

# MEMPERTAHANKAN PERTUMBUHAN USAHA

(Bagian I dari 2 Tulisan)

Budi W. Soetjipto

## Abstrak

Setiap perusahaan berusaha meningkatkan pertumbuhannya. Tetapi, persoalannya, semakin tinggi pertumbuhan perusahaan, semakin sulit mempertahankannya, karena semakin besar ancaman terhadapnya. Dengan demikian, persoalan berikutnya adalah bagaimana mempertahankan pertumbuhan perusahaan. Strategi mempertahankan pertumbuhan bisa dilihat dari dua perspektif, yaitu perspektif deterministik yang menyatakan bahwa perusahaan harus mampu lolos dari proses seleksi ketat yang dilakukan oleh lingkungan itu sendiri. Perspektif ini kemudian diperkaya oleh teori organisasi industrial yang menyatakan bahwa baik buruknya kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh kondisi eksternal industrinya.

Kata kunci : Pertumbuhan perusahaan

"Hidup bagaikan sebuah roda, sekali waktu kita dapat berada di atas, di lain waktu kita dapat berada di bawah", demikian pepatah mengatakan. Begitu pula halnya dengan kehidupan perusahaan. Bagi manajemen perusahaan, pepatah tersebut bukan lantas membuat mereka pasrah tetapi malahan sebaliknya justru membuat mereka seharusnya semakin waspada terhadap kemungkinan jatuhnya perusahaan.

Tetapi persoalannya adalah semakin tinggi pertumbuhan perusahaan, semakin sulit mempertahankannya karena semakin besar ancaman terhadapnya. Persoalan ini dapat dimengerti apabila kita analogikan pertumbuhan dengan gula yang selalu mengundang semut-semut untuk berdatangan.

Hari berganti hari semut yang datang bertambah banyak sehingga porsi gula yang dapat diperoleh setiap semut kian sedikit, dan lama kelamaan gula pun akan habis. Itulah pada dasarnya yang akan dialami oleh perusahaan: semakin lama pertumbuhannya semakin kecil kemudian menjadi negatif sebelum akhirnya menghilang dari peredaran alias bangkrut atau dilikuidasi.

Untuk mencegahnya tentu saja diperlukan suatu strategi yang mampu mempertahankan pertumbuhan perusahaan. Strategi yang dimaksud dapat dilihat dari dua perspektif. Perspektif yang pertama disebut perspektif deterministik. Perspektif tersebut pertama kali diperkenalkan secara luas oleh Michael Hannan dan John Freeman (1977) melalui suatu teori yang mereka namakan teori ekologi populasi organisasi.

Teori ini pada dasarnya menyatakan bahwa agar suatu organisasi dapat bertahan (*survive*) di dalam lingkungan-

nya, organisasi tersebut harus mampu lolos dari proses seleksi ketat yang dilakukan oleh lingkungan itu sendiri. Menurut Hannan dan Freeman, organisasi tidak akan mampu lolos apabila tidak menyesuaikan diri secara tepat terhadap kondisi lingkungannya.

Namun kemampuan organisasi untuk beradaptasi sangat bergantung pada apa yang disebut *inertial pressures* (tekanan-tekanan inersia). Terdapat dua faktor yang mempengaruhi besar kecilnya tekanan-tekanan tersebut.

Faktor pertama adalah struktur internal organisasi yang meliputi berbagai investasi yang ditanamkan oleh organisasi dalam bentuk harta-harta tetap serta keahlian dan keterampilan sumberdaya manusia, informasi yang mampu diperoleh para pengambil keputusan di dalam organisasi, manuver-manuver dan intrik-intrik politik yang terjadi di dalam organisasi serta sejarah perkembangan organisasi.

Faktor kedua berasal dari eksternal organisasi, utamanya berbagai ketentuan dan peraturan pemerintah, ketersediaan informasi dan legitimasi.

Teori ekologi populasi organisasi kemudian memberikan tiga alternatif strategi yang dapat diterapkan organisasi menghadapi proses seleksi lingkungan. Strategi yang pertama dikenal sebagai *specialism* yang mengeksploitasi lingkungan secara maksimal tetapi membawa risiko jika lingkungan berubah.

Oleh karenanya strategi ini paling tepat diterapkan di lingkungan yang relatif stabil. Namun demikian sesungguhnya *specialism* dapat pula diterapkan di lingkungan yang bergejolak dengan syarat jangka waktu antara dua

---

Dr. Budi W. Soetjipto, Staf pengajar FEUI dan konsultan Lembaga Management FEUI

---

gejolak relatif pendek serta terdapat perbedaan karakteristik permintaan antara satu periode dengan periode lainnya.

