

DAMPAK RESTRUKTURISASI EKONOMI DAN FINANSIAL TERHADAP PERKEMBANGAN BISNIS DI INDONESIA

R. Gatot Heru Pranjoto

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Trunojoyo Madura
gatot_pranjoto@yahoo.Com

ABSTRAK

Kebijakan ekonomi yang kurang optimal, resesi ekonomi dunia akan berdampak pada rendahnya pertumbuhan ekonomi yang berdampak pada perkembangan bisnis di Indonesia. Kedepan diharapkan Kebijakan ekonomi diarahkan dapat mengelola lahan produktif dan sektor riil secara optimal. Pembangunan sumberdaya manusia secara menyeluruh dengan meningkatkan keterampilan, wawasan serta membentuk jiwa wirausaha, mulai dari pemerintah, legislatif agar dapat kreatif dan inovatif. Pemimpin yang berkompentensi tinggi, mampu menyelesaikan semua permasalahan, seta mempunyai jiwa kewirausahaan sangat dibutuhkan. Kedepan Pemerintah diharapkan dapat menghasilkan regulasi yang menguntungkan UMKM sehingga diperoleh Keunggulan daya saing perusahaan/organisasi. Total Quality Management merupakan salah satu alat unt mencapai keunggulan daya saing, dengan menerapkan Teknologi baru, Teknik pemotivasian, Misi baru, dan Struktur baru.

Kata kunci : UMKM, keunggulan daya saing

ABSTRACT

Economic policy that is less than optimal, the world economic recession will result in low economic growth have an impact on business development in Indonesia. It is expected that the economic policies directed to manage the productive land and real sector optimally.

Human resource development as a whole by improving the skills, knowledge and entrepreneurial spirit form, from the government, the legislature in order to be creative and innovative. Highly competent leader, able to solve all the problems, has the entrepreneurial spirit is needed.

The next government is expected to produce a favorable regulatory SMEs to obtain Excellence competitiveness of enterprises / organizations. Total Quality Management is one stu tool unt achieve competitive advantage, applying new technologies, motivating techniques, a new mission, and a new structure.

Key words : SME, competitive advantage

PENDAHULUAN

Kondisi bisnis diindonesia belum dikelola secara optimal dan terpadu, belum terarah, belum ada langkah yg detail dan terukur Sejak era reformasi (1998) s/d 2016, selama 18 tahun kondisi bisnis diindonesia belum berubah, ditambah dengan ketergantungan berbagai sektor ekonomi di Indonesia dengan luar negeri serta ditambah dengan Krisis ekonomi dunia hingga sekarang, untuk itu Perlunya kesungguhan pemimpin, profesional, dimana motivasi yang fondamental masih lemah, motivasi yang ada masih diukur

dengan material dan keuntungan jangka pendek, dilain pihak Reformasi birokrasi, masih nampak adanya praktek bisnis biaya tinggi, korupsi sampai diwilayah kabupaten. Pembangunan infrastruktur pusat-daerah masih kurang, Kebijakan Investasi Nasional, Kenyataannya, masih berpihak pada investasi :

1. Investasi portofolio dipasar modal sebagian besar lebih bersifat jangka pendek dan spekulatif
2. Sedang penanaman modal langsung (luar negeri/asing dan dalam negeri) masih belum dirasakan optimal oleh masyarakat Indonesia

Jika semua investasi diatas tidak dikelola secara terpadu, maka dapat menimbulkan spekulasi yang mendorong terjadinya penyimpangan atau bubble ekonomi

Resesi dunia yang terjadi pada dekade 2015-16 ini semakin menambah carut marutnya pertumbuhan ekonomi khususnya di Indonesia, yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi berbagai kebijakan khususnya yang berhubungan dengan pembangunan perekonomian terutama pembangunan perekonomian pedesaan, dan UKM, dimana :

- a. Pergerakan ekonomi-bisnis, didominasi kearah perdagangan dibanding dengan pengembangan manufaktur
- b. Pergerakan ekonomi-bisnis lebih menyentuh hal yang bersifat konsumtif
- c. Di Indonesia terjadi De-Industrialisasi, karena belum tergarapnya secara optimal lahan produksi dan sektor riil, serta mempunyai kecenderungan masyarakat konsumtif
- d. Sudut pandang UMKM terhadap lembaga keuangan
- e. Sudut pandang lembaga keuangan terhadap UMKM
- f. Dilema UMKM

PEMBAHASAN

Keunggulan daya saing perusahaan/organisasi dipengaruhi 2 faktor :

1. Mutu yang tinggi
2. Biaya yang rendah

TQM merupakan salah satu alat untuk mencapai keunggulan daya saing

MENINGKATKAN MUTU MELALUI REFORMASI

1. Teknologi baru
2. Teknik pemotivasian
3. Misi baru
4. Struktur baru

Jika perusahaan dan negara tidak dapat menghasilkan barang/jasa yang bermutu tinggi maka akan terjadi erosi daya saing serius dipasar global

CAPAIAN

- a. Competitive advantage, tercipta melalui upaya peningkatan value setinggi-tingginya, mengurangi cost maupun biaya yang kurang relevan semaksimal mungkin
- b. Gagasan kreativitas dan inovasi menjadi pendekatan yang ampuh untuk memimpin pasar global
- c. Negara yang mempunyai competitive advantage (daya saing) yg tinggi , aka mampu bertahan memimpin (leader) dalam kegiatan bisnis global
- d. Kunci utama memenangkan persaingan bisnis , adalah tercapainya market share melalui penciptaan produk /jasa yg memiliki kualitas tinggi dan sisi quality, cost delivery
- e. Terjun ke dunia bisnis global harus memahami kegiatan globalisasi seperti cooperation/kerjasama dan competition/bersaing

- f. Perusahaan yang terbaik adalah perusahaan yg mengikuti dan menjalankan nilai universal atau standar global
- g. Untuk mengatur bisnis global, maka dicitakan standarisasi yang disetujui WTO (World Trade Organization)
- h. Tujuan standarisasi adl agar mempunyai kesempatan yg sama dan scr obyektif dpt mengukur kinerja kegiatan bisnisnya
- i. Globalisasi butuh wawasan yang luas agar tercapai benefit bagi stake holder maupun keharmonisan dlm pengelolaan lingkungan alamnya
- j. Kegiatan ekspor di Indonesia masih bertumpu dari komoditi primer, sehingga masih membutuhkan upaya pembangunan industri pengelolaan
- k. Sejauh ini kondisi ekonomi dan bisnis di Indonesia masih belum menunjukkan tingkat stabilitas yang maksimal, krn belm mempunyai struktur industri yang kokoh

REFORMASI.

- a. Reformasi adalah proses untuk mengubah, mengatur atau membentuk kembali fungsi-fungsi dan aktivitas-aktivitas organisasi tradisional menjadi organisasi yg berfokus pada kepuasan konsumen, dg menggunakan paradigma, konsep, alat dan teknik baru agar dapat menghasilkan barang/jasa bermutu tinggi dan berbiaya rendah
- b. 2 konsep penting mereformasi organisasi :
 1. Total Quality Management (TQM) atau manajemen mutu total (MMT) dan
 2. Cost management systems (CMS) atau sistem manajemen biaya
 Manajemen biaya memungkinkan pengevaluasian dan penyempurnaan TQM secara berkesinambungan.

JIWA WIRAUSAHA

Proses untuk berbuat kreatif dan inovatif akan dilakukan oleh orang yang memiliki jiwa dan sikap kewirausahaan, biasanya orang tersebut memiliki inisiatif dan penuh rasa percaya diri (yakin, percaya diri, optimis dan berkomitmen tinggi). Memiliki motif berprestasi, memiliki jiwa kepemimpinan, berani tampil beda serta berani mengambil risiko.

Kewirausahaan adalah kemampuan kreatif dan inovatif seseorang yang dijadikan dasar serta kiat, dan sumber daya untuk mencari peluang menuju sukses. intinya adalah berkreaitif dan berinovatif untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (create new and different), seseorang yang kreatif akan menghasilkan karya dan karsa, dan ini merupakan modal utama untuk sukses, dimana banyak perusahaan yang sukses karena dikelola oleh orang yang kreatif dan inovatif.

Proses kreatif dan inovatif diawali dengan menciptakan ide dan pemikiran baru untuk membuat produk baru dan berbeda. Didalam suatu perusahaan atau lembaga biasanya ide kreatif dan inovatif ini dilakukan oleh lembaga penelitian dan pengembangan (research and development), ide yang dihasilkan oleh research and development ini merupakan nilai tambah sekaligus merupakan peluang untuk menciptakan dan memimpin pasar. Adapun cara yang dilakukan adalah dngan :

1. Pengembangan teknologi baru
2. Penemuan pengetahuan ilmiah baru
3. Perbaikan produk dan jasa yang ada
4. Penemuan cara berproduksi yang efisien

Proses kewirausahaan diawali dengan imitasi dan duplikasi yang selanjutnya berubah menjadi proses pengembangan dan berakhir dengan

penciptaan produk baru dan berbeda. Tahap penciptaan produk baru dan berbeda inilah yang disebut dengan tahap kewirausahaan, tahap kewirausahaan (inovatif) dipengaruhi oleh faktor pribadi maupun lingkungan.

