MANAJEMEN DAN PENGEMBANGAN FUNGSI PRODUKSI DAN OPERASIONAL PADA USAHA PENGOLAHAN BAHAN KIMIA PT. X DI GRESIK

Rico Setiawan Sudiro
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
E-mail: rico_setiawan90@hotmail.com

Abstrak— **Penelitian ini memiliki tiga tujuan. Pertama, untuk mendeskripsikan manajemen fungsi produksi dan operasional pada usaha pengolahan bahan kimia PT. X di Gresik. Kedua, untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal pada usaha pengolahan bahan kimia PT. X di Gresik. Tujuan terakhir yaitu menyusun rencana strategi pengembangan fungsi produksi dan operasional usaha pengolahan bahan kimia PT. X di Gresik.**

Berdasarkan tujuan tersebut, peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif. Dalam memperoleh data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dengan menggunakan metode wawancara. Dari hasil penelitian yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan, dalam menjalankan usahanya, PT. X sudah menjalankan fungsi manajemen pada divisi produksi dan operasional dengan baik. Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal di PT. X dapat ditarik kesimpulan, pengaturan proses produksi mengacu kepada *Standard Operating Procedure* (SOP) dan *working instructions* serta jumlah pemasok yang banyak dalam mendapatkan kualitas produk yang baik. Oleh karena itu, strategi yang direkomendasikan bagi PT. X adalah strategi kepemimpinan biaya yaitu dengan cara menekan harga jual produk agar konsumen tidak mudah beralih ke perusahaan lain. Hal ini dilakukan dengan cara memberikan kemasan yang menarik dengan mempertahankan kualitas produk yang ada.

***Kata Kunci*— Manajemen, Pengembangan, Produksi dan Operasional**

I. PENDAHULUAN

Seiring dengan berjalannya waktu yang terjadi dalam dunia bisnis membuat perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia untuk mulai memikirkan konsep-konsep bisnis yang jitu dan berkualitas. Konsep-konsep bisnis akan berkualitas bilamana manajemen dijalankan dengan baik seiring dengan perubahan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh perusahaan, khususnya pada perusahaan yang bergerak dalam industri kimia. Menurut Anne Ahira, peranan industri kimia sangat besar dalam menunjang perkembangan industri besar lainnya di Indonesia (*www.anneahira.com*, 2011).

Menurut Dirjen Basis Industri Manufaktur (BIM) Kementrian Perindustrian (Kemenperin) Panggah Susanto, pertumbuhan industri kimia nasional pada tahun 2011 sebesar 4 % dan pada tahun 2012 diproyeksikan akan tumbuh sebesar 6 % untuk semua jenis industri kimia. Pertumbuhan tersebut didorong oleh sejumlah faktor, seperti: penurunan bea masuk impor bahan baku dari 15 % menjadi 10 % dan peningkatan bahan baku di dalam negeri (*economy.okezone.com*, 2012).

Ini membuktikan bahwa industri kimia merupakan sektor industri unggulan nasional yang mampu memberikan kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi. Adanya pertumbuhan ekonomi yang cukup pesat dalam industri kimia menyebabkan persaingan perusahaan dalam industri kimia semakin ketat. Persaingan yang ketat menyebabkan pihak perusahaan harus mengatur strategi yang tepat untuk menjaring pangsa pasar dan pelanggan.

Beberapa contoh perusahaan di mana manajemen dan pengembangan fungsi produksi dan operasional yang baik dapat dilihat pada PT. MNK dan MSD. Dari contoh fenomena yang ada di perusahaan-perusahaan Indonesia, tampak bahwa setiap perusahaan, termasuk PT. X membutuhkan fungsi produksi dan operasional yang baik. Salah satu dari fungsi produksi dan operasional yang baik dapat dilihat pada proses produksi yang berjalan di PT. X. Perusahaan ini harus mampu memaksimalkan proses produksi yang berjalan agar dapat bersaing dengan perusahaan lain, karena dengan mengoptimalkan proses produksi yang ada, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan permintaan bahan baku yang berkualitas yang siap dipasarkan dengan mempertimbangkan mutu dan kualitas dari bahan baku untuk ke depannya. Selain proses produksi, hal lain yang tak kalah pentingnya terkait dengan peningkatan kapasitas produksi yang maksimal. Bilamana proses produksi sudah berjalan dengan baik, dapat dipastikan kapasitas produksi di perusahaan dapat meningkat.

