

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PT. ABC

Ferrysa Aprianta Ruslim dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: ferrysaar@yahoo.com, ranytaa@petra.ac.id

Abstrak— Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui deskripsi lingkungan internal dan eksternal pada PT. ABC serta untuk mengetahui penyusunan rencana strategi pengembangan bisnis pada PT. ABC. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif deskriptif. Data diperoleh dengan dari hasil wawancara dengan tujuh orang responden yang merupakan CEO, General manager, Manajer Produksi, manajer Pemasaran, manajer Keuangan, Manajer Sumber Daya Manusia serta konsumen PT. ABC. Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal, formulasi strategi yang cocok digunakan oleh PT. ABC adalah strategi pengembangan pasar yang bertujuan untuk menjangkau distributor di seluruh pelosok daerah serta menetapkan standar pemasaran.

Kata kunci- internal, eksternal, strategi pengembangan bisnis.

I. PENDAHULUAN

Bisnis gipsum saat ini mempunyai peluang yang bagus seiring dengan meningkatnya perekonomian Indonesia. Pesatnya pembangunan maka permintaan akan bahan bangunan akan meningkat pula. Hal ini dapat dilihat dari data Badan Pusat Statistik yang dalam 5 tahun terakhir peningkatan nilai konstruksi selalu naik dari tahun ke tahun. Selain peluang, maka akan banyak ancaman pendatang baru dan persaingan harga yang semakin ketat antar perusahaan. Maka dibutuhkan manajemen strategi pengembangan bisnis yang baik agar perusahaan dapat menghadapi persaingan.

Manajemen strategi adalah satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk tujuan suatu perusahaan. (Pearce, Robinson, 2008). Selain itu definisi lain dari manajemen strategis adalah sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya (David, 2009).

Manajemen strategi saling berhubungan antara perusahaan dan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun eksternal. Keadaan bisnis akhir-akhir ini tidak saja semakin bergejolak mengalami perubahan, namun juga saling berhubungan secara lebih erat. Hal ini menuntut perusahaan untuk berpikir lebih strategis, mampu membuat sumber daya yang dimiliki perusahaan menjadi strategi yang efektif, yang diperlukan sebagai landasan untuk pelaksanaan strateginya. Semua hal tersebut akan dapat memberi pandangan bagaimana menghadapi dan menanggulangi perubahan yang terjadi dalam lingkungan internal maupun eksternal perusahaan, juga pada para pimpinan agar mampu mengendalikan perubahan yang terjadi pada lingkungan tersebut juga memberikan keputusan yang tepat dan tidak sekedar bersikap memberikan reaksi terhadapnya.

Dengan demikian fokus manajemen strategi adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, merumuskan strategi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, dan memastikan bahwa implementasi strategi berjalan dengan baik. Perusahaan juga diharapkan akan mampu mengendalikan arah pencapaian sasaran yang sudah ditetapkan. Ada beberapa hal yang berpengaruh dalam memperkuat manajemen strategi suatu organisasi yaitu pentingnya pelanggan, perbaikan yang bersifat terus-menerus, pengukuran kinerja, transformasi kultural, dan keterlibatan anggota perusahaan.

PT. ABC merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur yang memproduksi gipsum. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 2008 dan memiliki 120 karyawan. PT. ABC ini terletak di Kompleks Industri Gresik Raya Utara Blok O / 4. Produk yang dijual oleh perusahaan ini adalah gipsum. Dimana sekarang ini gipsum merupakan salah satu produk terbaru yang banyak digunakan dalam pembangunan konstruksi bangunan. Dengan ditunjang pertumbuhan properti yang sangat pesat di Indonesia. Maka peluang bisnis gipsum ini cukup menjanjikan. Keunggulan dari produk ini selain lebih kuat dan ringan, waktu yang dibutuhkan untuk membangun menjadi lebih singkat.

Perusahaan ini termasuk baru dalam bidangnya tetapi cukup memenangkan pasar di Indonesia, hal ini dibuktikan dengan banyaknya distributor yang dimiliki oleh PT. ABC. Perusahaan ini terus melakukan inovasi dalam menghadapi persaingan dengan mengeluarkan berbagai jenis ukuran dan memiliki keunggulan kuat dan ringan. Karena perusahaan ini termasuk baru dibandingkan pesaing-pesaingnya, maka diperlukan manajemen strategi untuk pengembangan perusahaan agar dapat menghadapi persaingan bisnis yang makin ketat. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti strategi pengembangan bisnis PT. ABC.

STRATEGI

“Manajemen strategi (*strategic management*) didefinisikan sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan” (Pearce & Robinson, 2008).

Manajemen strategi adalah “sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya” (David, 2009).