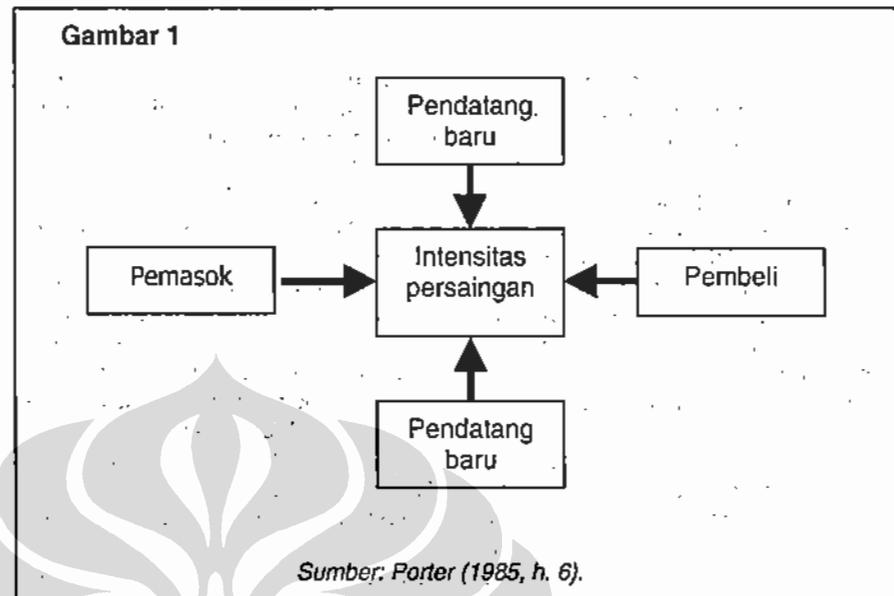
Alternatif kedua adalah *generalism*. Berbeda dengan *specialism*, alternatif ini tidak mengeksploitasi lingkungan secara besar-besaran untuk menghindari risiko perubahan lingkungan. *Generalism* paling sesuai diterapkan di lingkungan yang bergejolak dengan karakteristik permintaan yang serupa antara satu periode dengan periode lainnya. Alternatif terakhir merupakan kombinasi dua alternatif terdahulu yang disebut sebagai *polymorphism*. Strategi ini dirancang khusus untuk menghadapi lingkungan yang bergejolak namun jangka waktu antara dua gejolak harus relatif panjang dan terdapat perbedaan karakteristik permintaan antara satu periode dengan periode lainnya.

Dalam perkembangan selanjutnya, perspektif deterministik diperkaya dengan kehadiran teori organisasi industrial dengan pelopor utama pakar strategi dari Harvard Business School, Michael Porter (1981). Pada intinya teori ini mengatakan bahwa baik buruknya kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh kondisi eksternal (industri)nya.

Bagaimanakah cara mengetahui kondisi suatu industri? Ada satu model yang dapat digunakan, yaitu *five-forces model of competition* yang juga dikembangkan oleh Porter (1985) (lihat Gambar 1).

Menurut model ini, Intensitas persaingan meningkat apabila (Thompson, Jr. & Strickland III, 1995, h. 66-68):

1. Jumlah perusahaan di dalam industri meningkat sementara kemampuan mereka berimbang.
2. Permintaan terhadap produk melemah.
3. Perusahaan-perusahaan di dalam industri cenderung menerapkan taktik potong harga atau taktik-taktik lainnya untuk mendorong penjualan.
4. Kepindahan dari satu merek ke merek lain untuk produk yang sama membawa konsekuensi biaya yang rendah (para konsumen mudah untuk bertukar-tukar merek).



5. Satu atau lebih perusahaan menerapkan suatu taktik untuk memperkokoh posisinya namun merugikan perusahaan-perusahaan yang lain.

6. Insentif untuk memenangkan persaingan meningkat.

7. Untuk mengundurkan diri (keluar) dari industri membutuhkan biaya yang besar.

8. Perusahaan-perusahaan yang ada di dalam industri memiliki latar belakang yang beragam.

9. Perusahaan-perusahaan besar/kuat di luar industri mengambil perusahaan-perusahaan kecil/lemah di dalam industri dan kemudian menerapkan suatu taktik agresif dengan dukungan dana penuh untuk mentransformasikan perusahaan-perusahaan kecil/lemah tersebut menjadi besar/kuat.

