

## **STRATEGI MENINGKONSTRUKSI KOMPETITIF BISNIS MELALUI MODAL INTELEKTUAL DAN KECERDASAN PRODUKSI**

Ismail Nawawi

Fakultas Syari'ah IAIN Sunan Ampel Surabaya, email: haisnaw52@gmail.com

### *Abstract*

The study was conducted to determine the competitive strategy of constructing bsnis through intellectual capital and intelligence production. The results are used as recommendations on the company's business development. The research was conducted with qualitative methods approach to the type of case studies. Data collection techniques with participation observation, interviews and documentation studies. Samples and data sources specified in perposive and snowbal sampling, key informant Director, Director of Investment and Business Development, and Director of Corporate Marketing. Data analysis using analysis of thesis, antithesis and sentesa and the process is done with the data reduction, data display and verivication. The results of this study indicates: (a) capable of doing the business strategy-based approach to intellectual capital, (b) capable of implementing a business intelligence approach to production. Penelelitian goal is to (a) understand and describe the business strategy-based approach to intellectual capital, (b) understand and describe the implementation of business intelligence approach to the production. Based on these results, the model can be found menkonstruksi competitive business strategy to prepare the implementation of business intelligence approach to production in accordance with the demands, needs and tastes of consumers.

Keywords: modal intelektual, kompetitif bisnis

### *Abstrak*

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi mengkonstruksi kompetitif bsnis melalui modal intelektual dan kecerdasan produksi. Hasilnya digunakan sebagai bahan rekomendasi pengembangan bisnis di perusahaan tersebut. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan metoda kualitatif dengan jenis studi kasus. Teknik pengumpulan data dengan observasi peranserta, wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Sampel dan sumber data ditentukan secara *perposive* dan *snowbal* sampling, dengan informan kunci Direktur Utama, Direktur Investasi dan Pengembangan Usaha, dan Direktur Pemasaran. Analisis data menggunakan analisis tesa, antitesa dan sentesa dan prosesnya dilakukan dengan *data reduction*, *data display* dan *verification*. Hasil penelitian ini menunjukkan: (a) mampu melakukan strategi bisnis berbasis pendekatan modal intelektual, (b) mampu melakukan implementasi bisnis dengan pendekatan kecerdasan produksi. Tujuan penelelitian ini untuk (a) memahami dan mendiskripsikan strategi bisnis berbasis pendekatan modal intelektual, (b) memahami dan mendiskripsikan implementasi bisnis dengan pendekatan kecerdasan produksi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat ditemukan model strategi menkonstruksi kompetitif bisnis untuk menyiapkan implementasi bisnis dengan pendekatan kecerdasan produksi sesuai dengan tuntutan, kebutuhan dan selera konsumen.

Kata kunci: modal intelektual, kompetitif bisnis

JEL Classification: M11, M19

### **1. Pendahuluan**

Berkembangnya isu perdagangan global menyebabkan semakin tajamnya persaingan dalam dunia bisnis. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan bukan hanya terbatas

bagaimana meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan, serta bagaimana usaha perusahaan agar tetap eksis dalam memasuki persaingan global. Kondisi seperti ini menggugah kesadaran organisasi yang semakin meningkatkan pentingnya praktik manajemen kualitas. Perusahaan yang menerapkan manajemen kualitas membutuhkan komitmen seluruh anggota organisasi yang terlibat dalam praktik manajemen kualitas dan organisasi dituntut untuk melakukan inovasi secara berkelanjutan.

Globalisasi mengakibatkan lingkungan bisnis menjadi semakin dinamis dan tidak dapat diprediksi yang diindikasikan oleh perubahan konsumen dan pentingnya aplikasi teknologi. Pesaing global yang beroperasi dalam pasar global harus memiliki kinerja tinggi atau mencapai *world-class performance*. Pentingnya waktu sebagai senjata persaingan dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan waktu yang lebih pendek sangat diperlukan dalam kondisi persaingan saat ini. Sumber daya yang diperlukan seringkali sulit untuk didapat dan perusahaan tidak memilikinya, sehingga diperlukan kerjasama dengan pihak lain melalui kemitraan berbasis koordinasi (Rese, 2005).

Sebagai akibat globalisasi fokus keunggulan kompetitif perusahaan telah mengalami pergeseran dari penciptaan nilai dalam perusahaan individu menjadi penciptaan nilai dalam suatu jaringan bisnis yang terdiri atas perusahaan-perusahaan dalam suatu rantai bisnis dengan tujuan menciptakan nilai untuk disampaikan kepada konsumen. Trend globalisasi telah merubah cara perusahaan dalam menyampaikan produk ke konsumen apakah akan disediakan oleh suatu perusahaan secara individu atau melalui suatu jaringan kerja (Rudberg dan Olhager, 2003). Peranan perusahaan manufaktur mengalami perubahan dari menyediakan produk untuk memenuhi kebutuhan pasar lokal menjadi pemenuhan kebutuhan untuk pasar internasional.

Pemikiran strategik menjangkau lebih jauh ke dalam kemampuan kondisi bisnis masa depan guna menciptakan peluang usaha. Salah satu faktor kunci sukses persaingan dalam era global adalah ketepatan strategi yang dilakukan oleh perusahaan. Dalam perubahan fundamental dalam lingkungan bisnis dan perekonomian telah menciptakan perubahan dramatis pada kondisi persaingan bisnis dan perekonomian dunia. Perubahan-perubahan tersebut mencakup lingkungan bisnis yang makin bergejolak dan kacau serta meningkatnya ketidakpastian karena perekonomian dan bisnis makin sulit diprediksi. Persaingan dan kolaborasi antara perusahaan-perusahaan multinasional semakin meningkat, kemudian disertai munculnya kompetitif bisnis.

Dalam strategi bisnis dapat melalui *Intellectual Capital* dan *Agile Manufacturing*. Dalam model *Intellectual Capital* (IC) terdapat tiga jenis capital yaitu: (a) human capital, berkaitan kompetensi, kreativitas, *skills*, *brain-power*, *ekspertis*, *problem-solving capability*, *leadership*, *entrepreneurial* dan *managerial skills* serta *tacit knowledge* yang dimiliki karyawan perusahaan, (b) *structural capital* merupakan kapabilitas pengetahuan dari perusahaan berupa teknologi, metodologi dan proses, yang memampukannya merespon kebutuhan dan tantangan pasar, (c) *customer capital* menyangkut relasi, *feedback*, input terhadap produk/layanan, *suggestion*, *experience* dan *tacit knowledge* dari pelanggan. Istilah *customer* diperluas sehingga juga mencakup pemasok, distributor, dan otoritas atau pemain lain yang dapat berkontribusi terhadap *value chain*. Strategi *Intellectual Capital* secara operasional dapat digunakan untuk menciptakan dan menggunakan pengetahuan untuk memperluas nilai perusahaan. Sebaliknya sisi pengukuran fokus suatu mekanisme pelaporan baru dapat dibangun yang dapat mengukur informasi nonkeuangan, kualitatif dan item-item IC di samping tradisional dapat dikuantifikasi dan data keuangan.

Strategi *agile manufacturing* merupakan kemampuan ketangkasan dan fleksibilitas untuk merespon setiap perubahan yang bertujuan untuk memproduksi produk dan jasa sesuai dengan keinginan konsumen. Pendekatan *agile manufacturing* ditunjukkan dalam gambar yang mengindikasikan dimensi penting yaitu strategi, teknologi, dan SDM. Tujuan utama adalah untuk mengembangkan suatu sistem *agile manufacturing* yang terintegrasi untuk membantu membentuk kemitraan, *virtual enterprise* dan membentuk *mass customization*.

Pengembangan rerangka kerja *agile manufacturing* memerlukan dimensi kedua yaitu teknologi yang meliputi *hardware (equipment dan tools)* dan teknologi informasi (*software dan computer*). *Agile manufacturing* memerlukan perubahan yang cepat dari *assembly* satu produk ke *assembly* produk lain. Untuk itu diperlukan *hardware* seperti *robotics, computer numerical control (CNC), modular grippers* dan *modular assembly hardware*. Teknologi informasi seperti internet, *computer aided desain/manufacturing (CAD/CAM)* sangat diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan keefektifan perusahaan. Untuk dapat memanfaatkan teknologi yang ada, implementasi *agile manufacturing* memerlukan karyawan yang berbasis pada pengetahuan seperti *operator computer, design engineers, analis sistem, software engineer* dan *corporate planner*.

Instrumen utama untuk bersaing di masa depan adalah *core competence* yang menjadi dasar penciptaan produk dengan *economic of scope* yang luas dan membidik pasar secara *mass niche*, untuk mendifusi kekuatan persaingan perusahaan dan meraih pangsa pasar. Hal ini didorong pula oleh perilaku konsumen yang makin berorientasi global dengan tingkat kecanggihan yang semakin tinggi. Industri-industri yang makin mengglobal menciptakan pergeseran-pergeseran strategik pemain-pemainnya sehingga makin intensif atau menciptakan suatu hiperkompetisi. Tiap keunggulan yang dimiliki perusahaan hanya bersifat sementara, maka perusahaan dituntut melakukan transformasi dan perbaikan terus menerus di semua aspek manajemen internal dan eksternalnya agar selalu relevan dengan tuntutan dunia bisnis.

Berdasarkan uraian di atas, permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: (a) Bagaimana strategi bisnis berbasis pendekatan modal intelektual, (b) Bagaimana implementasi bisnis dengan pendekatan kecerdasan produksi. Tujuan penelitian ini untuk (a) memahami dan mendiskripsikan strategi bisnis berbasis pendekatan modal intelektual, (b) memahami dan mendiskripsikan implementasi bisnis dengan pendekatan kecerdasan produksi. Sedangkan manfaatnya untuk pengembangan teori dibidang strategi bisnis dan untuk pengembangan wawasan dalam praktik bisnis.

## 2. Telaah Pustaka

### 2.1. Strategi Kompetitif Bisnis

Dalam bisnis, strategi merupakan instrumen untuk mengembangkan perusahaan dan memantapkan posisinya dalam persaingan yang semakin ketat, dan merupakan bidang manajemen yang urgen (Hormozi, 2001). Strategi perusahaan, mengarahkan *internal state* perusahaan, dan memperhitungkan harapan eksternal (*external expectation*), agar implementasi struktur kapabilitas dan program bisnis berhasil mencapai tujuan perusahaan. Harapan eksternal adalah para *stakeholder* yang belum memperhitungkan keunggulan terhadap pesaing. Pengembangan aspek persaingan dalam konsep strategi, setelah arena pasar dipenuhi oleh perusahaan baru dan menuntut perusahaan untuk mencari *distinctive competence* yang akan menentukan posisinya secara relatif terhadap pesaing.

Setelah strategi bisnis inti dikembangkan, diinternasionilasikan, diekspansikan dan diadaptasikan strategi bisnis inti ini untuk mencari pengalaman. Perusahaan perlu mempelajari dasar bisnis dengan melakukan strategi global. Langkah yang utama dalam menginternalisasikan strategi bisnis inti adalah memilih pasar untuk bersaing. Strategi pemilihan pasar meliputi identifikasi daya saing pasar, potensi persaingan, cara beradaptasi dengan bisnis lokal dan cara untuk mengelola bisnis lintas area. Aspek-aspek lain dalam menginternasionalisasi strategi mencakup bagaimana mengadaptasikan produk dan program dengan memperhatikan keinginan, preferensi, kultur, bahasa dan iklim di daerah baru.

