

Peran Kapabilitas Koordinasi dan Boundary-Spanner untuk Memperkuat Daya Saing Nasional di Era Globalisasi

Oleh: Luqman Hakim
Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia
Luqmanomen.hakim@gmail.com
+6289652542561

Abstrak

Kompetisi yang merupakan simbol globalisasi pada abad ke-21 menjadi tanpa batas mengakibatkan mobilitas modal, barang, dan jasa, manusia, dan informasi bebas keluar masuk suatu negara. Banyak literatur yang menjelaskan bahwa ekonomi suatu negara dapat bertahan dan tumbuh sangat ditentukan oleh tingkat daya saing dan keunggulan bersaing yang dimiliki. Semakin tinggi derajat ranah persaingan negara dengan negara lainnya, maka semakin penting daya saing menjadi prediktor siapa yang akan memenangkan kompetisi. Tanpa kehadiran kompetisi, daya saing akan kehilangan makna pentingnya. Bagaimana ekonomi nasional dapat dan mampu membangun basis keunggulan bersaing sangatlah menentukan bagi kinerja ekonominya. Teori institusi juga menekankan pentingnya peran kelembagaan untuk menciptakan keunggulan daya saing dan interaksi antar lembaga. Efisien dan tidaknya suatu sistem akan sangat tergantung pada kualitas kelembagaan yang mengatur sistem ekonomi tersebut (Powell dan DiMaggio, 1991). Kualitas kelembagaan yang mendukung daya saing akan tercermin dari kualitas kebijakan dan pelayanan publik. Selain itu, struktur daya saing yang kokoh hanya dapat dibangun melalui seberapa berkualitas koordinasi kelembagaan yang mengatur sistem ekonomi. Peran pemimpin di tiap kelembagaan sebagai boundary spanner menjadi sentral untuk menjaga kualitas peran, fungsi dan kewenangan untuk mengembangkan jaringan kebijakan atau proses produksi yang efisien. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan rumah dalam transformasi kelembagaan sangat dibutuhkan untuk mengakselerasi daya saing nasional.

Kata kunci: *Globalisasi, Daya Saing, Boundary Spanner*

Memahami Neoliberalisme dan Globalisasi

Neoliberalisme identik dengan ekonomi pasar. Dalam perjalanan sejarah, neoliberalisme banyak dikaitkan dengan visi ekonomi kelompok seperti Pelerin Society dan ekonom mazhab Chicago, seperti Friedman, Gary Becker, dan George Stigler. Logika pasar menjadi identik dengan neoliberalisme. Semua pelayanan publik yang diselenggarakan negara harus menggunakan prinsip untung-rugi bagi penyelenggara bisnis sehingga neoliberalisme tidak heran bila kualitas kesejahteraan umum tidak dipandang istimewa.

Pada abad ke-19, neoliberalisme berkembang melalui penekanan manusia sebagai makhluk ekonomi (*homo economicus*). Pengandaian manusia sebagai *homoeconomicus* sering kali dikaitkan dengan prinsip pengorganisasian atau perilaku masyarakat. Gary Becker (1976) dalam *The Economic Approach to Human Behavior* menjelaskan pendekatan ekonomi dalam perilaku manusia menghasilkan hierarki prioritas seperti kebutuhan finansial, kompetisi, dan keserakahan atas sektor dan sumber daya dalam ekonomi.

Selanjutnya, perspektif neoliberalisme melahirkan globalisasi yang kini semakin berperan dominan dalam sistem keuangan, ekonomi, sosial, dan politik. Kehadiran globalisasi tidak hanya menjadi krusial di abad ke-21 tetapi juga paradoks serta menimbulkan konflik nilai. Globalisasi semakin berkembang karena dorongan kekuatan institusi pasar yang bermotifkan profit ekonomi. Institusi dan sistem pengaturan menjadi absen seiring dengan besarnya kekuatan pasar global.

Konsekuensi dari globalisasi ini adalah kompetisi pada abad ke-21 menjadi semakin ketat dan intens (Ireland dan Hitt, 1999). Globalisasi mampu mengubah bagaimana hubungan antara lembaga dalam proses produksi dan saling tukar. Globalisasi juga mampu mempengaruhi pola interaksi berbagai institusi seperti pemerintah pusat dan daerah, lembaga internasional seperti WTO, Bank Dunia, ADB, IMF, IDB), perusahaan multinasional, usaha kecil dan menengah, perusahaan lokal, dan konsumen. Kompetisi yang merupakan simbol dari globalisasi menjadi tanpa batas sehingga mengakibatkan mobilitas modal, barang dan jasa, manusia dan informasi bebas keluar masuk suatu negara.

Globalisasi menunjukkan bagaimana ekonomi suatu negara dapat bertahan dan berkinerja akan sangat ditentukan oleh tingkat daya saing dan keunggulan bersaing yang dimiliki. Sistem proteksi yang merupakan instrumen kebijakan untuk melindungi industri dalam negeri menjadi

kurang relevan di tengah-tengah kesepakatan pasar bebas baik yang bersifat bilateral maupun multilateral (AFTA, APEC, NAFTA). Oleh karena itu, bagaimana suatu ekonomi dapat dan mampu membangun basis keunggulan bersaing sangatlah menentukan bagi kinerja ekonominya.

