

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Situasi Dunia pada Era Globalisasi

Era globalisasi atau sering disebut sebagai era perdagangan bebas, memungkinkan setiap warga negara di dunia ini untuk berusaha dimana saja dengan perlakuan yang sama. Para investor dari negara manapun bebas berinvestasi di bagian belahan bumi manapun, sehingga persaingan yang terjadi akan bertaraf global dan bukan lagi lokal. Hal ini memberikan gambaran bahwa pada era globalisasi yang tak lama lagi akan tiba, dunia ini seakan-akan hanya terdiri dari satu negara yang tanpa batas (Sutjipto, 2000).

Gejala globalisasi yang sering dialami adalah pesatnya perkembangan teknologi prosesor *Personal Computer*, menyebabkan begitu banyak data yang dapat diubah menjadi informasi secara tepat dan tersebar ke segala penjuru dunia dengan cepat, ditambah semakin lajunya perkembangan jaringan komputer global atau internet. Keadaan di dunia yang sudah semakin terikat satu dengan yang lainnya ini mengakibatkan perubahan di tingkat lokal sekalipun, akan berakibat pada seluruh planet bumi dan membuat wajah dunia berubah sama sekali, tak terkecuali dunia bisnis (Muslic, 1999).

Istilah *business without frontier* dan *natural selection*, kurang lebih dapat menggambarkan tentang persaingan bisnis usaha dalam era globalisasi. Hanya bisnis usaha yang mampu bersaing dalam lingkup kerja komunitas global saja yang akan bertahan, dan alam akan "menseleksi" bagi yang tidak (Purba, 1999).

2.2. Pengaruh Globalisasi bagi Kontraktor Indonesia

Harus disadari bahwa dunia bisnis di masa lalu, sekarang, dan di masa yang akan datang, akan sangat berbeda termasuk bisnis di bidang jasa konstruksi. Kontraktor merupakan salah satu bisnis di bidang jasa konstruksi yang akan mempengaruhi peradaban kehidupan manusia di era globalisasi, namun faktanya adalah bahwa alam kondisi globalisasi akan “menseleksi” kontraktor yang tidak layak untuk berlaga dan bersaing di tingkat internasional (Purba, 1999).

Bagi kontraktor Indonesia sendiri di era global, kehadiran sumber daya manusia dari negara-negara yang telah teruji keandalannya di bidang kontraktor ke Indonesia, hampir tidak mungkin untuk dihindari. Hal ini dipandang masuk akal, karena Indonesia memiliki sekitar 17.000 pulau, dengan kekayaan alamnya, yang dapat menjadi daya tarik bagi kontraktor asing untuk “mengolahnya” menjadi suatu peradaban baru, mengingat lahan akan semakin sulit dicari manusia di masa mendatang. Hal ini memaksa dan menuntut kontraktor Indonesia untuk membenahi diri sedini mungkin agar mampu bersaing dengan kontraktor asing, untuk tetap eksis di suatu era yang baru (Purba, 2000).

2.3. Pengaruh Krisis Moneter di Indonesia bagi Kontraktor Indonesia

Semenjak krisis moneter melanda Indonesia sekitar 3 tahun yang lalu, kontraktor Indonesia seakan terpuruk karena praktis tidak ada proyek yang berarti. Akibatnya, alur kas menjadi tidak stabil, bahkan cenderung defisit. Tidak sedikit kontraktor Indonesia yang lebih memilih untuk “gulung tikar”, karena hingga kini belum ada tanda-tanda untuk dapat pulih kembali (Indrawati, 1999).

Krisis yang dialami Indonesia, secara tidak langsung ikut menurunkan keterampilan kerja sumber daya manusia kontraktor Indonesia, karena langkanya kegiatan konstruksi. Lebih parah lagi, krisis dapat mengakibatkan kurang atau ketidaksiapan sumber daya manusia kontraktor Indonesia dalam melangkah ke era globalisasi. Pengaruh krisis telah menghilangkan banyak kesempatan bagi perekayasa nasional, bahkan sekedar untuk mempertahankan kemampuan dan keberadaan sumber daya pelaku industri konstruksi Indonesia (Purba, 2000).