MACAM-MACAM STRATEGI

Pada prinsipnya strategi generik dikelompokkan menjadi 4 kelompok strategi berdasarkan model strategi generik, yaitu (David, 2009):

1. Strategi Integrasi (*Integration Strategy*)

Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok dan para pesaingnya

a. Strategi Integrasi ke depan

Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer mereka bila perlu dengan memilikinya.

b. Strategi Integrasi ke Belakang

Merupakan sebuah usaha strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.

c. Strategi Integrasi Horizontal

Strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaannya.

2. Strategi Intensif (*Intensive Strategy*)

Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada

a. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar.

b. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru.

c. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development*)

Strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini.

3. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)

Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru.

a. Strategi Diversifikasi Terkait

Bisnis dikatakan terkait ketika rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategis lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif.

b. Strategi Diversifikasi Tak Terkait

Bisnis dikatakan tak terkait ketika rantai nilai bisnis sangat tidak mirip sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif.

4. Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*)

Strategi ini dilakukan untuk menyelamatkan perusahaan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar atau dengan kata lain untuk menghindari kebangkrutan perusahaan.

a. Strategi Penciutan

Strategi ini dilaksanakan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan.

b. Strategi divestasi

Strategi ini merupakan pengurangan salah satu divisi atau bagian dari organisasi.

a. Strategi Likuidasi

Strategi ini merupakan sebuah pengakuan dari suatu kegagalan.

ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL

Produksi

Fungsi produksi atau operasi dalam bisnis terdiri atas segala aktivitas yang merubah *input* menjadi barang dan jasa. Produksi atau manajemen operasi berkaitan dengan

input, transformasi, dan output yang berbeda-beda di industri dan pasar. Aktivitas produksi atau operasi sering mewakili bagian terbesar dari aset sumber daya manusia dan modal perusahaan (David, 2011). Fungsi dasar dalam produksi / operasi (David, 2011):

1. Proses

Keputusan ini meliputi pilihan teknologi, tata letak fasilitas, analisa aliran proses, lokasi fasilitas, pengendalian proses, dan analisis transportasi. Jarak dari bahan baku ke lokasi produksi lalu kepada pelanggan merupakan pertimbangan utama.

2. Kapasitas

Keputusan ini meliputi peramalan, perencanaan fasilitas, perencanaan agregat, penjadwalan, perencanaan kapasitas, dan analisis antrian. Utilitas kapasitas merupakan pertimbangan utama.

3. Persediaan

Keputusan ini melibatkan pengelolaan bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi, terutama mengingat apa yang dipesan, kapan harus memesan, berapa banyak yang dipesan, dan penanganan bahan.

4. Tenaga Kerja

Keputusan ini melibatkan pengelolaan karyawan yang terampil, tidak terampil, rohaniwan, dan manajerial karyawan dengan mengelola rancangan kerja, pengukurannya, pengembangan kerja, standar kerja, dan teknik motivasi.

5. Kualitas

Keputusan ini memiliki tujuan untuk memastikan kualitas barang atau jasa yang diproduksi memiliki kualitas tinggi dengan pengendalian kualitas, pengawasan, sampling, pengujian, jaminan kualitas, dan pengendalian biaya.

Pemasaran

Menurut David (2011), pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen atas barang dan jasa. Dalam pemasaran terdapat 7 fungsi dasar, yaitu:

1. *Customer Analysis*

Pengujian dan pengevaluasian dari kebutuhan dan keinginan pelanggan, termasuk mengelola survei pelanggan, menganalisa informasi pelanggan, dan menentukan strategi segmentasi pasar yang baik.

2. Penjualan Barang atau Jasa

Penjualan meliputi banyak aktivitas pemasaran, termasuk periklanan, promosi penjualan, publisitas, penjualan secara personal, *sales force management*, hubungan pelanggan, dan hubungan dengan penjual.

3. Perencanaan Barang dan Jasa

Meliputi aktivitas seperti menguji pemasaran; penempatan produk dan brand (*brand and product positioning*); perancangan garansi; pengemasan tampilan (*packaging*); menentukan pilihan produk, fitur, gaya dan kualitas; penghapusan produk lama, menyediakan layanan pelanggan.

4. Pricing (Penentuan Harga)

Perusahaan akan mengejar strategi integrasi ke depan terutama untuk mendapatkan kontrol yang lebih baik atas harga yang dibebankan kepada konsumen. Sedangkan pemerintah dapat menetapkan peraturan pada penetapan harga, diskriminasi harga, harga minimum, unit harga,

iklan harga, dan kontrol harga. Perusahaan harus melihat harga dari jangka pendek dan jangka panjang karena pesaing dapat meniru perubahan harga dengan relatif mudah.