Konsep Daya Saing

Konsep daya saing hanya bermakna kalau konsep ini diletakkan pada ranah persiapan. Tanpa kehadiran kompetisi maka daya saing akan kehilangan makna pentingnya. Kompetisi Semakin intense dan tinggi derajat kompetisi maka semakin penting daya saing menjadi prediktor siapa yang akan memenangkan persaingan. Kompetisi dapat terjadi melalui pencarian, pemanfaatan dan optimalisasi faktor produksi dibandingkan dengan pesaingnya. Teori tentang pilihan dan positioning menjadi penting karena keterbatasan sumber daya yang mengikat. Hal ini wajar karena daya saing juga berkaitan erat dengan konsep kelangkaan baik dari aspek sumberdaya yang dibutuhkan maupun tujuan yang hendak dicapai. Keterbatasan sumberdaya ini dapat mencakup bahan baku material, informasi, keuangan, sumber daya manusia terampil, teknologi, dan pengetahuan. Dengan adanya keterbatasan ini, baik individu maupun organisasi berusaha menggunakan sebaik-baiknya faktor produksi yang ada.

Daya saing diartikan sebagai *'our ability produce goods and services that meet the test of international competition while our citizen enjoy standard of living that is both rising and sustainable* (Tyson, 1992). Penjelasan ini menekankan berapa poin. Poin pertama daya saing terjadi ketika produk dan jasa yang dihasilkan sesuai dengan apa yang dibutuhkan dan diharapkan oleh konsumen dalam konteks persaingan. Kedua, daya saing hanya akan mendapatkan arti penting ketika hal tersebut mampu meningkatkan standar kualitas hidup suatu masyarakat. Ketiga, kualitas hidup tidak hanya meningkat, tetapi juga mampu berkelanjutan.

Dilihat dari mikroekonomi, daya saing didefinisikan oleh Markusen (1992) sebagai *'a country is competitive if it maintains a growth rate of real income equal to that of its trading partners in an environment of free and balance trade'*. Daya saing juga tercermin dari peningkatan pendapatan riil masyarakat. Hal ini terjadi karena akumulasi sumber daya dan faktor produksi per kapita mampu meningkatkan tambahan pendapatan masyarakat. Oleh karena itu, variabel GDP per kapita erat kaitannya dengan kemampuan daya beli masyarakat (*purchasing power parity*).

Porter (1998) memberikan pemahaman yang lebih markoekonomi terkait daya saing. Suatu kondisi dikatakan mempunyai daya saing ketika adanya perbaikan dan peningkatan produktivitas. Pengukuran produktivitas berdasarkan proporsi nilai suatu output per satu input. Institusi pemerintah, industri dan perusahaan dikatakan produktif apabila mereka mampu secara relatif lebih efisien dan lebih murah harga produksinya (asumsi kualitas tidak berubah). Entitas yang memiliki tingkat produktivitas lebih tinggi dengan lainnya, dapat dikatakan memiliki daya saing yang lebih baik.

Daya saing juga sangat terkait dengan aktivitas perbandingan (*comparative activities*) antara suatu entitas dengan lainnya. Krugman dan Hatsopoulos (1987) menggunakan indikator pangsa pasar untuk mengukur daya saing Amerika Serikat. Menurut mereka, daya saing tercermin baik secara langsung maupun tidak langsung dari kenaikan proporsi pangsa pasar. Beberapa 'proxy' digunakan untuk mengukur tingkat daya saing, antara lain: pangsa pasar (Mandeng, 1991), kinerja ekspor (Balassa, 1965), rasio harga (Durand dan Giorno, 1987) dan efisiensi biaya.

Keunggulan berdaya saing suatu negara, industri, perusahaan perlu dipahami tidak terjadi secara kebetulan. Daya saing merupakan fenomena strukturalis dimana kualitas interaksi dan pertukaran antara aktor ekonomi dan lembaganya sangat dipengaruhi oleh kualitas faktor-faktor ekonomi produksi maupun non-ekonomi. Faktor-faktor ekonomi produksi meliputi kualitas peraturan yang terkait dengan proses produksi, inovasi, stabilitas inflasi, nilai tukar mata uang, teknologi, infrastruktur, pembiayaan, tingkat spesialisasi, penelitian dan pengembangan, dan keterkaitan antara pemerintah, swasta, instansi pendidikan serta masyarakat (*quad helix model*). Di samping itu, faktor non ekonomi yang juga mempengaruhi daya saing adalah stabilitas politik, keamanan, kredibilitas perangkat hukum, dan budaya produktif suatu masyarakat. Perspektif strukturalis ini melihat bahwa perilaku manusia dapat dikondisikan dan dibentuk melalui peraturan yang disusun oleh lembaga yang kredibel dan terlegitimasi.