Faktor lingkungan yang menjadi pemicu seseorang berwirausaha adalah peluang, model peran dan aktivitas, jadi perilaku seseorang untuk berwirausaha dipengaruhi oleh kompetensi, insentif dan lingkungan.

LEADERSHIP-PROBLEM SOLVER

Diera pasar global, dimana ditandai dengan tingkat persaingan yang sangat ketat, maka dibutuhkan kehandalan pemimpin (leadership) yang mempunyai keberanian serta mampu menyelesaikan berbagai permasalahan (problem solver), permasalahan tersebut antara lain yang berhubungan dengan penyimpangan antara rencana awal (budget) dengan pencapaian actual, semakin besar penyimpangan tersebut, maka semakin besar permasalahan bisnis yang dihadapi perusahaan, sehingga membutuhkan kemampuan analisis yang tajam, untuk segera mengidentifikasi permasalahan tersebut, untuk selanjutnya ditentukan solusi permasalahan tersebut.

Semakin kompleks model bisnis, maka review harus dilakukan secara berkala, lebih-lebih pada saat kondisi ekonomi kurang stabil, maka review bahkan dilakukan harian, agar penyimpangan atau kesalahan dapat diketemukan seawal mungkin, jika permasalahan diketahui seawal mungkin, maka solusi yang dibutuhkan mudah, tetapi jika permasalahan diketemukan sudah kronis, maka solusi permasalahannya sulit, jadi dapat dianalogkan bahwa permasalahan perusahaan sama dengan penyakit manusia.

DIBUTUHKAN AHLI KEUANGAN

Kemampuan seorang nahkoda, sopir, pilot sampai ditempat tujuan, agar tidak salah arah dan mampu menghadapi berbagai rintangan diperjalanan, menggambarkan kemahiran seorang pemimpin perjalanan, demikian juga seorang pemimpin atau seorang manajer harus betul-betul faham akan posisi perusahaan yang dipimpinya, agar perusahaan tidak salah arah dan dapat mencapai tujuannya yaitu nilai perusahaan.

Perencanaan keuangan strategis berbeda-beda sesuai dengan tahapan siklus bisnis yang terdiri dari empat tahap, missal pada bisnis property saat lesu merupakan kesempatan untuk mengumpulkan land bank dengan membelinya diharga yang murah, dan pada saat booming merupakan saat yang tepat untuk menjual property.

Perencanaan strategi keuangan yang disusun berdasar siklus bisnis, membutuhkan peranan direktur keuangan yang berperan sebagai ahli keuangan atau arsitek keuangan yang berfungsi menyiapkan fundamental keuangan perusahaan, yang mempunyai kekuatan fondasi dan kerangka struktur bangunan agar tidak mudah roboh dan tahan hempasan tetapi efisien.

Pada saat perusahaan memutuskan untuk tumbuh secara agresif, atau bahkan tumbuh lebih besar dari rata-rata industry , berarti aka nada perusahaan sejenis yang terpukul karena market sharenya telah terambil, jika keputusan telah diambil untuk pertumbuhan agresif, maka kegiatan investasi dan pendanaan harus menyesuaikan dengan strategi bisnis agresif tersebut. Disiplin dalam menjalankan Strategi keuangan menjadi tugas utama seorang direktur keuangan.

Tujuan utama strategi keuangan perusahaan adalah meningkatkan nilai perusahaan melalui investasi yang dilakukan serta didukung oleh pendanaan yang memadahi dan efisien. Analisis bisnis adalah merupakan titik awal penyusunan arsitektur keuangan yang meliputi pemahaman faktor internal

maupun eksternal yang melengkapi analisis SWOT. Analisis bisnis akan menganalisis bisnis akan menghasilkan nilai fundamental perusahaan. Peningkatan nilai fundamental yang sejalan dengan peningkatan nilai perusahaan dapat dicapai bila didukung oleh strategi keuangan yang tepat, yang meliputi keputusan investasi dan bagaimana penyediaan sumber dananya.

Diantara investasi awal dengan hasil yang diterima dapat terjadi perbedaan waktu yang lama, misal untuk memiliki kebun kelapa sawit yang produktif dan berproduksi, maka dibutuhkan waktu sejak awal menanam hingga produktif selama 4 tahun. Untuk membangun pabrik baru dibutuhkan waktu setidaknya dua sampai tiga tahun untuk berproduksi. Ini yang membedakan sektor riil dengan sektor keuangan, disektor keuangan terutama terkait dengan pasar modal, keuntungan dapat diperoleh dalam waktu sesaat. Disektor riil dibutuhkan kesabaran dalam melewatinya, dimana sektor riil lebih banyak mempekerjakan karyawan disbanding dengan sektor keuangan sehingga manajemen harus mampu mengelola lebih banyak sumber daya manusia, oleh karena itu pekerja sektor keuangan sering kehilangan kesabaran ketika berpindah bekerja disektor riil.

MODEL MANAJEMEN STRATEGIK

Perencanaan strategik merupakan keputusan penting berkaitan dengan masa depan kehidupan organisasi. Pengambilan keputusan ini berdimensi jangka panjang dan dirumuskan oleh manajemen puncak dengan melibatkan seluruh komponen penting dalam perusahaan. Karena sifatnya strategik, maka berhasil tidaknya hasil keputusan ini akan berdampak luas pada seluruh aspek organisasi. Proses Manajemen Strategik memiliki empat elemen:

1. Scanning Lingkungan
2. Formulasi Strategi
3. Implementasi Strategi
4. Evaluasi dan Pengendalian

Model Manajemen Strategik menjelaskan dua dataran strategi yaitu formulasi strategi dan implementasi strategi. Formulasi strategi memiliki beberapa pentahapan yaitu pendefinisian visi/misi, penentuan tujuan (objective), pemilihan strategi, dan pembuatan kebijakan (*policy*), sedangkan implementasi strategi terdiri atas pembuatan program, penyusunan anggaran dan pembuatan prosedur.

Dalam memformulasi dan mengimplementasi strategi, perusahaan sebelumnya harus melakukan analisis dan evaluasi secara komprehensif terhadap berbagai elemen baik lingkungan internal maupun eksternal. Salah satu pendekatan untuk menganalisis lingkungan adalah menggunakan analisis SWOT (Strength / kekuatan, Weakness / kelemahan, Opportunity / kesempatan dan Threat / ancaman).

Pemilihan strategi ini tentulah didasarkan pada pertimbangan cost & benefit yang paling menguntungkan bagi perusahaan. Apabila perusahaan memilih strategi merger dan akuisisi artinya perusahaan telah memilih alternatif terbaik dan paling sesuai di antara alternatif yang ada.

Dalam perjalanan mengimplementasi strategi, perusahaan menghadapi berbagai tekanan baik internal atau eksternal yang bisa membiaskan arah dan mempengaruhi efektivitas implementasi tersebut. Oleh sebab itu perusahaan harus senantiasa mengevaluasi, mengontrol, dan mengembangkan seperangkat rencana atau bahkan mereformulasi strategi ke arah yang paling sesuai dengan situasi lingkungan sebagai bentuk feedback dari adanya tekanan-tekanan tersebut. Disamping itu strategi bukanlah sesuatu yang statis tetapi dinamis sehingga reformulasi adalah sangat mungkin dilakukan.

- Visi: pandangan ke arah masa depan organisasi
- Misi : visi yang dinyatakan lebih spesifik
- Tujuan: hasil yang akan diperoleh. Tujuan ini memiliki ciri-ciri *acceptable, flexible, measurable, motivating, suitable, understandable* dan *achievable*. Tujuan harus jelas dan sedapat mungkin dinyatakan secara spesifik dan terukur, Misalnya pertumbuhan (kenaikan penjualan, aset), profitabilitas (laba bersih, laba dibanding dengan modal), efisiensi (biaya rendah), kepemimpinan pasar (pangsa pasar), kepemimpinan teknologi (novasi, kreativitas)
 - a. Strategi: rencana komprehensif bagaimana perusahaan mencapai tujuan dengan misi yang telah dirumuskan.
 - b. Kebijakan (*policy*): penghubung antara formulasi strategi dan implementasi strategi, mengarah pada perpaduan antara konsep dan tindakan/aksi.
 - c. Program: aktivitas yang dilakukan dalam rangka melaksanakan sebuah rencana. Anggaran: perencanaan biaya untuk melaksanakan setiap program.
 - d. Prosedur: petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan atau dijalankan.

LEVEL MANAJEMEN STRATEGIK

Pada organisasi yang memiliki banyak unit bisnis, pengambilan keputusan strategik umumnya terjadi pada tiga tingkatan yaitu level korporat (*corporate level*), level unit bisnis (*business/ divisional level*) dan level fungsional (*functional level*). Perencanaan strategik yang dibuat pada level korporat merumuskan kemana perusahaan akan melangkah dengan melihat dimana posisi saat ini dan posisi di masa lalu, sedangkan strategi bisnis memfokuskan pada lingkup yang lebih sempit atau pada unit bisnis.

