

People. Innovation. Excellence.



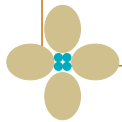
ISSN: 2087-1236

Volume 6 No. 3 Juli 2015



humaniora

Language, People, Art, and Communication Studies



humaniora	Vol. 6	No. 3	Hlm. 291-432	Jakarta Juli 2015	ISSN: 2087-1236
-----------	--------	-------	-----------------	----------------------	--------------------

HUMANIORA

Language, People, Art, and Communication Studies

Vol. 6 No. 3 Juli 2015

Pelindung	Rector of BINUS University	
Penanggung Jawab	Vice Rector of Research and Technology Transfer	
Ketua Penyunting	Endang Ernawati	
Penyunting Pelaksana Internal		
	Akun Retnowati Agnes Herawati lenneke Indra Dewi Menik Winiharti Almodad Biduk Asmani Nalti Novianti Rosita Ningrum Elisa Carolina Marion Ratna Handayani Linda Unsriana Dewi Andriani Rudi Hartono Manurung Roberto Masami Andyni Khosasih	Dahana Sofi Sri Haryanti Sugiato Lim Xuc Lin Shidarta Besar Bambang Pratama Mita Purbasari Wahidiyat Lintang Widyokusumo Satrya Mahardhika Danendro Adi Tunjung Riyadi Budi Sriherlambang Yunida Sofiana
		Trisnawati Sunarti N Dila Hendrassukma Dominikus Tulasi Ulani Yunus Lidya Wati Evelina Aa Bambang Nursamsiah Asharini Rahmat Edi Irawan Muhammad Aras Frederikus Fios Yustinus Suhardi Ruman Tirta N. Mursitama Johannes Herlijanto Pingkan C. B. Rumondor Juneman
Penyunting Pelaksana Eksternal		
	Ganal Rudiyanto	Universitas Trisakti
Editor/Setter	I. Didimus Manulang Haryo Sutanto Holil Atmawati	
Sekretariat	Nandya Ayu Dina Nurfitriana	
Alamat Redaksi	Research and Technology Transfer Office Universitas Bina Nusantara Kampus Anggrek, Jl. Kebon Jeruk Raya 27 Kebon Jeruk, Jakarta Barat 11530 Telp. 021-5350660 ext. 1705/1708 Fax 021-5300244 Email: ernaw@binus.edu, nayu@binus.edu	
Terbit & ISSN	Terbit 4 (empat) kali dalam setahun (Januari, April, Juli dan Oktober) ISSN: 2087-1236	

HUMANIORA

Language, People, Art, and Communication Studies

Vol. 6 No. 3 Juli 2015

DAFTAR ISI

Retnowati Symbols and Sexual Perversion of Laura Wingfield in Tennessee Williams's <i>the Glass Menagerie</i>	291-299
Rani Agias Fitri; Indri Putriani Tipe Kepribadian dan Tahapan Komunikasi Intim pada Dewasa Awal	300-311
Rina Kartika Memilih dan Memanfaatkan Tipografi	312-318
Fu Ruomei Teaching Design and Practice of Chinese Film Course at Binus University	319-324
D. Rio Adiwijaya; Anita Rahardja Practice as 'Research' within the Context of Art and Design Academia: A Brief Excursion into its Philosophical Underpinnings	325-333
Lydia Anggreani A Brief Analysis of Errors and Their Causes of Indonesian Students Learning Chinese Characters	334-338
Yunida Sofiana Memahami Estetika dari Sudut Pandang Desain Interior	339-347
Clara Herlina Karjo Which Teacher-Student Interaction Triggers Students' Uptake	348-357
Lelo Yosep Laurentius Strategi Pemberdayaan Perusahaan Waralaba Lokal menuju Waralaba Global: Studi Kasus <i>Good Corporate Governance</i> oleh Eksekutif Puncak di J.Co, Es Teller 77, dan Pecel Lele Lela	358-366
Amarena Nediari; Grace Hartanti Pendokumentasian Aplikasi Ragam Hias Budaya Betawi pada Desain Interior Ruang Publik Café Betawi	367-381
Elda Franzia Pengaruh Foto Profil dan <i>Cover</i> pada Jejaring Sosial <i>Facebook</i> dalam Membentuk <i>Personal Branding</i> : Studi Kasus Mahasiswa dan Alumni FSRD Universitas Trisakti	382-394
Polniwati Salim Memaknai Arsitektur dan Ragam Hias pada Rumah Khas Betawi di Jakarta sebagai Upaya Pelestarian Budaya Bangsa	395-402
Budi Sriherlambang Konsep Pelayanan Garuda Indonesia Experience dan Konstruksi Makna dalam <i>Network Society</i>	403-411

HUMANIORA

Language, People, Art, and Communication Studies

Vol. 6 No. 3 Juli 2015

DAFTAR ISI

Agus Masrukhin Type of Mental of Successful Entrepreneur: A Qualitative Study of Bob Sadino's Experience ..	412-417
Deni Setiawan; Timbul Haryono; M. Agus Burhan Analisis Fungsi Pakaian Karnaval di Yogyakarta menurut Roland Barthes dan Fungsi Seni Edmund Burke Feldman	418-432

