

# JURNAL Techno-Socio Ekonomika

Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi-Sosial dan Teknologi

KAJIAN ALTERNATIF PEMBIAYAAN PEMBANGUNAN  
NON KONVENSIONAL DI KOTA BANDUNG  
Didin Saepudin

PENGGARUH PERTUMBUHAN EKONOMI, DISTRIBUSI PENDAPATAN DAN  
KONDISI AWAL DAERAH TERHADAP TINGKAT KEMISKINAN REGIONAL  
DI INDONESIA PERIODE 2007-2011  
Novi Mubyarto

MANAJEMEN STRATEGIK DALAM RUANG PERSAINGAN BARU  
Erna Garnia

PERENCANAAN RADIO LINK DIDAERAH PERBATASAN  
KALIMANTAN TIMUR DENGAN MALAYSIA TIMUR  
Pamungkas Daud

TRANSFORMASI WAVELET UNTUK ANALISIS  
KECENDERUNGAN HARGA SAHAM  
Armein Z.R. Langi S.W. Pitara dan Kuspriyanto

MARKETING POLITIK DAN STRATEGI PEMENANGAN PEMILU  
Roni Tabroni

PERFORMANCE SEBAGAI PUBLIC RELATION  
DI PT SUSU ALAM MURNI  
Witri Cahyati

SISTIM PENDUKUNG KEPUTUSAN PROMOSI JABATAN PEGAWAI  
MENGUNAKAN METODE SIMPLE ADDITIVE WEIGHTING (SAW)  
Teguh Nurhadi Suharsono

KAJIAN EROSI DAN SEDIMENTASI PADA DAERAH TANGKAPAN  
WADUK JATI GEDE  
Bakhtiar dan Gandjar Gelar Rahardja

PENGARUH KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN YANG DIUKUR  
DENGAN RASIO PROFITABILITAS DAN ECONOMIC VALUE ADDED (EVA)  
TERHADAP HARGA SAHAM  
Demsi Minar

TRACER STUDY UNIVERSITAS SANGGA BUANA YPKP 2012  
Dekrita Komarasakti Saepudin dan Iyan Sukiman

MODEL PERTUMBUHAN EKONOMI REGIONAL DAN PDRB POTENSIAL  
SERTA DAMPAKNYA TERHADAP PENGANGGURAN DAN KEMISKINAN  
DI JAWA BARAT  
Abdul Gani Sidqi



JURNAL USB--YPKP	VOLUME 6	NO 1	HALAMAN 1-102	BANDUNG APRIL 2013	ISSN 1979-4835
---------------------	-------------	---------	------------------	-----------------------	-------------------



**Jurnal Techno Sosio Ekonomika  
USB YPKP**

Volume 6 Nomor 1, April 2013

**DEWAN PENASEHAT**

Rektor Universitas Sangga Buana YPKP  
Dr. H. Asep Effendi, SE, MSi

**PENANGGUNG JAWAB**

Ketua LPPM USB YPKP  
Prof. Dr. Ir. Hadi U Moeno, MSc, MIHT

**SEKRETARIS**

Drs. H. Dekrita Komarasakti, MSi

**DEWAN PENGARAH**

Dekan Fakultas Ekonomi  
H. Dadang Saeful Hidayat, SE, MSi  
Dekan Fakultas Teknik  
Dr. Ir. H. Bakhtiar, MT  
Dekan Fakultas Ilmu Komikasi & Administrasi  
Prof. Dr. H. Tacjan, Drs, MSi

**DEWAN EDITOR**

**KETUA**

Dr. H. Vip Paramarta, Drs, MM

**SEKRETARIS**

Memi Sulaksmi, SE, MSi

**ANGGOTA**

Prof. Dr. H.T. Dzulkarnain Amin, SE, MA, Ph.D

Prof. Dr. H. Ahmadi Rilam, SE, MSi

Prof. Dr. H. Tacjan, Drs, MSi

Prof. Dr. Ir. Hadi U Moeno, MSc, MIHT

Dr. Ir. R. Didin Kusdian, MT

Dr. Hj. Demsi Minar, SE, MSi.Ak

**PUBLIKASI/SIRKULASI**

H. Poppy Permadi, SE, Ak

**LAYOUT**

Asep Yoni

**Alamat Redaksi**

LPPM Universitas Sangga Buana YPKP

Jl. PHH. Mustopa 68, 40124

Tlp. 022 – 7275489 Ext 119

email : lppmusbypkp@yahoo.com

**PENGANTAR REDAKSI**

Pembaca Yth,

Jurnal edisi ini memuat 12 tulisan hasil kajian maupun penelitian perorangan maupun tim yang diterima redaksi dalam beberapa bulan terakhir.

Beberapa tulisan berwawasan bidang ilmu ekonomi, bidang ilmu teknik dan bidang ilmu komunikasi. Tulisan berupa kajian teori pada jurnal edisi ini lebih dominan dibandingkan dengan hasil penelitian.

Kajian teori yang menarik dari bidang ekonomi, khususnya tentang alternative pembiayaan pembangunan non konvensional dan manajemen strategik dalam ruang persaingan baru, sedangkan dalam bidang teknik diantaranya tentang kajian erosi dan sedimentasi daerah tangkapan waduk. Kajian lain yang menarik adalah dari bidang ilmu komunikasi berupa kajian marketing politik dan strategi pemenangan pemilu sebagai isu hangat pemilihan umum.

Hasil penelitian yang dipublikasikan dalam jurnal ini beberapa diantaranya bermanfaat sebagai bahan analisis lanjutan. Karena berkaitan dengan teknologi informasi.

Harapan redaksi semoga jurnal edisi ini bermanfaat bagi para pembaca dan redaksi tetap menerima karya tulis hasil penelitian maupun kajian dari lingkungan perguruan tinggi maupun praktisi untuk penerbitan jurnal edisi berikutnya.

