

Strategi bisnis, investasi dan pendanaan unit rekreasi PT. PJA - pasca krisis

Gunawan, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20439079&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

Pada saat ini, industri pariwisata di Indonesia mengalami masa yang suram paling tidak disebabkan oleh 2 hal utama yaitu pertama, krisis ekonomi yang berkepanjangan yang menghantam Indonesia sejak 3 tahun terakhir dan kedua, unjuk rasa dan kerusuhan-kerusuhan sosial. Akibat krisis ekonomi dan krisis sosial yang melanda dunia pariwisata di Indonesia, juga dialami PT Pembangunan Jaya Ancol (PT PJA) dengan penurunan jumlah pengunjung dan jumlah pendapatan operasional khususnya pada tahun 1997 dan terutama 1998, walaupun sampai saat ini PT PJA merupakan market leader. PT PJA memiliki 2 kegiatan usaha pokok yaitu pada industri pariwisata yang meliputi bisnis rekreasi dan resort, dan industri properti. Dalam pembahasan hanya dibatasi pada bisnis rekreasi yang meliputi unit DUFAN, Taman & Pantai, Gelanggang Renang Ancol (GRA), Gelanggang Sarnudera Ancol (GSA), dan Pasar Seni.

Rekreasi dan hiburan merupakan salah satu kebutuhan manusia. Beragam jenis rekreasi dan hiburan tumbuh dan berkembang sejalan dengan kebutuhan manusia yang selatu meningkat dari masa ke masa, menjadikan industri pariwisata suatu industri yang dinamis, terus berkembang mengikuti kemajuan jaman terutama di milenium mendatang. Untuk dapat mengikuti dinamika perkembangan jaman perlu dilakukan pengkajian strategis agar industri pariwisata tidak ditinggalkan wisatawan atau masyarakat pendukungnya.

Bisnis rekreasi PT PJA dapat dimasukkan dalam industri taman rekreasi, dengan demikian PT PJA perlu melakukan pengkajian strategis terhadap bisnisnya dengan melakukan analisis lingkungan eksternal baik lingkungan makro maupun lingkungan industri usahanya dengan menangkap peluang yang diberikan dan memperlemah ancaman yang ditimbulkan, serta menganalisis lingkungan internalnya untuk mempertahankan atau meningkatkan kekuatan yang dimiliki serta mengurangi kelemahan yang ada, sehingga rekreasi PT PJA dapat bertahan dan makin berkembang.

Analisis terhadap faktor Lingkungan eksternal yang mempengaruhi industri rekreasi dimana PT PJA berada dilakukan dengan melihat perubahan-perubahan pada lingkungan makro meliputi kondisi ekonomi, isu Lingkungan dan sosial, stabilitas politik dan keamanan, perubahan teknologi dan tenaga kerja serta penerapan otonomi daerah. Lingkungan industri rekreasi yang dianalisis meliputi hambatan masuk pemain baru di industri taman rekreasi perilaku rekreasi meliputi perubahan konsep rekreasi. pola rekreasi, persepsi tentang Ancol, tempat rekreasi favorit; produk substitusi rekreasi di DKI: kekuatan tawar menawar pemasok

dan pembeli. Dan hasil analisis terhadap lingkungan eksternal diperoleh peluang dan ancaman yang mempengaruhi industri taman rekreasi. Selanjutnya terhadap peluang dan ancaman industri rekreasi secara rinci dengan melakukan pembobot dan penilaian masing-masing faktor lingkungan eksternal yang memberikan pengaruh penting pada industri pariwisata untuk melihat daya tarik industri taman rekreasi. Dari hasil analisis yang dilakukan, diketahui daya tarik industri taman rekreasi berada pada posisi Lemah di tingkat atas dan mendekati biasa saja dengan skor 2,67 dan total skor 6 = sangat menarik.

Berdasarkan analisis internal dan berbagai faktor keuangan dan non keuangan penting dapat diketahui seberapa kekuatan dan kelemahan unit rekreasi PT PJA Selanjutnya terhadap faktor-faktor kunci keuangan dan non keuangan tersebut, serta perbandingannya dengan pesaing secara rinci dilakukan pembobotan dan penilaian untuk mengetahui posisi kekuatan bisnis rekreasi PT PJA. Dari hasil analisis yang dilakukan, diketahui kekuatan bisnis rekreasi PT PJA berada pada posisi agak kuat cenderung menuju kuat (kuat tetapi di tingkat bawah) dengan skor 4,13 dan total skor 6 sangat kuat. Selain itu berdasarkan analisis risiko bisnis rekreasi PT PJA adalah rendah, disebabkan beragamnya produk rekreasi yang diberikan, pengunjung dan pendapatan operasional tidak begitu sensitif terhadap perubahan kondisi ekonomi makro karena disaat krisis pun orang tetap membutuhkan rekreasi, dan operating leverage yang relatif rendah karena penggunaan teknologinya tidak terlalu susah (kecuali unit DUFAN).

Berdasarkan matriks daya tarik industri-kekuatan bisnis. unit rekreasi PT PJA berada pada kuadran II dengan strategi grow and build dalam bentuk pertumbuhan selektif Strategi secara rinci yang dapat dilakukan adalah strategi intensive dalam bentuk pengembangan produk, pengembangan pasar dan penetrasi pasar; dan strategi integratif dalam bentuk forward integration, backward integration dan horizontal integration.

Dengan strategi generik diferensiasi untuk bisnis diwujudkan dalam strategi investasi yang dilakukan dalam bentuk aktiva berwujud, aktiva tidak berwujud dan sumber daya manusia baik jangka pendek maupun jangka panjang yang mengacu pada strategi intensive dalam bentuk pengembangan produk, pengembangan pasar dan penetrasi pasar; dan strategi integratif dalam bentuk forward integration, backward integration dan horizontal integration. Serta penambahan kapasitas rekreasi dengan melakukan reklamasi.

Prioritas pertama sumber dana adalah sumber dana internal berupa laba ditahan PT PJA Selanjutnya adalah hutang, berdasarkan analisis risiko keuangan PT PJA adalah rendah hal ini tampak pada debt to equity ratio yang rendah dan risiko bisnis yang rendah, PT. PJA masih aman untuk menambah hutangnya sampai batas tertentu dengan memperhatikan antara lain fluktuasi Laba usahanya serta indikator keuangan lainnya yaitu debt equity ratio dan time interest earned. Penambahan hutang dapat dilakukan dari kredit bank, yaitu dari bank yang memiliki CAR (rasio kecukupan modal) yang memenuhi persyaratan dan otoritas moneter dan memiliki likuiditas tinggi, serta bank yang melakukan kerja sama sponsor dengan PT PJA dan juga

pemah memberikan kredit kepada PT PJA. Alternatif lain yang disarankan dengan menjual obligasi mengingat bentuknya beragam dan jatuh temponya dapat disesuaikan dengan kebutuhan PT PJA.

Go public merupakan prioritas terakhir sebagai alternatif sumber dana eksternal karena selain biayanya mahal juga membutuhkan proses yang lama.