

ANALISIS LINGKUNGAN GLOBAL DALAM PERSAINGAN BISNIS INTERNASIONAL

Ade Priangani^{1*)}

¹Dosen Program Studi Hubungan Internasional UNPAS Bandung

*) adepriangani@rocketmail.com

ABSTRACT

The development of business environment in the millennium now indicated by the presence of business globalization and international competition, *the more* critical consumer demands for products with high quality, and waiting times are short, tight business competition, increasing technological capabilities, and decrease product life cycle. In short, companies are faced in the development of business environment driven by technology (*technology-driven business*). If the economy of the past (past economies), *the economy* is highly dependent on resources such as land, *natural resources, equipment*, and capital to create value, then the economy of the millennium, *the economy* depends heavily on the knowledge that has more value than physical assets for the organization. Human resources (*HR*) is involved in every activity, the company will be doing less physical work and the more do the job by using the capital of the brain, which we are familiar with intellectual capital.

Keywords: *Global Environment, Business*

1. Pendahuluan

Dalam kondisi komunitas perekonomian global yang ditandai dengan implementasi teknologi, perusahaan-perusahaan dihadapkan pada tantangan perubahan teknologi yang cepat dan peningkatan ketidakpastian dalam industrialisasi dan lingkungan bisnis global. Untuk dapat beradaptasi dalam perubahan lingkungan yang dinamis ini, perlu SDM yang berkompeten yaitu SDM yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based worker*) yang menguasai lebih dari satu keterampilan (*multiskill worker*). Dalam kondisi ini, perlu pengelolaan aset intelektual untuk dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

Dewasa ini, dunia ekonomi sedang dalam proses menuju ekonomi global atau lebih terkenal dengan istilah globalisasi. Peningkatan integrasi antar negara dapat dilihat melalui adanya perkembangan dramatis dalam arus penyeberangan barang, jasa dan juga modal dari suatu negara ke negara lain. Globalisasi sesungguhnya dipahami sebagai suatu proses pengintegrasian ekonomi nasional bangsa-bangsa ke dalam suatu sistem ekonomi global.

Proyek globalisasi terjadi ketika disetujuinya pemberlakuan secara global suatu mekanisme perdagangan melalui penciptaan kebijakan "*free trade*", dalam bulan April tahun 1994. Perjanjian tersebut dikenal dengan nama GATT (*General Agreement on Tariff and Trade*). Kesepakatan itu dibangun di atas asumsi bahwa sistem perdagangan yang terbuka lebih menguntungkan bagi semua pihak dibanding dengan sistem yang protektif. Artinya melalui persaingan bebas maka organisasi-organisasi perdagangan akan senantiasa mengelola kegiatannya dengan prinsip efektif dan efisien.

Tahun 1995 didirikan satu organisasi yang bertugas mengawasi proses perdagangan dunia, namanya adalah WTO (*World Trade Organization*). Sejak pendiriannya, WTO telah mengambil alih tugas-tugas GATT. Organisasi ini melayani "*komplain*" yang diajukan oleh anggotanya.

Tanda-tanda era globalisasi atau pasar bebas beserta teknologinya dapat dilihat dari adanya kecenderungan-kecenderungan yang terjadi, antara lain :

Investasi	tidak mengenal batas negara maupun hambatan geographis; lebih dipacu oleh mutu dan kesempatan yang ada/ditawarkan; sebagian besar oleh swasta
Badan Usaha	cepat dan penuh tanggap terhadap pasar maupun konsumen; bisnis lebih terfokus; berorientasi global; lebih berbasis pada pengetahuan; ramping dan nirbatas (<i>borderless</i>); <i>multi sourcing</i> dan aliansi; tergabung dalam jaringan informasi bisnis global.
Proses Teknologi	berbasis pada cabang/agen; tidak terpusat; mengorganisir sendiri; manufaktur di lokasi jual; makin menggunakan teknologi cerdas; adanya standar global (ISO); teknologi baru, aman dan bersih.
Produk	makin ringan namun kuat, bersih, lebih pintar, daur hidup pendek; dapat didaur ulang; komponen bekas dapat dipakai lagi; ramah lingkungan; dimensinya semakin kecil; hemat energi.
Pasar/Konsumen	makin berorientasi pada produk global; kompetitif dalam mutu; harga; purna jual; pelayanan

Didalam aktifitas bisnis, Kondisi lingkungan memberikan refleksi tingkat produksi dan konsumsi tertentu, dimana pada akhirnya akan berimplikasi langsung terhadap kondisi penerimaan dan pengeluaran suatu bisnis. Pengaruh lingkungan bisnis terhadap kinerja perusahaan memberikan gambaran dari nilai bisnis itu sendiri. Lingkungan internal, adalah pengaruh lingkungan bisnis yang bersumber dari dalam perusahaan itu sendiri. Lingkungan Eksternal, adalah pengaruh lingkungan bisnis yang bersumber dari luar perusahaan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, lingkungan eksternal dapat di kelompokkan menjadi lingkungan khusus dan lingkungan umum. Lingkungan khusus terdiri dari: konsumen, pemasok, dan pesaing, sedangkan lingkungan umum meliputi lingkungan industri, lingkungan ekonomi dan lingkungan global.

2. Tinjauan Teoritis

Kata Bisnis dalam pandangan **Mahmud Machfoedz**, adalah usaha perdagangan yang dilakukan oleh sekelompok orang yang terorganisasi untuk mendapatkan laba dengan memproduksi dan menjual barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Usahawan atau pelaku bisnis harus mampu memadukan 4 (empat) macam sumber daya, yaitu : Sumber daya materi, Sumber daya manusia, Sumber daya keuangan, Sumber daya informasi.

Contoh teori yang digunakan, adalah *Stakeholder* yang merupakan suatu individu, sekelompok manusia, komunitas atau masyarakat, baik secara keseluruhan maupun secara parsial yang memiliki hubungan serta kepentingan terhadap perusahaan dan mempunyai kekuasaan, legitimasi, dan kepentingan terhadap perusahaan. *Stakeholder* sendiri terbagi menjadi dua, yaitu : 1. *Primary stakeholders* merupakan pihak-pihak yang mempunyai kepentingan secara ekonomi terhadap perusahaan dan menanggung segala risiko, seperti investor, kreditor, karyawan, komunitas lokal namun disisi lain pemerintah juga termasuk kedalam golongan *primary stakeholders* walaupun tidak secara langsung mempunyai hubungan secara ekonomi namun hubungan diantara keduanya lebih bersifat non-kontraktual. 2. *secondary stakeholders* dimana sifat hubungan keduanya saling mempengaruhi namun kelangsungan hidup perusahaan secara ekonomi tidak ditentukan oleh *stakeholder* jenis ini. Contoh *secondary stakeholders* adalah media dan kelompok kepentingan seperti lembaga sosial masyarakat, serikat buruh, dan sebagainya. Perkembangan teori *stakeholders* membawa perubahan terhadap indikator kesuksesan perusahaan. Hal tersebut tercermin dengan munculnya paradigma *Triple Bottom Line*.

Tujuan dari bisnis merupakan hasil akhir yang ingin dicapai oleh para pelaku bisnis dari usaha yang mereka lakukan dan merupakan cerminan dari berbagai hasil yang diharapkan bisa dilakukan oleh bagian-bagian organisasi perusahaan yang akan menentukan kinerja perusahaan dalam jangka waktu yang panjang. Secara umum tujuan dari bisnis adalah menyediakan produk berupa barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen serta memperoleh keuntungan dari aktivitas yang dilakukan.

Dalam jangka waktu yang panjang, tujuan yang ingin dicapai tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan konsumen saja, namun terdapat banyak hal yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam bisnis yang mereka lakukan, diantaranya:

- 1). **Market standing**, adalah suatu penguasaan pasar yang akan menjadi jaminan bagi perusahaan untuk memperoleh pendapatan penjualan dan profit dalam jangka waktu yang panjang.
- 2). **Innovation**, yaitu suatu inovasi dalam produk (barang atau jasa) serta inovasi keahlian.
- 3). **Physical and financial resources**, yakni suatu perusahaan memiliki tujuan penguasaan terhadap sumber daya fisik dan keuangan yang digunakan untuk mengembangkan perusahaan sehingga menjadi semakin besar dan semakin menguntungkan.