Berdasarkan kondisi yang ada di perusahaan, manajemen dan pengembangan pada fungsi produksi dan operasional di PT. X sudah berjalan dengan baik, tetapi masih ditemukan kendala-kendala yang dihadapi oleh pihak perusahaan antara lain terkait pemesanan bahan baku, fluktuasi harga di pasaran, kesiapan pihak supplier, *maintenance* pada mesin perusahaan serta pengetahuan dan keahlian staf pengelola dalam melakukan koordinasi.

1. Fungsi Manajemen
   a. Fungsi Perencanaan (*Planning*). Perencanaan merupakan suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan

tersebut (Amirullah dan Budiyono, 2004, p. 12).

b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*). Pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah, pengalokasian sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana (Amirullah dan Budiyono, 2004, p. 13)

c. Fungsi Pengarahan (*Actuating*). Pengarahan merupakan proses untuk menumbuhkan semangat (*motivation*) pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien (Amirullah dan Budiyono, 2004, p. 13).

d. Fungsi Pengendalian (*Controlling*). Pengendalian merupakan proses untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya (Amirullah dan Budiyono, 2004, p. 13).

2. Manajemen Produksi dan Operasional

a. Pengertian Manajemen Produksi dan Operasional. Manajemen Produksi dan Operasional adalah suatu desain, operasional dan perbaikan sistem untuk menciptakan produk utama dan servis (Jacobs, Chase & Aquilano, 2009, p. 7)

b. Fungsi-fungsi dasar Manajemen Produksi. Fungsi produksi dan operasional suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Ada beberapa fungsi-fungsi dasar manajemen produksi (David, 2010, p. 214): (1) Proses, (2) Kapasitas, (3) Persediaan, (4) Angkatan kerja, (5) Kualitas.

3. Analisis Lingkungan Internal

a. Analisis Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam urusan personalia. Ada beberapa kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain (Alma, 2010, p. 197): (1) Analisa Jabatan, (2) Tenaga Kerja, (3) Seleksi, (4) Pengadaan Latihan, (5) Mutasi dan Promosi, (6) Kompensasi, (7) Motivasi, (8) Menjaga Suasana Kerja dan Disiplin, (9) Menjaga Hubungan, Konflik dan Komunikasi, (10) Pendelegasian, (11) Organisasi Karyawan, (12) Pemberhentian, Pensiun dan Pemutusan Hubungan Kerja.

b. Analisis Pemasaran. Pemasaran dapat didefinisikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasian, penciptaan serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Ada tujuh fungsi pemasaran pokok, sebagai berikut (David, 2010, p. 198): (1) Analisis Konsumen (*Customer Analysis*), (2) Penjualan Produk atau Jasa, (3) Perencanaan Produk dan Jasa (*Product and Service Planning*), (4) Penetapan Harga (*Pricing*), (5) Distribusi (*Distribution*), (6) Riset Pemasaran (*Marketing Research*), (7) Analisis Peluang (*Opportunity Analysis*).

c. Analisis Keuangan. Keuangan suatu perusahaan berkaitan dengan pengelolaan penggunaan dana (pembelanjaan aktif) dan pengelolaan sumber-sumber dana (pembelanjaan pasif). Fungsi manajer keuangan adalah menyeimbangkan kebutuhan dana dalam operasi perusahaan dengan tersedianya dana dalam berbagai sumber dana (Sumarni & Soeprihanto, 2010, p. 315).

4. Analisis Lingkungan Eksternal

Tujuan dari perumusan strategi bersaing yaitu menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya (Porter, 2007, p. 33).

a. Ancaman Pendatang Baru. Ada tujuh sumber utama rintangan masuk untuk pendatang baru, yaitu (Porter, 2007, p. 38): (1) Skala Ekonomi, (2) Diferensiasi Produk, (3) Kebutuhan Modal, (4) Biaya Beralih Pemasok (*Switching Costs*), (5) Akses ke Saluran Distribusi, (6) Biaya Tak Memungkinkan Bebas dari Skala, (7) Kebijakan Pemerintah.

b. Tekanan dari Produk Pengganti. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk dimana mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik daripada produk industri atau dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi (Porter, 2007, p. 58).

c. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli. Ada beberapa karakteristik kelompok pembeli disebut kuat, yaitu (Porter, 2007, p. 59): (1) Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar relatif terhadap penjualan pihak penjualan, (2) Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli, (3) Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi, (4) Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil, (5) Pembeli mendapatkan laba kecil, (6) Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik, (7) Produk industri tidak penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli. (8) Pembeli mempunyai informasi lengkap.

d. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok. Ada beberapa kondisi kelompok pemasok disebut kuat, yaitu (Porter, 2007, p. 62): (1) Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat daripada industri di mana mereka menjual, (2) Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri, (3) Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok, (4) Produk pemasok merupakan *input* penting bagi bisnis pembeli, (5) Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan, (6) Kelompok

pemasok memperlihatkan ancaman yang kuat untuk melakukan integrasi maju.

e. Tingkat Persaingan di antara Pesaing. Persaingan di kalangan pesaing yang ada berupa perlombaan untuk memperoleh posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti: persaingan harga, perang iklan, perkenalan produk dan meningkatkan pelayanan atau jaminan (garansi) kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi dan memperoleh profitabilitas (Porter, 2007, p. 50-51).

5. Analisis SWOT

Penjelasan dari masing-masing strategi dalam analisis SWOT sebagai berikut (David, 2010, p. 327):

a. Strategi SO. Memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.
b. Strategi WO. Bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal.
c. Strategi ST. Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
d. Strategi WT. Merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

6. Formulasi Strategi

a. Model Manajemen Strategi. Model proses manajemen strategi pada dasarnya meliputi tiga langkah utama yang saling berkaitan, yaitu: perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), evaluasi dan pengendalian strategi (*strategy control*) (Hariadi, 2005, p. 4).
b. Strategi Generik (*Generic Strategy*). Strategi Generik yang dikemukakan oleh Michael Porter memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda yaitu (David, 2010, p. 273): (1) Keunggulan atau kepemimpinan biaya (*cost leadership*), (2) Pembedaan atau diferensiasi (*differentiation*), (3) Fokus (*focus*).

7. Pengembangan Bisnis

Kebijakan (*policy*) mengacu pada pedoman, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan praktik administratif spesifik yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong upaya menuju pencapaian tujuan tersurat. Kebijakan merupakan instrumen untuk penerapan strategi (David, 2010, p. 392).

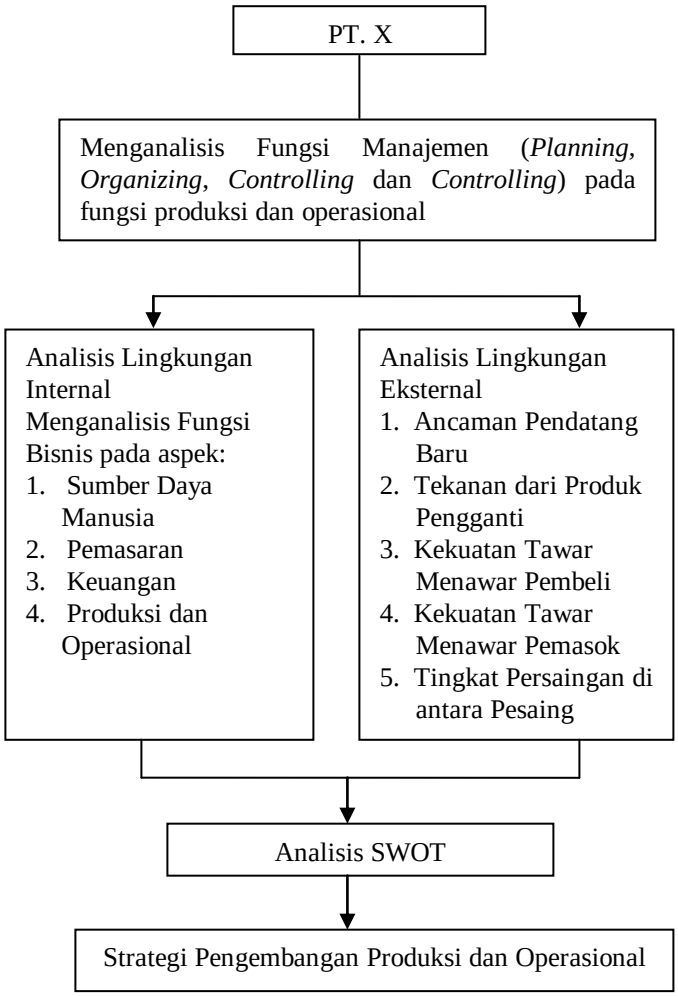
Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

a. Bagaimana manajemen fungsi produksi dan operasional pada usaha pengolahan bahan kimia PT. X di Gresik?
b. Bagaimana lingkungan internal dan eksternal pada usaha pengolahan bahan kimia PT. X di Gresik?
c. Bagaimana rencana strategi pengembangan fungsi produksi dan operasional usaha pengolahan bahan kimia PT. X di Gresik?