Sementara itu, keseriusan ancaman dari para pendatang bergantung pada dua hal (Thompson, Jr. & Strickland III, 1995, h. 68-70). Yang pertama adalah aktif pasifnya perusahaan-perusahaan yang sekarang ada di dalam industri dalam menyambut para pendatang baru. Tentunya yang diinginkan adalah mereka yang pasif tetapi walaupun ada yang aktif, masih bisa menguntungkan para pendatang baru andaikata mereka yang aktif, misalnya, tergolong perusahaan-

perusahaan yang kecil/lemah.

Hal kedua adalah kuat tidaknya hambatan untuk masuk (*barriers to entry*). Hambatan tersebut dikatakan sangat kuat (industri sulit untuk dimasuki) dalam hal:

1. Skala keekonomian (*economies of scale*) yang dituntut sangat tinggi sehingga mampu menciptakan persoalan kelebihan kapasitas produksi pada para pendatang baru.
2. Sangat sulit untuk memperoleh akses ke teknologi produksi yang menghalangi para pendatang baru untuk berproduksi secara efektif dan efisien.
3. Dibutuhkan waktu bagi para pendatang baru untuk berproduksi secara efektif dan efisien (dikenal sebagai efek belajar atau *learning effect*).
4. Loyalitas para konsumen pada salah satu merek sangat kuat.
5. Dibutuhkan modal yang sangat besar untuk memulai produksi.
6. Sangat besarnya biaya-biaya yang tidak terkait dengan kapasitas produksi seperti biaya untuk memperoleh bahan baku, biaya untuk membeli teknologi produksi yang telah dipatenkan, biaya untuk mendapatkan lokasi yang strategis dan biaya bunga pinjaman.

7. Sangat sulit untuk memperoleh akses ke jaringan distribusi.
8. Peraturan-peraturan pemerintah yang sangat membatasi masuknya para pendatang baru.

Sedangkan ancaman dari produk-produk pengganti perlu diperhitungkan apabila harga mereka cukup bersaing, para konsumen tidak menemui kesulitan untuk berganti produk dan para konsumen percaya bahwa produk pengganti memiliki nilai kegunaan yang sama dengan produk yang selama ini dibeli (Thompson, Jr. & Strickland III, 1995, h. 70-71).

Bagi para pemasok dan pembeli, kekuatan mereka bergantung pada posisi tawar menawar (*bargaining position*) yang dimiliki (Thompson, Jr. & Strickland III, 1995, h. 71-73). Posisi tawar menawar para pemasok dikatakan kurang menguntungkan dalam hal:

1. Barang-barang yang dipasok tergolong barang-barang standar yang dapat diperoleh dari pemasok mana saja.
2. Perusahaan yang dipasok membeli dalam jumlah yang sangat besar dan merupakan pelanggan penting pemasok.
3. Barang-barang yang dipasok hanya merupakan komponen-komponen pelengkap dalam proses produksi.
4. Barang-barang dipasok dapat di-

hasilkan di dalam perusahaan (tidak perlu membeli dari para pemasok).

Untuk para pembeli, posisi tawar menawar mereka menjadi kurang menguntungkan jika produk yang mereka beli jumlahnya sangat sedikit dan sangat sulit berpindah-pindah dari satu merek ke merek yang lain atau berpindah ke produk pengganti.

Sementara itu, kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri terhadap kondisi industri bergantung pada kondisi internalnya. Cara yang biasa dilakukan untuk mengkaji kondisi internal adalah dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Arthur Thompson, Jr. dan A. J. Strickland III (1995) memberikan suatu pedoman mengenai apa-apa yang dapat menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Beberapa diantaranya dapat dilihat di Tabel 1.

Ada satu pendekatan lainnya, dikenal sebagai *resource-based approach* (pendekatan berbasis sumberdaya), yang memusatkan pengkajian kondisi internal perusahaan pada kepemilikan sumberdaya yang berkualitas. Sumberdaya di sini maksudnya adalah sumberdaya fisik (contoh: teknologi, peralatan dan perlengkapan, letak geo-graphis dan akses ke bahan baku), sumberdaya manusia dan sumberdaya organisasi (contoh: sistem dan tata cara yang ber-

laku di dalam perusahaan baik formal maupun informal) (Barney, 1991, h. 101).

