

Strategi Manajemen pada PT X dalam Upaya Turnaround

Lili Syafitri, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20471581&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

Sejak Repelita I sampai dengan Repelita IV pembangunan sektor peternakan sapi yang diarahkan pada usaha intensifikasi untuk meningkatkan produktivitas peternakan rakyat, telah dilaksanakan dalam Repelita V. Selanjutnya program ini masih akan terus dilanjutkan dan dikembangkan dengan mengikutsertakan investor swasta dalam penyediaan kredit jangka panjang.

Sampai saat ini penyediaan bibit sapi unggul masih sangat diperlukan. Bahkan untuk memenuhi kebutuhan bibit sapi yang terus meningkat, baik sapi perah maupun sapi potong yang belum dapat dipenuhi dari produksi dalam negeri, sehingga upaya impor tidak dapat dihindarkan.

Impor bibit sapi Indonesia dalam tahun-tahun terakhir ini masih cukup besar, bahkan secara umum cenderung meningkat dari tahun ke tahun. Pada tahun 1985 impor bibit sapi Indonesia mencapai 4.431 ekor dengan nilai US\$2,739 ribu meningkat menjadi 5.211 ekor dengan nilai US\$4,444 ribu pada tahun 1986 dan terus meningkat hingga pada tahun 1988 telah mencapai 17.469 ekor (US\$16,148 ribu). Tetapi pada tahun 1989 impor bibit sapi ini mengalami penurunan yang cukup besar dibandingkan dengan tahun sebelumnya, yaitu hanya mencapai 8,965 ekor dengan nilai US\$8,299 ribu dan pada tahun-tahun berikutnya impor bibit sapi ini masih diperlukan.

Meskipun produksi hasil ternak dalam negeri dari tahun ke tahun nampak meningkat terus, Indonesia ternyata terus mengimpor daging berkualitas tinggi yang tiap tahunnya mencapai sekitar 3.000 ton per tahun. Impor tersebut dilakukan untuk memenuhi permintaan daging pada restoran dan hotel-hotel bertaraf internasional. Upaya-upaya kearah produksi daging berkualitas tinggi di dalam negeri sebenarnya telah lama diusahakan oleh Pemerintah melalui perusahaan Inti Rakyat (PIR) sapi potong. Namun tanpa ada peran serta dari pihak swasta yang lebih besar lagi, untuk menghilangkan impor daging ini memerlukan waktu yang lama. Dirjen Peternakan, Drh, Soehadji menjelaskan, sekarang ini saja jumlah perusahaan yang melaksanakan usaha penggemukan sapi makin banyak, tetapi baru mencapai kapasitas produksi 20.000 ekor per tahun. Padahal untuk menutupi impor daging yang sebesar 3.000 ton per tahun, paling tidak kapasitasnya 150.000 ekor per tahun.

Impor bibit sapi Indonesia selama ini didatangkan dari beberapa negara yaitu Australia, Selandia Baru, Amerika Serikat dan Jepang. Pada tahun 1985 impor bibit sapi Indonesia hanya didatangkan dari Australia sebanyak 4.431 ekor dengan nilai US\$ 2,739 ribu, kemudian pada tahun 1986 selain dari Australia bibit sapi juga diimpor dari Selandia Baru yang sampai saat ini masih mengekspor bibit sapi ke Indonesia. Pada tahun 1987 impor bibit sapi dari Amerika Serikat mulai memasuki Indonesia dan sampai sekarang impor bibit sapi dari negara ini masih terus dibutuhkan, karena menurut para ahli bibit sapi, khususnya sapi perah

dari Amerika Serikat ini memiliki sifat genetic yang lebih unggul.

PT. "X", merupakan perusahaan daging sapi potong yang relatif baru dalam industri daging sapi potong. Produknya adalah daging sapi potong segar dan beku. Daging potong ini sifatnya cepat rusak sehingga tidak dapat disimpan dalam waktu yang relatif lama. Bila ingin disimpan dalam waktu yang relatif lama, maka diperlukan perlakuan tambahan, misalnya dengan membekukan daging sapi potong tersebut.

Dalam kegiatannya perusahaan ini hanya melayani konsumen yang berada pada segmen pasar tertentu, dimana permintaan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan belum dapat dipenuhi oleh perusahaan secara keseluruhan.

Dilihat dari kondisi di atas, maka perusahaan ini mempunyai peluang untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. Namun kenyataannya perusahaan ini mengalami kesulitan dalam operasionalnya, sehingga gambaran hasil operasi perusahaan terus menerus mengalami kerugian. Kerugian ini dapat disebabkan oleh laba bruto yang terlalu rendah atau biaya operasi yang terlalu tinggi.

Setelah dianalisis, perusahaan ini harus menerapkan strategi manajemen yaitu strategi turnaround. Untuk menerapkan strategi ini ada beberapa tindakan yang terdiri dari beberapa tahap yang harus dilalui perusahaan untuk menyelamatkan perusahaan kepada kondisi yang menguntungkan. Adapun tahap-tahap yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah tahap penghematan yaitu berupa mengurangi biaya, dan mengurangi harta yang dapat ditempuh untuk menyelamatkan perusahaan dalam jangka pendek dan tahap penyehatan kembali antara lain melalui penetapan kebijaksanaan dalam pengelolaan piutang, dan pengelolaan persediaan dan terus meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen.

Setelah melalui tahapan-tahapan dalam strategi turnaround, terlihat bahwa perusahaan dapat melewati masa kritis dan sekarang sudah menunjukkan hasil yang menggembirakan, dimana dari hasil perbandingan rugi-laba semester akhir 1992 dan Semester pertama 1993, perusahaan terlihat telah mulai menikmati keuntungan walaupun belum begitu memuaskan bagi perusahaan, namun untuk jangka pendek PT X telah dapat mengatasi kesulitannya. Dan untuk jangka panjang hal ini diharapkan akan memperbaiki keadaan kesehatan perusahaan seperti yang diharapkan.