

WARTA

Kebijakan Iptek & Manajemen Litbang

Vol. 3, Juli 2005

ISSN 1907 - 9753

Kersanah, Nani Grace

SINERGI SEBAGAI PENDORONG INOVASI

Sumini Abdul Salam

TEAMWORK DI ORGANISASI LITBANG

Radot Manalu

**KOMUNIKASI YANG EFEKTIF DALAM
TEAMWORK UNTUK MENDUKUNG KEGIATAN
SINERGI**

Saut H. Siahaan

**INTERAKSI PERGURUAN TINGGI DAN
INDUSTRI PADA KEGIATAN PENELITIAN**

Tri Agus Murwanto

**SINERGI INDUSTRI TELEPON SELULAR
Kasus : Telepon Selular Sony Erricson**

Nani Grace

**PENINGKATAN KEMAMPUAN LEMBAGA
LITBANG MELALUI KEGIATAN SINERGI:
Tinjauan Beberapa Negara**



PAPPITEK-LIPI

Pusat Penelitian Perkembangan Iptek

Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia

WARTA

Kebijakan Iptek & Manajemen Litbang

SUSUNAN REDAKSI

Pemimpin Umum/Penanggung Jawab : Dr. Erman Aminullah, M.Sc., APU.

Pemimpin Redaksi : Dra. Sumini A. Salam, MA

Sekretaris Redaksi : Vetti Rina Prasetyas, SH

Anggota : 1. Drs. Azis Taba Pabeta, MS

2. Ir. M.Arifin, MM

3. Ir. Dudy Hidayat, M.Sc

Tata Usaha : Tumiran, SE

Alamat Redaksi :

PAPPIPTEK-LIPI

Gedung Widya Graha Lt.8, Jl.Jend. Gatot Subroto No.10 Jakarta 12710

Telepon : (021) 5225206, 5251542 ext.716

Telefax : (021) 5201602

Email : warta@pappiptek.lipi.go.id

WARTA

Kebijakan Iptek & Manajemen Litbang

Vol. 3, Juli 2005

ISSN 1907 - 9753

- | | |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kersanah, Nani Grace | SINERGI SEBAGAI PENDORONG INOVASI |
| Sumini Abdul Salam | TEAMWORK DI ORGANISASI LITBANG |
| Radot Manalu | KOMUNIKASI YANG EFEKTIF DALAM TEAMWORK
UNTUK MENDUKUNG KEGIATAN SINERGI |
| Saut H. Siahaan | INTERAKSI PERGURUAN TINGGI DAN
INDUSTRI PADA KEGIATAN PENELITIAN |
| Tri Agus Murwanto | SINERGI INDUSTRI TELEPON SELULAR
Kasus : Telepon Selular Sony Erricson |
| Nani Grace | PENINGKATAN KEMAMPUAN LEMBAGA LITBANG
MELALUI KEGIATAN SINERGI:
Tinjauan Beberapa Negera |

WARTA

Kebijakan Iptek & Manajemen Litbang

Vol. 3, Juli 2005

ISSN 1907 - 9753

DAFTAR ISI

Daftar Isi	i
Kata Pengantar	ii
SINERGI SEBAGAI PENDORONG INOVASI Kersanah, Nani Grace	1
TEAMWORK DI ORGANISASI LITBANG Sumini Abdul Salam	11
KOMUNIKASI YANG EFEKTIF DALAM TEAMWORK UNTUK Mendukung KEGIATAN SINERGI Radot Manalu	26
INTERAKSI PERGURUAN TINGGI DAN INDUSTRI PADA KEGIATAN PENELITIAN Saut H. Siahaan	36
SINERGI INDUSTRI TELEPON SELULAR Kasus : Telepon Selular Sony Erricson Tri Agus Murwanto	51
PENINGKATAN KEMAMPUAN LEMBAGA LITBANG MELALUI KEGIATAN SINERGI: Tinjauan Beberapa Negera Nani Grace	60

