

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Manajemen strategik dalam perusahaan dapat dikatakan sebagai penentu arah dalam pencapaian tujuan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, hal ini meliputi strategi-strategi yang bersifat operasional hari-ke-hari hingga strategi dalam menentukan posisi kompetitif perusahaan dan bahkan strategi dalam menentukan bisnis perusahaan dalam jangka panjang.

Strategi-strategi jangka pendek perusahaan umumnya merupakan strategi tingkat unit bisnis yang meliputi hal-hal yang berkaitan langsung dengan operasional perusahaan baik strategi yang merupakan upaya untuk memperoleh keunggulan kompetitif maupun komparatif bagi perusahaan terhadap industri yang dimasukinya, maupun strategi yang merupakan respon perusahaan terhadap pesaingnya maupun perubahan pada industri, baik berupa implementasi regulasi baru maupun hadirnya teknologi baru. Untuk jangka waktu yang lebih pendek lagi serta lebih spesifik juga terdapat strategi fungsional yang dilakukan oleh unit-unit operasional yang terdapat didalam unit bisnis yang berhubungan dengan proses bisnis yang dilakukan oleh unit bisnis tersebut

Sementara strategi-strategi jangka panjang merupakan strategi tingkat korporat yang akan lebih menekankan pada upaya perusahaan dalam

mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja dan profitabilitasnya, strategi tingkat korporat akan diterapkan secara menyeluruh kepada seluruh unit bisnis didalam perusahaan tersebut. Strategi jangka pendek sedapat mungkin harus dapat sejalan dengan strategi jangka panjang perusahaan sehingga dapat lebih menjamin keberlangsungan bisnis perusahaan induknya.

Dalam menjalankan bisnisnya, suatu perusahaan selalu melalui masa-masa dimana keputusan manajemen yang hanya bersifat operasional tidaklah lagi mencukupi untuk menjamin keberlangsungan bisnis atau *sustainability* dari perusahaan tersebut. Keputusan-keputusan strategik yang kadangkala terlihat cukup drastis harus diambil. Langkah-langkah drastis tersebut harus diambil karena hal tersebut merupakan upaya-upaya dalam mempertahankan kelangsungan bisnis perusahaan yang pada akhirnya berujung pada tujuan akhir dari setiap perusahaan yaitu menghasilkan laba atau profit sehingga akan memberikan nilai tambah (*value*) bagi pemilik atau pemegang sahamnya.

Berbagai langkah strategik jangka panjang yang dapat diambil oleh manajemen perusahaan antara lain adalah diversifikasi, divestasi, merger, akuisisi, *spin-off*, atau sekedar perjanjian kerjasama atau aliansi strategis dengan perusahaan atau institusi lain.

Dalam penerapan strategi diversifikasi, ada dua kubu pemahaman yang saling berlawanan yaitu Diversifikasi Berhubungan (*Related Diversification*) dengan Diversifikasi Tidak Berhubungan (*Unrelated Diversification*). Masing-masing kubu menganggap bahwa strategi

diversifikasi yang dianutnya adalah yang paling tepat untuk diterapkan oleh perusahaan-perusahaan.

Dalam studi ini penulis akan melakukan analisa evolusi strategi diversifikasi pada salah satu perusahaan di Indonesia, yaitu PT A. Semenjak berdirinya pada tahun 1981, sebagai perusahaan manufaktur sepatu, perusahaan ini telah menjalani beberapa keputusan strategik yang cukup drastis, diantaranya adalah melakukan diversifikasi portofolio bisnisnya, baik berupa *related diversification*, *unrelated diversification*, maupun kombinasi dari keduanya, diwujudkan dengan penambahan unit-unit bisnis dibidang distribusi produk elektronik, servis pasca penjualan maupun dibidang logistik.

2. Rumusan Masalah

Dalam menjalankan bisnisnya manajemen PT A telah mengambil keputusan-keputusan untuk meningkatkan profitabilitas serta sustainabilitasnya, sesuai dengan tujuannya untuk meningkatkan nilai bagi para pemegang sahamnya. Secara umum studi kasus ini ingin mencoba menjawab beberapa permasalahan berikut:

1. Apa saja jenis strategi diversifikasi yang pernah diterapkan pada PT A?
2. Apakah strategi diversifikasi yang diterapkan PT A berkontribusi terhadap keunggulan korporat secara keseluruhan?
3. Apakah strategi diversifikasi yang diterapkan PT A berkontribusi terhadap keunggulan bersaing setiap unit bisnis terhadap keunggulan induk perusahaan?

3. Tujuan Penelitian

Tujuan studi kasus ini dilakukan sebagaimana perumusan masalah diatas, sehingga akan diperoleh pemahaman mengenai:

1. Mengidentifikasi jenis strategi diversifikasi yang diterapkan pada PT A pada suatu periode tertentu.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi memberikan keunggulan korporat bagi PT A secara keseluruhan.
3. Mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi memberikan keunggulan bersaing bagi unit-unit bisnis PT A terhadap keunggulan induk perusahaan.