Bandung, April 2013

Redaksi

**Jurnal Techno Sosio Ekonomika  
USB YPKP  
ISSN 1979-4835**



# MANAJEMEN STRATEGIK DALAM RUANG PERSAINGAN BARU

Erna Garnia

## ABSTRAK

Kajian tentang pengaruh teknologi dalam menciptakan ruang persaingan baru di abad dua puluh satu ini. Tujuan dari penulisan ini adalah untuk mengulas implikasi teknologi yang berubah cepat terhadap persaingan dunia usaha dan kehidupan manusia di jaman ini. Pengaruhnya bisa pada cara berbisnis, cara berorganisasi, dan banyak ruang usaha baru yang sebelumnya tidak terpikirkan.

Dalam kehidupan yang penuh ketergantungan akan teknologi, dunia usaha maupun manusia pada umumnya tidak menyadari dampak munculnya teknologi tersebut. Munculnya teknologi bisa dianggap sebagai tantangan sekaligus sebagai peluang. Permasalahan yang diangkat dalam kajian ini adalah melihat secara umum bentuk perubahan teknologi yang terjadi dan implikasi penting dari perubahan teknologi tersebut dalam manajemen strategik.

Pendekatan yang digunakan dalam penulisan kajian ini adalah studi literatur. Pembahasan terutama ditekankan pada perkembangan teknologi informasi (IT) dan pengaruhnya dalam menciptakan ruang persaingan baru.

Implikasi akademik dari kajian ini adalah memberikan stimulan bagi penelitian-penelitian lanjutan di bidang ini. Sedangkan implikasi praktis dari terciptanya ruang persaingan baru adalah semua pihak yang terkait atau semua pemangku kepentingan di bidang ini harus lebih mempersiapkan diri. Para manajer harus merubah cara berpikirnya dan tidak lagi bisa mengandalkan cara berbisnis yang sebelumnya bisa secara efektif digunakan. Apa yang bagus di masa lalu belum tentu efektif di masa yang akan datang. Para manajer harus terus mengikuti perkembangan teknologi serta harus lebih berani mengambil peluang dan menghadapi tantangan. Para manajer juga harus siap dengan perubahan perilaku manusia sebagai akibat perubahan teknologi yang begitu cepat. Pendeknya siklus hidup suatu teknologi juga membuat pola bisnis berubah dengan cepat. Manajer tidak lagi bisa mengandalkan metoda peramalan konvensional berdasarkan data-data masa lalu. Tidak liniernya perkembangan teknologi menyebabkan banyak metoda prediksi yang biasanya berbasis sistem linier tidak lagi bisa diterapkan. Kontribusi dari kajian ini yaitu memberikan gambaran mengenai ruang persaingan baru yang dihadapi perusahaan saat ini dalam kondisi perubahan teknologi yang begitu cepat. Selain itu kajian ini diharapkan dapat memberikan ulasan apakah perkembangan teknologi masih relevan sebagai pendorong terciptanya ruang persaingan baru

*Key Word: teknologi informasi, ruang persaingan baru, strategi*

## I. PENDAHULUAN

Dalam dua puluh tahun terakhir ini, teknologi dengan cepat merubah atau menyebabkan terjadinya revolusi pada bentuk dan strategi persaingan serta membawa kita semua menuju ruang persaingan baru. Teknologi, terutama teknologi informasi, telah melahirkan ruang persaingan baru yang berupa isu baru, konsep baru, masalah baru, dan tantangan baru. Lahirnya teknologi telekomunikasi informasi telah membawa dampak yang dirasakan

dalam semua segi kehidupan manusia. Perkawinan antara teknologi telekomunikasi dan komputer telah melahirkan teknologi informasi (IT) yang membawa dampak besar dalam semua aspek bisnis. Tidak ada bisnis yang bisa bertahan jika tidak memanfaatkan teknologi informasi yang terus berkembang dengan pesat. Teknologi IT telah merubah semua praktek manajemen di semua organisasi. Lahirnya teknologi IT ini mempunyai dampak yang mirip dengan lahirnya mesin uap ciptaan James Watt



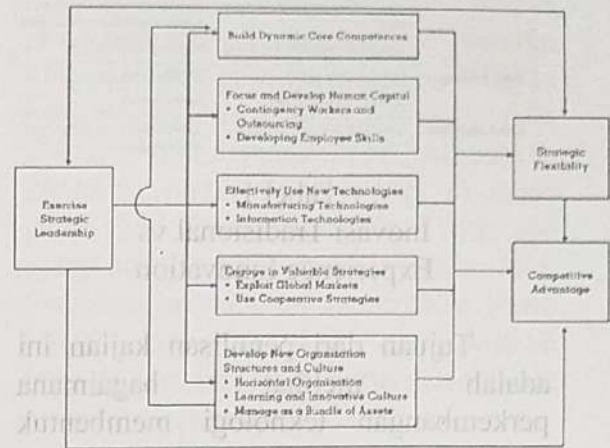
yang melahirkan revolusi industri pada akhir abad 19. Bentuk ruang persaingan baru ini terus berubah mengikuti perkembangan teknologi sehingga tidak ada definisi yang pasti tentang apa itu ruang persaingan baru.

Di ruang persaingan baru, paten tidak lagi bisa secara efektif melindungi suatu teknologi baru. Sistem terbuka atau *open system* lebih disukai dibanding yang tertutup. Nilai lebih suatu produk terletak pada kandungan pengetahuannya dibanding pada bahan bakunya. Produk bisa berubah atau menjadi berbeda dari yang lain hanya pada perangkat lunaknya, bukan pada perangkat kerasnya. Ciri utama industri dan bisnis di ruang persaingan baru adalah adanya umpan balik positif. Adanya umpan balik positif menyebabkan suatu produk tidak mempunyai jumlah optimum produksi. Jumlah optimum produksi adalah jumlah maksimum yang bisa diserap oleh pasar. Ciri lain dari ruang persaingan baru adalah nonliniernya persoalan yang dihadapi. Ciri khas dari sistem nonlinier adalah semua tergantung pada kondisi mula. Walaupun usaha yang dilakukan sama, hasilnya bisa jauh berbeda jika kondisi mulanya berbeda.

