

# MEMPERTAHANKAN PERTUMBUHAN USAHA

(Bagian II dari 2 Tulisan)

Budi W. Soetjipto

## Abstrak

Setiap perusahaan berusaha meningkatkan pertumbuhannya. Tetapi, persoalannya, semakin tinggi pertumbuhan perusahaan, semakin sulit mempertahankannya, karena semakin besar acuan 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

Pembedaan strategi diferensiasi dari strategi efisiensi yang dilakukan oleh Porter (1985) ternyata tidak sepenuhnya disetujui terutama oleh Charles Hill (1988) serta Gareth Jones dan John Butler (1988). Kekurangsetujuan tersebut didasarkan pada adanya dualisme keterkaitan diferensiasi dengan biaya.

Di satu pihak diferensiasi berpotensi menekan biaya produksi per unit produk karena dengan diferensiasi yang efektif, permintaan akan produk dapat meningkat yang otomatis mendorong perusahaan memperbesar volume produksi (argumentasi dari segi skala keekonomian).

Namun di lain pihak diferensiasi dapat meningkatkan biaya non produksi mengingat perusahaan perlu menyediakan dana ekstra untuk menjelaskan

perbedaan-perbedaan produknya dengan produk-produk milik para pesaing mengingat tidak semua perbedaan yang ada dapat terlihat atau dimengerti dengan mudah.

Contohnya saja Klinik Fertilitas Morula milik Rumah Sakit Bunda. Bagi mereka yang awam dengan jargon-jargon kesehatan atau kedokteran, sulit untuk menebak macam layanan yang diberikan oleh klinik tersebut. Oleh karenanya Rumah Sakit Bunda perlu memberikan penjelasan kepada para konsumen, apakah itu dengan menggunakan brosur, atau menayangkan iklan di media-media cetak dan/atau elektronik. Penjelasan tersebut dapat membawa konsekuensi biaya yang besar mengingat cukup kompleksnya pembedaan yang dilakukan oleh Rumah Sakit Bunda relatif terhadap tingkat pengetahuan konsumen.

Secara keseluruhan, keterkaitan diferensiasi dengan biaya-biaya bergantung pada kelompok biaya mana

yang dominan. Jika kelompok biaya produksi proporsinya lebih besar ketimbang kelompok biaya non produksi, maka diferensiasi kemungkinan besar akan mampu menekan biaya total (efisiensi). Dalam hal ini pembedaan antara diferensiasi dan efisiensi tidak dapat diterima.

Sedangkan apabila kelompok biaya produksi proporsinya lebih kecil dibandingkan kelompok biaya non produksi, maka diferensiasi diperkirakan malah akan memperbesar biaya total (inefisiensi). Di sini pembedaan antara diferensiasi dan efisiensi diperlukan.

Keterkaitan keduanya mengingatkan manajemen perusahaan agar mengkaji komposisi biaya totalnya sebelum memutuskan apakah mengadopsi strategi diferensiasi atau strategi efisiensi.

Di samping strategi efisiensi dan strategi diferensiasi (keduanya dikenal sebagai strategi bersaing), ada strategi lain yang belakangan cukup populer di kalangan pengusaha, yaitu strategi aliansi atau strategi bekerjasama dengan satu atau lebih perusahaan lain. Penjelasan lebih rinci mengenai strategi tersebut dapat diikuti di Soetjipto (1995b).

Lebih menarik lagi, perusahaan(-perusahaan) yang diajak bekerjasama ternyata adalah para pesaing mereka sendiri. Apakah motif di balik berkembangnya fenomena kerjasama seperti itu (dikenal sebagai fenomena persaingan kolaboratif)? Silahkan baca Soetjipto (1997a).

Perspektif yang kedua disebut perspektif volisional. John Child (1972) dapat dikatakan sebagai pelopor utama kelahiran perspektif tersebut. Melalui tulisannya di jurnal ilmiah *Sociology*, ia berpendapat bahwa perusahaan mampu

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



Agresif menembus pasar

mempengaruhi situasi dan kondisi lingkungan sedemikian rupa sehingga menguntungkan bagi perusahaan itu. Namun agar efektif, upaya mempengaruhi tadi perlu didasarkan pada interpretasi yang akurat terhadap situasi dan kondisi awal dari lingkungan (situasi dan kondisi lingkungan pra pengaruh).