Jay Barney (1996) menyodorkan satu alternatif metoda untuk menganalisis kualitas sumberdaya perusahaan. Metoda yang dimaksud adalah *VRIO* (*value-rareness-imitability-organization*) *method*. Metoda ini mengasumsikan bahwa setiap perusahaan memiliki kombinasi sumberdaya yang berbeda-beda (*resource heterogeneity*) dan sumberdaya-sumberdaya tersebut tidak dapat dengan mudah berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain (*resource immobility*).

Proses analisis dengan metoda VRIO sangat sederhana karena hanya menggunakan empat pertanyaan. Pertanyaan pertama adalah sebagai berikut:

*Apakah dengan mendayagunakan sumberdaya yang dimiliki, perusahaan berkemampuan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang terdapat di dalam lingkungan dan/atau menetralisasi ancaman-ancaman yang datang dari lingkungan?*

Indikasi bahwa perusahaan memiliki kemampuan seperti yang disebutkan dalam pertanyaan di atas adalah semakin berkurangnya biaya atau semakin meningkatnya pendapatan sejalan dengan semakin didayagukannya sumberdaya yang dimiliki.

Apakah yang perlu dilakukan jika ternyata sumberdaya yang dimiliki tidak dapat mendatangkan kemampuan seperti yang telah disebutkan dalam pertanyaan di atas? Jay Barney (1996) memberikan dua alternatif.

Alternatif pertama adalah memperoleh, menciptakan atau mengembangkan sumberdaya baru yang dapat mendatangkan kemampuan yang dimaksud. Salah satu perusahaan di Indonesia yang mampu menciptakan sumberdaya tersebut adalah Hotel Horison, Jakarta dengan membangun Krakatau Convention Hall yang berdaya tampung 4.000 orang untuk memenuhi permintaan akan ruang pertemuan guna kepentingan baik seminar maupun pesta perkawinan (Majalah Manajemen, 1995, h. 56).

Alternatif kedua adalah mendayagunakan sumberdaya yang lama

Tabel 1

Kekuatan	Kelemahan
Memiliki kompetensi-kompetensi inti/pokok ( <i>core competencies</i> ).	Pertumbuhan pendapatan di bawah rata-rata industri.
Memiliki pangsa pasar yang besar.	Keterbatasan sumberdaya keuangan.
Memiliki pelanggan-pelanggan yang loyal.	Reputasi yang kurang baik di mata konsumen.
Produk-produknya terdiferensiasi secara efektif.	Tertinggal dalam pengembangan produk.
Pemakaian dana terkendali secara baik.	Banyak terjadi pemborosan biaya.
Tingkat laba berada di atas rata-rata industri.	Tergolong perusahaan berskala kecil di dalam industri.
Menguasai teknologi produksi yang canggih.	Kualitas produk sangat rendah.
Manajemennya memiliki jiwa kewirausahaan yang tinggi.	Tingkat keterampilan/keahlian sumberdaya manusianya sangat rendah.

Sumber: Thompson, Jr. & Strickland III (1995, h. 108).

dengan cara yang berbeda dengan sebelumnya. PT Multi Bintang Indonesia (MBI) merupakan contoh perusahaan yang mengadopsi alternatif ini untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi jaringan distribusi yang dimiliki dengan jalan mengurangi jumlah distributor dari 112 menjadi hanya 12 saja tetapi tersebar di seluruh Nusantara dengan tugas tambahan mengelola persediaan penyangga (persediaan untuk berjaga-jaga agar tidak terjadi kekosongan barang di dalam pasar) dan mendukung upaya-upaya promosi perusahaan (Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada, 1994, h. 28-29).

Pertanyaan kedua adalah sebagai berikut:

*Berapa banyakkah perusahaan lain yang juga memiliki sumberdaya dengan kemampuan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang terdapat di dalam lingkungan dan/atau menetralisasi ancaman-ancaman yang datang dari lingkungan?*

Semakin sedikit jumlah perusahaan tentunya semakin baik. Tetapi, menurut Barney (1991), banyaknya perusahaan yang memiliki sumberdaya yang dimaksud sesungguhnya dapat tidak menjadi masalah asalkan jumlah perusahaan yang menginginkan sumberdaya dengan kemampuan tersebut lebih besar (permintaan lebih besar dari yang tersedia).