Pengukuran Daya Saing

Daya saing biasanya diukur melalui indikator dan parameter yang mencerminkan posisi relatif suatu negara, industri, atau perusahaan dibandingkan dengan yang lainnya. Beberapa indikator yang sering digunakan untuk mengukur daya saing tiap negara ialah Global Competitiveness Report (GCR) dari World Economy Forum (WEF). Menurut WEF, daya saing negara merupakan

fungsi kemampuan negara untuk menjaga secara berkelanjutan atas pertumbuhan ekonomi yang tinggi. Parameter dan indikator dari GCR ini meliputi kualitas kebijakan kelembagaan, serta kualitas infrastruktur dan birokrasi yang mampu menopang pertumbuhan ekonomi. Indeks GCR juga mencerminkan ranking tiap-tiap negara terkait dengan iklim usaha.

Bank Dunia (World Bank) dan International Finance Corporation (IFC) secara berkala mempublikasikan laporan Doing Business sebagai acuan daya saing suatu negara. Beberapa indikator yang digunakan untuk pemeringkatan antara lain perpajakan, kualitas tenaga kerja, akses terhadap pembiayaan, kualitas infrastruktur, birokrasi, teknologi informasi, dan kualitas kesehatan (*public health*). Untuk tingkat industri, pengukuran daya saing dilakukan baik secara internasional maupun dilakukan oleh tiap-tiap negara. Komisi Eropa, misalnya, secara berkala mengukur daya saing tiap-tiap kelompok industri dan membandingkan (*discriminant analysis*) antar kelompok dan antar negara sehingga pergerakan daya saing suatu industri dapat dimonitor dan dievaluasi. Sementara itu dalam konteks Indonesia, Kementerian Perindustrian, Biro Pusat Statistik (BPS), Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) dan Bank Indonesia (BI) juga mempublikasikan secara berkala tentang pertumbuhan masing-masing industri, kontribusinya terhadap total GDP, total investasi baru untuk sebuah industri, total penyerapan kredit dan total kredit macet (*non performing loan*).

Daya saing bagi suatu perusahaan dapat diukur dari tingkat profitabilitas, efisiensi biaya, jumlah produk baru yang dihasilkan, pertumbuhan pangsa pasar, diferensiasi produk dan pasar, dan pertumbuhan total aset perusahaan. 500 Fortune merupakan kategorisasi perusahaan-perusahaan besar dunia yang didalamnya termuat ranking perusahaan berdasarkan indikator seperti total aset.

Baik di tingkat negara, industri dan perusahaan membutuhkan strategi untuk membangun daya saing. Bauran dari sumber daya yang dimiliki dengan panduan arah strategis dan perhatian terhadap setiap tantangan dan peluang merupakan hal penting untuk menciptakan daya saing. Selain itu, peran kepemimpinan kerap diperlukan untuk mengarahkan dan menjaga kualitas peran, fungsi, kewenangan dan tanggung jawab tiap unit dalam organisasi untuk membangun jaringan proses produksi yang efisien. Pemimpin di masing-masing organisasi adalah penghubung dan komunikator antar lembaga sehingga kualitas koordinasi sangat dipengaruhi bagaimana peran pemimpin di masing-masing organisasi melakukan kerjasama kelembagaan satu dengan yang lain.

Teori Institusi Mendukung Daya Saing

Teori institusi menjelaskan bagaimana struktur dan interaksi kelembagaan yang dapat membangun keteraturan ekonomi dan sosial (Powell dan DiMaggio, 1991; Meyer dan Rowan, 1977). Berdasarkan pemahaman ini, teori institusi menekankan pentingnya peran kelembagaan untuk menciptakan keunggulan daya saing. Efisien dan tidaknya suatu sistem ekonomi akan sangat tergantung pada kualitas kelembagaan yang mengatur sistem ekonomi tersebut. Kualitas kelembagaan tercermin dari kualitas kebijakan publik, kecepatan dan kualitas pelayanan, profesionalitas dan inovasi yang dilakukan tiap lembaga.

Konteks interaksi baik internal maupun eksternal kelembagaan sangat berkaitan erat persaingan antar negara. Dewasa ini tiap negara berusaha menjadi terbaik melayani dan menciptakan paket kebijakan ekonomi yang memungkinkan investasi asing (*foreign direct investment*) masuk ke negara tersebut. Paket kebijakan ekonomi dan industri yang berkualitas tidak dapat dilakukan hanya oleh satu entitas (kementerian, provinsi, kabupaten/kota). Perumusan kebijakan untuk menciptakan inovasi dalam industri merupakan proses yang kompleks dan melibatkan hampir segenap unit dalam struktur organisasi (Katz, 2006; Kimberly, 1979) sehingga koordinasi dan kerjasama kelembagaan sangatlah dibutuhkan untuk menjamin formulasi, implementasi dan kontrol atas kebijakan industri.