Penguasaan bisnis di berbagai negara ini kemudian diintegrasikan lintas negara untuk menjadi strategi global dengan lebih banyak standarisasi dan *koordinasi (globalizing the international strategy)*. Aspek strategi seharusnya diglobalisasikan secara sistematis melalui analisis kondisi industri (*industry globalization drivers*) dengan mengevaluasi benefit dan cost.

Dengan memahami perbedaan strategi global perusahaan bisa mengidentifikasi *global strategy levers*. Proses globalisasi bisa berlangsung cepat atau lambat tergantung pada perubahan kekuatan globalisasi industri yang dimasukinya.

Implementasi ini menuntut memerlukan konsep, pengetahuan dan pendekatan baru yang tepat yang dapat diperoleh melalui *inter-firm learning networks* (Beesant dan Francis, 1999). Pengembangan pendekatan strategi memperbaiki kompetitif bisnis, yaitu:

- a. *ustoized*, produksi bersifat fleksibel (dengan kualitas tinggi).
- b. faktor non harga, kualitas, inovasi, pengiriman, variasi menjadi hal yang penting.
- c. permintaan difragmentasikan dan tergmentasi.
- d. lingkup ekonomi (*economies of scope*), berdasarkan pada *small lot* dan produksi yang memiliki fleksibilitas tinggi.
- e. desentralisasi dan basis tim kerja.
- f. Perbaikan secara dan basis tim kerja.
- g. Fokus pada konsumen dan dikendalikan oleh pemesanan.
- h. Jejaring kerjasama dan kepercayaan.

Implementasi kompetitif bisnis merupakan integrasi rantai pasokan dan keunggulan kompetitif dipandang sebagai adopsi solusi dan proses yang berkesinambungan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Pengembangan kapabilitas pembelajaran merupakan aspek yang penting untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pemahaman tentang pentingnya kapabilitas pembelajaran mendasari munculnya konsep "*learning organization*" melalui suatu mekanisme dimana kapabilitas tersebut dapat dikembangkan. Salah satu aspek penting adalah kemungkinan mendapatkan daya tarik dan dukungan proses pembelajaran melalui kerjasama dengan pihak lain dalam hal "*learning network*" merupakan suatu jejaring bisnis formal yang dibentuk dengan tujuan utama untuk meningkatkan pengetahuan dan meningkatkan kapabilitas untuk melakukan suatu kompetitif bisnis.

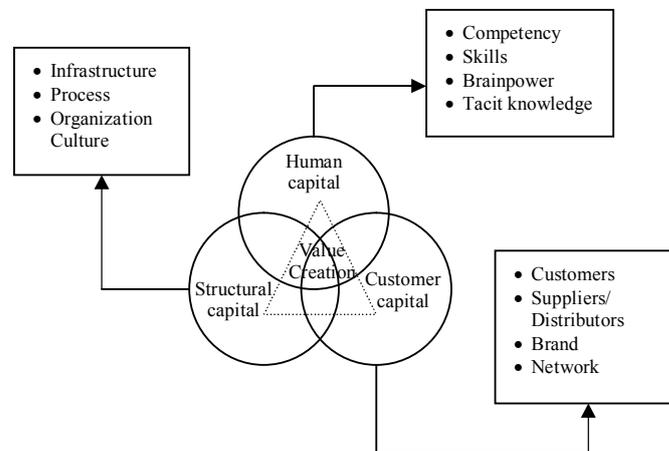
## 2.2. Intellectual Capital

Model *Intellectual Capital* (IC) menurut Stewart (2001) diklasifikasikan menjadi tiga jenis capital yaitu *structural, human dan customer*.

- a. *Human capital* menyangkut kompetensi, *skills, brain-power, ekspertis, kreatifitas, problem-solving capability, leadership, entrepreneurial dan managerial skills serta tacit knowledge* yang dimiliki karyawan perusahaan.
- b. *Structural capital* merupakan kapabilitas knowledge dari perusahaan berupa teknologi, metodologi dan proses, yang memampukannya merespon kebutuhan dan tantangan pasar.
- c. *Customer capital* menyangkut relasi, *feedback, input terhadap produk/layanan, suggestion, experience dan tacit knowledge* dari pelanggan. Istilah *customer* diperluas sehingga juga mencakup pemasok, distributor, dan otoritas atau pemain lain yang dapat berkontribusi terhadap *value chain*.

Ketiga jenis *capital* tersebut membentuk tiga lingkaran yang saling mengait dan disatukan oleh sebuah segitiga *value creation*. *Value creation* yaitu kemampuan penciptaan nilai yang ditentukan oleh *human capital, structural capital, dan customer capital* yang dimiliki oleh perusahaan. Beberapa tahun terakhir, tahun 2000 an ini sudah ada beberapa perusahaan yang melengkapi laporan kinerjanya dengan laporan IC. Langkah ini didorong oleh kesadaran bahwa laporan keuangan tradisional telah kehilangan relevansinya. Hal ini ditunjukkan dengan adanya *gap* yang signifikan antara nilai buku perusahaan dengan persepsi pasar. Sehingga dapat dimengerti jika Bill Gates pernah berkata, "*Our primary assets, which are our software and our software-development skills, do not show up on the balance sheet at all*". Laporan *intellectual capital* (IC) atau disebut index IC inilah yang menjadi landasan bagi perusahaan dalam mengukur kinerja performansi manajemen. Strategi IC dapat digunakan untuk menciptakan dan

menggunakan pengetahuan untuk memperluas nilai perusahaan. Untuk memahami lebih jauh tentang teori modal intelektual (*Intellectual Capital*) diilustrasikan pada Gambar 1 di bawah ini.



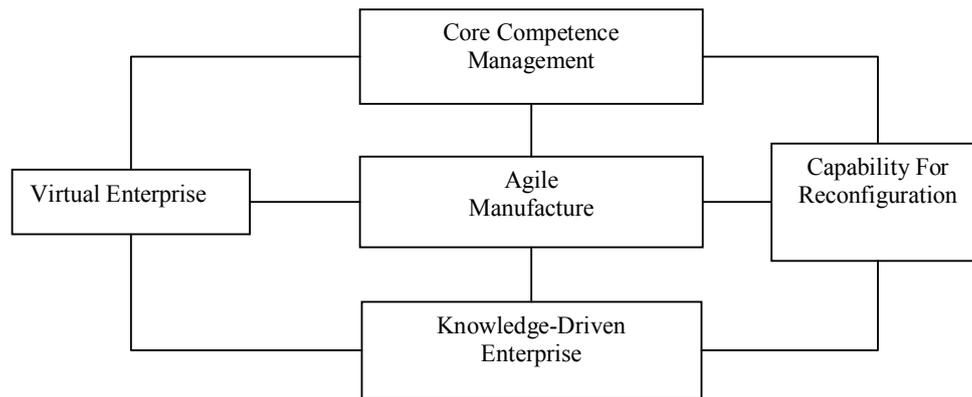
**Gambar 1. Value Creation dalam Model Intellectual Capital**

### 2.3. Kecerdasan Memproduksi Kebutuhan Konsumen

Kemampuan yang cerdas dan fleksibel untuk merespons setiap perubahan yang bertujuan untuk memproduksi produk dan jasa sesuai keinginan konsumen disebut dengan *Agility*. Peristilahan *agility* sebagai kesuksesan eksplorasi basis kompetitif (cepat, fleksibel, inovasi yang proaktif, kualitas, profitabilitas) melalui integrasi penyusunan kembali sumber daya dan praktik terbaik pengetahuan serta lingkungan untuk memberikan produk dan jasa menurut kebutuhan dan keinginan konsumen dalam perubahan lingkungan pasar yang cepat. Menurut Hooper, Steeple D. dan Winters C.N. (2001), *agility* merupakan kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan mengeksplorasi kemampuan internal dan eksternal organisasi untuk mensukseskan persaingan dalam lingkungan bisnis yang tidak pasti dan tidak dapat diprediksi.

Secara definitive, *agile manufacturing* merupakan metode manufaktur baru yang memberikan sumber keunggulan kompetitif, dimana organisasi mampu memproduksi kualitas tinggi dan mempertahankan produk yang waktu tunggu rendah melalui integrasi desain, *engineering*, dan manufaktur dengan penjualan dan pemasaran sehingga produk yang dihasilkan mampu memenuhi kebutuhan konsumen (Hormozi, 2001). Menurut Hooper, Steeple D. dan Winters C.N. (2001), *agile manufacturing* merupakan sistem manufaktur dengan kemampuan untuk menanggapi perubahan cepat dalam pasar. Sistem dapat berubah dengan cepat di antara model atau lini produk, khususnya dalam merespon permintaan konsumen dengan cepat.

Konsep inti *agility* mencakup *core competence management*, *virtual enterprise*, *capability for configuration*, dan *knowledge-driven enterprise*. Manajemen kompetensi inti (*core competence management*) diasosiasikan sebagai produk dan tenaga kerja perusahaan yang diidentifikasi dalam level individual dan perusahaan. *Core competence individual* meliputi keahlian, pengetahuan, sikap dan keahlian yang dapat dikembangkan dalam pelatihan dan pendidikan. Prahalad dan Hammel G. (1990) mengemukakan bahwa kompetensi inti diturunkan dari proses pembelajaran dalam organisasi. *Core competence corporate* meliputi integrasi *skill* yang berbeda-beda yang dimiliki sumber daya manusia, teknologi, organisasi kerja, kemampuan untuk menciptakan dan menghantarkan nilai, serta kapabilitas organisasional yang dimiliki (Yusuf *et al.*, 1999).



**Gambar 2. Konsep Inti Agile Manufacturing**

Manajemen kompetensi inti (*core competence management*) diasosiasikan sebagai produk dan tenaga kerja perusahaan yang diidentifikasi dalam level individual dan perusahaan. *Core competence individual* meliputi keahlian, pengetahuan, sikap dan keahlian yang dapat dikembangkan dalam pelatihan dan pendidikan. Prahalad dan Hamel G. (1990) mengemukakan bahwa kompetensi inti diturunkan dari proses pembelajaran dalam organisasi. *Core competence corporate* meliputi integrasi *skill* yang berbeda-beda yang dimiliki sumber daya manusia, teknologi, organisasi kerja, kemampuan untuk menciptakan dan menghantarkan nilai, serta kapabilitas organisasional yang dimiliki.

Kemampuan konfigurasi (*capability for configuration*) yaitu perusahaan menggunakan kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki untuk mengembangkan strategi visinya. Perusahaan dengan kondisi seperti ini akan lebih mengambil manfaat atau keuntungan dengan memperkenalkan produk barunya ke pasar sebelum pesaing melakukannya. Selain itu perusahaan harus aktif dalam memberikan produk yang dibutuhkan, oleh karena itu perusahaan harus mau melakukan investasi pada teknologi-teknologi yang menghasilkan fleksibilitas operasional.

