

# MEMBUMIKAN OPERASI PERUSAHAAN BESAR DI INDONESIA

melalui Pola Kemitraan dengan UKM: Sebuah Alternatif Pemikiran

## **A. Prasetyantoko**

Universitas Katolik Atma Jaya, Jakarta  
prasetyantoko@gmail.com

## **Rachmadi Parmono**

Universitas Katolik Atma Jaya, Jakarta  
rachmadi.pm@atmajaya.ac.id

*The financial crisis of the 1997 can be considered as an important “wake-up-call” for Indonesian businesses. Before the crisis, business systems were maintained poorly as indicated by widespread of corruption and unfair business practices. Many observers claimed that this kind of business habits became one of important factors that trigger the crisis. Interestingly, unlike big companies related to conglomeration, small and medium enterprises (SMEs) survived during this difficult time. Several factors might be responsible to this phenomenon: flexibility, informality, communality and responsiveness. In post-crisis period, businesses in Indonesia should restructure their systems and behavior by adopting some basic principles of small business while strengthening their corporate governance. Partnership with SMEs is one of the best strategies to do that in this new era.*

## **Abstract**



*Keywords: Financial crisis, governance, responsibility, SMEs, partnership.*

**M**engapa ada perusahaan yang gagal dalam menghadapi krisis, tetapi ada yang berhasil? Atau, mengapa ada perusahaan yang mampu begitu lama bertahan, tetapi ada yang hanya hidup dalam satu atau dua generasi saja? Pertanyaan ini merupakan salah satu perhatian utama dari manajemen strategik (Lihat misalnya, Gregory G. Dess, G.T. Lumpkin, dan Alain B. Eisner, *Strategic Management: Text and Cases*, McGraw-Hill, 2005). Dalam dunia bisnis, kita mengenal perusahaan mapan yang memiliki trademark legendaris, seperti: Nestlé, Coca-Cola, Ford, Toyota, Pierre-Cardin, Louis Vuiton dan masih banyak lagi.

Boleh dikatakan, semua institusi bisnis selalu berorientasi pada kesinambungan dalam jangka panjang, serta menghasilkan produk-produk yang memiliki posisi sebagai pemimpin pasar (*market leader*). Produk berkualitas tinggi yang memimpin pasar dan organisasi yang berkesinambungan tidak bisa dipisahkan satu sama lain. Organisasi yang labil tidak akan pernah melahirkan produk berkualitas. Sementara, produk-produk yang memimpin pasar akan semakin memperkuat posisi perusahaan dalam mencapai posisi keunggulan bersaing

yang berkelanjutan. Manajemen strategik, sebagai cabang yang relatif baru dalam ilmu manajemen berorientasi mengembangkan filosofi, konsep, dan alat analisis (*tools*) dalam mewujudkan organisasi kompetitif yang berkelanjutan.

Maka dari itu, salah satu pusat perdebatan menarik dalam manajemen strategik adalah bagaimana mewujudkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*). Di satu sisi, ada "teori kompetisi" yang lebih berorientasi pada pola berpikir mengalahkan para pesaing dan menaklukkan para pihak terkait (*stakeholders*) dalam sebuah struktur pasar dan struktur industri tertentu (Tokoh dalam paradigma ini adalah Michael E. Porter dengan bukunya yang monumental berjudul *Competitive Strategy* (1980). Pada tahun 1990 Porter mengulas konsep kompetitif untuk konteks negara melalui bukunya, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, 1990. Paradigma kompetitif sangat dipengaruhi oleh pemikiran neoklasik yang mengedepankan "scarcity" à la David Ricardo). Paradigma ini berkembang pada era-1980-an. Orientasinya adalah mencapai posisi persaingan (*bargain position*) yang tinggi di pasar. Sementara itu,

ada paradigma berbasis "teori kompetensi" yang mengedepankan kerja sama dan pengembangan jaringan dalam rangka pembelajaran. Paradigma ini berkembang pesat di tahun 1990-an, dan sering disebut sebagai cara pandang yang berbasis pada pengembangan sumber daya (*Resource-Based View*).

Paradigma ini bertumpu pada pengembangan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui proses pembelajaran atau proses kreatif (*creative destruction*). Sebenarnya, cara pandang ini terinspirasi oleh teori-teori ekonomi klasik, seperti Schumpeter (Schumpeter adalah ekonom Austria yang pemikirannya banyak mempengaruhi paradigma pembelajaran, inovasi dan peran institusi (sejarah, pengalaman) dalam pengembangan organisasi) dan Penrose (Edith Penrose adalah ekonom perempuan dari Inggris yang pada tahun 1959 menulis buku berjudul *The Theory of the Growth of the Firm*). Pandangannya dianggap memberi landasan pada prinsip pengembangan sumber daya organisasi). Selanjutnya, paradigma sumber daya telah banyak dikembangkan oleh Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Barney (1991;2001), dll. Salah satu argumen pokoknya adalah

bahwa pengembangan sumber daya organisasi jauh lebih penting ketimbang orientasi kompetisi. Karena, semakin baik proses "pembelajaran" dan pengembangan organisasi, dengan sendirinya perusahaan akan memiliki keunggulan bersaing yang tinggi serta berkelanjutan. Posisi kompetitif akan tercapai dengan sendirinya tanpa harus "menjatuhkan" lawan.