4. Batasan Penelitian

Berdasarkan Rumusan Masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka pada studi ini akan dibatasi pada permasalahan-permasalahan sebagai berikut:

1. Evolusi strategi diversifikasi yang diterapkan pada PT A sejak tahun 1981 sampai dengan 2008.
2. Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan manajemen PT A dalam menerapkan strategi bisnis, khususnya strategi diversifikasi.
3. Pencapaian yang diraih dengan diterapkannya suatu strategi bisnis oleh manajemen PT A.

5. Manfaat Penelitian

Sebagai hasil dari dilakukannya studi kasus ini, penulis berharap dapat memberikan kontribusi pada studi Manajemen Strategik, khususnya mengenai penerapan strategi diversifikasi pada perusahaan di Indonesia.

Manfaat bagi PT A:

1. Studi ini dapat menjadi media untuk merefleksikan kebijakan-kebijakan strategik yang telah diambil oleh manajemen PT A pada kurun waktu tahun 1981 sampai dengan tahun 2008.
2. Hasil penelitian studi kasus ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan strategi dan keputusan bisnis di masa mendatang oleh PT A.

Manfaat bagi kalangan akademis:

1. Dapat memberikan dan menambah wawasan keilmuan, khususnya mengenai strategi diversifikasi sebagai bagian dari manajemen strategik.
2. Sebagai bahan referensi dalam penelitian mengenai manajemen strategik yang mendalami strategi diversifikasi.

6. Tinjauan Pustaka

Penelitian yang dilakukan oleh Rumelt (1982) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh strategi diversifikasi terhadap tingkat profitabilitas. Perusahaan yang menjalankan strategi *related diversification* memiliki tingkat profitabilitas yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan perusahaan yang menjalankan strategi *unrelated diversification*.

Penelitian yang dilakukan oleh Michel dan Shaked (1984) menemukan bahwa perusahaan yang melakukan strategi *unrelated diversification* memiliki kinerja keuangan yang lebih baik dari perusahaan yang melakukan strategi *related diversification*.

Penelitian yang dilakukan oleh Chatterjee dan Wernerfelt (1991) menemukan bahwa faktor *intangible* dan keuangan adalah faktor dominan yang mempengaruhi tipe diversifikasi yang akan dipilih oleh perusahaan. Selain itu keduanya juga menemukan bahwa secara keseluruhan kinerja perusahaan bukanlah fungsi dari strategi diversifikasi, akan tetapi lebih dipengaruhi oleh ketepatan strategi diversifikasi yang disesuaikan dengan profil sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan.

Studi kasus yang akan dilakukan oleh penulis diharapkan akan mampu memberikan gambaran penerapan strategi diversifikasi pada perusahaan di Indonesia, khususnya PT A. Diharapkan hasil studi ini akan dapat melengkapi hasil penelitian-penelitian sebelumnya.

7. Metoda Penelitian

Penelitian ini akan melakukan studi pada PT A sehingga akan dapat mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan dalam penentuan strategi diversifikasi pada perusahaan tersebut, sehingga diharapkan akan meningkatkan keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Metode penelitian yang dipergunakan dalam studi kasus ini adalah metode penelitian kualitatif deskriptif, sehingga dalam penelitian ini penulis

akan mencoba menggali lebih dalam lagi informasi-informasi yang dapat dikumpulkan khususnya terkait strategi diversifikasi pada PT A.

Data yang digunakan merupakan data primer yang akan diperoleh dengan melakukan wawancara dengan nara sumber yang merupakan pihak-pihak yang turut serta dalam pengambilan keputusan dalam menentukan strategi diversifikasi perusahaan pada saat keputusan-keputusan tersebut dibuat.

Selain itu penelitian ini juga akan mengumpulkan data sekunder dari laporan keuangan, prospektus maupun laporan tahunan perusahaan sehingga diharapkan akan dapat memperoleh gambaran kinerja perusahaan secara komprehensif.

8. Susunan Penelitian

1. Tahapan Penelitian

Secara umum dalam penelitian ini akan terbagi atas 3 (tiga) tahapan utama untuk melakukan penelitian mengenai evaluasi penerapan strategi diversifikasi pada PT A, yaitu:

a. Tahap Perencanaan

Pada tahap ini peneliti akan melakukan:

- Penentuan dan pemilihan masalah yang akan diteliti
- Memahami latar belakang masalah
- Merumuskan serta mengidentifikasi masalah
- Merumuskan hipotesis serta metode penelitian.

b. Tahap Pelaksanaan

Pada tahap ini peneliti akan melakukan:

- Pengumpulan data
- Pengolahan data
- Analisis data
- Menafsirkan hasil analisis

c. Tahap Penulisan Laporan Penelitian

Pada tahap ini peneliti akan menuangkan hasil penelitian kedalam bentuk tulisan deskriptif atas penelitian ini.