

PERANAN MANAJEMEN STRATEJIK DALAM MEMBESARKAN PERUSAHAAN KECIL

Patrick L. Stlady

Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan

Abstract

Strategic management is management decisions that determine the fate of a company. Every company aiming to excel for a long time must always utilize strategic management continuously. According to Wheelen and Hunger, strategic management has more primitive forms. The application of strategic management requires allocation of company's resources. Only big companies like Astra International Tbk. and HM Sampoerna Tbk. are able to dedicate sufficient human and financial resources for the application of strategic management, while small companies do not have such resources and only manage to use a more primitive form of strategic management, such as budget planning. According to Wheelen & Hunger, strategic management requires all levels in the organization to think strategically. This can only be done when the company has adopted information system to communicate strategic information from the top to the bottom level. Because almost all small companies do not have such information system, does this mean that they must content with budget planning and forget about strategic management? Is it true that small entrepreneurs starting from zero only use strategic management after their small companies become big? If it is true, then the contribution of strategic management in leading small companies to grow and become big companies is immaterial! This paper aims to present the contribution of strategic management in turning small companies into big companies.

Pendahuluan

Manajemen stratejik pada awalnya adalah kebijakan usaha yang berorientasi pada koordinasi dan peningkatan kinerja aktivitas fungsional perusahaan. Dalam perkembangannya, manajemen stratejik mengintegrasikan kebijakan perusahaan dengan situasi lingkungan usaha dan keputusan-keputusan stratejik.

Ketika perusahaan kecil baru berdiri, sebagian besar sumber daya perusahaan, baik modal maupun sumber daya manusia termasuk kepemimpinan pendiri perusahaan dicurahkan sepenuhnya untuk menstabilkan perusahaan. Bagaikan bayi yang baru lahir, ada masa kritis perusahaan kecil dimana perusahaan harus dapat melayani sebuah segmen pasar yang setia menjadi pelanggannya.

Apabila kita mengenal istilah Balita (di Bawah Lima Tahun) sebagai masa kritis bagi pertumbuhan seorang bayi, maka masa kritis bagi perusahaan kecil adalah dua tahun. Dalam dua tahun inilah pimpinan perusahaan kecil bekerja serabutan membenahi segala hal yang tidak sempat dipersiapkan sebelumnya maupun hal-hal yang tidak terduga.

Setelah melewati masa kritisnya, pemilik perusahaan telah dapat menikmati penghasilan yang relatif stabil dari perusahaannya. Sebagian besar perusahaan kecil didirikan dengan motivasi untuk memberi penghasilan yang cukup bagi pendirinya. Misi perusahaannya hanya untuk menafkahi keluarga pemiliknya. Maka setelah perusahaan dapat memberi penghasilan yang relatif tetap, perusahaan telah menyelesaikan misinya dan pimpinan perusahaan yang kebanyakan masih berhubungan keluarga kehilangan orientasi untuk mengubah perusahaan kecil tersebut menjadi perusahaan yang lebih besar (menengah).

Setelah melalui masa kritisnya, beberapa perusahaan kecil tidak tinggal tetap sebagai perusahaan kecil, melainkan berkembang dan berhasil menjelma menjadi perusahaan menengah. Sebagian karena keberhasilannya merebut sebuah citra, seperti Kartika Sari dengan pisang bolen-nya yang memperoleh citra kuat sebagai oleh-oleh kota Bandung. Sebagian lain karena faktor-faktor non-ekonomi, seperti misalnya adanya fasilitas dari penguasa atau hubungan keluarga akibat perkawinan. Namun, ada sebagian perusahaan kecil yang menjadi perusahaan menengah karena keberhasilannya melayani segmen pasar yang potensial. Berapa besar peranan manajemen stratejik untuk mengantarkan sebuah perusahaan kecil, sehingga dapat melayani segmen pasar potensial tersebut dengan baik dan dapat berkembang menjadi perusahaan menengah?

MODEL DASAR MANAJEMEN STRATEJIK

Manajemen stratejik terdiri dari empat elemen dasar (Wheelen & Hunger, p. 8) yaitu Pengenalan Lingkungan, Formulasi Strategi, Implementasi Strategi dan Evaluasi dan Pengendalian.

Salah satu bagian terpenting dari formulasi strategi adalah *directional strategy*, yaitu pengarahan perusahaan untuk bertumbuh, stabil atau mengecil. Perusahaan kecil tidak memiliki pilihan untuk mengecil (*retrenchment*), karena pilihan tersebut sama saja dengan menutup perusahaan. Pilihan untuk stabil juga sama dengan pilihan tidak melakukan strategi apa-apa dan tetap menjadi perusahaan kecil. Dengan demikian, hanya perusahaan kecil yang memiliki orientasi untuk tumbuh yang akan menemukan pentingnya peranan manajemen stratejik untuk mengubahnya menjadi perusahaan menengah.