Tentu saja, paradigma kompetensi ini tidak menolak argumen kompetisi. Karena memang keduanya bukanlah konsep substitutif, melainkan komplementer. Namun demikian, harus dikatakan, teori kompetensi lebih memberi perhatian pada pengembangan sumber daya, baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi. Sebuah organisasi akan unggul kalau mereka mampu mengembangkan sumber daya dengan baik. Apa kriteria sumber daya yang berpotensi mendorong posisi kompetitif? Paling tidak, sumber daya tersebut memiliki prinsip-prinsip dasar; *valuable, rare, imitable, organization* -VRIO (Lebih detail, Gregory G. Dess, G.T. Lumpkin dan Alain B. Eisner, *Strategic Management: Text and Cases*, McGraw-Hill, 2005). Artinya, sumber daya akan bermakna jika bernilai tinggi (*valuable*), jarang dimiliki pesaing (*rare*), sulit ditiru pihak

lain (*immitable*), dan terintegrasi secara baik pada organisasi (*organization*). Paradigma kompetensi ini juga telah mendorong berkembangnya konsep manajemen pengetahuan (*knowledge management*) (Lihat misalnya yang ditulis oleh Nonaka and Hirotaka Takeuchi (1995) yang berjudul "*The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*", Oxford University Press, UK). dan organisasi pembelajaran (*learning organization*) (Lihat misalnya Peter M. Senge dalam bukunya "*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*" (1990), New York: Currency Doubleday). Dua studi ini menaruh minat pada persoalan bagaimana mengembangkan basis kompetensi dalam rangka kompetisi.

Mengingat praktik bisnis berdimensi pragmatis (*practicess*) yang sangat besar maka kecenderungannya perdebatan paradigmatik seperti di atas tidak terlalu mendapatkan tempat, bahkan lebih sering ditinggalkan. Dalam praktiknya, pengajaran bisnis cenderung mengadopsi unsur-unsur pragmatis dari kedua cara pandang ini tanpa mempedulikan filosofi yang ada di balik konsep-konsep tersebut.

Tulisan ini, pertama-tama ingin membuat sketsa reflektif tentang keruntuhan bisnis di Indonesia pada saat krisis finansial melanda hampir seluruh kawasan Asia Timur dan Tenggara serta kawasan-kawasan lain di dunia. Dari sketsa reflektif tersebut, kita bisa mengidentifikasi ketertinggalan dunia praktik bisnis kita, dengan membandingkan praktik (positif) dan teori (normatif). Dengan begitu, kita bisa mengedepankan agenda-agenda yang relevan demi pengembangan bisnis di masa depan, dalam rangka mengejar ketertinggalan bisnis tersebut.

Tentu saja, agenda tersebut sebisa mungkin berdimensi praktis sehingga bisa diaplikasikan secara konkret dalam dunia praktik bisnis. Menyadari hal tersebut, paper ini membatasi diri dengan mengedepankan faktor kerja sama, pengembangan jaringan, pendampingan dan *outsourcing* antar-pelaku bisnis besar dan kecil. Gagasan besarnya adalah bagaimana bisnis besar (berskala nasional) bisa belajar dari keunggulan alamiah yang dimiliki kelompok usaha kecil dan menengah. Serta, bagaimana mengintegrasikan eksistensi UKM dalam bisnis berskala besar. Tentu semuanya itu harus ditempatkan dalam konteks restrukturisasi sektor bisnis di Indonesia

pasca-krisis dengan agenda besar penerapan prinsip-prinsip tata kelola korporasi yang baik (*good corporate governance*) serta pengembangan bisnis yang bertanggung jawab (*corporate social responsibility*).

### Kelemahan Struktural Bisnis di Indonesia

Krisis finansial 1997 bisa dipandang sebagai "mesin penyeleksi" perusahaan, mana yang pantas untuk bertahan dan mana yang tidak. Banyak perusahaan yang bangkrut dan menyerahkan asetnya pada BPPN karena tidak mampu membayar utang. Jika dilihat dari daftar 100 pengutang terbesar (*obligor*) yang dikeluarkan BPPN, hampir semuanya bagian dari konglomerat besar di Indonesia. Dengan demikian, bisa dikatakan bahwa sektor korporasi konglomerasi di Indonesia adalah sektor yang paling terkena dampak krisis.

Kenyataan ini menimbulkan pertanyaan penting, mengapa perkembangan sektor korporasi dalam sistem konglomerasi di Indonesia begitu labil (*vulnerable*) terhadap guncangan? Di Jepang, sistem jaringan bisa memunculkan bangunan bisnis yang kuat. Tetapi, di Indonesia justru membuat sistem bisnis menjadi labil. Tentu saja, ada faktor-faktor institusional yang membedakan

antara bangunan bisnis di Jepang, Korea, dan Indonesia, sehingga meskipun memiliki struktur yang kurang lebih sama, tetapi kekuatan bertahannya berbeda-beda.

Para teoritis dan pemerhati krisis di kawasan Asia memperdebatkan, apakah perusahaan-perusahaan di kawasan tersebut lebih sebagai sumber masalah atau hanya sebagai korban dari kerawanan (*fragility*) ekonomi-finansial dalam arti luas (makro)? (Lihat misalnya paper Stijn Claessens, Simeon Djankov & Lixin Colin Xu, "Corporate Performance in the East Asian Financial Crisis", *The World Bank Research Observer*, Vol. 15, No. 1 February 2000, pp. 23 – 46). Dalam konteks lebih luas, salah satu sumber pedebatan mengenai krisis tersebut terletak pada pertanyaan, apakah krisis lebih disebabkan oleh perilaku panik (Furman and Stiglitz 1998; Radelet and Sachs 1998) pada investor keuangan atau karena faktor kelemahan struktural (*structural imbalances*) yang akut (Corsetti, Pesenti, and Roubini 1998).

Banyak peneliti yang meyakini bahwa krisis Asia merupakan gabungan dua faktor tersebut: faktor kelemahan struktural (jangka panjang) dan faktor panik (jangka pendek). Claessens et al., (2000). menunjukkan bahwa

sektor korporasi di kawasan Asia sudah menunjukkan gejala yang mengkhawatirkan sebelum terjadinya krisis finansial 1997. Hal tersebut bisa dilihat dari tingginya rasio utang terhadap asset, terlalu pesatnya investasi yang dibiayai utang, dan gejala menurunnya provitabilitas.