STRATEGI PEMBERDAYAAN PERUSAHAAN WARALABA LOKAL MENUJU WARALABA GLOBAL: STUDI KASUS *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* OLEH EKSEKUTIF PUNCAK DI J.CO, ES TELLER 77, DAN PECEL LELE LELA

Lelo Yosep Laurentius

Character Building Development Center, BINUS University
Jln. Kemanggisian Ilir III, No. 45, Kemanggisian – Palmerah, Jakarta Barat 11480
lelojose@gmail.com

ABSTRACT

This research is mainly intended for reviewing and strengthening leadership, corporate governance good practices and management philosophy in the concepts, systems, and human resources (HR) of the company. A new progressive corporate leader should be able to quickly identify the strengths and weaknesses of his/her business, to increase the first and to reduce the pressures or to liquidate the later. Finally, he/she must be able to encourage his/her subordinates to achieve easily identified and highly attractive goals. The target is to build the 21st century company where all employees realize that they can make it different and that they will warmly welcome the managerial motivation. Thus, the chief executive officer assumes the responsibility for constructive managerial skills. Research used qualitative approach to disclose GCG in local franchise companies. Case study was done purposively with chief executive officer of the company. Data were gathered by observation and literature study. Analysis was conducted by data reduction, data presentation, and conclusion.

Keywords: *empowerment, Good Corporate Governance, leadership, Chief Executive Officer, local franchise corporation*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk meninjau dan memperkuat kepemimpinan, praktik good corporate governance, dan filosofi manajemen dalam konsep, sistem, dan sumber daya manusia perusahaan. Seorang pemimpin perusahaan progresif baru harus mampu mengenali kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan cepat, memperkuat yang pertama dan mengurangi tekanan atau melikuidasi yang kedua. Pada akhirnya, ia harus mampu memberi semangat kepada bawahan untuk mencapai tujuan yang mudah diidentifikasi dan berdaya tarik besar. Sasarannya adalah membangun perusahaan abad ke-21, bahwa semua pegawai menyadari mereka dapat membuatnya berbeda dan akan menyambut hangat motivasi manajerial. Jadi, eksekutif puncak memikul tanggung jawab keterampilan manajerial yang konstruktif. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengungkap implementasi GCG perusahaan waralaba lokal. Studi kasus dilakukan secara purposive dengan eksekutif puncak perusahaan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan.

Kata kunci: *pemberdayaan, Tata Kelola Perusahaan yang Baik, kepemimpinan, Eksekutif Puncak, perusahaan waralaba lokal*

PENDAHULUAN

Potensi investasi di Indonesia merupakan pintu gerbang berbagai waralaba internasional berekspansi agresif di berbagai kota di Indonesia. Kehadirannya di pasar domestik mendatangkan beragam tantangan. Tantangan tersebut di antaranya bagaimana pengusaha lokal mengembangkan *brand* waralaba lokal dan bagaimana keterampilan eksekutif puncak mengembangkan sumber daya yang ada demi lahirnya waralaba lokal yang menguasai pasar nasional sebelum *go international*. Situasi ini diperburuk oleh iklim dunia usaha di Indonesia yang secara umum mengidap tiga jenis penyakit; *pertama*, penyakit ekonomi biaya tinggi, *kedua*, penyakit ekonomi bernilai tambah rendah, dan *ketiga* penyakit ekonomi tergantung pada impor. Munculnya *mindset* dan *awareness* tentang *Good Corporate Governance* (GCG) dari para eksekutif puncak waralaba lokal maupun jejaring instansi terkait dengannya telah menciptakan suatu proses pertumbuhan yang sehat dalam industri bisnis waralaba lokal menuju global. GCG sebagai strategi pemberdayaan waralaba lokal menuju global menekankan tiga hal strategis, yaitu *concept*, *system*, dan *people*. Bagaimana menciptakan dan mengorganisasikan *concept*, *system*, dan *people* yang terintegrasi dalam proses pertumbuhan bisnis merupakan konsentrasi penelitian atas eksekutif puncak di J.Co, Es Teller 77 dan Pecel Lele Lela.

METODE

Pendekatan kualitatif digunakan untuk mengungkap tentang implementasi GCG sebagai strategi pemberdayaan perusahaan waralaba lokal. Penentuan studi kasus dilakukan secara *purposive*, dengan kriteria eksekutif puncak perusahaan waralaba lokal yang mengetahui dan terlibat langsung dalam implementasi GCG pada perusahaan, yaitu pengelola sekaligus pemilik perusahaan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan studi dokumentasi. Untuk menganalisis data, digunakan teknik dengan melakukan reduksi data, penyajian data, serta verifikasi/penarikan simpulan.