i

PENGANTAR REDAKSI

WARTA Kebijakan Iptek dan Manajemen Litbang kali ini menekankan pada Sinergi Pendorong Inovasi. Konsep, model, strategi serta ilustrasi kegiatan sinergi di sektor pemerintah, pendidikan tinggi dan industri ditampilkan dalam Warta kali ini. Diawali dengan artikel yang berjudul “Sinergi Sebagai Pendorong Inovasi” yang ditulis oleh Kersanah dan Nani Grace. Dalam tulisan ini diuraikan mengenai pemikiran pakar manajemen mengenai konsep sinergi, dan strategi yang dikembangkan organisasi dalam mendorong kegiatan sinergi. Dijelaskan bahwa terdapat 3 (tiga) pendekatan sinergi yaitu (1).sinergi portofolio; (2) sinergi jejaring dan (3).sinergi kompetensi inti. Kombinasi dari ketiga pendekatan sinergi tersebut mendorong tumbuhnya inovasi pada organisasi.

Sinergi selalu dihubungkan dengan keterkaitan atau interaksi antar unit atau lembaga dll. Dalam kaitannya banyak faktor yang harus diperhatikan antara lain kerjasama tim dan komunikasi diantara tim. Untuk itulah tulisan kedua dan ketiga menguraikan tentang kriteria suatu tim yang sukses terutama dalam bekerja sama dan menjalin komunikasi. Artikel "Teamwork di Organisasi Litbang" oleh Sumini Abdul Salam menjelaskan tentang konsep kerjasama dalam suatu “teamwork” dengan menguraikan langkah-langkah penyelesaian masalah melalui kerjasama tim dan dinamika tim yang selalu berubah karena kompleksitas permasalahan yaitu dari tim yang bekerjasama (*teamwork*) menjadi tim yang belajar (*team learning*).

Artikel yang ditulis oleh Radot Manalu dengan judul “Komunikasi yang Efektif dalam Teamwork untuk Mendukung Kegiatan Sinergi” berisi tentang bagaimana anggota dalam “teamwork” dapat saling berkomunikasi sehingga menjadi tim yang solid. Tulisan ini mengembangkan lima prinsip dasar dalam

berkomunikasi yang pada akhirnya mampu membangun rasa saling percaya dan saling memiliki.

Tulisan selanjutnya merupakan ilustrasi dari kegiatan sinergi pada berbagai sektor. Artikel ketiga yang berjudul “Interaksi Perguruan Tinggi dan Industri pada Kegiatan Penelitian” oleh Saut H.Siahaan, membahas tentang sinergi antara perguruan tinggi dengan industri melalui keseimbangan antara otonomi akademik, berorientasi pada kelompok atau tim dengan kerangka kerja komunikasi.

“Sinergi Industri Telepon Selular Kasus ; Telepon Selular Sony Erricson” yang dituliskan Tri Agus Murwanto menguraikan tentang pengalaman industri dalam bersinergi. Sony yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang elektronik *consumer goods* ingin merambah bidang usahanya pada telepon selular. Namun keterbatasan knowledge dibidang telekomunikasi menyebabkan Sony bersinergi dengan Erricson yang saat itu memerlukan teknologi elektronik terutama dalam mengembangkan fitur telepon selular.

Artikel terakhir berjudul “Peningkatan Kemampuan Lembaga Litbang Melalui Kegiatan Sinergi Tinjauan Beberapa Negara” ditulis oleh Nani Grace. Tulisan ini menguraikan tentang pengalaman institusi litbang di beberapa negara dalam melakukan kegiatan sinergi dimulai dari tujuan melakukan sinergi, manfaat serta resiko yang dihadapi serta program atau kegiatan yang dibangun.

Demikian kilas tulisan dalam Warta Kebijakan Iptek dan Manajemen Litbang ini, semoga dapat memberi informasi yang berguna bagi pembaca terutama para praktisi dan peneliti.

