

GERAKAN STRATEGIS DI MASA KRISIS MELALUI PENDEKATAN INTERNAL

Sri Yunan Budiarsi *

ABSTRAKSI

Badai ekonomi kerap melanda dunia bisnis pada satu dekade terakhir, baik perusahaan besar maupun kecil terkena dampaknya. Perubahan ekonomi global yang terjadi ditingkat makro maupun mikro dapat berpengaruh pada manajemen strategi secara teori maupun praktek. Dampak yang paling terasa adalah menurunnya kecepatan aktivitas bisnis diseluruh dunia, atau disebut berada pada kondisi ‘*downturn*’.

Membangun atau mempertahankan usaha bisnis dalam kondisi seperti ini, apakah perusahaan sedang berada pada tahapan siklus bisnis yang naik atau turun, merupakan suatu hal yang sangat penting bagi keberlanjutan hidup setiap perusahaan. Usaha manajemen sebagai respon akan situasi yang terjadi, merupakan langkah dalam meningkatkan/mempertahankan reputasi perusahaan. Membangun kembali reputasi perusahaan setelah masa krisis sangat penting, agar perusahaan dapat terus melangkah dengan lebih pasti. Bagaimanapun membangun perusahaan dalam situasi ‘*downturn*’, membutuhkan manajemen yang baik. Dengan mengoptimalkan sumber daya dan kemampuan internal, perusahaan diharapkan mampu menerobos ancaman krisis eksternal.

Masa krisis adalah moment yang dapat merupakan masa ujian bagi penerapan strategi perusahaan. Menerapkan suatu strategi pada masa krisis tentu merupakan suatu pengalaman yang sangat tinggi tingkat ketidakpastian hasilnya, sangat tinggi resikonya, tetapi disisi lain sangat tinggi nilainya bagi perusahaan. Salah satu alternative gerakan strategis yang dapat dilakukan adalah melalui pendekatan internal.

Key words : *downturn*, pendekatan internal, gerakan strategis

1. PENDAHULUAN

Sebuah perusahaan dalam perjalanan hidupnya akan melalui banyak tahapan, pada suatu saat berada dimasa stabil, dilain saat berada dimasa yang *booming* bahkan berada dimasa yang sulit. Semua keadaan tersebut tentu saja harus dilalui dengan baik. Salah satu yang dampaknya masih sangat terasa di percaturan ekonomi global

* Sri Yunan Budiarsi adalah dosen Fakultas Bisnis – Unika Widya Mandala Surabaya
yunansri@yahoo.com

adalah runtuhnya pasar finansial Amerika Serikat yang begitu mengejutkan di akhir tahun 2008 dan krisis yang melanda Eropa yang masih terasa hingga tahun 2012.

Krisis yang melanda seluruh dunia sejak beberapa tahun tersebut, tentu saja berdampak bagi semua kehidupan termasuk mengguncang kehidupan perusahaan diseluruh dunia . Kondisi perdagangan internasional yang tersendat, menyebabkan tersendatnya pergerakan perdagangan nasional di berbagai negara. Hampir semua negara, baik negara maju maupun sedang berkembang mengalami masa gulita ini. Namun keberlangsungan hidup perusahaan harus terus berlanjut, hal ini merupakan tantangan besar bagi manajemen, karena mengelola perusahaan pada kondisi ‘ *downturn* ‘, tidak semudah dimasa perusahaan sedang naik daun. Kesulitan diberbagai negara tersebut sebetulnya merupakan suatu moment bagi perusahaan untuk berusaha keras bangkit, dan mencari kesempatan dalam kesempitan untuk dapat hidup terus, membangun kembali perusahaan.

Dalam teori manajemen, dikenal berbagai tahapan dalam masa ekonomi, antara lain masa *recovery*, *boom*, *resession*, dan *depression*. Krisis yang melanda dunia ekonomi akhir-akhir ini nampaknya walaupun tidak berada pada masa depresi , tetapi mengarah ke tahap resesi atau situasi ekonomi yang menurun. Resesi adalah menurunnya atau melambatnya aktivitas ekonomi, yang tentunya berpengaruh pada aktivitas bisnis dan perusahaan. Tugas dari pimpinan perusahaan yang terkena dampak krisis adalah untuk dapat bertahan dan segera membangun kembali usahanya.