Pihak pemerintah maupun swasta pun tidak dapat berbuat banyak dalam membantu meningkatkan keterampilan sumber daya manusia kontraktor Indonesia sebagai bekal melangkah ke era global. Krisis mengakibatkan keterbatasan kemampuan untuk membiayai pembangunan proyek-proyeknya dengan menggunakan anggaran dalam negeri. Bila ada proyek-proyek besar milik pemerintah maupun swasta yang harus segera diselesaikan karena tuntutannya, itupun biaya diperoleh dari dana pinjaman luar negeri. Dapat dibayangkan betapa tergantungnya kontraktor Indonesia kepada luar negeri. (Sutjipto, 2000).

Pulihnya kegiatan di sektor konstruksi, dapat dikatakan sangat bergantung pada pulihnya kegiatan perekonomian secara keseluruhan, dengan kata lain, krisis moneter telah terlewati. Dengan melihat kondisi obyektif ekonomi dan politik saat ini di Indonesia, harapan untuk pulihnya sektor konstruksi nampaknya masih butuh waktu yang panjang. Itu berarti kondisi kontraktor Indonesia untuk beberapa tahun ke depan, bahkan mungkin hingga era globalisasi dimulai, masih belum menunjukkan perkembangan yang berarti, karena keadaan perekonomian negara yang juga masih bergantung pada bantuan dari luar negeri (Susilo, 2000).

2.4. Hubungan antara Perekonomian Nasional dengan Jasa Konstruksi

Kestabilan perekonomian suatu negara sangat diperlukan dalam pengembangan segala sumber daya yang terdapat pada negara tersebut. Begitu pula sebaliknya, mengoptimasi secara maksimal sumber daya pada suatu negara merupakan usaha untuk meningkatkan perekonomian negara. Oleh karena itu, keseimbangan antara perekonomian suatu negara dengan pengelolaan sumber daya negara harus senantiasa dijaga, karena ini merupakan modal yang sangat penting guna membentuk negara yang mandiri dan tidak tergantung dengan negara lain (Gomes-Casseres and Yoffie, 1994 ; Torado, 2000).

Salah satu sumber daya negara yang dapat diandalkan guna menjaga kestabilan atau meningkatkan perekonomian negara adalah sumber daya konstruksi. Kegiatan konstruksi merupakan kegiatan yang berperan besar dalam membangun peradaban suatu negara. Semakin sering kegiatan konstruksi berlangsung, berarti memberi indikasi suatu negara yang berkembang maju. Akan tetapi, seiring dengan berjalannya waktu, ada saat-saat dimana suatu kegiatan konstruksi mengalami penurunan. Pada saat seperti ini, kegiatan konstruksi perawatan dan perbaikan yang akan menjaga kestabilan ekonomi negara. Oleh karena itu, pengembangan terhadap sektor konstruksi dalam suatu negara perlu untuk dilakukan secara intensif (Bon, 1994)

Sebelum krisis moneter, sektor konstruksi menjadi alternatif terbaik dalam peningkatan perekonomian nasional. Tingginya pertumbuhan kegiatan konstruksi, membuat industri jasa konstruksi berperan sebagai *engine of growth* dalam pertumbuhan ekonomi nasional. Salah satu indikasi yang paling nyata adalah

banyaknya proyek-proyek pembangunan, khususnya bangunan gedung di pusat-pusat perekonomian terutama di beberapa kota besar di Indonesia (Sutjipto, 2000).