*Knowledge-driven enterprise* meliputi pengalaman anggota organisasi, laporan perusahaan, sejarah perusahaan dan *database*. Organisasi atau perusahaan yang akan menjadi *agile manufacturing* seharusnya menerapkan pengembangan pelatihan dan memotivasi angkatan kerjanya dengan kemampuan yang tinggi, keahlian dan pengetahuan sebagai elemen penting untuk mensukseskan strategi mereka. Konsep ini berasal dari pengenalan informasi sebagai pembeda kesuksesan bisnis yang sangat tergantung pada kemampuan untuk merubah pengetahuan kolektif dan *skill* pekerja sebagai solusi produk, kemampuan mengontrol pengenalan produk baru memerlukan eksploitasi pengetahuan dan pengalaman dibidang teknologi informasi.

Perusahaan semi (*virtual enterprise*) mencakup tiga level kerjasama antara perusahaan yang meningkat dalam *virtual patnership*. Tahapan tersebut meliputi *enterprise as isolated island*, *enterprise level cooperation*, dan *patnership development model*. Setelah mencapai tahap *patnership development model*, dimana telah terbentuk *virtual enterprise*, *agile teamwork* bekerjasama dalam suatu tim kerja yang membutuhkan tenaga kerja yang berbeda-beda *skillnya*, memerlukan pengembangan teknik untuk mengelola perusahaan dengan dasar inisiatif tenaga kerja pada tingkat operasional. Dua pendekatan dalam operasional perusahaan yaitu, (a) untuk perusahaan besar, perusahaan dapat mengorganisir kembali unit bisnisnya dan memfokuskan kembali pada kompetensi inti untuk beroperasi sebagai *virtual enterprise*, dan (b) untuk perusahaan kecil, perusahaan bekerja sama dan meningkatkan kualitas, cakupan dan Skala produk dan jasa yang tak dapat mereka kerjakan sendiri.

### 3. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan metoda penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus. Metode penelitian kualitatif menurut Strauss dan Juliet Corbin (2003:4) temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya. Hasil penelitian ini diilustrasikan dengan model bagan, tabel dan gambar berdasarkan dukungan data yang faktual. Penyajian secara terperinci mengenai data, fenomena yang faktual merupakan karakteristik dari penelitian ini.

Dalam penelitian ini terfokus pada dua kajian, yaitu (a) strategi kompetitif bisnis pendekatan modal intelektual (b) strategi bisnis dengan pendekatan kecerdasan dalam produksi dengan melakukan kerjasama kemitraan bisnis dengan perusahaan yang berskala besar dan kecil dan model kerjasama tim kerja.

#### 3.1. Teknik Pengumpulan Data dan Informan

Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif ini dengan model penelitian yang bersifat bibliografis/kepastakaan (*library research*), dan studi penelitian lapangan. Hal ini dilakukan oleh peneliti dengan, (a) mengkaji berbagai literatur dan dokumentasi, membuat catatan serta komentator terhadap data yang ada relevansinya dengan materi yang diteliti, (b) membuat memo atau rangkuman data dengan tahapan secara reflektif peneliti mengkompilasikan temuan teori dari data penelitian, (c) memanfaatkan berbagai metafora, analogi dan konsep serta interpestasi data. Data di lapangan menggunakan wawancara mendalam dengan informan kunci yaitu Direktur Utama dan Direktur Operasional dan Direktur Pemasaran PT Andromeda Atria Wisata Karya Surabaya (PT AAWK).

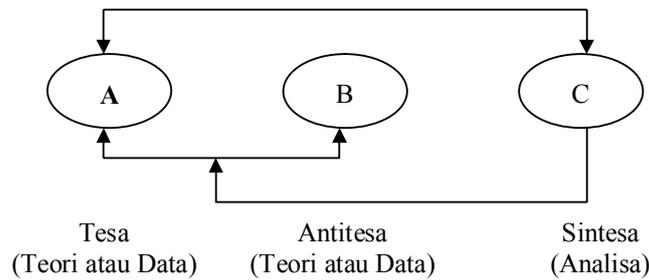
Di samping itu peneliti melakukan pengamatan peranserta dilapangan pada implementasi strategi bisnis dengan pendekatan *Intellectual Capital* (IC) yang terfokus pada (a) *structural capital* perusahaan berupa teknologi proses bisnis, budaya organisasi yang memampukannya merespons kebutuhan dan tantangan pasar, (b) *human capital*, berkaitan kompetensi, *brain-power*, serta *tacit knowledge* yang dimiliki karyawan perusahaan, (c) *customer capital* menyangkut relasi dan *feedback*, kerjasama, distribusi produk/layanan, *tacit knowledge* dari pelanggan. Istilah *customer* diperluas sehingga juga mencakup pemasok, distributor, dan otoritas atau pemain lain yang dapat berkontribusi terhadap *value chain*. Dan strategi ketangkasan manufaktur terkait dimensi strategi, teknologi, dan SDM. Tujuan utama adalah untuk mengembangkan suatu sistem *agile manufacturing* yang terintegrasi untuk membantu membentuk kemitraan, *virtual enterprise* dan membentuk *mass customization*.

#### 3.2. Teknik Analisis Data

Dalam teknik Analisis data ini menggunakan teori dari Bogdan dan Biklen (1992: 52) diungkapkan bahwa analisis data adalah proses pencarian, mengatur secara sistematis transkrip interview catatan lapangan dan bahan lain yang ditentukan di tempat penelitian dengan alur pemikiran seperti terlihat pada Gambar 1. Sehubungan dengan analisis penelitian kepastakaan ini lebih menekankan kekuatan analisis datanya pada sumber-sumber dokumentasi dan teoritis, atau hanya mengandalkan teori-teori saja, yang selanjutnya dianalisis dan diinterpretasikan secara luas, dalam dan tajam. Rangkaian analisis data ini dapat dibangun dalam tiga ranah, yaitu: Tesa, Antitesa dan Sintesa seperti pada Gambar 3.

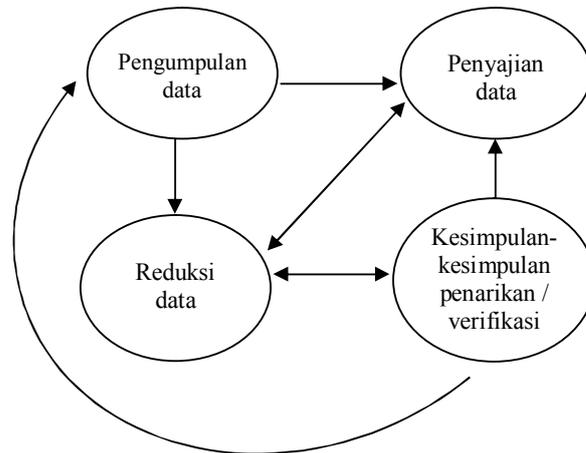
Dari Gambar 3 tersebut dapat dilihat posisi “tesa” di isi dengan teori atau data, posisi sintesa juga diisi oleh hal yang sama yaitu teori dan data, tentunya dalam perspektif yang berbeda dengan yang digunakan pada teori dan data sebelumnya, sedangkan posisi sintesa merupakan analisis teori dan data yang telah dibangun pada posisi tesa dan sintesa. Di samping itu, juga menggunakan analisis data yang dikemukakan oleh Strauss dan Juliet Corbin (2003), yaitu dengan (a) pengkodean terbuka (*open coding*), (b) pengkodean berporos (*axcial coding*),

dan (c) pengkodean terpilih (*selective coding*). Analisis inilah yang menuntun dalam melakukan analisis data.



**Gambar 3. Analisis Tiga Ranah Tesa, Antitesa dan Sintesa**

Di samping analisis data tersebut, peneliti menggunakan analisis kualitatif seperti yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1992), yaitu melalui proses tahapan pengumpulan data, penyajian data, reduksi data, dan kemudian penarikan data/verifikasi. Hal ini diilustrasikan pada Gambar 4 dibawah ini.



**Gambar 4. Komponen-Komponen Analisi Data: Model Interaktif**

### 3.3. Validasi Data

Untuk memeriksa keabsahan data penelitaian ini dilakukan dengan pelbagai kegiatan, yaitu: (a) melakukan *triangulation* (memverifikasi temuan dengan berbagai sumber informasi), (b) melakukan *peer debriefing*, (pemeriksaan data melalui sejawat dengan melakukan diskusi), (c) melakukan *member check* (langkah meningkatkan hasil penelitian dengan cara melibatkan partsipan untuk merivie data/informasi) dan *audit trial* (menguji keakuratan data melalui pemeriksaan data mentah).

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1. Stategi Bisnis dengan Pendekatan *Intellectual Capital*

Sebagaimana dikemukakan dalam rerangka pemikiran teoretik, bahwa Stewart (2001) mengklasifikasi *Intellectual Capital (IC)* menjadi tiga jenis modal (*capital*) yaitu *structural, human dan customer* yang iilustrasikan pada Gambar 1. Terkait dengan penelitian ini kerangka pemikiran tersebut sebagai landasan standar teori. Penggunaan standar teori ini sebagaimana pendapat Bogdan dan Biklen (1992), Tesa (Teori atau Data), Antitesa (Teori atau Data), dan Sintesa (Analisa). Dalam menggunakan modal struktur penelitian ini, menggunakan infrastruktur,

proses bisnis dan budaya organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur Utama PT AAWK, hasil pengamatan dan studi dokumentasi pendekatan bisnis IC dapat dipaparkan datanya di bawah ini.

## 4.2. Modal Struktur

### 4.2.1. Infrastruktur

Dalam analisis implementasi bisnis banyak memusatkan perhatiannya pada hubungan antara penggunaan sumber daya alam dan sumber daya buatan (sumber daya fisik) sebagai salah satu keunggulan kompetitif. Hal ini terkait dengan letak bangunan bangunan kantor dan sarana perkantoran, perabot dan tata ruang kantor dalam melakukan pelayanan pada konsumen. Penggabungan antara sumber daya alam yang berupa tempat berdirinya bangunan perkantoran dan desain bangunan perkantoran merupakan modal daya saing. Sebagian besar praktik bisnis yang dilakukan memusatkan perhatian pada hubungan antara produksi (*output*) dengan faktor produksi kapital dan tenaga kerja. Pendekatan baru yang dilakukan untuk menciptakan bisnis kompetitif memperankan sumber daya alam dalam hubungannya dengan pertumbuhan bisnis sesuai dengan tuntutan dan harapan konsumen.

Modal sebagai kapital merupakan semua bentuk kekayaan yang dapat digunakan langsung dalam produksi untuk menambah output. Lebih khusus dapat dikatakan bahwa modal terdiri dari barang-barang yang dibuat untuk menggunakan produksi pada masa yang akan datang. Ini meliputi pabrik, alat-alat, bangunan-bangunan dan sebagainya. Kapital sebagai alat pendorong perkembangan ekonomi meliputi investasi dalam pengetahuan teknik, perbaikan dalam pendidikan, kesehatan, dan keahlian. Di samping itu juga sumber-sumber yang menaikkan tenaga produksi.