Perusahaan harus menerapkan berbagai cara untuk kelangsungan hidupnya diberbagai situasi, apakah menyenangkan atautkah tidak menyenangkan. Justru dimasa krisis inilah perusahaan mendapatkan tantangan untuk dapat memperlihatkan kemampuannya untuk meloloskan diri dari kesulitan, bertahan, memperbaiki, membangun kembali perusahaan atau bahkan merubah ancaman eksternal menjadi

peluang. Bagi perusahaan yang berhasil mengatasi krisis, mereka dapat melenggang dengan lebih leluasa diantara perusahaan yang ambruk.

Pada saat krisis sebetulnya merupakan waktu ujian yang tepat bagi perusahaan dalam mengeluarkan semua jurusnya untuk bukan saja dapat memenangkan persaingan, tetapi juga dapat menerobos lingkungan eksternal yang bersifat makro. Moment yang terbaik untuk menunjukkan seluruh kemampuannya. Menerapkan suatu strategi pada masa krisis tentu merupakan suatu pengalaman yang sangat tinggi tingkat ketidakpastian hasilnya, sangat tinggi resikonya, tetapi disisi lain sangat tinggi nilainya bagi perusahaan.

Salah satu dimensi dalam Manajemen strategi adalah gerakan melalui penekanan pada kekuatan faktor internalnya. Beberapa kajian menekankan pentingnya faktor eksternal untuk mendapatkan keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan, namun ada pula yang menekankan pentingnya pendekatan faktor internal agar perusahaan dapat terus mempertahankan hidupnya.

Analisis strategis melalui pendekatan internal selain dapat dikaitkan dengan keunggulan bersaing, agar dapat bersaing dalam persaingan industri, juga dapat digunakan dalam konteks yang lebih luas, yaitu lingkungan eksternal umum (*General environments*). Dalam kajian ini, titik berat pembahasan adalah bagaimana pendekatan internal digunakan, dalam menghadapi gejolak ekonomi, setelah terjadi krisis, dimasa kondisi perusahaan sedang mengalami penurunan.

2. TINJAUAN TEORI

Masa krisis & kondisi ekonomi ‘ *downturn* ‘

Krisis sendiri dapat terjadi di dalam dan atau diluar perusahaan, hal ini dapat menjadikan perusahaan berada pada masa ‘ *downturn* ‘. Pengertian ‘ *downturn* ‘ secara

umum adalah : kecenderungan adanya penurunan diberbagai aspek, khususnya dalam aktivitas bisnis atau ekonomi.

Krisis yang terjadi didalam perusahaan penyebabnya tentu berbeda dengan krisis yang ada diluar perusahaan. Krisis didalam seharusnya lebih dapat dikendalikan pihak perusahaan, sedangkan krisis dari luar perusahaan, sangat sulit bahkan tidak dapat dikendalikan manajemen. Krisis yang dialami perusahaan sendiri kadarnya berbeda, mulai krisis yang ringan, sedang/moderat sampai krisis yang berat. Tentu saja penanganannya tidak sama. Strategi induk (*Grand Strategy*) yang digunakan pada masa krisis secara normative adalah strategi pengurangan (*Retrenchment Strategy*). Bagi krisis yang ringan , pengurangan yang dilakukan juga ringan, misalnya mengurangi biaya, mengurangi kuantitas produk dan sebagainya. Krisis yang moderat, umumnya pengurangan juga bersifat moderat, misalnya pengurangan *strategic business unit*, pengurangan portofolio bisnis dan sebagainya . Jika krisis yang melanda cukup hebat, maka jika perusahaan sudah melakukan berbagai cara tetapi tidak berhasil, likuidasilah yang dilakukan.

Namun dalam masa krisis tidak menutup kemungkinan perusahaan melakukan ekspansi atau stabilitas. Semuanya sangat tergantung pada kondisi dari masing-masing perusahaan. Jika internal perusahaan memungkinkan melakukan ekspansi pada saat krisis finansial global, mengapa tidak?. Karena pada saat seperti ini banyak perusahaan justru melakukan pengurangan, sehingga mungkin kesempatan/peluang menjadi lebih terbuka. Saat ini, cukup banyak perusahaan yang melakukan ekspansi pada saat krisis yang baru saja berlangsung. Di Indonesia, contohnya tidak sedikit perusahaan yang melakukan perluasan usahanya tidak terlalu lama setelah krisis, walaupun tentu saja ada pula yang mempersempit ruang lingkupnya. Misalnya perusahaan Philips dan General Electrics mengembangkan produk maupun skala

usahanya dibidang elektronik di Indonesia, pada saat krisis baru saja usai. Demikian pula di negara lain perusahaan baik besar, medium, maupun kecil, dapat melakukan ekspansi pada masa resesi, seperti di Australia, dari data berikut ini :

“ A new survey has found that 47 % Australia SMEs are planning to grow through acquisition in 2009 as they defy the recession and look to build scale and enter new markets . The most common reason for an acquisition are to build scale (47%), enter new geographic markets (39 %) and acces lower cost operation (29%). “
(Thomson , 2009)

Pengertian krisis sendiri secara umum adalah merupakan suatu kondisi atau situasi yang tidak pasti, tidak stabil dibidang ekonomi, politik, sosial , pertahanan/keamanan dan sebagainya.

