

BAB 1

PENDAHULUAN

BAB 1.

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Pada waktu lalu perusahaan dapat mencapai kesuksesan hanya dengan memproduksi dan menjual produknya dalam lingkup nasional saja. Keuntungan yang didapat dari kegiatan ekspor ke pasar luar negeri belum memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keseluruhan kesuksesan perusahaan.

Menurut Wheelen dan Hunger (2000:6) saat ini semuanya telah berubah karena globalisasi. Dalam mencapai *economies of scale*, perusahaan dituntut untuk terlebih dahulu mencapai biaya operasional yang lebih rendah. Selanjutnya memberikan harga yang lebih murah. Dengan adanya kebutuhan untuk bisa bersaing tersebut perusahaan haruslah dapat merubah pendekatan berpikirnya. Perusahaan harus berpikir secara global, tidak hanya memperhatikan *national market* saja, tetapi juga lebih memperhatikan *world market*.

Saat ini terlihat bahwa naik-turunnya aktivitas bisnis di tiap-tiap negara menjadi semakin terkait erat satu dengan yang lainnya. Hal ini merupakan suatu pertanda terjadinya perubahan baik dalam *capital market*, perdagangan maupun komunikasi untuk memasuki suatu dunia bisnis global. Levitt (1983:92) menganjurkan agar perusahaan belajar beroperasi dalam dunia yang merupakan satu

pasar yang luas – besar, selain itu perusahaan harus dapat menghindari kedaerahan dan perbedaan bangsa.

1.1.1. Kondisi Perusahaan Indonesia

Sebelum tahun 1997 kata globalisasi bukanlah suatu topik yang diperhatikan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia. Perusahaan Indonesia saat itu sedang terbuai oleh adanya pasar lokal yang potensial dan terproteksi. Dengan tingkat pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi dibandingkan dengan negara-negara maju di dunia maka permintaan pasar lokal benar-benar menjanjikan. Terlebih dengan adanya proteksi (*trade barriers*) yang diterapkan oleh pemerintah, yang mempersulit perusahaan asing untuk memasuki pasar Indonesia.

Selain itu perusahaan Indonesia juga dimanjakan dengan derasnya aliran investasi modal dari luar negeri. Perusahaan dapat dengan mudah mendapatkan pinjaman dalam mata uang asing dan dengan tingkat suku bunga yang rendah. Pada saat itu tingkat suku bunga simpanan dalam mata uang rupiah jauh di atasnya. Banyak perusahaan yang memanfaatkan momen ini dengan meminjam sebanyak-banyaknya dalam mata uang asing tetapi hanya sebagian kecil yang dipergunakan untuk mengembangkan kemampuan bisnisnya.

Berada dalam kondisi perekonomian seperti ini maka secara perlahan **perusahaan Indonesia mengalami penurunan daya saing**. Banyak perusahaan yang tidak menyadari akan adanya bahaya resesi global yang mendatangi.

1.1.2. Kondisi Pasar Manca Negara

Resesi global dimulai dengan jatuhnya nilai mata uang Thailand pada tahun 1997. Selanjutnya hal ini berlanjut dengan krisis ekonomi di Asia dan kegagalan pembayaran hutang Rusia di tahun 1998.

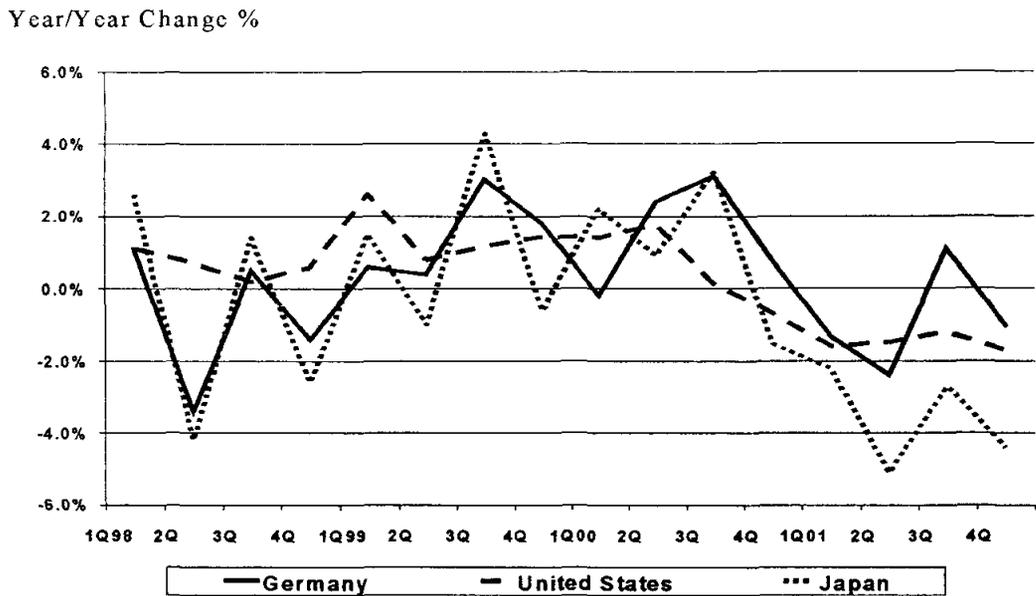
Pasar manca negara menjadi harapan dan tumpuan baru bagi perusahaan-perusahaan Indonesia. Namun sudah terlambat karena banyak perusahaan Indonesia yang tidak lagi mempunyai daya saing yang kuat untuk bersaing dalam pasar manca negara – pasar global. Dibalik kenyataan pahit tersebut krisis telah juga memunculkan kekuatan ekonomi baru yaitu industri menengah dan kecil di Indonesia. Industri yang sebelumnya telah berusaha dengan susah payah untuk memasuki pasar manca negara untuk bertumbuh. Mereka mendapatkan keuntungan karena mempunyai keunggulan bersaing dalam harga (*cost leadership*) yang tidak mudah disaingi dan ditiru oleh perusahaan asing.