Pertanyaan ketiga adalah sebagai berikut:

*Apakah sumberdaya dengan kemampuan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang terdapat di dalam lingkungan dan/atau menetralisasi ancaman-ancaman yang datang dari lingkungan dapat dengan mudah diciptakan atau dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan lain yang tidak memilikinya?*



Pertanya penguasaan teknologi dalam perusahaan

Mudah tidaknya sumberdaya dengan kemampuan seperti itu diciptakan atau dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan bukan pemiliknya (ditiru) bergantung pada seberapa jelas atau seberapa rumit proses penciptaan/pengembangannya. Budaya perusahaan, keterampilan/keahlian sumberdaya manusia dan reputasi positif perusahaan di mata konsumen merupakan contoh-contoh sumberdaya yang tidak mudah untuk ditiru.

Perusahaan di Indonesia yang memiliki sumberdaya demikian, misalnya, adalah produsen jamu-jamu tradisional dengan beberapa individu tertentu yang berketerampilan/keahlian meracik jamu. Contoh lainnya adalah reputasi positif Teh Botol Sosro khususnya di kalangan konsumen menengah ke atas. Reputasi ini telah coba diikuti/disamai oleh pesaingnya, Teh Botol Dua Tang, selama bertahun-tahun tetapi hingga kini belum berhasil.

Pertanyaan terakhir adalah sebagai berikut:

*Apakah perusahaan telah diorganisasikan sedemikian rupa untuk mendayagunakan potensinya secara penuh?*

Organisasi yang dimaksud di sini

meliputi struktur dan proses (sistem dan tata cara). Barney (1991) mengemukakan dua contoh proses di dalam perusahaan yang mampu membantu pendayagunaan potensi perusahaan tersebut secara penuh, yaitu perencanaan strategis (*strategic planning*) serta sistem pengolahan data dan informasi.

Berdasarkan kekuatan/kelemahan dan kualitas sumberdaya yang dimiliki, manajemen perusahaan kemudian merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi eksternal perusahaan.

Porter (1985) memberikan dua alternatif strategi pokok yang dapat dijadikan pedoman.

Alternatif pertama adalah strategi efisiensi (kepemimpinan biaya) di mana perusahaan berupaya untuk beroperasi dengan biaya keseluruhan di bawah biaya-biaya yang dikeluarkan setiap pesaingnya. Tujuan pokok diterapkannya strategi ini adalah agar perusahaan mampu menawarkan harga yang lebih rendah sehingga dapat terjangkau oleh para konsumen.

Ada banyak faktor yang menentukan berhasil tidaknya upaya penekanan biaya. Barney (1996) menyebutkan empat diantaranya yang tergolong penting sebagai berikut:

1. Skala keekonomian yang dapat dicapai apabila perusahaan mampu menghasilkan produk yang lebih banyak dengan biaya per unit produk yang semakin rendah. Cara yang dapat ditempuh antara lain dengan mengadopsi pola *continuous process* untuk kegiatan produksi.
2. Pengalaman dalam bisnis. Dalam industri-industri tertentu, semakin perusahaan berpengalaman dalam bisnis, semakin mampu perusahaan untuk menghemat biaya. Contohnya

adalah industri-industri pembuatan pesawat udara, pembuatan kapal laut, perakitan komputer, pembuatan pesawat ruang angkasa dan penghasil semi konduktor (Bamey, 1996, h. 193). Korelasi negatif antara pengalaman dan biaya ini dapat dimengerti mengingat semakin lama perusahaan berkecimpung dalam bisnisnya, semakin manajemennya menguasai, misalnya, teknik-teknik produksi yang efisien.

3. Akses ke faktor-faktor produksi yang berbiaya rendah. Yang dimaksud faktor produksi di sini meliputi tenaga kerja, modal, lahan dan bahan baku. Keinginan untuk memperoleh akses semacam itulah yang mendorong sejumlah perusahaan global untuk mendirikan pabrik-pabrik mereka di negara-negara berkembang termasuk Indonesia. Namun perlu diperhatikan bahwa faktor-faktor produksi di suatu lokasi tertentu tidak selamanya berbiaya rendah karena tinggi rendahnya harga faktor-faktor produksi tersebut tetap ditentukan oleh hukum permintaan dan penawaran.
4. Penguasaan teknologi canggih yang tidak terkait dengan skala keekonomian. Perusahaan yang menguasai teknologi *automated materials handling systems*, umpamanya, mampu menjaga efisiensi pemindahan, penyimpanan dan bongkar muat bahan baku. Demikian pula halnya dengan perusahaan yang menguasai teknologi *electronic data interchange* untuk menjaga efisiensi pertukaran data dan informasi.

