, khususnya manajemen bidang pemasaran.

Manajemen pemasaran dengan berbagai strategi dalam tren bisnis belum banyak diteliti dan dibicarakan

orang. Dalam kurung waktu yang cukup lama tersebut akan terjadi era hiperkompetisi, dimana semakin diperlukan perusahaan untuk tetap unggul dalam persaingan global. Porter dalam bukunya *Keunggulan Bersaing* (1990) telah banyak memberikan andil dalam menganalisis tiga strategi keunggulan bersaing, yaitu melalui strategi kepemimpinan biaya menyeluruh, menggunakan “kotak hitam” yang lebih dikenal dengan sebutan Rantai Nilai Porter. Namun demikian, banyak pengamat mengatakan bahwa analisis Porter tersebut sangat bersifat reaktif dan kurang menunjukkan wawasan yang proaktif.

Oleh D’Aveni dalam bukunya *Hypercompetition* (1994) lebih menyoroti struktur pasar persaingan sempurna yang tidak pernah tercapai dalam kompetisi global, karena para pelaku ekonomi masih menghendaki keuntungan dan usahanya. Selanjutnya dia memperkenalkan struktur pasar hiperkompetisi dalam mencapai keunggulan bersaing. Intisari daripada era hiperkompetisi menurut D’Aveni adalah memiliki keunggulan di empat arena persaingan, yaitu arena biaya dan kualitas, arena ketepatan waktu dan pengalaman, arena kekuatan bertahan, dan kekuatan keuangan. Keempat arena ini merupakan urutan arena yang harus dikuasai dengan tanpa melupakan aspek-aspek visi perusahaan, strategi perusahaan, dan taktik menguasai pasar.

Perbandingan antar manajemen bisnis multinasional telah dikembangkan oleh Collins dan Poras (1994) secara komprehensif dimana beberapa kesimpulan pokok dapat dijelaskan dan dianalisis pada tulisan ini. Meskipun terdapat beberapa perusahaan besar di dunia, namun ternyata mereka memiliki perbedaan yang fundamental, yaitu bahwa perusahaan yang berwawasan ke depan memiliki jiwa kepemimpinan yang berbeda dengan perusahaan besar lain yang menjadi perbandingannya.

Tulisan ini bertujuan menganalisis penemuan Collins dan Porras tersebut yang aslinya berbentuk tabel-tabel analisis. Perlu dijelaskan bahwa analisis ini mengambil implikasi penting bahwa hasil analisis tersebut ternyata dapat dijadikan acuan bagi perusahaan besar multinasional yang disebut dalam tulisan ini sebagian besar adalah yang telah beroperasi di Indonesia dan hampir semuanya juga menunjukkan keberhasilan. Ini berarti bahwa kepemimpinan mereka memang merupakan suatu pola yang perlu dicermati.

Perbandingan Strategi

Dalam era kompetisi yang semakin kuat saat ini, maka perlu persaingan saling berhadapan langsung satu melawan satu, atau berhadapan face-to-face antara pemimpin pasar dan penantang pasar. Pemimpin pasar memiliki wawasan ke depan dan diikuti oleh lawannya yang melakukan positioning sebagai penyerang dan bertindak baik sebagai pelaku pengganti maupun sebagai pelaku pelengkap. dalam persaingan. Baik perusahaan pemimpin pasar, memiliki visi dan misi yang jelas dimana visi tersebut berkembang selama proses panjang yang dilalui dan awal sebagai perusahaan kecil hingga menjadi perusahaan besar multinasional.

Dalam melakukan konsep-konsep manajemen dan hasil pertamanya, maka perlu diperbandingkan antara perusahaan multinasional pemimpin pasar dan penantangannya dengan beberapa hasil seperti tersebut dibawah ini. (Collins dan Porras, 1994) dari tabel ini dapat dilihat bahwa konsep dasar yang dikembangkan pertama kali sebagian besar mengalami kegagalan, namun dengan berjalannya waktu, perusahaan yang berwawasan ke depan akan menjadi pemimpin pasar dengan pertumbuhan dan pangsa pasar yang lebih tinggi daripada penantang atau perusahaan perbandingannya.