Krisis dari luar perusahaan dapat berpengaruh bagi perusahaan menjadi suatu ancaman. Salah satu cara merespon adalah bagaimana merubah ancaman menjadi peluang, dengan memanfaatkan keunggulan perusahaan dan meminimalkan kelemahannya. Krisis keuangan global, menyebabkan banyak perusahaan mengalami kondisi ‘*downturn*’, permintaan menurun, daya beli konsumen melemah, perusahaan yang manajemennya lemah mungkin menyerah, tetapi perusahaan yang manajemennya baik dapat bertahan, bahkan mungkin bersiap untuk segera membangun kembali usahanya.

Model Pendekatan Internal :

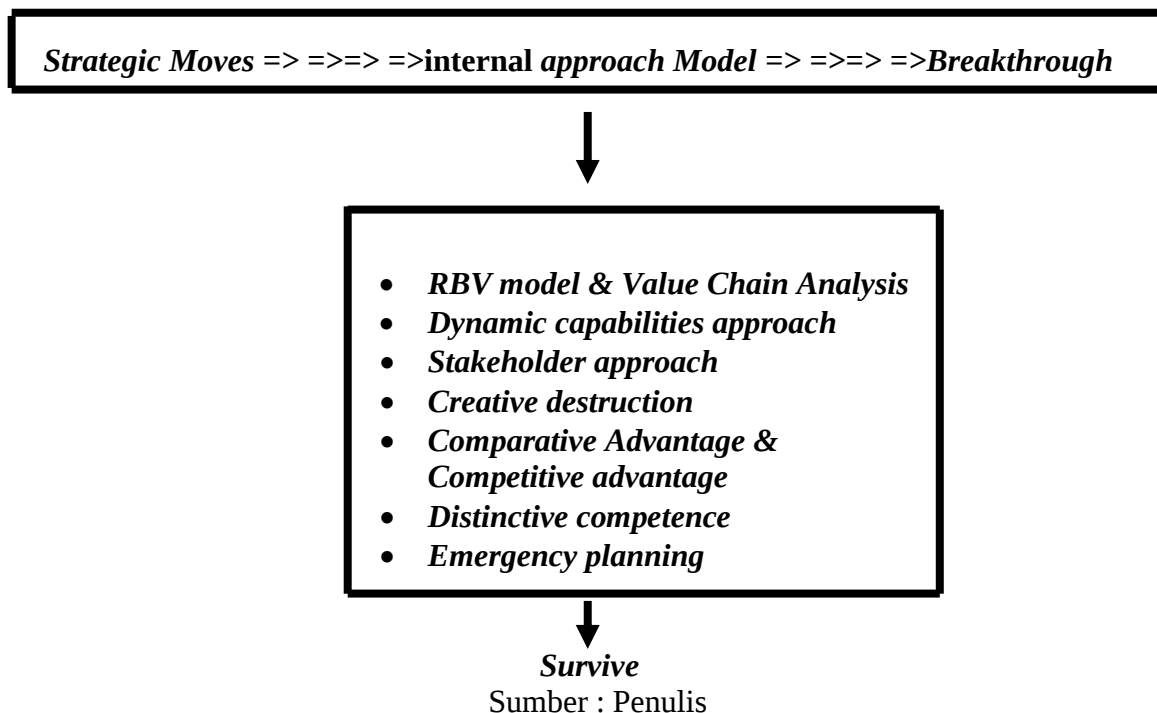
Pada situasi sulit, pengambilan keputusan manajemen yang tepat menjadi hal yang penting. Tantangannya adalah bagaimana pihak manajemen mengelola bisnis untuk dapat melewati masa-masa krisis.

Krisis keuangan global bersifat *uncontrollable*, oleh karena itu ancaman eksternal perlu ditanggulangi melalui faktor internal dengan memaksimalkan

keunggulan-keunggulan dan *capability* yang dimiliki dan meminimalkan kelemahan-kelemahan perusahaan. Hal ini yang bisa dilakukan perusahaan, karena faktor internal merupakan faktor yang dapat dikendalikan. Beberapa tehnik dalam pendekatan internal antara lain seperti pada gambar berikut ini.

