

## TETAP BERTAHAN DI TENGAH KRISIS: SUATU KAJIAN TEORITIS

**Dyah Kurniawati**

*Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Widya Mandala Madiun*

### ABSTRACT

*Global financial crisis creates some crucial impacts for Indonesia. A lot of companies are forced to fire their employees significantly, as an effect of the decline of foreign demand on Indonesian products. Besides the impacts on financial and banking sectors, global financial crisis also causes some great problems on industrial sectors, which employ so many workers, such as mining, energy, textile, garment, shoes, automotive, and food-beverage industries.*

*For Indonesian companies, the problems become greater because of the increase of credit interest offered by commercial banks (in line with the increase of Indonesia Central Bank rates), less credit realization, and the decrease of peoples' purchasing power. There are four alternatives for the companies to survive in the crisis: (1) being defensive more than offensive, (2) giving priority to prospective customers, (3) being creative, and (4) optimalizing domestic markets.*

**Key words:** *global financial crisis, survive, peoples' purchasing power.*

### A. Pendahuluan

Ketika memasuki tahun 2008 yang lalu, isu global menyita perhatian orang di seluruh dunia. Sejumlah krisis telah membayangi, misalnya krisis pangan, krisis energi yang merupakan akibat dari kenaikan harga minyak mentah dunia. Harga minyak dunia yang semula berada pada posisi US \$ 70/barel meningkat tajam melampaui US \$ 100/barel. Krisis finansial global yang berlangsung telah memporakporandakan keuangan serta bisnis dunia. Salah satu contohnya adalah bangkrutnya Lehman Brothers, institusi keuangan yang dikagumi dunia yang mengalami kerugian karena transaksi derivatif. Bank investasi Bera & Stern bangkrut, Citi Group terpaksa harus disuntik oleh investor Arab agar tidak gulung tikar, Bank investasi terbesar di AS Meryll Linch diambil alih oleh Bank of America. Bahkan perusahaan kimia terbesar di AS, Dow Chemical Co, telah memangkas beberapa anak perusahaan dan terpaksa harus mengurangi karyawan dengan mem-PHK-kan sekitar 5 ribu tenaga kerjanya.

Krisis finansial global bermula dari krisis yang terjadi di Amerika Serikat yang disebabkan oleh empat hal, yaitu utang, sistem pensiun, jaminan pemerintah dan derivatif (Panzner, 2007) hal ini menyebabkan ancaman, yaitu :

1. Ancaman pertama adalah hutang. Menurut survey konsumen keuangan 2004, 2/3 keluarga di AS memiliki utang dengan jumlah meningkat 33,9 % selama 3 tahun. Tahun 2005 utang rumah tangga meningkat 12 % dan ini

merupakan pertumbuhan tercepat dalam 20 th terakhir (\$ 8,8 triliun utang hipotek, \$ 2 triliun utang konsumsi dan \$ 1 triliun utang beragun rumah).

2. Ancaman kedua adalah sistem pensiun. Dana pensiun sebesar \$ 300 milyar tidak dapat didanai lembaga dana pensiun daerah
3. Ancaman ketiga adalah jaminan pemerintah federal melalui *Federal Deposit Insurance Corporation* yang disponsori Negara bagian Florida menghadapi ancaman kerugian akibat kewajiban yang timbul karena bencana alam dan kejahatan ekonomi
4. Ancaman terakhir adalah derivative yang dibuat untuk lindung nilai (*hedging*) memang dapat menyerap lebih luas dana tapi tidak dapat menghilangkan risiko, tidak dapat melindungi sistem keuangan secara luas dari efek kegagalan.

Ekonomi AS dibangun berfondasikan industri keuangan, yang dibesarkan berdasarkan kepercayaan. Begitu kepercayaan runtuh, industri keuangan AS akan runtuh, sehingga berada diambang kehancuran. Begitu ekonomi AS hancur akan timbul kekacauan sosial, karena banyak kewajiban negara yang tidak dapat dipenuhi, seperti jaring pengaman sosial dan jaminan kesehatan, daya beli masyarakat semakin rendah, harga barang mahal, jumlah pengangguran meningkat yang melahirkan masalah sosial, seperti kerusakan dan kejahatan. Menurut Ronald Reagan "*trust, but verify*, membangun hubungan baik antar- manusia, manusia dengan institusi ataupun antar-institusi (Nurmansyah, 2007), *lifestyle* menjelaskan bagaimana gaya dan pola hidup diatur untuk beradaptasi dalam menghadapi situasi berat yang akan timbul.