Keunggulan daya saing juga memerlukan unsur kerjasama. Dengan adanya kerjasama antar lembaga, maka dapat menekan biaya produksi transaksi (Oerlemans dan Meeus, 2001) dan memudahkan berbagai fasilitas bersama (Olson et al, 2001). Tanpa kerjasama kelembagaan maka daya saing tidak berarti. Beberapa peneliti seperti Das dan Teng (1998), McAllister (1995) dan Ring (1992) menunjukkan bahwa peran kepercayaan antar lembaga menentukan kualitas kerjasama dan koordinasi dibawah mereka. Namun, kepercayaan ini tidak terjadi dengan sendirinya. Diperlukan kepemimpinan, prosedur yang jelas, komitmen dan konsistensi, reward dan punishment dari regulator untuk menjamin keteraturan sistem interaksi ekonomi. Tanpa hadirnya hal-hal tersebut, interaksi antara lembaga akan memiliki risiko yang tinggi (Dang dan Teng, 1996) dan meningkatkan potensi munculnya perilaku *free rider* serta menghambat koordinasi antar lembaga. Dengan kata lain, kualitas desain dan arsitektur penciptaan industri yang berdaya saing akan sangat ditentukan seberapa besar kualitas kerjasama dan koordinasi kelembagaan yang terkait dan yang mengaturnya. Kemampuan suatu negara untuk

mensinergikan dan mengkoordinasikan setiap elemen untuk menunjang produktivitas nasional sangat dibutuhkan untuk membangun struktur daya saing yang kokoh.

Persaingan dan Peran Kelembagaan

Konsekuensi logis dari globalisasi adalah banyak perusahaan multinasional yang beroperasi lintas negara. Perusahaan multinasional memfokuskan strategi pemasaran, penelitian dan pengembangan serta pembuatan basis produksi di negara tujuan. Produsen di negara-negara tersebut harus menerima kenyataan bahwa pesaing bertambah banyak sehingga globalisasi memicu intensitas persaingan di sejumlah negara. Dewasa ini, globalisasi menciptakan dynamic competition. Dalam dynamic competition, aksi-reaksi dalam game theory akan terjadi secara dinamis (Besanko et al, 2004). Kondisi ini memungkinkan masing-masing pihak yang berkompetisi akan mencoba memprediksi strategi apa yang akan diambil dan hasil akibat keputusan strategis oleh perusahaan lain.

Menurut Ohmae (1990) bahwa persaingan kedepan sangat dipengaruhi perubahan radikal terkait bagaimana aktor ekonomi berinteraksi. Terdapat tiga faktor pendorong perubahan radikal, antara lain (1) kemampuan teknologi komunikasi dan informasi, (2) kemajuan dalam teknologi transportasi, dan (3) kemajuan dalam demokrasi di sejumlah negara dan kawasan. Mobilitas orang, barang dan jasa, dan uang dengan cepat keluar masuk suatu negara sehingga tidaklah mengherankan apabila kondisi seperti ini disebut sebagai kondisi borderless, dimana batas wilayah fisik tidak lagi penting.

Persaingan di masa mendatang menuntut setiap aktor ekonomi untuk membangun kapabilitas dinamis (*dynamic capability*). Beberapa literature manajemen menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis dari organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam hal ini kinerja tidak hanya diukur dalam kemampuan bertahan dan adaptif dari setiap perubahan lingkungan, tetapi jga dapat diukur berdasarkan profitabilitas, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, pertumbuhan aset serta pendapatan perusahaan. Teece et al (1997) menekankan bahwa kemampuan orgnisasi untuk mengelola sumber daya internal dan posisi organisasi dalam suatu industri dan untuk menjawab tantangan industri akan menentukan kinerja perusahaan.

Konteks negara dan organisasi tidak jauh berbeda dalam pembangunan kapabilitas dinamis. Tiap negara mempunyai sumber daya baik alam, manusia, dan budaya yang berbeda satu sama lain.

Hanya negara yang mampu mengombinasikan aset yang dimiliki dengan peluang dan tantangan lingkungan internal dan eksternal yang akan mampu menciptakan kapabilitas dinamis bagi negara tersebut. Pengelolaan sumber daya semakin optimal apabila disesuaikan dengan permintaan dan standar internasional. Hal ini akan memberikan umpan balik kepada masyarakat sekitar melalui peningkatan pendapatan dan penciptaan lapangan usaha baru.

Nelson dan Winter (1992) menjelaskan organisasi perusahaan sebagai entitas untuk mengejar efisiensi (*efficiency-seeking*). Biaya transaksi dalam suatu organisasi perlu dipangkas untuk mampu menekan biaya produksi. Pemangkasan biaya transaksi dapat dilakukan melalui perbaikan sistem dan prosedur, transparansi, sistematisasi proses kerja, penyerdahanaan kontrak kerja, perbaikan struktur organisasi, dan komunikasi lintas unit dalam organisasi (Williamson, 1985). Hal ini mendorong organisasi untuk berkompetisi menjadi paling efisien diantara pesaing utamanya. Hanya negara, industri, dan perusahaan yang paling efisien yang akan memenangkan persaingan.