Dalam rangka penggunaan dana, penambahan dana atau kapital guna membangun bisnis yang kompetitif, menggunakan kriteria di bawah ini, yaitu:

- a. Kriteria neraca pembayaran (*Balances of Payments Criteria*). Penggunaan dana modal pada investasi pada sektor yang dapat mengurangi kesulitan pembayaran di waktu yang akan datang.
- b. Kriteria produktivitas sosial Marginal (*Social Marginal Productivity Criteria*). Modal digunakan untuk investtasi pada aktivitas yang dapat memberi hasil yang tinggi atau dengan investasi pada kegiatan yang paling menguntungkan, atau pada kegiatan yang mempunyai resiko yang rendah.
- c. Kriteria faktor-faktor produksi (*Factor Intensity Criteria*), Modal merupakan faktor yang langka oleh karena itu memilih teknologi yang bersifat menghemat penggunaan dana.
- d. Kriteria Bagian Investasi (*Re-investment Quotient Creteria*). Hal ini menitik beratkan kepada investasi untuk masa yang akan datang dan untuk mengantisipasi perubahan. Jumlah investasi semakin lama harus semakin banyak, oleh karena itu tujuan bisnis adalah memaksimalkan pendapatan atau laba.
- e. Kriteria Operasonal (*Operasional Criteria*). Untuk mengadakan investasi dalam suatu kegiatan bisnis ada tiga faktor yang harus diperhatikan, (i) keuntungan sosial yang ada (*social profitability*), (ii) tingkat perputaran modal dalam investasi, (iii) pengaruhnya terhadap pengembangan bisnis. Kriteria Perbandingan Biaya Manfaat (*Benefit-Cost Ratio*). Investasi dilakukan pada kegiatan bisnis yang memiliki nilai perbandingan manfaat biaya yang lebih besar dari satu. Manfaat harus bersih yaitu total manfaat dikurangi biaya/kerugian selain dari kapital atau dana. Kriteria ini diterapkan tergantung pada tujuan bisnis, dan investasi memengaruhi keadaan bisnis.

Teknologi merupakan hasil temuan manusia untuk melakukan sebuah perubahan dalam fungsi produksi yang nampak dalam bisnis. Kemajuan teknologi terjadi karena ditemukan cara baru kerja atau perbaikan atas cara lama dalam menangani pekerjaan-pekerjaan tradisional. Di

satu pihak dapat membawa manusia kesuatu tingkat bisnis yang lebih tinggi, akan tetapi pada waktu yang bersamaan dia juga dapat membawa kerusakan bagi manusia itu sendiri. Beberapa hal yang terkait dengan teknologi di kaitan dengan cara, penggunaan dan pengetahuan bisnis adalah sebagai berikut.

- a. Teknologi adalah cara melakukan sesuatu untuk memenuhi kebutuhan bisnis dengan bantuan alat dan akal (*hardware*), sehingga memperkuat untuk menjadikan kemampuan anggota tubuh, panca indra dan otak manusia dalam berbisnis.
- b. Teknologi adalah penggunaan ilmu pengetahuan untuk memenuhi kebutuhan manusia dalam bisnis.
- c. Teknologi adalah pengetahuan yang sistematis yang mencakup alat maupun teknik untuk melaksanakan suatu rencana, tujuan tak lain supaya digunakan sesuai dengan hasil yang memuaskan dalam bisnis.

Menurut pernyataan Dirut PT AAWK dalam penggunaan dan perubahan teknologi (*technological change*) perubahan dalam fungsi produksi dan kegiatan tertentu yang mana dapat menambah hasil dengan output tertentu. Perubahan teknologi ini menyebabkan tambahan produksi dengan sumber-sumber yang sama atau jumlah output yang sama tetapi dengan imput yang lebih sedikit, atau mungkin pula berupa barang-barang yang baru yang punya kegunaan yang lebih banyak dalam bisnis.

Perubahan teknologi bukan berarti perubahan pada jumlah barang yang lebih banyak untuk barang yang sama. Perubahan teknologi semacam ini dalam arti luas termasuk berbagai variasi dalam macam barang kapital, kualitas produksi. Dalam perubahan organisasi misalnya dengan menggunakan cara spesialisasi yang baru atau cara pengawasan yang lebih baik. Penyebaran ilmu pengetahuan dan teknologi bisnis melalui berbagai media masa, tapi kendala yang dihadapi dalam waktu yang sama kekurangan tenaga ahli dalam bisnis, kesulitan bahasa dalam menjelaskan teknik yang baru, ataupun yang tidak punya biaya untuk membeli buku-buku pengetahuan bisnis yang paling baru dan sebagainya (Elitan dan Lina Ananta: 2007).

#### **4.2.2. Proses Bisnis**

Pelaku bisnis sebelum melakukan bisnis harus melakukan identifikasi peluang bisnis dengan melalui dua fase, yaitu menentukan gagasan dan mengidentifikasi peluang bisnis terkait dengan gagasan tersebut. Pelaku bisnis memulai atau mengembangkan usaha, tertarik dengan keuntungan dan peluang usaha tersebut. Mewujudkan suatu peluang menjadi suatu kenyataan merupakan suatu proses yang memerlukan waktu yang cukup lama selambat-lambanya satu tahun. Waktu tersebut merupakan prasyarat untuk menjadikan kelayakan terkait dengan sumber modal, kesediaan bahan baku, sumber daya alam, tenaga kerja yang tersedia, adanya pasar untuk menyalurkan barang dan jasa yang dihasilkan.

Berdasarkan data hasil wawancara dengan Direktur Utama PT AAWK dalam menentukan gagasan bisnis melalui 4 (empat) cara, yaitu:

- a. Diri sendiri, yaitu gagasan yang paling dekat melalui diri sendiri, melalui kepekaan dengan bertanya pada diri sendiri, terkait apa yang diperlukan dan dibeli oleh orang lain atau informasi dari seorang yang dikenal betul dan secara akrab.
- b. Pelanggan. Sumber lain dalam memperoleh gagasan adalah dari pelanggan dan pesaing. Sumber gagasan dari pesaing lebih sulit diperoleh bila dibandingkan dengan sumber gagasan dari pelanggan, karena pesaing tidak begitu saja secara jujur tetang segala hal yang ingin diketahui.
- c. Pasar, merupakan sumber gagasan baru dalam bisnis. Keberhasilan suatu produk dalam pasar kerap kali dapat melahirkan gagasan tentang sukses potensial di pasar lain.
- d. Produk yang gagal, menjadi sumber evaluasi yang mendalam yang kerap kali masih mengisyaratkan adanya permintaan yang cukup besar atau produk itu asal ciri-ciri negatifnya ditinggalkan.

Dalam mengidentifikasi peluang bisnis menempuh melalui 4 (empat) langkah, yaitu:

- a. Menganalisis persoalan dengan penuh keyakinan bahwa gagasan suatu produk menghasilkan dan membawa keuntungan. Dengan mengumpulkan berbagai informasi sebagai bahan pengendalian apakah persoalan itu dapat diatasi dan peluang itu dapat direspons dan dipenuhi, kedepan menjanjikan penghasilan yang lebih baik.
- b. Menganalisis situasi untuk menganalisis kumpulan pengetahuan yang perlu untuk dinilai gagasan dan menentukan secara cepat apa yang dituntut dalam pengembangan gagasan agar sukses sesuai kenyataan yang ada di lapangan atau di pasar,
- c. Merumuskan wilayah yang tidak diketahui dengan jalan mengidentifikasi, merumuskan dan memeriksa hal-hal yang belum diketahui yang dapat melahirkan atau memporakporandakan gagasan tadi.
- d. Mensurvei pelanggan sasaran dengan melakukan riset kualitatif mengenai pelanggan sasaran. Dalam survei ini sasarannya adalah menemukan jawaban tentang hal-hal penting yang diketahui hanya dengan jalan memeriksa kembali pengendalian yang amat penting.

#### 4.2.3. Budaya Organisasi

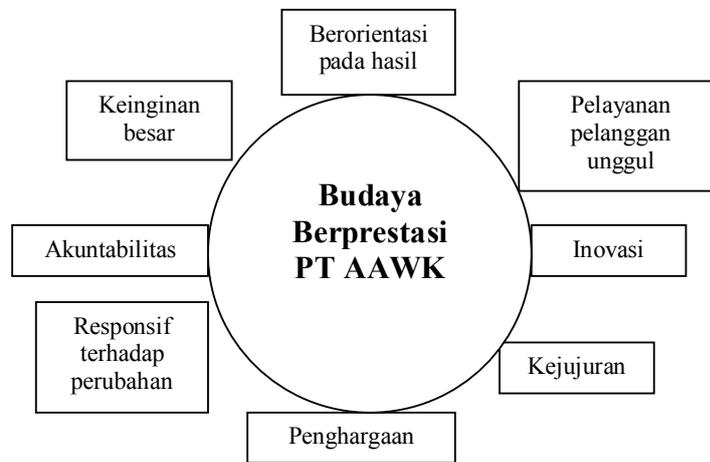
Manajemen nilai-nilai budaya adalah merupakan arah manajemen untuk keunggulan bisnis. Kombinasi nilai pelayanan pelanggan dengan nilai-nilai pekerja berjalan baik di bawah potensi untuk perbaikan yang diusahakan oleh kepuasan pelanggan yang sudah ada dan survei kepuasan pekerja. Terdapat hubungan langsung antara *employee values management*, *customer values management*, *competitive advantage* dan kinerja *bottom line*. Suatu organisasi hanya akan sebaik hasil yang dapat diberikan oleh orangnya dengan baik (Barney, J.B. dan Arkan, 2000).

Budaya berprestasi (*Achievement culture*) merupakan tipe budaya yang mendorong dan menghargai kinerja orang. Pemimpin organisasi perlu menyebutkan dan mengkomunikasikan dengan jelas visi dan tujuan organisasi kepada semua tingkatan staff dalam organisasi. Organisasi mempunyai sasaran yang terukur dan menggunakan orang yang akuntabel untuk mencapainya. Mereka mempunyai sistem penilaian yang transparan dan jujur, terkait erat dengan penghargaan atau reward berdasar kinerja. Budaya Berprestasi lebih berorientasi pada pekerjaan yang dilakukan daripada peran. Budaya berprestasi memberdayakan orang yang dipercaya untuk mendapatkan pekerjaan dan bereaksi dengan tepat pada apa yang diperlukan pekerjaan. Implikasi penundaan perubahan budaya organisasi dapat bervariasi, diantaranya adalah: (a) Rendahnya moral staff, (b) Pergantian staff tinggi, (c) Meningkatnya keluhan pelanggan, (d) Kehilangan bisnis dan peluang, (e) Rendahnya produktivitas, (f) Lambatnya respon terhadap perubahan, (g) Rusaknya kinerja perusahaan, dan (h) Perilaku dan praktek tidak sehat di tempat kerja (Hitt, 2001).