Tabel 1
Perbandingan Manajemen Terhadap Awal antar Pemimpin
Dan Penantang Pasar dalam Bisnis Internasional

Pemimpin Pasar	Penantang Pasar
3M: Mengalami kegagalan pertama, hingga tidak mampu membayar CEO American Express : Berhasil menggabung tiga perusahaan dan tumbuh pesat Citicorp : Tidak memiliki strategi ampuh dan beroperasi sebagai bank kecil General Electric: Berhasil pada tahun pertama, pernah mengalami kesulitan IBM: Hampir dilikuidasi, namun menjadi pemimpin pasar pada tahun 1930	Norton: Pertumbuhan pertama berhasil dan menjadi pemimpin pasar Wells Fargo: Muncul pertama dalam posisi kuat tahun 1866 Chase Manhattan: Gagal pertama kali dan berhasil setelah bergabung. Westinghouse: Berhasil melalui konsep teknologi dan menjadi nomor dua. Burroughs: Pernah melakukan konsolidasi dan likuidasi.

Sumber: Collins dan Porras, 1994.

Dari tabel diatas tampak bahwa perusahaan pemimpin multi nasional pada awal berdirinya tidak sebaik yang dilihat pada masa sekarang. Dari penelitian Collins dan Porras bahkan diketahui bahwa 15 dari 18 perusahaan yang diteliti bahkan tidak memiliki ideologi yang hebat, sementara perusahaan multinasional pembandingnya sebagian besar, yaitu 11 dari 18 perusahaan bahkan memiliki ideologi hebat. Meskipun demikian sejarah membuktikan bahwa multinasional yang tidak memiliki ide-ide hebat tersebut ternyata memiliki kinerja yang lebih unggul daripada perusahaan pembandingnya.

1. Perusahaan 3M pertama kali bergerak di bidang pertambangan yang didirikan oleh lima investor, terdiri dari dua pegawai maskapai kereta api, seorang sarjana fisika, seorang penjual daging dan seorang pengacara di Minnesota. Namun setelah masuknya investor baru dan perusahaan bergeser ke bisnis kertas kimia, akhirnya mengalami keberhasilan, bahkan menjadi pemimpin pasar yang disegani dalam bisnis segala piranti canggih. Sementara itu perusahaan perbandingannya, yaitu Norton, bahkan menjadi pemimpin pasar pada tahun 1990, namun akhirnya dikalahkan 3M berkat

inovasi-inovasi yang tidak mengenal lelah.

2. Dalam manajemen perbandingan antara Citicorp dan Chase Manhattan yang keduanya sama-sama beroperasi di New York, terdapat perbedaan yang nyata antara kinerja pada saat pertama kali didirikan dengan keadaan sekarang. Citicorp mulai pertama didirikan tahun 1812 sebagai sebuah lembaga perkreditan, sampai akhirnya menjadi bank nasional tahun 1890. sementara itu Chase dan Manhattan yang masing-masing berdiri tahun 1799 dan 1877 sebelum bergabung tahun 1955 adalah bank besar, namun kinerja keseluruhannya akhirnya tidak dapat mengimbangi Citicorp.
3. Sementara itu IBM yang didirikan tahun 1911 pada saat awalnya juga mengalami keadaan yang kurang menggembirakan, sehingga hampir dilikuidasi sampai tahun 1914 pada saat mana Thomas Watson menjadi pemimpin bisnisnya, yang secara gradual menjadikan IBM tumbuh sehat dan menjadi pemimpin pasar pada tahun 1930.
4. Motorola yang didirikan tahun 1928 hampir bangkrut pada awal berdirinya yang hanya merupakan sebuah bisnis reparasi radio, namun

setelah tahun 1931 menjadi semakin besar dan menguntungkan. Sedangkan Zenith yang menjadi pembandingnya telah berhasil pada awal operasinya dan mengalami masalah kredit macet pada masa perkembangannya.

5. Sony yang didirikan tahun 1945 tidak memiliki konsep yang jelas pada awal berdirinya, sementara Kenwood yang didirikan tahun 1946 sebagai perusahaan pembanding memiliki konsep yang jelas, yaitu

sebagai di bidang teknologi audio. Dalam perkembangannya Sony bahkan melebihi Kenwood.

Beberapa kinerja unggul antara perusahaan pemimpin pasar dan pembandingnya tersebut tampaknya tidak memiliki alur yang seragam, bahkan masing-masing pada merupakan bisnis yang memberikan prospek cerah. dalam perkembangannya, terdapat beberapa perbedaan antara keduanya yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

Tabel 2
Perbandingan Manajemen Strategi Ideologi antara Perusahaan Pemimpin dan Perbandingannya

Pemimpin Pasar (Market Leader)	Perusahaan Pembanding
Pernyataan mengenai ideologi bisnis dibicarakan dan dilaksanakan.	Ideologi bisnis kurang banyak dibahas dan kurang dipraktekkan.
Kelangsungan ideologi bisnis berubah sedikit dalam waktu yang lama	Ideologi bisnis sering berubah arah dan kurang referensi
Keuntungan bisnis adalah merupakan bagian dan tujuan perusahaan	Keuntungan adalah menjadi prioritas utama yang hendak diarah
Terdapat konsistensi nyata antara ideologi bisnis dan pelaksanaannya.	Kurang nyata hubungan antara Ideologi dan pelaksanaannya.