Konsekuensi logis dari semakin banyak aktor ekonomi yang mengejar efisiensi, maka dimensi waktu (*time*) akan menjadi semakin penting. Perbaikan terus-menerus yang dilakukan oleh tiap organisasi menciptakan aturan baru bahwa seberapa cepat perbaikan itu dilakukan menjadi sangat penting. Kompetisi berbasis waktu kini menjadi paradigma baru di era globalisasi (Chung, 1990). Kecepatan menjadi ukuran daya saing karena tiap negara, industri, dan perusahaan saling berkompetisi untuk melakukan yang terbaik. Oleh karena itu kesimpulan yang dapat diambil, globalisasi membuat persaingan akan mengarah pada persaingan berbasis efisiensi (*efficiency-based competition*) dan persaingan berbasis waktu (*time-based competition*). Hanya yang mampu mentransformasikan diri lebih cepat untuk menjawab tantangan dan peluang atas lingkungan eksternal akan memetik keuntungan dari persaingan yang terbuka ini.

Kapabilitas koordinasi perlu dibangun untuk membentuk jaringan nasional dan keterkaitan antar industri. Kemampuan organisasi untuk membangun legitimasi dan kredibilitas merupakan syarat awal untuk membangun koordinasi antar lembaga. Dengan adanya lembaga yang kredibel, maka persepsi ajab resiko untuk bekerjasama dan berkoordinasi akan dapat diperkecil. Hal ini dapat memberikan insentif kepada masing-masing lembaga untuk tidak fokus pada strategi internalisasi (Monteverde dan Teece, 1992). Pasar global masih dianggap sebagai kontributor penting dan

kredibel untuk menjamin keberlangsungan proses produksi suatu lembaga dan organisasi perusahaan.

Koordinasi dan Kerjasama Kelembagaan

Permasalahan koordinasi dan kerjasama antar unit selalu menjadi permasalahan mendasar dalam organisasi. Pernyataan ini relevan didukung oleh Barnard (1938) yang menjelaskan peran utama organisasi adalah *consciously coordinated activities or forces of two or more persons*. March dan Simon (1959) mengaitkan kebutuhan akan koordinasi dengan interdependensi antar unit-unit yang terdapat dalam organisasi.

Mintzberg (1979) menyatakan bahwa mekanisme koordinasi sangat erat kaitannya dengan spesialisasi, desentralisasi, formalisasi, ukuran organisasi, lingkungan dan *power*. Semakin terspesialisasi pekerjaan di sebuah organisasi pekerjaan di sebuah organisasi maka semakin besar organisasi tersebut membutuhkan koordinasi. Derajat desentralisasi juga menentukan seberapa intens koordinasi perlu dilakukan oleh organisasi. Semakin terdesentralisasi sebuah sistem administrasi maka semakin besar pula kemungkinan tiap organisasi untuk *inward looking*. Oleh karena itu, kebutuhan koordinasi dalam sistem yang terdesentralisasi menjadi lebih tinggi dibandingkan dengan sistem terpusat.

Ukuran organisasi juga sangat menentukan seberapa besar kebutuhan akan koordinasi. Organisasi yang memiliki karyawan lebih banyak, biasanya akan membutuhkan koordinasi yang lebih sering dibandingkan organisasi yang memiliki lebih sedikit karyawan. Koordinasi di tingkat perusahaan lokal tentunya relatif lebih sederhana dibandingkan dengan koordinasi di tingkat industri. Tentunya koordinasi di tingkat industri menjadi lebih sederhana ketika dibandingkan dengan koordinasi di tingkat nasional, bahkan di tingkat internasional. Semakin besar, rumit, kompleks dan dinamis perusahaan, maka semakin menentukan kinerja perusahaan dan ekonomi nasional.

Koordinasi juga sangat terkait dengan spasial organisasi (Lawrence dan Lorsch, 1967). Di satu sisi, organisasi dituntut untuk mampu melakukan diferensiasi baik aktivitas maupun kegiatannya, namun pada saat yang bersamaan organisasi dihadapkan pada persoalan bagaimana mengintegrasikan unit-unit yang dibangun.

Kebutuhan akan koordinasi juga terkait erat dengan saling ketergantungan (*interdependency*) antara unit (Van de Ven, 1976). Semakin tinggi kergantungan baik dari aspek keuangan, faktor produksi, informasi, pengambilan keputusan dan kinerja, maka akan semakin tinggi pula kebutuhan untuk saling berkoordinasi. Tiap-tiap unit tidak dapat berdiri sendiri tanpa didukung oleh unit lainnya sehingga koordinasi dan kerjasama sangatlah dibutuhkan. Selain peran dan pekerjaan yang dibagi-bagikan berdasarkan spesialisasi tertentu, sumber daya dan kewenangan juga didistribusikan ke unit-unit berbeda. Untuk menghindari saling memproteksi kepentingan internal, maka koordinasi antar unit diperlukan untuk membuka ego sektoral.

Interaksi dan kerjasama antar lembaga dibutuhkan untuk saling menopang dan menyukseskan apa yang menjadi tujuan bersama (Corwin dan Wageenar, 1976). Dihadapkan pada sistem yang semakin kompleks, maka tugas kolektif hanya akan diwujudkan jika terdapat kepercayaan yang tinggi antar lembaga. Hubungan kerjasama akan mudah diwujudkan ketika tiap lembaga tidak dalam suasana konflik.

Organisasi dan Lingkungan Eksternal

Organisasi dalam kelembagaan diartikan sebagai sistem terbuka yang memungkinkan adanya transaksi dengan lingkungan eksternal (Bourgeois, 1980). Dalam perspektif ini, lembaga akan dapat bertahan dan bersaing melalui interaksi dengan lingkungan eksternalnya. Hubungan antara kelembagaan dengan lingkungan eksternal dibahas dalam pandangan ekstrim yang berbeda, yaitu *resource based view*. Penrose (1959), pengusung *resources based view*, memandang perusahaan sebagai suatu entitas yang menjadikan perusahaan sebagai titik awal pembahasan dari lingkungan eksternal. Pendekatan *resources based view* memfokuskan pada hubungan antara karakteristik internal perusahaan dengan kinerja perusahaan (Spanos dan Lioukas, 2001). Pendekatan ini memfokuskan pada usaha internal perusahaan untuk mengembangkan dan mengkombinasikan *resources* yang dimiliki untuk menciptakan keunggulan bersaing.

Organisasi dalam pendekatan *resources based view* diasumsikan memiliki ketersediaan dan keunggulan sumber daya yang berbeda-beda, seberapa jauh suatu perusahaan memiliki keunggulan bersaing dengan perusahaan lain akan tergantung pada dua hal, yaitu (1) sejauh mana perusahaan tersebut mengelola sumber daya yang dimiliki untuk menciptakan keunggulan

bersaing, dan (2) sejauh mana keunggulan bersaing tersebut bisa dilindungi dari proses peniruan dari pesaing.

Keterkaitan antara organisasi dengan lingkungan eksternal tidak terjadi dengan sendirinya. Dibutuhkan mediator yang mengaitkan dan mengintegrasikan antara organisasi dengan lingkungan eksternal. Mediator tersebut dapat berbentuk individu atau organisasi. Peran dan tugas dari mediator untuk menjembatani pertukaran yang terjadi antara organisasi dengan lingkungan eksternal. Kualitas pertukaran baik berupa informasi, produk, jasa, uang dan manusia sangat ditentukan oleh seberapa besar peran mediator sebagai *bridge*.

Kualitas kerjasama dan koordinasi kelembagaan akan sangat tergantung dari kualitas mediator untuk menjamin keseimbangan kepentingan antara organisasi dengan lingkungan eksternalnya. Dengan demikian, kualitas kinerja baik organisasi maupun industri akan sangat tergantung kepada kualitas mediator yang mampu menjalankan fungsinya secara internal dan eksternal. Dalam konteks manajemen strategik, mediator ini dikenal dengan '*boundary-spanner*'. Kemampuan mediator untuk menerjemahkan perubahan tuntutan eksternal ke dalam fungsi koordinasi dan manajemen internal akan memungkinkan organisasi selalu adaptif dengan perubahan lingkungan.

Boundary-Spanner sebagai Pengikat Koordinasi

Baik individu maupun organisasi yang berperan sebagai *boundary-spanner* harus mampu mengaitkan antara organisasi dan lingkungan eksternalnya. Peran dan tugas *boundary-spanner* adalah membuat organisasi di bawah mereka selalu mampu untuk beradaptasi dengan tuntutan lingkungan eksternal. Dalam konteks kekinian, profesi seperti Presiden, Menteri, Direktur, Gubernur dan jabatan publik ataupun private merupakan *boundary-spanner*. Kemampuan untuk terus beradaptasi dengan setiap perubahan lingkungan diperlukan sehingga aktor ekonomi tersebut memiliki *dynamix capability*.

Untuk membangun kapabilitas dinamis, *boundary-spanner* perlu memahami apa yang terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi. Untuk menjalankan peran ini, *boundary-spanner* perlu mendapatkan informasi dari lingkungan eksternal bagi unit-unit yang terdapat di dalam organisasi. *Boundary-spanner* juga dikenal sebagai *information gatekeeper*, yakni representasi eksternal, pengumpul sumber daya organisasi dari lingkungan eksternal dan negosiator (Aldrich

dan Herker, 1977). Dari sisi lingkungan eksternal, aktor tersebut dianggap sebagai perwakilan dan merepresentasikan kepentingan organisasi. Oleh karena itu, *boundary-spanner* mendapatkan dua tekanan, yakni tekanan internal dan eksternal organisasi.

Miles (1976) menjelaskan tugas dan peran penting yang dilakukan oleh *boundary-spanner*, yaitu: (1) menghubungkan dan koordinasi, (2) penyaringan informasi dan kanalisasi, dan (3) pengumpulan *feedback*. Jemison (1984) menjelaskan bahwa *boundary-spanner* berperan sebagai: (1) pengumpulan dan pengontrolan informasi dari pihak luar, (2) penentu strategi dan jaringan eksternal, dan (3) kontrol input organisasi. Sedangkan Kogut dan Zander (1996) menjelaskan tugas utama *boundary-spanner* adalah mengoordinasikan unit-unit yang terdapat didalamnya untuk mencapai tujuan kolektif.