PEMBAHASAN

Ada tiga waralaba lokal menuju global menjadi pengkajian sistematis bagaimana peranan eksekutif puncak menerapkan GCG terkait *concept*, *system*, dan *people* pada bisnis waralaba. Pengkajian ini dipandu oleh satu pertanyaan mendasar: apa strategi kebijakan, praktik, dan keputusan-keputusan eksekutif puncak perusahaan waralaba lokal ini untuk menerapkan GCG pada masing-masing perusahaan sehingga sukses menjembatani ekspansinya ke level internasional.

Salah satu prinsip kajian ini terkait strategi pemberdayaan waralaba lokal menuju global adalah praktek GCG mempunyai pengaruh positif dalam manajemen untuk ekspansi pasarnya di level internasional. Konsep implementasi GCG yang dipelajari berbeda-beda antara jenis perusahaan. Akan tetapi, mereka semua mempunyai kesamaan langkah: upaya yang tinggi dalam membangun budaya perusahaan ke dalam praktek bisnis sehari-hari. Langkah-langkah umum yang lazim dan perubahan model kerja sama bisnis yang pesat dan bervariasi menunjukkan bahwa fungsi-fungsi GCG dan pertumbuhan dan perkembangan bisnis biasanya saling terkait. Jadi, dua sifat dominan dari implementasi GCG yang difokuskan adalah strategi pemberdayaan eksekutif puncak waralaba lokal dan perubahan pertumbuhannya menjadi global.

Eksekutif Puncak dalam Strategi Pemberdayaan GCG

Potensi produktivitas sebagai variabel strategis adalah sangat besar, tetapi potensi itu harus diubah menjadi kinerja. Strategi melibatkan manipulasi kenyataan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Agar dapat mengendalikan produktivitas dalam pengertian strategis, harus ditangani dalam pengertian operasional, tidak dalam pengertian teoretis atau umum. Hal tersebut mungkin lebih mudah dikatakan daripada dilaksanakan, tetapi dalam konteks pertumbuhan J.Co, Es Teller 77, dan Pecel Lele Lela justru sebaliknya.

Pemberdayaan merupakan pengondisian atau strategi menumbuhkan partisipasi yang bertujuan meningkatkan kemandirian dengan menggunakan kekuatan sendiri dan memanfaatkan sumber daya lingkungan setempat. Singkatnya, pemberdayaan adalah upaya perubahan masyarakat untuk menjadi *enabler*, *capacity builder*, *technical soundness*, dan katalisator (Ortigas, 1993).

Kepemimpinan dalam GCG berbeda artinya dengan manajemen. Pemimpin yang menentukan ke mana arah bisnis, arah tujuan internal maupun tujuan eksternal, dan menyelaraskan aset dan keterampilan organisasi dengan kesempatan dan risiko yang dihadapkan oleh lingkungan perusahaan. Pemimpin adalah ahli strategi yang menetapkan tujuan organisasi, sedangkan manajer memusatkan perhatian pada cara-cara agar organisasi dapat mencapai tujuan itu.

Riset soal kepemimpinan belum dapat mengungkapkan satu sifat pun yang dimiliki oleh pemimpin yang berhasil, tetapi menemukan sejumlah ciri umum yang mereka miliki. Para ahli umumnya mengakui kepemimpinan sebagai seni memengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, hormat dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Sedangkan para praktisi bisnis biasanya mendefinisikan kepemimpinan sebagai orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerja sama dengan orang, tugas dan situasi agar dapat mencapai tujuan organisasi perusahaan. Bila dipertimbangkan dalam konteks yang lebih luas, setiap saat orang menjalankan kepemimpinan terkait usaha untuk mengubah atau memodifikasi individu atau sekelompok individu supaya berkinerja.

Supaya dapat mengerti sifat kepemimpinan, terlebih dahulu seseorang harus mengerti sifat kekuasaan karena kepemimpinan adalah bentuk khusus kekuasaan yang melibatkan hubungan dengan orang lain. Agar hubungan itu dapat dikembangkan, pemimpin harus dapat dengan berhasil memadukan kebutuhan organisasional dan pribadi sedemikian rupa sehingga memperkenankan orang dan organisasi mencapai puncak pencapaian dan kepuasan bersama. Dalam konteks ini, pemimpin adalah pemberi kemudahan yang membantu melicinkan jalan ke pencapaian sasaran organisasi perusahaan.

Perubahan sosial, inovasi teknologi, dan bertambah ketatnya persaingan dewasa ini menghadapkan para eksekutif puncak perusahaan waralaba lokal ini kepada tantangan yang sulit. Dalam lingkungan yang demikian besar tuntutananya, implementasi *concept*, *system*, dan *people* yang terintegrasi dalam GCG dapat memberikan keunggulan kompetitif yang bervariasi di pasar global. Tantangan pertama dan utama bagi setiap kepemimpinan kompetitif adalah upaya bagaimana memberdayakan orang lain (Pielstick's, 2003).