Sumber: Collins dan Porras, 1994.

Terdapat perbedaan nyata antara manajemen strategi pada perusahaan pemimpin pasar dan pembandingnya, dimana perusahaan multinasional yang berhasil senantiasa melakukan operasional perusahaan dengan sedikit merubah ideologi bisnisnya, meskipun dalam prakteknya sering melakukan uji coba inovasi-inovasi produk.

Perusahaan besar yang memiliki visi kedepan senantiasa memiliki kebangsaan akan tujuan utama bisnisnya dan selalu bergerak pada bisnis inti yang ditekuni dengan baik dan berkesinambungan. Sementara itu perusahaan pembanding yang kebanyakan merupakan penantang pasar, memiliki pelaksanaan strategi yang lebih banyak berubah, sehingga kinerja bisnis dalam jangka panjang justru tidak mampu mengungguli perusahaan multinasional yang memiliki visi ke depan.

Adalah merupakan suatu kenyataan yang tidak dapat dipungkiri bahwa struktur bisnis pada perusahaan menengah atau pengikut pasar lebih mampu berubah. Hal ini menyebabkan ideologi perusahaan multinasional yang berwawasan ke depan senantiasa di pegang kukuh sebagai suatu pernyataan yang bersifat final, sehingga perubahan hanya dimungkinkan terjadi pada tingkat pelaksanaan taktik bisnis yang bersifat jangka pendek.

1. Pernyataan ideologi dinyatakan secara transparan pada 14 perusahaan multinasional, sementara 14 perusahaan pembandingnya hanya memberikan pernyataan yang bersifat kurang transparan, sehingga kemampuan meningkatkan kinerja perusahaan pada multinasional pemimpin adalah lebih unggul.

2. Ideologi bisnis tidak dirubah dan bersifat kontinyu pada 13 perusahaan multinasional, sedangkan 16 perusahaan pembandingnya melakukan revisi terhadap ideologi bisnis, sehingga kemampuan ideologi perusahaan pemimpin lebih kuat dibanding perusahaan pembandingnya.
3. Pernyataan bahwa ideologi diberlakukan di luar tujuan mencari keuntungan semata dilakukan oleh sebagian besar perusahaan multinasional pemimpin dan pembandingnya, namun jumlah perusahaan pemimpin yang tidak mencari keuntungan semata lebih besar.

4. Konsistensi antara ideologi dan pelaksanaannya sangat dipegang teguh oleh perusahaan pemimpin dan kurang dipegang teguh oleh perusahaan pembandingnya. Hal ini menyebabkan perusahaan pemimpin memiliki kemampuan menyatakan hasil lebih baik daripada perusahaan pembandingnya.

Manajemen strategi perusahaan multinasional dapat dianalisis berdasarkan kemampuan perusahaan dalam mengelola sumberdaya manusianya. Tabel berikut menunjukkan perbandingan antara manajemen strategi sumberdaya manusia pada perusahaan multinasional berwawasan ke depan dengan perusahaan pembanding.

Tabel 3
Perbandingan Manajemen Strategi SDM antara
Perusahaan Berwawasan dengan Penantangnya

Perusahaan Pemimpin	Perusahaan Pembanding
Orientasi program pada nilai, norma, tradisi, hymne, pelatihan ideologi SDM dilibatkan secara menyeluruh pada aktivitas perusahaan Kepemilikan dan rasa istimewa memiliki bagian dan perusahaan	Orientasi program sangat kurang menjunjung martabat perusahaan SDM kurang terlibat pada penciptaan kinerja perusahaan Kurang memiliki dan kurang merasa dan superior terhadap perusahaan.

Sumber: diolah dan Collins dan Porras, 1994

Terdapat bukti nyata bahwa perusahaan yang memiliki wawasan kedepan dan berhasil dalam strategi jangka panjangnya. Selalu memiliki sumberdaya manusia yang loyal terhadap perusahaan. Sumberdaya manusia ini sangat menentukan dalam mencapai kinerja unggul perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif dan mengglobal ini.