5. Distribusi

Distribusi mencakup pergudangan, saluran distribusi, cakupan distribusi, lokasi tempat ritel, wilayah penjualan, lokasi dan level inventori, operator transportasi, grosir, dan ritel. Kebanyakan produsen tidak menjual barang-barang mereka langsung ke konsumen. Berbagai entitas pemasaran bertindak sebagai perantara; mereka menanggung berbagai nama seperti pedagang besar, pengecer, *broker*, fasilitator, agen, *vendor* atau hanya distributor.

6. Penelitian Pemasaran

Pengumpulan, pencatatan dan analisa data secara sistematis mengenai masalah yang berhubungan dengan pemasaran barang dan jasa.

7. Analisa Biaya / Keuntungan

Menilai biaya, keuntungan, dan resiko yang berhubungan dengan keputusan pemasaran. Ada 3 langkah yang dibutuhkan untuk melakukan analisa biaya atau keuntungan yaitu pertama, menghitung total biaya yang terkait dengan keputusan, kedua adalah mengestimasi total keuntungan dari keputusan, ketiga membandingkan biaya total dan biaya keuntungan.

Keuangan

Menurut James Van Horne, fungsi keuangan terdiri dari 3 keputusan yaitu keputusan investasi, keputusan keuangan, keputusan deviden. (David, 2011)

Menurut David (2011) fungsi keuangan organisasi dapat dianalisis menggunakan beberapa rasio, salah satunya adalah rasio pertumbuhan (*growth ratio*), yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi ekonominya dalam pertumbuhan ekonomi dan industri.

Sumber Daya Manusia

Dalam manajemen sumber daya manusia meliputi perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan, dan kompensasi

1. Perekrutan

Perekrutan adalah pengembangan sejumlah lowongan pelamar pekerjaan dalam suatu organisasi. Aktivitas ini membantu meningkatkan sejumlah kandidat yang mungkin bisa terpilih untuk suatu jabatan atau pekerjaan. Rekrutmen bisa dilakukan secara internal dan eksternal bagi perusahaan. (Bateman & Snell, 2004)

2. Penyeleksian

Seleksi yang efektif menjadi penting dan bergantung, hingga derajat tertentu, pada konsep pengujian dasar atas validitas dan dapat diandalkan. Keandalan adalah konsistensi nilai yang diperoleh oleh orang yang sama saat diuji kembali dengan ujian sejenis atau setara. Tes seleksi harus valid, karena tanpa bukti validitas, tidak ada alasan logis atau izin yang sah untuk terus menggunakannya dalam menyaring pelamar pekerjaan. (Dessler, 2010)

3. Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan biasanya mengajar atau melatih karyawan tingkat bawah bagaimana melakukan pekerjaannya yang sekarang. Sedangkan pengembangan adalah mengenai mengajari atau melatih manajer dan karyawan

profesional skill atau kemampuan yang lebih luas yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka sekarang maupun dimasa mendatang (Bateman & snell, 2004)

4. Kompensasi

Karena karyawan mengharapkan untuk diberikan kompensasi untuk pekerjaan mereka, penting untuk memiliki strategi kompensasi yang layak. Sistem kompensasi organisasi secara langsung berdampak bagaimana menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. (Coulter, 2005)

ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

Model Lima Kekuatan Porter

Porter's Five-Forces Model merupakan salah satu pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi pada sebuah industri atau perusahaan. *Porter's Five-Forces Model* ini merupakan perpaduan dari lima kekuatan, yaitu persaingan antarperusahaan saingan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk-produk pengganti, daya tawar pemasok, dan daya tawar konsumen (David, 2012).

Persaingan Antar Perusahaan Saingan

Persaingan antar perusahaan saingan ini salah satu faktor yang penting dalam mengembangkan strategi perusahaan. Strategi yang dijalankan sebuah perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila mempunyai keunggulan kompetitif dalam strategi yang dijalankan dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Strategi yang dijalankan dapat berupa penurunan harga, peningkatan kualitas, penambahan fitur, penyediaan layanan, dll (David, 2012).

Intensitas persaingan antar perusahaan saingan cenderung meningkat ketika jumlah pesaing bertambah, ketika pesaing lebih setara dalam hal ukuran dan kapabilitas, ketika permintaan akan produk menurun, dan ketika potongan harga menjadi hal yang umum. Persaingan juga meningkat ketika konsumen dapat beralih merk dengan mudah; ketika hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi; ketika biaya tetap tinggi; ketika produk bisa rusak; ketika permintaan konsumen menurun sehingga pesaing memiliki kelebihan kapasitas atau persediaan; ketika produk yang dijual bukan komoditas (misalnya bensin); ketika perusahaan pesaing beragam dalam hal strategi, budaya dan asal-usul; serta ketika merger dan akuisisi menjadi hal yang biasa dalam industri. Dalam hal ini saat persaingan antarperusahaan meningkat, laba perusahaan akan menurun (David, 2012).