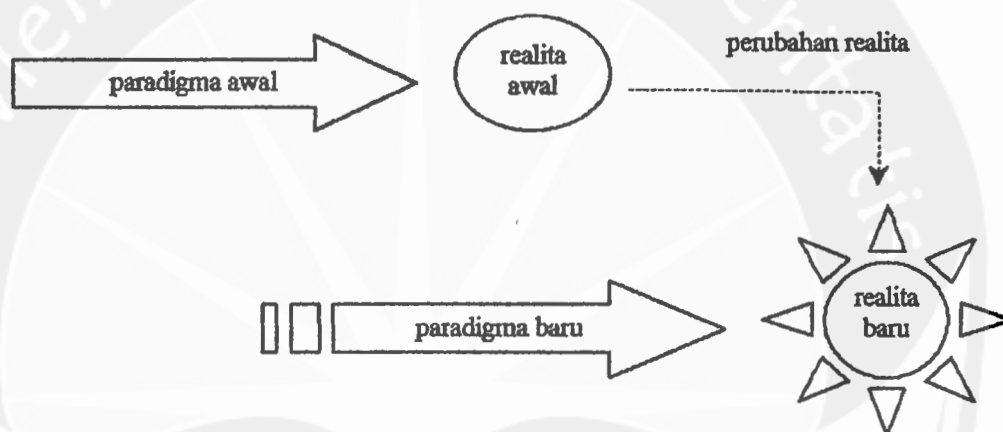
Namun saat ini, krisis memutarbalikkan semuanya. Yang dapat dilakukan saat ini hanyalah mengantisipasi keadaan perekonomian dalam era globalisasi mendatang. Prospek usaha jasa konstruksi Indonesia di era globalisasi mendatang, sangat terkait langsung dengan kondisi perekonomian nasional. Situasi yang sulit memaksa pemerintah untuk secara ketat mengalokasikan anggarannya, sehingga usaha jasa konstruksi di Indonesia memerlukan kecepatan dan ketepatan informasi sehingga dapat meningkatkan daya saing dan mampu menjawab berbagai tantangan pembangunan ekonomi nasional pada era globalisasi (Purba, 2000).

2.5. Persiapan Kontraktor Indonesia dalam Melangkah ke Era Globalisasi

Banyak hal yang perlu dievaluasi para kontraktor Indonesia dalam menapaki globalisasi. Ketatnya persaingan di era global, menuntut banyak perbaharuan yang harus dilakukan kontraktor Indonesia. Penyusunan strategi manajemen bisnis usaha dalam mempertahankan segmen pasar, merupakan awal yang baik yang dapat dilakukan. Organisasi dan sumber daya manusianya dapat dijadikan sasaran awal yang tepat untuk pembaharuan, karena kedua faktor inilah yang menjadi motor penggerak usaha. Sementara dalam mempertahankan segmen pasar, maka strategi *partnership* perlu untuk diterapkan secara tepat. *Partnership* dapat membuat bisnis usaha menjadi lebih kuat, sehingga mempermudah dalam mempertahankan segmen pasar, tentu saja bila disertai strategi *marketing* yang baik (Flaherty, 1996 ; Hunger and Wheelen, 2000 ; Smyth, 2000).

2.5.1. Strategi manajemen

Sementara kontraktor Indonesia harus mempersiapkan diri menghadapi globalisasi, krisis di Indonesia belum berakhir. Keadaan ini memaksa kontraktor Indonesia untuk pandai-pandai mengatur strategi ke depan. Persiapan dengan mencari cara-cara terbaik agar usahanya tidak mati, dan mengkonsentrasikan diri dalam memilih bidang spesialisasi yang akan dialami (Gideon, 1999).



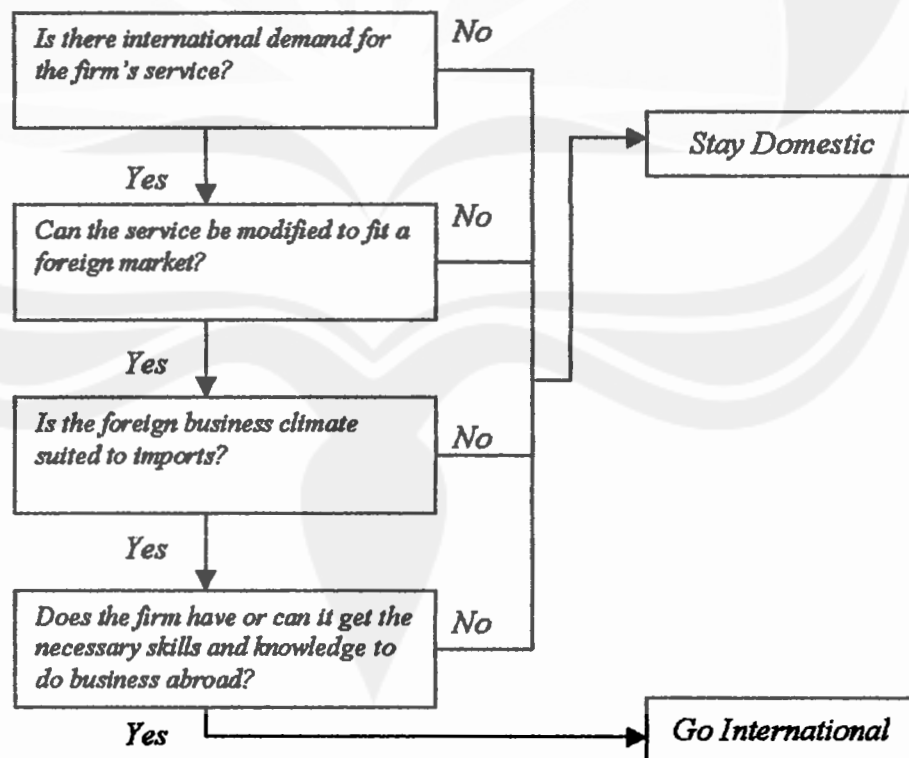
Gambar 2.1. Pergeseran Paradigma
Sumber : Octomo, 1999, Manajemen dan Organisasi