Tujuan Penelitian

a. Mendeskripsikan manajemen fungsi produksi dan operasional pada usaha pengolahan bahan kimia PT. X di Gresik.
b. Menganalisis lingkungan internal dan eksternal pada usaha pengolahan bahan kimia PT. X di Gresik.
c. Menyusun rencana strategi pengembangan fungsi produksi dan operasional usaha pengolahan bahan kimia PT. X di Gresik.

Gambar 1 Manajemen dan Pengembangan Fungsi Produksi dan Operasional pada usaha pengolahan bahan kimia PT. X di Gresik



Sumber: Amirullah & Budiyono (2004), Bangun (2008), David (2010), Hariadi (2005), Porter (2007), Soemarni & Soeprihanto (2010).

II. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2012, p. 1). Penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat sekarang (Noor, 2011, p. 34).

2. Jenis dan Sumber Data

a. Data Primer. Data primer merupakan data berupa teks hasil wawancara dan diperoleh melalui wawancara dengan informan yang sedang dijadikan sampel dalam penelitiannya. Data dapat direkam atau dicatat oleh peneliti (Sarwono, 2006, p. 209). Data primer yang diperoleh dari wawancara dengan pimpinan dan jajaran direksi yang ada di PT. X.

b. Data Sekunder. Data sekunder merupakan data-data yang sudah tersedia dan dapat diperoleh oleh peneliti dengan cara membaca, melihat atau mendengarkan (Sarwono, 2006, p. 209). Data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan dan buku-buku literatur yang menunjang.

3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara. Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan berhadapan secara langsung dengan yang diwawancarai tetapi dapat juga diberikan daftar pertanyaan dahulu untuk dijawab pada kesempatan lain (Noor, 2011, p. 138).

4. Penentuan Informan

Proses penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *Nonprobability Sampling*. *Nonprobability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Dalam penelitian ini, peneliti memilih menggunakan teknik *purposive sampling*, dimana teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, seperti: orang yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan sehingga memudahkan peneliti mendalami obyek atau situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2012, p. 53). Dalam penelitian ini, peneliti memilih 7 orang dari PT. X sebagai informan, yakni Informan A sebagai Direktur Utama, Informan B sebagai *General Manager Operations*, Informan C sebagai Manajer Sumber Daya Manusia, Informan D sebagai Manajer Pemasaran, Informan E sebagai Manajer Keuangan, Informan F sebagai Manajer Produksi dan Informan G sebagai *Administration Purchasing*.

5. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini untuk menganalisis data menggunakan teknik analisis domain yang berguna untuk mencari dan memperoleh gambaran umum atau pengertian yang bersifat menyeluruh. Hasil yang diharapkan ialah pengertian di tingkat permukaan mengenai domain tertentu atau kategori-kategori konseptual. (Sarwono, 2006, p. 240). Tahapan dalam analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Model Miles dan Huberman yang terdiri dari (Sugiyono, 2012, p. 92): a. Reduksi data (data *reduction*),b. Penyajian data (data *display*), c. Verifikasi data (data *verification*).

6. Uji Keabsahan Data

Dalam menganalisa data yang ada, peneliti menggunakan metode triangulasi. Triangulasi dapat diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Untuk menguji keabsahan data, peneliti akan membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan (Sugiyono, 2012, p. 83). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengujian data, yaitu triangulasi sumber. Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2012, p. 127).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Fungsi Perencanaan (*Planning*) pada Divisi Produksi dan Operasional

Dalam menentukan peramalan pada divisi produksi dan operasional menurut Informan F, proses perencanaan produksi pada PT. X memakai sistem pemesanan (*made to order*) berdasarkan permintaan (*demand*) yang ada, nantinya akan disesuaikan dengan kapasitas produksi perusahaan agar dapat memenuhi penjualan (*sales*) yang ada.