Potensi Masuknya Pesaing Baru

Apabila perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke dalam industri tertentu, maka intensitas persaingan antarperusahaan saingan akan meningkat. Hambatan akan masuknya perusahaan baru mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi secara tepat, kebutuhan untuk menguasai teknologi, kurangnya pengalaman, loyalitas konsumen yang kuat, pandangan terhadap merk yang kuat, modal yang besar, kurangnya saluran distribusi, kurangnya akses ke bahan mentah, lokasi yang kurang menguntungkan, dan potensi terhadap kekuatan pasar (David, 2012).

Terlepas dari hambatan masuk bagi perusahaan baru, perusahaan baru kadang masuk ke industri dengan produk yang berkualitas lebih tinggi, harga lebih rendah, dan sumber daya pemasaran yang substansial. Oleh karena itu,

tugas penyusunan strategi adalah mengidentifikasi perusahaan-perusahaan baru yang berpotensi masuk ke pasar, memonitor strategi perusahaan pesaing baru, menyerang balik jika diperlukan, dan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada. Ketika ancaman perusahaan pesaing baru yang masuk ke pasar kuat, perusahaan yang telah ada umumnya memperkuat posisi mereka dan mengambil tindakan yang untuk menghambat perusahaan pesaing baru masuk ke dalam pasar. Hal ini dapat dilakukan dengan menurunkan harga, menambah jenis pelayanan, menawarkan paket-paket yang menggiurkan, dll (David, 2012).

Potensi Pengembangan Produk-Produk Pengganti

Dalam sebuah industri, perusahaan berkompetisi ketat dengan produsen produk-produk pengganti di industri lain. Dengan adanya produk-produk pengganti dapat menentukan batas untuk harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk pengganti. Batas tertinggi dari harga setara dengan batas tertinggi laba dan kompetisi yang lebih intens antarpesaing. Besarnya sebuah tekanan kompetitif yang berasal dari pengembangan produk pengganti biasanya ditunjukkan oleh rencana pesaing untuk mengembangkan kapasitas produksi, selain tingkat penjualan dan laba. Tekanan kompetitif dari produk pengganti bertambah, ketika harga produk pengganti menurun dan ketika biaya peralihan konsumen menurun. Kekuatan kompetitif produk pengganti dapat diukur lewat penelitian terhadap pangsa pasar yang berhasil dari produk tersebut dan juga dari rencana perusahaan untuk meningkatkan kapasitas produksi dan penetrasi pasar (David, 2012).

Daya Tawar Pemasok

Daya tawar pemasok mempengaruhi tingkat persaingan dalam sebuah industri, khususnya ketika terdapat banyak pemasok, ketika terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi. Hal ini akan menguntungkan bagi pemasok maupun produsen untuk saling membantu dengan harga yang masuk akal, kualitas yang baik, pengembangan layanan yang baru, pengiriman tepat waktu, dan biaya yang lebih rendah, sehingga dapat meningkatkan profitabilitas untuk jangka panjang (David, 2012).

Dalam hal ini perusahaan mungkin saja melakukan strategi integrasi mundur untuk mendapatkan kontrol atau kepemilikan dari pemasok. Strategi ini akan menjadi efektif, apabila pemasok tidak dapat dipercaya, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan secara konsisten. Secara umum, perusahaan dapat menegosiasikan syarat-syarat yang lebih menguntungkan dengan pemasok ketika integrasi mundur merupakan salah satu strategi yang umum digunakan di kalangan industri yang saling bersaing (David, 2012).

Daya Tawar Konsumen

Daya tawar konsumen ini mempunyai kekuatan yang cukup besar dalam persaingan ketika konsumen membeli dalam jumlah besar. Perusahaan pesaing bisa saja menawarkan layanan khusus untuk mendapatkan loyalitas konsumen pada saat daya tawar konsumen kuat. Daya tawar konsumen juga akan lebih tinggi ketika produk yang dibeli merupakan produk yang standar atau tidak terdiferensiasi. Daya tawar konsumen ini akan menjadi

kekuatan yang terpenting yang mempengaruhi keunggulan kompetitif.

ANALISIS SWOT

Menurut David (2009) analisis SWOT adalah sebuah alat pencocokan penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman).

Mencocokkan faktor internal dan eksternal utama merupakan bagian tersulit dalam mengembangkan matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik, dan tidak ada satupun paduan yang paling benar. (David, 2009)

Matrik SWOT merupakan *matching tool* (alat penyesuaian) yang penting untuk memantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO (*Strengths - Opportunities*).

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan.

2. Strategi WO (*Weaknesses - Opportunities*).

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.

3. Strategi ST (*Strengths - Threats*).

Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dan ancaman-ancaman eksternal dengan menggunakan kekuatan yang dimilikinya.

4. Strategi WT (*Weaknesses - Threats*).

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal dan berusaha menghindari ancaman.