Empat Tema Strategi Pemberdayaan GCG

Pertumbuhan dan perkembangan perusahaan waralaba lokal menjadi waralaba global mengandaikan adanya iklim pemberdayaan yang kondusif di dalam strategi dan operasi perusahaan. Untuk dapat mengembangkan iklim pemberdayaan yang kondusif perlu terlebih dahulu diidentifikasi faktor-faktor yang dapat membantu mengembangkan iklim pemberdayaan yang kondusif. Dari berbagai hasil studi yang telah dilakukan, empat faktor yang memengaruhi pemantapan perkembangan

waralaba lokal menjadi waralaba global adalah fokus kerja sama bisnis, strategi adaptasi diri, *good governance*, serta budaya wiraswasta.

Pertama, fokus kerja sama bisnis. Strategi kerja sama (*cooperative strategy*) adalah suatu strategi perusahaan-perusahaan saling bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan dari strategi kerja sama ini adalah untuk menciptakan nilai bagi pelanggan yang nilai tersebut harus melebihi biaya untuk mendapatkan nilai tersebut dan untuk membangun posisi relatif untuk bersaing. Kerja sama antar-organisasi mengacu pada proses menghasilkan pengetahuan bersama terkait akses informasi, sumber daya, pasar, pengaturan institusional, budaya, dan teknologi (Cummings & Teng, 2003). Kerja sama juga memberikan kredibilitas dan legitimasi bagi perusahaan (Grant & Baden-Fuller, 2004). Pengaturan kerja sama ini memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan sumber daya sementara dari lainnya untuk kepentingan sendiri sekaligus menghasilkan teknologi untuk bisnis baru dan menentukan fondasi teknologi untuk perubahan dan pembaruan strategi (Cummings & Teng, 2006).

Perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam usaha kerja sama juga mendapat manfaat dari pengurangan risiko dan berbagi biaya yang terkait dengan pengembangan produk/jasa baru dan dengan inovasi non-teknologi lainnya, seperti pembaruan strategi (David, 2003). Pembaruan strategi akan berhasil ketika kerja sama membantu menyebarkan teknologi baru dan memperluas daya serapnya dalam industri. Jaringan dapat mengikat (*bonding*), menjembatani (*bridging*), maupun jaringan yang menghubungkan (Schneider, 2006).

Kerja sama juga merupakan suatu pendekatan yang efektif dalam mengejar keunggulan penggerak pertama (*first-mover advantage*) dalam upaya pembaruan strategi (Gulati et al., 2000). Jika perusahaan yang menerapkan pembaruan strategi memfokuskan upaya kerja sama dalam area yang memiliki potensi kuat dari manfaat penggerak pertama (*first-mover*), keunggulan kompetitif akan muncul. Lebih jauh lagi, ketika tujuan upaya pembaruan adalah untuk menetapkan standar industri, maka kerja sama menjadi makin penting.

Kedua, strategi adaptasi diri. Saat ini yang dinilai adalah kinerja, seperti dikatakan Den Xioping, “saya tidak perlu kucing hitam atau putih, yang penting bisa menangkap tikus.” Eksekutif puncak dengan gaya kepemimpinannya menentukan strategi perusahaan baik jangka panjang maupun jangka pendek. *Corporate strategy* atau *business strategy* merupakan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang (David, 2003). Sedangkan strategi fungsi, yaitu strategi yang setiap tahunnya dirubah oleh departemen dikatakan strategi jangka pendek yang ditentukan oleh eksekutif menengah.

Formulasi strategi merupakan suatu proses untuk menetapkan tujuan jangka panjang dan strategi korporasi/strategi total/strategi bisnis dan menetapkan tujuan tahunan dengan strategi fungsi. Kegiatan formulasi strategi bisa dilakukan oleh orang di luar perusahaan (seperti tenaga konsultan) dan juga bisa dilakukan oleh orang dalam perusahaan. Pada penerapan strategi, hanya orang dalam (manajemen dan karyawan) perusahaan yang memiliki wewenang untuk melaksanakannya. Pada penerapan strategi, peran eksekutif puncak sangat besar, sehingga tepat formulasi *McKinsey 7-S Framework* bahwa gaya kepemimpinan menentukan strategi.

Gaya kepemimpinan yang ideal menggunakan semua gaya yang ada sebaik mungkin. Hal ini berarti bahwa situasi yang mungkin menentukan gaya apa yang digunakan (Luthans, 2002). Eksekutif puncak yang efektif menggunakan banyak sarana, baik yang rumit maupun halus, agar dapat memengaruhi dan memimpin individu atau kelompok untuk menjadi kreatif dan produktif (Wild et al., 2008). Di sini budaya diciptakan oleh pemimpin; pemimpin yang senantiasa belajar tidak akan menolak perubahan, mereka justru merangkulnya.