Penetapan tujuan yang hendak dicapai pada divisi produksi dan operasional berkaitan dengan tujuan berupa rencana jangka pendek dalam divisi ini menurut Informan F disesuaikan dengan peramalan (*forecast*) bulanan, sedangkan rencana jangka panjang disesuaikan dengan peramalan (*forecast*) tahunan.

Penetapan langkah-langkah strategis yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pada divisi produksi dan operasional menurut Informan F, langkah-langkah strategis yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan pada divisi ini adalah memastikan produksi perusahaan agar dapat berjalan dengan baik, dilihat berdasarkan peralatan dan spesifikasi yang ada karena sangat berkaitan dengan kapasitas dan tenaga karyawan.

Dalam menentukan pengembangan kebijakan dan sasaran yang akan digunakan pada divisi produksi dan operasional yaitu sasaran yang dicapai pada divisi ini menurut Informan F, tentunya harus dapat memenuhi pemesanan penjualan (*sales order*) yang ada dan berusaha

semaksimal mungkin mengurangi kegagalan (*failed*) produk yang tidak diinginkan. Untuk mengurangi kegagalan (*failed*) produk harus diupayakan untuk tetap menjaga kualitas selama proses produksi berlangsung hingga produk jadi.

Kebijakan perusahaan untuk mencapai sasaran pada divisi ini seperti yang dikatakan Informan F, adanya kegagalan (*failed*) produk yang disebabkan kelalaian dari karyawan divisi ini harus dilakukan perbaikan (*maintenance*) perventif untuk mengurangi adanya kelalaian yang tidak diinginkan.

2. Analisis Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*) pada Divisi Produksi dan Operasional

Pengalokasian sumber daya yang ada pada divisi produksi dan operasional menurut Informan F, di dalam menjalankan fungsi pengorganisasian (*organizing*) pada divisi ini sudah berjalan dengan baik dimana struktur organisasi yang sudah dibuat dengan jelas oleh perusahaan sehingga pengalokasian sumber daya yang ada sudah dapat berjalan dengan baik.

Pembagian tugas dan wewenang secara terkoordinasi oleh divisi produksi dan operasional dimana tiap bagian pada divisi produksi itu sendiri itu akan membawahi beberapa orang di dalam melakukan pekerjaan dan wewenangnya masing-masing. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Informan F, pembagian pekerjaan dan wewenang pada masing-masing karyawan agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan.

Dalam hal ini, Informan A, Informan B dan Informan F sepakat bilamana terjadi perbedaan pendapat terkait pekerjaan, di dalam mengambil keputusan akan berpegang pada *supervisor* dan nantinya staf yang akan menentukan keputusan terakhir bilamana *supervisor* tidak dapat menyelesaikan permasalahan tersebut.

Di dalam pengaturan kegiatan secara terkoordinasi untuk menetapkan rencana pada divisi produksi dan operasional melalui prosedur khusus melalui penentuan *Standard Operating Procedure* (SOP) dan *working instruction* yang akan menjelaskan secara mendetail mengenai langkah-langkah yang harus dilakukan pada divisi ini. Kedua hal tersebut, harus dipahami dan dijalankan dengan baik oleh karyawan divisi ini.

Adapun kendala yang dihadapi dalam pengaturan aspek produksi dan operasional di perusahaan ini adalah komunikasi antar karyawan, dimana sering terjadi kesalahpahaman antara karyawan (*miss communication*) dan adanya prosedur yang dibuat untuk memenuhi standar perusahaan terkadang tidak dilaksanakan dengan baik oleh karyawan sehingga ada beberapa karyawan menurut Informan F, yang secara sengaja atau tidak melanggar peraturan yang dibuat oleh perusahaan.

3. Analisis Fungsi Pengarahan (*Actuating*) pada Divisi Produksi dan Operasional

Dalam tahapan pengarahan (*actuating*), pengarahan yang diberikan oleh karyawan divisi ini yaitu melalui pengadaan *daily meeting*, dimana dalam *meeting* tersebut, akan diadakan pengarahan (*briefing*) untuk setiap karyawan divisi ini. Hal ini dibenarkan oleh Informan A, bahwa pengarahan (*briefing*) diberikan kepada karyawan divisi ini sebelum mereka bekerja.