Menurut Karl Daft dan Richard Weick (1984), interpretasi yang akurat adalah interpretasi yang didahului oleh proses scanning, yaitu suatu proses pemantauan lingkungan dan penyediaan data-data mengenai lingkungan kepada manajemen perusahaan.

Data-data yang dihasilkan oleh process scanning lalu dikategorisasikan dan diberikan label untuk mengurangi kompleksitas dan mempermudah pemahamannya (Dutton & Jackson, 1987) sebelum kemudian dikomunikasikan ke manajemen perusahaan untuk menghasilkan interpretasi (positif atau negatif) yang mampu menggugah pemikiran dan motivasi serta mendorong mereka untuk merumuskan strategi yang diperlukan.

Apabila interpretasi terhadap lingkungan positif, maka perusahaan perlu menerapkan strategi yang agresif seperti yang dilakukan oleh PT Candra Kharisma Elektronik (CKE) (Aruman & Manoppol, 1997). Perusahaan ini didirikan pada tahun 1980 oleh Tjandra Ghozali, seorang insinyur elektro (arus

lemah) lulusan Universitas Trisakti, Jakarta.

Interpretasi positif CKE terhadap industri elektronika terbentuk berkat pendidikan dan pengalaman pendiri dan pemiliknya. Lihat saja, sejak sebelum lulus kuliah (tahun 1978), Tjandra telah aktif menulis sepekan sekali di Rubrik Elektronika Harian Sinar Harapan edisi Minggu (SHM) dengan honor Rp 40 ribu per tulisan.

Kemudian karena tulisan-tulisannya menarik, banyak yang meminta Tjandra menyediakan kit (panduan lengkap dengan komponen) dan printed circuit board (PCB). Itu sebabnya, dia lalu mulai memproduksi kit dan PCB peralatan audio seperti amplifier, penekan desis dan sebagainya seharga Rp 5-20 ribu per unit.

Produk itu dijual dengan merek shm project, karena memang merupakan hasil kerjasama Tjandra dengan SHM. Bentuk kerjasamanya, Tjandra boleh menggunakan Sinar Harapan (SH) sebagai media promosi, tentu saja lewat tulisannya dalam Rubrik Elektronika. Koperasi SH pun bersedia menjual produk shm dengan imbalan diskon 20%-30%.

Tjandra juga pernah bekerja di PT Jaya Pura Permai (JPP) yang memproduksi TV merek Lowe meski cuma beberapa tahun. Tabungan gajinya selama empat bulan digunakan sebagai

modal kerja awal untuk memproduksi kit dan PCB.

Berbekal interpretasi yang positif, CKE berkembang pesat. Awalnya CKE hanya bermarkas di garasi rumahnya seluas 15 m<sup>2</sup> di kawasan Cawang, Jakarta dengan 10 orang pegawai dan omset Rp 30-40 juta/tahun.

Tahun 1986 dia memindahkan usahanya dari rumah ke ruko di Glodok Plaza, Jakarta. Tempat seluas 200 m<sup>2</sup> itu disewanya dengan tarif Rp 1,8 juta/bulan. Pegawainya meningkat menjadi 20 orang dan mampu memproduksi ribuan unit amplifier, equalizer dan sebagainya serta mulai memproduksi mini compo. Omset CKE pun melonjak tajam.

Di awal tahun 1990-an CKE kewalahan melayani pesanan. Karena itu, tahun 1991 Tjandra memutuskan untuk mendirikan pabrik di atas lahan seluas 1 ha di Tangerang, Jawa Barat. Pusat kendali bisnisnya pun dipindahkan ke tempat seluas 300m<sup>2</sup> walaupun masih di pusat pertokoan yang sama bahkan berdekatan dengan kantor lamanya. Tetapi tempat itu tidak lagi disewa karena telah menjadi milik CKE dengan pinjaman bank berjangka empat tahun. Harganya pada Februari 1991 sekitar Rp 390 juta.