Gambar 1

Model pendekatan internal



Pentingnya faktor eksternal

Konsep manajemen Strategik bersifat *outward looking*, artinya lebih menekankan pada faktor eksternal. Mengapa faktor eksternal perlu diperhatikan ? Karena faktor eksternal makro maupun mikro sangat berpengaruh pada perusahaan, oleh karena itu perlu mendapatkan perhatian. Namun perlu difahami pula bahwa faktor eksternal sulit dan cenderung tidak dapat dikendalikan, karena mempunyai beberapa karakteristik antara lain : bersifat flexible, dinamis, terus berubah, heterogen/plural, sulit didektesi , dan sulit diprediksi.

Lingkungan makro lebih sering berubah dengan tingkat kecepatan dan percepatan perubahan yang semakin meningkat. Akan tetapi di sisi lain, manajemen juga mengetahui bahwa melakukan analisis lingkungan makro sama sekali bukan pekerjaan yang mudah. Bahkan teramat sulit. (Suwarsono, 1996, 24).

Namun demikian bukan berarti Manajemen strategis tidak memperhatikan faktor internal, sebab faktor internal cukup penting untuk bukan hanya mendapatkan keunggulan bersaing dalam persaingan, tetapi juga untuk menghadapi ancaman eksternal lainnya, seperti perubahan sosial, politik, maupun ekonomi.

Berangkat dari kondisi yang demikian tersebut di atas, maka sangat sulit bagi perusahaan untuk mendasarkan perumusan strateginya pada faktor eksternal yang tingkat ketidakpastiannya sangat tinggi.

Menurut Suwarsono (1996,25) : “Hanya sedikit manajemen yang mampu mengembangkan sikap proaktif secara ajeg. Cenderung bersifat reaktif. Manajemen hanya sekedar menunggu. Manajemen hanya sekedar memberikan tanggapan terhadap perubahan lingkungan makro. Manajemen cenderung hanya menyiapkan antisipasi bisnis. Oleh karena itu, biasanya pilihan yang paling lazim adalah menyesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis “.

Pentingnya faktor Internal

Sedangkan menurut model pendekatan internal, faktor internal lebih dapat dijadikan dasar acuan perumusan strategi karena lebih mudah dikendalikan dan lebih stabil. Sehingga bagi perusahaan, memperkuat fondasi internal perusahaan merupakan hal yang penting untuk selalu siap menghadapi perubahan yang semakin tinggi intensitasnya. Jika perusahaan dapat berhasil melaksanakan strateginya melalui pendekatan internal, maka perusahaan diharapkan dapat melakukan *breakthrough*, menerobos ancaman, krisis, agar tetap hidup dan unggul dalam persaingan.

Berikut ini beberapa tehnik dalam pendekatan internal sebagai gerakan strategik untuk menghadapi situasi ‘*downturn*’ pada masa krisis :

Pandangan mengenai pentingnya faktor internal, pada umumnya dikaitkan dengan keunggulan bersaing atau *Competitive advantage*. Bagaimana perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internalnya untuk menghadapi peluang dan ancaman eksternalnya. Dengan dasar yang sama maka, jika perusahaan mampu menggali dan mengembangkan kekuatan internalnya, maka kondisi apapun yang terjadi di lingkungan eksternalnya, diharapkan dapat dihadapi. Walaupun kondisi eksternal, seperti faktor sosial politik, ataupun ekonomi keuangan sangat sulit diprediksi, jika internal perusahaan cukup kuat baik di aspek fungsi-fungsi manajemen (Perencanaan - Pengorganisasian - Pengarahan – Pengawasan) maupun fungsi-fungsi perusahaannya (Pemasaran – Produksi - Keuangan/Akuntansi- Sumberdaya Manusia – Sistem Informasi- dsb), maka ancaman diharapkan dapat dihadapi.

RBV (Resource Based View) & Value Chain Analysis :

Salah satu tehnik pendekatan internal adalah yang menekankan pada pentingnya perusahaan mengeksplorasi dengan sebaik-baiknya sumber daya yang dimilikinya.