Di Indonesia, gejala yang sama juga terjadi. Banyak penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara sektor korporasi dan perbankan telah terjadi dengan tidak sehat, di mana faktor kepemilikan memainkan peran penting dalam penyaluran kredit (Kesimpulan yang sama ditunjukkan oleh Stijn Claessens, Simeon Djankov dan Larry H.P. Lang, "Who Controls East Asian Corporations?", Research Paper The World Bank, 1998). Secara lebih mendalam, dari sebuah penelitian empiris diketahui bahwa sebelum krisis finansial terjadi, perusahaan-perusahaan di Indonesia pada umumnya cenderung menggunakan utang terlebih dahulu baru kemudian *equity* dalam membiayai aktivitas bisnisnya. Hal tersebut bisa dilihat, salah satunya, dari hubungan yang positif antara *profitability* dan *leverage*. Artinya, semakin besar laba sebuah perusahaan kecenderungannya akan semakin besar juga utangnya (Lihat misalnya, Alain Chevalier, A. Prasyantoko & Rofikoh

Rokhim, "An Empirical Analysis of Capital Structure in Indonesian Firms", Research Paper, dipresentasikan pada International Federation of Operational Research Societies (IFORS) 2008 di Afrika Selatan. Studi dilakukan terhadap 293 perusahaan non-keuangan (*non-financial sector*) yang tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI), periode studi 1994 – 2004). Dengan kata lain, tipikal perusahaan di Indonesia, sebelum krisis bersifat ekspansif serta mengabaikan prinsip kehati-hatian dalam kebijakan keuangan mereka.

Kesimpulan sederhananya, pertumbuhan sektor korporasi di Indonesia menyerupai gelembung kosong (*bubble*) sehingga tidak memiliki kekuatan dalam menghadapi guncangan. Sektor korporasi berskala besar memiliki kelemahan yang sangat fundamental, sehingga perlu dilakukan restrukturisasi yang mendalam guna membangun tatanan bisnis (korporasi) yang kuat di masa depan. Salah satu pusat perhatian pasca-krisis adalah penerapan tata kelola korporasi (*corporate governance*) yang memperjelas tata hubungan antara pemilik modal (*owners*), pengelola perusahaan (*managers*), dan punggawa pengawas (*board of directors/commissioners*). Penerapan tata kelola korporasi memang menjadi salah satu

kunci penting dalam membangun tatanan bisnis di masa depan.

Namun demikian, tulisan ini tidak akan membahas masalah tata kelola korporasi dalam pengertian pembagian kekuasaan dalam korporasi, seperti yang sudah banyak dibahas dalam pengertian tata kelola korporasi dewasa ini (Pada era pasca-krisis, bermunculan lembaga-lembaga yang berkonsentrasi pada masalah tata kelola korporasi, seperti NCGC (National Committee on Good Governance) yang telah berhasil menyusun "Independent commissioners and audit committee's code of conduct", IICG (Indonesian Institute for Corporate Governance) yang berhasil meluncurkan "Corporate Governance Perception Index" untuk perusahaan yang tercatat di Bursa Efek Jakarta, FCGI (Forum on Corporate Governance in Indonesia) yang menyusun sistem penilaian dalam penerapan tata kelola korporasi, IICD (Indonesian Institute of Corporate Directorship) yang memiliki perhatian pada pelatihan-pelatihan penerapan prinsip-prinsip tata kelola korporasi). Melainkan lebih berorientasi mengembangkan "tata kelola" dalam pengertian yang lebih luas, yaitu bagaimana bisnis besar mampu membangun

kekuatannya secara struktural, sehingga memiliki daya saing yang kuat serta memiliki kemampuan bertahan hidup (*sustainability*) dalam dimensi waktu yang panjang.

Manajemen bisnis di Indonesia memiliki kelemahan dalam bangunan strukturalnya. Bisnis di Indonesia cenderung berorientasi jangka pendek, tidak memiliki kehati-hatian serta cenderung membahayakan stabilitas makro ekonomi secara keseluruhan.

Banyak studi menunjukkan bahwa sektor korporasi, terutama dalam jaringan konglomerasi di Indonesia, telah menjadi pemicu utama keruntuhan ekonomi nasional. Ada mekanisme "balance-sheet effect" yang terjadi. Mekanisme diawali dengan melemahkan nilai tukar rupiah terhadap AS dollar. Akibat kepanikan para investor di pasar uang, rupiah terus terpuruk. Selanjutnya, depresiasi rupiah yang cukup besar tersebut mulai menyerang sektor korporasi. Banyak perusahaan domestik yang memiliki utang dalam mata uang asing (*currency mismatch*) dalam jangka pendek (*short-maturity*). Dua faktor inilah yang telah "mengamplifikasi" (memperbesar) krisis di Indonesia.

Kepanikan kemudian menjalar ke sektor

korporasi. Kebutuhan yang besar akan dolar untuk menutup utang mereka yang jatuh tempo dalam jangka pendek yang tidak di-hedging telah mendorong depresiasi rupiah semakin dalam.

Dampak selanjutnya, karena depresiasi yang terjadi sudah terlalu besar, sektor korporasi tidak lagi mampu menyediakan dana segar untuk menutup kebutuhan membayar utang. Akhirnya banyak perusahaan yang menyatakan tidak bisa membayar utang (*default*). Setelah itu, sektor perbankan yang harus menanggung bebannya. Utang-utang jangka pendek dalam mata uang asing yang tidak bisa dibayar sektor korporasi membuat neraca perbankan tidak bisa diselamatkan lagi.

Dampak akhirnya, gejala yang paralel antara depresiasi rupiah, kepanikan investor, gagal bayar perusahaan, dan penutupan perbankan. Semuanya itu membuat ekonomi kita terpuruk sangat dalam dan lama, bahkan hingga kini pun belum bisa sepenuhnya pulih. Sektor korporasi memainkan peranan besar dalam stabilitas ekonomi makro. Oleh karena itu, tema yang ingin kami soroti adalah menyangkut ketahanan bisnis menghadapi guncangan.