Alternatif kedua adalah strategi diferensiasi di mana perusahaan berupaya untuk menjadi unik (berbeda dengan yang lain) di dalam industrinya (Porter, 1985, h. 14). Taktik tradisional yang biasa dilakukan adalah dengan memodifikasi tampilan fisik produk, misalnya warna dan/atau bentuknya. Selain tampilan fisik, dalam pandangan Richard Caves dan Peter Williamson (1985), produk dapat dibuat berbeda dari sisi:

1. Fleksibilitasnya sehingga para pembeli dapat menyesuaikan produk tersebut sedemikian rupa agar sesuai kebutuhan mereka. Di Indonesia, produk yang dapat dikategorikan memiliki fleksibilitas yang cukup tinggi adalah Bumbu Inti Kokita hasil produksi Ika Foods, Bandung yang terdiri dari beberapa seri (Soetjipto, 1997d). Bumbu Inti Seri D, misalnya, dapat digunakan untuk memasak capcai kuah, daging brokoli, sayur kimlo, ayam asam manis, soto Bandung atau perkedel tahu sesuai selera dan keinginan pembeli.
2. Kompleksitasnya untuk menciptakan citra produk yang canggih di mata para konsumen. Contohnya adalah Rumah Sakit Bunda yang terletak di sudut Jalan Sutan Syahrir dan Jalan Teuku Cik Ditiro, Jakarta (Mohammad, 1997). Rumah sakit milik dr. Rizal Sini ini dua produknya tergolong unik, yaitu Klinik Tumbuh Kembang Anak untuk menangani kelainan-kelainan biopsikologis anak pada stadium dini, dan Klinik Fertilitas Morula untuk melayani pasangan yang kesulitan mendapatkan keturunan.
3. Promosinya, apakah itu mediana, kegemarannya atau cara penyampaian pesannya. Salah satu produk yang tampak berbeda karena kegemaran iklannya dan kekhasan pesan yang disampaikan dalam iklan tersebut adalah Extra Joss hasil produksi PT Bintang Toedjoe (SWA Online, 1997). Pesan iklan yang ditayangkan di hampir semua stasiun televisi swasta itu dibawakan oleh Cut Keke dan Deddy Kusuma dengan dialog yang lugas diselingi kata-kata kunci seperti: "Ini blangnya. Buat apa beli botolnya?" atau "Mengubah ngos jadi josi"
4. Pendistribusiannya, baik itu jenjangnya maupun cakupannya. Optik Melawai milik Budi P. Hadisurjo merupakan contohnya. Optik yang didirikan pada tahun 1981 ini memiliki posisi yang unik di dalam industrinya karena jaringan tokonya

yang sangat luas (berjumlah 66 toko di 17 kota) dan sebagian besar tokonya (53 dari 66 toko) terletak di dalam pusat perbelanjaan moderen.

5. Layanan penunjangnya. Cyber Café (terletak di Plaza Bapindo, Jakarta), umpamanya, tidak hanya menjual makanan dan minuman seperti kafe-kafe lain pada umumnya tetapi juga menyediakan fasilitas Internet (Weldison, 1997). Jadi di kafe tersebut, kita dapat menikmati makanan dan minuman yang kita pesan sambil menjelajah ke Internet. Untuk para pialang pasar uang atau pasar modal, misalnya, keberadaan fasilitas Internet sangat membantu sekali sehingga pada waktu istirahat makan siang pun mereka tetap dapat mengikuti perkembangan kurs mata uang atau harga saham di seluruh penjuru dunia.

Di industri keramik, strategi diferensiasi kelihatannya bahkan sudah menjadi semacam pakem dalam bersaing. Uraian selengkapnya mengenai hal itu dapat dilihat di Elisawati (1997a).

Kedua strategi di atas, menurut Porter (1985), dapat diterapkan baik untuk keseluruhan industri maupun secara terfokus hanya pada satu atau beberapa segmen dalam industri tersebut. Cyber Café merupakan salah satu contoh perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi secara terfokus, yaitu hanya ditujukan untuk segmen pengunjung kafe yang haus akan informasi dari Internet.

Di luar segmen itu (misalnya: segmen pengunjung yang tidak peduli atau tidak memerlukan keberadaan Internet), pembedaan yang dilakukan oleh Cyber Café akan kurang membawa pengaruh karena nilai kegunaannya yang kecil (mungkin hanya dianggap sebagai salah satu hiasan untuk mempercantik dekorasi kafe tersebut).

Bersambung ...