

Penyusunan perencanaan strategik dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha

Maryadi Atmomartoyo, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=90751&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

PT. ERB yang didirikan pada tanggal 19 Juni 1995 dan mulai beroperasi bulan April 1996 merupakan satu-satunya anak perusahaan PT. EN dengan bidang usaha konsultan jasa engineering dan teknologi informatika di lingkungan industri minyak dan gas. Tujuan awal dibentuknya PT. ERB ialah untuk membantu kehandalan operasi dari PN, dengan memanfaatkan posisinya sebagai anak perusahaan PN dikembangkan kerja sama dengan PN dalam bentuk perjanjian payung yang pada prinsipnya PT. ERB dapat di tunjuk langsung tanpa melalui proses tender untuk mengerjakan pekerjaan engineering.

Adanya perubahan kebijakan pemerintah di sektor migas diawali dengan meluncurnya RUU tentang Pertambangan Minyak dan Gas Bumi pada tahun 1995 yang pada prinsipnya menghapuskan monopoli pengadaan dan perdagangan minyak yang selama ini dilakukan oleh PN, kesempatan untuk pengadaan dan perdagangan minyak akan diberikan seluas-luasnya pada pihak swasta. Penghapusan monopoli ini di sambut pihak swasta dengan rencana akan mendirikan dan mengoperasikan kilang pengolahan minyak, kemudian pemerintah mengeluarkan beberapa izin prinsip pada pihak swasta untuk mendirikan dan mengoperasikan kilang-kilang swasta.

Rencana restrukturisasi di PN dengan tujuan untuk kembali ke core business yaitu sebagai penyedia BBM menimbulkan banyak peluang karena PN akan melakukan banyak outsourcing untuk kegiatan-kegiatan di luar core business, PT. ERB sebagai salah satu perusahaan yang biasa/familiar dengan kondisi kerja di lingkungan PN dapat memanfaatkan peluang ini.

Masuknya pihak swasta dengan membeli 48.5% saham PT. EN di tahun 1996 mempengaruhi operasional perusahaan karena PN melihat bahwa PT. EN bukan merupakan anak perusahaan murni sehingga tidak dapat memanfaatkan perjanjian payung. Ketidak beranian pihak PN dalam memberikan pekerjaan secara langsung juga akibat adanya tuntutan dari masyarakat untuk dapat berhidak secara transparan di segala bidang, dengan tujuan untuk menghindari praktek korupsi, kolusi & nepotisme (KKNJ) yang saat ini menjadi isu utama di orde reformasi.

PT. ERB yang sudah terbiasa dengan mendapatkan pekerjaan tanpa melalui proses tender akhirnya menjadi bumerang karena menjadikan PT. ERB tidak biasa berkompetisi secara bebas dalam mendapatkan pekerjaan. Akibat lain ialah manajemen dan karyawan tidak terbiasa dengan tindakan-tindakan yang berorientasi terhadap azas cost & benefit sehingga perusahaan beroperasi secara tidak efisien.

Dalam kondisi krisis perekonomian yang berkepanjangan akibat mengalami depresiasi mata uang yang

bekepanjangan dan adanya pergantian rejim pemerintah serta maraknya gerakan anti Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) pada akhirnya mengakibatkan kondisi semakin tidak menentu dan banyak perusahaan lokal yang mengalami kesulitan likuiditas, sehingga semua pihak swasta menunda investasinya untuk mendirikan kilang swasta. Penundaan kucuran dana subsidi dari pemerintah ke pihak PN juga mengakibatkan PN mengalami kesulitan cash flow, akibatnya PN menunda semua pekerjaan/proyek investasi dan mengutamakan pekerjaan yang menunjang operasional misalnya penggantian peralatan dalam rangka pemeliharaan.

Akibat penundaan beberapa pekerjaan investasi di lingkungan PN dan adanya penjadwalan ulang pembangunan kilang-kilang dan pabrik petrokimia oleh pihak swasta membuat jumlah pekerjaan enjiniring di pasar domestik menurun tajam. Dan di industri migas berkembang kecenderungan untuk pekerjaan enjiniring menjadi satu paket dalam pekerjaan EPC (Engineering, Procurement dan Construction) dan tidak ada jenis pekerjaan enjiniring yang berdiri sendiri (pure engineering) , sedangkan bidang usaha PT. ERB hanya di jasa konsultan/enjiniring. Akibat selanjutnya ialah PT. ERB mengalami kesulitan dalam mencari pekerjaan dimana jika akan mengikuti tender di PSC yang kegiatan utamanya eksplorasi selalu terbentur dengan aturan legalitas (TDR) karena prasyarat untuk ikut tender harus mempunyai bidang usaha EPC sedangkan PT. ERB hanya di jasa konsultan saja. Jika ha! ini berlangsung terus-menerus dapat dipastikan PT. ERB akan sulit untuk mencapai break even point.

Di sisi lain dengan adanya liberalisasi perekonomian bilateral maupun regional yang pada dasarnya menghilangkan semua hambatan baik tarif barrier maupun non tarif barrier antar anggota, sehingga aliran sumber daya baik SDM dan atau modal akan bebas keluar masuk ke negara antar anggota. Hal ini merupakan peluang bagi PT. ERB untuk dapat mengadakan ekspansi usaha ke manca negara sekaligus merupakan ancaman karena semakin banyak pesaing dari manca negara yang akan meluaskan usaha ke pasar domestik.

Untuk mengantisipasi perubahan lingkungan usaha seperti tersebut diatas PT. ERB dapat melakukan beberapa strategi diantaranya memperluas bidang usaha ke jasa pengadaan barang dan jasa konstruksi, menjalin mitra dengan perusahaan manca negara, atau melakukan re-engineering perusahaan.

Untuk dapat mengukur tingkat efisiensi dan kinerja yang telah dicapai serta untuk mempercepat proses peningkatan kinerja disarankan PT. ERB melakukan benchmarking dengan perusahaan yang lebih mapan dan sudah teruji kinerjanya, benchmarking ini dapat dilakukan dengan mengevaluasi terhadap kegiatan-kegiatan di perusahaan yang dipakai sebagai patokan (benchmark) atau dengan cara melakukan benchmarking dengan beberapa kegiatan fungsional di perusahaan yang berbeda-beda.