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah Untuk mengetahui keadaan lingkungan internal dan eksternal pada PT. ABC dan untuk menyusun rencana strategi pengembangan bisnis pada PT. ABC.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif. Menurut Sugiyono (2012), metode penelitian kualitatif ini dimunculkan sebagai metode baru karena popularitasnya yang masih belum lama. Metode ini sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitian yang dilakukan disaat kondisi yang alamiah (*natural setting*). Selain itu disebut juga sebagai metode ethnographi karena pada awalnya metode ini lebih banyak digunakan untuk penelitian antropologi budaya, disebut sebagai metode kualitatif dikarenakan data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif. Dalam penelitian ini, lebih bersifat holistik dan menekankan pada proses dikarenakan penelitian kualitatif dalam melihat hubungan antar variabel pada objek yang diteliti lebih bersifat interaktif sehingga tidak diketahui mana variabel yang independen dan dependennya. (Sugiyono, 2012).

Penentuan informan dalam penelitian ini digunakan dengan cara purposive sampling, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data, dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut

yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti. (Sugiyono, 2012). Sumber informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah: 1. Pemilik dari PT. ABC adalah Bapak Kevin; 2. General manager dari PT. ABC adalah Bapak Tony Barlian; 3. Manajer Produksi dari PT. ABC adalah Bapak Marco T; 4. Manajer Pemasaran dari PT. ABC adalah Bapak Gunawan Effendy; 5. Manajer Keuangan dari PT. ABC adalah Ibu Elissa Martin; 6. Manajer Sumber Daya Manusia dari PT. ABC adalah Bapak Evan Sadino; 7. Pembeli (*end user*) dari PT. ABC adalah Bapak Sugeng Wahyudi dan Bpk. Makmur Sanjaya; 8. Supplier dari PT. ABC adalah General Mining and Trading co., Ltd.

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. (Esterberg, dalam Sugiyono, 2012) Teknik wawancara yang dilakukan adalah wawancara semiterstruktur. Menurut Sugiyono (2012), jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori in-depth interview, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

2. Observasi

Observasi ialah merupakan teknik atau pendekatan untuk mendapatkan data primer dengan cara mengamati langsung obyek datanya. Pendekatan observasi dapat diklasifikasikan ke dalam observasi perilaku (*behavioral observation*) dan observasi non-perilaku (*non-behavioral observation*). Observasi yang dilakukan di penelitian ini dengan pengamatan di lokasi penelitian. Dengan melakukan pengamatan di lapangan, penelitian ini akan dapat lebih detail dan lebih mendalam membahas mengenai lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kualitatif yang terdiri dari:

1. Reduksi data

yaitu memilih data yang diperlukan. Mereduksi data juga berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, serta mencari tema dan polanya (Sugiyono, 2011).

2. Penyajian data

yaitu sekumpulan informasi tersusun yang memberi adanya kemungkinan untuk menarik simpulan. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar-kategori, flowchart dan sejenisnya (Sugiyono, 2011).

3. Penarikan kesimpulan (verifikasi)

dimana penarikan kesimpulan dilakukan untuk menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal (Sugiyono, 2011). Penarikan kesimpulan dalam

penelitian kualitatif dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas (Sugiyono, 2011). Selanjutnya, penarikan kesimpulan dalam penelitian ini berupa deskripsi mengenai penentuan strategi pengembangan bisnis PT. Indogypsum Perkasa.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. ABC didirikan oleh Bpk. Kevin pada tahun 2008. Perusahaan ini bergerak di bidang manufaktur yang memproduksi papan gypsum. Pabrik atau tempat produksi berada di KIG Raya Utara Blok O / 4, Gresik. PT. ABC didirikan untuk menjawab kebutuhan masyarakat global akan kebutuhan bahan bangunan khususnya papan gypsum, yang memiliki nilai lebih dalam keramahan terhadap lingkungan. Papan Gypsum IGP adalah bahan pelapis interior yang dapat digunakan untuk dinding partisi ataupun plafond. Papan Gypsum IGP terbuat dari inti gypsum yang dilapisi oleh kertas pada bagian bagian atas dan bawah. Selain kuat dan ringan, Papan Gypsum IGP dapat memberikan tampak finishing yang dapat memberikan nilai lebih bagi konsumen.

Analisis SWOT PT. ABC adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan.