Jakarta, Juli 2005

Redaksi

SINERGI SEBAGAI PENDORONG INOVASI

Kersanah, Nani Grace

Abstract

To increase organization performance to achieve competitive could be execute through developing synergy program that integrate all its capacity and capability. This paper begin by clarifying the concept synergy, and argue that the concept of complementarity is particularly likely to capture most meanings of synergy. Futhermore, the paper develops a taxonomi consisting of three kinds approaches to synergies: 1) The portfolio approaches - which seek financial synergies through a balanced portfolio of business units; 2) The linkages approach - which aims to create synergies through shared activities and/or transferred skills between business units; 3) The core competences approach - in which the organisation seeks to create and exploit synergies through its core competences and core products. These three kinds are then discussed and illustrated by examples from the companies Danfoss and Bang & Olufsen

I. Pendahuluan

Setiap organisasi terutama organisasi profit dituntut untuk selalu membenahi strategi organisasinya agar memiliki kemampuan berdayasaing. Pembenahan strategi secara berkelanjutan diperlukan sebab lingkungan usaha selalu bersifat dinamis atau selalu berubah. Misalnya pada saat terjadi krisis ekonomi global di Indonesia terjadi perubahan dalam lingkungan bisnis. Organisasi profit (dunia usaha) tidak lagi mampu untuk berdiri sendiri tetapi harus saling berinteraksi. Dunia usaha melakukan tindakan "penyehatan diri" melalui penggabungan dua atau lebih badan usaha untuk membentuk suatu unit usaha yang lebih kompetitif (Bangun, N. 1998).

Sebenarnya eksploitasi kesamaan diantara unit usaha yang berbeda yang memungkinkan terjadinya penggabungan dua atau lebih unit usaha telah lama menjadi perhatian dalam konsep manajerial. Gambaran tereksplorasinya kesamaan diantara dua atau lebih unit usaha yang berbeda dapat dijelaskan dalam strategi-strategi yang sering dilakukan organisasi profit seperti (1) strategi pengembangan kompetensi inti yang didasarkan pada interaksi kapabilitas organisasi yang berbeda; (2) strategi peningkatan hubungan korporasi yaitu organisasi sebagai satu entitas memiliki elemen yang berbeda

namun mempunyai satu kesatuan fungsi yang memiliki tujuan meningkatkan nilai organisasi; atau (3) strategi sinergi yaitu dua proses yang terpisah namun saling terkait yakni diferensiasi dan integrasi sehingga membentuk sesuatu yang lebih besar (Iversen, 1997).

Pada dasarnya strategi-strategi seperti diuraikan di atas memungkinkan organisasi memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerjanya melalui pembentukan tim manajemen yang lebih terampil dan efisien. Lebih dari itu kemampuan menggali ide-ide baru yang memunculkan produk atau proses atau jasa yang inovatif memotivasi organisasi untuk melakukan strategi tersebut.

Mengetahui cara kerja salah satu strategi di atas yaitu sinergi terutama dalam mendorong inovasi merupakan tujuan dari tulisan ini. Menciptakan kegiatan sinergi dengan mengoptimalkan dampak positif yang ditimbulkannya memerlukan strategi khusus yang cukup kompleks (Foss J. & Iversen, 1997). Hal ini disebabkan permasalahan yang sering terungkap saat melakukan kegiatan sinergi adalah perbedaan karakteristik organisasi mulai dari sumberdaya manusia termasuk para pengambil keputusan (pimpinan organisasi), budaya organisasi, kebijakan dll.

Dengan penjelasan yang sederhana, tulisan dibawah ini berupaya untuk menguraikan tentang strategi bersinergi sebagai pendorong inovasi. Diawali dengan menjelaskan definisi dan konsep sinergi kemudian dilanjutkan dengan penjelasan mengenai strategi organisasi dalam mengembangkan kegiatan sinergi yang mendukung inovasi. Ilustrasi mengenai contoh kegiatan sinergi yang dilakukan organisasi untuk menjelaskan cara kerja sinergi akan mengakhiri tulisan ini.

II. Definisi dan Konsep Sinergi

Kata "sinergi" berasal dari kata Bahasa Yunani yaitu *synergos* yang berarti bekerja bersama (*working together*). Banyak pakar yang mengeluarkan pendapatnya mengenai definisi sinergi. Misalnya Penrose (1959) mendefinisikan sinergi dalam lingkup ekonomi yaitu sebagai hasil kerjasama atas asset yang dimiliki. Ada dua bentuk sinergi yang diungkapkan Penrose yaitu (1) *sharing* (saling berbagi) *asset* dan (2) *transfer asset* (Foss, J. & Iversen, 1997).

Berbeda dengan Ansoff (dalam Foss, J. & Iversen, 1997) yang menyatakan bahwa konsep sinergi yang diutarakan Penrose hanya bersifat sub-additive atau statis sehingga terjadi penyusutan asset atau sumberdaya, sedangkan bila dilihat dari kompetensinya, sinergi harusnya juga bersifat super-additive atau dinamis. Sinergi yang bersifat super-additive dihasilkan melalui integrasi dari kompetensi masing-masing unit, yaitu yang mempunyai

nilai (*valuable*); langka dan susah ditiru oleh pesaing dan harus memiliki *tradeability* yang terbatas. Jenis sinergi ini terdiri dari: (1) Perbaikan aset (*asset improvement*): sinergi yang dihasilkan dari akumulasi kompetensi inti di berbagai unit bisnis dalam membangun aset strategis. Akumulasi kompetensi inti ini dapat membantu unit bisnis lainnya yang belum dapat membangun aset strategisnya sendiri; (2) Penciptaan aset (*asset creation*): sinergi yang dihasilkan dengan memanfaatkan kompetensi inti melalui pengalaman dalam membangun aset strategis di unit bisnis untuk menciptakan aset baru dengan bisnis yang baru pula; (3) Penggabungan aset (*asset fission*): proses yang terkait dg. Diversifikasi untuk memperluas pool kompetensi-kompetensi inti untuk memperbaiki aset saat ini.

C.K. Prahalad, (2002), menyatakan bahwa hasil dari sinergi adalah peningkatan nilai tambah ekonomis melalui penggabungan berbagai potensi ekonomi yang antara satu dengan yang lainnya ada keterikatan atau ketergantungan. C.K. Prahalad, (2002) mendefinisikan sinergi sebagai suatu fenomena dengan sebuah program atau produk yang hanya dapat dibangun oleh dua atau lebih kapabilitas. Program atau produk tersebut tidak dapat terbangun bila hanya mengandalkan masing-masing kapabilitas saja.

III. Sinergi Pendorong Inovasi

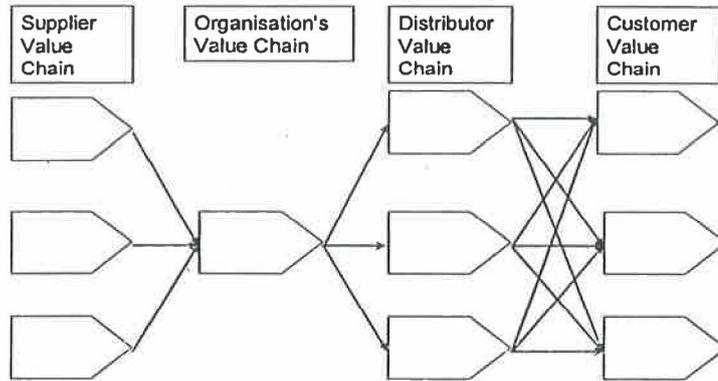
1. Pendekatan Sinergi

Berdasarkan definisi dan konsep sinergi, De Wit & Meyer (1997) mengungkapkan bahwa terdapat 3 (tiga) pendekatan dalam bersinergi. Ketiga pendekatan tersebut adalah (1) pendekatan portofolio yaitu mensinergikan aset finansial dan aliran keuangan (*cash flow*); (2) pendekatan jejaring melalui rantai nilai (*value chain*) dan strategi yang mempengaruhinya; (3) pendekatan kompetensi inti melalui pembelajaran yang kolektif.

Organisasi yang melakukan sinergi dengan pendekatan portofolio mengutamakan matriks pertumbuhan bersama dan pendekatan lingkaran kehidupan (*life cycle*), sedangkan strategi yang dikembangkan biasanya adalah strategi yang klasik yaitu strategi membangun pertumbuhan yang setara (*balance*) diantara unit-unit usaha yang saling bersinergi (Goold & Cambells, 1997).

Sinergi yang dilakukan dengan pendekatan jejaring terdiri 2 (dua) jenis yaitu: pertama, sinergi yang dibangun dengan suatu sistem nilai yang menghubungkan antara rantai nilai supplier, rantai nilai organisasi, rantai nilai distribusi sampai pada rantai nilai pelanggan. Hubungan antar rantai nilai dijelaskan pada gambar 1. (Goold & Cambells, 1997).