Untuk itu PT AAWK melakukan langkah menuju perubahan organisasi dengan cara: (a) Menetapkan visi yang jelas dan arah strategi, (b) Mengembangkan pengukuran kinerja yang jelas, (c) tindak lanjut menuju pada pencapaian tujuan, (d) Menghargai kinerja atas dasar keadilan, (e) Menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan transparan, (f) Menghapuskan politik dalam perusahaan, dan (g) Mengembangkan team spirit yang kuat melalui sejumlah *core values*. Nilai bersama budaya organisasi prestasi dibangun berorientasi pada hasil, pelayanan pelanggan yang unggul, inovasi, kejujuran, penghargaan, responsif terhadap perubahan, akuntabilitas dan keinginan yang besar tentang keberhasilan. Hal tersebut diilustrasikan pada gambar dibawah ini.

Perusahaan dalam melakukan perubahan budaya bisnis yang sukses dapat menerima tuntutan dan perubahan lingkungan yang kompetitif dalam semua tingkat dimensi; individu, team atau organisasi. Visi merupakan konsep yang sulit bagi banyak orang, bukan hanya manajer. Visi memerlukan imajinasi kreatif untuk memvisualisasikan menjadi sesuatu yang berbeda dan lebih baik dari sekarang. Visualisasi tersebut merupakan inspirasi dari tujuan. Dengan demikian visi dapat menjadi inspirasi tentang tujuan yang hendak dicapai. Nilai bersama

organisasi yang mempraktekkan budaya berprestasi adalah terletak pada fokusnya yang kuat pada hasil. Organisasi mempunyai pemimpin yang tidak pernah mengenal berhenti dalam usaha mengejar hasil. Pemimpin mengkomunikasikan pentingnya hasil dan memberikan contoh melalui tindak lanjutnya yang konsisten (Tan, 2002 dan Wibowo, 2008).



**Gambar 5. Nilai Bersama Budaya Berprestasi**

#### 4.3. Modal Manusia

Dalam menggunakan modal manusia terkait dengan *competency skill*, *Brain-Power*, *Tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur Utama PT AAWK, hasil pengamatan dan studi dokumentasi dapat dipaparkan datanya sebagai berikut:

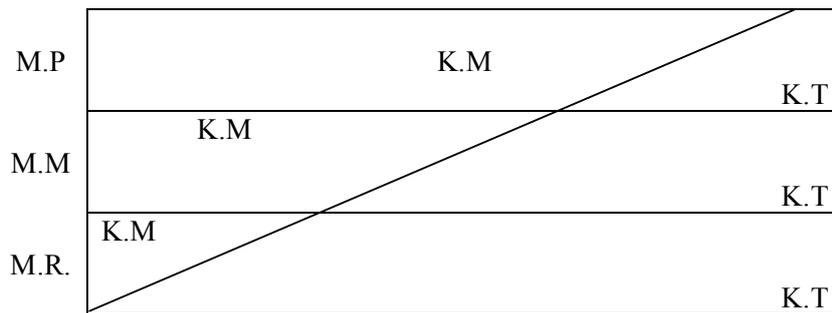
##### 4.3.1. Kompetensi dan *Skills*

Secara konseptual kompetensi merupakan karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skills*) pengetahuan (*knowledge*) serta atribut personal (*personal atributs*) lainnya yang mampu membedakan seorang yang berpenampilan kerja (*perform*) dan tidak berpenampilan kerja (*perform*). Inti utama model kompetensi sebenarnya adalah sebagai alat penentu prediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi tertentu.

Dalam mengelola perusahaan manajer memerlukan kompetensi dan ketrampilan yang sesuai dengan dinamika dan tuntutan lingkungan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Diretur Utama PT AAWK ketrampilan manajerial yang dikembangkan di PT AAWK, yaitu:

- Kerampilan konseptual (*Conceptual Skill*), kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan menintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan perusahaan.
- Kerampilan kemanusiaan (*human skill*) ketrampilan untuk bekerja dengan memahami, memotivasi, orang lain, baik sebagai individu maupun kelompok. Manajer membutuhkan ketrampilan ini agar dapat memperoleh partisipasi dan mengarahkan kelompoknya dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- Ketrampilan administratif (*administrative skill*) seluruh keterampilan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kepegawaian, dan pengawasan. Ketrampilan ini mencakup kemampuan untuk mengikuti kebijakan dan prosedur, mengelola dengan anggaran terbatas dan sebagainya. Manajer melaksanakan keputusan melalui penggunaan ketrampilan administratif dan kemanusiaan.
- Keterampilan teknikal (*technical skill*) kemampuan untuk menggunakan peralatan, dan prosedur atau teknik-teknik dari bidang tertentu, seperti akuntansi, produksi, penjualan, atau permesinan dan sebagainya.

Jenis keterampilan manajemen, yaitu keterampilan manajerial dan keterampilan teknis. “Rumus” yang dapat digunakan menjelaskan pengertian ini ialah bahwa semakin tinggi kedudukan manajerial seseorang, semakin memerlukan lebih banyak keterampilan manajerial dan kurang keterampilan teknis. Alasan utamanya ialah karena ia semakin “jauh” dari kegiatan-kegiatan operasional. Sebaliknya, semakin rendah kedudukan manajerial seseorang, semakin memerlukan keterampilan teknis meskipun keterampilan manajerial sudah harus dimilikinya karena sudah mempunyai seorang atau beberapa orang bawahan yang bertanggung jawab dan bertugas menyelenggarakan kegiatan-kegiatan yang sifatnya semata-mata teknik operasional. Hal tersebut di ilustrasikan pada Gambar 6.

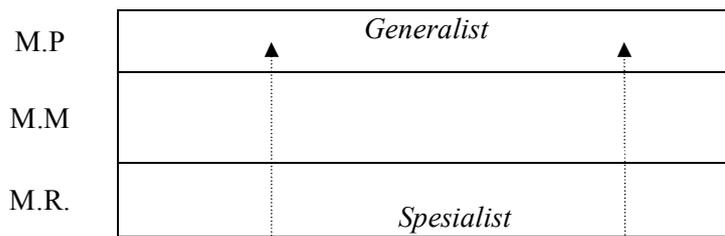


Keterangan: K.M = Keterampilan Manajerial; K.T. = Keterampilan Teknis; M.P. = Manajemen Puncak; M.M.= Manajemen Menengah; M.R. = Manajemen Rendah

**Gambar 6. Skala Ketrampilan**

Jenis pengetahuan dengan rumus yang diketengahkan menyangkut bahwa semakin tinggi jabatan manajerial seseorang dalam hirarkhi organisasi perusahaan, pengetahuan yang bersangkutan harus semakin meluas yang memungkinkannya berpikir dan bertindak sebagai seorang “*generalist.*” Hal ini tepat karena sebagai salah satu tuntutan tugas-tugas manajerialnya, semakin tinggi jabatan seseorang, pengetahuan luas perlu dimilikinya tidak hanya untuk kepentingan internal, akan tetapi juga dalam berinteraksi dengan berbagai pihak di luar organisasi yang konfigurasi tuntutan dan kepentingannya beraneka ragam.

Hanya pengetahuan yang luas itulah yang memungkinkannya berinteraksi secara positif. Untuk kepentingan internal, pengetahuan yang luas itu diperlukan mengingat segi-segi kehidupan organisasional yang sangat kompleks. Tugas-tugas manajerial seorang manajer tidak hanya menyangkut pelaksanaan tugas pokok organisasi seperti produksi dan pemasaran bagi suatu perusahaan akan tetapi juga menyangkut penyelenggaraan berbagai kegiatan penunjang seperti manajemen keuangan termasuk akunting manajemen sumber daya manusia administrasi perkantoran dan lain sebagainya. Hal ini sangat penting untuk ditekankan karena bukanlah hal yang mustahil bahwa seorang manajer puncak mempunyai latar belakang pendidikan dan pengalaman tertentu dalam kariernya yang sangat mungkin bersifat *spesialistik* yang pada gilirannya membentuk cara pandang dan cara berpikir manajer yang bersangkutan. Pada hal sifat tugas dan tuntutan terhadap perilaku manajerialnya mengharuskan manajer tersebut berpikir sedemikian rupa sehingga seluruh bagian organisasi mendapat perhatian yang sama daripadanya. Sebaliknya pada posisi manajerial rendah, pengetahuan yang dituntut adalah yang bersifat spesialisik dan teknis antara lain karena para bawahan yang langsung dipimpinnya adalah para pelaksana kegiatan operasional yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang bersifat teknis pula. Hal tersebut diilustrasikan pada Gambar 7.



**Gambar 7. Pengetahuan Manajer**

Dalam hubungan ini perlu pula dicatat bahwa pada posisi manajerial yang paling rendah sekalipun seorang manajer pasti melakukan dan memelihara hubungan dan interaksi dengan berbagai pihak di luar satuan kerja yang dipimpinnya, meskipun intensitasnya biasanya rendah. Oleh karena itu, setiap manajer dituntut memiliki pengetahuan di luar bidang tugas masing-masing tentunya dengan skala yang berbeda-beda sebagaimana digambarkan pada gambar 9. Bentuk dan sifat keputusan yang diambil semakin tinggi kedudukan manajerial seseorang ia semakin dituntut berpikir holistik dan integralistik, berarti logis pula apabila dikatakan bahwa:

- a. Keputusan yang diambilnya adalah keputusan strategik dengan jangkauan waktu yang jauh ke depan.
- b. Keputusan yang diambil menyangkut hal-hal yang sifatnya fundamental.
- c. Keputusan yang mempunyai dampak kuat bagi seluruh unsur dan komponen organisasi.

M.P	Holistik
M.M	Departemental/ Parsial/ Imkremental
M.R.	Mikro / Atomik

**Gambar 8. Cara Pandang Manajer**

Sebaliknya bagi seseorang yang menduduki jabatan manajerial tingkat menengah atau madya, bentuk dan sifat keputusan yang diambilnya merupakan rincian keputusan strategik dengan jangkauan waktu yang tidak terlalu jauh ke depan serta mempunyai dampak yang hanya parsial atau departemental atau inkremental. Dengan perkataan lain, seorang manajer menengah mengambil keputusan yang bersifat taktis dalam mencapai tujuan. Daya nalar dan akal sehat selanjutnya akan memberi petunjuk bahwa pada tingkat manajerial rendah, bentuk dan sifat keputusan yang diambilnya adalah yang bersifat teknis dan operasional dengan dampak kuat hanya secara mikro dalam arti hanya mempengaruhi satu satuan kerja tertentu saja secara langsung. Bahkan ada kalanya keputusan yang diambilnya bersifat atomik dalam arti hanya ditujukan kepada seorang bawahan tertentu saja. Hal ini terlihat pada Gambar 9.

M.P	Strategik
M.M	Taktik
M.R.	Teknis Operasional

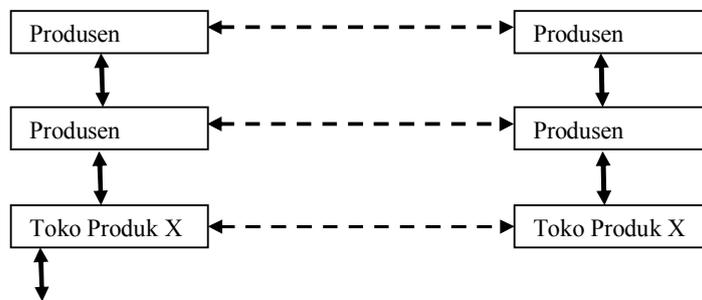
**Gambar 9. Sifat Keputusan Manajer**

Dari uraian tersebut para manajer perusahaan dapat melakukan perencanaan pengadaan, penempatan, pengarahan dan pengendalian dengan menggunakan berbagai kompetensi dan ketrampilan manajerial sesuai dengan bidangnya guna mewujudkan produktivitas perusahaan menuju tercapainya kompotitif bisnis.