Dalam ruang persaingan baru, bentuk dan struktur organisasi harus bisa berubah secara fleksibel mengikuti perkembangan. Struktur organisasi harus dibuat sefleksibel mungkin sehingga bisa melakukan adaptasi terhadap perubahan teknologi dan pasar tanpa harus melakukan perombakan besar (Sanchez dan Mahoney, 1996)

Menurut Hitt, Keats, dan DeMarie (1998), ruang persaingan baru terutama muncul karena perkembangan teknologi dan meningkatnya globalisasi. Untuk bisa sukses di ruang persaingan baru ini diperlukan manajemen strategi yang fleksibel. Untuk membangun strategi yang fleksibel perlu dibangun kompetensi inti yang dinamik, yang berfokus pada pembangunan sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi komputer dan IT semaksimal mungkin,

dan mengembangkan budaya belajar dan inovatif. Seperti yang terlihat dalam gambar di bawah ini:



Gambar 1.

### Membentuk Fleksibilitas Strategi dan Keunggulan Bersaing

Menurut (Pina e Cunha et al., 2000), ruang persaingan baru menuntut cara berpikir organisasional yang baru. Cara berpikir baru ini meliputi: *Planing and action, Integration via minimal networks, efficient effectiveness, Authoritatively democratic leadership, dan Bricolating.*

Perkembangan teknologi IT oleh Beltran et al. (2010) dijelaskan bahwa hal tersebut merupakan fenomena yang telah menggeser model bisnis dan struktur pasar. Dengan demikian, untuk mempertahankan keberlangsungan perusahaan, perlu dilakukan terus menerus adaptasi terhadap perubahan teknologi.

Prahalad et al. (2003) menjelaskan bahwa kebiasaan inovasi harus bergeser fokusnya dari produk dan pelayanan menjadi *experience environment* yang didukung oleh jaringan perusahaan dan konsumen untuk menciptakan bersama-sama nilai yang unik bagi masing-masing konsumen. Prahalad et al., membedakan antara inovasi tradisional dengan *experience environment* sebagai berikut:



	Traditional Innovation	Experience Innovation
Focus of Innovation	Products and processes	Experience requirements
Basis of Value	Products and services	Co-created experiences
View of Value Creation	Firm creates value Supply chain-centric fulfillment of products and services Supply push and demand pull for firm's offerings	Value is co-created Experience requirements for individuals to co-construct experiences on contextual demand Individual-centric co-creation of value
View of Technology	Facilitator of features and functions Technology and systems integration	Facilitator of experiences Experience integration
Focus of Supply Chains	Supports fulfillment of products and services	Experience network supports co-creation of personalized experiences

Tabel 1.  
Inovasi Tradisional vs  
Experience Innovation

Tujuan dari penulisan kajian ini adalah melihat bagaimana perkembangan teknologi membentuk ruang persaingan baru serta implikasinya terhadap manajemen strategi agar perusahaan bisa tetap kompetitif. Bahan utama dari penulisan kajian ini adalah kajian yang ditulis oleh Bettis dan Hitt (1995). Berdasarkan literatur yang lebih *up to date*, konsep ruang persaingan baru yang dipaparkan oleh Bettis dan Hitt akan ditinjau apakah masih valid atau tidak. Dari penulisan kajian ini direkomendasikan untuk dilakukan sosialisasi dan pembelajaran kepada masyarakat umum dan masyarakat bisnis khususnya tentang peluang dan tantangan dalam memasuki ruang persaingan baru akibat perkembangan teknologi yang berubah secara cepat. Dengan sosialisasi yang intens, diharapkan semua pihak yang berkepentingan memperoleh gambaran mengenai ruang persaingan baru sehingga dapat memanfaatkannya dalam menjalankan bisnis serta mempersiapkan strategi yang dibutuhkan dalam era perkembangan teknologi yang begitu pesat.

## II. FAKTOR-FAKTOR PENTING DALAM RUANG PERSAINGAN BARU

Menurut Bettis dan Hitt (1995) ciri khas dari ruang persaingan baru adalah: (1) peningkatan perubahan dan penyebaran teknologi; (2) jaman informasi; (3) peningkatan intensitas pengetahuan; (4) Munculnya industri yang memberikan umpanbalik positif.

Trend dan karakteristik ini seringkali berkaitan dan/atau saling berhubungan. Di bagian ini kita akan membahas satu per satu ciri khas tersebut.

### II.1 Perubahan dan penyebaran teknologi

Perubahan teknologi dan penyebarannya meningkat secara signifikan dalam dua puluh tahun terakhir ini. Kecepatan penyebaran yang tinggi ini terutama didorong oleh kemajuan teknologi nirkabel dan informasi (Beltran, Gutierrez, Melus, 2010). Kedua perubahan ini saling menguatkan, dan efeknya sulit dipisahkan. Peningkatan kecepatan perubahan teknologi memerlukan kecepatan akuisisi teknologi yang relevan oleh perusahaan, dan oleh karena itu mendorong makin menyebarnya teknologi. Pendorong dari peningkatan perubahan teknologi dan penyebarannya ada banyak, tetapi kita fokus pada beberapa yang paling penting.

Laju perubahan teknologi biasanya berfokus pada memendeknya siklus hidup produk dan pada memendeknya siklus pengembangan produk yang berdampak pada siklus virtual inovasi cepat dan menerus sebagai basis persaingan. Selain itu juga berfokus pada kebutuhan untuk bersaing berdasarkan waktu yang merupakan sumber daya penting dalam menghadapi laju perubahan teknologi.