McKinsey 7-S Framework mengemukakan suatu model yang dikenal dengan model 7s dari McKinsey. Model ini menggambarkan adanya hubungan antara pemimpin, budaya organisasi, dan strategi. McKinsey menjelaskan bahwa strategi (*strategy*) yang telah disepakati oleh para pemimpin harus didukung oleh struktur organisasi (*structure*) dan sistem (*system*) yang diterapkan dalam organisasi tersebut. *Structure* dan *system* tersebut ditentukan oleh pemimpin (*Style*). Pemimpin menentukan siapa orang yang membantunya (*staff*), dan *skill* yang dimiliki oleh staf. *Structure, system, style, staff, dan skill* memiliki kontribusi terhadap keberhasilan *strategy*. Kontribusi dari dari 5s tersebut (*structure, system, style, staff, dan skill*) menyatu dalam satu variabel yang disebut *shared value* atau yang dikenal dengan *culture* (budaya organisasi).

Ketiga, Good Governance. Etika memainkan peran kunci dalam fungsi kepemimpinan karena itu merupakan dasar dari semua interaksi kelompok dan pembuatan keputusan. Etika profesional mensyaratkan eksekutif puncak untuk memelihara standar etika tinggi untuk kelakuan pribadi dan selalu berpegang kepadanya dalam semua situasi, sehingga karyawan dapat bersandar kepadanya dalam tindakannya. Eksekutif puncak yang konstruktif memiliki sistem nilai mantap yang sudah teruji dalam berbagai situasi. Ada tiga syarat tata kelola yang baik (*good governance*) agar sebuah perusahaan dapat berjalan baik, yaitu *akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi*. Setiap perusahaan yang menghadapi anomali kompetisi pasar yang tidak bisa diprediksi dan ketika kerja sama antara negara tumbuh begitu cepat memerlukan implementasi GCG (Pearce II & Robinson, 2000).

Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban pada perusahaan yang tidak dapat disajikan begitu saja, tetapi suatu sistem pembukuan dan pelaporan yang baik. Pelaporan yang akuntabel diperlukan, supaya masyarakat terus mendapat informasi yang lengkap. *Transparansi* harus berlangsung baik terhadap manajemen demi publik sebagai *shareholder* strategis. *Partisipasi* dalam pengelolaan perusahaan bisa dilakukan dengan melibatkan manajemen perusahaan maupun karyawannya. Sementara lingkungan kerja yang produktif dan menyenangkan yang menghasilkan pendapatan tinggi bagi semua anggota organisasi diperoleh dari hubungan-hubungan antara manajemen dan karyawan yang mengakui saling ketergantungannya, saling menghormati, dan mengejar tujuan-tujuan yang sama bagi kesejahteraan perusahaan (Kertawijaya, 2008).

Keempat, budaya wiraswasta. Seorang yang berbudaya wiraswasta adalah seseorang yang cerdas, berorientasi pada manusia dan hasil. Selain itu, ia berkemampuan untuk memimpin orang lain, mampu membuat keputusan cepat setelah meninjau semua fakta secara lengkap, dan mampu untuk memotivasi orang lain sebagai sifat yang langka dalam diri wiraswastawan. Seperti dikemukakan oleh McClelland dalam risetnya mengenai motivasi pencapaian, terdapat mencapai sendiri dan mengilhami orang lain agar dapat mencapai sesuatu. Untuk yang terakhir ini diperlukan perangkat berbeda dari ketrampilan, kemampuan, bakat dan nilai. Syarat yang diperlukan di antaranya adalah seseorang yang dapat merasa puas dengan hasil yang diperoleh orang lain dan bukan dari apa yang ia sendiri dapat capai. Sebagian besar intisari manajemen atau budaya wiraswasta adalah usaha memperoleh produktivitas maksimum dari sumber daya manusia yang dimiliki (Kertawijaya, 2008). Hal ini berarti merebut komitmen mereka lewat keterlibatan mental dan emosional dalam sasaran yang terbayang.

Jadi, eksekutif puncak berbudaya wiraswasta memperagakan inisiatif dengan banyak cara Mereka banyak akal, tekun dan cekatan. Mereka selalu memperlihatkan kegairahan dan imajinasi. Mereka tidak ragu-ragu maju apabila kepemimpinan diperlukan. Mereka mempunyai inisiatif untuk bertindak cepat dalam keadaan darurat. Sebab itu, mereka adalah penguasa dari tindakan mereka sendiri dan berketerampilan luar biasa untuk mengembangkan kerja sama dan usaha orang lain (Teng, 2007).