Dalam membicarakan pasar manca negara tidak akan terlepas dari dua negara penggerak yaitu Amerika Serikat dan Jepang. Fox (2001:22) mengatakan bahwa negara Amerika Serikat sebagai pemegang peringkat satu penggerak perekonomian dunia mempunyai kontribusi sekitar 22% - 30% terhadap aktivitas ekonomi global. Sedang Jepang yang selama ini memegang atribut sebagai “*world second largest economy*” mempunyai kontribusi sekitar 7% - 14% aktivitas ekonomi global. Kedua negara yang menjadi penggerak motor perekonomian dunia saat ini sedang mengalami stagnansi dalam pertumbuhan perekonomiannya.

Hal ini diperburuk dengan tragedi 11 September 2001 di Amerika Serikat. Tragedi tak terlupakan yang langsung berakibat pada semakin kecilnya pertumbuhan

ekonomi Amerika yang sudah mengalami penurunan sejak sebelum tragedi. Dari data di *Business Week* May 13, 2002, halaman 77 terlihat angka pengangguran yang semakin meningkat, menjadi 5.7% pada bulan Maret 2002.

Rizzuto (2002:3) memberikan gambaran tentang timbulnya “*global economic slowdown*” pada negara Amerika, Jepang dan Jerman, yang dipicu oleh resesi di bidang manufacturing. Lihat Grafik 1.1. di bawah ini.



Grafik 1.1. Industrial Production (Yr / Yr change)

Sumber: Rizzuto (2002:3)

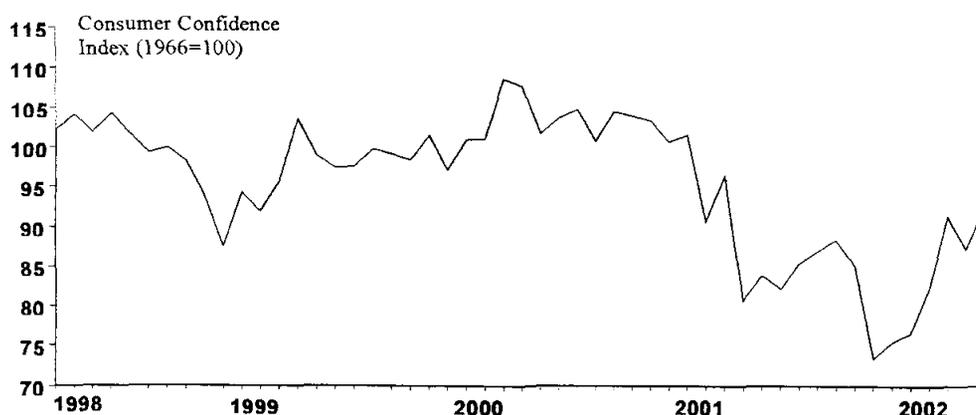
Kondisi memburuknya perekonomian Amerika Serikat saat ini dapat dilihat dari ungkapan Creswell (2002:19) mengenai adanya lima perusahaan besar Amerika yang mengalami masalah keuangan dan kebangkrutan pada abad 21 ini yaitu: Enron, Global Crossing, Pacific Gas & Electric, K-mart, Finova Group.

Dalam dunia yang semakin mengglobal ini, setiap krisis yang menghantam satu negara akan dirasakan juga dampaknya oleh negara lain, baik negara tetangganya maupun negara di belahan dunia yang lain.

Menurunnya pertumbuhan perekonomian di Amerika Serikat dari 5% menjadi 1% saja dan stagnannya perekonomian Jepang telah memberikan pengaruh yang besar terhadap merosotnya pertumbuhan perekonomian dunia.

Hal ini akan berdampak pada semakin ketatnya tingkat persaingan pada pasar global di masa mendatang.

Meskipun berada pada kondisi pertumbuhan yang merosot, Rizzuto (2002:8) melihat adanya tanda-tanda *recovery* terhadap makro ekonomi Amerika. Hal ini dikarenakan meningkatnya “*consumer confidence level*” seperti terlihat pada Grafik 1.2. di bawah ini.