**4.3.2. Brain-Power**

Kekuatan strategi membangun citra perusahaan (*brain-power strategy*) sebagai pendekatan umum yang komprehensif, yang mempedomani tindakan utama yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang dari bisnis. Strategi pencitraan berfungsi sebagai landasan untuk mencapai sasaran jangka panjang perusahaan. Hal ini menurut Direktur Utama di PT AAWK *Brain-Power Strategy*, melalui yaitu:

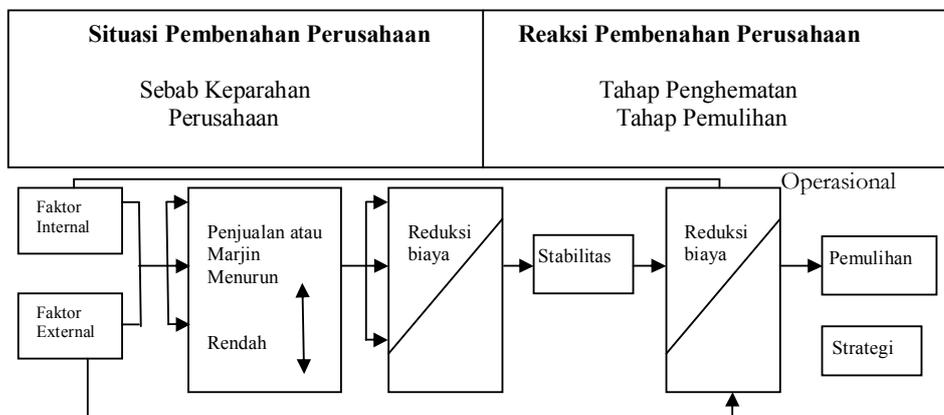
- a. Konsentrasi. Pemilihan dalam konsentrasi bisnis mengarahkan pada sumber daya untuk pertumbuhan yang menguntungkan satu produk, dalam sebuah pasar tunggal, atau dengan satu teknologi.
- b. Pasar dan Pengembangan Produk. Manajer strategis meramalkan bahwa kombinasi produk mereka saat ini dengan pasar saat ini, memberikan dasar mencapai misi perusahaan memiliki dua pilihan yang moderat dalam biaya dan risiko pasar serta pengembangan produk. Keunggulan kompetitif dibangun dan dipelihara melalui prediksi dan kegiatan rutin di pasar, dan menyiapkan alternatif perbaikan produk.
- c. Inovasi (*Innovation*) industri selalu disesuaikan dengan kebutuhan dan selera konsumen maupun pasar industrial mengharapkan penyempurnaan produk secara berkala jika tidak ada penyempurnaan secara total dari produk yang ditawarkan, sebagai hasilnya perusahaan mendapatkan keuntungan dari strategi inovasi.
- d. Integrasi Horizontal dan Vertikal. Integrasi horizontal didasarkan melalui akuisisi satu atau beberapa perusahaan sejenis yang beroperasi pada tingkat rangkaian produksi pemasaran yang sama, Akuisisi seperti itu meniadakan pesaing dan memberikan perusahaan pengakuisisi akses ke pasar baru. Integrasi vertikal mengakuisisi perusahaan pemasok bahan baku atau perusahaan-perusahaan yang menjadi pembeli keluarannya (seperti gudang untuk barang jadi). Untuk perusahaan yang melakukan integrasi vertikal, risiko bersumber pada kenyataan bahwa para manajer perusahaan harus memperluas basis kompetensi mereka agar mampu memikul tanggung jawab tambahan. Dalam mengases pasar PT AAWK mengadakan hubungan horisontal dan vertikal diilustrasikan pada Gambar 10.



**Gambar 10. Integrasi Horizontal dan Vertikal di PT. AAWK**

- e. Berbenah Diri (*Turnaround*). Salah satu dari beberapa penyebab adalah penurunan laba. Dan sebab lain resesi ekonomi, inefisiensi produksi, serta terobosan inovatif oleh pesaing. Dalam banyak hal, manager strategi percaya bahwa perusahaan seperti itu masih dapat bertahan dan akhirnya memulihkan diri jika dilakukan upaya terkoordinasi selama beberapa tahun untuk menguatkan kompetensi. Strategi besar dikenal sebagai strategi berbenah diri (*tumaround*). Biasanya, bentuk penghematan (*retrenchment*), yang dilakukan secara sendiri sendiri atau cara kombinasi. Proses pembebanan perusahaan dari situasi sebab keparahan menuju pada tahap penghematan atau efisiensi dan tahap pemulihan menuju kesimbangan dengan memperhatikan faktor internal dan faktor eksternal, yaitu penjualan atau margin menurun rendah

menuju reduksi biaya yang mengarah pada stabilitas, strategi reduksi biaya untuk pemulihan. Dalam memberikan pemahaman lebih lanjut diilustrasikan pada Gambar 11.



**Gambar 11. Proses Pembinaan Perusahaan**

#### 4.3.3. *Tacit Knowledge dan Explecit Knowlwdge*

Pengembangan pengetahuan di organisasi dalam perspektif manajemen pengetahuan (*knowledge management*) terkait dengan pemikiran pengetahuan (*tacit knowledge*) dan pengetahuan yang sudah dikodifikas (*explicit knowledge*). Pemikiran pengetahuan (*tacit knowledge*) merupakan pengetahuan yang bersifat pribadi dalam perusahaan dalam menunjang keberhasilan perusahaan. Konteksnya sangat spesifik, oleh karena itu, pengetahuan ini sangat susah diformalkan dan dikomunikasikan, sedangkan *explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang sudah disusun atau diformalkan, atau dengan kata lain, telah diubah ke dalam bentuk pengetahuan yang bersifat formal, diubah ke dalam bahasa yang sistematis. Kedua pengetahuan tersebut kalau di kelola dalam perusahaan akan menjadi kompetitif bisnis dengan mengedepankan keunikan.

Pengetahuan *tacit knowledge* diungkapkan melalui kata-kata, jumlahnya hanya mewakili sepersekian persen dari keseluruhan pengetahuan yang dimiliki seseorang dalam perusahaan. Pengetahuan yang dapat diungkapkan oleh anggota perusahaan bagaikan gunung es di mana yang tampak di permukaan hanyalah sebagian dari keseluruhan gunung es tersebut. Data yang dikemukakan oleh Direktur Utama PT AAWK menyatakan perbedaan antara *tacit knowledge* dengan *explicit knowledge* di perusahaannya dipahami dalam beberapa hal antara lain: pengetahuan yang bersifat subjektif (*tacit*) cenderung bersifat implisit, fisikal dan subjektif, sementara pengetahuan bersifat objektif (*explicit*) cenderung eksplisit, metafisikal dan objektif. *Tacit knowledge* diciptakan “di sini (*here*) dan sekarang (*now*)” di dalam suatu konteks yang lebih spesifik, praktis. Berbagi pengembangan *tacit knowledge* antara individu dalam perusahaan melalui komunikasi merupakan satu bentuk proses analog yang memerlukan sejenis proses yang simultan dari kompleksitas isu-isu yang dibagi oleh individu. *Explicit knowledge* merupakan peristiwa atau objek “di sana (*there*) dan kemudian (*then*)” dan lebih berorientasi kepada teori yang bebas dari konteks. Lebih jelasnya perbedaan kedua pengetahuan itu dapat dilihat dalam Tabel 1. Hal yang harus dicatat dalam konteks ini bahwa selama ini pengetahuan lebih berfokus kepada “*truthfulness*” sebagai sifat dasar pengetahuan namun untuk saat ini penting pula untuk mempertimbangkan makna pengetahuan sebagai “*personal belief*” dan menekankan pentingnya penjustifikasian pengetahuan. Dalam relaitasnya kedua pengetahuan tersebut dikembangkan dan dikelola secara profesional sebagai modal kompetitif bisnis.

**Tabel 1. Perbedaan Tacit Knowledge dan Explicit Knowledge**

Tacit Knowledge (Subjective)	Explicit Knowledge (Objective)
Pengetahuan dari percobaan ( <i>experien-ce/body</i> ) dan memberikan dirongan sekarang bukan untuk yang akan datang yang analog bersifat praktis.	Pengetahuan yang rasional ( <i>mind</i> ) yang memberikan gambaran sekarang dan akan datang yang bersifat teori ( <i>digital knowledge theory</i> )

Mengenai pengetahuan dan upaya penciptaan pengetahuan di PT AAWK lebih menekankan makna pengetahuan yang bersifat absolut, untuk memahami suatu peristiwa yang sebelumnya tidak kelihatan terhubung atau ide nyata atau memancarkan cahaya atas hubungan yang tidak diharapkan. Oleh karena itu, untuk tujuan membangun pengetahuan berkonsentrasi pada aspek semantik dari informasi menuju aplikasi dan kinerja perusahaan.

#### 4.4. Modal Konsumen

Dalam penggunaan modal konsumen menurut Direktur Utama PT AAWK dibedakan dan meliputi, konsumen, distribusi, *Brand Network* masing-masing dijelaskan di bawah ini.

##### 4.4.1. Konsumen

Perusahaan yang mempraktikkan budaya berprestasi mengetahui bagaimana mengintegrasikan teknologi, proses, strategi dan orang, sehingga pelanggan/konsumen menghargai jasa dan produknya yang tinggi dan akan membayar untuk itu. Nilai bersama yang mengusahakan pelayanan pelanggan unggul yang membuat sebuah perusahaan terkemuka. Nilai bersama suatu pelayanan pelanggan unggul ditandai oleh adanya 4 (empat) kualitas, yaitu:

- a. Keandalan, dengan mengusahakan pengalaman yang dapat diduga, konsisten dan menyenangkan,
- b. Usaha tanpa berhenti, dengan secara tetap memenuhi kebutuhan pelanggan dan mencapai kepuasan pelanggan,
- c. Perbedaan, dengan bersifat unik dan bertahan dari persaingan di pasar, dan
- d. Berharga, artinya dihargai tinggi oleh pelanggan.

Strategi inovasi bisnis dijadikan kegiatan yang mengalihkan impian dan gagasan ke dalam kenyataan sesuai dengan tujuan perusahaan. Strategi inovasi bisnis menciptakan sesuatu yang belum pernah dilihat sebelumnya. Hal itu memberikan eksperimentasi yang berisiko pada perusahaan. Dengan menciptakan lingkungan yang inovatif, mendorong keberanian untuk mengambil risiko dan mengembangkan toleransi terhadap kesalahan, tanpa keberanian mengambil risiko tidak akan ada inovasi. Kesalahan yang menyebabkan kegagalan membuat orang takut melakukan inovasi dalam produk dan inovasi dalam pelayanan pada konsumen perlu menjadi perhatian bagi manajer. Dalam kaitan ini manajer berkewajiban untuk mendorong bawahannya tetap melakukan inovasi, walaupun penuh risiko. Orang dalam perusahaan tidak akan melanjutkan atau melakukan yang terbaik jika mereka merasa tidak ada kejujuran ditempat kerja. Di sini kejujuran dimaksudkan memperlakukan orang di perusahaan dengan baik dan adil. Tidak terjadi favoritisme, tidak ada kecurangan, tidak ada pemerasan, dan tidak ada penyalahgunaan diantara mereka dalam perusahaan.