Kami memandang, salah satu kelemahan sistem bisnis di Indonesia, selain karena politik pembiayaannya tidak sehat akibat tidak jalannya tata kelola korporasi, juga karena sistem jaringan yang dikembangkan cenderung bersifat jangka pendek. Sistem jaringan konglomerasi telah digunakan untuk memompa kelompok-kelompok usaha menjadi cepat berkembang dan memiliki investasi tinggi, tanpa mempertimbangkan keberlangsungan hidupnya dalam jangka panjang.

Model jaringan yang berkembang dalam bentuk konglomerasi --yang berorientasi pada pertumbuhan jangka pendek-- ternyata membuat bisnis tidak bertahan lama. Banyak perusahaan yang mati tidak lebih dari satu generasi saja. Hal tersebut terjadi karena sistem bisnis lebih berorientasi jangka pendek. Dari strategi pembiayaan dan pengembangan sistem jaringan dalam model konglomerasi, terlihat dengan jelas bahwa sistem bisnis besar di Indonesia telah terperangkap dalam sistem jaringan destruktif dan berdimensi waktu pendek.

Fakta-fakta yang dideskripsikan tersebut membawa kami pada pertanyaan: model *networking* macam apakah yang sebaiknya

dikembangkan oleh sektor bisnis di Indonesia untuk mencapai daya saing yang berdimensi waktu panjang. Dalam konteks ini, kita memiliki tiga model utama sistem jaringan. Pertama, model multinasional. Sistem jaringan yang terjadi pada perusahaan multinasional memungkinkan sebuah perusahaan mampu mengakses sumber daya dari kantor pusat (*headquarter*) dan atau *stakeholders* di tingkat global. Misalnya saja, ketika terjadi krisis di Indonesia, perusahaan multinasional bisa dengan mudah mendapatkan pasokan modal, baik dari induk perusahaannya, ataupun dari lembaga keuangan multinasional.

Kedua, model konglomerasi. Model inilah yang banyak berkembang di Indonesia hingga masa sebelum krisis. Dalam pengalamannya, ketika ada satu unit (*Strategic Business Unit - SBU*) yang mengalami kolaps, unit yang lain menjadi jaminan (*collateral*). Akibatnya, satu unit mengalami kolaps, yang lainnya akan terkena dampaknya, dan ikut menjadi kolaps juga. Contoh kasus terjadi pada PT Astra International yang asetnya dijadikan jaminan karena utangnya di BCA tidak terbayar.

Ketiga, model usaha kecil dan menengah (UKM). Model ini umumnya bersifat informal,

fleksibel, dan melibatkan komunitas bisnis yang luas dan cair. Karena sifatnya yang informal, model *networking* yang terjadi pada UKM sering tidak dianggap sebagai sesuatu yang memiliki nilai (*value*). Padahal, dalam kerangka pemikiran *Resource-Based View (RBV)*, prinsip-prinsip fleksibilitas, informalitas, dan kekuatan jaringan justru mendapatkan penekanan dalam upaya penciptaan iklim pembelajaran dan inovasi.

Jadi tema yang ingin kami soroti dalam tulisan ini adalah mengenai pengembangan tata kelola bisnis dalam konteks hubungan "antar-*stakeholders*" dalam pengertian yang luas, bukan dalam pengertian hubungan tripartit (pemilik, pengelola, dan pengawas). Menurut kami, dalam rangka menciptakan sistem bisnis yang kuat dan lentur, salah satunya bisa dilakukan dengan pengembangan jaringan bisnis dengan belajar dari model jaringan UKM.

Sebagaimana kita tahu, kelompok usaha kecil dan menengah a priori menunjukkan ketahanan yang lebih baik daripada model konglomerasi dalam menghadapi guncangan, akibat krisis finansial. Bahkan dalam pengertian UKM yang luas, justru karena krisis sektor ini bertambah pesat

perkembangannya (dari segi kuantitas), mengingat banyak sektor usaha besar yang bangkrut dan memilih mengembangkan usaha di sektor UKM ini.

Dari kenyataan ini, argumen “kecil itu indah” mengemuka dalam menganalisis realitas bisnis pasca-krisis finansial di Indonesia. Namun demikian, tidak berarti bahwa perusahaan besar harus direstrukturisasi sehingga menjadi bagian-bagian yang kecil. Dalam teori manajemen stretejik, entitas bisnis boleh besar, tetapi mata rantai nilai (*value chain*) bisa dikondisikan sedemikian rupa sehingga menjadi bagian-bagian “mata rantai” yang kecil dan saling berhubungan secara baik.

Dalam rangka menciptakan mata-rantai yang kecil dan berkesinambungan satu sama lain ini, salah satu cara yang bisa dilakukan adalah mengintegrasikan secara langsung UKM dalam bisnis berskala besar. Contoh kasus *partnership* PT Bogasari flour mills dengan UKM dan PT Unilever Indonesia dengan pengusaha kecap bisa dijadikan referensi pembelajaran.

#### **Belajar dari Prinsip-prinsip SMEs**

Tema ketahanan menghadapi guncangan

kami pilih mengingat selama ini model bisnis yang berkembang di Indonesia ternyata sangat rapuh dan berisiko tinggi dalam menghadapi guncangan-guncangan yang diakibatkan oleh krisis finansial. Dari analisis tentang realitas usaha kecil/menengah ini, harapannya ada pelajaran berharga (*lesson learned*) yang berguna bagi pengembangan bisnis secara umum di masa depan. Seperti kita tahu, guncangan akan menjadi bagian yang tak terelakkan dalam globalisasi ekonomi, khususnya globalisasi sektor finansial.

#### **Makna Kecil dalam Organisasi**

Fakta membuktikan bahwa UKM mampu bertahan dari hempasan krisis moneter yang melanda Indonesia pada medio 1997. Melihat berbagai fakta yang ada, muncul pertanyaan-pertanyaan penting dan mendasar. Faktor apakah yang sebenarnya memungkinkan UKM untuk tetap mampu bertahan di tengah guncangan? Apakah UKM memiliki strategi usaha yang khas sehingga membedakannya dengan praksis strategi yang relatif biasa dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar? Jika strategi tersebut bersifat khas, dapatkah perusahaan besar mengadopsi strategi tersebut?

