

Analisa dan perumusan strategi bersaing pada suatu perusahaan konstruksi baja di Indonesia

Bachtiar Effendi, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20438874&lokasi=lokal>

Abstrak

Intensitas Persaingan dalam suatu industri bukanlah masalah kebetulan atau nasib buruk tetapi ditentukan oleh lima kekuatan/tekanan persaingan Pokok, yaitu : (1) ancaman masuknya pendatang baru; (2) ancaman produk pengganti; (3) kekuatan tawar-menawar pembeli; (4) kekuatan tawar-menawar pemasok; dan (5) persaingan diantara Perusahaan yang ada. Gabungan dari kelima kekuatan ini menentukan potensi laba akhir- (return on investment) dalam industri serta menekan tingkat laba yang dapat diperoleh perusahaan perusahaan yang ada dalam industri. Karena itu, keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya akan sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan tersebut untuk dapat mengatasi dan melindungi dirinya dan tekanan-tekanan persaingan diatas.

Untuk mengatasi dengan sukses kelima kekuatan persaingan diatas serta menciptakan posisi yang aman (defendable) dan tekanan-tekanan persaingan tersebut, ada tiga pendekatan strategis genetik yang dapat digunakan perusahaan. yaitu (1) strategi keunggulan biaya menyeluruh ; (2) strategi diferensiasi ; dan (3) strategi fokus.

Ketiga alternatif strategi diatas memiliki dimensi strategis serta jenis pertahanan yang berbeda. Begitu pula, untuk menerapkannya secara berhasil, masing-masing strategi tersebut membutuhkan sumber-sumber daya, ketrampilan, dan persyaratan organisasi Yang berbeda. karena itu, untuk menentukan alternatif strategi mana yang terbaik. bagi suatu perusahaan dari ketiga alternatif strategi diatas haruslah didasarkan pada keadaan internal organisasi perusahaan tersebut terutama kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Perusahaan yang berhasil. mengembangkan serta menerapkan salah satu dari ketiga alternatif strategi diatas, akan dapat mengatasi dan melindungi dirinya dari tekanan-tekanan persaingan yang ada dalam industrinya dan ciel, karenanya akan memiliki potensi laba yang tinggi, sehingga perusahaannya akan lebih mampu untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya perusahaan yang gagal mengembangkan dan/atau menerapkan dalam setidaknya-salah satu dan ketiga strategi gerierik diatas merupakan perusahaan yang "terjepit di tengah-tengah" (stuck in the middle). Perusahaan ini berusaha untuk bermain di seluruh segmen industri tanpa memiliki keunggulan strategis yang sesuai, atau memilih fokus namun dengan target yang kurang sesuai dengan posture dan kekuatan-kelemahan yang dimiliki perusahaan.. Perusahaan ini berada dalam situasi strategis yang sangat butuh,yang hampir dapat dipastikan akan meiliki kemampuan labaan yang rendah. Perusahaan yang terjepit di tengah tengah juga akan nienderita akibat ketidak jelasan kultur perusahaan dan perangkat penataafn organisasi serta sistim motivasi yang bertentangan. Hal ini pada akhirnya, dapat menyebabkan tersingkirnya perusahaan tersebut dari industrinya.

Keadaan terjepit di tengah-tengah tersebut dialami oleh Perusahaan yang ditelaah dalam karya akhir ini, yaitu PT.Konstruksi Baja Nusantara (disiflkat PT.KN) yang bergerak dalam Industri Jasa Konstruksi Baja di Indonesia. PT.KSN tidak memiliki atau menerapkan alah satu dari ketiga alternatif strategi bersaing generik diatas. Perusahaan berusaha melayani seluruh segmen yang ada dalam industrinya tanpa memiliki keunggulan strategis yang jelas baik berupa biaya rendah ataupun diferensi Akibatnya, posisi bersaing

perusahaan menjadi lemah dalam industri jasa konstruksi baja ini, sehingga sejak tahun 1984 sampai tahun 1989, jumlah pekerjaan (proyek) yang diperoleh perusahaan terus mengalami penurunan, begitu pula jumlah pendapatan dan laba yang diperolehnya.

Dari uraian dan analisa yang ada dalam karya akhir ini dapat disimpulkan. bahwa masalah pokok yang dihadapi oleh perusahaan adalah masalah menurunnya kegiatan pemasaran perusahaan sebagai akibat lemahnya posisi perusahaan dalam menghadapi tekanan-tekanan persaingan yang semakin meningkat di dalam industrinya. Perusahaan tidak memiliki target strategis yang Jelas, yang seharusnya dapat digunakan untuk mengatasi dan melindungi dirinya dari tekanan-tekanan persaingan tersebut.

Karena itu, maka dalam karya akhir ini, akan dicoba untuk memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan diatas dengan cara menganalisa serta merumuskan strategi bersaing yang terbaik bagi perusahaan. Tujuan perumusan strategi bersaing ini adalah untuk menemukan posisi didalam industri dimana perusahaan dapat mengatasi serta melindungi dirinya dengan sebaik-baiknya dan tekanan-tekanan persaingan yang ada dalam industrinya. Oleh karena itu Perusahaan akan dapat meningkatkan kemampuan bersaing dan Kemampuan-labean usahanya yang merupakan salah satu syarat Pokok bagi keberhasilan pencapaian tujuan usahanya.