Strategi pada level korporat memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. berdimensi jangka panjang
- b. bersifat komprehensif
- c. berorientasi masa depan
- d. bersifat *grand strategy*
- e. berupa platform yang akan menjadi landasan berpijak organisasi
- f. berada pada level manajemen puncak.

Dalam menyusun perencanaan ini perusahaan harus melihat keselarasan antara kapabilitas internal perusahaan dengan lingkungan eksternal yang senantiasa berubah. Contoh perencanaan strategik pada level korporat adalah keputusan untuk mencapai posisi dominan dalam industri melalui merger. Merger menekankan adanya pengintegrasian sumber daya masing-masing perusahaan dengan mengoptimalkan transfer kapabilitas seperti keahlian manajerial, kekuatan finansial, kepemimpinan teknologi dan penguasaan pasar.

Strategi korporat ditujukan untuk membangun dan mengembangkan sejumlah kemampuan strategik yang beda dan unik (*distinctive capabilities*) dan mengembangkan serta memperkuat kompetensi inti (*core competence*). Selanjutnya kapabilitas unik dan kompetensi tersebut akan mampu membawa perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Termasuk dalam strategi korporat ini adalah penyusunan aktivitas-aktivitas bisnis secara komprehensif dan terukur dalam rangka mencapai tujuan yang telah digariskan. Misalnya perusahaan merumuskan tujuan untuk mencapai pertumbuhan, kepemimpinan pasar, inovasi, peningkatan nilai perusahaan, dan profitabilitas.

Dilihat dari sisi lain, karakteristik perencanaan bisnis dalam organisasi dapat dibedakan antara perencanaan strategik dan perencanaan operasional. Perencanaan strategik diformulasikan pada level korporat, sedangkan perencanaan operasional dilakukan pada level unit bisnis dan level fungsional. Dengan demikian, strategi korporat dan strategi bisnis berbeda dalam hal (1) di level mana strategi diformulasikan dan diimplementasikan, dan (2) keluasan fokus. Strategi bisnis (*business strategy*) menekankan pada posisi keunggulan bisnis secara individual, dengan memaksimalkan kontribusinya terhadap tujuan perusahaan secara keseluruhan. Strategi bisnis juga dimaksudkan untuk mengeksploitasi aset-aset strategis yang bisa dimanfaatkan. Bisa jadi strategi bisnis diformulasikan secara otonom oleh masing-masing unit bisnis tetapi masih berpedoman pada strategi korporat. Jika strategi korporat memformulasi strategi pada level perusahaan seperti pemasaran, distribusi dan produksi, maka strategi bisnis hanya mencakup pada scope masing-masing unit bisnis atau masing-masing jenis produk. Dalam sebuah universitas *corporate strategy* diformulasikan pada tingkat rektorat dan mencakup kebijakan komprehensif lingkup universitas, sedangkan *business strategy* diformulasikan oleh dekanat pada lingkup fakultas.

PRODUCT LIFE CYCLE (PLC)

Product life cycle (daur kehidupan produk) menggambarkan perjalanan penjualan dan keuntungan industri untuk sebuah produk pada pasar tertentu, bukan penjualan dan keuntungan sebuah produk atau merek individual. Sebuah produk mungkin melewati masing-masing tahap daur kehidupan tersebut, tetapi bisa mengikuti atau berlawanan polanya dengan penjualan atau keuntungan industri. Product life cycle ini memiliki empat pentahapan kehidupan yang terdiri dari fase pengenalan, pertumbuhan, kematangan dan kemunduran. Tidak semua produk akan mengalami semua fase pentahapan tersebut. Produk yang gagai pada tahap pengenalan tidak akan melewati tahap selanjutnya. Demikian pula ketika produk yang gagal pada tahap pertumbuhan tidak akan mencapai tahap kematangan. Diperlukan analisis dan pengamatan yang mendalam dalam tahapan mana produk perusahaan saat ini berada. Rentang waktu tidak bisa dijadikan acuan kapan produk berpindah dari tahap satu ke tahap berikutnya. Biasanya dipakai persentase pertumbuhan penjualan dan keuntungan dalam waktu yang cukup untuk bisa mengetahui pada fase mana posisi produk berada.

1. Product-Market Matrix

Kerangka analisis *Product-Market Matrix* (Matrix Produk-Pasar) bisa digunakan untuk menganalisis berbagai alternatif strategi yang bisa dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan bisa melihat empat dimensi melalui perpaduan produk pasar untuk selanjutnya dijadikan landasan perencanaan strategi pertumbuhan perusahaan. Matriks ini terlihat pada Gambar 4.3 dimana matriks tersebut memberikan empat alternatif kesempatan perusahaan untuk tumbuh yaitu melalui:

2. Pertumbuhan Terkonsentrasi

Pertumbuhan terkonsentrasi, dinamakan juga penetrasi pasar, adalah strategi perusahaan untuk tumbuh melalui peningkatan penjualan produk yang ada pada segmen pasar lama. Perusahaan berusaha tumbuh melalui peningkatan volume penjualan produk yang dimiliki saat ini dengan sasaran konsumen sama. Peningkatan volume penjualan ini antara lain dengan mengintensifkan penggunaan atau pemakaian produk oleh konsumen.

3. Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk merupakan strategi pertumbuhan perusahaan melalui penawaran produk baru untuk segmen pasar lama.

Produk baru bisa berarti produk yang belum pernah ada sebelumnya atau merupakan hasil inovasi, dari produk-produk lama tetapi telah dilakukan pengembangan secara substansial seperti modifikasi produk, perubahan fitur, penggantian kemasan, penambahan isi, perbaikan model, perpanjangan usia produk dan pengembangan karakteristik lainnya. Perusahaan yang kuat dan unggul dalam *research & development* akan memiliki peluang yang besar untuk melakukan inovasi dan pengembangan produk baru.

4. Pengembangan Pasar

Pengembangan pasar adalah strategi pertumbuhan perusahaan yang dilakukan melalui perluasan segmen pasar dengan menawarkan produk lama. Strategi ini dilakukan melalui dua cara yaitu (1) memperluas area geografis pasar dan (2) mencari pengguna baru. Perluasan area pasar bisa dilakukan dengan membuka atau memperbanyak saluran distribusi di tempat lain baik domestik atau internasional, sedangkan mencari pengguna baru adalah dengan mengidentifikasi dan mencari pengguna potensial berdasarkan analisis demografik dan psikografik.

DIVERSIFIKASI

Diversifikasi berarti pemberagaman usaha. Secara luas diversifikasi dibagi dalam dua tipe yaitu diversifikasi terkait (*related diversification*) dan diversifikasi tidak terkait (*unrelated diversification*). Diversifikasi terkait adalah diversifikasi yang dilakukan dengan memasuki bisnis baru atau menawarkan produk baru pada pasar baru, tetapi masih terkait dengan mata rantai industri. Diversifikasi terkait ini dibagi dalam integrasi ke depan (*forward integration*), integrasi ke belakang (*backward integration*), integrasi horisontal (*horizontal diversification*), dan diversifikasi konsentris (*concentric diversification*). Sedangkan diversifikasi yang tidak terkait dinamakan diversifikasi konglomerat.

Integrasi ke depan dilakukan oleh perusahaan dengan memasuki bidang bisnis yang terkait dengan pemasaran output atau produk. Misalnya perusahaan mobil membangun jaringan distribusi dan showroom mobil.

Integrasi ke belakang terjadi apabila perusahaan melakukan perluasan bisnis dengan memasuki bisnis/ industri bahan mentah atau input dari perusahaan yang bersangkutan. Misalnya perusahaan minyak goreng menerjuni bisnis perkebunan kelapa sawit atau misalnya sebuah hotel memasuki bisnis katering.

Diversifikasi konsentrik adalah diversifikasi yang dilakukan dengan memasuki bisnis baru tetapi masih terkait dengan bisnis lama. Produk atau jasa yang ditawarkan masih memiliki keterkaitan dengan produk atau jasa yang dimiliki perusahaan selama ini. Misalnya perusahaan perangkat keras komputer memasuki bisnis *software*

Diversifikasi horisontal adalah strategi menambah/ memasuki bisnis baru yang tidak terkait tetapi perusahaan masih memiliki keunggulan manajerial dan familiaritas dengan konsumen lama untuk menerjuni bisnis baru tersebut. Diversifikasi dilakukan ini dengan memanfaatkan kompetensi inti yang telah ada. Misalnya perusahaan minuman berkarbonasi memasuki bisnis air mineral dalam kemasan.

Diversifikasi konglomerat adalah diversifikasi dengan memasuki bisnis baru yang sama sekali tidak terkait dengan bisnis yang selama ini dimiliki. Misalnya perusahaan elektronik menerjuni bisnis asuransi. Diversifikasi tipe ini berusaha mengembangkan kompetensi yang sama sekali baru.