4). **Manager performance and development**, manager merupakan orang yang secara operasional bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi. Untuk dapat mengelola perusahaan dengan baik, manager perlu memiliki berbagai kemampuan dan keahlian yang sesuai dengan profesinya. Maka diperlukan peningkatan kinerja dan pengembangan kemampuan manager melalui serangkaian kegiatan kompensasi yang menarik dan program *training and development* yang berkelanjutan.

5). **Worker Performance and Attitude**, untuk kepentingan jangka yang panjang, maka sikap para karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaan perlu diperhatikan agar dapat bekerja dengan baik dan maksimal.

6). **Public Responsibility**, suatu bisnis harus memiliki tanggung jawab sosial seperti memajukan kesejahteraan masyarakat dan menciptakan lapangan kerja.

Secara garis besar lingkungan bisnis dapat dibedakan menjadi dua, yaitu : 1) lingkungan pasar (*market environment*); 2) lingkungan bukan pasar (*nonmarket environment*). Yang termasuk dalam lingkungan pasar adalah unsur-unsur dalam sistem pasar yang berpengaruh terhadap kegiatan suatu perusahaan, yang meliputi; a) Langgan; b) Perusahaan yang menyediakan bahan mentah; c) Para pekerja dalam perusahaan; d) Perusahaan lain pesaing maupun bukan pesaing.

Sedangkan lingkungan bukan pasar mencakup beberapa faktor mempengaruhi kegiatan perusahaan dalam perekonomian. antara lain: a) Kegiatan ekonomi keseluruhannya; b) Peraturan/Undang undang negara dan pelaksanaannya; c) Kestabilan pemerintah/politik dan kebijakannya; d) Faktor sosial dan budaya dalam masyarakat; e) Organisasi perburuhan dan masyarakat lain; f) Situasi dan perkembangan ekonomi global.

Unsur lain yang mempengaruhi lingkungan bisnis berasal dari luar Negara, antara lain perkembangan persaingan dan kemampuan untuk bersaing. Untuk menghadapi persaingan dalam era globalisasi saat ini, organisasi bisnis perlu meningkatkan teknologi dan produktivitas, melakukan penetrasi ke pasar baru, dan menekan biaya produksi.

Lingkungan bisnis adalah segala sesuatu yang mempengaruhi aktivitas bisnis dalam suatu lembaga organisasi atau perusahaan. Di bawah ini adalah contoh dalam lingkungan bisnis.

Lingkungan Makro, merupakan tempat di mana perusahaan harus memulai pencariannya atas peluang dan kemungkinan ancaman. Lingkungan

ini terdiri dari semua pihak dan kekuatan yang mempengaruhi operasi dan prestasi perusahaan. Perusahaan perlu untuk memahami kecenderungan akan lingkungan saat ini. Lingkungan makro perusahaan terdiri dari enam kekuatan utama, yaitu 1. **Lingkungan demografi**, memperlihatkan pertumbuhan penduduk dunia yang tinggi, perusahaan distribusi, umur, etnis, dan pendidikan, jenis rumah tangga baru, pergeseran populasi secara geografi, dan perpecahan dari pasar masal menjadi pasar-pasar mikro. 2. **Lingkungan ekonomi**, memperlihatkan suatu perlambatan dalam pertumbuhan pendapatan riil, tingkat tabungan yang rendah dan hutang yang tinggi, dan perubahan pola pengeluaran konsumen. 3. **Lingkungan alam**, memperlihatkan kekurangan potensial dari bahan baku tertentu, biaya energi yang tidak stabil, tingkat populasi yang meningkat, dan gerakan “hijau” yang berkembang untuk melindungi lingkungan. 4. **Lingkungan teknologi**, memperlihatkan perubahan teknologi yang semakin cepat, kesempatan inovasi yang tak terbatas, anggaran riset dan pengembangan yang tinggi, konsentrasi pada perbaikan kecil daripada penemuan besar, dan pengaturan yang meningkat terhadap perubahan teknologi. 5. **Lingkungan politik**, memperlihatkan pengaturan bisnis yang substansial, peranan badan pemerintah yang kuat, dan pertumbuhan kelompok kepentingan umum. 6. **Lingkungan budaya**, memperlihatkan kecenderungan jangka panjang menuju realisasi diri, kepuasan langsung, dan orientasi yang lebih sekuler.

Lingkungan mikro, dimana perusahaan dapat melakukan aksi – reaksi terhadap faktor – faktor penentu *Opportunity* (peluang pasar) dan juga *Threat* (ancaman dari luar). Faktor – faktor yang mempengaruhi lingkungan mikro, yakni: 1. Pemerintah; 2. Pemegang saham; 3. Kreditor; 4. Pesaing; 5. Publik; 6. Perantara; 7. Pemasok; dan 8. Konsumen.\

Didalam aktifitas bisnis, Kondisi lingkungan memberikan refleksi tingkat produksi dan konsumsi tertentu, dimana pada akhirnya akan berimplikasi langsung terhadap kondisi penerimaan dan pengeluaran suatu bisnis. Pengaruh lingkungan bisnis terhadap kinerja perusahaan memberikan gambaran dari nilai bisnis itu sendiri.

Lingkungan internal, adalah pengaruh lingkungan bisnis yang bersumber dari dalam perusahaan itu sendiri (karyawan, manajemen, pemilik). Terdiri atas; a). **Karyawan**, kinerja perusahaan sangat bergantung pada kinerja seluruh karyawan. Keputusan yang baik dapat membuat perusahaan sukses dan sebaliknya keputusan yang kurang baik membuat perusahaan gagal. Perusahaan memiliki

tanggungjawab kepada karyawannya seperti: rasa aman, kesempatan yang sama dan perlakuan yang wajar. Di Indonesia tanggungjawab perusahaan telah diatur dalam Undang-undang tentang ketenagakerjaan, yang mengatur hak dan kewajiban karyawan, sanksi dan tanggungjawab perusahaan; b). **Manajemen**, adalah orang yang ditunjuk pemilik perusahaan untuk mengelola perusahaan dan bertanggungjawab terhadap keseluruhan operasional perusahaan. Para anggota manajemen terlibat langsung dalam pengambilan keputusan dan kebijakan perusahaan. Perlakuan yang wajar, yaitu perusahaan harus dapat meyakinkan bahwa perusahaan selalu berupaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang dibangun berdasarkan komunikasi, kerjasama, saling membantu, saling menghargai dan diperlakukan secara wajar; dan c). **Pemilik**, pemilik usaha dalam dunia bisnis sering disebut sebagai wiraswasta. Manakala perusahaan semakin besar dan membutuhkan tambahan permodalan, pemilik perusahaan umumnya menerbitkan saham dan mencari investor baru. Tanggungjawab utama pengelola perusahaan adalah memuaskan pemegang saham dengan memberikan imbalan yang sesuai harapannya. Pemegang saham biasanya melakukan pengawasan terhadap pengelolaan perusahaan dan mereka aktif untuk mempengaruhi kebijakan manajemen.