The Value System



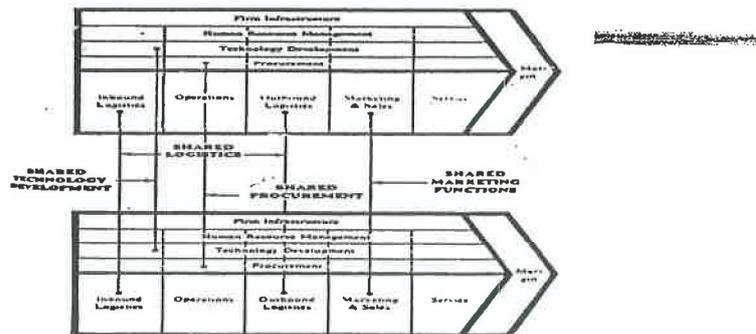
(Porter 1998)

Gambar 1.

Sumber: Porter, Michael E. 1998. *The Competitive Advantage of Nation*.

Kedua, sinergi yang dibangun kearah kemitraan diantara 2 (dua) atau lebih unit usaha dengan saling membagi asset, teknologi dan pasar (gambar 2.). Dalam hal ini dimungkinkan terjadi pengalihan keahlian dan saling bagi aktivitas

Synergy through Linkages



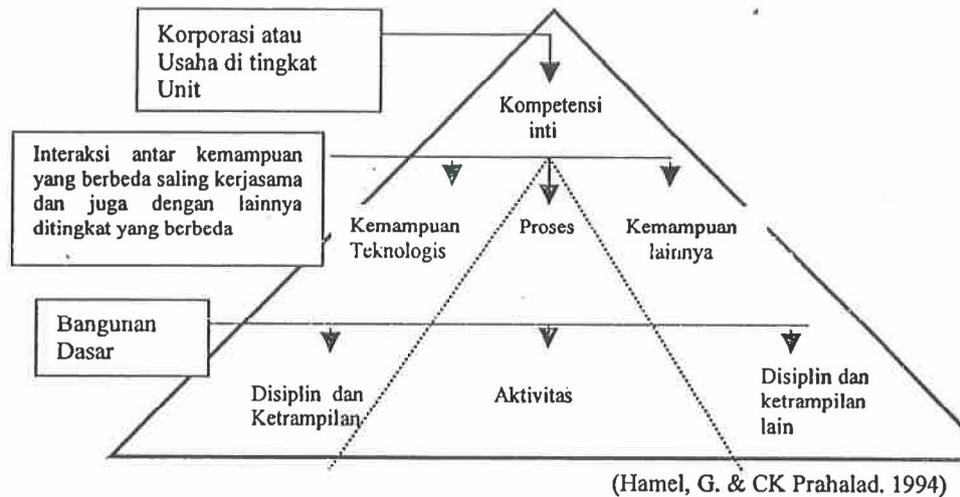
(Porter 1998)

Illustrative Interrelationships

Gambar 2.

Sumber: Porter, Michael E. 1998. *The Competitive Advantage of Nation*.

Pendekatan sinergi ketiga adalah pendekatan kompetensi inti. Hamel dan Prahalad (1994) menyatakan bahwa kompetensi inti adalah sekumpulan keahlian dan teknologi yang dimiliki organisasi dan merupakan pendukung dalam berinovasi. Kompetensi inti tersebut bukanlah suatu produk yang spesifik tetapi merupakan hasil interaksi dari kapabilitas yang berbeda yang diperoleh melalui proses sinergi (gambar 3.).



Gambar 3.

Sumber: Hamel, G. & CK Prahalad. 1994. "Competing for the Future"

Pada dasarnya terdapat beberapa hal yang membedakan organisasi yang memiliki perspektif tradisional dengan organisasi yang memiliki perspektif kompetensi inti. Perbedaan diantara kedua organisasi tersebut tergambar dalam tabel di bawah ini (Hamel dan Prahalad, 1994)

Perspektif Tradisional	Perspektif Kompetensi Inti
- berorientasi pasar	- Berorientasi pada keuntungan masa depan
- fokus pada strategi di unit usaha	- memiliki sifat kompetensi korporasi (corporate competence)
- berdiri sendiri	- memiliki pola kemitraan atau aliansi
- mengejar pasar	- mengutamakan visi jangka panjang

2. Strategi Sinergi dalam Mendorong Inovasi

Dengan 3 (tiga) pendekatan sinergi di atas, Goold dan Chambel (1998) mengembangkan 3 (tiga) tipe gaya manajerial yaitu: (1) gaya kontrol finansial yang merupakan tipe gaya sinergi dengan pendekatan portafolio; (2) gaya kontrol strategi adalah tipe gaya sinergi dengan pendekatan jejaring sedangkan (3) gaya strategi perencanaan adalah tipe gaya pendekatan kompetensi inti.

Gaya kontrol finansial memiliki 3 (tiga) ciri yaitu (1) ketat mengontrol finansial walaupun memiliki level yang rendah pada perencanaan di masing-masing unit usaha; (2) dalam jangka pendek mensyaratkan pencapaian keuntungan tertentu ; (3) mengontrol keuangan dengan derajat pengawasan yang tinggi (Goold dan Chambel. 1998). Melalui ciri tersebut dapat dinyatakan bahwa strategi sinergi dengan pendekatan finansial mengutamakan keseimbangan portafolio. Hal tersebut memberi dorongan untuk melakukan inovasi secara terus menerus supaya mengurangi biaya secara keseluruhan, melakukan efisiensi dll.

Tipe gaya manajerial dari pendekatan sinergi jejaring adalah tipe kontrol strategi. Tipe ini memiliki ciri: (1) secara aktif ikut terlibat dalam menyusun perencanaan pada masing-masing unit usaha; (2) secara fleksibel memberi kesempatan pada masing-masing unit usaha untuk membangun strategi mereka sendiri; (3) aturan yang berasal dari organisasi dibangun berdasarkan perencanaan dari masing-masing unit usaha; (4) ketat dalam mengontrol hasil dari kegiatan sinergi (Goold dan Chambel. 1998). Dengan pendekatan sinergi jejaring, tahapan kegiatan inovasi yang dinyatakan Tushman (1997) dilakukan dalam organisasi ini.

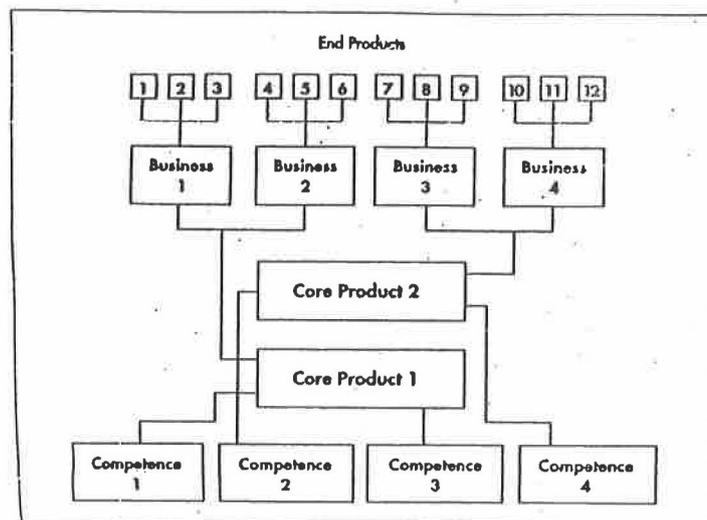
Tahapan kegiatan inovasi yang didorong oleh pendekatan sinergi jejaring adalah: (1) *scanning* atau pencarian potensi inovasi melalui saling aktifnya masing-masing unit untuk terlibat menyusun perencanaan sehingga memungkinkan diketahuinya potensi inovasi; (2) *Deciding* atau pengembangan potensi inovasi dilakukan dengan kebebasan masing-masing unit untuk membangun strateginya; (3) *Obtaining*, dengan terbangunnya sinergi jejaring menyebabkan terjadinya alih keahlian (*transferring skills*) dan saling bagi kegiatan (*sharing activities*) memungkinkan terbentuknya strategi inovasi dan mengimplementasikannya.