GCG Menjembatani Perusahaan Waralaba Lokal Menjadi Perusahaan Waralaba Global

Ekonomi global bergerak sesuai prinsip-prinsip seperti pemberdayaan (*empowerment*), kepercayaan, dan kelayakan untuk dapat dipercaya yang pada akhirnya mengendalikan hasil efektif yang dicari (Kertawijaya, 2008). Prinsip-prinsip ini sudah terlebur dalam setiap masyarakat beradab dan merupakan akar setiap organisasi yang dapat bertahan hidup. GCG adalah struktur dan proses yang digunakan dan diterapkan organisasi perusahaan untuk meningkatkan pencapaian sasaran hasil usaha dan mengoptimalkan nilai perusahaan bagi seluruh pemangku kepentingan khususnya pelanggan, secara *accountable* dan berlandaskan peraturan perundang-undangan serta nilai-nilai etika. Selain itu, GCG adalah suatu kebijakan atau tindakan strategis perusahaan agar dapat lebih terkait dengan satu atau dua lainnya, tetapi tidak bertentangan dengan pelanggan khususnya dan masyarakat umumnya. Wajar untuk mengharapkan bahwa perusahaan yang memenuhi tugas mereka untuk melayani pelanggan dan masyarakat melalui bauran tujuan, akan mempunyai performa dengan cara yang dapat didukung oleh pelanggan maupun masyarakat. Sebab pelanggan dan masyarakatlah pemegang hak monopoli atas bisnis apapun (Pearce II & Robinson, 2000). Kiranya inilah daya tarik dari beberapa kasus yang dipelajari.

Johnny Andrean Melalui J.Co

Toko donat milik Johnny Andrean ini kini telah tersebar di seluruh Asia. Sejak didirikan pada 26 Juli 2005, toko donat ini berhasil memikat para penyuka donat yang ingin konsep yang berbeda, yaitu *open kitchen* atau proses pembuatan donat yang terbuka untuk pembeli. Dengan harga yang terjangkau dan resep donat yang unik, J.Co menjadi alternatif baru untuk para penyuka donat. Saat ini terdapat 34 gerai di seluruh Asia, yaitu 20 gerai di Indonesia, 5 di Malaysia, 3 di Singapura, 2 di Shanghai, dan 4 di Filipina (Triwikromo, 2006; Moerti, 2013).

Open kitchen concept merupakan landasan kebutuhan untuk berubah menjadi pesaing agresif sektor kuliner donat sejajar Dunkin Donuts. Konsep itu memiliki pandangan jelas ke arah mana J.Co harus berjalan untuk mengomunikasikan dan menciptakan komitmen di seluruh lapisan organisasi. *Open kitchen concept* merupakan nilai dasar untuk memahami peristiwa interaksi dengan pelanggan J.Co. Nilai itu memberikan tuntunan suasana, baik pegawai maupun pelanggan, mempunyai nilai penting, yang sesuai gagasan bahwa semua pegawai J.Co adalah rekan dari pelanggan perusahaan. Nilai dasar itu membantu J.Co membuat catatan ekspansi signifikan dengan rekor penghasilan yang terus meningkat sejak berdirinya sampai kini berturut-turut. J.Co telah membuktikan nilai sederhana bahwa siapa saja di dalam organisasi memegang peranan dalam keberhasilan menyeluruh.

Open kitchen concept pun menjadi pedoman pendekatan partisipatif dalam pengelolaan J.Co. Partisipasi dapat didefinisikan sebagai melakukan sesuatu oleh, dengan, dan lewat orang lain dengan menciptakan situasi mereka terlibat secara mental dan emosional dalam situasi yang mendorong sumbangan yang positif kepada sasaran perusahaan. Sesuai dengan pernyataan menantang dari Douglas MacGregor bahwa eksekutif puncak harus mengatur segala sesuatunya sedemikian rupa, sehingga anggota organisasi dapat dengan baik mencapai sasaran mereka sendiri dengan mengarahkan usaha mereka pada keberhasilan perusahaan.

J.Co telah mampu menentukan harganya sebanyak 10 persen di atas yang ditetapkan para pesaingnya dan masih tetap digemari. Ini membuktikan bahwa kinerja sehari-hari mempunyai dampak yang penting bagi kinerja bisnis keseluruhan. Sebab, sejak dulu telah diakui bahwa para pekerja merupakan peserta yang kritis dalam kegiatan operasional perusahaan. Tantangan terbesar yang dihadapi J.Co adalah memantapkan kelanjutan dan kesejahteraan J.Co menghadapi gempuran waralaba asing *Dunkin Donuts* yang menggurita di dunia termasuk di Indonesia. Tantangan itu mungkin mencakup penekanan laba J.Co jangka pendek agar memastikan keberhasilan jangka panjang

atau mengembangkan karyawan yang berkemampuan tinggi serta menekankan pada jasa, baik dari mereka sendiri maupun dari siapa saja dalam organisasinya.

Sukyatno Nugroho Melalui Es Teler 77

Warung sederhana dengan nama Es Teler 77 ini merupakan usaha keluarga yang ditangani langsung oleh Ibu Murniati sendiri bersama suaminya Trisno Budijanto, anak dan menantunya, Yenny Setia Widjaja dan Sukyatno Nugroho. Pada 1987 Sukyatno Nugroho mewaralabakan Es Teler 77. Es Teler 77 merupakan usaha makanan cepat saji asli Indonesia pertama yang menerapkan sistem waralaba. Dengan 180 gerai yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia, Es Teler 77 bukan hanya meningkatkan citra makanan Indonesia di negeri sendiri tetapi juga memperkenalkan makanan Indonesia ke mancanegara. Saat ini Es Teler 77 dapat dikunjungi di Singapura, Malaysia, Melbourne (Australia), bahkan hingga ke New Delhi (Moerti, 2013).