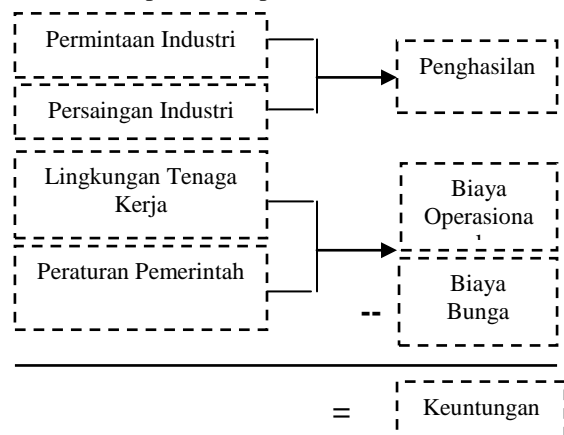
Lingkungan eksternal, adalah pengaruh lingkungan bisnis yang bersumber dari luar perusahaan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, lingkungan eksternal dapat dikelompokkan menjadi lingkungan khusus dan lingkungan umum. Lingkungan khusus terdiri dari: konsumen, pemasok, dan pesaing, sedangkan lingkungan umum meliputi lingkungan industri, lingkungan ekonomi dan lingkungan global. Lingkungan khusus meliputi : a). **Konsumen**, perusahaan harus dapat meyakinkan bahwa barang/jasa yang dihasilkan benar-benar berkualitas dan dengan harga yang pantas serta adanya pelayanan yang baik. Tanggungjawab kepada pelanggan, produksi, ketika perusahaan memproduksi suatu barang, maka perusahaan harus memastikan bahwa barang tersebut menjamin keselamatan pengguna dan aman bila dikonsumsi; b). **Pemasok**, adalah orang atau badan hukum yang menyediakan bahan baku ataupun barang untuk kepentingan produksi ataupun usaha perusahaan. Tanggungjawab kepada pemasok adalah perusahaan memenuhi segala sesuatu yang telah menjadi kesepakatan; Serta c). **Pesaing**, dalam setiap operasional perusahaan selalu dihadapkan dengan faktor persaingan, baik persaingan yang secara langsung berkaitan dengan barang/jasa yang dihasilkan perusahaan maupun oleh kehadiran barang-barang substitusi.

Tanggungjawab perusahaan dalam persaingan adalah menghindari adanya praktek-praktek monopoli, pelanggaran hak cipta, membangun komunikasi positif.

Sedangkan lingkungan umum, meliputi:

1). **Lingkungan Industri**, kinerja perusahaan juga dipengaruhi oleh kondisi industri masing-masing, karakteristik industri yang mempengaruhi hasil bisnis antara lain: permintaan industri, persaingan industri, lingkungan tenaga kerja dan lingkungan peraturan.

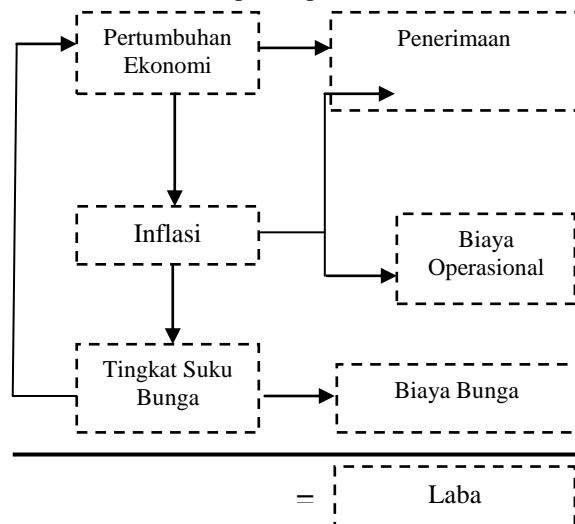
Ilustrasi 1 : Pengaruh Lingkungan Industri pada hasil perusahaan



Sumber: Jeff Madura, Introduction to business, 2001

2). **Lingkungan Ekonomi**, kondisi ekonomi dapat mempengaruhi tingkat penerimaan atau pengeluaran suatu bisnis, faktor ekonomi makro yang mempengaruhi kinerja bisnis antara lain: pertumbuhan ekonomi, inflasi dan suku bunga.

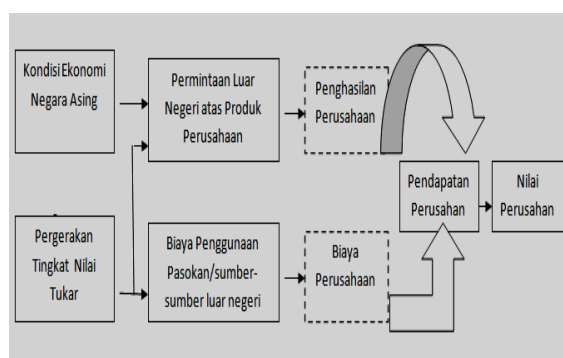
Ilustrasi 2 : Pengaruh lingkungan ekonomi terhadap laba perusahaan



Sumber: Jeff Madura, Introduction to business, 2001

3). **Lingkungan Global**, banyak perusahaan berkecimpung dalam bisnis di negara asing, bahkan telah banyak perusahaan kecil yang membeli pasokan dan juga menjual barang dari dan ke negara asing. Setiap pelaku bisnis selalu ingin meningkatkan nilai perusahaannya dalam jangka panjang dan kesempatan berkecimpung dalam bisnis internasional menggambarkan pengaruh lingkungan global terhadap kinerja suatu perusahaan.

Ilustrasi 3: Pengaruh Lingkungan Global terhadap nilai perusahaan



Sumber: Jeff Madura, Introduction to business, 2001

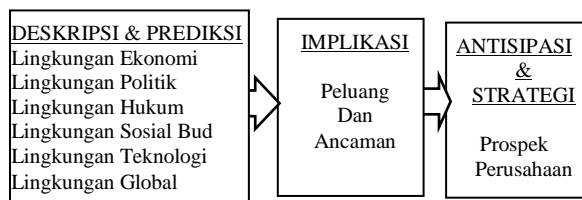
Bisnis dan Lingkungannya yang dihadapi oleh perusahaan perusahaan di Indonesia semakin bergejolak (turbulent), hal ini terutama sejak terjadinya krisis perekonomian dan perubahan pemerintahan berikut gejolak sosial di dalam negeri pada tahun 1997. Apalagi dengan kondisi internal perusahaan-perusahaan secara umum yang memburuk dan bangkrutnya sebagian perusahaan, perhatian terhadap pengaruh dan dampak faktor-faktor lingkungan eksternal perusahaan yang bersifat makro menjadi sangat penting.

Perubahan lingkungan bisnis dapat terjadi kapanpun juga, yang mana umumnya berupa dinamika perubahan dari salah satu atau gabungan faktor-faktor lingkungan luar perusahaan, baik skala nasional, regional maupun global. Sebagian dari dampak yang ditimbulkan banyak terbukti telah mempengaruhi datangnya berbagai kesempatan usaha (business opportunities), tetapi banyak pula rekaman contoh kasus dari faktor eksternal ini yang menjadi kendala dalam berusaha (business threats and constraints).

Memasuki era liberalisasi dan globalisasi pada abad ke 21, para pimpinan perusahaan tidak dapat mengabaikan begitu saja perubahan-perubahan yang terjadi di sekeliling mereka, terutama jika mereka ingin meraih kemenangan dalam berkompetisi dengan perusahaan lainnya.

3. Pembahasan

Dalam melakukan Analisis Lingkungan Bisnis dilakukan dengan mengacu pada alur sebagai berikut :



Bisnis internasional merupakan kegiatan bisnis yang dilakukan antara Negara yang satu dengan Negara yang lain. Kita akan mempelajari tentang apa, bagaimana dan mengapa perlu dilakukan bisnis antar negara itu, serta hal-hal apa yang dapat mendorong dan menghambat berlangsungnya Bisnis Internasional itu.

Bisnis internasional merupakan kegiatan bisnis yang dilakukan melewati batas – batas suatu Negara. Transaksi bisnis seperti ini merupakan transaksi bisnis internasional. Adapun transaksi bisnis yang dilakukan oleh suatu Negara dengan Negara lain yang sering disebut sebagai Bisnis Internasional (International Trade). Dilain pihak transaksi bisnis itu dilakukan oleh suatu perusahaan dalam satu Negara dengan perusahaan lain atau individu di Negara lain disebut Pemasaran Internasional atau International Marketing. Pemasaran internasional inilah yang biasanya diartikan sebagai Bisnis Internasional, meskipun pada dasarnya ada dua pengertian.