Kekuatan yang dimiliki oleh PT. ABC adalah memiliki kualitas produk yang baik karena didukung oleh pemilihan dan pengolahan bahan baku yang baik pula. Papan gypsum IGP hasil produksi PT. ABC juga dikontrol dengan baik kualitasnya selain itu, bahan baku terbuat dari bahan yang ramah lingkungan serta mudah dalam pengaplikasian. Beberapa keunggulan produk yang dimiliki oleh papan gypsum IGP antara lain adalah: tahan goncangan, mudah didekorasi, mudah dipasang, tidak mudah terbakar, kedap suara, ramah lingkungan, bebas zat berbahaya, hemat biaya. Beberapa keunggulan produk dan cara aplikasi ini dapat diakses melalui website perusahaan. Sehingga hal ini juga merupakan keunggulan perusahaan dalam hal promosi dan pengenalan produk kepada masyarakat. PT. ABC juga senantiasa mengutamakan kualitas layanan kepada para distributornya dengan cara melakukan pengiriman barang yang cepat. Menanggapi komplain serta pertanyaan-pertanyaan dari para distributor maupun konsumen langsung. Selain itu, PT. ABC memiliki banyak distributor yang terikat kontrak dengan perusahaan sehingga tidak mudah beralih kepada merek lain.

2. Kelemahan (*Weakness*)

PT. ABC merupakan perusahaan manufaktur papan gypsum yang tergolong baru, sehingga masih kalah bersaing dengan merek-merek dari luar yang telah ada di Indonesia. Selain itu, PT. ABC hanya memiliki satu supplier bahan baku sehingga tidak bisa melakukan perbandingan harga bahan baku dengan supplier lain. Perusahaan belum memiliki standar pemasaran yang baku dan rencana pemasaran yang matang. Pemasaran selama ini hanya dilakukan dengan cara mendatangi distributor serta kegiatan pemasaran lain seperti pemasangan stiker perusahaan pada truk-truk distribusi atau pengiriman, pemasangan banner/stand banner, serta

pembagian brosur ke distributor dan toko-toko kecil.

3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang yang bisa dimanfaatkan oleh PT. ABC adalah masih belum adanya produk pengganti untuk papan gypsum. Karena yang ada hanya papan gypsum merupakan produk pengganti triplek, bukan triplek sebagai produk pengganti papan gypsum. Selain itu, peluang yang dimiliki oleh PT. ABC adalah hambatan masuknya pendatang baru yang cukup besar, dikarenakan untuk memulai bisnis tersebut harus memiliki modal yang cukup besar, dan juga cukup banyak perusahaan yang telah ada serta sudah dikenal oleh masyarakat luas dan sudah lama beridri. Serta, peluang lainnya yang dimiliki oleh PT. ABC adalah memiliki banyak distributor yaitu Jumlah total distributor dan toko yang bekerjasama dengan PT. ABC ada sebanyak 12 distributor dan 44 toko yang tersebar seluruh Indonesia.

4 Ancaman (*Threats*)

Ancaman PT. ABC adalah adanya perusahaan pesaing sejenis yang didukung oleh modal asing. Biasanya merek-merek baru atau pesain baru ini memiliki keunggulan produk yang lebih baik, harga yang kompetitif serta penetrasi pasar maupun memiliki kegiatan pemasaran yang terarah. Dengan demikian, PT. ABC harus dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas yang telah ada serta melakukan standardisasi pemasaran guna menghambat dan mengantisipasi laju pertumbuhan para perusahaan pesaing sejenis ini.

Strategi alternatif yang dapat diterapkan bagi PT. ABC adalah Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*) yang bertujuan untuk mencari distributor hingga ke daerah-daerah pelosok. Serta memperbaiki sistem pemasaran sehingga dapat diketahui dengan jelas arah dan tujuan pemasaran secara pasti. Pemberian target pemasaran dan alokasi biaya pemasaran serta promosi. Selain itu, PT. ABC juga dapat melakukan investasi sehingga usaha yang ada sekarang dapat berkembang lebih besar.

Berdasarkan analisa yang telah dijabarkan diatas, PT. ABC sebaiknya melakukan investasi usaha agar bisnis manufaktur papan gypsum dapat lebih berkembang dan dapat memperluas daerah pemasaran. Hal ini dilakukan karena usaha manufaktur papan gypsum membutuhkan modal yang sangat besar.

Analisis SWOT digunakan pada penelitian ini setelah melakukan analisa kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisa lingkungan internal meliputi: aspek pemasaran, keuangan, produksi/operasional dan sumber daya manusia. Sedangkan untuk aspek lingkungan eksternal meliputi: *rivalry among competing firm, potential entry of new competitors, potential development of substitute product, bargaining power of suppliers dan bargaining power of customer*. Setelah mengetahui analisa lingkungan internal dan eksternal maka dapat diketahui SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities dan Threats*) PT. ABC.

Strategi alternatif yang sesuai untuk kondisi PT. ABC adalah strategi pengembangan pasar yang bertujuan untuk menjangkau distributor hingga ke pelosok-pelosok daerah. Serta memperbaiki sistem pemasaran sehingga

dapat diketahui dengan jelas arah dan tujuan pemasaran secara pasti. Pemberian target pemasaran dan alokasi biaya pemasaran serta promosi. Selain itu, PT. ABC juga dapat melakukan investasi sehingga usaha yang ada sekarang dapat berkembang lebih besar.