Berkaitan dengan pendekatan internal, menurut Grant yang menyimpulkan bahwa faktor internal penting, karena hal-hal berikut ini :

“ In a world where customer preferences are volatile and the identity of customers and the technologies for serving them are changing, a market –focused strategy may not provide the stability and constancy of direction needed as a foundation for , long-term strategy. When the external environment is in a state of flux, the firm itself, in terms of its bundle of resources and capabilities, may be a much more stable basis on which to define its identity. Hence, a definition of the firm in terms of what it is capable of doing may offer a more durable basis for strategy than a definition based upon the needs the business seeks to satisfy. (Grant, 1999, 107)

Dapat disimpulkan bahwa didunia dimana preferensi konsumen dan tehnologi terus berubah, maka strategy yang fokus pada pasar/ faktor eksternal tidak dapat memberikan kestabilan bagi penetapan strategi jangka panjang perusahaan. Faktor Internal lebih dapat digunakan menjadi dasar yang lebih stabil bagi penetapan strategi yaitu berdasarkan sumber daya dan kemampuan yang dimilikinya.

Pendapat lain berkaitan dengan pentingnya sumber daya dalam mengeksploitasi peluang dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja perusahaan menurut David adalah sebagai berikut :

‘Pendukung pandangan RBV, dipelopori oleh Jay Barney , menyatakan bahwa kinerja organisasi pada dasarnya ditentukan oleh sumber daya internal yang dapat dikelompokkan dalam tiga kategori : sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi. Sumber daya fisik meliputi semua pabrik dan peralatan, lokasi, teknologi, bahan baku, mesin ; sumber daya manusia meliputi semua karyawan, pelatihan, pengalaman, kepandaian, pengetahuan, ketrampilan, kemampuan , dan sumber daya organisasi meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan, system informasi, paten, merk dagang, hak cipta, *database* dan sebagainya. Teori RBV menekankan bahwa sumber daya adalah apa yang sebenarnya membantu perusahaan mengeksploitasi peluang dan menetralisasi ancaman ‘. (David, 2006, 162).

Untuk mencapai apa yang diharapkan perusahaan harus memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi dan menggunakan sumber dayanya. Salah satu metode/teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi sumber daya dan kemampuannya adalah dengan menggunakan analisis rantai nilai (*value chain analysis*). Menurut Hitt, Analisis rantai nilai memungkinkan suatu perusahaan mengerti bagian-bagian operasi perusahaan pencipta nilai dan yang tidak dapat. (Hitt, 1997,92)

Analisis rantai nilai dapat digunakan untuk menentukan tahapan proses yang dapat memberikan nilai yang dianggap penting bagi perusahaan, yang dapat menjadi keunggulan bagi perusahaan. Bagian mana yang dapat dilakukan efisiensi, ataupun dapat ditingkatkan efektifitasnya. Dengan mengetahui bagian-bagian yang merupakan

pencipta nilai, perusahaan dapat lebih memperhatikan bagian tersebut untuk dijadikan suatu kekuatan bagi perusahaan. Bagian-bagian yang dianggap sebagai sumber kekuatan ataupun kelemahan sebaiknya dibandingkan dengan pesaing, agar lebih mengetahui kemampuan perusahaan dalam industri. Kekuatan inilah yang perlu didorong dalam menghadapi ancaman.

Stakeholder approach :

Stakeholder atau pemangku kepentingan dapat dari dalam / internal maupun dari luar / external perusahaan. Pendekatan ini lebih menekankan pada *stakeholder* internal, seperti karyawan, pemegang saham dan sebagainya. Penekanannya pada *stakeholder* internal organisasi, misalnya melalui pemanfaatan kemampuan karyawan. Sumber daya Manusia merupakan Modal Manusia yang sangat berharga. Menurut Daft yang dimaksud dengan Modal Manusia (Human Capital) adalah seperti kutipan berikut ini : “Modal manusia adalah nilai ekonomis dari perpaduan antara pengetahuan, pengalaman, ketrampilan dan kemampuan para pegawai”. (Daft, 2011, 98). Dengan demikian perusahaan dalam masa krisis berharap dapat mengandalkan loyalitas, integritas dan kemampuan melalui nilai ekonomis yang dimiliki berupa perpaduan pengetahuan, pengalaman, ketrampilan dan kemampuan karyawannya. Karena perusahaan membangun modal manusia tujuannya agar dapat memberi kontribusi untuk menggerakkan kinerja perusahaan yang lebih kuat dalam menghadapi berbagai situasi.