Jadi kita dapat membedakan adanya dua buah transaksi Bisnis Internasional yaitu:

Pertama, Perdagangan Internasional (International Trade). Dalam hal perdagangan internasional yang merupakan transaksi antar Negara itu biasanya dilakukan dengan cara tradisional yaitu dengan cara ekspor dan impor. Dengan adanya transaksi ekspor dan impor tersebut maka akan timbul “**Neraca Perdagangan Antar Negara**” atau “*Balance Of Trade*”. Suatu Negara dapat memiliki Surplus Neraca Perdagangan atau Devisit Neraca Perdagangan. Neraca perdagangan yang surplus menunjukkan keadaan dimana Negara tersebut memiliki nilai ekspor yang lebih besar dibandingkan dengan nilai impor yang dilakukan dari Negara partner dagangannya. Dengan neraca perdagangan yang mengalami surplus ini maka apabila keadaan yang lain konstan maka aliran kas masuk ke Negara itu akan lebih besar dengan aliran kas keluarannya ke

Negara partner dagangnya tersebut. Besar kecilnya aliran uang kas masuk dan keluar antar Negara tersebut sering disebut sebagai “**Neraca Pembayaran**” atau “*Balance Of Payments*”. Dalam hal ini neraca pembayaran yang mengalami surplus ini sering juga dikatakan bahwa Negara ini mengalami pertambahan devisa Negara. Sebaliknya apabila Negara itu mengalami devisa neraca perdagangannya maka berarti nilai impor nya melebihi nilai ekspor yang dapat dilakukannya dengan Negara lain tersebut. Dengan demikian maka Negara tersebut akan mengalami devisa neraca pembayarannya dan akan menghadapi pengurangan devisa Negara.

Kedua, Pemasaran International (*International Marketing*). Pemasaran internasional yang sering disebut sebagai Bisnis Internasional (*International Business*) merupakan keadaan dimana suatu perusahaan dapat terlibat dalam suatu transaksi bisnis dengan Negara lain, perusahaan lain ataupun masyarakat umum di luar negeri. Transaksi bisnis internasional ini pada umumnya merupakan upaya untuk memasarkan hasil produksi di luar negeri. Dalam hal semacam ini maka pengusaha tersebut akan terbebas dari hambatan perdagangan dan tarif bea masuk karena tidak ada transaksi ekspor impor. Dengan masuknya langsung dan melaksanakan kegiatan produksi dan pemasaran di negeri asing maka tidak terjadi kegiatan ekspor impor. Produk yang dipasarkan itu tidak saja berupa barang akan tetapi dapat pula berupa jasa. Transaksi bisnis internasional semacam ini dapat ditempuh dengan berbagai cara antara lain : *Licencing; Franchising; Management Contracting; Marketing in Home Country by Host Country; Joint Venturing; Multinational Coporation (MNC)*.

Semua bentuk transaksi internasional tersebut diatas akan memerlukan transaksi pembayaran yang sering disebut sebagai Fee. Dalam hal itu Negara atau *Home Country* harus membayar sedangkan pengirim atau *Host Country* akan memperoleh pembayaran fee tersebut. Pengertian perdagangan internasional dengan perusahaan internasional sering dikacaukan atau sering dianggap sama saja, akan tetapi seperti kita lihat dalam uraian diatas ternyata memang berbeda. Perbedaan utama terletak pada perlakuannya dimana perdagangan internasinol dilakukan oleh Negara sedangkan pemasaran internasional adalah merupakan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Disamping itu pemasaran internasional menentukan kegiatan bisnis yang lebih aktif serta lebih progresif dari pada perdagangan internasional.

Perusahaan yang berdiri dengan baik dan kuat dalam menghadapi tantangan besar, maka perusahaan tersebut mengembangkan bisnis internasional. Semua perusahaan ini menganggap bahwa perluasan internasional sebagian besar penjualan dan keuntungan dalam jumlah yang cukup signifikan semuanya bergantung pada bisnis internasional.

Mengapa perusahaan Walmart, Federal Expres, dan American Online ingin menjalankan strategi global, terlepas dari kegagalan dan kerugian yang dihadapi di tingkat nasional. Mereka mengakui bahwa bisnis menjadi lapangan global yang menyatu karena hambatan pandangan telah runtuh, komunikasi menjadi semakin cepat dan murah, serta selera konsumen dalam segala hal berbeda.

Perusahaan yang berfikir secara global memiliki keunggulan kompetitif. Pasar domestik terbilang matang bagi kebanyakan perusahaan. Satu-satunya potensi pertumbuhan yang signifikan terletak di luar negeri. Ada beberapa pertimbangan suatu perusahaan terjun kedalam bisnis global, yakni:

Menjamurnya sejumlah pesaing baru.

Dengan globalisasi yang melanda semua negara di dunia, perusahaan-perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang berbeda dengan yang sebelumnya. Pesaing bisnis datang tidak hanya dari lingkungan domestik, tetapi juga dari mancanegara yang membawa teknologi kerja dan proses kerja mutakhir. Bisnis eceran di Indonesia makin diramaikan oleh kehadiran pebisnis internasional seperti Sogo, Carefour; bisnis *fast-food* domestik mulai bersaing dengan Kentucky, McDonald; demikian pula pabrik sepatu lokal bersaing dengan Nike, Adidas. Dengan demikian arus globalisasi berdampak terhadap jumlah pesaing.

Tekanan-tekanan untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas.

Pesaing tidak hanya bertambah jumlahnya, melainkan juga mutunya. Perusahaan yang baru muncul, tidak sekedar muncul melainkan muncul dengan produk yang bermutu lebih baik dan harga yang lebih bersaing. Strategi bisnis yang mereka lakukan seringkali mengejutkan pebisnis lama. Kreatif, inovatif, dan atraktif.

Kesempatan-kesempatan baru.

Adanya pasar bebas dan mobilitas modal, informasi, maka dimungkinkan muncul gagasan-gagasan baru yang dapat terealisasikan. Hambatan-hambatan perdagangan yang berkurang meningkatkan kegairahan berusaha. Kalaupun gagasan tersebut sulit direalisasikan sendiri, maka kesempatan beraliansi dengan pihak lain terbuka. Juga kesempatan memperoleh modal usaha.

Deregulasi.

Menjadi lebih baik, lebih cepat, lebih kompetitif, merupakan hal yang semakin penting. Hal ini dimungkinkan karena regulasi-regulasi yang sebelumnya ada, dikurangi atau bahkan dihapuskan. Deregulasi dalam bidang perbankan, telekomunikasi, penerbangan, dan lain sebagainya. Contoh yang bisa diambil antara lain yang terjadi di Amerika Serikat dan di negara industri lainnya seperti Jepang, Eropa, dan Prancis. Mulai dari industri penerbangan sampai perbankan, agar berdaya saing secara nasional dan internasional, pemerintah di negara-negara tersebut mencabut proteksi dan aturan tarif.

Keragaman Tenaga Kerja.

Komposisi tenaga kerja bisa sangat beragam. Etnik, kebangsaan, kelamin, keakhlian, pendidikan, nilai kerja, agama, dan lain sebagainya. Pada tahun 2003 di mana AFTA akan mulai diaktifkan, sudah bisa diduga bahwa banyak tenaga ahli asing yang akan bekerja di Indonesia. Demikian pula akibat perkembangan teknologi kerja, makin bertambah pekerjaan yang diambil alih oleh wanita/pria, dan makin banyaknya pasangan suami istri yang bekerja.

Sistem Sosial, Politik, Hukum Baru.

Sistem perdagangan bebas menuntut pula pemerintahan yang demokratis, pematuhan terhadap HAM, persamaan hak, aliansi perdagangan, tekanan serikat pekerja internasional. Pemerintahan harus dikelola dengan benar dan bersih (*good governance dan clean government*).