Apabila perusahaan melakukan berbagai bentuk diversifikasi di atas maka akan menjadikannya sebuah konglomerasi, yang menerjuni puluhan bahkan ratusan bidang bisnis. Risiko diversifikasi adalah ketika perusahaan tidak mampu mengembangkan kompetensi pada masing-masing bisnis tersebut karena

semakin jauh keterkaitannya dengan kompetensi inti yang dimiliki saat ini. Pada era 1980an and 1990an perkembangan konglomerasi di Indonesia sangat pesat, tetapi pada saat yang sama justru di Amerika berkembang de-konglomerasi yakni pengurangan perusahaan dari suatu kelompok bisnisnya atau mendivestasi unit bisnis ke pihak lain.

PORTERS FIVE FORCES MODEL.

Model ini awalnya adalah sebuah perangkat analisis terhadap lingkungan industri. Porter menggambarkan adanya kombinasi lima kekuatan (five forces) yang berasal dari lingkungan eksternal langsung yang berada pada lingkungan industri yang bersangkutan. Lima kekuatan ini merupakan ancaman serius yang mampu menekan perusahaan ke posisi yang tidak menguntungkan. Dengan kata lain keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan senantiasa terancam oleh lima kekuatan yang berasal dari (1) para pesaing, (2) pendatang baru, (3) kekuatan tawar pemasok, (4) kekuatan tawar pembeli, dan (5)

1. Ancaman Pendatang Baru

Perusahaan sulit atau tidak dapat mencegah masuknya para pendatang baru yang akan masuk dalam industri. Pendatang baru adalah perusahaan-perusahaan yang telah beroperasi saat ini dan perusahaan-perusahaan yang akan memulai beroperasi dalam industri. Pendatang baru ini tidak hanya berasal dari domestik tetapi juga berasal dari luar negeri. Mereka berpotensi untuk mengubah struktur pasar sehingga bisa mengikis pangsa pasar dan keuntungan perusahaan. Derajat kemudahan atau kesulitan pendatang baru yang masuk dalam industri tergantung dari seberapa tinggi "pagar" atau *barrier to entry*. *Barrier to entry* tersebut bisa berasal dari peraturan pemerintah, *economies of scale*, loyalitas pelanggan, *know how*, monopoli akses bahan mentah, inovasi produk baru, dan kepemilikan hak paten. Perusahaan dapat mengamankan posisi kompetitifnya dengan melakukan langkah-langkah strategis untuk mempertinggi *barrier to entry* baik secara natural atau secara sengaja menghalangi pendatang baru (*contrived deterrence*). Misalnya loyalitas pelanggan terhadap produk Microsoft adalah salah satu *barrier to entry* yang bersifat natural.

2. Ancaman Pesaing

Pesaing dalam industri jelas memberikan ancaman secara konstan. Mereka adalah pesaing-pesaing yang bisa menyerang baik secara langsung atau tidak langsung. Kompetisi yang intens ini terjadi ketika struktur industri tidak berada pada pasar monopoli. Di pasar persaingan sempurna misalnya, banyaknya produsen yang menawarkan produk yang sama dan hampir tidak ada diferensiasi produk, persaingan berkisar pada loyalitas dari pelanggan. Penetapan harga yang menghasilkan kontribusi margin yang tinggi sulit dilakukan oleh perusahaan. Demikian juga di dalam struktur pasar yang oligopoli dari persaingan tidak sempurna/ persaingan monopolistik. Perusahaan berusaha mendiferensiasi produknya dari produk pesaing, tetapi hal serupa juga dilakukan oleh mereka, sehingga kompetisi di pasar akan selalu konstan. Beberapa faktor yang menyebabkan intensnya persaingan ini antara lain adalah kekuatan para pesaing yang seimbang, jumlah perusahaan yang banyak, dan pertumbuhan industri yang lambat.

3. Kekuatan Tawar Pemasok

Pada industri tertentu, misalnya tepung terigu, para pemasok memiliki posisi tawar yang sangat kuat terhadap perusahaan yang memerlukan pasokan input darinya, misalnya pabrik mie instant. Akibatnya perusahaan mie memiliki dependensi yang sangat tinggi terhadap perusahaan tepung terigu. Jika keadaan ini berlanjut, maka posisi ini tidak menguntungkan bagi

perusahaan dan bahkan bisa membahayakan apabila sewaktu-waktu pemasok mengurangi atau menghentikan pasokannya. Ada beberapa hal yang menyebabkan kuatnya posisi tawar yang dimiliki oleh pemasok yaitu: jumlah pemasok yang relatif sedikit dibanding perusahaan yang disuplai, terbatasnya jumlah produk yang dihasilkan oleh pemasok dan kurangnya produk substitusi.

4. Kekuatan Tawar Pembeli

Kekuatan ini muncul ketika para pembeli secara leluasa berpindah atau menggunakan produk perusahaan lain. Pembeli, terutama pembeli barang industri, memiliki kekuatan untuk memaksa perusahaan untuk menuruti keinginannya. Akibatnya perusahaan sulit menghindari kebijakan misalnya dalam hal penentuan harga atau pengurangan jumlah produksi. Bila pembeli menginginkan barang dalam jumlah yang sangat besar, maka ia akan meminta harga diskon, atau jika pembeli hanya memerlukan jumlah yang lebih sedikit maka perusahaan harus mengurangi jumlah produknya. Pembeli yang memiliki kekuatan tawar ini disebabkan oleh beberapa kondisi misalnya jumlah perusahaan yang menyediakan produk serupa cukup banyak, dan pembeli memiliki informasi yang akurat tentang struktur biaya.

5. Ancaman Produk Substitusi

Pada saat ini inovasi produk sangat spektakuler dengan penemuan-penemuan baru sehingga menyebabkan produk-produk lama menjadi cepat usang dan memiliki *life cycle* yang pendek. Produk-produk baru tersebut bisa merupakan produk substitusi jika bisa berfungsi sama atau hampir sama dengan produk lama. Bahkan produk substitusi akan mengganti secara total fungsi produk lama tersebut. Misalnya *compact disk* telah menggeser fungsi pita kaset. Kemajuan teknologi riset dan pengembangan memungkinkan sebuah perusahaan menghasilkan inovasi-inovasi produk. Pesaing yang sangat inovatif akan memiliki keunggulan bersaing atau memiliki peluang sebagai pemimpin pasar, sehingga dapat membahayakan perusahaan. Kemunculan produk substitusi ini harus direspons oleh perusahaan secara cepat karena hal ini merupakan ancaman serius bagi produk perusahaan. Salah satu kontributor *cash flow* perusahaan berasal dari produk baru, sehingga perusahaan yang lambat dalam inovasi produk akan sulit bertahan di pasar.

PENCIPTAAN NILAI (VALUE CREATION)

Analisis rantai nilai (*value chain analysis*) yang dikemukakan oleh Porter bisa digunakan untuk mengidentifikasi potensi penciptaan nilai dari perusahaan. Rantai nilai merupakan sebuah konsep untuk menggambarkan bagaimana serangkaian aktivitas dari berbagai elemen internal berinteraksi dan saling mendukung dalam sistem dan proses kerja organisasi. Analisis rantai nilai merupakan salah satu dan beberapa alat analisis dalam melakukan scanning lingkungan internal. Alat analisis lainnya misalnya menggunakan analisis fungsional dengan melihat fungsi-fungsi perusahaan seperti pemasaran, keuangan, teknologi, produksi dan sumber daya manusia. Baik analisis fungsional dari analisis rantai nilai dilakukan untuk memetakan kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Berdasarkan analisis rantai nilai, aktivitas perusahaan dibedakan atas dua kategori yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Aktivitas utama meliputi *inbound logistic*, aktivitas operasional, *outbound logistic*, pemasaran dan penjualan, dan servis. Sementara itu aktivitas yang termasuk pendukung meliputi infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan pengadaan.

Analisis rantai nilai ini bisa digunakan untuk mengidentifikasi sinergi dalam merger dan akuisisi. Perusahaan dapat mengidentifikasi berbagai aktivitas organisasi dan selanjutnya mencari keterkaitan antara aktivitas tersebut. Interaksi aktivitas inilah yang akan menghasilkan sinergi diantaranya melalui *economies of scale* dan *economies of scope*. Misalnya interaksi yang terjadi pada tiga aktivitas pada *inbound logistic*, aktivitas operasional dan aktivitas pengadaan. Disamping itu bergabungnya dua aktivitas atau lebih setelah merger akan memberikan potensi sinergi baik berupa semakin besarnya kekuatan sumber daya seperti pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, teknologi atau berupa efisiensi biaya karena hilangnya pekerjaan yang overlap.