Sukyatno Nugroho membuktikan bahwa pimpinan eksekutif yang berhasil tidak terbatas hanya pada kalangan elit saja, tetapi dapat dicapai oleh siapa saja, dengan pengandaian bahwa situasinya tepat dan pimpinan dapat menyesuaikan perilakunya dengan situasi. Ini adalah korelasi implikasi dari pembahasan bahwa kreativitas dan produktivitas eksekutif puncak terpaut erat dengan implikasinya bagi perusahaan keseluruhan. Proses menuju kepemimpinan efektif dalam mengelola Es Teller 77 dari perusahaan waralaba lokal menjadi perusahaan waralaba global, tentu saja mengubah ciri pertumbuhan bisnis Es Teller 77. Diandaikan bahwa Sukyatno Nugroho memang memahami situasi kompetisi bisnis waralaba yang sengit. Situasi kompetisi sengit itu yang membimbing Sukyatno Nugroho untuk ekspansi bisnisnya sesuai dengan situasinya, yaitu waralaba internasional juga melakukan ekspansi di Indonesia. Situasi kompetisi sengit itu diantisipasi dengan strategi sederhana dalam bentuk penyajian berkualitas, sehat, dan halal kepada pelanggan dengan keyakinan bahwa makanan khas dalam negeri seperti es teler, bakso, bakmi, dan lain-lain sangat melekat pada selera orang Indonesia. Ditambah lagi, orang-orang asing seperti di India, Australia sangat menyukai es teler dan nasi goreng.

Menurut pengamatan penulis, mengelola pertumbuhan Es Teller 77 dengan prospek sangat cerah juga dapat menyudutkan eksekutif puncaknya dengan cara khusus. Persoalannya terletak pada bagaimana dapat bergerak secepatnya, bukan kapan harus bergerak. Kuncinya tentu saja pada komunikasi informasi bisnis, sebab keberhasilan bisnis memerlukan arus informasi yang tetap, baik vertikal maupun horizontal, dalam organisasi Es Teller 77 secara keseluruhan. Bisnis padat-karya seperti Es Teller 77 membutuhkan keahlian luar biasa. Para pekerja merupakan sumber daya yang kritis. Sumber daya ini harus dikembangkan dan dipertahankan melalui arus informasi yang efektif. Pengembangan bisnis tidak lagi hanya bergantung pada pengembangan produk, tetapi juga pada pengembangan SDM secara efektif. Keberhasilan sangat bergantung di tangan SDM yang terlatih dan bersentuhan langsung dengan konsumen.

Rangga Umara Melalui Pecel Lele Lela

Merek Pecel Lele Lela merupakan singkatan dari Pecel Lele Lebih Laku. Pecel Lele Lela didirikan pada 2006 oleh Rangga Umara. Pengembangan konsep bisnis berbasis makanan dipilih dengan pertimbangan usaha ini tidak mengenal krisis. Pecel Lele Lela optimis menjadi satu-satunya bisnis pecel lele modern yang memberi nilai tambah. Ada 92 outlet Pecel Lele Lela di Jakarta, Bandung, dan kota lainnya di Indonesia. Setelah menguasai 12 provinsi di Indonesia, Pecel Lele Lela mulai mencoba *go internasional*. Saat ini, sudah ada tiga gerai Pecel Lele Lela di Malaysia. (Moerti, 2013)

Pecel Lele Lela *go international* merupakan bagian utama dari tantangan yang dihadapi oleh Rangga Umara. Konsep bisnis pecel lele modern yang memberi nilai tambah bisa bertumbuh di luar

negeri seperti pertumbuhannya di dalam negeri. Konsep bisnis ini membuat sasaran yang realistis dan dapat dicapai sesuai analisis yang menyeluruh mengenai potensi pasar dan karyawan serta modal yang diperlukan untuk merealisasikan sasaran-sasaran tersebut. Hasilnya, konsep sederhana ini terbukti mempercepat pertumbuhan dan memperbaiki tingkat keuntungan Pecel Lele Lela.

Pecel Lele Lela telah memperoleh keuntungan kompetisi yang luar biasa melalui inovasi kreasi menu dalam celah-celah pertumbuhan bisnis pecel lele lain yang ada di berbagai tempat. Inovasi sajian dan pilihan lokasi Pecel Lele Lela bisa membaca stagnasi lingkungan bisnis warung pecel lele konvensional yang menjamur di berbagai lokasi. Hambatan-hambatan lokasi pecel lele lain di pinggir jalan yang ketinggalan zaman dapat menghalangi interaksi-interaksi yang diperlukan oleh konsumen saat makan. Waktu operasi warung pecel lele lain yang kebanyakan malam hari mengakibatkan permasalahan serius mengenai strategi waktu. Pecel Lele Lela menggunakan strategi waktu dengan waktu pagi, siang, dan malam, bahkan 24 jam.