Namun sebelum membuat langkah-langkah persiapan untuk *go international*, perlu dipahami dahulu bahwa dunia era global akan sangat berbeda dengan dunia saat ini. Sebuah realita sering ditafsir berdasarkan paradigma yang dimiliki sekarang. Bila melihat suatu realita baru di dalam paradigma lama, maka penilaiannya bersifat status quo. Akibatnya, baik strategi maupun pengambilan keputusan manajemen juga bersifat status quo. Gambar 2.1 menunjukkan bahwa pergeseran paradigma bukan untuk menanggapi persoalan masa kini saja, tetapi juga harus dapat mengantisipasi ke masa depan.

Menurut Fahey (1997), strategi manajemen itu merupakan seni dalam meletakkan dasar-dasar bagi kesuksesan hari esok, sementara bersaing untuk menang hari ini. Tetapi kemenangan hari ini saja tidak cukup. Bila benih kesuksesan hari esok tidak ditanam dan dipupuk hari ini juga, maka suatu organisasi tidak akan mempunyai masa depan.

Oleh karena itu, dalam usaha untuk mempersiapkan diri di masa yang akan datang, kontraktor Indonesia harus mampu meneropong ke masa depan, mencoba untuk menembusi dimensi waktu. Kontraktor Indonesia perlu memiliki suatu paradigma masa depan sebagai dasar pola pikir dalam mengantisipasi pengaruh dari globalisasi (Muslic, 1999).

Hal lainnya yang juga perlu menjadi pertimbangan bagi kontraktor Indonesia dalam menentukan arah serta tujuannya pada era globalisasi, dapat dilihat pada Gambar 2.2 berikut ini (Ebert dan Griffin, 2000).



Gambar 2.2. Pengambilan Keputusan *Stay Domestic* or *Go International*
 Sumber : Ebert & Griffin, 2000, *Business Essential*, hal. 135

Memang, tak seorangpun yang dapat memastikan kejadian-kejadian yang akan terjadi pada era global mendatang. Namun gejala-gejala yang ada mengenai globalisasi, dari sanalah kontraktor Indonesia harus mampu mengambil langkah antisipasi. Dengan menciptakan atau membentuk *learning individuals* dan *learning organizations*, maka itu merupakan persiapan yang sangat baik dalam menghadapi *unknown challenges* dalam masa mendatang. *One step ahead* merupakan kunci memenangkan persaingan (Newstorm and Davis, 1997).