Di Jepang tujuan paten adalah untuk menyebarkan teknologi, tidak untuk melindunginya. Hal tsb dimaksudkan untuk meraup tujuan yang lebih luas, yaitu tujuan nasional: cepatnya penyebaran pengetahuan teknologi diantara pesaing untuk menghindari proses hukum, mendorong kerjasama dalam skala luas dan mempromosikan industri Jepang secara utuh.

Pada awalnya terdapat banyak hambatan fisik terhadap perkembangan teknologi. Tetapi hambatan-hambatan penyebaran teknologi menjadi mudah



tembus karena industri sekarang relatif lebih padat pengetahuan dan karena perusahaan telah menyebarkan teknologi dan pengembangannya secara global. Teknologi informasi mempunyai peran yang sangat besar dalam hal ini. Untuk memperoleh akses ke pasar negara-negara berkembang, perusahaan-perusahaan sering diminta untuk mentransfer teknologi ke organisasi setempat. Penyebaran informasi ini juga terjadi pada pertemuan profesional atau melalui pemasok dan konsumen.

Faktor lain yang mendorong terjadinya penyebaran teknologi yang begitu cepat adalah pergerakan mahasiswa secara global (*global student movement*) dimana banyak mahasiswa asing melaksanakan studi di pusat-pusat ilmu dan teknologi Amerika yang kemudian kembali ke negaranya masing-masing dengan membawa pengetahuan baru.

## II.2 Jaman informasi dan Teknologi Informasi

Perubahan secara mendasar terjadi dalam teknologi informasi beberapa tahun terakhir ini. Komputer, perangkat lunak, dan telekomunikasi telah berkembang dengan cepat, kompleks dan hampir tidak terkendali. *Personal Computer (PC)*, *Hand Phone (HP)*, serat optik, internet, basis data besar, LANs, kecerdasan tiruan, *virtual reality*, *satellite transponders* dan telekonferens adalah beberapa contoh dari perkembangan dalam bidang ini. Hasil dari perubahan ini adalah suatu lingkungan organisasi yang kaya informasi, kaya komputasi dan kaya komunikasi. Laju perubahan dalam teknologi informasi dan penyebarannya akan terus meningkat.

Ini bukan hanya masalah lingkup perubahan, tetapi juga penurunan biaya dan naiknya keterjangkauan sumber-sumber tersebut yang membentuk ruang persaingan baru.

## II.3 Peningkatan pengetahuan

Pertumbuhan teknologi di banyak industri, serta peningkatan penggunaan

teknologi komputer dan telekomunikasi di banyak organisasi, membentuk intensitas pengetahuan yang lebih besar. Selain itu, perlu dicatat bahwa pengetahuan teknologi bersifat kumulatif dan path dependence. Dengan berjalannya waktu membentuk pola khusus. Apa yang dapat perusahaan harapkan untuk berteknologi di masa yang akan datang ditentukan oleh apa yang sudah dilakukan di masa lalu. Pengetahuan saat ini merupakan suatu fungsi langsung dari pembelajaran formal dan informal perusahaan pada periode sebelumnya.

## II.4 Umpan balik positif

Teknologi dan industri yang berkembang cepat dalam beberapa tahun terakhir ini dicirikan oleh umpanbalik positif. Industri tradisional seperti mobil dan telekomunikasi memiliki ciri umpanbalik positif karena mereka telah mengadopsi banyak teknologi.

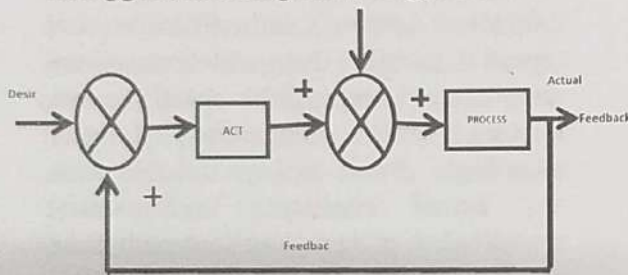
Teori ekonomi konvensional menekankan pada mekanisme perbaikan otomatis. Demikian pula, teori ekonomi ortodoks juga mengasumsikan bahwa jika suatu perusahaan meningkatkan outputnya, akhirnya menghadapi penurunan pendapatan dan peningkatan biaya. Karena itu ada skala operasi optimum, yang menyebabkan penurunan profit jika dilampaui. Umpan balik negatif dalam konteks *diminishing return*, mencegah perusahaan memonopoli pasar dan membantu menjaga perusahaan tetap dalam skala operasi optimum.

Disain awal, pengembangan, sertifikasi dan peralatannya memang mahal. Akan tetapi setelah proses disain sampai tahap pengembangan selesai dilakukan, setiap unit dapat diproduksi dengan lebih murah. Umpan balik menyebabkan turunnya biaya serta meningkatkan pendapatan. Skala optimum bisa jadi adalah seluruh pasar dan *first mover advantage* atau perintis pasar yang pertama akan secara cepat menguat dan mendominasi pasar.



Meskipun teknologi atau standarnya tidak banyak berkembang, pengadopsian yang luas membentuk suatu situasi dimana konsumen cenderung tetap menggunakannya dibanding mencari penggantinya. Bias adopsi yang bermanfaat ini muncul, misalnya karena konsumen harus bisa bertukar informasi, pengetahuan, atau produk dengan teknologi yang sudah ada. Selain itu, hal ini mengandung arti kejadian historis yang menyebabkan suatu teknologi lebih dulu diperkenalkan bisa diperkuat dengan umpanbalik positif dan terus terkunci dan akhirnya mendominasi di waktu berikutnya.