Perusahaan dapat berpartisipasi dalam arena internasional pada berbagai tingkatan, dan proses globalisasi umumnya berjalan melalui empat tahapan yang berbeda sebagai berikut: 1) Pada tahapan domestik potensi pasar terbatas pada negara asal, dengan seluruh fasilitas produksi dan pemasaran terletak di negara asal; 2) Pada tahapan internasional, ekspor meningkat dan perusahaan umumnya menggunakan pendekatan multi-domestik, mungkin menggunakan sebuah divisi internasional untuk melakukan pemasaran produk di beberapa negara secara terpisah; 3) Pada tahapan multinasional, perusahaan memiliki fasilitas pemasaran dan produksi, terletak di banyak negara, dengan lebih dari sepertiga penjualannya datang dari luar negeri asal; 4) Tahapan global, dari perkembangan internasional perusahaan melampaui suatu negara asal. Pada tahapan ini, kepemilikan, kontrol, dan manajemen puncak cenderung terdiri atas beberapa kebangsaan.

Bagaimana daya tahan hidup bisnis lokal dalam ekonomi global, sangat tergantung pada kinerja

organisasinya. Organisasi harus kompetitif atau mampu bersaing, yang dicirikan oleh produktivitas, fleksibilitas, kecepatan, kualitas yang memadai, dan berfokus pada pelanggan. Tuntutan agar perusahaan harus lebih kompetitif telah menggiring perusahaan melakukan perubahan pengorganisasian dan pengelolaan perusahaan. Beberapa cara yang telah dilakukan oleh perusahaan yang cukup ternama antara lain adalah :

Pengubahan struktur organisasi.

Bentuk organisasi tradisional yang piramid tampaknya sudah bukan zamannya lagi. Dalam perusahaan AT&T, cara baru pengorganisasian ditekankan pada team yang bekerja antar fungsi melalui komunikasi antar departemen. Mereka mulai tidak menekankan pada rantai komando yang terlampaui ketat dalam mengambil keputusan. Di GE, Jack Welch menerapkan "*boundaryless organization*", di mana pegawai tidak mengidentifikasi dirinya dengan satu departemen yang terpisah, melainkan harus berinteraksi dengan siapa saja dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Pemberdayaan Pegawai.

Berbagai pakar beranggapan bahwa organisasi masa kini harus meletakkan pelanggan di atas segalanya, dan menekankan bahwa setiap gerak yang dilakukan perusahaan harus mengarah pada pemuasan kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu perusahaan harus memberdayakan pegawai, khususnya yang berada di garis depan.

Organisasi yang datar makin menjadi norma umum.

Sebagai pengganti organisasi piramid yang terdiri atas 7, 10, atau lebih lapisan manajerial, disusun organisasi yang cenderung datar dengan lapisan manajerial sekitar 3 atau empat lapis saja.

Kerja semakin dirancang dalam bentuk "teams", ketimbang terspesialisasi dalam satu fungsi saja.

Di pabrik seorang pekerja tidak hanya melakukan satu jenis pekerjaan secara berulang-ulang. Dia lebih merupakan bagian dari tim kerja yang multifungsi.

Landasan kekuatan perusahaan berubah.

Dalam organisasi ekonomi global, posisi, jabatan, dan kewenangan, bukan lagi menjadi alat yang memadai bagi manajer untuk bisa menyelesaikan pekerjaan. Sebagai penggantinya adalah "gagasan-gagasan yang baik".

Manajer masa kini harus mampu membangun komitmen. Membangun organisasi yang lebih baik, lebih besar, lebih kompetitif, artinya mendatangkan pegawai-pegawai yang mempunyai komitmen dan mampu mengendalikan diri.

Orientasi pada “human-capital” Manusia sebagai unsur penentu keberhasilan organisasi senantiasa harus menjadi pokok perhatian utama. Mulai dari manajer tingkat teratas sampai dengan pegawai tingkat terbawah harus berkualitas, ahli. “Pecundang dalam globalisasi adalah mereka yang tidak meningkatkan keahlian mereka. Mereka semakin hancur”. Demikian keterangan Hemmer.

Semua bisnis beroperasi dalam satu lingkungan eksternal yang terdiri dari segala sesuatu di luar batas-batas organisasi yang mempengaruhinya. Unsur yang tercakup dalam lingkungan organisasi perusahaan: kondisi ekonomi, teknologi, pertimbangan politik-hukum, isu sosial, lingkungan global, isu tanggung jawab etis dan sosial, lingkungan bisnis itu sendiri, dan juga tantangan dan peluang.

Bisnis dewasa ini lebih rumit dan menuntut dibandingkan sebelumnya. Perusahaan yang lebih berhasil telah menggunakan cara-cara baru dalam menanggapi tantangan-tantangan ini. Mereka mendefinisi ulang batasan-batasan tradisional, menggabungkan semuanya untuk mengembangkan barang dan jasa. Perusahaan-perusahaan yang lebih berhasil tersebut berfokus pada kompetisi inti mereka – keterampilan dan sumber daya yang mereka gunakan untuk dapat bersaing dan menciptakan nilai bagi pemiliknya. Cara-cara inovatif yang dipakai perusahaan dalam menanggapi tantangan dan peluang yang bermunculan mencakup *outsourcing*, *viral marketing* dan *manajemen proses bisnis*.

Outsourcing: Strategi membayar pemasok dan distributor untuk melaksanakan proses bisnis tertentu atau menyediakan barang atau sumber daya yang dibutuhkan. Kelemahannya: Hilangnya kontrol perusahaan atas operasi dan informasi. Pemasaran gaya virus (*viral marketing*): strategi penggunaan pemasaran internet dan omongan dari mulut ke mulut untuk menyebarkan informasi produk. Kelebihannya: Orang mengandalkan internet untuk informasi yang seharusnya didapat dari surat kabar, majalah dan televisi. Unsur interaktif: pelanggan menjadi peserta dalam proses penyebaran omongan dengan melanjutkan informasi ke pengguna internet lainnya.

Manajemen proses bisnis: pendekatan yang ditempuh perusahaan untuk beralih dari organisasi berorientasi-departemen ke struktur tim berorientasi proses yang melintasi batas-batas departemen. Kelebihannya: Pengambilan keputusan yang jauh lebih cepat dan lebih berorientasi pada pelanggan, bahan baku, dan kegiatan operasional lebih terkoordinasi, dan produk lebih cepat menjangkau pelanggan.

Dunia ekonomi menjadi sistem saling tergantung yang rumit – proses yang disebut globalisasi. Beberapa kekuatan yang digabungkan menyulut dan mendukung globalisasi: 1) Pemerintah dan bisnis lebih sadar akan manfaat globalisasi, 2) teknologi baru membuat perjalanan internasional, komunikasi, dan perdagangan lebih cepat dan murah, 3) tekanan bersaing kadang-kadang mendorong perusahaan berekspansi ke pasar asing hanya supaya bisa bersaing, 4) pakta kesepakatan dagang juga memainkan peran penting.

Para ahli ekonomi pernah berfokus pada dua bentuk keunggulan untuk menjelaskan perdagangan internasional: Keunggulan absolut dan Keunggulan komparatif dalam barang-barang yang dapat diproduksinya lebih efisien atau lebih baik dari barang lain.

Teori baru tentang keunggulan bersaing nasional merupakan satu model yang diterima luas mengenai alasan terlibatnya suatu negara dalam perdagangan internasional. Neraca perdagangan suatu negara adalah total nilai ekonomi dari semua produk yang diimpornya dikurangi total nilai ekonomi dari semua produk yang diekspornya. Bila negatif, negara tersebut mengalami defisit, dan bila neracanya positif, maka negara tersebut memiliki surplus perdagangan; dimana lebih banyak uang masuk dibandingkan uang keluar.

Nilai tukar adalah nilai dipertukarkannya mata uang satu negara dengan mata uang negara lain. Bila nilai mata uang suatu negara *menguat*, perusahaan mengalami kesulitan mengekspor produk dan perusahaan asing menjadi lebih mudah memasuki pasar lokal; bila nilai mata uangnya *merosot*, maka neraca perdagangan sebuah negara akan membaik karena perusahaan domestik akan mengalami dorongan untuk mengekspor.