Tahun 2009 dikatakan sebagai *tough year*, tahun berat, karena berbagai indikator yang ada menunjukkan bahwa kondisi perekonomian secara global belum pulih. Namun, dunia usaha sepakat bahwa krisis keuangan global telah menjadi *game changer*. Karena dampak krisis keuangan global ternyata jauh lebih besar dibandingkan ketika harga minyak melonjak tajam, sementara lonjakan harga minyak telah memicu *booming* berbagai produk komoditi (Taufik & A. Yunianto, 2009). Menurutnya, krisis keuangan global tak ubahnya sebagai tombol *undone* yang menghantam segala macam ekspansi bisnis yang dipicu oleh kenaikan harga minyak yang tinggi.

Pengalaman dunia bisnis dalam menghadapi krisis yang pernah terjadi pada tahun 1998, telah memaksa banyak perusahaan membuat inovasi untuk tetap *survive*. Krisis finansial global yang melanda dunia, juga berimbas pada Indonesia, yang mengakibatkan banyak perusahaan terpaksa melakukan pemutusan hubungan kerja, misalnya terjadi pada PT Maspion yang merupakan salah satu raksasa bisnis asal Surabaya terpaksa mem-PHK-kan sekitar 3.000 karyawannya. Demikian juga pada industri tekstil, terutama yang pasarnya ekspor terpaksa melakukan PHK massal akibat turunnya permintaan dari luar negeri. Inilah dampak yang paling mengerikan akibat krisis finansial global bagi Indonesia.

Indonesia terimbas langsung atas krisis finansial global. Hal ini disebabkan karena Indonesia menganut sistem ekonomi terbuka, sehingga tidak bisa menghindar dari dampak krisis global tersebut. Sebenarnya, hal tersebut sudah bisa dirasakan pada gejala awal yaitu saat terjadinya krisis likuiditas, yang disebabkan oleh dana asing yang kembali (*capital outflow*). Ketika para investor

menarik kembali (*redemption*) investasinya di bursa saham Indonesia, karena mengalami kesulitan likuiditas, maka kebutuhan US \$ meningkat tajam. Hal ini membuat nilai tukar rupiah merosot. Selain itu, pemerintah juga mengeluarkan aturan tentang batas penjaminan simpanan nasabah perbankan dari Rp 100 juta menjadi Rp 2 milyar. Dengan kebijakan ini kemungkinan larinya dana domestik ke luar dapat dikurangi. Situasi likuiditas minim tercermin dari sulitnya mencari dana *interbank* dan relatif tingginya suku bunga patokan dari Bank Indonesia (*BI rate*). Kalangan bisnis menyadari, bahwa krisis yang terjadi tidak bisa dianggap remeh, namun banyak pengusaha yang masih optimis untuk terus tumbuh. Yang menjadi kajian dari tulisan ini adalah langkah apa yang harus dilakukan oleh perusahaan agar bisnisnya mampu bertahan (*survive*) bahkan bisa tetap tumbuh di tengah situasi krisis?

## B. Model Krisis

Banyak kalangan bisnis yang mencemaskan kondisi perekonomian dunia, karena kondisi krisis tahun 2009 berbeda dengan tahun 1998. Ketika krisis tahun 1998 masih banyak pengusaha yang mendapat bantuan dari pihak luar negeri, tetapi krisis yang sekarang ini terjadi di mana *stock market* di seluruh dunia jatuh bersamaan. Ketika berbicara masalah krisis, banyak pihak yang mengartikan krisis tersebut sebagai krisis nilai tukar (*currency crisis*) yang ditandai dengan terjadinya devaluasi mata uang domestik serta perubahan sistem nilai tukar dari *fixed exchange rate* menjadi *flexible/floating exchange rate*.

Menurut Haryanto (2009) secara garis besar model krisis dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu :

### 1. *First Generation Model* (FGM)

FGM sering disebut sebagai *exogeneous policy* Model krisis ini lebih menitikberatkan kepada ketidakkonsistenan kebijakan fiskal, moneter, dan nilai tukar. Beberapa pengamat menyebutkan bahwa penyebab utama terjadinya krisis pada model ini adalah serangan para spekulator terhadap nilai tukar suatu negara yang memaksa negara tersebut mengubah nilai tukar mata uangnya. Secara empiris *First Generation Model* (FGM) ditandai oleh membengkaknya defisit APBN suatu negara, pertumbuhan *money stock* yang berlebihan, cadangan devisa yang semakin terkuras, tingkat inflasi yang tinggi, serta *over valued* nilai tukar mata uang domestik.

### 2. *Second Generation Model*

*Second Generation Model* (SGM) sering disebut oleh banyak pengamat sebagai *endogeneous policy model* atau *self fullfiling process*. Asumsi dasar pelaksanaan SGM, antara lain mempertahankan nilai tukar yang ada karena memberi manfaat, seperti laju inflasi yang rendah dan stabil, dan mendorong produksi dalam negeri.

### 3. *Third Generation Model* (TGM)

Sering disebut oleh beberapa pengamat sebagai *Asian Crisis*. Krisis di Asia memunculkan berbagai model krisis baru, walaupun beberapa menganggap bahwa bahwa krisis di Asia masih dapat dijelaskan oleh FGM. Krisis diawali di Thailand, kemudian menjalar ke Indonesia, Malaysia, Korsel, dan Filipina. Awal tahun 1990-an banyak negara Asia yang meliberalisasi *capital account*, mengalami pertumbuhan ekonomi yang tinggi. Liberalisasi *capital account*

menyebabkan *capital inflows* besar. Umumnya dana jangka pendek yang banyak digunakan untuk membangun sektor properti dan masuk ke saham. Krisis finansial global tahun 2008, oleh banyak ekonom dikatakan bahwa penyebabnya adalah praktik *shadow banking system* yang menimpa beberapa institusi keuangan di Amerika yang kemudian menimpa beberapa institusi keuangan lainnya, antara lain Bear Stearns, Lehman Bro, Fannie Mae and Freddy Mac, dan AIG. Krisis juga disebabkan oleh praktik ekonomi yang sebetulnya mirip dengan beberapa kasus penipuan investasi atas komoditi di Indonesia (PT. Qisar, dll).

Menurut Haryanto (2009) krisis ekonomi yang terjadi sekarang merupakan suatu bentuk pembaharuan terhadap teori krisis yang sudah ada sebelumnya, sehingga menimbulkan teori krisis baru, yaitu *Fourth Generation Model* dengan penyebab utama lemahnya sistem pengawasan negara atau lembaga yang berwenang terhadap pelaksanaan transaksi keuangan di pasar modal beserta produk derivatif-nya.

### C. Strategi menghadapi Krisis

Selain sektor keuangan dan perbankan, yang terimbas langsung krisis global ini justru industri yang menyerap banyak tenaga kerja, seperti pertambangan dan energi, tekstil, garmen, alas kaki, otomotif, serta makanan dan minuman. Kemungkinan lain adalah sektor jasa, seperti transportasi dan pariwisata. Kegiatan produksi di kalangan industri manufaktur yang berorientasi ekspor menurun volumenya, karena daya serap dunia melemah. Hal ini terjadi karena selain menurunnya pesanan dari importir di banyak negara, harga produk juga tidak bisa dinaikkan, padahal biaya produksi, yaitu upah dan bahan baku naik. Salah satu dampak yang paling dikhawatirkan adalah PHK, ditambah dengan kedatangan ribuan tenaga kerja Indonesia (TKI) yang dipulangkan dari sejumlah negara.

Bagi perusahaan di Indonesia, masalah yang dihadapi makin berat ketika bank-bank di negeri ini menaikkan suku bunga kredit (karena Bank Indonesia menaikkan *BI rate*) dan kucuran kredit makin seret, ditambah lagi daya beli masyarakat yang semakin merosot. Namun, yang masih patut disyukuri adalah tidak semua pemimpin bisnis Indonesia memilih jalan pintas dalam menghadapi krisis dengan menghentikan produksi dan melakukan PHK. Seperti yang telah dilakukan oleh Kalbe Farma yang sudah mempersiapkan diri dalam menghadapi berbagai risiko penurunan pertumbuhan bisnisnya. Kalbe Farma menargetkan pertumbuhan usaha mencapai 15 % pada tahun 2009 lalu, optimisme tersebut karena adanya produk baru dan dana penelitian yang tidak dikurangi. Selain itu Kalbe Farma memiliki sumber daya manusia yang terbiasa bekerja keras. Perusahaan mengalokasikan dana yang cukup tinggi untuk penelitian, yaitu 60-70 milyar rupiah pada tahun 2008. Perusahaan juga sedang berusaha meningkatkan ekspor, saat ini telah melakukan ekspor ke Negara ASEAN dan Afrika. Untuk menghadapi krisis perusahaan terus berusaha meningkatkan penjualan dengan cara menjaga hubungan baik dengan para grosir dan distributor. Menyiapkan dana untuk pembelian bahan baku karena sebagian bahan baku diimpor, anggaran belanja modal (*Capital expenditure*) dikurangi,

menunda pembelian mesin dan juga pembangunan gedung di Cikarang, serta mengoptimalkan kinerja para karyawannya.

Menurut Steve Sudjatmiko (dalam Sugiwarsono, 2009), ada beberapa cara yang bisa ditempuh agar perusahaan tetap bisa bertahan (*survive*) dalam kondisi krisis ini, yaitu :

1. Mengembangkan jurus bertahan daripada menyerang

Pada cara ini, yang bisa dilakukan perusahaan adalah melakukan penghematan dan efisiensi. Perusahaan perlu melakukan perencanaan strategis, misalnya gerakan *back to basic*, yang artinya manajemen perlu melakukan perhitungan yang jeli atau penghematan, misalnya menahan investasi, membeli sesuatu yang perlu saja. Seperti yang telah dilakukan oleh PT United Tractors, selama ini eksekutifnya sering melakukan traveling ke berbagai negara. Karena krisis, perusahaan mengubah caranya berkomunikasi, yakni dengan memanfaatkan teknologi semacam internet, dan *video-conference* agar traveling berkurang. Meskipun dengan cara itu, perusahaan terpaksa mengeluarkan biaya investasi khusus untuk membangun sarana komunikasi. Namun, di sisi lain, justru hal tersebut menjadi peluang baru bagi perusahaan telekomunikasi.

Perusahaan juga bisa menerapkan strategi bersaing dari Michael Porter yang cukup terkenal yaitu kepemimpinan biaya, yang menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit amat rendah untuk konsumen yang peka terhadap harga (David, 2002). Dengan biaya kecil, maka perusahaan dapat menjual dengan harga yang rendah untuk menarik konsumen yang peka terhadap harga. .

Tetapi langkah ini tidak berlaku untuk industri otomotif, karena perusahaan tidak mungkin melakukan *spec-down* terhadap produknya karena hal ini malah berbahaya, yang terpenting dalam industri otomotif adalah *durability* dan *after sales service*-nya.

2. Memberikan prioritas kepada pelanggan penting

Perusahaan harus bisa membedakan antara pelanggan yang solid dan yang tidak. Perusahaan harus memfokuskan pada produk yang *profitable*. Misalnya untuk urusan *coverage*, maka perusahaan harus rasional, cukup pada daerah yang memiliki permintaan tinggi. Menurut pakar pemasaran Hermawan Kartajaya, perusahaan harus fokus, mencari yang benar-benar menjadi sasarannya. Sehubungan dengan hal tersebut dibutuhkan strategi komitmen pasar, yakni strategi yang berkaitan dengan tingkat keterlibatan suatu perusahaan dalam mencari pasar tertentu (Tjiptono, 1997). Hal ini dilandasi oleh pandangan bahwa tidak semua pelanggan sama pentingnya bagi perusahaan. Menurut Tjiptono (1997), strategi komitmen pasar terdiri atas :

a. *Strong-Commitment Strategy*

Pada strategi ini perusahaan dituntut untuk melakukan perencanaan operasinya dalam pasar yang dituju secara optimal. Strategi ini berusaha mengatasi tantangan secara agresif dengan melaksanakan strategi yang berbeda dalam masing-masing aspek, yaitu produk, harga, promosi, dan distribusi. Tujuannya adalah untuk mempertahankan posisi dengan segenap kemampuan yang dimiliki.

b. *Average-Commitment Strategy*

Perusahaan perlu memprioritaskan untuk tetap bertahan. Cara yang biasanya ditempuh adalah menyediakan (terutama bauran pemasaran) sesuai dengan kebiasaan pelanggan, sehingga pelanggan tetap loyal.

c. *Light-Commitment Strategy*

Pada strategi ini perusahaan diharapkan tetap berusaha mempertahankan penjualan meskipun tanpa ada peningkatan pertumbuhan, laba atau pangsa pasar. Hal ini terutama dikarenakan pasar yang bersangkutan bersifat stagnan, potensinya terbatas, telah dimasuki dan dipenuhi banyak perusahaan besar atau karena faktor lain.

3. Kreatif

Upaya kreatif harus diterapkan perusahaan agar tetap bisa bersaing, meskipun hal ini juga tergantung pada masing-masing industri guna menyiasati tantangan dan kendala yang dihadapi. Hal ini juga dilakukan oleh PT United Tractors, yaitu menawarkan model bisnis yang berbeda, tidak menggunakan model jual-beli putus, tetapi membangun *supplier-buyer relationship*, sehingga ada pola *joint operation*, karena perusahaan bersama kliennya sama-sama masuk sebagai mitra bisnis. Perusahaan menyewakan alat beratnya dengan imbalan berupa *profit sharing*.

4. Mengoptimalkan pasar domestik

Dengan populasi sekitar 230 juta jiwa, pasar Indonesia sangat besar. Kalau kesadaran nasionalisme besar akan membuka pasar yang potensinya besar. Tingkat konsumsi dalam negeri sangat besar, sehingga kalangan bisnis perlu mempertahankan pasar domestik melalui pembuatan produk yang berdaya saing tinggi. Langkah demikian harus didukung oleh pemerintah berupa program kampanye cinta produk Indonesia dan diharapkan pemerintah juga memberikan dukungan melalui kebijakan dan regulasi yang konkret.

Kondisi yang terjadi saat ini, memaksa pemerintah yang dalam hal ini adalah otoritas fiskal untuk bergerak cepat dengan mengambil langkah koordinatif dengan otoritas moneter (Bank Indonesia). Sejak krisis moneter melanda Indonesia pada tahun 1997, perekonomian Indonesia mengalami kemunduran yang signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai tukar yang terus turun hingga mencapai Rp 16.000/US\$. Setelah terjadinya krisis 1997 *Gross Domestic Product* (GDP) per kapita tidak pernah bisa melampaui besaran GDP rata-rata per kapita Asia Timur dan Pasifik (Astuti&Palupi, 2009). Berbagai langkah kebijakan telah dilakukan untuk menstabilkan perekonomian Negara. Meskipun tolok ukur mengenai kesejahteraan penduduk sebuah negara bukan hanya ditinjau berdasarkan aspek pendapatan saja (Dumairy, 1999).

Menurut banyak pengamat ekonomi, krisis yang terjadi sekarang ini meledak akibat pertumbuhan sektor riil yang tidak sebanding dengan sektor keuangan. Sebagai jalan keluarnya adalah memberikan stimulus fiskal untuk menggerakkan sektor riil, yakni dengan meningkatkan belanja modal. Selain itu, cara yang bisa dilakukan adalah mengembalikan dana pajak kepada swasta lewat insentif keringanan pajak. Diharapkan melalui cara ini, meskipun situasi sulit, investasi sektor riil dapat terus berjalan. Selain itu ada beberapa hal yang perlu diperhatikan pemerintah untuk menghadapi situasi ke depan, yaitu:

1. Menstabilkan nilai rupiah terhadap dolar AS. Sebagai pelaku ekonomi pemerintah seharusnya mempercepat pencairan uang supaya proyek-proyek bisa lancar berjalan.
2. Mendorong dunia perbankan untuk mengendurkan likuiditas karena masih banyak bisnis yang cukup bagus. Pengetatan likuiditas membuat industri semakin kolaps dan tidak bisa bernapas (Sudhamek dalam Andriati & Eddy D, 2009).

#### D. Penutup

Gagalnya pembayaran *subprime mortgage* yang terjadi di Amerika Serikat menyebabkan tergerusnya aset-aset finansial global yang terkait satu sama lain di dunia. Nilai aset yang jatuh membuat kebangkrutan institusi finansial, lembaga asuransi, dan juga merugikan investor dalam jumlah besar. Hal ini berpengaruh pada memburuknya nilai kekayaan dan realokasi portofolio seiring dengan menurunnya *risk appetite* investor secara global. Hal ini menyebabkan *capital outflow* pada negara-negara berkembang, termasuk Indonesia. Lebih lanjut, kerugian ini memicu turunnya konsumsi serta produksi secara signifikan, dan menurunnya pemakaian tenaga kerja. Hal ini menyebabkan lesunya permintaan atas berbagai komoditas. Sebagai konsekuensinya, harga berbagai komoditas di pasar dunia mengalami penurunan drastis. Harga komoditas dunia yang menurun berdampak bagi perekonomian yang berbasis komoditas seperti Indonesia. Pada akhirnya, pertumbuhan ekonomi secara agregat mengalami penurunan. Di sisi perekonomian domestik, nilai ekspor yang menurun berpengaruh terhadap menurunnya produksi, membuat pemakaian tenaga kerja juga mengalami penurunan, atau setidaknya menurunkan pendapatan rumah tangga yang tercermin pada menurunnya pendapatan per kapita. Hal ini pada akhirnya juga menurunkan permintaan domestik karena tergerusnya daya beli masyarakat.

Di sisi perbankan, pertumbuhan kredit tersendat karena ketidakmampuan debitur dalam membayar pinjaman. Berbagai upaya untuk meredam dampak krisis telah dilakukan oleh pemerintah. Krisis finansial global berpengaruh secara signifikan pada perekonomian Indonesia melalui penurunan ekspor, yang akan berpengaruh terhadap penurunan pendapatan, sehingga akan menurunkan konsumsi dan investasi, atau secara keseluruhan mengurangi aktivitas perekonomian domestik. Terkait dengan hal tersebut, perlu diperkuat ekspektasi pemulihan ekonomi masyarakat melalui kebijakan-kebijakan yang propertumbuhan, penjagaan citra dan kredibilitas, serta penguatan stabilitas perekonomian.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Andriati,R dan Eddy D.I. 2009. Ekspansi Internal. *SWAsembada* 27/XXIV/18 Desember - 7 Januari.
- Astuti,S. Esther dan Palupi L. 2009. Penguatan Ketahanan Ekonomi Indonesia Melalui Peningkatan Daya Saing Industri Manufaktur. *Manajemen Usahawan Indonesia*. No.02/TH XXXVIII.
- David, R Fred. 2002. *Manajemen Strategis : Konsep*. Alih Bahasa Alexander Sindoro, Jakarta: PT Prenhallindo.
- Dumairy. 1999. *Perekonomian Indonesia*, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Haryanto. <http://www.fiskal.depkeu.go.id/webbkf/siaranpers/siaranpdf%5CTeori%20Krisis-Djoko.pdf> diakses 2009.
- Nurmansyah. 2007. Trend dan Analisis Peristiwa. *SWAsembada*, No 27/XXIV/18 Desember 2008
- Panzner. JM. 2007. *Financial Armageddon*. New York: Penerbit Kaplan Publishing.
- Sugiarsono, J. 2009. Agar Tetap Bersinar di Tengah Mendung. *SWAsembada* 27/XXIV/18 Desember - 7 Januari.
- Taufik dan A. Yuniarto. 2009. Krisis Keuangan Global sebagai Game Changer Persaingan Bisnis 2009. *SWA* 27/XXII/18 Desember - 7 Januari.
- Tjiptono, Fandy. 1997. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Penerbit Andi.