Creative destruction :

Dalam masa sulit, biasanya muncul gagasan-gagasan agar dapat bertahan hidup. Gagasan melakukan terobosan yang mungkin sangat beresiko tetapi dianggap perlu. Misalnya perusahaan bisa saja menarik bisnis/produk/jasa yang sudah ada dan

menggantinya dengan yang benar-benar baru. Joseph Schumpeter pada tahun 1942 menyatakan, '*Creative destruction is a Process of industrial mutation that incessantly revolutionizes the economic structure from within, incessantly destroy the old one, incessantly create a new one*'. Perusahaan yang mengaplikasikan teori ini tentu harus dapat menemukan sesuatu yang baru sebelum menarik yang lama. Tetapi *creative destruction* dapat pula memanfaatkan yang seharusnya sudah tidak digunakan menjadi sesuatu yang berguna. Beberapa perusahaan dapat membuat produk baru dari limbahnya, yang dapat memberikan nilai ekonomis. Tentu saja mereka yang dapat melakukan hal yang kreatif, melakukan terobosan-terobosan merubah ancaman menjadi peluang, adalah perusahaan yang mempunyai kemampuan internal diberbagai aspek.

Comparative advantage VS competitive advantage

Seperti pendekatan internal lainnya, baik *comparative advantage* maupun *competitive advantage* merupakan keunggulan yang dari dalam perusahaan. *Comparative advantage* lebih menekankan pada pentingnya kekayaan sumber daya alam/material, sedangkan *competitive advantage* lebih menekankan pada pentingnya keunggulan sumber daya manusia. Mana yang lebih penting dari masing-masing pendekatan sering mengundang perdebatan. Namun keduanya merupakan sumber daya internal yang penting yang seharusnya dikelola dengan baik, agar menjadi suatu kekuatan untuk menjadi benteng pertahanan perusahaan. Seyogyanya perusahaan perlu keduanya, untuk diintegrasikan sehingga terjadi sinergi yang lebih bermanfaat untuk mencapai keunggulan bersaing.

Saat terjadi krisis, pasar saham menurun, kredit banyak yang macet, jumlah pengangguran meningkat. Perusahaan harus mencari cara untuk meningkatkan daya saingnya. Resesi adalah waktu paling tepat untuk kembali fokus pada keunggulan

yang dimiliki, baik sumber daya alam/material maupun sumber daya manusia, terbaik yang dapat dilakukan perusahaan.

Distinctive Competence

Salah satu cara untuk mendapatkan keunggulan bersaing adalah dengan memiliki *Distinctive Competence*. *Distinctive Competence* adalah kompetensi yang berbeda yang tidak dimiliki pesaing. Dengan memiliki kekuatan kompetensi inti, maka bagi perusahaan merupakan salah satu cara agar dapat bertahan menghadapi masa krisis, disaat perusahaan lain mengalami kesulitan. Perusahaan harus mampu mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi inti yang dimilikinya untuk dirubah menjadi kompetensi yang berbeda (*Distinctive Competencies*).

Menurut Wheelen & Hunger , kompetensi inti merupakan kekuatan kunci suatu perusahaan. “ *A **core competency** is something that a corporation can do exceedingly well. It is a key strength. It may also be called a **core capability** because it includes a number of constituent skills.A company must continually reinvest in its core competencies or risk losing them. When these competencies or capabilities are superior to those of competition, they are called **distinctive competencies**.* (Wheelen, 2002, 165)

Kompetensi yang berbeda merupakan *strength* yang dapat menerobos ancaman eksternal. Dikatakan *distinctive* jika sumber daya kompetensi yang dimiliki mampu memberikan *sustainable competitive advantage*, karena mempunyai karakteristik : *valuable, rare, imperfectly imitable, non-substitutable and non-tradeable*. Kompetensi inilah yang perlu digali dan diperhatikan perusahaan. Kekuatan yang berasal dari sumber daya internal perusahaan merupakan basis kekuatan untuk membangun kembali perusahaan setelah terjadi situasi krisis. Pentingnya analisis internal, sesuai dengan pernyataan Hitt berikut ini : “ Lebih jauh

lagi, beberapa orang percaya bahwa kompetensi inti perusahaan, dibandingkan dengan hasil analisis lingkungan umum, industri dan lingkungan persaingan, harus menjadi dasar pemilihan strategi. Selain itu, sifat kompetensi inti perusahaan adalah penentu inti profitabilitas perusahaan. Salah satu alasan untuk titik berat yang berbeda ini adalah pengertian baru bahwa daya tarik suatu industri akhirnya tergantung pada sifat sumber daya, kemampuan, dan kompetensi inti perusahaan”. (Hitt, 1997,79). Dari pernyataan tersebut diatas, sekali lagi ditekankan pentingnya faktor internal bagi keunggulan jangka panjang dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah.

Emergency planning/ emergency management

Selain itu perusahaan dapat mengantisipasi kondisi krisis melalui *emergency planning*, yang sudah dipersiapkan untuk mengantisipasi keadaan yang tak terduga dan tidak dapat diprediksi.