Setelah memutuskan untuk *go international*, sebuah perusahaan harus memutuskan tingkat keterlibatannya. Ada beberapa kemungkinan: 1) Eksportir dan Importir; 2) Perusahaan internasional; dan 3) Perusahaan multinasional. Spektrum strategi organisasi internasional mencakup hal-hal berikut: 1) Agen independen; 2) Pemberian lisensi; 3) Kantor cabang; 4) Aliansi strategis (atau usaha bersama); dan 5) Investasi langsung di negara lain

Perbedaan ekonomi dapat jelas terlihat dari perbedaan seperti bahasa dan juga nilai-nilai kecil yang dapat mempengaruhi kegiatan operasional. Dalam menghadapi ekonomi campuran, perusahaan harus menyadari kapan dan sampai sejauh mana pemerintah terlibat dalam satu industri tertentu. Dampak ekonomi bahkan bisa lebih besar dalam ekonomi terpimpin.

Pemerintah dapat menetapkan kondisi untuk melakukan bisnis dan bahkan melarangnya sama sekali. Mereka dapat mengontrol arus modal dan menggunakan pajak untuk mempengaruhi aktivitas dalam satu industri tertentu, bahkan dapat menyita properti milik pihak asing. Isu politik dan hukum yang umum di bisnis internasional mencakup kuota, embargo, tarif, subsidi, peraturan kandungan lokal, dan peraturan praktek bisnis.

Munculnya pesaing-pesaing baru dalam ekonomi global menuntut adanya perluasan seperangkat ketrampilan yang “hard” (teknologi) dan “soft” (interpersonal dan komunikasi) secara seimbang. Ketrampilan yang diidentifikasi oleh beberapa pengarang manajemen, meliputi manajemen informasi, sumber-sumber daya, hubungan dengan manusia, dan “self-management”. Titik awal, sudah tentu adalah ketrampilan dasar : membaca, menulis, berhitung, dan, yang paling penting adalah “kemampuan untuk terus-menerus belajar sepanjang hidup” (*ability to learn continuously throughout life*). Sebagai tambahan, pekerja “global” memerlukan fleksibilitas, kemampuan memecahkan masalah dan mengambil keputusan, mampu beradaptasi, berpikir kreatif, motivasi-diri, dan memiliki kapasitas refleksi.

Perusahaan tidak harus beradaptasi secara pasif terhadap lingkungan dimana perusahaan tersebut beroperasi. Perusahaan tersebut dapat memodifikasi bahkan mengubah lingkungan yang ada dalam suatu negara, sehingga perusahaan tersebut dapat beroperasi secara lebih efektif dan efisien. Misalnya jika undang-undang di suatu negara menghambat suatu aktivitas bisnis, perusahaan tersebut dapat mengubah undang-undang tersebut dengan cara mendukung calon pembuat undang-undang (legislatif) yang mau mengubah undang-undang yang sudah ada, atau dengan cara melobi pihak yang berwenang agar undang-undang yang sudah ada tersebut diganti.

Ada dua poin yang harus dicatat untuk memahami berbagai perbedaan praktek bisnis yang terjadi di berbagai negara, yaitu : satu, Analisis lingkungan merupakan alat yang bernilai (*valueable tool*) untuk menjelaskan dan memahami perbedaan cara beroperasi perusahaan di suatu negara. Dua, Memaklumi adanya relativitas budaya (*culture relativism*), artinya rasionalitas suatu perilaku harus dinilai berdasarkan konteks budaya yang ada dalam negara itu sendiri, dan bukan budaya luar.

Manajemen yang efektif dimulai dengan menetapkan sasaran – tujuan yang diharapkan (dan direncanakan) untuk dicapai oleh sebuah bisnis. Penetapan sasaran memiliki 4 (empat) tujuan

spesifik: 1) Memberikan pedoman bagi para manajer; 2) Membantu mengalokasikan sumber daya; 3) membantu menentukan budaya perusahaan; dan 4) membantu manajer menilai kinerja.

Perencanaan terjadi dalam tiga level yang membantu hierarki, karena implementasi rencana praktis hanya terjadi bila ada aliran logis dari satu level ke level berikut. Ditentukan oleh dewan dan manajemen puncak, rencana strategis mencerminkan keputusan tentang alokasi sumber daya, prioritas perusahaan, dan rencana strategis. Rencana taktis, mencakup manajemen atas dan menengah, adalah rencana dengan rentang yang lebih pendek untuk mengimplementasikan aspek khusus dari rencana strategis. Rencana operasional, yang dikembangkan oleh manajer level menengah atau rendah, menetapkan target jangka pendek untuk kinerja harian, mingguan atau bulanan. Perusahaan sering mengembangkan rencana alternatif apabila segala sesuatunya berjalan salah. Ada 2 metode umum menyangkut apa yang tidak terlihat sebelumnya yaitu rencana kontingensi dan manajemen krisis

Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan semua sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran organisasi. Perencanaan ialah menetapkan apa yang harus dilakukan perusahaan dan cara terbaik melakukannya. Proses menata sumber daya dan kegiatan menjadi struktur yang koheren disebut pengorganisasian. Dalam pengarahan, seorang manajer memandu dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengawasan adalah proses memantau kinerja perusahaan untuk menjamin perusahaan mencapai sasarnya.

Terdapat 3 (tiga) level manajemen, dalam hal ini, yakni: 1. **Manajer puncak**: Eksekutif puncak yang jumlahnya sedikit dan bertanggung jawab atas keseluruhan kinerja perusahaan besar; 2. **Manajer menengah**: Manajer yang mengimplementasikan strategi, kebijakan, dan keputusan yang diambil oleh manajer puncak; 3. **Manajer lini pertama**: Manajer yang bekerja dengan dan menyelia karyawan yang melapor kepada mereka.

Setiap perusahaan memiliki identitas yang unik yang disebut budaya perusahaan, yakni: pengalaman, riwayat, keyakinan, dan norma perusahaan yang dianut bersama. Hal tersebut ikut menentukan iklim bisnis dan iklim kerja dari sebuah organisasi. Budaya perusahaan yang kuat akan mengarahkan usaha dan membantu setiap orang bekerja untuk mengejar tujuan yang sama.

Agar penggunaan satu budaya perusahaan dapat meraih manfaat, manajer harus menyelesaikan beberapa tugas, yang semuanya bergantung pada komunikasi, yaitu: 1) Manajer sendiri harus memiliki pemahaman yang jelas tentang budaya perusahaan. 2) mereka harus menyalurkan budaya itu ke orang lain dalam organisasi; 3) mereka dapat melestarikan budaya dengan menghargai dan mempromosikan mereka yang memahaminya dan bekerjasama untuk mempertahankannya. Jika ternyata suatu organisasi harus mengubah budayanya, organisasi tersebut harus mengkomunikasikan sifat perubahan itu kepada karyawan maupun pada pelanggannya.

Memasuki abad 21, lingkungan bisnis dikarakterisasikan dengan akselerasi perubahan yang sangat radikal dibandingkan dengan dekade sebelumnya. Perubahan pasar global, siklus inovasi yang makin pendek, organisasi yang dikendalikan oleh pengetahuan (*knowledge-driven business*), meningkatnya peran konsumen akhir dalam proses pengembangan produk, serta pentingnya informasi dan teknologi komunikasi dalam hubungan intern dan intra perusahaan. Kecepatan perkembangan pengetahuan baru yang harus diasimilasi mempersulit perusahaan untuk menghasilkan pengetahuan internal, menciptakan jaringan kerja dengan supplier, klien, dan bahkan pesaing. Dengan kata lain, tekanan lingkungan eksternal mendorong organisasi untuk meningkatkan kompleksitas internal.