Perusahaan Pemimpin Pasar

Tindakan perusahaan yang mempunyai daya gebak tinggi, adalah perusahaan yang dapat memimpin pasar, daya gebrak tinggi tersebut dipengaruhi oleh model pendekatan strategi serta dasar pemikiran yang tepat, adapun pendekatan strategi tersebut meliputi :

1. *Pendekatan inside-out*, dimana pendekatan ini berfokus pada diri sendiri terlebih dahulu, dalam arti bahwa perusahaan membuat produk terlebih dahulu tanpa melalui uji analisis kebutuhan pihak eksternal yaitu konsumen dan kondisi persaingan (dinamika kompetisi). Pendekatan ini dapat diterapkan untuk kondisi yang sepi persaingan, tetapi untuk kondisi di era pasar global seperti sekarang, pendekatan ini sangat tidak tepat.
2. *Pendekatan outside-in*, dimana kondisi saat sekarang (pasar Global). Yang ditandai dengan munculnya competitor dari segala penjuru dan pertumbuhan ekonomi sering mengalami kontraksi, untuk menghasilkan pertumbuhan bisnis diatas rata-rata maka model pendekatan terdahulu sangat berisiko, lebih tepat menerapkan pendekatan *outside-in*. pendekatan ini menganjurkan untuk melihat perkembangan diluar perusahaan, kemudian perusahaan berusaha menyesuaikan diri untuk melahirkan sesuatu (produk), hal ini dilakukan agar perusahaan dapat berkompetisi dengan lebih baik.

Untuk menciptakan ide (inspirasi) yang berhubungan dengan strategi bisnis yang tepat, terdapat tiga sumber, antara lain :

1. Sumber ide atau inspirasi yang berasal dari konsumen maupun non konsumen, dari pendekatan ini diharapkan dapat mengetahui keinginan konsumen yang ada yang sudah dipenuhi oleh competitor dan perusahaan sendiri, serta keinginan konsumen yang mana yang belum terpenuhi, antara lain apa yang menjadi kebutuhan konsumen saat ini, apa yang menjadi ekspektasi dan keinginan baru, yang kemungkinan menjadi keinginan yang akan datang, yang jelas didalam diri konsumen terdapat kebutuhan, keinginan dan ekspektasi, terlepas apakah keinginan dan ekspektasi sudah mulai muncul nyata dann segera akan menjadi tuntutan konsumen, tetapi yang jelas untuk mengetahui ini semua perlu proses penggalian dengan baik dan hal yang perlu diingat adalah dibalik kebutuhan dan keinginan ataupun harapan konsumen terdapat perspektif masalah , sehingga perusahaan harus memiliki kepandaian tersendiri dalam mendalami masalah yang saat ini dialami konsumen atau masalah masa depan yang dihadapi konsumen diharapkan perusahaan harus bisa memberi solusi jangka pendek dan jangka panjang.
2. Sumber ide atau inspirasi yang berasal dari supplier dan competitor, baik competitor langsung tidak langsung atau non competitor yakni pemain bisnis diluar industry yang digeluti sekarang. Sering supplier menawarkan gagasan produk atau servis dalam bentuk apapun yang baru yang bisa menjadi trend dimasa depan , sehingga bisa meningkatkan kecepatan perusahaan dalam

menghasilkan nilai tambah bagi konsumen. Hal ini dilakukan dengan cara mengevaluasi seluruh supplier mulai supplier besar sampai kecil, dari jenis apapun yang mereka supply selama ini, kajilah apakah mereka mampu memebrikan kontribusi gagasan, produk atau servis dalam bentuk apapun yang baru. Sedangkan untuk competitor langsung maupun tidak langsung, lakukan aktivitas intelijen kompetitif secara berkala agar mampu mengukur posisi perusahaan sekaligus mendorong perusahaan mencari keunggulan kompetitif terbaru.

3. Sumber ide atau inspirasi yang berasal dari diri sendiri atau perusahaan sendiri, idealnya posisi apapun dari organisasi perusahaan sendiri diperbolehkan menyampaikan ide, asal idenya segar dan baru, yang belum pernah diterapkan. Agar organisasi intern aktif menghasilkan ide segar, evaluasilah budaya internal yang berkembang diperusahaan, apakah budaya yang berkembang tidak mendorong terjadinya aliran ide yang bebas ataukah ide hanya boleh berkembang dikelompok tertentu, apakah organisasi perusahaan resisten terhadap kritikan atau pandangan yang berbeda, apakah budaya yang berkembang budaya paternalistic, dominan bernuansa politik kelompok, apakah organisasi cepat puas diri, puas diri yang berlebihan, apakah organisasi memiliki pendekatan dominan top-down yang menghambat kemampuan melakukan analisis secara objektif atas situasi yang ada?

Jika perusahaan terbiasa dan terjebak dalam kondisi budaya yang berkembang tidak mendorong terjadinya aliran ide yang bebas ataukah ide hanya boleh berkembang dikelompok tertentu, apakah organisasi perusahaan resisten terhadap kritikan atau pandangan yang berbeda, apakah budaya yang berkembang budaya paternalistic, dominan bernuansa politik kelompok, apakah organisasi cepat puas diri, puas diri yang berlebihan, maka perusahaan ini dapat diibaratkan seperti katak dalam tempurung, hidup tetapi tidak bermakna, dan mulai mengembangkan sistem penyaluran ide internal yang lebih terbuka.

PEMIKIRAN MAHAGURU MANAJEMEN MODERN.

- a. Strategi bisnis yang dikemukakan oleh mahaguru Drucker, antara lain satu tujuan valid bagi eksistensi bisnis, yaitu menciptakan konsumen, yang dimaksud adalah perusahaan bukan hanya melayani dan mempertahankan konsumen, melainkan harus dapat menciptakan konsumen, perusahaan tidak boleh mengandalkan keberhasilan masa lalunya, agar perusahaan sukses dipasar. Pendekatan yang harus dilakukan adalah Market Driving, dimana dalam pendekatan ini perusahaan harus mampu secara aktif mempengaruhi struktur dan perilaku pasar, agar dapat mempengaruhi struktur dan perilaku pasar maka perusahaan harus menggunakan kekuatan inovatif antara lain inovatif dibidang produk, sistem transaksi, sistem distribusi, sistem pemasaran dan aspek operasional lain yang dapat mempengaruhi perilaku konsumen, untuk itu konsumen membutuhkan nilai tambah dan bagaimana perusahaan menciptakan nilai tambah terus-menerus bagi konsumen, atau jika tidak terpenuhi nilai tambah tersebut, konsumen akan meninggalkan produk perusahaan, perusahaan juga harus memperhatikan sinyal-sinyal konsumen antara lain adalah perkembangan dinamika struktur demografi konsumen, agar tidak salah membaca sinyal konsumen, dan yang lebih penting adalah bahwa keberhasilan masalah merupakan pengalaman yang harus dikembangkan bukan sebagai sandaran.
- b. Industri sebagai suatu sistem, yang dikemukakan oleh Deming, perbaikan performansi bisnis modern harus mencakup keseluruhan sistem industry mulai dari kedatangan material sampai distribusi produk ketangan konsumen

serta desain ulang produk (barang dan atau jasa) untuk masa mendatang. Sistem industry yang dikemukakan oleh Deming, selanjutnya dikembangkan dan terkenal dengan “Roda Deming”, dimana dalam Roda Deming terdapat empat komponen utama yaitu Riset Pasar, Desain Produk, Proses produksi dan Pemasaran, lebih jauh Deming menjelaskan bahwa agar perusahaan dapat menghasilkan produk dengan harga bersaing, biaya efisien serta kualitas memadai sehingga dapat memuaskan konsumen, maka Roda Deming harus berjalan berdasar pengertian dan tanggung jawab bersama, untuk mengutamakan efisiensi industry dan peningkatan kualitas. Jika Roda Deming berjalan terus-menerus maka perusahaan industry modern dapat memenangkan persaingan yang sangat kompetitif dan memperoleh keuntungan yang dapat dipergunakan untuk perluasan (ekspansi) serta kesejahteraan karyawan. Selanjutnya informasi tentang keinginan konsumen (pasar) yang diperoleh dari Riset Pasar yang komprehensif, selanjutnya didesain produk yang sesuai dengan keinginan pasar, desain produk menetapkan model dan spesifikasi yang harus diikuti oleh bagian produksi, bagian produksi harus meningkatkan efisiensi dari proses dan kualitas produk, agar menghasilkan produk berkualitas sesuai keinginan pasar dengan biaya yang efisien, maka pemborosan (waste) yang terjadi dalam proses produksi harus dihilangkan, selanjutnya produk yang berkualitas dengan biaya efisien itu didistribusikan melalui bagian pemasaran dengan harga yang kompetitif dalam konsep industry modern, maka bagian pemasaran bertanggung jawab langsung kepada konsumen, karena bagian pemasaran berhadapan langsung dengan konsumen, semua bagian dalam industry modern harus mendukung bagian pemasaran dalam meningkatkan kualitas, demikian Roda Deming ini harus berjalan terus sepanjang waktu secara kontinyu.

LIMA ASPEK PENTING DALAM IMPLEMENTASI MARKET DRIVING

Terdapat lima aspek selain kedalaman inovasi dan kecepatan inovasi, yaitu antara lain :

- a. kemampuan menampung, mendengar dan mengelola suara konsumen baik suara positif maupun negatif
- b. kesabaran, konsistensi dan kemampuan melakukan edukasi pada konsumen yang masih belum memahami penawaran perusahaan,
- c. intensitas, kualitas, dan keragaman komunikasi dua arah yang terjadi antara perusahaan dan konsumen
- d. kemampuan mengekspresikan diri sebagai bentuk partisipasi dalam membantu pemecahan masalah sosial yang ada atau dengan kata lain adakah kepedulian nyata yang terlihat dan pemilik merk untuk berpartisipasi dalam membantu memecahkan masalah sosial yang ada,
- e. kemampuan memberikan ruang bagi konsumen untuk terlibat dan berkontribusi dalam kegiatan ataupun aktivitas yang sedang dilakukan pemilik merk (Co-creation dan Co-promotion secara terbatas)

Kelima aspek tersebut harus dikemas dengan semangat bahwa :

1. Apa yang diberikan kepada konsumen selalu bisa melampaui apa yang diekspektasikan konsumen sehingga tercipta aura antusiasme yang luar biasa yang terjadi pada konsumen
2. Kemasan aspek penting tersebut harus dijiwai semua aktivitas perusahaan dalam mengakuisisi, meretensi, dan mengembalikan konsumen yang hilang akibat kekecewaan yang pernah dialami saat bersama perusahaan dimasa sebelumnya.

MEMILIH SALURAN KOMUNIKASI

Kesuksesan pemasaran produk perusahaan ditandai dengan meningkatnya omset penjualan secara berkelanjutan, untuk mencapai hal tersebut banyak faktor yang harus dihadapi perusahaan antara lain menciptakan komunikasi dua arah, dengan memilih saluran komunikasi, terdapat pilihan potensial agar pesan benar-benar mendukung maksud dan tujuan komunikasi perusahaan.

Komunikasi pemasaran dengan Pendekatan terpadu, adalah pendekatan untuk memberikan kepastian bahwa pesan yang disampaikan perusahaan benar-benar konsisten, konsumen langsung menerima pesan karena jelas, dan konsumen tidak merasa dibohongi dan konsumen merasa benar-benar yakin. Untuk mencapai hal tersebut maka pesan yang disampaikan perusahaan harus penuh dengan kehati-hatian dalam mengkondisikan dan memadukan komunikasi dari berbagai saluran komunikasi pemasaran.

Audiensi Sasaran, harus diuraikan sedemikian rupa, sehingga dapat diketahui karakteristik atau ciri-ciri mereka, berarti harus disiapkan profil demografi dengan menggunakan variable umur, jenis kelamin, jumlah anggota keluarga, pendapatan, okupasi/kedudukan /pekerjaan, pendidikan, agama, suku bangsa, dan kebangsaan. Persiapan lain yaitu perencanaan kampanye dengan informasi pada nilai segmen, gaya hidup, karakteristik atau ciri kepribadian, Informasi berkenaan dengan perilaku terkait dengan pembelian akan memberikan informasi, seperti setiap wawasan yang dimiliki pada setiap waktu dan dimana audiens sasaran mempunyai sikap paling terbuka, terhadap pesan perusahaan atau lebih memperhatikan missal seperti pesan pada perluasan tanaman adalah paling menarik perhatian para pendatang pada pameran bunga dan taman.

Inti pesan yang akan disampaikan adalah pada press release, menyampaikan inisiatif baru adalah sama dengan kampanye "direct mail" dan apa yang terdapat dalam brosur mempunyai tampilan dan gaya, yang mengarahkan perusahaan untuk mempertimbangkan semua poin kontak yang mana pelanggan dapat memasuki dan mengerti, karena setiap poin akan mengandung pesan baik, buruk atau netral, yang jelas bahwa saluran harus menyampaikan pesan konsisten tentang apa yang ditawarkan, agar konsumen tertarik maka pesan harus disampaikan dengan sentuhan, gaya yang dapat mendukung pencitraan merk perusahaan.

INOVATIF-CREATIVITAS DAN KEBUTUHAN KONSUMEN

Mati hidupnya perusahaan sangat tergantung dengan kemampuan inovasi, namun sekedar mempunyai inovasi tidaklah cukup, banyak produk baru yang inovatif disekitar kita, namun :

Sambutan konsumen tidak seperti yang diekspektasikan. Missal temuan produk inovasi baru cat tembok rumah anti bakteri, namun konsumen menanggapinya dingin-dingin saja atau tidak ada respon, hal ini kemungkinan konsumen tidak tahu atau belum tahu tentang kebutuhan cat tembok. Dari pengalaman tersebut berarti produsen harus :

- a. Memiliki berbagai varian program edukasi dan konsistensi mengedukasi target konsumen
- b. Aqua mempunyai pengalaman mengedukasi konsumen dimasa-masa awal diperkenalkan kemasyarakat
- c. Pengalaman yang lain edukasi yang dilakukan oleh produk isotonic, dan bila edukasi berhasil maka competitor akan berbondong-bondong masuk kepasar.

Usaha yang harus dilakukan untuk memperbesar animo konsumen adalah menciptakan komunikasi dua arah (Conversation Marketing) secara inten antara cat anti bakteri dengan konsumen, hindari terjadinya komunikasi satu arah, komunikasi dilakukan sampai konsumen menyadari dan mengetahui akan kebutuhan zat anti bakteri, sehingga animo konsumen akan meningkat saat produk cat anti bakteri tersebut di –launch.

Kemampuan produsen untuk mendengar suara konsumen yang berhubungan dengan dinamika kebutuhan konsumen, jika suara konsumen tidak diimbangi dengan kemampuan realisasi perusahaan sesuai dengan dinamika kebutuhan konsumen, dipastikan konsumen akan bermigrasi ke produk kompetitor yang lain, karena mereka mampu merealisasikan keinginan dan kebutuhan mereka.

Sambutan konsumen seperti yang diekspektasikan, dimana konsumen menyambut dengan penuh antusiasme yang tinggi, seperti produk Apple, hal ini dikarenakan konsumen sudah mengetahui kebutuhannya, konsumen sudah menyadari kebutuhannya seperti i-pod , i-tone, i-phone dan i-ped

KONSEP ONGKOS

Ekonom menggunakan dua prinsip dalam menevaluasi ongkos atau harga suatu barang atau input yaitu ;

1. No free lunch
2. Opportunity cost

Dalam proses produksi prinsip *no free lunch* adalah semua input produksi yang mempunyai kontribusi dalam menaikkan output ada harganya. Dan, harga suatu input adalah sebesar *opportunity cost* input tersebut. Dua prinsip tersebut berimplikasi bahwa dalam mengevaluasi ongkos, ekonom memperhitungkan semua ongkos produksi (economics costs). Opportunity costs sebuah input adalah harga tertinggi input tersebut di luar proses produksi.

Dalam banyak kasus, produsen harus membayar sejumlah ongkos tertentu meskipun produsen tidak melakukan proses produksi, misalnya biaya izin. Ongkos ini disebut *sunk cost*. Dalam mengambil sebuah keputusan penting seorang ekonom hanya ,mengambil sebuah informasi yang relevan saja. Sunk cost bukan merupakan variabel yang relevan untuk mengambil sebuah keputusan Ongkos yang relevan adalah ongkos yang akan dikeluarkan jika proses produksi berlangsung, meliputi tentang ongkos yang akan dikeluarkan untuk tenaga kerja, modal, bahan baku, mesin dsb. Karena menurut sunk cost latar belakang bisa menjadi faktor yang tidak relevan dalam mengambil keputusan study lanjut. Karena yang terpenting adalah manfaat dari proyek study lanjut melebihi biayanya.

Dalam *sunk cost* pengambilan keputusan secara umum secara umum, keputusan optimalnya menggunakan konsep

1. marginal cost (incremental cost) yaitu : kenaikan biaya produksi yang dikeluarkan untuk menambah produksi sebanyak satu unit
2. marginal revenue (incremental revenue) ; kenaikan biaya produksi yang harus dikeluarkan untuk menambah pendapatan

PROFIT OPTIMISER

Seorang produsen dalam memproduksi selalu bertujuan untuk memaksimalkan keuntungannya yang tunduk pada kendala anggaran yang dimilikinya. Mereka selalu menginginkan agar mampu menghasilkan keuntungan yang maksimal dengan anggaran dan biaya seminimal mungkin. Dalam usahanya untuk memproduksi barang-barang yang diperlukan masyarakat

dan memperoleh keuntungan yang maksimum dari usaha tersebut, masalah pokok yang harus dipecahkan seorang produsen adalah :”*Bagaimana komposisi dari faktor-faktor produksi yang digunakan dan untuk masing-masing faktor produksi tersebut berapakan jumlah yang akan digunakan?*”. Dalam memecahkan persoalan ini dua aspek harus dipikirkan yaitu ;

1. Komposisi faktor produksi yang bagaimanaperlu digunakan untuk menciptakan tingkat produksi yang tinggi?
2. Komposisi faktor produksi yang bagaiman akan meminimumkan biaya produksi yang dikeluarkan untuk mencapai satu tingkat produksi tertentu?