Pemahaman tentang umpanbalik positif dapat digambarkan dengan menggunakan diagram sebagai berikut



Gambar 3.

Negative and Positive Feedback

Penjelasan:

Keinginan (*desire*) yang bersifat positif akan direspon (*ACT*) secara positif pula dan walaupun ada gangguan (*disturbance*), proses berjalan dengan menghasilkan *Actual* yang positif sehingga menghasilkan *feedback* yang positif. Begitu pula sebaliknya untuk *desire* yang negatif.

### III. MANAJEMEN STRATEJIK PADA RUANG PERSAINGAN BARU

Trend teknologi memiliki implikasi besar pada persaingan dan strategi. Oleh karena itu ruang persaingan baru memerlukan pendekatan yang sangat berbeda dengan strategi umum sebelumnya. Pembahasan ruang persaingan baru dibagi ke dalam 4 topik: (1)

Peningkatan risiko dan ketidakpastian; (2) klasifikasi industri; (3) perlunya kepemimpinan baru; (4) organisasi dalam ruang persaingan baru. Pembahasan ini menghasilkan kesimpulan mengenai implikasi dari ruang persaingan baru untuk praktisi dan peneliti manajemen strategik.

#### III.1 Peningkatan risiko dan ketidakpastian

Dengan adanya perkembangan teknologi yang begitu pesat, risiko dan ketidakpastian merupakan faktor yang tidak dapat dihindarkan. Dunia bisnis saat ini adalah penuh dengan risiko - teknologi berubah dengan cepat, mudah menyebar dan tidak dapat diprediksi, membutuhkan investasi besar; dan akibat kegagalan adalah parah.

Perencanaan teknologi strategis telah digantikan oleh teknologi yang mengejutkan. Dinamika industri meningkat nonlinier sebagai gelombang perubahan teknologi yang menyapu semua industri. Sebagai contoh, model dasar untuk penyebaran teknologi kurva logistik adalah contoh klasik dari suatu hubungan yang nonlinier yang menunjukkan perilaku nonlinier.

Hal ini biasa disebut sebagai sensitif pada kondisi mula - suatu kondisi yang dinampakkan oleh semua sistem nonlinier. Gangguan kecil dalam sistem dapat memberikan dampak dramatis pada hasil akhir. Sebagai contoh, suatu teknologi baru yang mungkin bukan merupakan revisi pengetahuan yang besar, memicu perubahan besar di tempat lain karena sifat nonlinier ini. Sifat nonlinier mengkaburkan adanya hubungan, menyebabkan sebab akibat susah ditiru atau diidentifikasi.

Contohnya produk Blackberry (BB) yang sekarang banyak digunakan di Indonesia mengalami pertumbuhan yang sifatnya non linier dimana hanya dengan melakukan sedikit sentuhan teknologi berupa BBG (Blackberry Group), berdampak besar terhadap ketertarikan konsumen yang menyebabkan konsumen atau pengguna



BB meningkat. Pada tahun 2011 pengguna BB tercatat 5 juta pelanggan dan pada tahun 2015 diprediksi pengguna BB akan mencapai hampir 10 juta pelanggan.

### III.2 Klasifikasi industri

Perkembangan ekonomi dan manajemen strategik organisasi industri didasarkan pada konsep industri. Suatu industri biasanya digambarkan sebagai perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk sejenis. Organisasi atau perusahaan atau sub-unit seperti divisi, dianggap didalam atau di luar industri dan batas-batas dari industri spesifik ini tidak berubah dengan berjalannya waktu. Konsep seperti analisis industri, analisis pesaing, integrasi vertikal, kelompok strategik, penelitian pasar dan tipologi diversifikasi menggunakan pendekatan ini untuk mendefinisikan industri.

Batas-batas industri mulai membaur karena produk pengganti juga dikembangkan oleh industri lain, dan karena teknologi melebur membentuk produk dan kategori produk yang baru. Kemajuan teknologi dan peleburan teknologi telah menghasilkan bermacam produk yang kadang melahirkan bermacam fungsi baru, yang kadang merupakan pengganti bagi produk atau industri sebelumnya. Tentu saja, semakin tidak mudah mengidentifikasi pesaing secara presisi berdasarkan sumber dayanya, strateginya, dan rencana strategi ke depannya. Identifikasi semacam itu semakin kompleks dengan adanya *Kerietsum* (Jepang) dan *Chaebol* (Korea), raksasa yang beroperasi sebagai jaringan perusahaan yang kompleks.

Meningkatnya jumlah aliansi strategis telah merubah dinamika di dalam dan antar industri. Sebagai contoh, aliansi yang dibentuk untuk mengembangkan suatu teknologi, misal konsorsium penelitian, merubah insentif dan dinamika dalam suatu industri, sedangkan aliansi antar pemangku kepentingan misalnya aliansi antara suatu perusahaan dengan pemasok atau

konsumen dengan menggunakan pertukaran data elektronik, bisa merubah dinamika antar industri. Beberapa aliansi pemangku kepentingan merepresentasikan campuran antara integrasi vertikal dan kontrak independen.

### III.3 Perlunya kepemimpinan baru

Di masa lalu, manajer mengembangkan dan bekerja berdasarkan pola pikir manajer yang terbentuk menurut pengalaman sebelumnya. Pengalaman manajer biasanya didapat dalam organisasi tradisional yang menggunakan perencanaan strategik formal. Akan tetapi, pola pikir manajer tradisional tidak lagi menghasilkan strategi dan proses strategi yang efektif dalam ruang persaingan baru.

Dalam ruang persaingan baru diperlukan adanya fleksibilitas dalam strategi dan organisasi. Untuk mempunyai strategi yang fleksibel, perusahaan harus menggunakan proses keputusan strategis yang fleksibel agar tetap fleksibel dalam menggunakan sumber daya yang terbatas.