Untuk menghadapi ketidak pastian perusahaan perlu melakukan *Business continuity planning*, perencanaan terus menerus . Pentingnya pengetahuan tentang *emergency mangement* yang baik jika terjadi kondisi yang tidak pasti , dan bagaimana cara untuk mengurangi/menghindari terjadinya resiko. Mengantisipasi jika terjadi sesuatu/masalah/bencana dengan mempersiapkan segala sesuatu sebelum terjadi. Perusahaan perlu membuat berbagai alternative skenario keadaan dan alternative strategi untuk mengeksekusinya, atau biasa disebut dengan *contingency planning*. Skenario adalah wawasan yang konsisten tentang apa yang akan terjadi dimasa datang. Dengan menyusun beberapa skenario, secara sistimatis perusahaan dapat mencari berbagai akibat yang mungkin dari ketidakpastian terhadap strategi yang dipilihnya. (Porter, 1993, 412).

Alternative strategi berbagai dimensi, internal misalnya : Penciutan , inovasi, differensiasi dsb. Tetapi jika kondisi perusahaan memungkinkan atau bahkan karena

kondisi emergency , dimensi eksternal mungkin dapat dilakukan melalui kerjasama, akuisisi, dsb. Semua gerakan alternative strategik tersebut tentu harus diiringi dengan analisis resiko dari masing-masing alternative.

Sikap manajemen dalam menghadapi resiko dapat dengan berbagai pendekatan. Suatu pendekatan untuk mengevaluasi alternative dalam kondisi lingkungan yang tinggi tingkat ketidakpastiannya adalah dengan menggunakan *real-options theory*. Menurut Wheelen and Hunger yang dimaksud dengan real-options theory adalah seperti berikut ini : “ *The real options approach, however, deals with these issues by breaking the investment into stages. Management allocates a small amount of funding to initiate multiple projects, monitors their development, and then cancels the projects that aren’t successful and funds those that are doing well.* “ (Wheelen, 2002, 181)

Breakthrough

Tidak semua perusahaan mengalami masa sulit dimasa krisis. Ada juga perusahaan-perusahaan yang dapat eksis. Bahkan dapat merubah ancaman krisis menjadi peluang , hal ini yang disebut dengan *breakthrough* .

Pada saat kondisi ekonomi yang menurun, banyak perusahaan yang jatuh dan terperangkap dengan mengambil keputusan mengurangi semua aspek kegiatan dan pengeluaran bisnisnya. Keputusan tersebut bukanlah hal yang salah, bahkan dalam beberapa kasus, keputusan tersebut yang terbaik untuk solusi jangka pendek, tetapi sering kali menjadi *trade off* , mengorbankan tujuan jangka panjang perusahaan. Keputusan jangka pendek dapat menjadi ‘*a long term barrier* ‘ bagi peningkatan perbaikan yang berorientasi masa depan. Keputusan strategis di masa *economic downturn* tidaklah mudah, sering harus memilih diantara dua alternative : *short term objective or long term objective*. Namun untuk dapat melakukan *breakthrough*

perusahaan harus melakukan sesuatu agar berhasil keluar dari krisis, seperti pernyataan berikut ini : “ *Today, more than ever, companies need to review their operational and organizational strategy. In doing so, companies can identify where they can optimize their processes resulting in cost savings but also positioning for growth* “. (Articlesbase, 2009).

Untuk menyelamatkan bisnis dalam masa krisis, perusahaan tidak hanya menggunakan *cost –cutting strategy* sebagai senjata utamanya untuk jangka pendek, tetapi juga memperhatikan keseimbangan bagi strategi pertumbuhan masa depannya. Misalnya perusahaan dapat menilai keseluruhan dari model operasi yang digunakan, untuk mengidentifikasi apakah ada inefisiensi atau hal lain dalam prosesnya. Dengan melakukan pengidentifikasian , perusahaan dapat juga mengidentifikasi peluang untuk mengoptimalkan system & proses transaksinya , yang dapat berdampak pada *cost savings* dan *efficiencies* yang akan lebih bertahan dalam jangka waktu panjang. Hal lain yang memungkinkan adalah dengan melakukan *shared service centers*, *strategic outsourcing*, atau kegiatan re-organization efektif lain, akan dapat membantu perusahaan menghemat biaya disatu sisi, tetapi disaat yang sama mengambil suatu keputusan strategis yang cukup penting bagi perusahaan dimasa datang.

Pada akhirnya, saat situasi ekonomi berada pada masa ‘*downturns*’, merupakan suatu kesempatan untuk meningkatkan kekuatan fundamental dari produktivitas perusahaan. Bagaimana dapat meningkatkan output tetapi pada saat bersamaan input tetap atau bahkan lebih rendah, lebih efektif dalam biaya. Jika ini dapat dilakukan, maka ketika saat masa penurunan berganti dengan ‘*recovery*’, bisnis besar maupun kecil yang menjadi lebih produktif akan menuai manfaatnya. Tentu saja organisasi bisnis dan juga para anggota organisasi yang dapat melalui masa sulit ini akan menjadi lebih tangguh dan mampu dalam menghadapi masa-masa sulit yang

mungkin akan terjadi dimasa datang . Hal ini sejalan dengan pernyataan berikut ini : “ *organizatioans that can realign their intenal operations are able to more effectively emerge from an economic downturn and support the future growth of the business. These types of cost improvements can also position a company to weather the storm during this period of uncertainty by maintaining margins, identifying market opportunities, and out-performing stagnant competitors* “. (Articlesbase, 2009)

Walaupun faktor internal lebih stabil dan lebih dapat dapat dikendalikan, namun tidak semudah yang dilihat. Faktor internal sama sulit dan sama menantanginya dengan faktor eksternal. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, menggali kompetensi inti, mengembangkan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki, memanfaatkan sumber daya dengan optimal bukanlah yang mudah. Memerlukan pemahaman , pengalaman, integritas dan kemampuan tinggi untuk melaksankannya.

3. SIMPULAN

Pada masa krisis ketidakpastian semakin meningkat , dan sumber ketidak pastian juga sangat banyak . Tiap perusahaan mengatasi ketidak pastian dengan cara yang tidak sama.. Salah satu cara adalah perlunya perusahaan untuk membuat contingency planning, termasuk didalamnya adalah *emergency planning* jika terjadi kondisi yang *uncertainty*.

Untuk dapat lolos dari krisis apakah krisis yang berasal dari dalam perusahaan (internal) ataukah dari luar perusahaan (ekstrnal), bagaimanapun juga perlu disadari bahwa kekuatan internal perusahaan yang menjadi fondasi dasar yang terpenting. Apapun krisisnya jika perusahaan memiliki kekuatan/*power* dan kompetensi tentu dapat mengatasi semua hambatan. Kekuatan internal yang perlu diperhatikan antara lain dari aspek fungsi manajemennya (*planning-organizing-actuating-controlling*),

aspek fungsi perusahaan, penggalian *distinctive competence*, pengelolaan sumber daya perusahaan dan sebagainya.

Dengan pendekatan internal perusahaan dapat memilih berbagai macam alternatif strategi. Mana yang paling sesuai dari berbagai alternative strategi internal tersebut, tentu saja tergantung pada kondisi dan situasi dari masing-masing individu perusahaan dan jenis krisis yang terjadi. Keberhasilan pendekatan pendekatan strategik ini dapat menjadi suatu penelitian lebih lanjut, apakah ada keterkaitan perbedaan kenaikan kinerja perusahaan pada waktu setelah terjadi krisis/*downturn* dan pada masa normal/non krisis/*recovery*.

DAFTAR PUSTAKA

Articlesbase, 2009, *Strategic Decisions for cost savings in an economic downturn*, January 2009, <http://www.articlesbase.com>.

Daft, Richard L., 2011, *Era Baru : Manajemen (terjemahan)* , Edisi 9, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta

David, Fred R., 2006, *Manajemen Strategis : Konsep (terjemahan)*, Edisi 10, Buku 1, Salemba Empat, Jakarta

Grant, Robert M., 1999, *Contemporary Strategy Analysis : concepts, techniques*, Blackwell Publishers Inc. , Massachusetts, USA

Hitt, Michael A., *et all*, 1997, *Manajemen Strategis : Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi (terjemahan)*, Penerbit Airlangga, Jakarta

Porter, Michael E., 1993, *Keunggulan Bersaing (terjemahan)*, Penerbit Airlangga, Jakarta

Suwarsono, 1996, *Manajemen Strategik – Konsep dan Kasus*, UPP , Jakarta-AMP YKPN, Yogyakarta.

Thomson, James, 2009, *Half of Australian companies hunting for downturn acquisitions*, April 2009, [http://www. Smartcom](http://www.Smartcom)

Wheelen, Thomas L, J. David Hunger, 2002, *Strategic Management and Business Policy* , 8th edition, Prentice Hall, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey .