

ini diintegrasikan dengan stasiun monorel yang akan dibangun hingga 2018 mendatang. Adhi Karya juga berencana membangun perkantoran dan usaha lapangan parkir di kawasan itu. "Konsepnya *transit oriented development*. Orang yang parkir jika mau naik kereta harus melewati mal, sekalian pengunjung mal. Sementara yang butuh penginapan atau ke perkantoran aksesnya mudah," katanya.

Tahan krisis

Keuntungan diversifikasi usaha adalah mengurangi risiko perusahaan dari hantaman saat bisnis utama jatuh.

Perusahaan lain yang juga gencar menggarap bisnis non-konstruksi adalah PT Wijaya Karya Tbk (Wika). Selain konstruksi, perusahaan pelat merah ini memiliki empat lini bisnis lain, yakni real estat, beton, energi dan pembangkit listrik. "Kami sudah melakukan diversifikasi bisnis sejak dulu," ujar Sekretaris Perusahaan Wika, Natal Argawan, Rabu (9/4).

Sejak tahun 1982, Wika memperluas divisi dengan membentuk beberapa divisi baru. Yaitu Divisi Sipil Umum, Divisi Bangunan Gedung, Divisi Sarana Papan, Divisi Produk Beton dan Metal, Divisi Konstruksi Industri, Divisi Energy, dan Divisi Perdagangan. Satu per satu divisi ini kemudian menjelma menjadi anak usaha.

Pada tahun 1997 Wika mengembangkan divisi produk beton menjadi anak usahanya yang bernama PT Wijaya Karya Beton. Perusahaan ini fokus pada pembuatan beton prace-

tak. Produk yang dihasilkan seperti tiang beton, bantalan beton pracetak, bantalan rel kereta api, dan sebagainya.

Lalu, berdirilah PT Wijaya Karya Realty tahun 2000 sebagai pengembangan Divisi Realty. Melalui Wika Realty, Wika membangun sejumlah perumahan dengan mengusung nama Tamansari. Di tahun itu pula, PT Wijaya Karya Intrade sebagai pengembangan Divisi Industri dan Perdagangan berdiri. Tahun 2008, Wika mendirikan anak perusahaan PT Wijaya Karya Gedung yang fokus membangun bangunan jangkung (*high rise building*). Sedangkan PT Wijaya Karya Industri & Konstruksi merupakan penggabungan dua divisi yaitu Divisi Produk Metal dan Divisi Perdagangan.

Menurut Natal, keuntungan diversifikasi usaha adalah mengurangi risiko perusahaan terkena hantaman kala bisnis utamanya sedang jatuh. Perusahaan pun lebih kebal terhadap guncangan. "Lihat saja tahun 1998 saat krisis ekonomi melanda, bisa dikatakan Wika satu-satunya perusahaan konstruksi yang tidak rugi. Kami ini lebih kebal," tukasnya.

Saat ini, kontribusi sektor non-konstruksi sebesar 40% terhadap total pendapatan Wika. Sementara bisnis konstruksi berkontribusi 60%. "Ini sudah proporsi yang ideal, kami akan jaga tetap di kisaran ini," ujarnya.

Yang jelas, mereka berusaha agar lini bisnis lain tersebut masih terkait dengan bidang konstruksi. Selain itu, Wika juga melihat tingkat risiko bisnis tersebut. Natal bilang, selama risikonya dinilai masih bisa dikelola, maka Wika akan memasukinya. "Jika risikonya tidak terkendali dan besar, kami tidak masuk, karena kami bukan perusahaan dengan pola risiko besar," imbuhnya.

Ya, jangan sampai mengejar pendapatan lain tapi kantong utama malah jebol! □

Refleksi

Menjadi Amazonian



Jennie M. Xue
Penulis buku-buku best-seller, pebisnis dan pengajar di Silicon Valley, California, Amerika Serikat

Di Silicon Valley dan Seattle, Amerika Serikat, salah satu tempat kerja idaman orang banyak adalah Amazon.com. Jadi, jika Anda diterima bekerja di perusahaan tersebut, maka bisa dipastikan Anda mempunyai kualitas tersendiri.

Demikian pula jika Anda diterima bekerja di perusahaan raksasa teknologi, seperti Google atau Apple. Google lebih diminati oleh para Generasi Milenial, sedangkan Apple lebih diminati oleh mereka yang lebih dewasa.

Amazon dikenal dengan karakteristiknya yang *multi-tasking* dan serba-bisa. Karakteristik ini tecermin dari jumlah jutaan produknya yang dijual di situs belanjanya *Amazon.com*. Semua jenis barang dijual di situs itu, mulai dari vibrator, buku-buku laris (*best-seller*) New York Times, hingga makanan bayi dan perlengkapan tidur. Mungkin hanya binatang eksotik saja yang tidak dijual oleh situs belanja tersebut.

Amazon dikenal sebagai *retailer* yang sekarang menjadi produser sekaligus *distribution channel* yang luar biasa mengurita. Ukuran kesuksesannya sudah bukan lagi keuntungan, mengingat setiap unit bisnis baru memerlukan waktu untuk *return on investment* (ROI) dan *break even point* (BEP) alias balik modal. Ukuran kesuksesannya kini adalah pertumbuhan cepat dan luar biasa.

Untuk mencapai semua hal tersebut, Amazon tentu membutuhkan para eksekutif, insinyur komputer, *programmer*, dan anggota tim yang ambisius, sehingga mereka mampu mewujudkan target menjadi kenyataan. Seleksi penerimaan karyawan baru merupakan kunci suksesnya. Di sini, keterampilan penting, namun lebih penting lagi adalah karakter dan inventaris kepribadian para calon karyawannya.

Agak sulit sebenarnya untuk menilai karakter dan inventaris kepribadian seseorang apabila kita baru saling mengenal. Bahkan, untuk menggali potensi yang dimiliki seseorang diperlukan waktu bertahun-tahun. Di era ekonomi yang bergerak cepat seperti sekarang ini, Amazon memerlukan pendobrak dan pionir luarbiasa.

Dimulai sebagai *retailer* buku *online*, Amazon kini sudah menjelma menjadi penerbit, distributor, hingga kini sebagai pemilik salah satu surat kabar berkaliber internasional yaitu *The Washington Post*. Dengan kata lain, Amazon sudah menja-

di gurita penerbitan terbesar di Amerika Serikat, bahkan di seluruh dunia.

Amazon pun sudah menjadi tiang penting demokrasi Amerika Serikat dan dunia. Padahal, usaha tersebut cuma dimulai dengan membuat sebuah *website* kecil. Nah, agar dapat men-

Amazon menerapkan kebijakan "orang tepat di tempat yang tepat" secara serius.

ciptakan bisnis yang luarbiasa tentu memerlukan individu-individu yang luarbiasa pula untuk menjalankannya.

Mengukur preferensi psikologis

Ambisi adalah nilai utama di Amazon.com, yang bisa kita tiru. Setiap bisnis dan *entrepreneur* apa pun perlu mempunyai ambisi dalam bentuk target fi-

duki posisi tertentu? Belum tentu!

Amazon menerapkan kebijakan "orang yang tepat di tempat yang tepat" secara serius dan konsisten. Jika banyak perusahaan hanya mengandalkan wawancara bertingkat dalam proses penerimaan karyawan baru, Amazon menguji inventaris kepribadian seorang kandidat dengan alat ukur yang disebut *Myers-Briggs Personality Inventory Test*.

Selain itu, Amazon menganut prinsip siap "berubah bentuk" kapan saja. Amazon ibarat sebuah *startup* yang tidak kenal lelah untuk melakukan perubahan. Perusahaan ini membentuk kultur kontrarian yang melawan arus utama dengan memberikan kekuasaan bagi para penulis untuk menerbitkan buku-buku mereka secara instan sebagai buku elektronik maupun buku tercetak.

Karena itulah, para kandidat karyawan yang melamar kerja di Amazon harus mempersiapkan diri bahwa mereka bukan "melamar suatu pekerjaan" namun "melamar sebagai Amazonian". Maklum, kandidat karyawan yang dicari adalah orang-orang yang memenuhi kriteria inventaris kepribadian Myers-Briggs. Yaitu, orang yang bertipe dan memiliki sifat seperti "insinyur": introver dan mendetail. Jadi, yang dicari Amazon bukanlah orang-orang yang bertipe "seniman" alias "artis", yang seringkali terlihat flamboyan dan terlalu kreatif.

Myers Briggs sendiri merupakan *assessment* alias penilaian psikometrik yang mengukur preferensi-preferensi psikologis setiap individu dalam hal persepsi dan pengambilan keputusan. Penilaian atau pengukuran tersebut dikembangkan oleh Carl Gustav Jung, yang diperkenalkannya pertama kali di dalam buku berjudul *Psychological Types* terbitan tahun 1921. *Assessment* ini dirancang dan dipopulerkan oleh Katharine Cook Briggs dan Isabel Briggs Myers.

Ada 16 macam atau tipe inventarisasi kepribadian, yang kemudian dikelompokkan berdasarkan empat dikotomi kepribadian, yaitu: *extra-version-introversion*, *sensing-intuition*, *thinking-feeling*, dan *judgement-perception*.

Nah, apakah tipe Anda? Silakan mengikuti *assessment*, kemudian observasilah diri Anda. Dengan begitu, bisnis Anda niscaya bisa menggurita sebagaimana Amazon.com. □

Integrasi Usaha ke Hulu, Lalu ke Hilir

Dalam manajemen strategi perusahaan, menurut pengamat manajemen Daniel Saputro, langkah Adhi Karya dan Wijaya Karya mengembangkan lini bisnis non-konstruksi itu sebenarnya merupakan strategi integrasi vertikal. Integrasi itu terbagi dua, yakni *backward integration* dan *forward integration*. *Backward integration* atau integrasi usaha ke arah hulu sudah dilakukan dua perusahaan itu dengan mendirikan perusahaan beton yang menunjang usaha konstruksi.

"Kalau saat ini merambah hotel hingga kereta api, disebut *forward integration*. Mereka memasuki bisnis yang dulunya dimiliki klien," katanya. *Forward integration* merupakan kegiatan usaha yang terintegrasi ke arah hilir atau penyediaan akhir dari bisnis utamanya. Langkah ini memang disarankan bagi perusahaan yang bisnis intinya sudah masuk tahap matang (*maturity*).

Agar meraih kesuksesan, ada tiga syarat utama yang harus disiapkan perusahaan. *Pertama*, sistem sumberdaya manusia yang mumpuni terhadap strategi baru. *Kedua*, kejelasan sistem prosedur operasional (SOP) dan indeks penunjuk prestasi (KPI) karyawan di setiap lini bisnisnya. *Ketiga*, budaya perusahaan. "Jika SDM siap tetapi budayanya belum siap, perusahaan bisa keteteran juga," imbuh Daniel.

Membudayakan strategi integrasi itu dapat dilakukan dengan menjabarkan nilai-nilai positif yang menyentuh karyawan. Jadi, tidak sekadar dari sisi bisnis. Misalnya kepada karyawan Adhi berupa semangat membangun monorel untuk membantu mengurangi kemacetan Jakarta. Cara lainnya adalah remunerasi atau kompensasi bagi karyawan yang berprestasi.

Daniel mencontohkan dua perusahaan yang sukses melakukan integrasi bisnisnya, yaitu Grup Astra yang berhasil merambah bisnis pembiayaan dan Kompas Gramedia yang sukses merambah bisnis perhotelan. "Jika Adhi Karya sukses, misalnya setelah mengelola hotel maka mereka bisa masuk ke bisnis taksi atau tur dan travel," katanya.

Yang membahayakan adalah jika salah satu sistem tersebut tak siap. Efeknya bakal membebani perusahaan. □