Berikut ini adalah tujuan tahunan dan kebijakan masing-masing departemen PT. ABC.

1. Tujuan tahunan

a. Divisi Produksi

Tujuan tahunan divisi produksi adalah meningkatkan produksi dan varian ukuran serta ketebalan gypsum. Hal ini dilakukan agar penjualan juga semakin meningkat dan dapat bersaing dengan papan gypsum produksi luar negeri.

b. Divisi Pemasaran

Tujuan tahunan divisi pemasaran adalah menambah jumlah konsumen, yaitu jumlah distributor dan sub distributor. Melakukan kegiatan pemasaran ke daerah-daerah yang belum tersentuh oleh IGP.

c. Divisi Keuangan

Tujuan tahunan divisi keuangan adalah melakukan kegiatan pembukuan yang transparan, serta menetapkan besarnya prosentase profit untuk disihkan sebagai modal pengembangan usaha perusahaan.

d. Divisi Sumber Daya Manusia

Tujuan tahunan divisi sumber daya manusia adalah menambah sumber daya manusia perusahaan serta membina dan memelihara sumber daya manusia perusahaan agar menjadi sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki daya saing dengan perusahaan lain serta saling menguntungkan bagi perusahaan dan karyawan.

2. Kebijakan masing-masing divisi

a. Divisi Produksi

Agar tujuan tahunan divisi produksi dapat diwujudkan dengan baik, maka kebijakan yang dapat diambil oleh divisi produksi adalah sebagai berikut:

a) Pembaruan peralatan dan mesin-mesin produksi

Pembaruan yang dimaksud adalah mengganti peralatan atau mesin yang sudah tidak layak pakai atau mengganti mesin produksi dengan mesin yang lebih canggih.

b) Pemeriksaan berkala terhadap mesin-mesin produksi

Melakukan perawatan berkala agar mesin-mesin yang digunakan dapat beroperasi dengan baik.

c) Memperhatikan derajat pemanas agar tetap stabil

Kendala pada bagian produksi antara lain adalah naik turunnya derajat pemanas, oleh karenanya, perlu memperhatikan mesin pemanas serta memperhatikan kualitas bahan bakar yang digunakan.

d) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia bagian produksi

Untuk menunjang kegiatan produksi, diperlukan adanya sumber daya manusia yang berkualitas serta mampu bersaing dengan perusahaan lain sehingga didapat hasil produksi yang berkualitas. Kebijakan yang dapat dilakukan adalah melakukan kegiatan pelatihan berkala bagi karyawan bagian produksi.

e) Menambah kualitas sumber daya manusia pada

bagian *quality control*.

Quality control sangat penting karena disini adalah bagian penentu produk yang dihasilkan tersebut layak dijual atau tidak. Dengan kualitas sumber daya manusia yang cermat dan teliti pada bagian *quality control* maka perusahaan akan mengurangi dampak *complaint* dari konsumen akibat produk cacat.

f) Selalu memperhatikan kualitas produksi

Memperhatikan kualitas produksi dilakukan oleh seluruh bagian pada divisi produksi, mulai dari pengawasan bahan baku, penghalusan bahan baku, pemanasan, pencetakan, kontrol kualitas hingga pengepakan.

b. Divisi pemasaran

Agar tujuan tahunan divisi pemasaran dapat diwujudkan dengan baik, maka kebijakan yang dapat diambil oleh divisi pemasaran adalah sebagai berikut:

a) Menetapkan standar pemasaran untuk perusahaan

Dengan adanya standar serta sasaran atau target pemasaran yang jelas maka tujuan perusahaan dapat dicapai. Jika tidak ada target pemasaran, maka tidak dapat diketahui apakah pemasaran dan promosi yang dilakukan sudah tepat.

b) Menambah jumlah distributor

Melakukan kegiatan pemasaran di daerah-daerah yang belum terjangkau produk IGP sehingga dengan menambah jumlah distributor, maka penjualan juga semakin meningkat.

c) Melakukan kegiatan promosi

Melakukan kegiatan promosi dilakukan dengan cara memasang iklan di media cetak setiap seminggu sekali atau dua minggu sekali, melakukan promo-promo berhadiah bagi distributor maupun pembeli. Selain itu, melakukan *maintenance* terhadap *website* perusahaan. Sehingga dapat melayani konsumen mengenai pertanyaan, kritik, maupun keluhan secara *online*.

c. Divisi Keuangan

Agar tujuan tahunan divisi keuangan dapat diwujudkan dengan baik, maka kebijakan yang dapat diambil oleh divisi keuangan adalah sebagai berikut:

a) Investasi

Menyisihkan sebagian *profit* untuk pengembangan usaha perusahaan seperti pembelian mesin dan pelatihan sumber daya manusia.

b) Pelaporan keuangan

Melakukan kegiatan pelaporan keuangan dengan baik, transparan dan teliti. Menggunakan *software* pembukuan yang berkualitas dan terintegrasi, sehingga kegiatan pelaporan keuangan dapat dilakukan dengan baik.

d. Divisi sumber daya manusia

Agar tujuan tahunan divisi sumber daya manusia dapat diwujudkan dengan baik, maka kebijakan yang dapat diambil oleh divisi sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

a) Melakukan kegiatan perekrutan yang lebih baik

Melakukan seleksi karyawan baru dengan dengan lebih baik. Memasukkan persyaratan mengenai kejujuran dan kinerja.

b) Melakukan pemeliharaan

Kegiatan pemeliharaan karyawan yang dimaksud adalah memperlakukan karyawan perusahaan sebagai aset perusahaan yang terbesar. Memberikan kesempatan karyawan untuk mengambil jatah cuti, sakit dan sebagainya. Meningkatkan fasilitas yang ada di dalam pabrik bagi kepentingan karyawan seperti toilet, tempat istirahat karyawan, dan sebagainya.

c) Melakukan pelatihan berkala

Kegiatan pelatihan tidak diperuntukkan bagi karyawan baru saja, namun karyawan yang telah lama bekerja juga perlu diberikan pelatihan agar mereka “tidak lupa” akan standar yang ditetapkan perusahaan. Selain itu juga pelatihan ketika perusahaan mengadopsi cara-cara baru dalam melakukan proses produksi.

d) Melakukan penilaian kinerja

Penilaian kinerja tidak cukup apabila hanya dilakukan melalui meeting setiap awal bulan, karena hasil penilaian akan subjektif. Oleh karenanya, perusahaan perlu melakukan penilaian dengan menggunakan *SWOT balanced scorecard* bagi seluruh karyawan.

e) Budaya dan kode etik perusahaan

Budaya dan kode etik perusahaan tidak cukup apabila hanya berupa kertas yang ditempel di masing-masing divisi, oleh karenanya perlu adanya sosialisasi mengenai budaya dan kode etik perusahaan oleh divisi sumber daya manusia kepada seluruh karyawan baik melalui meeting maupun kegiatan-kegiatan perusahaan lainnya.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis dan kesimpulan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Lingkungan Internal PT. ABC

- PT. ABC memiliki ISO 9001.

- PT. ABC melakukan kegiatan pemasaran dengan cara mendatangi para distributor secara langsung.

- Omzet yang dicapai PT. ABC mencapai 3 hingga 4 milyar per bulan.

- Pencarian calon karyawan dilakukan melalui media *online* dan DISNAKER.

2. Lingkungan eksternal:

- Strategi yang digunakan untuk memenangkan persaingan adalah memberikan kualitas pelayanan.

- Pesaing baru sulit masuk karena dibutuhkan modal yang besar.

- Tidak ada produk pengganti untuk papan gypsum.

- Satu supplier hanya diperbolehkan men-*supply* bahan baku untuk satu perusahaan manufaktur papan gypsum.

- Para distributor memiliki kontrak dengan perusahaan sehingga tidak bisa beralih begitu saja.

- Pembeli tidak memegang kendali penjualan dikarenakan distributor yang dimiliki perusahaan banyak.

Formulasi strategi yang cocok digunakan oleh PT. ABC adalah strategi pengembangan pasar yang bertujuan untuk menjangkau distributor di seluruh pelosok daerah. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara menetapkan standar

pemasaran bagi PT. ABC.

Setelah dilakukan penelitian pada perusahaan PT. ABC, peneliti dapat memberikan saran bagi keberlangsungan bisnis perusahaan ini. Beberapa saran yang diberikan oleh peneliti antara lain:

1. PT. ABC perlu melakukan investasi dan penambahan modal seperti menjual saham, meningkatkan utang, dan menjual aset agar perusahaan dapat lebih berkembang.
2. Untuk mengoptimalkan pemasaran, PT. ABC perlu membuat standarisasi kegiatan pemasaran agar segala kegiatan pemasaran lebih terarah dan efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, Thomas S. & Snell, Scott. A. (2004). *Management: The new competitive landscape*. New York: McGraw-Hill.
- Coulter, Mary. (2005). *Strategic management in action*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- David, Fred. R. (2009). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- David, Fred. R. (2011). *Strategic Management Concept and Cases*. England: Pearson Education Limited.
- David, Fred. R. (2012). *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, Gary. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jilid 1. Jakarta: Indeks.
- Pearce, John. A. & Robinson, Richard B. (2008). *Manajemen Strategis – Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung: Penerbit Alfabeta.