Dalam era pengetahuan saat ini, kemampuan suatu produk dan perusahaan untuk bisa bertahan atau tidak dalam persaingan sangat tergantung pada kapasitas untuk mengelola aset intangible, pengetahuan, dan kapabilitas inovasi secara efektif dan efisien menjadi nilai penting bagi pengendali aktivitas perusahaan. Perkembangan pengetahuan mengindikasikan adanya suatu variabel baru yang diperkenalkan ketika mengembangkan dan menganalisa rantai nilai dan strategi perusahaan. Selain itu, pengetahuan juga mengindikasikan bahwa pasar dan peran kompetensi telah dimodifikasi dengan menggunakan pemikiran seluruh rantai nilai. Dalam kondisi ini, kapasitas perusahaan untuk mengelola aset pengetahuan menjadi faktor kunci dalam mensukseskan bisnis dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

Perubahan orientasi strategi dalam aset pengetahuan memerlukan pemahaman bahwa penciptaan keunggulan kompetitif perusahaan sangat tergantung pada kemampuan perusahaan untuk menciptakan, menggunakan, dan mentransfer, dan memanfaatkan aset-aset intangible yang bersifat langka, tidak dapat diperdagangkan dan sangat

sulit untuk ditiru. Dalam kondisi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis seperti saat ini, penilaian aset berdasarkan sumber daya muncul sebagai jawaban dalam pengelolaan bentuk-bentuk aset intelektual. Melalui penilaian modal intelektual, perusahaan dapat mengelola dan mengembangkan aset yang dimiliki sehingga bermanfaat bagi upaya pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Untuk dapat memanfaatkan modal intelektual, perusahaan perlu memahami apakah yang dimaksud dengan modal intelektual tersebut. Melalui pemahaman makna aset intangible tersebut perusahaan dapat menyusun dan menetapkan strategi serta kebijakan-kebijakan yang mengevaluasi dan memaksimalkan produktivitas aset mereka yang paling bernilai tersebut. Ide atau gagasan tentang modal intelektual dimulai pada pertengahan tahun 1980an yang diindikasikan dengan munculnya pergeseran dari *production based to service* ke *knowledge-based economy*.

Mouritsen (1998) mendefinisikan modal intelektual sebagai suatu proses pengelolaan teknologi yang menghususkan untuk menghitung prospek perusahaan di masa yang akan datang. Sedangkan menurut Reilly (1992) kategori intangible asset merupakan sesuatu yang berhubungan dengan teknologi, konsumen, kontrak, proses data, modal personal, pemasaran, lokasi dan goodwill. Definisi ini masih luas dan mencakup hampir semua dimensi *aset intangible*.

Definisi *intangible asset* oleh *International Accounting Standard* (IAS) yaitu bahwa aset intangible merupakan aset non moneter yang dapat diidentifikasi dan penanganan substansi fisik untuk digunakan dalam produksi atau penyediaan barang dan jasa, untuk dipinjamkan pada pihak lain atau untuk tujuan administratif. Sumber daya yang ada merupakan sumber daya yang berhubungan dengan konsumen seperti kompetensi, reputasi dan loyalitas. Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan untuk melakukan tugas-tugas tertentu yang ada pada tingkat individual dan organisasional. Pada tingkat individual, mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap sedangkan pada tingkat organisasional mencakup database klien yang spesifik, teknologi, metode, prosedur, dan budaya organisasi.

Harrison dan Sullivan (2000) mengemukakan bahwa kesuksesan perusahaan sangat dipengaruhi oleh usaha-usaha rutin perusahaan untuk memaksimalkan nilai-nilai dari modal intelektual yang dimiliki perusahaan. Modal intelektual memberikan diversitas nilai-nilai organisasi yang berbeda-beda seperti peningkatan keuntungan

akuisisi inovasi dari perusahaan lain, loyalitas konsumen, pengurangan biaya dan perbaikan produktifitas.

Pendekatan lain adalah dengan cara organisasi belajar. Organisasi belajar dapat dipandang sebagai tanggapan atas makin meningkatnya dinamika dan “*unpredictable*”-nya lingkungan bisnis. Ada beberapa penulis yang mengemukakan definisi: “Inti organisasi belajar adalah kemampuan organisasi untuk memanfaatkan kapasitas mental dari semua anggotanya guna menciptakan sejenis proses yang akan menyempurnakan organisasi” (Nancy Dixon, 1994) “Organisasi di mana orang-orangnya secara terus-menerus mengembangkan kapasitasnya guna menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana pola-pola berpikir baru dan berkembang dipupuk, di mana aspirasi kelompok diberi kebebasan, dan di mana orang-orang secara terus-menerus belajar mempelajari (*learning to learn*) sesuatu secara bersama” (Peter Senge, 1990).

Di samping itu ada satu definisi yang mencoba menguraikannya secara lebih komprehensif. “Organisasi belajar adalah organisasi yang di dalamnya terdapat sistem, mekanisme, dan proses, yang digunakan secara kontinyu oleh anggota-anggotanya guna meningkatkan kapabilitas sehingga mampu mencapai sasaran pribadinya dan komunitas di mana dia berpartisipasi” (David J. Skyrme). Beberapa pokok pikiran penting yang mencirikan organisasi belajar adalah : Adaptif pada lingkungan eksternal; Terus-menerus meningkatkan kapabilitas untuk berubah; Mengembangkan kemampuan belajar secara individual dan kolektif; Menggunakan hasil belajar untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Awalnya perusahaan berupaya memperbaiki produk, pelayanan, dan inovasinya melalui *continues improvement* dan *breakthrough strategies*. Cari ini menghasilkan konsep yang dikenal dengan nama *Total Quality Management* dan *Business Process Reengineering*. Namun perusahaan menemukan fakta bahwa kegagalan atau juga keberhasilan program tadi sangat ditentukan oleh faktor manusia (*human factors*) seperti : *ketrampilan, sikap dan budaya organisasi*.

Art Kleiner penyusun buku *Fifth Discipline Fieldbook* mengutarakan bahwa gagasan organisasi belajar disebar luaskan guna : mencapai kinerja tinggi dan memenangkan persaingan; hubungan dengan pelanggan lebih baik; menghindari penurunan; memperbaiki kualitas; memunculkan inovasi; memenuhi kebutuhan pribadi dan spiritual; meningkatkan kemampuan

kita dalam mengelola perubahan; bisa saling memahami; memperluas batasan-batasan; memperoleh kebebasan, dan menghargai saling ketergantungan.

Organisasi belajar lebih dari sekedar pelatihan (training). Pelatihan membantu seseorang mengembangkan *ketrampilan dalam bidang tertentu*, sedangkan organisasi belajar mengembangkan ketrampilan dan pengetahuan pada tingkat yang lebih tinggi. Organisasi Belajar, belajar berinovasi secara terus menerus dengan cara menempatkan perhatian pada “lima komponen”. Memang, kelimanya tidak pernah bisa dikuasai, tetapi organisasi yang terbaik mempraktekannya secara konstan.

- 1) *System Thinking* : Orang dalam organisasi belajar bekerja dalam lingkungan sistemik. Jantung berpikir sistem adalah kesadaran akan keterkaitan dirinya dalam tim, keterkaitan tim dengan organisasi, keterkaitan organisasi dengan lingkungan yang lebih luas lagi.
- 2) *Personal Mastery* : Dalam organisasi belajar, individu dan profesinya dipandang sebagai faktor yang krusial untuk membawa keberhasilan organisasi. Oleh karena itu individu tidak boleh berhenti belajar. Dia harus memiliki visi (mimpi) pribadi, harus kreatif, dan harus komit pada kebenaran. *7 Habits of Effective People*.
- 3) *Mental Models* : Respon atau perilaku kita atas lingkungan dipengaruhi oleh asumsi yang ada dalam pikiran kita tentang pekerjaan dan organisasi. Kognitif. Persoalannya muncul ketika mental kita terbatas atau bahkan tidak berfungsi, sehingga menghalangi perkembangan organisasi. Dalam organisasi belajar model mental menjadi tidak terbatas, melainkan bebas dan selalu bisa berubah. Jika organisasi menginginkan berubah menjadi organisasi belajar maka harus bisa mengatasi ketakutan atau kecemasan untuk berpikir.
- 4) *Shared Vision* : Tujuan, nilai, misi akan sangat berdampak pada perilaku dalam organisasi, jika dibagikan dan dipahami bersama, dan dimiliki oleh semua anggota organisasi. Gambaran masa depan organisasi merupakan juga mimpi-mimpi indah kelompok dan individu. Visi bersama akan menghasilkan komitmen yang kokoh dari individu ketimbang visi yang hanya datang dari atas.
- 5) *Team Learning* : Tim senantiasa ada dalam setiap organisasi. Sebutannya bermacam-macam : departemen, unit, divisi, panitia, dan lain sebagainya. Seringkali seorang individu

berfungsi di beberapa tim. Dalam organisasi individu harus mampu mendudukan dirinya dalam tim. Dia harus mampu berpikir bersama, berdialog, saling melengkapi, saling mengoreksi kesalahan. Individu melihat dirinya sendiri sebagai satu unit yang tidak bisa terpisahkan dari unit lain, dan saling tergantung.