Loyalitas sumberdaya manusia terhadap perusahaan dapat terjadi bila pemimpin perusahaan dapat mentolerir berbagai kesalahan yang tidak terkait dengan ideologi, yaitu kesalahan dalam melakukan usaha-usaha yang bermaksud

baik dapat ditolerir sepanjang tidak melawan prinsip pokok perusahaan.

Sementara itu perlu dikembangkan rasa memiliki dan menjadi anggota keluarga besar dalam perusahaan dengan keikutsertaan karyawan dalam setiap aktivitas bersama yang diadakan oleh perusahaan, misalnya pertemuan arisan, makan bersama, membentuk koperasi, melakukan olah raga bersama, menyediakan fasilitas kesehatan bersama, dan sebagainya. Aktivitas kelompok ini secara nyata mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan dalam jangka menengah dan panjang.

1. Perusahaan pemimpin yang berhasil sebagian memiliki suatu sistem

- indoktrinasi yang ketat. Misalnya General Electric, Hawlett-Pacard, IBM, Motorola, Sony. Sementara perusahaan pembandingnya antara lain Westinghouse, Burrough, Zenith kurang memiliki sistem indoktrinasi bisnis.
2. Namun dalam kebijakan ketat, perusahaan pemimpin justru tidak banyak memiliki aturan ketat yang harus diikuti, sedangkan perusahaan pembanding justru memiliki peraturan ketat lebih banyak daripada perusahaan pemimpin.
 3. Elitisme menjadi dominan pada perusahaan pemimpin dan kurang berperan pada perusahaan pembanding; Misalnya Sony terasa lebih elit dibanding pesaingnya Kenwood.

Tabel 4
Perbandingan Manajemen Perubahan antara
Perusahaan pemimpin dengan Pembandingnya

Perusahaan Pemimpin	Perusahaan Pembanding
Variasi dan seleksi bersifat evolusi dan berlangsung sinambung. Otonomi operasional dijadikan sebagai alat untuk melakukan perubahan. Beberapa mekanisme operasional digunakan untuk merangsang kreasi	Variasi dan seleksi kurang terjadi dalam jangka panjang Otonomi operasional kurang mendapat tempat dalam melakukan variasi Mekanisme operasional sedikit digunakan sebagai perangsang kreativitas

Sumber: Diolah dan Collins dan Porras, 1994

Perbandingan manajemen strategi antar perusahaan multinasional juga dapat dilakukan melalui bukti-bukti kemajuan yang bersifat evolusi, seperti terlihat pada tabel 4 diatas.

Pada perusahaan berwawasan jangka panjang, selalu menerapkan evolusi perubahan secara berkesinambungan, sehingga kinerja perusahaan secara menyeluruh lebih baik daripada perusahaan pembandingnya. Perusahaan 3M dan Hawlett-Packard dikenal memiliki tingkat yang tinggi atas ketiga faktor yang mempertinggi kinerja perusahaan melalui mekanisme perubahan diatas.

1. Perusahaan pemimpin ternyata lebih banyak memiliki kemajuan yang bersifat evolusi namun pasti dan kemajuan ini dipakai sebagai suatu manajemen strategi yang menciptakan kemampuan jangka panjang daripada kinerja jangka pendek, misalnya pada Motorola, Marriot, dan Sony.

2. Perusahaan pemimpin multinasional juga lebih banyak memiliki otonomi dalam mengoperasikan usahanya. Sehingga hal ini merangsang dan memungkinkan lebih banyak terjadinya variasi dalam temuan-temuan bisnis, misalnya yang terjadi pada perusahaan Citicorp, HP, J & J, Motorola, dan Sony
3. Sedangkan beberapa perusahaan multinasional pemimpin memiliki beberapa mekanisme yang lain untuk mendorong kemajuan, misalnya yang dimiliki oleh Wal Mart, Motorola, HP, dan 3M.
4. Sementara itu tak satupun perusahaan pembanding memiliki beberapa mekanisme evolusi bisnis yang ditargetkan dalam jangka panjang.

Tampak jelas bahwa manajemen strategi pada perusahaan multinasional adalah kurang lebih sama dengan manajemen pelari jarak jauh, dimana bukan perkembangan yang berfluktuasi yang diinginkan, namun perkembangan

yang bersifat gradual, terus menerus, dan berjangka panjang, sehingga perusahaan mampu bertahan dalam jangka yang lebih lama dengan memperoleh kinerja yang lebih baik dibanding perusahaan pesaing sejenisnya.