Pengenalan Lingkungan

Elemen dasar pertama manajemen strategik adalah pengenalan lingkungan. Menurut Wheelen and Hunger, lingkungan usaha terdiri dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal terdiri dari 4 *general forces*, yaitu ekonomi, teknologi, politik-hukum dan sosial budaya dan 6 *competitive forces*, yaitu ancaman pendatang, persaingan dalam industri, ancaman produk substitusi, daya tawar pembeli, daya tawar pemasok dan kekuatan stakeholder lain. Bagi perusahaan kecil di Indonesia yang ingin bertumbuh dalam segala keterbatasannya terutama perlu memperhatikan komponen ekonomi yang merupakan bagian dari *general forces*. Bagi perusahaan kecil, komponen ini lebih penting dari komponen lainnya, karena komponen ini menentukan tingkat daya beli dan gaya hidup masyarakat. Hal mana menjadi dasar untuk menemukan segmen pasar yang akan dilayani dengan sepenuh hati.

Setelah melewati masa kritisnya dan perusahaan kecil telah berhasil menstabilkan usahanya, maka pengenalan lingkungan yang perlu dilakukan oleh perusahaan kecil adalah untuk menjawab bagaimana perusahaan harus bertumbuh. Dalam keadaan krisis ekonomi, ketika daya beli masyarakat lemah, beberapa perusahaan kecil cepat menanggapi dengan menjual produk yang sesuai dengan daya beli masyarakat yang lemah tersebut. Misalnya Brownies Kukus Amanda dapat menjual sejenis cake dengan harga yang jauh di bawah cake standar yang telah beredar luas di masyarakat. Ketika ekonomi sedang bertumbuh, di tengah aktivitas bisnis yang tinggi, perusahaan kecil harus fokus dan mengerahkan seluruh sumber daya perusahaan untuk melayani segmen pasar potensial yang terlalu kecil untuk dilayani perusahaan besar (*niche*). Hal ini yang mengubah Kartika Sari dari perusahaan kecil menjadi perusahaan menengah seperti sekarang ini.

Dari ke enam *competitive forces*, kekuatan yang harus lebih mendapat perhatian perusahaan kecil adalah kekuatan persaingan dalam industri. Apabila kekuatan ini masih rendah, maka perusahaan kecil masih menjadi perintis dalam industri dan mempunyai ruang yang cukup luas untuk bertumbuh menjadi perusahaan besar. Namun, apabila kekuatan persaingan dalam industri sudah besar, maka sebagai perusahaan kecil hampir tidak mungkin memenangkan persaingan kecuali perusahaan kecil ini dapat menggalang dukungan dana yang cukup untuk mengkonsolidasikan industri. Tetapi pada umumnya, perusahaan kecil memiliki keterbatasan modal dan sumber daya, sehingga sangat sulit baginya untuk memenangkan persaingan melawan perusahaan yang lebih besar dengan modal dan sumber daya yang lebih kuat. Jalan satu-satunya adalah membuat persaingan menjadi tidak relevan dengan mengubah batas-batas segmen pasar melalui *Blue Ocean Strategy* (Kim & Mauborgne, p.5).

Dalam lingkungan internal, struktur perusahaan kecil merupakan struktur sederhana dimana pemilik menjadi faktor dominan. Dominannya peranan pemilik perusahaan masih akan terus bertahan hingga perusahaan kecil tersebut berhasil menjadi perusahaan menengah. Budaya perusahaan kecil sangat dipengaruhi oleh budaya pemiliknya. Apabila pemiliknya menjunjung nilai kekeluargaan yang tinggi seperti banyak dijumpai dalam suku Jawa, maka budaya kekeluargaan yang kental dapat dirasakan pada perusahaannya. Kekuatan dan kelemahan perusahaan (S-W) sangat tergantung dari kekuatan dan kelemahan pemiliknya. Apabila pemilik perusahaan memiliki sifat boros, maka kecenderungan terjadi kebocoran pada keuangan perusahaan juga besar. Apabila pemilik memiliki kemampuan untuk melayani orang lain, maka perusahaannya akan dapat memiliki pelayanan pelanggan yang baik.

Dalam rantai nilai perusahaan, mata rantai yang perlu diperhatikan oleh perusahaan kecil adalah pemasaran dan keuangan. Ke dua mata rantai ini ibarat jantung dan otak perusahaan. Kelangsungan hidup dan kesehatan keuangan perusahaan sangat tergantung pada ke dua mata rantai ini. Mata rantai berikutnya yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia (SDM), karena tanpa SDM yang baik proses untuk mengubah perusahaan kecil menjadi besar tidak dapat berjalan.

Formulasi Strategi

Tidak banyak pimpinan perusahaan kecil yang memiliki visi dan misi yang kuat. Sebagian besar perusahaan kecil didirikan hanya sebatas untuk menafkahi keluarga pendirinya dan hanya sebatas itu pulalah misi perusahaan. Selanjutnya pimpinan perusahaan tersebut hanya bersifat reaktif, menunggu datangnya kesempatan yang lebih baik untuk mengembangkan usahanya.

Namun, ada sebagian pimpinan perusahaan kecil yang memiliki visi dan mempunyai misi yang kuat. Mereka ingin menawarkan produk dan jasa yang belum disediakan oleh perusahaan lain. Mereka membongkar batas-batas segmen pasar yang telah terbentuk dan menciptakan segmen pasar baru. Ambil contoh Jonas Photo yang menawarkan solusi fotografi bagi segmen anak muda. Sebelum Jonas Photo berdiri, layanan fotografi di Bandung memiliki fokus bagi kebutuhan keluarga dan tidak ada yang fokus pada kebutuhan anak muda. Jonas Photo adalah salah satu perusahaan kecil yang dapat berkembang

karena pimpinan perusahaannya memiliki misi yang kuat dan dapat dengan baik melayani segmen pasar yang belum dilayani sepenuh hati oleh perusahaan lain.

Bagi perusahaan kecil yang memiliki misi yang kuat, maka setelah melalui masa kritisnya, pimpinan perusahaan akan mengarahkan perusahaannya (*corporate directional strategy*) untuk bertumbuh. Mengingat ukuran perusahaan yang masih kecil, maka strategi pertumbuhan perusahaan kecil adalah melakukan konsentrasi dan bertumbuh secara horisontal dengan membuka cabang dan / atau memperbanyak lini produk dan jasa.

Pada saat itu, produk atau jasa yang dimiliki perusahaan kecil memiliki status *question marks* dalam *BCG matrix*, yaitu produk baru yang membutuhkan banyak investasi untuk pengembangannya. Apabila pimpinan perusahaan berhasil menumbuhkan perusahaannya, maka produk atau jasa perusahaan tersebut berganti status menjadi *stars*, namun apabila gagal, maka produk atau jasa tersebut menjadi *dogs* dan perusahaan kecil gagal untuk bertumbuh.

Dalam *parenting-fit matrix*, bisnis perusahaan kecil yang memiliki misi kuat hampir pasti memiliki tingkat ketidakcocokan yang rendah antara kunci sukses yang diperlukan dan karakter pemiliknya. Namun apabila peluang untuk mengembangkan bisnis tersebut kecil, misalnya akibat keterbatasan pasar atau akibat adanya sifat/karakter/kebiasaan pemiliknya yang kurang sesuai, maka bisnis tersebut termasuk *ballast business* dan pemiliknya akan mengalami kesulitan untuk membesarkan perusahaan kecil tersebut dengan mengandalkan satu-satunya bisnis yang dimilikinya.

Hanya bisnis yang termasuk *heartland business* yang dapat dipergunakan untuk membesarkan perusahaan kecil tersebut. Bisnis yang termasuk *heartland business* memiliki tingkat kecocokan yang tinggi antara karakter pemilik dan peluang berkembang.

Keberhasilan perusahaan menyusun strategi fungsional untuk mencapai misi perusahaan ditentukan dari kekuatan kompetensi intinya. Apabila bisnis perusahaan kecil tersebut termasuk *heartland business*, maka perusahaan tersebut telah memiliki kompetensi inti yang cukup kuat untuk menyusun strategi fungsional guna membesarkan perusahaan dan mewujudkan misinya. Strategi fungsional yang perlu disusun meliputi semua bidang, yaitu pemasaran, keuangan, pengembangan (*R&D*), operasi, pengadaan, logistik, sumber daya manusia, dan teknologi informasi.

Implementasi Strategi

Dalam proses implementasi strategi, ada tiga hal pokok yang harus disusun:

- Program
- Anggaran
- Prosedur

Selain daripada itu, pimpinan perusahaan harus mempersiapkan perubahan struktur organisasi perusahaan sesuai dengan perubahan ukuran perusahaannya.