Adapun ciri-ciri organisasi belajar adalah sebagai berikut: Misi dan Visi Perusahaan dinyatakan dan dipahami secara luas oleh anggota organisasi; Mengalirkan Misi dan Visi ke Kelompok, Divisi, dan Departemen; Misi dan Visi perusahaan merupakan inspirasi yang membimbing kinerja setiap anggota organisasi; Menyediakan pelatihan berkesinambungan bagi setiap anggota di setiap tingkatan; Para manajer mengalirkan jenis-jenis pelatihan kepada para anak buahnya; Mengembangkan budaya kerja dalam tim; Memberdayakan pegawai agar mampu bekerja tanpa arahan langsung dari manajer, atau melaksanakan “*continuous improvement*” berdasarkan visi bersama; Memelihara iklim keterbukaan; Mendorong eksperimen-eksperimen kerja dan keberanian mengambil resiko, dan mencegah saling menyalahkan; Komunikasi terbuka agar semua pegawai “*well-informed*” – (tidak percaya pada rumor); Memiliki mekanisme kesadaran untuk menyebarkan pengetahuan dan pemahaman; Keputusan diambil berdasarkan fakta; Di semua level, diajarkan dan diaplikasikan cara mendianosis, analisis, dan pengambilan keputusan; Konstan menilai pasar, pesaing, lingkungan, dan mengevaluasi ulang strategi-strateginya; Mencobakan gagasan baru, menyebarkannya jika berhasil, atau membuang dan memperbaikinya jika gagal; Berinvestasi pada Litbang (R&D); Sering memperkenalkan proses kerja baru, produk dan pelayanan baru; Secara konstan memperbaiki kapabilitas dan kinerja; Memahami klien atau pelanggan, dan berdialog dengan mereka secara berkesinambungan; Menetapkan tujuan yang jelas, dan yakin tujuan tersebut diketahui oleh semua orang; Mendorong semua pegawai untuk secara konstan menantang kondisi “*status quo*”; Mengurangi permainan politik dalam perusahaan; Menghargai, menghargai, menghargai; Memperpendek siklus waktu kerja di semua proses; Tidak memelihara sikap “*berpuas diri*”; Memiliki pegawai yang kepuasan kerja dan kebanggaan atas pekerjaan tinggi; Fokus pada pencegahan ketimbang perbaikan; Melibatkan setiap orang dalam “*continuous improvement*”

Banyak cara untuk mulai menciptakan iklim Organisasi Belajar salah satu cara adalah: Mulai dari *top*, membantu untuk memberikan daya

dorong; Mulai dari masalah yang kronis (menahun) selalu baik untuk memunculkan pemikiran; Bentuk *Task Force*, tapi masih memerlukan dorongan dan visi; Mulai dengan mendiagnosa organisasi. Dept SDM dapat dijadikan konsultan (seharusnya); Kaitkan dengan proses yang sedang berlangsung; Kaji ulang proses dan sistem yang ada, audit untuk mengetahui *capability gap*; Kembangkan sistem baru.

4. Simpulan

Dari bahasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa: *Pertama*, Kondisi lingkungan memberikan refleksi tingkat produksi dan konsumsi tertentu, dimana pada akhirnya akan berimplikasi langsung terhadap kondisi penerimaan dan pengeluaran suatu bisnis. Pengaruh lingkungan bisnis terhadap kinerja perusahaan memberikan gambaran dari nilai bisnis itu sendiri. Lingkungan internal, adalah pengaruh lingkungan bisnis yang bersumber dari dalam perusahaan itu sendiri (karyawan, manajemen, pemilik). a). Karyawan, kinerja perusahaan sangat bergantung pada kinerja seluruh karyawan. Keputusan yang baik dapat membuat perusahaan sukses dan sebaliknya keputusan yang kurang baik membuat perusahaan gagal. Perusahaan memiliki tanggungjawab kepada karyawannya seperti: rasa aman, kesempatan yang sama dan perlakuan yang wajar. Di Indonesia tanggungjawab perusahaan telah diatur dalam Undang-undang tentang ketenagakerjaan, yang mengatur hak dan kewajiban karyawan, sanksi dan tanggungjawab perusahaan; b). Manajemen, adalah orang yang ditunjuk pemilik perusahaan untuk mengelola perusahaan dan bertanggungjawab terhadap keseluruhan operasional perusahaan. Para anggota manajemen terlibat langsung dalam pengambilan keputusan dan kebijakan perusahaan. Perlakuan yang wajar, yaitu perusahaan harus dapat meyakinkan bahwa perusahaan selalu berupaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang dibangun berdasarkan komunikasi, kerjasama, saling membantu, saling menghargai dan diperlakukan secara wajar untuk mencapai tujuan bersama; c). Pemilik, pemilik usaha dalam dunia bisnis sering disebut sebagai wiraswasta. Manakala perusahaan semakin besar dan membutuhkan tambahan permodalan, pemilik perusahaan umumnya menerbitkan saham dan mencari investor baru (pemegang saham). Tanggungjawab utama pengelola perusahaan adalah mereka harus dapat memuaskan pemegang saham dengan memberikan imbalan yang sesuai harapannya. Pemegang saham biasanya melakukan pengawasan terhadap pengelolaan perusahaan dan

mereka aktif untuk mempengaruhi kebijakan manajemen. Lingkungan eksternal, adalah pengaruh lingkungan bisnis yang bersumber dari luar perusahaan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, lingkungan eksternal dapat dikelompokkan menjadi lingkungan khusus dan lingkungan umum. Lingkungan khusus terdiri dari: konsumen, pemasok, dan pesaing, sedangkan lingkungan umum meliputi lingkungan industri, lingkungan ekonomi dan lingkungan global.

Kedua, Lingkungan Global, banyak perusahaan berkecimpung dalam bisnis di negara asing, bahkan telah banyak perusahaan kecil yang membeli pasokan dan juga menjual barang dari dan ke negara asing. Setiap pelaku bisnis selalu ingin meningkatkan nilai perusahaannya dalam jangka panjang dan kesempatan berkecimpung dalam bisnis internasional menggambarkan pengaruh lingkungan global terhadap kinerja suatu perusahaan.

Daftar Pustaka

- Ball, Donald 2006. *International Business: The Challenge of global competition*. 10ed.
- David J. Skyrme dalam; <http://www.skyrme.com/insights/31rnorg.htm>, 2000
- Gary Dessler. 2000. *Human Resource Management*.
- Hadi Waratama.1998. Pengembangan SDM untuk Sektor Manufaktur pada Era Pasar Bebas, dalam [http://www.cfep.uci.edu/Community?KSR/global economy.html](http://www.cfep.uci.edu/Community?KSR/global%20economy.html)
- Hans-Rimbert Hemmer. 2001. Globalisasi Akan Dapat Meningkatkan Kemakmuran, *Tempo Interaktif*.
- Hill, Charles. 2008. *International Business: competing in the global market place*. 7th ed. bab 5 McGrawHill.
- Jeff Madura. 2001. *Introduction to business*, Grasindo, Jakarta.
- Mansour Fakh. 2001. *Sesat Pikir : Teori Pembangunan dan Globalisasi*, Jakarta.
- Millman, J. 1999. *Wall Street Journal*. October 29
- Nancy Dixon. 1994. *The Organizational Learning*.
- Peter M. Senge. 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning*.
<http://www.skyrme.com/insights/31rnorg.htm>.
- Samuelson. 2001. *Economics*, 17th edition, Erlangga, Jakarta.