Dalam memotivasi karyawan pada divisi ini, menurut Informan F yaitu dengan bersama-sama memikirkan permasalahan serta hal-hal yang perlu dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Motivasi yang diberikan dengan melakukan pendekatan terkait produksi perusahaan karena perusahaan menyadari bahwa proses produksi perusahaan sangat bergantung kepada divisi ini baik pembelian produk, penjualan produk maupun pengiriman produk itu sendiri sehingga pelayanan yang terbaik untuk konsumen harus diutamakan.

Kepemimpinan yang dijalankan perusahaan ini menurut Informan A, Informan B dan Informan F yaitu kepemimpinan dua arah yang demokratis yaitu dari atasan ke bawahan dan bawahan ke atasan.

Pengembangan komunikasi yang diterapkan antara atasan terhadap karyawan divisi produksi dan operasional melalui pengarahan yang diberikan atasan kepada bawahan pada divisi ini dapat berdampak baik, bilamana pengarahan yang dilakukan dengan diskusi terlebih dahulu dalam *meeting* berkala terkait keputusan yang diambil. Sesuai dengan pendapat Informan F, bilamana pengarahan dilakukan dengan diskusi terlebih dahulu dalam *meeting* berkala menyebabkan keputusan tersebut dapat diterima oleh karyawan divisi ini dan pada akhirnya keputusan tersebut dapat dijalankan dengan baik.

Kendala yang dihadapi terkait pengarahan divisi ini, menurut Informan F, keputusan yang telah disepakati sebelumnya tidak dilaksanakan dengan baik oleh karyawan sehingga akhirnya menimbulkan penundaan pekerjaan yang dapat berdampak pada yang lain.

4. Analisis Fungsi Pengendalian (*Controlling*) pada Divisi Produksi dan Operasional

Penetapan standar yang harus dicapai pada divisi produksi dan operasional berdasarkan pendapat Informan F, untuk melihat kinerja dari produksi yang dihasilkan efisien atau tidak adanya sebuah pengukuran yaitu melalui *Overall Equipment Efficiency* (OEE). Hal-hal terkait standar waktu kerja yang ditetapkan perusahaan untuk divisi ini mengikuti standar jam kerja dari pemerintah, yang dibagi dalam 3 *shift*, yaitu 8 jam/*shift* dikarenakan proses produksi berjalan selama 24 jam/hari.

Prestasi yang dicapai selama ini pada divisi ini, karyawan dapat meningkatkan kapasitas produksi serta dapat mengurangi kegagalan (*failed*) produk yang tidak diharapkan. Keberhasilan dalam mengurangi kegagalan (*failed*) produk mengakibatkan kenaikan kapasitas produksi. Informan A, Informan B dan Informan F

sepakat bahwa prestasi yang dicapai karyawan divisi ini sesuai dengan harapan perusahaan dikarenakan standar kualitas yang diminta perusahaan pada divisi ini harus dapat dipenuhi sesuai dengan spesifikasi produk agar produk tersebut siap untuk dikirimkan ke konsumen perusahaan.

Menurut Informan F, hal-hal terkait perbaikan bilamana terjadi penyimpangan dari standar prestasi pada divisi ini dengan melakukan evaluasi yang berkesinambungan terkait standar kualitas yang diharapkan dan kapasitas produksi yang ada dan perlu adanya peninjauan kembali terkait peralatan (*equipment*) yang perlu diperbaiki atau material-material yang perlu untuk dilakukan pengaturan proses atau pengaturan terakhir.

5. Analisis Lingkungan Internal
   a. Analisis Sumber Daya Manusia

Menurut Informan C, divisi personalia sangat berkaitan dengan *Human Resource*, dimana di dalam proses dari awal masuk calon karyawan di perusahaan ini, proses rekrutmen atau seleksi sampai karyawan masuk di perusahaan ini menjadi bagian dari divisi ini.

Standar untuk penerimaan karyawan pada divisi personalia adalah calon karyawan harus memiliki pengalaman sebelumnya berkaitan dengan *Human Resource*, yang sudah terlatih untuk untuk bertatap muka dengan orang. Informan A menambahkan, selain itu perusahaan akan mencari calon karyawan yang memiliki *background* studi yang terkait dengan *Human Resource*.