Keberhasilan bahkan keberlangsungan usaha perusahaan biasanya didasarkan pada berbagai kriteria yang bias dengan karakteristik yang dimiliki perusahaan-perusahaan besar. Prasyarat dan terminologi yang melandasi kriteria yang ada pada umumnya hanya sesuai (*applicable*) bagi perusahaan besar yang telah memiliki kelengkapan infrakstruktur. Jika didasarkan pada kriteria yang ada, UKM sering digolongkan sebagai usaha yang tidak memiliki kelayakan usaha sehingga dianggap rentan keberlangsungan usahanya. Ironisnya, dalam menghadapi hempasan krisis moneter, UKM tampaknya justru memiliki kekenyalan yang memampukannya untuk melenting dan bertumbuh.

Karakteristik spesifik yang dikaitkan dengan keberadaan UKM adalah aspek kecil (*smallness*) yang melingkupinya. Gerak usaha UKM dipahami sebagai pencerminan dari aspek kecil tersebut.

Konsep besar-kecil sebagai dasar penggolongan besaran usaha sesungguhnya problematik. Hal ini tampak pada adanya beragam pendefinisian UKM di Indonesia. Bahkan dengan munculnya teori jaringan (*network theory*) dan kemajuan manajemen

informasi, konsep besar-kecil sering kali membingungkan. Dengan demikian konsep “kecil” dalam UKM merupakan konsep yang bersifat relatif. Arti kata “kecil” hanya akan bermakna jika dibandingkan dengan perusahaan yang lebih besar. Ukuran statistik sebagai basis pembedaan besaran usaha hanya bermakna sebagai dasar pengelompokan dalam struktur industri.

Terlepas dari perdebatan ukuran besar kecil, Brooksbank (1991) menyebutkan bahwa proses manajemen yang terdapat dalam usaha kecil bisa menjadi “terang pembelajaran” dalam pengelolaan usaha. Selanjutnya Gibb (2000) menyebutkan bahwa usaha kecil senantiasa dikonotasikan dengan prinsip-prinsip kemandirian (*independence*), keleluasaan (*discreteness*), dan keterpisahan (*separateness*).

Kemandirian diartikan sebagai derajat kemampuan melakukan tindakan atas prakarsa sendiri. Kemandirian berkaitan dengan otonomi dan rasa memiliki (*sense of ownership*) dalam pengelolaan usaha kecil dan memberi implikasi totalitas sekaligus daya juang untuk bertahan hidup (*survivalibility*) dalam setiap upaya menimbang-nimbang risiko bisnis.

Keberlangsungan usaha dipandang juga merupakan keberlangsungan kehidupan pelaku usaha (*life world*). Dari sini terlihat kemungkinan adanya perbedaan totalitas dalam mengelola usaha antara entrepreneur UKM dan profesional perusahaan besar yang berdampak pada cara pandang dalam mengelola risiko usaha.

Selanjutnya, kemandirian tak lain juga merupakan benih keinginan akan adanya keleluasaan dalam berusaha. Keleluasaan akan membesar jika berada dalam konteks organisasi yang kecil dan memiliki birokrasi yang minim seperti halnya yang terdapat dalam diri UKM sehingga proses manajemen dapat berlangsung lebih cepat, efektif, dan personal. Hal ini seakan menjadi ironi bagi konsep birokrasi. Birokrasi yang digagas Weber sebagai alat maksimasi kendali dan efisiensi kendali justru sering menjadi hambatan dalam proses manajemen dan kehilangan relevansinya dalam konteks pengelolaan usaha kecil.

Keterpisahan (*separateness*) berkaitan dengan keterbatasan sumberdaya dan ketergantungan UKM pada lingkungan. Keterpisahan merupakan perasaan kerentanan dan ketidakberdayaan

terhadap dinamika lingkungan. Untuk menjamin keberlangsungan hidupnya, UKM merasa perlu untuk membangun jalinan kemitraan yang bersifat saling menguntungkan (*interdependensi*) dengan stakeholders. Kemitraan yang erat (*close relationship*) merupakan modus-operandi manajemen usaha kecil. Keterpisahan mencerminkan bayangan ketidakpastian. Jalinan kemitraan kemudian seakan menjadi penjamin (*social insurance*) dalam meminimalisasi ketidakpastian. Oleh karena adanya keterbatasan sumber daya maka jalinan kemitraan yang dibangun UKM lebih didasarkan pada penguatan modal *social* (*trust* dan kompetensi personal). UKM menjadi simpul yang menghubungkan banyak *stakeholder* atas dasar pondasi modal sosial. Gibb (1997) menyebut organisasi semacam ini, simpul dari banyak *stakeholder*, sebagai *The True Stakeholder Organization*. Organisasi yang tidak hanya melulu bergantung kepada satu pihak saja (*major stakeholder*), namun mampu menjadi simpul dari banyak stakeholder.

**Agenda Pembelajaran Perusahaan Besar**  
Daya tahan dan daya tumbuh UKM dalam menghadapi dinamika usaha, berdasarkan pendapat para ahli, diinjeksi oleh semangat

dan perilaku kewirausahaan. Inovasi dan kelenturan, bukan kekuatan modal, merupakan jalan yang ditempuh oleh UKM. Keterbatasan sumber daya, kecilnya skala usaha dan risiko ketidakpastian usaha yang senantiasa melingkupi dan menguasai alam pikir UKM mengharuskannya untuk meletakkan semangat kewirausahaan sebagai sarana bertahan dan bertumbuh. Gibb (1997) dan Caird (1993) menyebutnya sebagai asosiasi alamiah antara karakteristik kecil (*smallness*) dari UKM dan semangat kewirausahaan.