Selain harus siap bersaing, setiap manajer juga harus siap bekerjasama dengan pesaingnya. Aliansi strategis tidak hanya penting antara perusahaan asing dan domestik, tetapi juga antar perusahaan domestik untuk menghadapi perusahaanasing.

Karena dinamikanya ruang persaingan baru, perusahaan tidak bisa diam walaupun mereka bekerja dalam industri yang tidak lagi banyak berkembang. Akibatnya, manajer harus mempunyai pola pikir *entrepreneur* yang menekankan pentingnya inovasi dalam industri.

Sangat dinamikanya ruang persaingan baru memerlukan perusahaan yang mampu untuk melakukan *unlearn* dan *learn* (melupakan dan mempelajari). Manajer harus mempunyai pola pikir untuk melupakan kebiasaan, proses, dan strategi tradisional dan menggantikannya dengan yang baru.



Pembelajaran dapat memperbaiki kinerja organisasi, tetapi juga membatasi perbaikan di masa akan datang. Pembelajaran menyebabkan perusahaan cenderung menjadi sangat spesialis. Perusahaan yang sangat spesialis ini sangat rentan terhadap perubahan.

Pola pikir manajer harus berubah dari suatu struktur organisasi vertikal menjadi horisontal. Bahkan, suatu rekonsepsi yang radikal dari struktur organisasi diperlukan. Perubahan pola pikir manajer ini sebagai suatu perubahan kerangka kerja (Prastacos et al. 2002). Struktur hirarki tradisional memperlambat proses pengambilan keputusan dan implementasi. Struktur horisontal dengan pengambilan keputusan tersebar ke seluruh tim menciptakan gaya-gaya kreatif dalam organisasi. Gaya ini diperlukan oleh suatu perusahaan untuk tanggap dan bekerja dalam ruang persaingan baru. Hagen et al. (2011) menyatakan bahwa dalam era globalisasi diperlukan *strategic leadership* yang efektif seperti orientasi pertumbuhan, knowledge management, mobilisasi modal sumber daya manusia, pengembangan struktur organisasi yang efektif dan fokus terhadap masa datang.

Pola pikir baru manajerial adalah memfokuskan kembali dari struktur hirarki vertikal menjadi tim-tim terkait yang terdesentralisasi (tersebar) secara horisontal.

#### III.4 Organisasi dalam ruang persaingan baru

Ruang persaingan baru secara dramatis merubah hal penting dimana organisasi yang efektif harus merespon hal tersebut. Tiga hal baru akan mendorong arah rancangan organisasi, yaitu: (1) menurunkan biaya transaksi; (2) meningkatkan hukuman untuk kesalahan dan keterlambatan; dan (3) persaingan berdasarkan akumulasi pengetahuan dan penempatan.

Kecepatan perubahan dan penyebaran teknologi, dan munculnya umpan balik positif dari industri dan

fenomena *lock-in*, meningkatkan hukuman ekonomi untuk keterlambatan dan kesalahan. Intensitas peningkatan pengetahuan dan revolusi informasi menggeser dasar dari persaingan menjadi pengetahuan dan pembelajaran.

Pengaruh dari ketiga hal penting tersebut di atas pada organisasi mengandung arti: (1) pendefinisian ulang dari organisasi dan bentuk persaingan; (2) peningkatan dalam pemahaman mengenai organisasi sebagai sistem pembelajaran, dan (3) kemampuan respon strategik terhadap keorganisasian baru secara umum.

Dengan adanya revolusi informasi telah mengurangi biaya transaksi, pengamatan, pengendalian dan koordinasi. Oleh karena itu, tidak ada biaya transaksi dalam organisasi. Sebagai contoh, *electronic data interchange* (EDI), telekonferens, dan jaringan komputer, memungkinkan melakukan koordinasi dan pengendalian proses produksi yang kompleks serta proyek R&D antar organisasi, bukan hanya dalam satu organisasi. Kemampuan ini mendorong timbulnya spesialisasi dalam organisasi sehingga memperkecil ukuran organisasi. Proses disorganisasi juga menunjukkan bahwa persaingan lebih terjadi pada persaingan antar jaringan, bukan antar organisasi. Sebagai contoh di bidang PC, terjadi persaingan antara jaringan berbasis Intel/Microsoft dengan jaringan berbasis Apple/IBM/Motorola. Banyak literatur manajemen strategik lebih membahas organisasi secara individual bukan pada jaringannya. Jaringan antara perusahaan dengan komunitas konsumen diperlukan untuk melaksanakan inovasi dalam rangka menciptakan nilai unik (Pralhad and Ramashwamy, 2003). Secara umum dibutuhkan struktur organisasi yang fleksibel untuk menghadapi perubahan teknologi yang cepat di ruang persaingan baru (Hitt, Keats dan Marie, 1998; Sanchez R. Dan Mahoney, J.T, 1996).



### III.5 Pendidikan dan inovasi yang berkelanjutan

Peningkatan dalam studi akademis dan dalam literatur manajerial secara jelas memperlihatkan relevansi ataspembelajaran organisasi. Kecepatan perubahan teknologi dan revolusi informasi telah membanjiri perusahaan dengan informasi mentah. Arus informasi ini tidak selaras dengan kemampuan perusahaan dalam memahami informasi tersebut atau untuk mengambil pelajaran dari hal tersebut. Perusahaan menemui kesulitan untuk melupakan pengalaman masa lalu, sebagian karena penguatan secara alamiah dari suatu pembelajaran.