SIMPULAN

Uraian dan penjelasan tentang berbagai aspek yang berkaitan dengan strategi pemberdayaan waralaba lokal menuju global dengan implementasi GCG pada *concept*, *system*, dan *people* yang terintegrasi dalam berbisnis memformulasikan dan mengonstruksikan beberapa strategi pemberdayaan dari waralaba lokal ke global. Pertama, tahap pertumbuhan bisnis waralaba lokal ke global merupakan ciri khas dari orientasi yang kuat terhadap pasar utama dan tujuan-tujuan kompetisi itu sendiri. Kedua, beberapa pola perilaku para pimpinan eksekutif waralaba tersebut memberi simpulan bahwa strategi pemberdayaan mensyaratkan adanya konsistensi, kesinambungan, keterpaduan, dan keteraturan antara *concept*, *system*, dan *people*. Ketiga, konsep *open kitchen* di J.Co merupakan suasana manusia baik pegawai maupun pelanggan mempunyai nilai penting dalam system operasi perusahaan. Keempat, implementasi GCG terutama diperlukan sekali ketika anomali kompetisi pasar global tidak bisa diprediksi dan ketika kerja sama antara negara tumbuh begitu cepat. Kelima, agaknya, peranan GCG diterima sebagai sesuatu yang pasti dan mencoba untuk memahami praktik GCG sebagai sebuah strategi yang dapat memperkuat pertumbuhan dan perkembangan organisasi perusahaan. Keenam, pimpinan eksekutif memikul tanggung jawab keterampilan manajerial yang positif dari waktu ke waktu. Ini dapat dicapai dengan memberikan penambahan tanggung jawab manajemen, dengan secara konsisten dan teratur memperkuat keterampilan manajerial dalam situasi bisnis sehari-hari, dan segera memadamkan dengan tenang semua teknik negatif sebelum menjadi kebiasaan. Ketujuh, pengertian mendalam tentang konsumen merupakan keharusan berkelanjutan dalam organisasi bisnis waralaba sehingga proses dari waralaba lokal ke global tumbuh menjadi hal yang penting, karena kita bergerak ke arah ekonomi dunia yang saling berkaitan. Kedelapan, perubahan teknologi, perubahan-perubahan demografi dalam komposisi tenaga kerja, perubahan dalam lingkungan hukum dan peraturan, perubahan dalam nilai sosial dan kultur, dan kecenderungan dalam ekonomi dan internasional akan meningkatkan kebutuhan strategi pemberdayaan berkelanjutan pada waralaba lokal ke lingkungan global.

DAFTAR PUSTAKA

- Cummings, J. L., & Teng, B. (2003). Transferring R&D knowledge: The key factors affecting knowledge transfer success. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(1–2), 39–68.
- Cummings, J. L., & Teng, B. (2006). The keys to successful knowledge-sharing. *Journal of General Management*, 31(4), 1–18.
- David, F. R. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases* (9th ed). Singapore: Prentice Hall.
- Grant, R.M., & Baden-Fuller, C. (2004). *A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances*. London: Blackwell.
- Gulati R., Nohria N., & Zaheer, A. (2000). *Strategic Networks*. John Wiley & Sons.
- Kertawijaya, A. M. (2008, 1 Desember). *Tiga Peranan Pemimpin Dalam Paradigma Baru*. Diakses 17 Februari 2013 dari <http://alike.wordpress.com/2008/12/01/tiga-peranan-pemimpin-dalam-paradigma-baru/>
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior* (9th ed). Singapore: McGraw-Hill International.
- Moerti, W. (2013, 3 April). *Lima Waralaba Lokal yang Mulai Mendunia*. Diakses 17 Februari 2014 dari <http://www.merdeka.com/uang/lima-waralaba-lokal-yang-mulai-mendunia/pecel-lele-lela.html>
- Ortigas, C. D. (1993). *Training for empowerment: Formulated for the Foundation for Educational Evolution and Development, FEED*. Quezon City: Office of Research and Publications, School of Arts and Sciences, Ateneo de Manila University.
- Pearce II, J. A., & Robinson, R. B. (2000). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control* (7th ed). Malaysia: McGraw-Hill International.
- Pielstick, D. (2003). *Authentic Leading: Where the blue sky hits the road*. Longmont, CO: Rocky Mountain Press.
- Schneider, J. A. (2006). *Social Capital and Welfare Reform, Organizations, Congregations, and Communities*. New York: Columbia University Press.
- Teng, B. (2007). Corporate entrepreneurship activities through strategic alliances: A Resource-based approach toward competitive advantage. *Journal of Management Studies*, 44(1), 119–142.
- Triwikromo, T. (2006, 13 November). *Saya Bekerja di Luar Kelaziman*. Diakses 17 Februari 2014 dari <http://suaramerdeka.com/v1/index.php/read/layar/2006/11/13/70/Saya-Bekerja-di-Luar-Kelaziman>
- Wild, J. J., Wild, K. L., & Han, J. C. Y. (2008). Organizational design and control. Dalam *International Business: The Challenge on Globalization*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.