Perusahaan besar yang memiliki permasalahan lebih kompleks dan ketidakpastian usaha dalam tataran yang lebih besar tentunya menuntut semangat kewirausahaan yang lebih berani. Mengacu pada "*lifeworld*" UKM, yaitu keberanian melakukan pembelajaran melalui pengalaman dan aksi (*experiential & action learning*) dalam berhadapan dengan setiap risiko mungkin bisa menjadi pertimbangan dan konteks restrukturisasi usaha.

Pandangan bahwa bentuk kecil (*smallness*) cenderung fleksibel mungkin juga melandasi pemikiran lahirnya konsep yang menyatakan bahwa perusahaan besar bisa

dipandang sebagai kumpulan dan kesatuan dari berbagai kelompok usaha yang lebih kecil (*Strategic Business Units/SBUs*). Setiap SBUs memiliki kemampuan bertindak yang lebih luwes sebagaimana layaknya perusahaan kecil tanpa harus mengabaikan lingkup perusahaan yang lebih besar. Proses manajemen bisa berlangsung lebih cepat dan lebih tanggap dibandingkan jika proses manajemen harus terjadi dalam belitan birokrasi perusahaan yang berskala lebih besar. Namun masih perlu penelitian lebih lanjut kegunaan aplikasi ini dalam upaya restrukturisasi perusahaan. Tantangan setiap upaya restrukturisasi perusahaan adalah penciptaan kondisi yang memungkinkan pengembangan organisasi yang responsif terhadap ketidakpastian usaha. Oleh karena itu, jika restrukturisasi perusahaan ini tidak dilakukan dengan cermat, sesungguhnya hanyalah akan menciptakan selubung baru yang akan menghalangi cara pandang organisasi dalam menyikapi ketidakpastian.

Restrukturisasi usaha menuju "organisasi entrepreneurial" diperlukan untuk menjamin kemampuan beradaptasi. Hope dan Hendry (1995) menyebutkan bahwa organisasi entrepreneurial adalah organisasi yang mendasarkan diri pada *life world* UKM,

seperti tampak pada adanya daya personal dalam pengelolaan usaha, negosiasi dan jalinan kultural sebagai pengganti jalinan birokrasi. Dibandingkan dengan seorang *entrepreneur*, sang pemilik dan pengelola usaha, para pengelola perusahaan besar (manajer) sering kali memiliki keterbatasan dalam bertindak. Keterbatasan tersebut berkaitan dengan tiadanya kepemilikan usaha yang berimplikasi pada kurangnya rasa memiliki (*sense of ownership*), kebebasan (*freedom*), tanggung jawab (*responsibility*), dan motivasi (Kets de Vries dan Balazs, 1996). Tak mengherankan jika dalam setiap upaya restrukturisasi terjadi sikap setengah-setengah (*unwilling*) dari para manajer. Paradigma berpikir karyawan harus diubah dari *safe player employment* menjadi karyawan yang tanggap terhadap dinamika perubahan, memiliki swakarsa seperti *self management*, *self learning*, dan punya orientasi kuat pada pelanggan (Gibb, 1997). Pemikiran ini sejalan dengan fenomena saat ini yang menunjukkan adanya pergeseran paradigma pemekerjaan pada banyak perusahaan besar dari *security employment* menuju ke *employability* dan *flexibility employment*. Perubahan ini secara tidak langsung merupakan upaya penciptaan suasana ketidakpastian kerja yang

dimaksudkan untuk mendorong timbulnya *sense of ownership* dan daya kreasi dalam perusahaan besar sebagaimana terdapat dalam diri UKM (Kessler dan Undy, 1996, Parsons dan Balsz, 1996).

### Mencermati Beberapa Studi Kasus

Usaha konkret yang bisa dilakukan untuk belajar dari semangat UKM bagi kelompok usaha besar, salah satunya, bisa dilakukan dengan cara mengintegrasikan secara langsung UKM dalam bisnis berskala besar.

Berikut ini disajikan dua contoh kasus bagaimana pola saling belajar antar-perusahaan besar dan kecil bisa dijalankan. Kasus I adalah kemitraan yang dibangun oleh PT ISM Bogasari flour mills dengan UKM Bogasari Mitra Card yang beranggotakan pedagang kaki lima dengan bahan terigu. Kasus II menyadikan kerja sama PT Unilever Indonesia dengan petani tradisional dalam kasus pengembangan Kecap Bango.

*Kasus I: Model Kemitraan PT ISM Bogasari flour mills dengan UKM BMC (Bogasari Mitra Card)*

Keberlangsungan usaha suatu perusahaan bisa dijamin dengan cara berbagi risiko dengan pihak lain. Hal ini tampak pada

praksis yang dilakukan oleh PT. ISM Bogasari flour mills yang menjalin kemitraan dengan para pengusaha UKM makanan berbasis terigu (UKM BMC). Pada awalnya jalinan kemitraan ini merupakan cerminan dari program tanggung jawab sosial yang bersifat *discretionary* dari perusahaan. Dalam perkembangannya jalinan kemitraan ini menjadi suatu bentuk aliansi strategis antara bogasari (*large company*) dengan para UKM (*small business*).

Program kemitraan ini adalah bentuk komitmen PT Bogasari untuk pemberdayaan UKM berdasarkan prinsip tumbuh bersama. Bentuk program kemitraan yang ada antara lain meliputi: pelatihan, pengembangan usaha, konsultasi usaha dan pembentukan kelompok-kelompok usaha (paguyuban). Saat ini kurang lebih sebanyak 2.500 UKM makanan berbasis terigu se-Indonesia telah menjadi mitra binaan Bogasari.