Semua perusahaan mengalami perubahan, tetapi tidak semua perusahaan belajar dari hal tersebut. Untuk mencapai tahap ekuilibrium dalam lingkungan yang kacau, perusahaan diharuskan mengembangkan kemampuan dalam *meta-learning* atau *self-sustaining learning*. Ketidakberaturan lingkungan dapat mendorong penciptaan pengetahuan perusahaan, tanpa kemampuan tersebut, perubahan lingkungan misalnya pengenalan dari teknologi baru mungkin merusak kekuatan perusahaan. Konsep seperti itu merupakan konsep kemampuan menyerap yang fokus terhadap pembelajaran teknologi dari lingkungan melebihi dari yang dijanjikan.

### III.6 Respon yang strategis

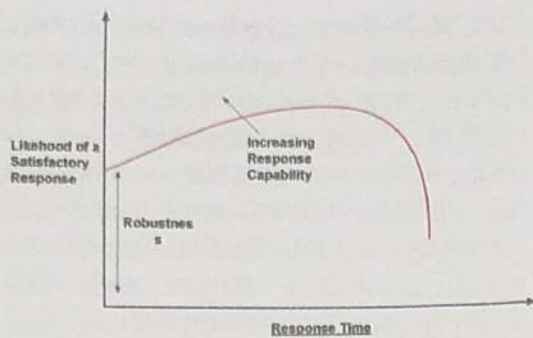
Dalam era teknologi yang berubah cepat dengan hasil yang susah diramalkan, keunggulan yang berkesinambungan lebih banyak datang dari sumber daya organisasi, kemampuan atau kompetensi dibanding dari rencana strategik jangka panjang secara formal.

Kemampuan semacam ini bisa disebut sebagai kemampuan respon jitu (*Strategic response capability*). Jika perusahaan tidak dapat meramal, perusahaan harus mempunyai kemampuan untuk merespon secara cepat.

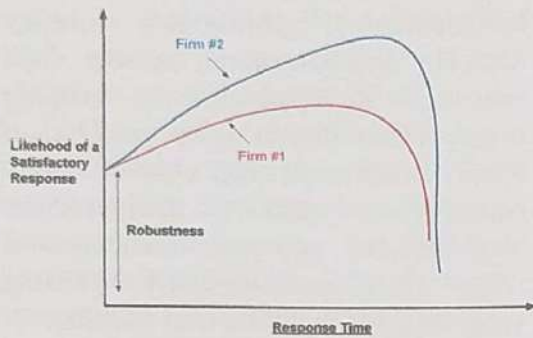
*Robustness* dimaksudkan sebagai kemungkinan sukses pada bermacam kondisi atau skenario. Semakin tinggi intersep maka semakin *robust* perusahaan tersebut karena menunjukkan bahwa perusahaan tidak perlu langsung memberikan respon saat terjadi perubahan. Bagian awal dari kurva menunjukkan adanya slope yang positif atau naiknya kemungkinan bisa mendapatkan respon yang tepat. Kenaikan ini menunjukkan bahwa kesempatan melakukan analisis kejadian dan pengaturan sumber daya akan memperbaiki peluang mendapatkan respon yang tepat. Akan tetapi setelah suatu masa waktu tertentu, penundaan akan menyebabkan menurunnya peluang mendapatkan respon yang tepat. Ada dua hal penting yang bisa disimpulkan dari Gambar 1. Pertama, menaikkan *robustness* akan meningkatkan peluang mendapatkan respon yang tepat. Kedua, mempertinggi *slope* di bagian awal kurva akan meningkatkan peluang mendapatkan respon yang tepat dengan berjalannya waktu.

Gambar 2 memperlihatkan dua kompetitor yang mempunyai intersep sama tetapi berbeda slope. Untuk waktu respon yang sama, perusahaan dengan *slope* yang lebih tinggi mempunyai peluang yang lebih tinggi untuk mendapatkan respon yang tepat. Atau untuk peluang yang sama, perusahaan dengan *slope* lebih positif akan lebih cepat memberikan respon. Oleh sebab itu, di ruang persaingan baru, setiap perusahaan harus berusaha menggeser keatas kurva kemampuan responnya. Secara umum, peningkatan kemampuan memberikan respon strategis ini harus meliputi kemampuan untuk bisa secara cepat: (1) mendeteksi perubahan di lingkungannya, (2) merumuskan perubahan yang terjadi, dan (3) menyusun ulang sumber dayanya untuk memberikan respon. Banyak penelitian masih harus dilakukan untuk bisa secara kongkrit menggeser keatas kurva kemampuan tersebut.





Gambar 1. Kemampuan respon stratejik



Gambar 2. Kemampuan respon stratejik

#### IV. TRENDS dan ISU BARU

##### 4.1 Bergesernya Pusat Gravitasi

Salah satu dampak perkembangan teknologi telekomunikasi dan IT yang sangat pesat adalah terciptanya peluang yang sama bagi masyarakat seluruh dunia untuk mendapatkan informasi. Suatu kejadian yang terjadi dilihat atau dirasakan oleh rakyat Amerika bisa dilihat langsung oleh rakyat Indonesia yang mempunyai beda waktu hampir 12 jam, demikian pula sebaliknya. Akibatnya, peluang bisnis yang dimiliki oleh rakyat Indonesia tidak akan banyak berbeda dengan yang dimiliki rakyat Amerika.

Semua produk diukur berdasarkan standard kualitas dan selera masyarakat Barat. Sekarang kondisinya berbalik, semua manajer akan melihat ke timur jika ingin mempelajari teknologi manufaktur tercanggih di dunia, teknik kendali mutu terbaik sedunia, atau bahkan pusat penelitian terbaik sedunia. Setiap produk harus diuji berdasarkan standard kualitas dan selera orang timur dan baru setelah sukses dipasarkan ke negara barat.