Proses seleksi untuk menerima calon karyawan di perusahaan ini berdasarkan pendapat Informan C, dimulai dengan adanya penyerahan surat lamaran maupun *Curicullum Vitae* ke perusahaan dan akan berlanjut ke proses seleksi dari *Curicullum Vitae* tersebut. Setelah itu akan dilanjutkan dengan proses wawancara (*interview*) yang akan berjalan 1-2 kali oleh *Human Resource* dimana bila calon karyawan masih dinyatakan lolos akan dilanjutkan pada tes pemeriksaan kesehatan dan berakhir pada tes psikologi.

Program pelatihan di PT. X terbagi menjadi 2 yaitu: pelatihan umum dan pelatihan khusus. Menurut Informan A dan Informan B, program pelatihan ini dirancang berdasarkan usulan maupun masukan dari karyawan divisi yang bersangkutan, khususnya divisi personalia. Usulan dan masukan tersebut akan dibahas dan dilaksanakan pada acara tetap perusahaan, yaitu: pelatihan (*training*) tahunan.

Berdasarkan pendapat Informan C, proses mutasi dan promosi di perusahaan, langkah awal yang perlu dilakukan yaitu diberikan penilaian yang dilakukan oleh atasan karyawan dengan mempertimbangkan catatan kerja dan prestasi kerja yang dicapai selama ini yang nantinya dapat diputuskan untuk dilakukan mutasi dan promosi pada karyawan yang bersangkutan.

Menurut Informan C, perusahaan akan memberikan bonus kepada karyawan yang berprestasi dalam bentuk presentasi kenaikan gaji dan pembagian bonus tahunan yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan lain, itu semua tentunya dilakukan penilaian sebelumnya akan kinerja karyawan pada perusahaan ini, khususnya pada divisi personalia. Tiap perusahaan yang ada khususnya PT. X tentunya akan memberikan fasilitas kepada karyawan. Fasilitas yang ada berupa: makan siang di kantin untuk semua karyawan, fasilitas ruang transportasi, fasilitas olahraga serta fasilitas untuk karyawan yang mengikuti *shift* kerja yaitu: pihak perusahaan menyediakan beras dan susu kepada karyawan setiap bulannya serta fasilitas tempat ibadah serta penjaminan karyawan melalui JAMSOSTEK.

Berkaitan dengan pemberian motivasi pada karyawan divisi personalia, Informan C menjelaskan bahwa pemberian motivasi tentunya didukung oleh atasan maupun manajer dalam setiap pengambilan keputusan yang diambil menyangkut semua proses di personalia untuk setiap karyawan divisi ini.

Upaya yang dilakukan perusahaan dalam menjaga suasana kerja yang nyaman dan disiplin menurut Informan A, Informan B dan Informan C, pihak perusahaan harus dapat memastikan terlebih dahulu keamanan di perusahaan sehingga karyawan yang bekerja memiliki rasa aman dan nyaman.

Menurut Informan C, upaya yang dilakukan perusahaan untuk menjaga hubungan baik dengan karyawan yaitu setiap tahun diadakan agenda tahunan yang bertujuan untuk mempererat hubungan perusahaan dengan karyawan sehingga antara sesama karyawan dan atasan dapat saling menjaga tali silaturahmi serta bersama-sama memajukan perusahaan lebih baik untuk ke depannya.

Hal-hal terkait pembagian wewenang dan tanggung jawab pada divisi personalia menurut Informan A, Informan B dan Informan C sudah ditetapkan dalam struktur organisasi yang ada sehingga dapat diketahui oleh masing-masing karyawan divisi ini akan *job description* dari mereka.

Menurut Informan A, Informan B dan Informan C pihak perusahaan sudah menjalin kerja sama yang baik dengan pihak organisasi karyawan. Ini dibuktikan dengan adanya komunikasi yang dilakukan dengan pihak organisasi karyawan

dimana karyawan dapat memberikan kritik dan saran kepada perusahaan serta adanya Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang telah didiskusikan dan disepakati oleh kedua belah pihak sesuai dengan peraturan pemerintah.

Menurut Informan A dan Informan B, sebelum dikeluarkan Surat Peringatan (SP) 1-3, karyawan akan diberikan peringatan lisan terlebih dahulu. Pelanggaran yang dilakukan karyawan akan dikenakan Surat Peringatan (SP) 1-3 hingga Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) bilamana kesalahan yang telah dibuat karyawan sudah tidak dapat ditoleransi. Setelah diberikan sanksi, tindakan korektif yang diambil perusahaan bilamana kinerja karyawan menyimpang dari yang semestinya, Informan C menjelaskan bahwa pertama-tama akan dilakukan pembinaan karyawan. Pembinaan karyawan ditujukan kepada internal departemen dan akan berlanjut kepada tingkat personalia bilamana dibutuhkan.