Omset CKE pada tahun 1995 yang lampau telah mencapai angka Rp 1,5 miliar tetapi setahun kemudian menurun menjadi 'hanya' Rp 1,25 miliar karena serbuan produk-produk impor terutama dari Korea Selatan. Meskipun mengalami penurunan, kita tetap tidak dapat mengingkari agresivitas CKE sehingga mampu meningkatkan omsetnya rata-rata sebesar 6 persen setiap tahunnya.

Dalam hal interpretasi yang negatif terhadap lingkungan, perusahaan perlu menerapkan strategi yang inovatif. Mengapa strategi ini? Robert Jacobson (1992) berpendapat bahwa hanya dengan strategi inovatiflah perusahaan mampu merubah situasi dan kondisi lingkungan yang berbau negatif menjadi situasi dan kondisi yang menguntungkan bagi perusahaan.

Menurut Jacobson (1992) strategi inovatif menuntut manajemen perusahaan untuk jeli membaca peluang-peluang yang ada. Salah tidaknya manajemen

perusahaan dalam membaca peluang-peluang tersebut sangat bergantung pada akurasi interpretasi terhadap situasi dan kondisi awal lingkungan. Dengan demikian, secara tidak langsung, efektivitas pengidentifikasian peluang-peluang pasar mensyaratkan eksistensi proses scanning yang efektif pula.

Syarat lainnya, dan ini yang lebih penting, yakni kemampuan perusahaan untuk menjadi organisasi belajar. Alasannya adalah bahwa dengan menjadi organisasi belajar, perusahaan mampu mengembangkan suatu proses lain yang disebut proses pencarian yang memfokuskan pada penemuan-penemuan peluang-peluang pasar (Mezias & Glynn, 1993, h. 82).

Berbeda dengan proses scanning yang bersifat formal, proses pencarian dapat bersifat informal dan melekat pada diri individu-individu yang ada di dalam perusahaan. Untuk mengetahui dan memahami lebih jauh mengenai organisasi belajar, silahkan baca Soetjipto (1995a).

Contoh perusahaan di Indonesia yang menerapkan strategi inovatif adalah Hotel Tugu Park (HTP) yang terletak di kota Malang, Jawa Timur (Elisawati, 1997b). Kita tahu bahwa Malang bukanlah kota bisnis yang sering dikunjungi para pengusaha dan bukan pula kota untuk berwisata seperti Bali namun HTP, meski tanpa bintang dan tidak dilengkapi oleh disko dan karaoke, mampu menjual kamar-kamarnya dengan tarif hampir Rp 800 ribu semalam. Bahkan tingkat hunian rata-ratanya mencapai 70 persen sehingga mampu mencapai titik impas hanya dalam waktu tiga tahun.

Strategi inovatif yang menjadi kunci sukses HTP adalah berupa pemberian sentuhan sejarah dan etnik pada setiap sudut hotel. Jadi, para tamu hotel tidak hanya bisa makan, minum dan tidur enak tetapi juga dapat mengamati dan menikmati warisan budaya dan pengalaman sejarah.

Di lobi hotel, misalnya, para tamu dapat mengamati dan menikmati gamelan buatan tahun 1820-an, arca dan aneka porselen berusia ribuan tahun, barang-barang kerajinan rakyat kuno serta berbagai barang tua lainnya seperti rantang, tempat nasi dan setrika

berbahan bakar arang.

Kemudian di ruang makan berkapasitas 25-40 orang, terdapat meja makan besar berikut kursi-kursinya yang dulu dimiliki oleh raja gula Oel Tiong Ham di Semarang antara tahun 1866-1924 dengan dikelilingi oleh semacam etalase yang memajang puluhan barang antik seperti piring dari zaman dinasti Ming, mangkok dan patung Dewi Kwan Yin di atas gajah dari dinasti Yuan (1271-1368). Di dinding ruang yang dinamakan Ruang Raja itu tergantung pula lukisan salah seorang putri Oei.

Sementara kamar-kamar suite HTP memiliki tema etnik dan sejarah yang berbeda-beda. Babah Suite, umpamanya, menampilkan dekorasi bemuansa etnik dan sejarah Cina sedangkan Raden Saleh Suite memajang reproduksi lukisan

Penangkapan Pangeran Diponegoro karya Raden Saleh dan potret diri pelukis akbar tersebut serta dilengkapi tempat tidur dengan tiang-tiang besar berkelambu dan tempat duduk duduk priyayi Jawa tempo doeloe buatan tahun 1850-an.