Pimpinan perusahaan kecil mengimplementasikan strategi dengan metoda semi-formal. Program dan anggaran tidak disusun secara terperinci dan terdokumentasi rapi, tetapi garis besarnya telah diperhitungkan pucuk pimpinan perusahaan kecil. Prosedur ditetapkan dengan sistem *learning by doing* dan mengalami proses *trial and error*, karena proses penyusunannya tidak melibatkan banyak orang, sehingga beberapa aspek bisnis mungkin terlewatkan.

Implementasi strategi dalam perusahaan kecil hampir dipastikan melibatkan semua orang dalam organisasi. Karyawan ditambah dan dipromosikan, sebagian lagi diberhentikan atau dikotakkan, karena tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Misalnya, pada awal perusahaan, asisten pimpinan perusahaan adalah seorang karyawan lulusan SD yang terlatih, namun ketika perusahaannya membesar, kebutuhan asisten pimpinan adalah lulusan D3, sehingga asisten yang lama terpaksa masuk "kotak" dengan posisi baru yang diciptakan secara khusus atau diberi pesangon yang memuaskan.

Dalam menggerakkan organisasi untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan oleh pimpinan, hampir seluruh perusahaan kecil menerapkan model *push from the top*. Pimpinan perusahaan memimpin implementasi secara langsung dan karena ukuran organisasi perusahaannya masih kecil, maka dengan kepemimpinan tunggal yang ada pada perusahaan kecil, organisasi perusahaan akan bergerak sesuai dengan arah yang dikehendaki. Budaya perusahaan yang masih didominasi oleh budaya pemiliknya tidak menjadi faktor yang menghambat.

Evaluasi dan Pengendalian

Sebagian besar perusahaan kecil tidak memiliki laporan keuangan yang lengkap. Untuk keperluan pembayaran pajak, perusahaan-perusahaan tersebut menggunakan sistem norma penghitungan penghasilan neto, yaitu perhitungan pembayaran pajak berdasarkan jumlah penjualan kotor per tahun dikalikan sebuah besaran persentase tertentu yang ditetapkan berdasarkan industri perusahaan yang bersangkutan. Sistem laporan keuangan semacam ini tidak dapat dipertahankan apabila perusahaan kecil akan berkembang menjadi perusahaan menengah.

Sejalan dengan dorongan untuk mengganti sistem laporan keuangan, dimana perusahaan kecil perlu mulai menyusun laporan laba rugi dan neraca (*balance sheet*), maka evaluasi dan pengendalian dapat dilakukan melalui analisa laporan keuangan.

Namun, masih banyak perusahaan kecil di Indonesia yang membuat laporan laba rugi dan neraca hanya untuk keperluan pajak saja dan tidak untuk keperluan evaluasi dan pengendalian. Hal ini antara lain disebabkan oleh ketidakmampuan pemilik perusahaan untuk menganalisa laporan keuangan, atau karena tidak adanya alokasi waktu untuk melakukan aktivitas evaluasi akibat dari antusiasme yang berlebihan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

Meskipun evaluasi dan pengendalian dalam perusahaan kecil tidak mendapat perhatian khusus, dampak negatif-nya pada kinerja perusahaan secara keseluruhan tetap terbatas. Keterlibatan langsung pemilik dalam memimpin implementasi strategi dan kecilnya organisasi perusahaan membuat penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dapat dibatasi. Dengan kata lain, pemimpin perusahaan secara alamiah telah melakukan evaluasi dan pengendalian pada kegiatannya sehari-hari. Tentu saja, ketika pada akhirnya perusahaan kecil dapat menjelma menjadi perusahaan menengah, sistem evaluasi dan pengendalian perlu dibenahi, agar kebocoran dan penyimpangan yang terjadi tidak sampai menghancurkan perusahaan.

PERANAN PIMPINAN PERUSAHAAN

Peranan manajemen strategik dalam proses pertumbuhan perusahaan kecil sangatlah penting. Pimpinan perusahaan kecil secara sadar maupun tidak telah menggunakan manajemen strategik untuk membesarkan perusahaannya. Empat elemen dasar manajemen strategik, yaitu pengenalan lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi/pengendalian dilakukan oleh pimpinan perusahaan kecil yang berhasil membesarkan perusahaannya menjadi perusahaan menengah.

Ada beberapa kasus perusahaan kecil yang berusaha menjelma menjadi perusahaan menengah, namun gagal dan kembali lagi menjadi kecil. Lingkungan usaha menyatakan kegagalan mereka akibat kekuranghatian. Secara ilmiah, penulis menyatakan bahwa kegagalan mereka akibat ketidakmampuan pimpinan perusahaan menggunakan manajemen strategik. Beberapa hal yang menyebabkan kegagalan tersebut adalah *over expansive* dan *lost of vision*.