Dalam organisasi, proses inovasi dibutuhkan koordinasi antarunit seperti pemasaran, penelitian dan pengembangan, keuangan, manajemen sumberdaya manusia, dan produksi. Tiap unit memiliki peran, tanggungjawab dan sumberdaya yang tidak dimiliki oleh unit lainnya. Kualitas inovasi sangat ditentukan seberapa besar kemampuan dan kapabilitas koordinasi lintas unit. Tentunya hal ini akan menjamin kelancaran transisi ide, faktor produksi dan informasi dari satu unit ke unit lainnya. Ketidakmampuan untuk membangun kapabilitas koordinasi akan membuat tumpang tindih (*overlapping*) dan ketidakefisienan penggunaan sumber daya organisasi.

Untuk menciptakan sinergi antarunit guna membangun keunggulan daya saing, maka diperlukan obyek yang bisa dipahami lintas unit atau yang dinamakan sebagai *boundary-object*. *Boundary-object* merupakan *interface* penting yang digunakan untuk membangun dan menjamin koherensi antarunit yang berbeda (Star, 1989). *Boundary object* juga dapat dianggap penyatu dari beragam perspektif dan kepentingan antar unit untuk menjadi gerakan bersama. Biasanya *boundary object* berbentuk kontrak yang mengikat dan mampu menyatukan perbedaan pandangan, kepentingan dan pemahaman.

Di tingkat negara, *boundary-object* ialah semua hal yang berada dipersinggungan aktor ekonomi. Falsafah kebangsaan atau *way of life* negara dapat menjadi *boundary object* di tengah lembaga-lembaga yang memiliki kepentingan dan tujuan berbeda. Di tingkat industri, *boundary object* dapat berwujud seperti peraturan dan kebijakan industri, kontrak kerja, blue print, dan road map industri, *political-will*, dan *good will* pemerintah. Sedangkan di tingkat internal perusahaan,

boundary effect berwujud seperti sistem dan prosedur, budaya perusahaan, misi dan visi organisasi, indikator pengukuran kinerja. Oleh karena itu, kualitas koordinasi yang terjadi sangat ditentukan oleh seberapa besar *boundary object* yang dianggap mampu memberikan semangat dan motivasi bersama untuk mewujudkannya. Kesamaan pemahaman juga dibutuhkan untuk menjadikan *boundary-object* diterima oleh semua pihak.

Dalam konteks globalisasi, *boundary-object* di suatu negara, industri, dan perusahaan perlu terus dijaga relevansinya. Hal ini dikarenakan *boundary-object* di sebuah negara akan dapat dengan mudah dibandingkan dengan yang terdapat di negara lain. Apabila *boundary-object* berbentuk peraturan investasi, investor asing akan membandingkan beberapa peraturan investasi dan akan memilih peraturan yang memberikan keberlangsungan investasin

Untuk dapat membangun *boundary-object* yang menjamin koordinasi antar lembaga, maka diperlukan interaksi antara struktur yang terdapat dalam sebuah sistem. Sistem ekonomi produksi membutuhkan sistem regulasi dan keteraturan yang mengikat, mengkoordinasikan dan mengontrol subsistem-subsistem (Reynaud, 1991). Dalam hal ini peraturan sebagai *boundary-object* bisa dilihat sebagai hasil kesepakatan kolektif. Mengingat tujuan dari *boundary-object* adalah menciptakan sistem keteraturan yang menjamin keseimbangan dalam sebuah sistem, menghindari potensi konflik antar unit, dan mendefinisikan peran masing-masing subsitem dalam sebuah sistem. Misalnya, suatu negara akan dapat mengoptimalkan tugas dan kewajibannya terhadap masyarakat apabila didukung oleh mekanisme kontrol dan fleksibilitas yang sesuai dengan karakteristik negara bersangkutan. Mekanisme kontrol ini hanya bisa dilakukan melalui kesepakatan sistem birokrasi pemerintahan, aparat pemerintah, penegak hukum dan institusi yang terlegitimasi dari pusat sampai daerah.

Penciptaan kohesitas, efektivitas, dan efisiensi melalui *boundary-object* memberikan pemahaman bahwa proses interaksi antar lembaga dan aktor ekonomi tidak dapat terjadi dengan sendirinya atau terjadi tanpa suatu sistem yang mengaturnya. *Rule-of-the game* harus dibuat berdasarkan kesepakatan bersama dari aktor-aktor ekonomi terkait. Sehingga, interaksi tercipta melalui mekanisme komunikasi, negosiasi, konflik, perdagangan, perundingan, dan kompetisi. Ketika suatu interaksi mencapai keseimbangan sosial, dimana masing-masing aktor memandang bahwa sistem tersebut dapat diterima dan dibakukan. Kehadiran peran lembaga, baik yang berskala internasional, regional, nasional, dan daerah adalah menciptakan interaksi antar lembaga dan

menjaga keseimbangan interaksi unit-unit yang terdapat didalamnya, Selain itu, peran institusi diharapkan dapat aktif dalam setiap perubahan interaksi secara bersama.