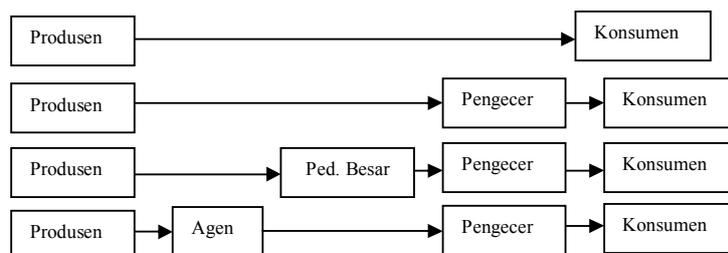
##### 4.4.2. Distribusi

Distribusi dalam perekonomian bisnis merupakan penyebaran dan penukaran hasil produksi barang dan jasa serta pendapatan perusahaan. Secara garis besar distribusi dapat diartikan sebagai pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen kepada konsumen, dari negara ke masyarakat sehingga penggunaannya sesuai dengan yang diperlukan (jenis, jumlah harga, tempat dan saat dibutuhkan).

Menurut hasil wawancara dengan Direktur Utama PT AAWK bahwa yang dilakukan dalam proses distribusi terkait dengan aktivitas pemasaran yang mampu untuk: (a) Menciptakan nilai tambah produk melalui fungsi pemasaran yang merealisasikan kegunaan, utilitas, bentuk, tempat, waktu dan pemilikan, (b) Memperlancar arus saluran pemasaran (*marketing chanel flow*) secara fisik dan non fisik. Arus pemasaran merupakan aliran kegiatan yang terjadi di antaranya lembaga pemasaran yang terlibat di dalam proses pemasaran. Arus pemasaran meliputi arus barang fisik, arus pemilikan, arus informasi, arus promosi, arus negosiasi, arus pembayaran, arus pendanaan, arus penanganan risiko, dan arus pemesanan.

Dalam usaha untuk memperlancar arus barang/jasa, dari produsen ke konsumen, salah satu faktor penting yang tidak diabaikan adalah memilih secara tepat saluran distribusi (*channel of distribution*) yang akan digunakan dalam rangka usaha penyaluran barang-barang atau jasa-jasa dari PT AAWK ke konsumen. Selanjutnya saluran distribusi bisnis ditempuh dengan jalan, yaitu:

- Saluran distribusi merupakan kelembaga yang ada di antara berbagai lembaga yang mengadakan kerjasama untuk mencapai suatu tujuan.
- Tujuan dari saluran distribusi untuk mencapai pasar-pasar tertentu yang merupakan tujuan akhir dari kegiatan distribusi.
- Saluran distribusi melaksanakan dua kegiatan penting untuk mencapai tujuan, yaitu: (i) mengadakan penggolongan dan (ii) mendistribusikannya. Hal ini dilustrasikan pada Gambar 12.



**Gambar 12. Saluran Distribusi Produksi dari PT AAWK sampai Konsumen**

Saluran distribusi yang digunakan dalam pemasaran produk barang dan jasa pada konsumen akhir sebagai berikut:

- Produsen konsumen. Saluran distribusi yang paling pendek, sederhana untuk produk konsumen tidak melibatkan perantara. Produsen dapat menjual produk langsung kepada konsumen. Misalnya, pemasaran alat rumah tangga dapat dilakukan dari pintu ke pintu.
- Produsen pengecer konsumen. Banyak pengecer besar membeli langsung dari perusahaan manufaktur dan produsen pertanian.
- Produsen grosir pengecer konsumen. Ini merupakan saluran "tradisional" untuk barang konsumen. Saluran ini dipilih oleh pengecer dan perusahaan manufaktur kecil karena merupakan pilihan yang layak secara ekonomis.
- Produsen agen pengecer konsumen. Banyak produsen lebih memilih menggunakan jasa agen daripada grosir untuk menjangkau pasar eceran, terutama pengecer berskala besar.
- Produsen agen grosir pengecer konsumen. Untuk mencapai pengecer kecil produsen seringkali memanfaatkan jasa perantara agen yang menjual kepada grosir, untuk selanjutnya grosir menjual produk kepada toko-toko kecil.

#### 4.4.3. Brand Network

Tantangan utama menciptakan nilai dalam jejaring pencitraan bisnis (*brand network*) adalah menentukan teknologi mana yang relevan untuk diimplementasikan berdasarkan kekuatan, kemampuan dan kapabilitas perusahaan untuk mengimplementasikan teknologi

tersebut. Jika teknologi tersedia dan dapat diimplementasikan tetapi tidak didukung oleh kemampuan sumber daya manusia, dukungan pihak manajemen dan proses pembelajaran teknologi yang tepat, perusahaan tidak akan dapat mengambil manfaat dari investasi teknologi yang dilakukan. Implementasi ini menuntut memerlukan pengetahuan dan pendekatan baru yang tepat yang dapat diperoleh melalui *inter-firm learning networks*.

Tantangan utama dalam mengembangkan pendekatan kompetitif adalah pembelajaran jaringan bisnis (*learning bussines network*). Integrasi rantai pasokan dan keunggulan kompetitif bisnis dipandang sebagai adopsi solusi spesifikasi dan proses yang berkesinambungan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Pengembangan kapabilitas pembelajaran jaringan bisnis merupakan aspek yang penting untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pemahaman tentang pentingnya kapabilitas pembelajaran jaringan bisnis digali dari "*learning organization*" dengan mekanisme kapabilitas dan pengembangannya. Terwujudnya daya tarik dan dukungan proses pembelajaran melalui kerjasama dengan pihak lain dalam hal "*l taoi earning network*".

Jejaring kerja (*learning network*) suatu jejaring bisnis formal yang dibentuk dengan tujuan utama untuk meningkatkan pengetahuan dan meningkatkan kapabilitas untuk melakukan proses pembelajaran sebagai siklus proses yang mencakup kombinasi pengetahuan, refleksi, formasi dan eksperimen konsep menuju praktik di perusahaan. Pembelajaran selalu diperlukan pada siklus pembelajaran diselesaikan secara total. Sangat penting bagi perusahaan untuk memahami bahwa proses pembelajaran tidak berlangsung secara otomatis tapi melalui proses.

Lingkungan bisnis perusahaan beroperasi sangat kompleks dan dinamis. Untuk dapat bersaing dalam kondisi persaingan saat ini perusahaan beradaptasi dan melakukan perubahan agar dapat bertahan hidup dan dan mencapai berkesinambungan. Memenuhi permintaan konsumen memerlukan strategi yang terintegrasi sehingga bisnis keseluruhan dapat beroperasi dengan sukses. Kecepatan, kualitas dan fleksibilitas menjadi sumber keunggulan kompetitif untuk merespons kebutuhan konsumen. Aplikasi teknologi informasi dan pengembangan jejaring bisnis memengaruhi kompetensi internal masing-masing perusahaan baik terkait dengan *intelligent automation, teaming* maupun *training*. Kompetitif bisnis ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengadopsi solusi spesifik dan proses berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan konsumen melalui proses pembelajaran. Kesuksesan organisasi dalam mengembangkan dan mengimplementasikan *learning network* akan meningkatkan daya saing perusahaan sehingga keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat dicapai.

#### **4.5. Kemampuan dan Kecerdasan Memproduksi Kebutuhan Konsumen**

Dalam mewujudkan kemampuan yang cerdas dan fleksibel untuk merespons setiap perubahan yang bertujuan untuk memproduksi produk dan jasa sesuai keinginan konsumen melalui *agile manufacturing*. Pendekatan strategi ini merupakan metode manufaktur baru yang memberikan sumber keunggulan kompetitif, untuk mampu memproduksi barang dan jasa kualitas tinggi dan mempertahankan produk yang waktu tunggu rendah melalui integrasi desain, *engineering*, dan manufaktur dengan penjualan dan pemasaran sehingga produk yang dihasilkan mampu memenuhi kebutuhan konsumen (Hormozi: 2001).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur Utama dan Direktur Operasional PT AAWK bahwa manajemen kompetensi inti (*core competence management*) diasosiasikan sebagai produk dan tenaga kerja perusahaan dijelaskan sebagai berikut.

- a. Secara manajerial perusahaan mengelola kompetensi inti ini dibedakan secara individual dan secara korporasi, yaitu:
  - i. Manajemen kompetensi inti dalam ranah individual (*core competence individual*) yang dikembangkan meliputi keahlian, pengetahuan, sikap dan keahlian yang dapat dikembangkan dalam pelatihan dan pendidikan sesuai dengan tuntutan lingkungan dan