Meski setelah itu kemudian akan menimbulkan pertanyaan baru kembali ‘*Jika produsen rugi, berapa output optimal sehingga kerugiannya minimal*’. Untuk itu perlu diketahui hubungan (fungsi) antar keuntungan dengan output. Fungsi keuntungan bisa diketahui jika fungsi pendapatan dan fungsi biaya bisa diketahui yang argumen keduanya adalah output. Oleh karena itu fungsi keuntungan secara umum ditampilkan sebagai : $\Pi (q) - C (q)$. Kondisi keuntungan optimal yang dideviasi dari fungsi tersebut adalah *marginal revenue adalah sama dengan marginal cost, $MR = MC$* .

Kondisi optimal yang dicirikan dengan tingkat produksi yang memberikan keuntungan maksimum ini bisa dibuktikan dengan intuiatif,

1. $MR = MC$ artinya biaya produk yang terakhir sama dengan tambahan pendapatan dari produk terakhir tersebut.
2. Jika $MR > MC$, maka produk yang terakhir diproduksi masih memberikan tambahan pendapatan yang melebihi ongkos produksi produk yang terakhir tersebut, sehingga produsen masih bisa menambah keuntungan dengan menambah tingkat produksinya
3. Jika $MR < MC$, maka produk yang terakhir diproduksi sudah memberikan tambahan pendapatan yang lebih kecil dari ongkos produksi produk yang terakhir tersebut. Dalam hal ini produsen mengalami kerugian. Oleh karena itu produsen bisa mengurangi kerugiannya dengan mengurangi jumlah produksinya

Kondisi $MR = MC$ dan $MR < MC$ keduanya tidak optimal, maka kondisi optimalnya adalah $MR = MC$

Untuk menentukan tingkat produksi yang optimal produsen perlu mengetahui informasi MC yang bersifat internal. MC adalah turunan pertama dari biaya total terhadap output. Biaya total terdiri dari biaya tetap (fixed cost) dan biaya variabel (variabel cost).

FUNGSI BIAYA

Biaya Produksi dapat didefinisikan sebagai semua pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh faktor-faktor produksi dan bahan –bahan mentah yang akan digunakan untuk menciptakan barang –barang yang akan diproduksi perusahaan tersebut.. Biaya produksi yang dikeluarkan setiap perusahaan dapat dibedakan kepada dua jenis :

Biaya eksplisit: pengeluaran-pengeluaran perusahaan yang berupa pembayaran dengan uang untuk mendapatkan faktor-faktor produksi dan bahan mentah yang dibutuhkan

Biaya tersembunyi ; adalah taksiran pengeluaran terhadap faktor-faktor produksi yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri.

Fungsi biaya adalah hubungan antara output (q) dan biaya (total cost, C). Karakteristik fungsi biaya bisa diturunkan dari karakteristik fungsi produksi. Fungsi produksi tunduk pada law diminishing return. Artinya produktivitas marginal (marginal activity, MP) dari input terakhir kurang dari MP dari input yang

sebelumnya. Misalnya, harga setiap input adalah konstan (misalnya upahnya selalu tetap untuk semua pekerja) maka ongkos untuk memproduksi output yang terakhir akan selalu lebih mahal dibanding ongkos untuk memproduksi output yang sebelumnya. Dengan kata lain *marginal cost (MC) produk yang terakhir selalu lebih tinggi dari MC produk yang sebelumnya*.

1. Dan kenaikan MC semakin besar maka semakin besar pula jumlah output yang diproduksi.
2. Sebaliknya jika MC semakin rendah maka semakin sedikit pula jumlah output yang diproduksi

Kenaikan MC yang menaik bisa diilustrasikan sebagai berikut ; misalnya untuk memproduksi output digunakan dua input, modal (K) dan tenaga kerja (L). Dalam kondisi jangka pendek , K relatif tidak bisa diubah (tetap) sedangkan tenaga kerja relatif bisa dibeli dengan mudah. Jika saat itu output dinaikkan produsen harus mengandalkan faktor produksi yang mudah tersedia yaitu jasa tenaga kerja.

Perusahaan yang menghadapi permintaan yang tinggi biasanya membeli jasa tenaga lembur para pekerja. Namun pada saat lembur para pekerja mungkin lebih suka istirahat dibanding kerja lembur. Jadi untuk memberikan stimulasi bagi para pekerja supaya mau kerja lembur, maka pihak perusahaan harus memberikan kontribusi yang lebih besar dibanding tenaga kerja yang non lembur. Pada tahap tersebut untuk memproduksi satu-satuan produksi berikutnya akan menjadi semakin mahal. Secara grafis ongkos dan fungsi produksi yang tunduk pada law of diminishing return adalah sebagai berikut :

Sekali lagi ada dua karakteristik penting dari fungsi biaya

1. Fungsi biaya adalah fungsi naik, hal ini diindikasikan dengan turunan pertama C terhadap q adalah positif
2. Kenaikan C adalah naik, seperti yang diindikasikan dengan turunan kedua C terhadap q adalah positif

KEUNTUNGAN

Fungsi tujuan dari pelaku ekonomi adalah memaksimalkan *utility*-nya. Produsen memaksimalkan *utility*-nya dengan memaksimalkan keuntungannya. Keuntungan produsen adalah *total revenues* (R) dikurangi *total costs* (C). R sama dengan jumlah output (q) dikalikan dengan harga jual produknya (p). Kenaikan BC semakin cepat jika kapasitas produksi tunduk pada *law of diminishing returns*. Hukum ini bekerja intensif jika tingkat produksi mencapai tingkat optimal di area produksi yang efisien. Jadi keuntungan produsen bergantung minimal pada dua faktor. Pertama, faktor penawaran, seperti yang dicerminkan oleh fungsi produksi atau fungsi biaya. Kedua, faktor permintaan, seperti yang digambarkan dalam fungsi permintaan.

Informasi atau karakteristik sebuah perusahaan bisa ditampilkan dalam fungsi produksi atau fungsi biaya. Fungsi produksi dan fungsi biaya memberikan informasi yang sama tentang perusahaan. Implikasinya, jika kita mengetahui fungsi produksi, kita bisa mengetahui fungsi biayanya. Fungsi keuntungan untuk suatu perusahaan adalah $\Pi = pq - C(q)$. Oleh karena itu, untuk menentukan keuntungan yang optimal, fungsi biaya lebih relevan. Dalam hal ini, argumen fungsi biaya adalah output, C (q). Secara umum, harga ditentukan oleh penawaran dan permintaan pasar. Untuk sebuah perusahaan yang tidak mempunyai *Market power* (kemampuan mempengaruhi harga pasar), harga pasar merupakan faktor tetap dalam proses pengambilan keputusan, yaitu menentukan jumlah output.

PERUSAHAAN DAN STRUKTUR PASAR

Perusahaan-perusahaan yang mempunyai produksi suatu produk tertentu, secara bersama-sama membentuk kurva penawaran pasar untuk produksi tersebut. Konsumen secara bersama-sama membentuk kurva permintaan pasar untuk suatu produk. Penawaran dan permintaan agregat tersebut berinteraksi menentukan harga. Struktur pasar bisa diklasifikasikan berdasarkan jumlah produsennya. Dalam struktur pasar bersaing sempurna, jumlah produsennya banyak; dalam monopoli jumlah produsennya satu; dalam oligopoli jumlah produsennya sedikit; dan dalam *monopolistic competition* jumlah produsennya relatif banyak namun tentu saja lebih sedikit dari yang distruktur pasar bersaing sempurna.

Harga Di Struktur Pasar Bersaing Sempurna

Pada pasar bersaing sempurna terdapat banyak perusahaan karena *free entry* dan *free exit* serta asumsi perekonomian yang *frictionless* di sini tidak ada hambatan untuk *entry* maupun *exit*, harga bergerak secara fleksibel menyesuaikan kekuatan pasar, dan ongkos transaksi adalah nol. Akibatnya, masing-masing perusahaan bertindak sebagai *price taker* (begitu juga konsumen), mereka tidak mempunyai kekuatan pasar. Oleh karena itu, harga yang terbentuk dalam struktur pasar bersaing sempurna hanya satu harga. Berapa pun seorang produsen mampu memproduksi, harga jualnya tetap sama. Skenario ini jika digambarkan dengan grafik. Maka kurva permintaan yang dihadapi oleh seorang produsen dalam struktur pasar ini berbentuk horisontal, lihat gambar 1.