Proses interaksi dyadic antar aktor ekonomi akan menghasilkan boundary-object yang efektif. Hal ini dikarenakan menjamin adanya keterlibatan (involment) dan keterkaitan (attachment) lembaga-lembaga. Peran boundary-object sebagai aktor yang memiliki kewenangan dan tugas untuk mengaitkan satu organisasi dengan lainnya menjadi sangat penting dalam proses penciptaan keteraturan. Representasi kepentingan dari tiap institusi tercermin dari apa yang disampaikan dan diperjuangkan oleh boundary-spanner selama proses interaksi.

Kesimpulan

Neoliberalisme menghilangkan batas-batas fisik negara sehingga globalisasi yang merupakan akar dari neoliberalisme berkembang pesat mampu mempengaruhi dimensi manusia. Semakin besar sebuah sistem maka semakin dinamis interaksi antara *boundary-object*. Peran *boundary-spanner* untuk melakukan koordinasi antar unit sangatlah penting. Kemampuan *boundary-spanner* secara aktif akan menjaga keterkaitan (*linkage*), kepercayaan, kerjasama kelembagaan, berkomunikasi dan menyelesaikan konflik kelembagaan. Tugas dan peran *boundary-spanner* adalah memastikan *boundary-object* dapat berfungsi sebagai obyek medium dan perekat interaksi antar unit sehingga kapabilitas koordinasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas *boundary-spanner*, tetapi juga oleh *boundary-object*. Keserasian antara *boundary-object* dengan aktor-aktor ekonomi akan menciptakan interaksi yang baik karena terdapat pemahaman yang selaras dan koordinasi yang terbangun. Hal ini akan menghasilkan kesepakatan yang dapat diterima oleh setiap unit.

Kohesivitas antar unit akan mengurangi biaya transaksi dan menciptakan eksternalitas positif bagi lingkungan eksternal. Perlu dipahami bahwa penciptaan keunggulan daya saing dimulai dari transformasi struktural dan sistem hubungan institusi, baik pada pemerintah, industri, dan perusahaan. Pengalaman kasus di sejumlah negara maju seperti Singapura, Finlandia, Jepang, dan Amerika Serikat bahwa pembangunan daya saing nasional selalu dimulai dari perbaikan dan intensifikasi koordinasi institusi. Berkaca dari pengalaman negara maju, Indonesia membutuhkan strategi penataan sistem pemerintahan dan industri yang mendukung penguatan daya saing sepenuhnya. Peran dan tugas ini merupakan pekerjaan kolektif dari setiap institusi di Indonesia.

Baik negara, pelaku usaha dan industri, dan stakeholder perusahaan perlu bersama-sama membangun sistem yang transparan, holistik, efisien dan mengedepankan aspek keterkaitan industri pusat-daerah. Pemerintah harus mampu mendesain sistem insentif yang mendukung iklim bisnis seperti pengembangan start up, inovasi, investasi, kemudahan perizinan, prosedur ekspor dan insentif pajak yang akan membangun basis industri nasional.

Tanpa upaya yang serius menciptakan daya saing nasional dan mempersiapkan sistem koordinasi kelembagaan terkait industri nasional yang berkualitas, maka dapat dipastikan produk dan jasa milik Indonesia akan kalah bersaing di tingkat domestik maupun nasional. Kekhawatiran ini sangat relevan melihat kedepan bahwa persaingan kedepan akan mengarah pada persaingan berbasis efisiensi dan otomatis (*efficiency and automatic-based competition*) serta persaingan berbasis waktu (*time-based competition*). Hanya yang mampu mentransformasikan lebih cepat untuk menjawab tantangan dan peluang atas konsekuensi global yang akan menarik keuntungan dari persaingan yang terbuka ini. Peran pemerintah menjadi sentral untuk mengembalikan stabilitas nasional, menata desain industri nasional dan merangsang inovasi pengembangan usaha di tingkat perusahaan. Bila tidak segera dibangun, dipastikan pasar domestik akan dibanjiri oleh produk impor sementara ekspor Indonesia hanya berbasis sumber daya alam tanpa nilai tambah yang tinggi. Selain itu, Indonesia membutuhkan jajaran pemimpin di setiap institusi yang mampu berperan sebagai boundary-spanner untuk berinteraksi membangun keterkaitan, komunikasi, dan kerjasama kelembagaan. Hanya dengan ini daya saing negara, termasuk Indonesia dapat ditingkatkan melalui koordinasi institusi dan penciptaan daya saing nasional.

Daftar Pustaka

- Gendzier, I. (1998). *Managing Political Change: Social Scientist and Third World*. Boulder CO: Westview Press.
- Gill, s (1995). *Globalization, Market Civilization, and Dicipinary Neoliberalism*.

Hirst, Paul dan Thompson, Grahame. (2001). *Globalisasi adalah Mitor Dunia Ketiga*. Yayasan Obor Indonesia, Jakarta

McMichel, Philip .(1996). *Development and Social Change, A Global Perspective*. California: Pine Forge Press

Subiakto. (2004). *Memahami Globalisasi dan Neoliberasime di Indoensia*.