- kebutuhan dan keinginan konsumen. Kompetensi ini diturunkan dari proses pembelajaran dalam organisasi atau di perusahaan.
- ii. Manajemen kompetensi inti dalam ranah perusahaan (*core competence corporate*) yang dikembangkan meliputi integrasi *skill* yang berbeda-beda yang dimiliki sumber daya manusia, teknologi, organisasi kerja, kemampuan untuk menciptakan dan menghantarkan nilai, serta kapabilitas perusahaan. Kompetensi ini merupakan kemampuan perusahaan yang harus dikembangkan secara profesional sesuai dengan dinamika perusahaan dan pengaruh lingkungan bisnis lokal, regional dan global dan untuk mengembangkan kecerdasannya terkait dengan harapan atau kebutuhan konsumen akan produk yang dibutuhkan.
  - b. Kemampuan konfigurasi (*capability for configuration*) menggunakan kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki untuk mengembangkan strategi visinya. Pengembangan visi di PT AAWKS dari visi "Membangun citra perusahaan secara global". Sekarang berubah "Membangun Citra Perusahaan Dengan Pola Layanan Prima" visi ini menjabarkan sabda Rasulullah saw yang artinya "sebaik-baiknya manusia adalah orang yang mampu memberikan manfaat pada orang lain. Dengan kata lain, sebaik-baiknya bisnis adalah korporasi yang mampu memberikan manfaat orang lain atau konsumennya. Dengan kondisi ini akan lebih mengambil manfaat atau keuntungan dengan memperkenalkan produk barunya ke pasar sebelum kompetitor melakukannya. Dengan pelayanan prima memberikan produk yang dibutuhkan konsumen, oleh karena itu harus melakukan investasi pada teknologi yang menghasilkan fleksibilitas operasional.
  - c. Dalam kaitan dengan kebutuhan pemenuhan produksi terhadap konsumen mengembangkan pengalaman anggota perusahaan dan memotivasi karyawan agar mampu memberikan kepuasan pelanggan atau konsumen secara prima. Pengembangan "*Knowledge-driven enterprise*" melalui laporan perusahaan, sejarah perusahaan dan *database*. Di samping itu mengembangkan "*agile manufacturing*" menerapkan pengembangan pelatihan dan memotivasi tenaga kerja dengan kemampuan yang tinggi, keahlian dan pengetahuan sebagai elemen penting untuk mensukseskan strateginya. Pengenalan informasi sebagai pembeda kesuksesan bisnis yang sangat tergantung pada kemampuan untuk merubah pengetahuan kolektif dan *skill* pekerja sebagai solusi produk, kemampuan mengontrol pengenalan produk baru dengan eksploitasi pengetahuan dan pengalaman di bidang teknologi informasi dengan membangun jejaring pasar yang efektif sesuai dengan kebutuhan lingkungan perusahaan baik secara lokal, regional dan global.
  - d. Dalam melakukan kerjasama pola kemitraan antara perusahaan secara *virtual enterprise* mencakup tiga level kerjasama antara perusahaan yang meningkat dalam *virtual partnership* meliputi yaitu: kerjasama dengan perusahaan yang bersekala besar (*enterprise as isolated island*), kerjasama dengan level perusahaan kecil (*enterprise level cooperation*), dan kerjasama pengembangan model perusahaan (*partnership development model*).
    - i. Kerjasama dengan perusahaan besar dengan mengorganisasi kembali unit bisnis dan memfokuskan pada kompetensi inti untuk beroperasi sebagai *virtual enterprise*.
    - ii. Kerjasama dengan perusahaan kecil terkait peningkatan kualitas, cakupan dan skala produk dan jasa yang tak dapat dikerjakan sendiri.
    - iii. Kerjasama yang bersifat model pengembangan kemitraan (*partnership development model*) dan telah terbentuk *virtual enterprise*, *agile teamwork* bekerjasama dalam suatu tim kerja antara perusahaan lain dengan yang membutuhkan tenaga kerja yang berbeda-beda ketrampilannya (*skill*)nya.
  - e. Dan selanjutnya melakukan pengembangan teknik untuk mengelola perusahaan dengan dasar inisiatif tenaga kerja pada tingkat operasional perusahaan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan perusahaan.

#### 4.6. Kesimpulan dan Implikasi

Dari analisis hasil penelitian sebagaimana di atas, strategi mengkonstruksi kompetitif bisnis yang dilakukan oleh PT AAWK menggunakan kemampuan modal struktur (*structural capital*) yang merupakan perwujudan dan operasionalisasi manajemen berbasis kompetensi secara profesional, sehingga mampu mengelola perusahaan dan mampu memproduksi produk sesuai dengan kebutuhan, keinginan dan selera konsumen. Manajemen yang profesional dalam menjalankan dan mengembangkan perusahaan dengan dukungan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan tuntutan bisnis. Hal ini merupakan perwujudan dan operasionalisasi dari modal manusia (*human capital*).

Di sisi lain PT. AAWK dalam memberikan pelayanan bisnis menggunakan pendekatan modal konsumen (*customer capital*). Pendekatan ini merupakan perwujudan penggunaan budaya konsumen dan budaya pasar. Dengan pendekatan ini maka perusahaan mampu memberikan pelayanan secara prima pada konsumen. Pendekatan modal intelektual ini merupakan modal dasar dari perusahaan. Dalam pengembangan perusahaan lebih lanjut PT. AAWK menggunakan strategi lanjutan dengan pendekatan ketangkasan produksi, yang merupakan upaya membangun keunggulan dalam berproduksi dan keunggulan dalam pelayanan bisnis dengan waktu yang cepat serta menyesuaikan dengan tuntutan dan kebutuhan konsumen.

Dalam penentuan daya saing yang kompetitif dengan keilmuan dasar modal intelektual (*intellectual capital/IC*) dan keilmuan lanjutan ketangkasan berproduksi, PT. AAWK membangun strategi keunikan melalui aset pengetahuan baik *tacit* maupun *explicit knowledge*. Keunikan pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan AAWK merupakan modal yang sulit ditiru, sulit diganti dan langka serta tidak dapat diketahui oleh perusahaan lain, baik dalam wujud produksi maupun dalam pelayanan bisnis.

Kompetitif bisnis dan kemajuan perusahaan terletak pada usaha menciptakan kompetensi inti yang mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, perubahan yang terjadi harus terus menerus diamati dan dilihat bagaimana implikasinya di berbagai perusahaan dan negara. Strategi bisnis berbasis modal intelektual dan kecerdasan produksi suatu alternatif solusi dalam menghadapi kondisi persaingan saat ini. Dengan upaya tersebut, perusahaan akan: (a) mampu melakukan strategi bisnis berbasis pendekatan modal intelektual, dan (b) mampu melakukan implementasi bisnis dengan pendekatan kecerdasan produksi.

Perusahaan tidak akan bertahan hanya dengan strategi *low cost leadership*, yang dilakukan dengan penekanan biaya internal dan biaya eksternal. Perusahaan juga tidak cukup mengkonsentrasikan pada relung pasar tertentu dan berusaha merebut pangsa pasar baru. Namun lebih dari semua itu perusahaan lebih dituntut merebut pangsa pasar *fashion quality of product* dan *going ethnic*. Perusahaan perlu mempelajari dasar (*basics*) dan cara mengembangkan bisnis untuk melakukan strategi kecerdasan produksi yang sesuai dengan tuntutan, harapan dan selera konsumen, serta membangun keunikan dalam produksi dan pelayanan bisnis.

Dalam kaitan penelitian ini implikasi secara teoretis, pendekatan yang digunakan penilaian pengukuran aset yang tanwujud (*intangible asset*) adalah *intellectual capital* (IC) A. Thomas Stewart (2001) dengan memadukan dengan *Agile Manufacturing* Hormozi (2001). Yang telah menjadi fokus perhatian dalam berbagai bidang baik manajemen, teknologi informasi, sosiologi, maupun akuntansi. Dengan pengembangan *intellectual capital* dipadu dengan “*agile manufacturing*” dan dapat dihubungkan dengan disiplin yang lain, seperti *corporate strategy* dan *production of measurement tolls* merupakan pengembangan strategi kompetitif bisnis. Jadi Implikasi teoretik penelitian ini merupakan pengembangan dan perpaduan dari teori *Intellectual Capital* (IC) dari Stewart (2001) dan teori *Agile Manufacturing* AM Hormozi (2001) dan selanjutnya teori ini disebut dengan teori bisnis ICAM.

Secara teknis implikasi penelitian ini sebagai implementasi strategi bisnis menggunakan pendekatan modal struktur, modal manusia dan modal konsumen merupakan keilmuan dasar dan

pendekatan kemampuan yang cerdas dan fleksibel untuk merespons setiap perubahan yang bertujuan untuk memproduksi produk dan jasa sesuai keinginan konsumen merupakan keilmuan lanjutan. Sedangkan aset pengetahuan merupakan keunikan strategi kompetitif bisnis. Kesuksesan eksplorasi basis kompetitif (cepat, fleksibel, inovasi yang proaktif, kualitas, profitabilitas) melalui integrasi penyusunan kembali sumber daya dan praktik terbaik pengetahuan serta lingkungan untuk memberikan produk dan jasa menurut kebutuhan dan keinginan konsumen dalam perubahan lingkungan pasar yang cepat. Di samping itu, kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan mengeksploitasi kemampuan internal dan eksternal organisasi untuk mensukseskan persaingan dalam lingkungan bisnis yang tidak pasti dan tidak dapat diprediksi.

Penerapan teknikal manufaktur baru yang memberikan sumber keunggulan kompetitif, perusahaan mampu memproduksi kualitas produk yang tinggi dan mempertahankan produk yang waktu tungguanya rendah melalui integrasi desain, prekayasa (*engineering*), dan manufaktur dengan penjualan dan pemasaran sehingga produk yang dihasilkan mampu memenuhi kebutuhan konsumen. Sistem manufaktur dengan kemampuan untuk menanggapi perubahan cepat dalam pasar, sistem dapat berubah dengan cepat diantara model atau lini produk, khususnya dalam merespon permintaan konsumen dengan cepat.

Keterbatasan studi. Sebagai penelitian kualitatif dengan pendekatan teori yang variabelnya kompleks, penelitian ini tidak menggunakan semua variabel dari teori *intellectual capital* (IC) dari Stewart (2001) dan penelitian ini belum menghasilkan hipotesis, akan tetapi menghasilkan teori substantif yang dibangun di atas data empirik. Sebagai konsekuensinya penelitian ini berlaku hanya pada seting perusahaan yang diteliti. Kalaupun bisa digunakan melihat di perusahaan lain atau *transfertility* hanya pada wilayah yang memiliki kesamaan seting dengan lokus penelitian ini.

## Daftar Pustaka

- Barney, J.B. dan Arian, 2000, The Resources-based View: Origins and Implication, *Journal of Manangement*, 124-188.
- Bogdan R.C. dan Biklen S.K., 1982, *Qualitative Educational Research Kualitatif, An Introduction to Theory and Method*, Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Hitt, Michael A., 2001, *Strategic Management: Competitiveness And Globalization Concepts*, Fourth Edition, United States: South Western College Publishing.
- Hooper, M.J., Steeple, D., Winters, C.N., 2001, Costing Customer Value: An Approach for The Agile Entreprice, *International Journal of Operation and Production Management*, 21/5-6, 630-644.
- Hormozi, A.M., 2001, Agile Manufacturing, The Next Logical Step, *Benchmarking and Internationnal Journal*, 8/2, 132-143.
- Ellitan, Lena dan Lina Anatan, 2007, *Manajemen Operasi dalam Era Baru Manufaktur*, Bandung: Alfabeta.
- Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman, 1992, *Qualitative Data Analysis (Analisis Data Kualitatif)*, penerjemah: Tjetjep Rohendi Rohidi, Jakarta: UI Press.
- Prahalad, C.K. dan Hamel, G., 1990, *The Cor Competence Of The Comportation*, *Harvard Bussiness Review*, May-Juny, 71-91.
- Rudberg, M., Olhager, J., 2003, Manufacturing Network and Supply Chain: An Operation Strategy Perspective, *Omega*, 31, 29-39.
- Rese, M., 2005. *Successful and Sustainable Business Partnerships: How To Select*, London: Nocholas Brealey Publishing.

- Strauss, Aslem dan Yuliet Corbin, 2003, *Basic of Qualitative Research (Dasar-dasar Penelitian Kualitatif, Tatalangkah dan Teknik-teknik Teortisasi Data)*, penerjemah: Muhammad Shadiq dan Imam Mutaqin, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Stewart, Thomas, A., 2001, *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-Frist Organization*, London: Nocholas Brealey Publishing.
- Tan, Victor, S.L., 2002, *Changing Your Corporate Culture*, Singapore: Singapore Times Books International.
- Wibowo, 2008, *Managing Change: Pengantar Manajemen Perubahan*, Bandung: Alfabeta.
- Yusuf. Y.Y., Suhardi M., Gunasekaran, 1999, Agile Manufacturing The Drives, Concept and Atribusi, *International Journal of Production Economic*, 62-63.