

# Segmen Usaha Baru

Suatu hal yang sering dijumpai di dalam dunia konsultan adalah tantangan untuk membuat kajian tentang permasalahan yang sama sekali baru. Dalam hal ini “baru” dapat berarti sesuatu yang belum pernah dikerjakan untuk klien sebelumnya atau situasi yang belum pernah dihadapi perusahaan konsultan. Tentu bagaimana pun banyaknya pekerjaan yang pernah diselesaikan tidak realistis mengharapkan perusahaan konsultan semata-mata menangani hal yang pernah dikerjakan sebelumnya.

Melalui pendekatan yang sistematis serta riset yang terarah dan dikerjakan oleh tim konsultan yang cakap, perusahaan konsultan dapat melakukan pekerjaan yang sama sekali baru. Hal ini baru saja dialami oleh Kiroyan Partners. Pada waktu Pemerintah Republik Indonesia menggalakkan program pembangunan infrastruktur, dunia usaha tergerak untuk berpartisipasi dalam penyelenggaraan proyek-proyek di bidang ini. Pembangunan jalan dan jembatan, pelabuhan udara dan laut, pembangkit tenaga listrik, telah menciptakan dinamika tinggi di sektor-sektor ekonomi terkait dan membuka peluang-peluang usaha baru.

Klien kami, sebut saja Perusahaan A, adalah perusahaan manufaktur yang memproduksi material yang banyak diperlukan dalam konstruksi sipil. Sebelum ini, mereka memasarkan produk melalui distributor yang biasa melayani pasar

konstruksi untuk proyek-proyek swasta. Sebagai pelaku bisnis tentunya program pembangunan infrastruktur pemerintah membuka peluang yang tidak boleh dilewatkan. Kendala yang dihadapi adalah bahwa sektor pemerintah belum disentuh selama ini, sehingga klien kami sama sekali tidak memiliki pengetahuan tentang seluk beluk pengerjaan proyek pemerintah.

Kami membantu Perusahaan A melalui pendekatan yang menjadi tumpuan Kiroyan Partners dalam penyelesaian masalah yaitu *Stakeholder Management*. Untuk itu, kami perlu melakukan *Stakeholder Analysis* terlebih dahulu sebelum menentukan *Engagement Strategy* yang paling tepat, seiring dengan *Issues Management* melalui pemantauan dan analisis berita maupun wawancara dengan pihak-pihak terkait.

Dalam konteks proyek ini, dibutuhkan pemahaman mengenai kerangka hukum yang mengatur pembiayaan dan pelaksanaan proyek-proyek infrastruktur pemerintah. Sumber pembiayaan proyek infratraktur ada empat, yaitu Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan sektor swasta, yang masing-masing mempunyai mekanismenya sendiri. Prosedur pengadaan (*procurement*) ditentukan oleh sumber pembiayaannya, dan oleh karena itu perlu ada pemahaman mengenai aspek ini agar penelitian tersebut semakin bermakna dan tepat guna.

## Beda Tata Cara

Setelah melakukan penelitian literatur selama tiga bulan yang dilengkapi media monitoring dan wawancara, kami mempersiapkan peta jalan komprehensif untuk Perusahaan A dalam memasuki segmen usaha yang baru bagi mereka ini. Prosedur pengadaan proyek-proyek pemerintah diatur oleh ketentuan-ketentuan yang sangat rinci disertai birokrasi pemerintah yang tata caranya tentu berbeda ketika melakukan bisnis dengan sektor swasta.

Diperlukan juga pemahaman mengenai berbagai kebijakan pemerintah yang relevan. Lebih jauh lagi, sangat penting untuk memahami faktor-faktor politik apa yang perlu diperhatikan, seperti peran parlemen. Di periode Orde Baru (1968 – 1998), pembangunan infrastruktur juga sangat berlangsung pesat, akan tetapi sifatnya berbeda dengan sekarang. Pada waktu itu banyak proyek yang didanai oleh Bank Dunia dan bantuan asing, yang prosedur pengadaannya jauh berbeda. Peran DPR baik di tingkat Pusat maupun Daerah sebagai lembaga kontrol terhadap eksekutif belum berjalan dengan optimal karena saat itu dominasi oleh Presiden Suharto sehingga praktis fungsi legislatif disubordinasikan di bawah peran eksekutif.

Perusahaan yang berpengalaman dalam pelaksanaan proyek infrastruktur di masa Orde Baru menghadapi faktor-faktor di luar aspek teknis yang sangat jauh berbeda dengan sekarang. Oleh karena itu, *public affairs* sebagai fungsi korporat yang mendalami aspek-aspek politik, sosial dan budaya membantu pemahaman yang berbeda tersebut. ●



**Noke Kiroyan**

Chairman & Chief Consultant  
Kiroyan Partners.