Over expansive, kegagalan akibat kesalahan membaca potensi pasar yang ada dan menghitung *cost of capital*, sehingga investasi yang dilakukan tidak memberikan hasil atau *return* yang memadai dan modalnya tergerus habis. Dalam manajemen strategik, pimpinan perusahaan gagal mengenali lingkungan usahanya. Sedangkan *Lost of vision*, kegagalan akibat ketidakmampuan pimpinan perusahaan memanfaatkan tingginya permintaan untuk membesarkan perusahaannya menjadi perusahaan menengah.

Dalam manajemen stratejik, pimpinan perusahaan gagal mem-formulasi-kan strategi yang tepat untuk bertumbuh.

Kegagalan pimpinan perusahaan kecil dalam implementasi strategi dan evaluasi/pengendalian sangat jarang terjadi. Ukuran organisasi yang masih kecil memudahkan pimpinan yang masih menggunakan sistem *one-man-show* menggerakkan dan mengendalikan perusahaan untuk menerapkan strategi yang telah diformulasikan. Jadi, kegagalan penggunaan manajemen stratejik pada perusahaan kecil sebagian besar terjadi pada dua elemen pertamanya, yaitu pengenalan lingkungan dan formulasi strategi.

Sama halnya dengan perusahaan besar, penggunaan manajemen stratejik dalam perusahaan kecil sangat tergantung pada pucuk pimpinan perusahaan (*CEO*). Hal yang membedakan adalah dalam perusahaan kecil, pemilik perusahaan hanya perlu memperhatikan komitmen pada diri sendiri, karena masih banyak fungsi perusahaan yang belum didelegasikan, sementara dalam perusahaan besar, pimpinan perusahaan masih harus mengumpulkan eksekutif-eksekutif lainnya untuk bersama-sama menjalankan ke empat elemen dasar manajemen stratejik.

REKONSTRUKSI BATAS-BATAS PASAR

Kebanyakan perusahaan kecil didirikan dalam industri yang telah terbentuk, sehingga meninggikan tingkat persaingan di dalam industri. Tingkat persaingan yang tinggi seperti ini akan menghambat pertumbuhan perusahaan. Perusahaan kecil mesti merekonstruksi batas-batas pasar untuk melepaskan diri dari persaingan (Kim & Mauborgne, p.47) dan mempunyai ruang untuk bertumbuh.

Rekonstruksi batas pasar akan menghasilkan sebuah target segmen baru yang belum dilayani oleh perusahaan lain. Apabila perusahaan kecil dapat melayani kebutuhan segmen pasar ini, maka perusahaan tersebut mempunyai ruang untuk bertumbuh menjadi perusahaan yang lebih besar. Dalam buku "*Blue Ocean Strategy*", Kim dan Mauborgne mengemukakan enam pendekatan dasar untuk merekonstruksi batas-batas pasar.

KESIMPULAN

Manajemen stratejik berperan penting dalam membesarkan perusahaan kecil menjadi perusahaan menengah. Elemen penting yang menentukan adalah pengenalan lingkungan usaha dan visi-misi perusahaan. Apabila perusahaan kecil didirikan dalam industri yang memiliki tingkat persaingan yang tinggi, maka visi-misi perusahaan harus mampu untuk merekonstruksi batas-batas pasar, sehingga perusahaan memiliki ruang yang lebih luas untuk bertumbuh.

Perusahaan kecil masih memiliki struktur organisasi yang sederhana, sehingga peranan pemilik/pemimpin perusahaan sangat menentukan keberhasilan penggunaan manajemen stratejik untuk bertumbuh.

Di sisi lain, struktur organisasi yang sederhana memudahkan proses implementasi strategi dan proses evaluasi-pengendalian. Baik disadari maupun tidak, pemilik perusahaan kecil yang berhasil mengubah perusahaannya menjadi perusahaan menengah dan besar telah menggunakan manajemen stratejik untuk menunjang kesuksesannya.

Daftar Pustaka

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée. *Blue Ocean Strategy*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2005

Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. *Strategic Management & Business Policy*, New Jersey: Prentice Hall, 2000

Departemen Keuangan Republik Indonesia Direktorat Jenderal Pajak. *Petunjuk Pengisian SPT Tahunan Pajak Penghasilan Wajib Pajak Orang Pribadi*, Jakarta, 2006