2.5.2. Organisasi

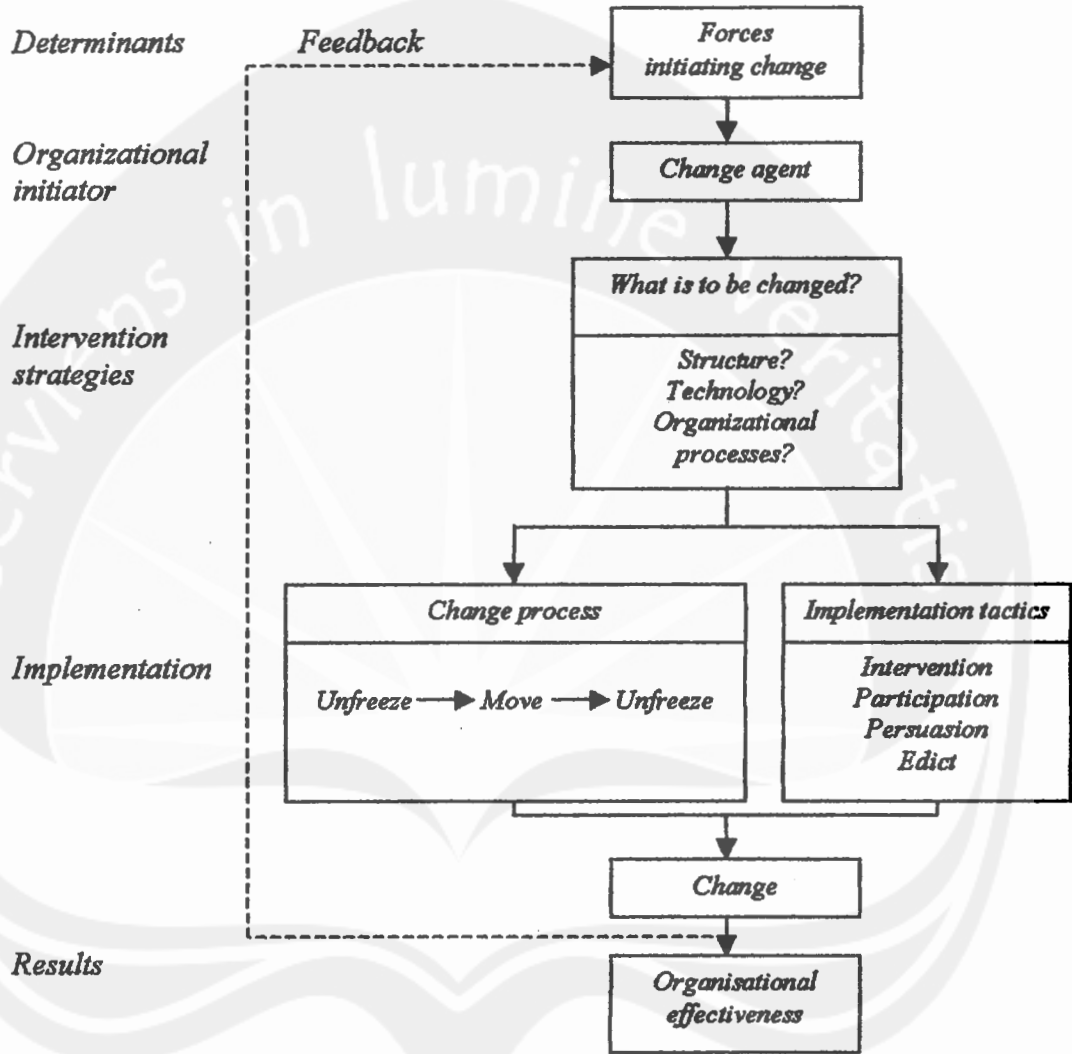
Era global bakal diwarnai perubahan yang dapat terjadi setiap saat dan berpengaruh secara global. Organisasi terbaik untuk era globalisasi adalah organisasi yang mampu memanfaatkan sumber daya manusia di dalamnya dalam menanggapi setiap perubahan realita secara cepat dan tepat. Selain bentuk organisasinya sendiri harus fleksibel, organisasi tersebut harus mampu membawa serta "membentuk" anggotanya agar mampu bersaing (Miller, 1997).

Behavioral awareness in managing change is aided by viewing change as a three-step process (Honold, 1991) :

1. *Unfreezing, means that the old ideas and practices need to be cast aside so that new ones can be learned.*
2. *Changing, is the step in which the new ideas and practices are learned.*
3. *Re-freezing, means that what has been learned is integrated into actual practice.*

Gambar 2.3. menunjukkan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam melakukan perubahan organisasi agar organisasi yang dihasilkan nantinya sesuai dengan harapan yang diinginkan. Merubah organisasi yang telah ada, apalagi bila telah lama digunakan, bukanlah suatu hal yang mudah karena merubah organisasi

berarti merubah sistem manajemen yang berlaku. Oleh karena itu, jangan sampai organisasi yang baru justru memperparah usaha (Robbins dan Barnwell, 1994).