Efektivitas strategi inovatif HTP tentu saja tidak terlepas dari kejelian Anhar Setjadibrata, sang pemilik, dalam menangkap keinginan para pengunjung hotel untuk menikmati suasana yang berbeda sekaligus terbebas dari hingar bingar musik-musik masa kini serta kemampuannya dalam mengkombinasikan upaya pemenuhan keinginan tersebut dengan kesejukan dan ketenangan kota Malang yang selama ini tersembunyi di balik citranya yang kurang menguntungkan bagi bisnis perhotelan. U

#### DAFTAR BAHAN BACAAN

- Aruman, E. & Manoppol, Y. 1997. "Kiat Tjandra bertahan di industri elektronika". *SWA Online*, 03/XIII.
- Barney, J. B. 1996. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading: Addison-Wesley.
- Barney, J. B. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17(1): h. 99-120.
- Caves, R. E. & Williamson, P. J. 1985. "What is product differentiation, really?" *Journal of Industrial Economics*, 34(2): h. 113-132.
- Child, J. 1972. "Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice". *Sociology*, 16: h. 1-22.
- Daft, R. L. & Weick, K. E. 1984. "Toward a model of organizations as interpretation systems". *Academy of Management Review*, 9(2): h. 284-295.
- Dutton, J. E. & Jackson, S. E. 1987. "Categorizing strategic issues: Links to organizational action". *Academy of Management Review*, 12(1): h. 76-90.
- Elisawati, V. 1997a. "No competition like it". *SWA Online*, 11/XIII.
- Elisawati, V. 1997b. "Anhar Setjadibrata, raja hotel tanpa bintang". *SWA Online*, 03/XIII.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. 1977. "The population ecology of organizations". *American Journal of Sociology*, 82(5): 929-964.
- Hill, C. W. L. 1988. "Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework". *Academy of Management Review*, 13(3): h. 401-412.
- Jacobson, R. 1992. "The Austrian school of strategy". *Academy of Management Review*, 17(4): h. 782-807.
- Jones, G. R. & Butler, J. E. 1988. "Costs, revenue, and business-level strategy". *Academy of Management Review*, 13(2): h. 202-213.
- Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada. 1994. *Cases in strategic management*. Yogyakarta: BPFE.
- Majalah Manajemen. 1995. *Kontribusi dunia bisnis menyambut 50 tahun Indonesia merdeka*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Mezias, S. J. & Glynn, M. A. 1993. "The three faces of corporate renewal: Institution, revolution and evolution". *Strategic Management Journal*, 16: h. 77-101.
- Mohammad, H. 1997. "Profil: Sukses membangun Bunda". *Galra Online*, 40/III.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1981. "The contributions of industrial organization to strategic management". *Academy of Management Review*, 6(4): h. 609-620.
- Soetjipto, B. W. 1997a. "Persaingan kolaboratif". *SWA*, 24/XIII : h. 66.
- Soetjipto, B. W. 1997b. "Paradigma volisional dalam manajemen". *SWA*, 23/XIII : h.
- Soetjipto, B. W. 1997c. "Paradigma deterministik era globalisasi". *Bisnis Indonesia*, 26 September: h. 8.
- Soetjipto, B. W. 1997d. "Mass customization". *SWA*, 17/XIII: h. 64.
- Soetjipto, B. W. 1995a. "Strategi mewujudkan learning organization". *Usahawan*, Juli: h. 46-49.
- Soetjipto, B. W. 1995b. "Membangun jaringan global melalui pembentukan aliansi strategis". *Usahawan*, Mei: h. 11-16.
- SWA Online*, 1997. "Gasakan Suroboyoan Extra Joss". 05/XIII.
- Thompson, Jr., A. A. & Strickland III, A. J. 1995. *Strategic management: Concepts and cases* (Edisi kedelapan). Chicago: Irwin.
- Weldison. 1997. "Kafe yang sepi di akhir pekan". *SWA Online*, 11/XIII.