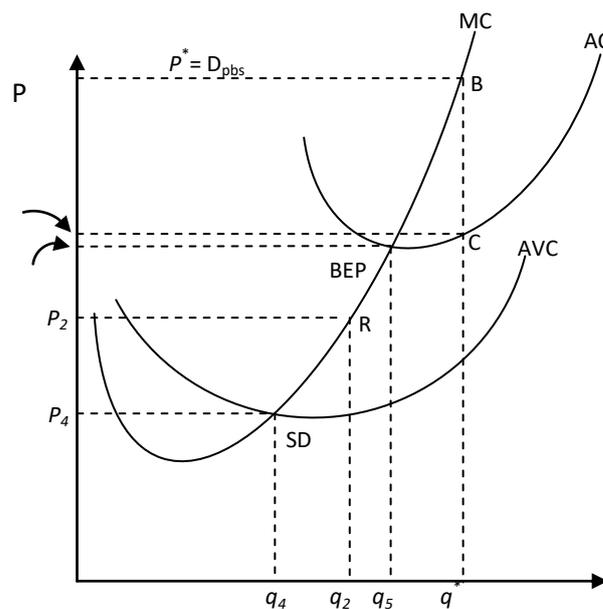
untuk *entry* maupun *exit*, harga bergerak secara fleksibel menyesuaikan kekuatan pasar, dan ongkos transaksi adalah nol. Akibatnya, masing-masing perusahaan bertindak sebagai *price taker* (begitu juga konsumen), mereka tidak mempunyai kekuatan pasar. Oleh karena itu, harga yang terbentuk dalam struktur pasar bersaing sempurna hanya satu harga. Berapa pun seorang produsen mampu memproduksi, harga jualnya tetap sama. Skenario ini jika digambarkan dengan grafik. Maka kurva permintaan yang dihadapi oleh seorang produsen dalam struktur pasar ini berbentuk horisontal, lihat gambar 1.

Harga Di Struktur Pasar Non-Bersaing-Sempurna

Asumsi krusial dalam pasar bersaing sempurna adalah produsen tidak mempunyai *market power*. Produsen tidak mempunyai kemampuan untuk merubah harga. Dalam struktur pasar tidak bersaing sempurna, asumsi produsen tidak mempunyai *market power* "dicabut". Dalam struktur pasar non-bersaing-sempurna, produsen mempunyai *market power*. Fenomena *market power* muncul dalam berbagai bentuk. Dalam monopoli *market power* muncul karena hanya ada satu penjual/produsen. Oleh karena itu, produsen mampu mengendalikan harga melalui sisi penawaran. Produsen bisa menaikkan harga produksinya dengan mengurangi penawaran dipasar. Begitu juga sebaliknya, produsen bisa menurunkan harga dengan menambah penawaran produk di pasar. Jadi semakin banyak produsen (monopoli) menyediakan produknya di pasar, semakin rendah harganya. Oleh karena itu, monopoli menghadapi kurva permintaan produknya yang mempunyai kemiringan negatif, lihat gambar 1.

ANALISIS KEUNTUNGAN PERUSAHAAN DALAM PASAR BERSAING SEMPURNA

Sekali lagi, produsen bertujuan memaksimumkan keuntungannya dengan kendala yang dihadapinya. Tujuan ini bisa diformulasikan sebagai berikut: $\Pi = pq - C(q)$. Dalam struktur pasar bersaing sempurna, produsen menghadapi kendala harga tetap, p dan kendala struktur biaya $C(q)$ yang tunduk pada *Law of diminishing returns*. Tugas produsen adalah menentukan jumlah otput yang optimal dengan kendala-kendala tersebut. Secara matematis permasalahan tersebut bisa ditampilkan dengan $\Pi = pq - C(q)$. Kondisi maksimum fungsi tersebut adalah: $p = MC$.



Gambar 1 Analisis keuntungan pasar bersaing sempurna

Jadi, dalam menentukan jumlah produksi yang optimal (memberikan keuntungan maksimal atau kerugian minimal dengan kendala yang dihadapi), produsen dalam pasar bersaing sempurna secara grafis harus mencari perpotongan antara kurva permintaan yang horisontal dengan kurva MC. Kurva permintaan yang horisontal tersedia dari pasar dan produsen tinggal mengambilnya (*price taker*). Sedangkan kurva MC bisa didapat secara internal yang mempunyai kemiringan positif; semakin besar jumlah produksi yang dihasilkan, kemiringan kurva MC semakin curam karena *Law of diminishing returns* bekerja lebih intensif. Skenario ini digambarkan seperti pada gambar 2.

Untuk menentukan jumlah otput yang optimal, produsen harus memenuhi syaratnya $p=MC$, yaitu dengan mencari perpotongan kurva p dan MC yaitu dititik B perpotongan tersebut menunjukkan titik produksi optimal yaitu q^* . *Revenues* produsen adalah Oq^*Bp^* . Sedangkan, *Cost* untuk memproduksi q^* adalah Oq^*Cp_3 . jadi keuntungannya adalah: $p^*BC p_3$.

Jika harga di turunkan menjadi p_5 maka pendapatan produsen sama dengan ongkos untuk memproduksinya. Dengan demikian keuntungan produsen adalah nol. Harga p_5 membuat produsen balik modal (anda verifikasi sendiri). Yang menarik adalah: bagaimana jika harga yang dihadapi produsen adalah p_2 produsen rugi namun yang lebih menarik lagi adalah akankah produsen akan

menutup perusahaannya? Tidak! Mengapa? Produsennya menghadapi kendala harga p_2 akan mengoptimalkan keuntungannya (dalam hal ini meminimumkan kerugiannya). Dengan memotongkan p_2 dengan MC-nya, yaitu pada titik R kaidah optimal ini menunjukkan tingkat produksi optimal yaitu q_2 .

Dalam kondisi ini, produsen mengalami kerugian karena harga jual p_2 lebih kecil dari biaya produksi rata-ratanya (titik R dibawah kurva AC). Untuk menentukan apakah produsen perlu menutup perusahaannya atau tidak kita pergunakan analisis *opportunity cost*. Jika ditutup perusahaan mengalami kerugian sebesar *fixed cost*-nya. Jika produsen tidak menutup perusahaannya, kerugiannya lebih kecil karena pendapatannya melebihi biaya total variabelnya. Pendapatan dikurangi biaya variabel total yang masih positif ini akan membuat kerugian lebih kecil dari kerugian sebesar *total fixed cost*, jika perusahaan berhenti. Pilihan yang *indifference* bagi produsen untuk menutup perusahaannya atau tidak adalah jika harga turun hingga p_4 . pada kondisi ini pendapatan produsen sama dengan total variabel costnya saja. Artinya pendapatannya hanya cukup untuk menutupi biaya variabelnya saja. Akibatnya kerugian yang diderita produsen sama dengan jika produsen tidak melakukan produksi, yaitu menutup perusahaannya. Titik perpotongan p_4 dengan kurva MC merupakan titik shut-down (SD).

Jika harga lebih kecil dari p_4 pilihan optimal produsen adalah memilih tidak berproduksi karena dengan demikian akan meminimumkan kerugian. Jika produsen tetap berproduksi pada harga di bawah p_4 maka pendapatan produsen bahkan tidak mampu menutup kerugiannya yang berasal dari variabel cost. Jadi jika harga dibawah *shut-down-price* (p_4), produsen tidak menyuplai pasar. Namun, jika harga diatas *shut-down-price*, produsen akan menyediakan produk yang jumlahnya ditunjukkan oleh perpotongan antara kurva yang horisontal dengan kurva MC. Jadi kurva MC diatas titik SD merupakan kurva kesediaan produsen untuk menyediakan produknya, kurva inilah yang disebut kurva penawaran perusahaan.

KEBIJAKAN PEMBANGUNAN EKONOMI

Pemerintah merestrukturisasi bidang ekonomi dan finansial :

1. Deregulasi perbankan dan pembubaran BPPN tahun 2003, sbg pengelola aset dan restrukturisasi ekonomi yang independen dari Bank Indonesia (BI).
2. Sector koperasi dan aset riil harus tergarap dengan baik, perusahaan bukan hanya berfokus pada perdagangan serta jasa , tetapi lebih mengembangkan manufaktur.
3. Menanamkan jiwa intreprenurship kesemua lapisan masyarakat, mulai aparat pemerintah, legislatif, agar tergarapnya lahan produktif dan sektor riil, sehingga di Indonesia tidak terjadi De-Industrialisasi, krn belum tergarapnya scr optimal lahan produksi dan sektor riil, serta kecenderungan masyarakat konsumtif,
4. Pemerintah dan legislatif harus menggerakkan sektor manufaktur dengan teknologi tepat guna, sehingga menjadi Kekuatan ekonomi-bisnis kerakyatan
5. Pemerintah-stakeholder diharapkan segera menghasilkan kebijakan terintegratif dlm menyusun sektor jasa, manufaktur, perdagangan/distribusi, finansial-moneter
6. Terus megembangkan BUMN/BUMD, swasta, sektor IKM/UKM dan mikro, serta Koperasi sebagai soko guru perekonomian Indonesia
7. Untuk mengakomodirnya sudah saatnya ada Lembaga Keuangan Mikro (LKM) yang Dilindungi UU
8. Dengan persyaratan dan proses kredit yang sederhana

Daftar Pustaka

1. Total Quality Management, Soewarso Hardjosoearmo
2. Strategic Management, M Suyanto
3. Prinsip Pengelolaan Strategi Bisnis, George Rifai
4. Strategi Bisnis, Frendy Tjiptono
5. Pengambilan Keputusan Manajerial, Rachmadi Agustriono
6. Manajemen Biaya , RA Supriyono SU
7. Teori Ekonomi Mikro, Pratama Raharja