Pendapat sementara pakar bahwa kebijakan yang bersifat transformasional sangat banyak terjadi pada perusahaan multinasional ada kebenarannya juga, namun secara menyeluruh, perusahaan multinasional pemimpin yang pada umumnya berukuran besar, sangat lebih

rasional untuk melakukan strategi bertahan secara agresif dengan memperlakukan dirinya sebagai obyek perubahan itu sendiri. Sehingga dapat dikatakan bahwa pesaing yang paling potensial bagi perusahaan multinasional pemimpin adalah dirinya sendiri.

Manajemen keberlangsungan perusahaan juga dapat diamati melalui perbandingan antara perusahaan multinasional pemimpin dan perbandingan seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 5
Perbandingan Manajemen Strategi Kepemimpinan Antara
Perusahaan Pemimpin dan Pembandingnya

Perusahaan Pemimpin	Perusahaan Pembanding
CEO diseleksi dan dipilih dan dalam perusahaan	CEO diseleksi dan dipilih dari luar perusahaan
Penyelamat pada masa sulit berasal dan dalam tanpa kevakuman	Penyelamat pada masa sulit berasal dari luar setelah vakum
Mekanisme dan program pengembangan melalui pelatihan secara seimbang	Mekanisme dan program pengembangan kurang berkesinambungan
Mekanisme penggantian CEO dilakukan secara hati-hati	Mekanisme penggantian CEO kurang dilaksanakan secara hati-hati

Sumber: Diolah dan Collins dan Porras 1994

Beberapa kasus yang terjadi pada perusahaan 3M, Citicorp, dan Hewlett Packard menunjukkan bahwa kepemimpinan pada ketiga perusahaan tersebut selalu diusahakan dan dalam perusahaan, dilakukan secara cermat, dan tidak ada perubahan yang berbeda nyata antara satu CEO dengan CEO penggantinya dalam hal kemampuan kepemimpinannya. Hal ini membuat ketiga perusahaan tersebut sangat stabil dan pertumbuhannya sangat pesat dalam jangka yang cukup panjang.

1. Kenyataan membuktikan bahwa manajemen strategi sumberdaya manusia pada perusahaan multinasional pemimpin sangat ditentukan oleh seleksi alamiah yang dilakukan dalam manajemen internal perusahaan tersebut, misalnya terjadi pada American Express, GE, HP, Motorola

dan 16 perusahaan besar lainnya dan 18 perusahaan yang diteliti oleh Collins dan Porras, sementara hanya lima perusahaan pembanding yang melakukan manajemen SDM secara internal untuk menarik eksekutif puncaknya.

2. Sindrom kehilangan setelah keluarnya pemimpin puncak tampaknya tidak pernah terjadi pada perusahaan pemimpin multinasional. Hal ini mengingat hebatnya manajemen pengembangan sumberdaya manusia, sehingga kepemimpinan bisnis dapat diganti sewaktu-waktu tanpa harus menimbulkan sindrom kevakuman dalam bisnis kepemimpinan perusahaan.
3. Mekanisme seleksi juga sangat hati-hati dilakukan oleh perusahaan multinasional pemimpin, sedangkan

pada perusahaan pembandingnya hal tersebut kurang banyak dilakukan. Namun demikian banyak pula seleksi alamiah dilakukan oleh perusahaan pembanding, meskipun dengan ukuran yang lebih kecil daripada yang terjadi pada perusahaan pemimpin.

Dalam pada itu terdapat bukti nyata bahwa perusahaan pemimpin selalu melakukan pengembangan diri melalui berbagai perekrutan karyawan, pelatihan, dan pengembangan secara terus menerus. Tabel 6 dibawah memberikan gambaran yang jelas akan arah strategi perusahaan pemimpin dan pembandingnya.

Setelah mempelajari tabel 6, maka terlihat bahwa beberapa perusahaan pemimpin telah melaksanakan perbaikan-

perbaikan secara berkesinambungan, sehingga kinerja dalam jangka panjang dapat berhasil meskipun melalui berbagai cobaan yang sangat berat.

Mekanisme pengembangan diri ini terbukti sangat ampuh dalam meningkatkan secara nyata pertumbuhan investasi, riset dan pengembangan, penghasilan dan investasi kembali. Sementara itu adopsi secara awal terhadap teknologi telah memungkinkan perusahaan pemimpin, seperti 3M, Boeing, Motorola, Procter & Gamble menjadi sangat inovatif dalam pengembangan produknya. Di Indonesia terlihat produk-produk perusahaan ini sangat digemari dan bahkan memiliki suatu citra tersendiri yang sulit ditiru oleh pesaingnya.