Aliansi strategis yang terbentuk antara Bogasari dan UKM BMC kemudian benar-benar menjadi sarana tumbuh bersama. Masing-masing pihak dalam aliansi strategis ini memiliki posisi tawar yang kuat satu sama lain. Bagi UKM BMC, program kemitraan ini merupakan wahana mendapatkan akses

pengembangan usaha, dalam bentuk: perluasan jejaring usaha (*networking*), pertukaran informasi (*knowledge transfer*), dan peningkatan kompetensi (*capacity building*). Bagi Bogasari, keberadaan UKM BMC secara tidak langsung kemudian menjadikan UKM BMC sebagai *captive market* yang loyal dan jaminan keberlangsungan usahanya. Jika melihat pangsa pasar bogasari yang sebagian besar (60%) didominasi kalangan UKM, maka menjadi sebuah pilihan logis bila keberadaan UKM BMC menjadi bagian dari rangkaian rantai nilai (*value chain*) Bogasari.

Aliansi strategis yang bersifat sinergis menunjukkan signifikansinya ketika terjadi krisis moneter yang melanda Indonesia. Pasar Bogasari pada waktu itu cukup terselamatkan berkat masih adanya daya serap pasar yang sebagian besar berasal dari UKM. Pada waktu itu terjadi pertumbuhan jumlah UKM makanan. Ketika terjadi isu bahan pengawet (*borax*, formalin) yang merundung UKM BMC (terutama UKM Mie), UKM BMC memiliki mitra yang bisa membantu advokasi dan pendampingan menghadapi masa sulit ini dari bogasari. Bogasari yang memiliki beban mental sebagai perusahaan yang memiliki kekuatan monopoli di Indonesia,



dengan adanya kemitraan ini, tanpa harus mendirikan perusahaan di sektor hilir untuk mengamankan kelancaran produknya, menjadikan UKM BMC sebagai partner di sektor hilirnya yang memiliki nilai strategik tinggi.

Adanya sumber daya yang saling melengkapi antara UKM BMC dan Bogasari menjadikan bahwa kerja sama (*cooperation*) menjadi hal yang penting dalam menjamin keberlangsungan perusahaan.

*Kasus II: Model Kerja sama Unilever – Kecap Bango (Dikutip dari Jason Clay, "Exploring the Links Between International Business and Poverty Reduction: A Case Study of Unilever in Indonesia", Oxfam GB, Novib Oxfam Netherlands, and Unilever, 2005).*

Kerja sama (kemitraan) antara PT Unilever Indonesia dalam kasus Kecap Bango tergolong unik. Dalam hal ini, PT Unilever adalah perusahaan multinasional. Namun demikian, model kerja sama yang dikembangkan PT Unilever tersebut bisa diadaptasi dan dilakukan oleh perusahaan lokal. Ide dasarnya adalah bagaimana menangkap sebuah peluang kerja sama yang bisa saling memperkuat satu sama lain.

Kecap Bango adalah satu dari beberapa merk kecap ternama yang beredar di Indonesia. Meski produksinya ada di pulau Jawa, tetapi distribusinya melingkupi pasar nasional domestik di seluruh Indonesia. Dulunya, produsen Kecap Bango berdiri sendiri: merupakan perusahaan kecil/menengah. Melihat potensi pasarnya yang besar, PT Unilever berminat melakukan kerja sama dengan produsen Kecap Bango. Pada tahun 2001, Kecap Bango dibawah kendali PT Unilever Indonesia yang melakukan supervisi terhadap proses produksi dan pemasaran produknya. Dan hasilnya luar biasa. Penjualannya meningkat 425 persen, dari tahun 2000 hingga 2003. Keuntungan total yang diperoleh dari seluruh proses produksi hingga penjualan Kecap Bango diperkirakan mencapai Rp 58 milyar. Dari angka tersebut, PT Unilever memperoleh margin keuntungan sebesar Rp 20,4 milyar atau setara dengan 35,8 persen dari total margin keuntungan.

Meski Kecap Bango hanya mewakili 1,8 persen dari total penjualan PT Unilever Indonesia, tetapi peranannya sangat penting karena jaringan mata rantai nilai yang terlibat di dalamnya begitu luas.

Pada tahun 2002, PT Unilever Indonesia melakukan uji coba untuk membeli langsung bahan baku kecap dari petani, yaitu kedelai hitam dan gula kelapa. Pendampingan pun dilakukan terhadap petani untuk menjamin mutu produksi. Untuk mencapai kualitas mutu yang diinginkan, kerja sama pun dilakukan dengan Fakultas Pertanian Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Pada tahun 2003, tercatat PT Unilever Indonesia memiliki petani binaan sebanyak kurang lebih 400 orang.

Pola kerja sama PT Unilever Indonesia dengan pihak petani ini saling menguntungkan satu sama lain. Di satu pihak, PT Unilever Indonesia memperoleh jaminan pasokan bahan baku kecap dengan kualitas yang terjamin karena berada dalam pengawasannya. Di lain pihak, para petani diuntungkan karena mampu memproduksi kedelai dengan kualitas baik dan hasil produksinya sudah memiliki *captive market*. PT Unilever Indonesia membeli produksi kedelai dari petani dengan harga yang lebih mahal sekitar 10-15 persen dari harga pasar.

### Beberapa Kesimpulan

Pada bagian terdahulu sudah dijelaskan mengenai salah satu sumber kerawanan

bisnis di Indonesia. Demikian juga, sudah diusulkan agenda untuk memperkuat sistem bisnis di Indonesia dengan cara pengembangan sistem jaringan model UKM. Argumen tersebut dilandasi atas pertimbangan bahwa bisnis harus dikelola secara bertanggung jawab pada dirinya sendiri dan pada lingkungannya.

Ada dua hal yang bisa ditarik sebagai kesimpulan. Pertama, pengembangan jaringan model UKM dapat berarti menangkap semangat dari sifat dan ciri-ciri kelompok UKM. Tetapi bisa juga, kedua, mengintegrasikan secara langsung kelompok UKM dalam sistem bisnis besar. Dengan begitu, dialog, interaksi, dan saling belajar bisa langsung terjadi dalam konteks hubungan antar-kelompok usaha besar dan kecil tersebut.

Kasus yang disajikan merupakan ilustrasi *lesson-learned* yang konkret tentang bagaimana bisnis besar mengintegrasikan eksistensi kelompok usaha UKM. Melalui langkah nyata tersebut, diharapkan akan terjadi interaksi timbal-balik antara pelaku bisnis besar – kecil, sehingga tercipta proses pembelajaran satu sama lain. Praktik ini sangat cocok dengan refleksi teoritis yang dilakukan

oleh para penggagas teori kompetensi yang berbasis pada pengembangan sumber daya organisasi (*resource-based*).

Salah satu usaha untuk memperkuat jaringan bisnis di Indonesia adalah mengembangkan pola jaringan yang berpusat pada kumpulan value-chain tertentu. Kekuatan bisnis tidak lagi akan terletak pada jaringan korporatif sebagaimana terjadi dalam model konglomerasi, melainkan pada unit-unit bisnis yang kecil. Dalam kasus PT Unilever Indonesia, unit produksi Kecap Bango merupakan sekumpulan value-chain yang kuat dan pada gilirannya akan memperkokoh fondasi bisnis korporatif dalam skala besar.

Demikian pula dalam kasus PT ISM Bogasari. Kemitraan yang terjalin dengan pihak

produsen mie adalah salah satu kunci terciptanya captive market bagi produk terigu yang dihasilkannya. Dan kunci sukses PT ISM Bogasari salah satunya akan ditentukan dari relasinya dengan pedagang informal ini.

Dari perspektif lain, interaksi dengan kelompok UKM dengan sendirinya akan mendorong unit bisnis dalam korporasi besar mengadopsi prinsip-prinsip UKM, seperti fleksibilitas, informalitas, keleluasaan, keterpisahan, dan gerak cepat.

Jika model jaringan yang dikembangkan tidak lagi berorientasi pada level korporatif seperti dalam sistem konglomerasi, melainkan pada SBUs, bisa diharapkan bisnis akan bergerak pelan tapi pasti pada kekuatan yang lentur terhadap goncangan. ■

Tulisan ini pernah dipresentasikan pada Seminar Nasional, "Mengejar Ketertinggalan Manajemen Bisnis Indonesia", kerja sama Prasetiya Mulya Business School dan AT Kearney, Jakarta 02 Februari 2006, dengan judul paper (pada waktu itu), "Krisis Finansial dan Kinerja Perusahaan: Belajar dari Ketahanan Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia". Judul yang digunakan dalam tulisan aktual ini diusulkan oleh mitra bestari yang telah memberikan komentar sangat konstruktif untuk perbaikan naskah.

Barney, J.B., 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, (1), pp.99-120.

\_\_\_\_\_, 2001, "Is the resource-based theory a useful perspective for strategic management research? Yes", *Academy of Management Review*, 26, (1), pp.41-56.

Brooksbank, R., 1991, "Defining the small business: a new classification of company size", *Entrepreneurship and Regional Development*, 3 pp.17-31.

Caird, S. P., 1993, "What do psychological test suggest about entrepreneurs", *Journal of Management Psychology*, 8(6), pp.11-20.

Chevalier, A., A. Prasetyantoko, R. Rokhim, 2008, "An empirical analysis of capital structure in Indonesian firms", Research Paper, International Federation of Operational Research Societies (IFORS) 2008, 13 – 18 Juli, Afrika Selatan.

Claessens, S., S. Djankov, L.H.P. Lang, 1998, "Who controls east Asian corporations?", Research Paper, The World Bank.

Claessens, S., S. Djankov, L.C. Xu, 2000, "Corporate performance in the East Asian financial crisis", *The World Bank Research Observers*, Vol.15, No.1, pp. 23 – 46.

Clay, J., 2005, Exploring the links between international business and poverty reduction: a case study of Unilever in Indonesia, Oxfam GB, Novib Oxfam Netherlands, and Unilever.

Corsetti, G., P. Pesenti, N. Roubini, 1999, "What

caused the Asian currency and financial crisis?," *Japan and the World Economy*, Elsevier, vol. 11(3), pages 305-373.

Dess, G.G., G.T. Lumpkin, A. B. Eisner, 2005, *Strategic management: text and cases*, McGraw-Hill.

Furman, J., J.E. Stiglitz, B.P. Bosworth, S. Radelet, 1998, "Economic crisis: evidence and insights from Asia", *Brookings Papers on Economic Activity*, Number 2, pages 1-135

Gibb, A.A., 1997, "Small firms training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organization", *International Small Business Journal*, 15, pp. 13-29.

Hope, V., J. Hendy, 1995, "Corporate cultural change. It relevant for the organizations of the 1990s", *Human Resource Management Journal*, 5(4), pp.63-74.

Kanter, R.M. 1983, *The change masters: innovation for productivity in the America corporation*, New York, Simon and Schuster.

Kessler, I., Undry, R., 1996, *The new employee relationship: examining the psychological contact*, London, Institute of Personnel and Development.

Kets de Vries, M., Balasz, K., 1996, "The human side of downsizing", *European Management Journal*, 14, pp.111-20.

Nonaka, I., Hirota Takeuchi, 1995, *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, UK.

- Parsons, D., Marshall, V., 1996, *Skills, qualifications and utilization: a research review*, Department for Education and Employment Research Services, No.67.
- Porter, M.E., 1990, *The competitive advantage of nations*, The Free Press, US.
- \_\_\_\_\_, 1980, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, US.
- Radelet, S., J.D. Sachs, R. N. Coopers, B. P. Bosworth, 1998, "The East Asian financial crisis: diagnosis, remedies, prospect", *Brookings Papers on Economic Activity*, Number 1, pages 1-90.
- Rumelt, D.P., 1984, *Towards a strategic theory of the firm*. Alternative theories of the firm, Elgar Reference Collection.
- Senge, P.M., 1990, *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, Currency Doubleday, New York.
- Wernerfelt, B., 1984, "The resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5, (2), pp. 171-180.
- \_\_\_\_\_, 1995, "The resource-based view of the firm: ten years after", *Strategic Management Journal*, 16, (3), pp. 171-174.