Gambar 2.3. Langkah-langkah Melakukan Perubahan Organisasi
 Sumber : Robbins & Barnell, 1994, Organization Theory in Australia, hal. 330

2.5.3. Sumber daya manusia

Sumber daya manusia dari luar negeri yang sudah teruji keandalannya, bisa jadi merupakan momok yang menakutkan bagi sumber daya manusia dalam negeri yang dari segala segi, harus diakui, masih kalah jauh dari sumber daya

manusia luar negeri. Karena itu kontraktor Indonesia harus mampu menciptakan organisasi yang dapat “membentuk” sumber daya manusia di dalamnya secara khusus, agar dapat bersaing secara bebas dengan para ahli yang berasal dari luar negeri, terutama dari negara maju (Purba, 2000).

Sarah and Stave (1996) dan Darmadi (1999) mengemukakan bahwa budaya kerja yang berlaku dalam organisasi pada era globalisasi mendatang, merupakan budaya kerja internasional. Bila suatu bisnis usaha masih mengandalkan budaya kerja lokal, maka sumber daya manusia di dalamnya menjadi tidak berkembang.

Namun demikian, pengembangan sumber daya manusia itu semua tergantung dari manusianya sendiri serta metode yang digunakan. Wawasan, keterampilan, serta kamauan, merupakan 3 modal utama yang harus dimiliki tiap individu bila mau maju dan berkembang (Oetomo, 1999).

Urusan sumber daya manusia ini pun harus diberi perhatian yang khusus, karena kebanyakan dari industri jasa konstruksi memiliki masalah terbesar pada pengelolaan sumber daya manusia. Yang penting harus dilakukan adalah mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusia, agar terbentuk satu kesatuan yang solid. Akan tetapi spesialisasi juga tetap diperhatikan (Ritz, 1994).

2.5.4. Kemitraan

Akan semakin sulit bagi kontraktor Indonesia untuk memenangi persaingan era global apabila tidak melakukan kemitraan dengan instansi lainnya. Yang dimaksud dengan instansi lainnya adalah selain kontraktor. Kemitraan

dapat digunakan untuk membentuk aliansi strategi pada setiap tahapan yang dilalui kontraktor dalam menjalankan usahanya, sehingga kemitraan dapat digunakan untuk memelihara atau meningkatkan kemampuan kontraktor dalam berkompetisi di era global (Johan, 200).

Krisis moneter yang melanda Indonesia sejak tahun 1997, memaksa para kontraktor Indonesia untuk lebih kreatif dalam menghadapi era global, karena banyak kalangan yang berpendapat bahwa Indonesia masih dalam kondisi “krisis” ketika memasuki era global. Oleh karena itu, maka kemitraan merupakan jalan alternatif untuk mengatasi segala permasalahan kontraktor dalam “krisis”. Melalui kemitraan, dapat dibina hubungan kerja sama untuk jangka panjang menuju globalisasi (Hua and Peng, 1999 ; Soehodho, 2000).

Unsur-unsur kunci dari kemitraan adalah : komitmen yang jelas, saling percaya, dan saling menguntungkan. Tidaklah mudah dalam menentukan rekan mitra, namun tanpa kemitraan juga kecil kemungkinan kontraktor Indonesia untuk bersaing di era global. Konsep kemitraan ini juga dapat memperbesar volume usaha dan integrasi vertikal (Johan, 2000).

2.5.5. Pemasaran

Usaha pemasaran merupakan hal yang juga tidak boleh terlewatkan oleh kontraktor. Pemasaran merupakan salah satu usaha untuk merebut segmen pasar di tingkat internasional. Namun harus diperhatikan pula bahwa *trend* pemasaran saat ini berbeda dengan *trend* pada era global. Tabel 2.1. menunjukkan perbedaan antara *trend* pemasaran untuk tingkat lokal dengan tingkat global (Levitt, 1983).