Grafik 1.2. U.S. Consumer Confidence

Sumber: Rizzuto (2002:8)

1.1.3. Kondisi Pasar Dalam Negeri

Perekonomian Indonesia langsung mengalami keterpurukkan akibat jatuhnya nilai tukar rupiah. Banyak konglomerasi besar di Indonesia termasuk perbankan yang mengalami masa sulit ataupun gulung tikar karena menanggung beban hutang luar negeri yang semakin membengkak. Pertumbuhan perekonomian Indonesia menjadi merosot jauh. Daya beli pasar lokal benar-benar merosot tajam. Pasar lokal yang dahulunya sangat potensial telah kehilangan kekuatannya.

Pada saat ini memang pasar manca negara merupakan target pasar yang potensial bagi perusahaan Indonesia. Tetapi pasar dalam negeri tidaklah boleh dilupakan. Ada sedikit titik cerah pada pasar lokal. Seiring dengan politik dalam negeri yang semakin stabil maka roda perekonomian lokal mulai bergerak lagi.

Dengan mulai bergeraknya perekonomian Indonesia diharapkan pertumbuhan ekonomi lokal akan semakin tinggi. Nantinya diharapkan daya beli pasar lokal akan membaik juga. Populasi penduduk sebesar 230 juta dengan pertumbuhan ekonomi yang baik dan stabil akan merupakan suatu pasar yang potensial bagi perusahaan manapun di dunia ini.

Pasar lokal yang potensial ini tidak hanya menjadi milik lingkungan bisnis Indonesia saja, tetapi akan menjadi milik lingkungan bisnis global pula. Hal ini dimulai dengan akan berlakunya AFTA (*Asian Free Trade Agreement*) pada tahun 2003, serta upaya-upaya WTO (*World Trade Organisation*) untuk mencanangkan pasar bebas dunia.

Langkah awal sudah dimulai dengan keputusan Kongres Tingkat Tinggi (KTT) Informal ASEAN III di Manila - Filipina (28 November 1999) untuk mempecepat

pemberlakuan pembebasan bea masuk dari yang semula tahun 2015 menjadi tahun 2010. Keputusan yang lain adalah terhitung sejak 1 Januari 2000 tarif bea masuk produk-produk yang termasuk dalam daftar pengecualian (*exclusion list*) akan diturunkan hingga menjadi 0% - 5%.

Pada saat **pasar lokal** sudah mempunyai daya beli yang membaik, pasar tersebut sudah **“bukan lagi milik kita sendiri lagi”**

Memang pada saat itu Indonesia mempunyai tunas-tunas perekonomian baru, tetapi siapkah tunas-tunas baru ini menghadapi persaingan global yang melanda baik di pasar luar negeri maupun pasar dalam negeri.

Porter (1993:1) berpendapat bahwa persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Hal ini sangat dipengaruhi oleh ketepatan dalam menentukan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya. Perusahaan harus mampu: menentukan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri. Dan mempertahankannya dari kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri.

1.2. Rumusan Masalah

Dengan kondisi seperti diuraikan di atas maka perusahaan Indonesia yang dulunya bisa *survive* dan menjadi tunas baru perekonomian Indonesia dengan:

1. Menikmati pasar dalam negeri yang terproteksi
2. Merambah pasar luar negeri dengan keunggulan dalam biaya

Akan menghadapi tantangan yang lebih berat di masa mendatang yaitu

1. Persaingan global untuk mempertahankan pasar lokal
2. Persaingan global untuk merebut pasar luar negeri

Menurut Wheelen dan Hunger (2000:6) pada saat semakin banyak industri menjadi global, maka peranan *Strategic Management* menjadi semakin penting dalam membentuk *long term - competitive advantage* perusahaan.

Dalam menghadapi persaingan global, perusahaan dengan *strategic management* harus mampu membentuk *distinctive competencies*-nya.

Bagaimana tinjauan dan evaluasi terhadap langkah integrasi vertikal dan aliansi strategis yang dilakukan dapat membentuk *distinctive competencies* perusahaan ?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dirumuskan pada sub bab terdahulu maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui langkah-langkah strategis pembentuk *distinctive competencies* yang dilakukan oleh perusahaan lokal Indonesia untuk bisa tetap *survive* dalam menghadapi kompleksitas persaingan global.
2. Untuk menganalisis langkah-langkah strategis pembentuk *distinctive competencies* yang dilakukan oleh perusahaan lokal Indonesia tersebut terhadap teori-teori strategi baku, seperti yang tercantum dalam tinjauan kepustakaan di Bab 2.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi berbagai pihak serta memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi. Memberikan pengertian yang lebih mendalam mengenai keterkaitan antar teori-teori strategi baku yang ada dengan implementasi aktualnya dalam dunia bisnis.
2. Bagi Perusahaan yang Diteliti. Sebagai bahan masukan mengenai kelebihan dan kekurangan langkah-langkah strategis yang telah dilakukan dalam membentuk *distinctive competencies*-nya.
3. Bagi Praktisi Bisnis. Memberikan gambaran mengenai fungsi teori-teori strategi baku yang dapat dipakai sebagai acuan dasar dalam menentukan langkah-langkah strategis untuk membentuk *distinctive competencies*.