##### 4.2 Isu Lingkungan

Pemanasan global dan rusaknya lingkungan telah menjadi pembicaraan yang penting dalam setiap pertemuan ilmiah (Thomas, 2007; Hitt & He, 2008). Untuk mengantisipasi masalah ini, telah diberlakukan ISO seri 14000 yang mengatur kepedulian pada lingkungan. Dengan ISO 14000 bisa menaikkan nilai perusahaan dan memperluas pasar (M. Yakhou and V. Dorweiler, 2004). Protokol Kyoto yang diratifikasi pada tahun 1998 juga mengatur pembatasan emisi dari setiap negara. Isu lingkungan ini telah membuka ruang persaingan baru sekaligus problem baru yang harus dihadapi oleh setiap perusahaan (Srivastava, 1995; Howard T., 2007). Banyak perusahaan berlomba untuk mendapatkan sertifikat untuk layak disebut sebagai perusahaan hijau atau paling tidak mendapatkan citra sebagai perusahaan hijau.

#### VI. KESIMPULAN

Perkembangan teknologi telah menciptakan ruang persaingan baru yang memerlukan manajemen strategi yang baru. Perkembangan teknologi, terutama teknologi informasi, telah merubah cara berorganisasi, cara memimpin perusahaan, dan cara berbisnis.

Perkembangan teknologi telah menyebabkan bergesernya pusat gravitasi ilmu pengetahuan dari barat menuju timur serta munculnya isu lingkungan dimana perusahaan dituntut untuk peduli terhadap lingkungannya.

Dari *review* beberapa penelitian, kunci untuk menghadapi persaingan dalam perubahan teknologi yang begitu cepat adalah fleksibilitas dan inovasi dalam segala bidang termasuk produk, organisasi, tempat kerja, *supply chain*, sumber daya, kepemimpinan maupun strategi. Semua pihak harus siap menghadapi kejutan-kejutan baru di masa yang akan datang (*another future shock*), khususnya yang datang dari kejutan teknologi.



## DAFTAR PUSTAKA

- Beltran, F., Gutierrez, J.A., and Melus, J.L., 2010, "Technology & Market Conditions Toward a New Competitive Landscape in the Wireless Access Market", Consumer Communication & Networking, 0163-6804/10/IEEE.
- Bettis, Richard A., Hitt, Michael A., 1995, "The New Competitive Landscape", Strategic Management Journal, Vol. 16, 7-19.
- Bhattacharya, Mousumi, and Gibson, Donald E., 2005, *The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance*, Journal of Management, Vol. 31 No 4, August 1-19.
- De Meyer, Arnoud., 2011, "Diving Into the New Innovation Landscape", IESEinsight, third quarter.
- Hagen, A., Vaicys, R., and Hassan, M., 2011, "Suggested strategies For Effective Implementation Of Strategic Leadership Practices In This Globalization Era", International Business & Economics Research Journal International Business & Economics Research Journal, Volume 1, Number 6.
- Hitt, M.A. and He, X., 2008, Firm Strategies in a Changing Global Competitive Landscape, Business Horizons, Vol. 51, pp. 363-369
- Hitt, M. A., Keats, B. W., and De Marie, S. M., 1998, "Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century", Academy of Management Executive.
- Ireland, R.D., and Hitt, M.A., 2005, "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership", Academy of Management Executive, Vol. 19, No. 4.
- Ketchen D.J., Rebarick. W, Hult G.T.M., and Meyer D., 2008, "Best Value Supply Chains: A Key Competitive Weapon for the 21st Century", Business Horizons, Vol 51, pp. 235-243.
- Lahiri, S., Perez-Nordtvedt.L., Renn, R.W., 2008, "Will the New Competitive Landscape Cause Your Firm's Decline? It Depends on Your Mindset", Business Horizons, Vol. 51, pp 311-320
- Langlois, R.N., 2002, Modularity in Technology and Organization, Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 49, pp. 19-37.
- Medcof, J.W., 2009, "Expeditionary Leadership on the New Competitive Landscape", Annual Meeting of the Academy of Management, August.
- Pina e Cunha, M., Vieira da Cunha, J., and Kamoche K , 2000, "The age of emergence: toward a new organizational mindset", SAM International Management Conference, March 30-April.
- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, Venkatram, 2003, *The new Frontier of Experience Innovation*, MITSloan Management Review, Summer, Vol. 44 No 4.
- Prastacos, G., Soderquist, K., Spanos, Y., and Van Wassenhove, L., 2002, "An integrated Framework for Managing Change in the New Competitive Landscape", European Management Journal, Vol. 20, No.1, pp.55-71
- Preez, N.D., and Louw, L., 2008, "A Framework for Managing the Innovation Process", PICMET Proceedings, 27-31 July.
- Presnell, Sharon C., 2011, *Advancing Technology in The Context of The Competitive Landscape: An Industrial Technologist's Perspective*, Journal of Business and Intellectual Property Law, Vol. 11, No 3.



- Sanchez, Martinez, Angel and Perez, Manuela P., 2007, *Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance*, Emerald Group Publishing Limited, Personal Review Vol. 36, No 1, pp 42-64.
- Sanchez, Ron, and Mahoney, Joseph, T., 1996, *Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design*, Strategic Management Journal, Vol. 17, Special Issue: Knowledge and the Firm (Winter, 1996), 63-76.
- Shrivastava, Paul, 1995, *Environmental Technologies and Competitive Advantage*, Strategic Management Journal, Vol. 16, 183-200.
- Thomas, Howard, 2007, *An Analysis of the environment and competitive dynamics of management education*, Journal of Management Development, Vol 26 No. 1.
- Yakhou, M., and Dorweiler, V., 2004, *Environmental Accounting: An Essential Component of Business Strategy*, Business Strategy and the Environment, Vol. 13, pp. 65-77.
- Zhou, Zheng, Kevin and Wu, Fang, 2010, *Technological Capability, Strategic Flexibility, and Product Innovation*, Strategic Management Journal, 31: 547-561

**Penulis:**

**Hj. Erna Garnia. SE.,MM  
Dosen FE USB YPKP**