Tabel 2.1.
Perbedaan *Trend* Pemasaran Lokal dengan Global

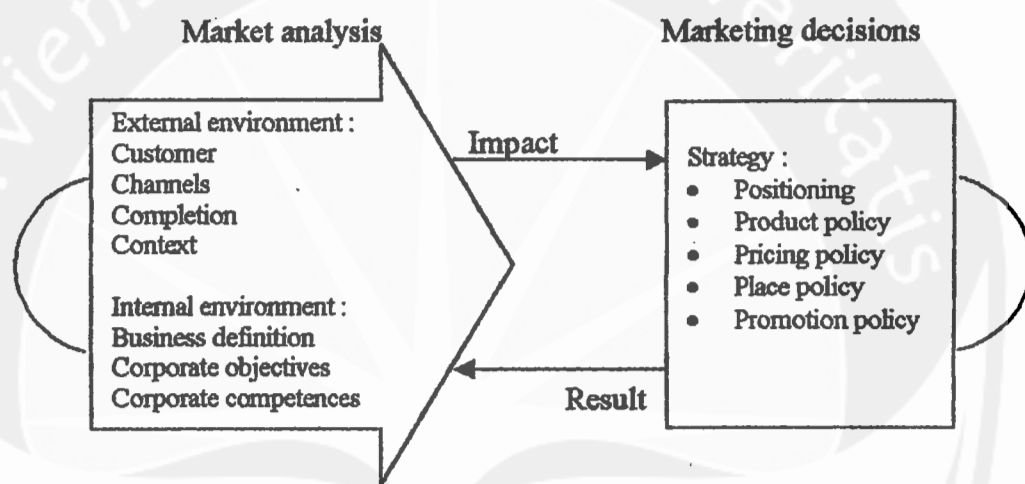
<i>Trends</i>	<i>Local</i>	<i>Global</i>
<i>Market boundaries</i>	<i>Markets are defined with national borders. Customers and competitors are of local origin</i>	<i>Markets transcend national borders. Customers and/or competitors cross frontiers to buy and to sell</i>
<i>Customers</i>	<i>Significant differences exist among customers from different countries ; segments are defined locally</i>	<i>Significant similarities exist among customers from different countries ; segments cut across geographic frontiers</i>
<i>Competition</i>	<i>Competitions takes place among primarily local firms ; even international companies compete on a country-by-country basis</i>	<i>Competitors are few and present in every major market : rivalry takes on regional or global scope</i>
<i>Interdependence</i>	<i>Each local market operates in isolation from the rest : marketing actions in one market have no impact elsewhere</i>	<i>Local markets operate independently : marketing actions in one market impact other markets</i>
<i>Strategies</i>	<i>Strategies are locally based : little advantage exists in coordinating activities among national markets</i>	<i>Strategies are regional or global in scope : great advantages exists in coordinating activities within regions or worldwide</i>

Sumber : Kashani & Turpin, 1999, Marketing Management, 57

Hal yang terpenting dalam melakukan pemasaran adalah dengan mengenal dengan baik tentang apa yang akan ditawarkan serta prospeknya pada suatu tempat tertentu. Dengan demikian, akan dapat diketahui metode yang paling baik dalam menyampaikan promosi. Untuk itu, perlu disusun secara matang proses pengambilan keputusan untuk merebut segmen pasar di tingkat internasional.

Menurut Kashani dan Turpin (1999), pengambilan keputusan dalam bidang pemasaran untuk menuju ke arah global dan merebut segmen pasar internasional, diperlukan langkah-langkah strategik yang dikenal dengan *five 'Ps'*.

Yang dimaksud dengan *Five 'Ps'* adalah : *positioning, product, price, place, and promotion*. Namun *Five 'ps'* tersebut tidak dapat langsung diterapkan tanpa melakukan analisa terhadap pasar terlebih dahulu, karena banyak faktor eksternal dan internal yang akan mempengaruhi pengambilan keputusan pemasaran sehingga perlu terlebih dahulu melakukan analisa terhadap pasar. Proses analisa pasar kemudian pengambilan keputusan, dapat dilihat pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4. Proses Strategi Pengambilan Keputusan Pemasaran dengan *Five 'Ps'*
Sumber : Kashani & Turpin, 1999, *Marketing Management*, hal. 55