Tipe gaya manajemen ketiga dengan pendekatan kompetensi inti adalah tipe gaya strategi perencanaan. Tipe gaya ini memiliki 5 (lima) ciri yaitu (1) keterlibatan manajemen pusat dalam membangun strategi di masing-masing unit; (2) secara teratur menguji setiap perencanaan ; (3) koordinasi antar unit usaha; (4) proses kooperatif; dan (5) perencanaan yang flexible (Goold dan Chambel. 1998). Sama seperti pendekatan jejaring, pendekatan kompetensi inti dengan gaya strategi perencanaannya mendorong tahapan kegiatan inovasi

yang dikembangkan Tushman. Pencarian (*scanning*) potensi inovasi, pengembangan (*deciding*) potensi tersebut dengan membangun strategi (*obtaining*) sampai pada implementasinya dilakukan dengan cara mengintegrasikan kompetensi yang berbeda dari masing-masing unit usaha. Hasil dari integrasi tersebut membangun kompetensi inti organisasi yang pada akhirnya membangun produk-produk inti yang inovatif dan berkembang menjadi usaha-usaha baru (gambar 4.)

Core Competence Approach

THE CORE COMPETENCE OF THE CORPORATION



Hamel dan Prahalad (1994)

Gambar 4.

Sumber: Hamel, G. & CK Prahalad. 1994. "Competing for the Future"

Kompetensi inti menurut Mac. Millan & Tampoe (2001) memiliki beberapa karakter inovasi yaitu: (1) kompetensi inti merupakan sesuatu yang diperlukan untuk kelangsungan hidup korporasi dalam jangka pendek maupun panjang; (2) bersifat unik, langka dan sulit untuk ditiru; (3) merupakan hasil sinergi dari keahlian, sumberdaya dan proses yang berbeda; (4) lebih besar dibandingkan bila dibangun oleh kompetensi dari salah satu unit; (5) digunakan untuk mengembangkan strategi implementasi dalam membangun produk inti; (6) mampu membantu memilih strategi organisasi yang tepat; (6) memenuhi keinginan pasar.

IV. Organisasi Pelaku Kegiatan Sinergi

Pengalaman perusahaan manufaktur Danfos dan Bang & Oulfsen dalam berkompetisi yang dituliskan Iversen (1997) dalam *Concept of Synergy – Towards a Clarification* di bawah ini diuraikan untuk menjelaskan kegiatan sinergi dengan beberapa pendekatannya.

Sejak tahun 1988, kedua perusahaan yaitu Danfos dan Bang & Oulfsen melakukan strategi sinergi. Awalnya strategi yang dilakukan bersifat statis yaitu dengan mensinergikan sumberdaya fisik (*sharing asset*) seperti mesin, alat, gedung dll. Dengan melakukan *sharing asset* perusahaan tersebut berhasil mengefisienkan sumberdaya.

Setelah beberapa tahun melakukan penggabungan aset, timbul beberapa permasalahan antara lain terjadinya penyusutan aset yang mengganggu lingkup ekonomi perusahaan serta tidak efisiennya penggunaan sumberdaya. Untuk itulah, perusahaan Danfos memutuskan berkonsentrasi dengan melakukan ekspansi korporasi melalui produksi komponen yang berbeda dari kompetitor. Hal tersebut dilakukan dengan membangun kegiatan riset. Pengelolaan riset dengan nama *Corporate Technology and Research Danfos* berkembang dengan cepat dimulai dengan proses divisionalisasi dengan membentuk produk divisi baru, diversifikasi kegiatan kemudian melakukan pelatihan. Saat itu kebijakan yang dilakukan perusahaan adalah: 1) *sharing indivisible asset* dengan mengakuisisi biaya penyusutan untuk berbagai kegunaan 2) mengoptimasi kegiatan yang berkaitan (*vertical complementation*) 3) menggabungkan output disesuaikan dengan kegiatan yang menguntungkan (*horizontal complementarities*) (Iversen, 1997).