Tabel 6
Perbandingan Manajemen Strategi Pertumbuhan antara
Perusahaan Pemimpin dengan Pembandingnya

Perusahaan Pemimpin	Perusahaan Pembanding
Pertumbuhan jangka panjang didasarkan pada investasi kembali yang besar	Pertumbuhan jangka panjang kurang diperhatikan
Investasi pada sumberdaya manusia adalah aset yang sangat di tekankan	Investasi sumberdaya manusia kurang diperhatikan
Adopsi dilakukan sejak awal terhadap teknologi, proses dan metoda	Adopsi kurang diprioritaskan dalam proses dan metoda manajemen
Mekanisme untuk merangsang perbaikan sangat diprioritaskan	Mekanisme perbaikan kurang dilaksanakan secara nyata

Sumber : diolah dari Collins dan Porras, 1994

1. Perusahaan yang sungguh-sungguh menangani sumberdaya manusia, seperti IBM, Motorola, Merck, Marriot, dan General Electric ternyata memiliki kebanggaan dalam pengembangan profesionalisme bisnis. Beberapa karyawan IBM bahkan sangat memiliki nilai tinggi bila keluar dan bisnis dan bergabung dengan bisnis lain yang sedang tumbuh. Kebanyakan sumberdaya dan perusahaan ini dinilai sangat tinggi dan produktif, karena telah memiliki

pengalaman yang sangat baik selama diperusahaan pemimpin

2. Perusahaan besar pemimpin sangat cermat dalam menangani mekanisme yang kurang menyenangkan yang terjadi pada bisnis, sehingga perubahan yang datangnya dan luar dapat diantisipasi secara dini dengan demikian kekuatan internal perusahaan dijadikan tulang punggung untuk mengatasi segala macam persoalan yang muncul dalam bisnis.

Kesimpulan

Manajemen strategi harus mampu melakukan pilihan-pilihan yang bijaksana yang nantinya akan mempengaruhi kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Disini pilihan strategi diarahkan kepada pilihan yang menjawab permasalahan jangka panjang. Meskipun kadang-kadang pemecahan masalah lebih menguntungkan dilakukan untuk kepentingan jangka pendek, namun implikasi jangka panjangnya perlu mendapat bobot perhatian yang lebih besar.

Strategi bersaing dalam era sekarang ini melihat persaingan sebagai pilihan terbaik untuk tetap bertahan dalam bisnis jangka panjang. Apabila persaingan dalam era hiperkompetisi tidak mampu dicapai, maka perusahaan akan mencapai persaingan monopoli atau bahkan persaingan sempurna. Persaingan sempurna dalam kenyataannya tidak pernah ada, karena hal ini menyebabkan tiadanya keuntungan dalam bisnis jangka panjang, namun kurang dikehendaki oleh konsumen yang semakin menghendaki suasana lingkungan bisnis yang kembali ke penyelamatan sumberdaya alam.

Manajemen strategi multi nasional juga sangat berorientasi pada sumberdaya manusia dan kemampuannya membaca aspek global yang semakin terbuka. Keterbukaan bisnis global ini memberikan peluang kepada bisnis multinasional untuk berkembang secara lebih nyata dalam negara-negara

ASEAN, Asia Timur, Negara-negara pasifik, Australia, dan sebagainya. Oleh karena itu strategi persaingan dalam era hiperkompetisi harus segera direvisi dan dilakukan reposisi untuk menghasilkan bentuk persaingan yang lebih memahami etika lingkungan global.

Secara khusus, maka strategi bersaing dalam bisnis untuk terus menerus berusaha meningkatkan kinerja bisnis, karena dengan pengalaman jatuh bangun yang telah diderita, ternyata perusahaan-perusahaan ini tetap mampu perlu diteliti dan dianalisis secara lebih mendalam lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Tn Cahyono, 1995, *Strategi Bisnis bagi praktisi dan Akademi*, Penerbit STIE IPWI, Jakarta.
- _____, 1994, *beberapa tulisan dalam Jurnal Magister Manajemen*, Edisi Khusus, Penerbit STIE IPWI, Jakarta.
- Collins, James C. Dan Jerry I. Porras, 1994, *Built to Last Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, New York.
- Porter, Michael, 1990, *Keunggulan Bersaing*, terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta.