



RINGKASAN EKSEKUTIF

Wibisono, Dagi, 1998. Faktor-Faktor Strategik Pendukung Budaya Perusahaan PT. Miwon Indonesia. Dibawah bimbingan **Syamsul Maarif** dan **Setiadi Djohar**.

Masih sangat sedikit kajian penelitian strategi dalam perspektif budaya di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba memberikan salah satu pengayaan bidang strategi dalam hubungannya dengan faktor-faktor strategik pendukung budaya perusahaan yang berdampak pada optimalisasi strategi global perusahaan tersebut di atas.

Miwon Indonesia adalah salah satu industri bumbu masak (MSG, monosodium glutamat) di Indonesia. Disamping memiliki pasar domestik yang kuat, juga memiliki pasar ekspor sampai ke Afrika. Saat ini PT. Miwon Indonesia bekerjasama dengan Miwon Group Korea Selatan mengembangkan industri sejenis di Vietnam, dimana PT. Miwon Indonesia mengekspor DGA (for glutamic acid) sebagai bahan baku pembuat MSG serta mengirimkan tenaga terampilnya untuk instalasi pabrik di negara tersebut.

Agar perusahaan ini tetap dapat bertahan hidup dengan tekanan perubahan lingkungan eksternal yang sangat dinamis, maka ditetapkan strategi generiknya sebagai strategi efisiensi biaya (cost leadership strategy). Disamping itu, rumusan budaya yang ditetapkan adalah inovasi dan kreativitas dengan tata nilai yang sama dengan Miwon Group. Selanjutnya, karena perusahaan merupakan *multinational corporation* maka rumusan strategi, budaya dan tata nilai tersebut akan dipengaruhi oleh perbedaan ekspektasi antara karyawan lokal (host country) dengan karyawan yang berasal dari Korea Selatan (home country). Hal ini mempengaruhi cara bertindak (proaktif atau reaktif) masing-masing pihak untuk merealisasikan rumusan-rumusan tersebut.

Budaya perusahaan dipandang sebagai totalitas yang mendasari spirit (jiwa) dan aktifitas perusahaan, sehingga aspek interkultural diatas dapat mempengaruhi pelaksanaan strategi budaya perusahaan ini. Berdasarkan hal tersebut maka dirumuskan masalah atau ruang lingkup penelitian sebagai berikut : (1) faktor-faktor internal apa saja yang mempengaruhi keberlangsungan budayanya, (2) sejauhmana masing-masing faktor tersebut saling mempengaruhi ?, (3) pada tingkat struktural mana faktor-faktor tersebut kuat atau lemah mempengaruhi sasaran budaya perusahaan ?, (4) seberapa jauh faktor-faktor tersebut mempengaruhi sasaran budaya perusahaan ?. Kemudian dari data empiris dapat diajukan solusi strategi operatif agar faktor-faktor yang ditemukan menjadi potensi perusahaan untuk bersaing.



Penelitian menggunakan 109 responden setelah uji *finite-infinite* ($\alpha = 90\%$) dari populasi 700; kemudian teknik pengumpulan data dengan kuesioner skala Likert tingkat 4, wawancara, dan teknik Delphi. Pengolahan data menggunakan teknik analisis SWOT, analisis deskriptif perbandingan dan penyimpulan, uji korelasi dan rata-rata, serta metode regresi berganda. Variabel-variabel pengukuran menggunakan instrumen yang dikembangkan tahun 1994 oleh Uday Parakk, Adjunct Professor dari University of North Carolina at Chapel Hill, USA. Pada metode pengukuran penelitian ini menggunakan variabel tak bebas yang dinyatakan sebagai inovasi dan kreatifitas, serta menggunakan 8 variabel bebas yaitu : keterbukaan (X_1), konfrontasi (X_2), kepercayaan (X_3), kebenaran (X_4), proaksi (X_5), otonomi (X_6), kerjasama (X_7), dan pengkajian (X_8). Semua bentuk analisis tersebut ditujukan pada 1 kelompok agregat budaya, 2 kelompok sub-budaya, dan 4 kelompok sub-sub-budaya.

Berdasarkan pengujian korelasi, terbukti masing-masing variabel X_i tidak berkorelasi linear pada taraf nyata 0.05 dengan wilayah kritik $z \leq \pm 1.96$, dengan demikian, dianggap memenuhi syarat digunakan dalam model regresi berganda. Selanjutnya, kelima bentuk rumusan hipotesa menyimpulkan menerima hipotesa 0 (nol) berarti perusahaan ini memiliki masalah terhadap sasaran strateginya yang terdapat pada faktor-faktor pendukung agregat budaya dan dinyatakan dengan konstanta regresi berganda $a = -2.504$ ($p < 0.05$).

Secara deskriptif terjadi perbedaan pandangan yang mendasar antara “home country” dan “host country”. Pihak “home country” memiliki *pandangan filosofis* bahwa setiap orang dalam bekerja sudah sewajarnya berkontribusi melalui sikap dan perilakunya bagi kemajuan perusahaan, sedangkan “host country” memiliki *pandangan operatif* bahwa kontribusi tersebut tergantung pada uraian tugas dan tanggung jawab, sehingga mengindikasikan bahwa *nilai peripheral* lebih dominan dibandingkan *nilai pivotal*. Hal inilah yang mendasari perbedaan ekspektasi antara kedua pihak tersebut. Untuk itu, dibutuhkan keterbukaan antara kedua pihak.

Semua kelompok budaya dan agregatnya menyatakan sangat membutuhkan praktek konsistensi kebijakan manajemen (X_4). Uji statistik memperlihatkan bahwa jika hal ini diberikan perlakuan positif sedikit saja maka akan sangat mempengaruhi peningkatan sasaran strategi. Dengan demikian, variabel X_4 (kebenaran) merupakan model pengendalian budaya. Kemudian, masalah perusahaan secara agregat adalah kurangnya terjadi keterbukaan, otonomi wewenang, dan kerjasama; sehingga jika diatasi, maka secara statistik dapat memberikan manfaat positif terhadap sasaran perusahaan. Tetapi untuk itu, manajemen puncak perlu memperhatikan masalah semua kelompok yaitu kemampuan analisis, saling percaya, dan konsistensi kebijakan.



Kelompok Manajemen Kantor Pusat lebih banyak menghadapi masalah faktor penghambat budaya dibandingkan dengan kelompok Manajemen Pabrik. Ditingkat pelaksana, kelompok Pelaksana Pabrik lebih banyak mengalaminya dibandingkan dengan kelompok Pelaksana Kantor Pusat. Secara agregat, perusahaan ini memiliki faktor-faktor potensial yaitu pengkajian, kerjasama dan keterbukaan untuk mencapai sasaran strategi jika diberi perlakuan positif.

Melihat variasi faktor-faktor tersebut maka diindikasikan bahwa secara manajerial di perusahaan ini belum terjadi proses integrasi, diferensiasi, dan fragmentasi. Untuk itu, agar strategi global (cost leadership strategy) menjadi efektif maka solusi strategi operatif disarankan menggunakan 2 pendekatan strategi budaya yaitu strategi integratif dan adaptif. Strategi integratif ditujukan untuk meningkatkan kapasitas internal, sedangkan strategi adaptif untuk mengantisipasi tekanan lingkungan eksternal melalui dukungan proses pengkajian, kerjasama, dan keterbukaan.

Agar hasil penelitian ini semakin berdaya guna terhadap kajian strategi, utamanya strategi dalam perspektif budaya, maka disarankan untuk dilanjutkan dengan penelitian mengenai : (1) komunikasi interkultural untuk mendukung strategi pengembangan organisasi MNC, (2) pengaruh strategi integratif terhadap strategi global, (3) pengaruh strategi adaptif terhadap strategi global, (4) pengaruh strategi integratif terhadap strategi adaptif, serta (5) pengaruh strategi adaptif terhadap strategi integratif. Untuk itu, solusi strategi operatif (Bab VII) dapat dijadikan sebagai sumbu inspirasi untuk saran ini.

1. Dilakukan penelitian lanjutan atau penelitian lanjutan yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi strategi.

2. Dilakukan penelitian lanjutan atau penelitian lanjutan yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi strategi.



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor