

Strategi Diversifikasi usaha Perusahaan Jasa Konstruksi : Studi kasus Pada PT X

Averus Damciwar, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20438150&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

Pada umumnya perusahaan memulal usahanya sebagai bisnis tunggal dan melayani pasar tertentu. Sejalan dengan semakin berkembangnya perusahaan, maka semakin bertambah luas pasar yang dilayaninya.

Selanjutnya perusahaan akan dihadapkan pada suatu strategi pengembangan usaha, yaitu strategi diversifikasi usaha. Hal ini biasanya dihadapi oleh perusahaan bila berada pada kondisi:

- a. Perusahaan merasakan profit dan pertumbuhan perusahaan mulai menurun dikarenakan industri dimana perusahaan melakukan bisnis mulai memperlihatkan daya tarik yang menurun dan prospek yang kurang cerah.
- b. Dalam rangka memperkuat keunggulan bersaing terhadap kompetitor.
- c. Dalam rangka memperkecil resiko investasi, karena bila hanya melakukan bisnis tunggal resiko investasi cukup besar.

Alternatif strategi diversifikasi usaha itu antara lain adalah melakukan integrasi vertikal (vertical integration), cliversifikasi berhubungan (related diversification) dan diversifikasi tak berhubungan (unrelated diversification). Pada integrasi vertikal perusahaan melakukan pengembangan usaha di sepanjang rantai nilai (value chain) dan bisnis yang dijalannya saat ini, bisa ke arah hulu atau ke arah hilir. Pada related diversification perusahaan mefakukan pengembangan usaha ke bisnis yang masih berhubungan dengan bisnis yang dijalannya saat ini dan pada unrelated diversification pengembangan usaha dilakukan ke bisnis yang tidak berhubungan dengan bisnis yang ada. Masing-masing alternatif tersebut mempunyai kelebihan dan kekurangan yang bisa berbeda-beda bagi tiap perusahaan tergantung pada posusi dan kondisiperusahaan dalam persaingan di industririnya. Oleh karena itu pemilhan strategi diversifikasi usaha yang paling tepat adalah yang dapat memperkuat keunggulan bersaing perusahaan tersebut.

PT. X adalah sebuah perusahaan yang menjadi market leader di industri jasa konstruksi. Perusahaan ini barn memulai diversifikasi usahanya di tahun 1990 dan saat ini memiliki 5 unit bisnis, yaitu jasa konstruksi, karya peralatan properti, realty dan beton ready mix. Unit bisnis jasa konstruksi merupakan core bisnis perusahaan. Strategi diversifikasi yang dipilih oleh PT. X adalah related diversification. Pilihan ini dilatarbelakangi oleh usaha PT. X untuk memperkuat keunggulan bersaing dan mempertahankan diri sebagai market leader. Oleh karena itu diversifikasi usaha ini diharapkan akan dapat memperkuat keunggulan bersaing perusahaan dan sekaligus juga menciptakan keunggulan bersaing bagi unit bisnis itu sendiri.

Pada saat ini, setelah lebih kurang tujuh tahun PT. X melakukan diversifikasi usaha, terlihat bahwa kontnbusi unit-unit bisnis selain unit bisnis jasa konstruksi terhadap nilai penjualan dan laba perusahaan

sangatlah kecil. Disamping itu kegiatan unit-unit bisnis tersebut dirasakan belumlah efisien, bahkan unit bisnis ready mix baru pada tahun 1996 ini bisa meraih laba. Permasalahan yang muncul adalah apakah diversifikasi usaha yang dilakukan PT. X tidak tepat atau tidak berhasil? Apakah keunggulan bersaing yang diinginkan PT. X melalui diversifikasi usaha itu dapat dicapai? Apa langkah-langkah yang harus diambil oleh manajemen perusahaan selanjutnya? Sebagai sebuah perusahaan multibisnis tentu tidak mudah untuk mencari solusi bagi permasalahan ini. Sebuah analisa terhadap strategi diversifikasi usaha PT. X haruslah dilakukan terlebih dahulu, sebelum manajemen menentukan langkah-langkah selanjutnya.

Analisa terhadap strategi diversifikasi sebuah perusahaan multibisnis dimulai dengan melakukan identifikasi terhadap strategi yang dipakai perusahaan saat ini. Kemudian dilanjutkan dengan menyusun matriks portfolio bisnis perusahaan untuk menunjukkan karakter portfolio bisnis perusahaan. Langkah berikutnya adalah membuat perbandingan prospek jangka panjang tiap industri, kekuatan bersaing, kinerja dan prospek masa depan dan tiap unit bisnis yang ada pada perusahaan. Selanjutnya dilakukan evaluasi kompatibilitas tiap unit bisnis dengan strategi perusahaan dan kecocokan strategi yang ada antara unit bisnis. Tahap selanjutnya adalah melakukan penyusunan ranking setiap unit bisnis berdasarkan pada prioritas untuk investasi modal baru. Dan setelah itu baru bisa ditentukan strategi baru untuk meningkatkan kinerja dari perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan analisa terhadap strategi diversifikasi usaha PT. X, maka dapat disimpulkan bahwa diversifikasi usaha tersebut belumlah dapat dikatakan berhasil, karena masih belum baiknya kinerja unit-unit bisnis selain unit bisnis jasa konstruksi. Akan tetapi unit-unit bisnis tersebut masih berada dilingkungan industri yang cukup menarik dan kinerja masing-masing unit bisnis masih berpeluang untuk dapat ditingkatkan. Secara umum strategi baru yang tepat untuk dilakukan PT. X adalah turnaround, yaitu dengan memfokuskan diri pada usaha untuk memperbaiki pengelolaan keuangan dan sumber daya manusia yang menyebabkan turunnya kinerja perusahaan.

Adapun temuan (finding) yang diperoleh dalam penelitian ini adalah pertama, belum disadarinya bahwa tiap bisnis mempunyai karakteristik yang berlainan baik dalam hal permodalan jangka waktu pengembalian investasi dan juga dalam hal strategi bersaing. Hal ini mengakibatkan akan sangat berbedanya strategi manajemen yang harus diterapkan pada tiap-tiap unit bisnis. Tampaknya hal ini kurang diperhatikan oleh PT. X pada waktu memulai diversifikasi usahanya. Kedua, belum tegasnya komitmen perusahaan untuk melakukan diversifikasi usaha, sehingga budaya kerja perusahaan masih terpaku pada kegiatan bisnis jasa konstruksi, sedangkan unit bisnis lainnya hanya sebagai kegiatan penunjang saja. Kondisi ini mengakibatkan rendahnya motivasi perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing bagi unit-unit bisnis itu. Sedangkan yang ketiga adalah bentuk struktur organisasi perusahaan yang dipakai pada saat ini juga kurang menunjang, karena belumlah dapat menangani seluruh kegiatan operasional sebuah perusahaan multibisnis.

Beberapa hal yang direkomendasikan bagi PT. X adalah pertama, agar manajemen mempertegas komitmen perusahaan untuk melakukan diversifikasi usaha, sehingga setiap unit bisnis dapat diperlakukan dan dikembangkan sebagai unit bisnis yang mempunyai keunggulan bersaing dan bukan sekedar sebagai penunjang kegiatan unit bisnis lainnya. Kedua, agar struktur organisasi perusahaan dirubah menjadi berbentuk divisional, karena dianggap lebih bisa mengakomodir kegiatan perusahaan multibisnis. Ketiga,

untuk jangka waktu dekat ini, disarankan agar PT. X tidak melakukan ekspansi usaha ke bisnis baru. Konsentrasi strategi PT. X sebaiknya diarahkan kepada pembenahan intern dan melakukan konsolidasi perusahaan.