Dalam mengembangkan produknya sehingga memiliki kemampuan untuk berdaya saing, perusahaan Danfos dan Bang & Oulfsen melakukan strategi sinergi dengan lebih dari satu pendekatan. Untuk mengefisienkan sumberdaya terutama finansial, perusahaan ini melakukan pendekatan sinergi poroafolio dengan melihat matriks pertumbuhan perusahaan dan memperketat pengawasan keuangan. Setelah itu, dilakukan pendekatan sinergi jejaring melalui pengembangan sistem nilai. Perusahaan ini menjalin kerjasama dengan supplier dan distributor untuk membeli komponen yang tidak mereka produksi lagi. Sedangkan untuk memperoleh produk yang inovatif, perusahaan ini menyelesaikan permasalahannya dengan membangun piramida teknologi. Piramida teknologi tersebut merupakan bangunan dari strategi pendekatan kompetensi inti. Dengan mengintegrasikan keahlian, kompetensi masing-masing unit dan teknologi, perusahaan mengharapkan terselesainya permasalahan kelangsungan hidup perusahaan melalui produk yang kompetitif.

Dengan kegiatan sinergis tersebut, Danfos dan Bang & Oulfsen berhasil menghasilkan produk kompetitif seperti loudspeaker dengan

amplifier dan bass serta treble; remote controls yang digunakan untuk video, TV dll.

V. Penutup

Inovasi merupakan kunci keberhasilan dalam mencapai daya saing. Dengan inovasi akan terbangun ide kreatif untuk melakukan perubahan dan menganalisis peluang secara sistematis untuk mempertahankan kompetitif dan meningkatkan kualitas produk dan jasa.

Salah satu strategi yang digunakan organisasi untuk mendorong inovasi adalah melakukan kegiatan sinergi. Terdapat 3 (tiga) pendekatan sinergi dengan tipe gaya manajemen yaitu (1) pendekatan portafolio dengan tipe kontrol finansial; (2) pendekatan kemitraan memiliki tipe gaya strategi control strategi dan (3) pendekatan kompetensi inti dengan tipe gaya strategi perencanaan.

Pengembangan lebih dari satu pendekatan sinergi membantu mempercepat penyelesaian permasalahan organisasi terutama dalam mendorong inovasi. Untuk mengembangkan ketiga pendekatan sinergi di atas, diperlukan suatu program yang jelas dan konsisten, adanya komunikasi dan kolaborasi yang melembaga antar unit, serta mempunyai aturan yang fleksibel. Media penyampaian informasi dan sosialisasi diperlukan untuk mengetahui potensi inovasi masing-masing unit yang kemudian dikembangkan menjadi kompetensi inti dari organisasi tersebut. Mempunyai Pimpinan yang memiliki kreativitas yang dapat mendukung inovasi, mengkoordinasi dan mendorong kolaborasi antar unit merupakan kunci sukses dari strategi kegiatan sinergi.

Daftar Pustaka

- Bangun, N. 1998. "Upaya Merger dalam Dunia Perbankan dalam Mencapai Sinergi" *Studi Pengembangan Manajemen dan Akuntansi*. Publikasi FE Untar. Th.I/04/1998.
- De Wit & Meyer. 1997. *Strategy - Process, Content, Context: An International Perspective*. Chapter 6. Synergy Management Consultants .
- Eirma. 1996. *Core Competence and R&D: Workshop II report*. diakses lewat www.eirma.asso.fr pada tanggal 28 Maret 2002
- Foss, J. & Iversen. 1997. *Promoting Synergies in Multiproduct Firms: Toward a Resource-based View*. Department of Industrial Economics and Strategy Copenhagen Business School.
- Goold & Campbell. 1998. *Management Styles and Parenting Theory Approach to Creating Value*
- Hamel, G. & CK Prahalad. 1994. "Competing for the Future" Harvard Business School, Press Boston
- Iversen, M. 1996. *Concepts of synergy – toward a clarification* , Department of Industrial Economics and strategy , Copenhagen Business School.
- Mac. Millan & Tampoe. 2001 *Synergy and self-organization in the evolution of complex systems* , System Research 12(2) : 89-121
- Tushman, 1997 . *Winning Through Innovation*. Harvard Business School Press, Boston: Massachusetts
- Penrose, Edith T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University
- Prahalad, C.K. 2002. *Managing and implementing change*. [www\Synergy Management Consultants Finland](http://www\SynergyManagementConsultantsFinland)
- Porter, Michael E. 1998. *The Competitive Advantage of Nation*. Mc. Millan Press Ltd. London. England