Berdasarkan pendapat Informan C, hal-hal terkait karyawan yang sudah pensiun akan diberikan hak pensiunnya kepada perusahaan tetapi bilamana oleh perusahaan karyawan tersebut masih dirasa layak, mampu dan prestasi kerjanya baik, maka pihak perusahaan akan meminta karyawan tersebut untuk menunda pensiunnya, tentunya sudah mendapat persetujuan dari karyawan tersebut.

Kendala yang dihadapi perusahaan terkait divisi personalia yaitu setiap karyawan yang bekerja di perusahaan ini, khususnya karyawan divisi personalia memiliki karakter dan kepribadian (*personality*) yang berbeda-beda sehingga diperlukan strategi untuk menghadapi permasalahan yang ada.

b. Analisis Pemasaran

Menurut Informan D, di dalam menjalankan perencanaan untuk menentukan segmen pasar yaitu dengan mengindikasikan berdasarkan peramalan (*forecast*) atau penjualan sebelumnya dan secara rutin melakukan *survey* pasar yang bertujuan agar dapat menentukan segmen pasar dengan mudah.

Upaya divisi pemasaran untuk meningkatkan penjualan produk perusahaan menurut Informan D yaitu: pemberian potongan khusus (*discount*) kepada konsumen perusahaan untuk pembelian atau penjualan produk dengan jumlah yang relatif besar serta pihak perusahaan juga memberikan kelonggaran kepada konsumen terkait pembayaran (*payment*) yang diperpanjang yang tentunya telah disepakati oleh kedua belah pihak.

Proses perencanaan produk perusahaan menurut Informan D yaitu perusahaan tidak merencanakan produk karena produk yang dihasilkan oleh perusahaan merupakan produk-produk Surfaktan yaitu produk yang merupakan bahan campuran untuk pembuatan produk-produk pembersih, seperti: sabun, shampoo, dan lain-lain.

Menurut Informan D, penetapan harga produk perusahaan yaitu ditinjau berdasarkan komponen yang ada, yaitu: material, proses untuk penetapan harga produk, kemasan (*packaging*) serta pengangkutan (*transporter*) yang diperlukan dan komisi yang didapat. Informan A dan Informan B menambahkan, di dalam proses penetapan harga produk perusahaan juga dipertimbangkan berdasarkan harga bahan baku yang diperoleh berdasarkan tren harga pasar yang ada.

Di dalam menekan harga jual produk perusahaan menurut Informan D, divisi pemasaran melakukan tindakan yaitu dengan mencari pengangkutan atau *transporter* dengan harga yang bersaing serta dengan mencari kemasan atau *packaging* dengan harga yang bersaing pula.

Di dalam mendistribusikan barang yaitu melalui agen, dimana penjualan yang dilakukan oleh perusahaan tidak secara langsung ke konsumen dan menyerahkan sepenuhnya kepada agen yang sudah menjadi mitra kerja dari perusahaan. Hal ini dibenarkan oleh Informan A, Informan B dan Informan D bahwa divisi pemasaran tidak terjun langsung ke lapangan dan baru akan terjun ke lapangan bilamana penjualan produk tidak sesuai target yang diharapkan.

Menurut Informan D, prosedur yang ditetapkan perusahaan dalam pengaturan proses pemasaran yaitu dimana ada beberapa produk dengan distributor A, memperbolehkan untuk menjualnya tetapi di sisi lain ada beberapa produk dengan distributor B tidak diperbolehkan untuk dijual tentunya disertai dengan alasan-alasan yang mendasari pihak distributor mengambil keputusan tersebut.

Di dalam melihat peluang dari biaya menurut Informan D, divisi pemasaran akan mencoba untuk melakukan penghematan atau efisiensi terkait pengangkutan (*transporter*) serta pengiriman produk perusahaan sehingga tidak menimbulkan kerja lembur pada karyawan divisi pemasaran yang nantinya dapat berakibat kepada kinerja karyawan yang tidak maksimal.

Berkaitan dengan manfaat pemasaran produk, divisi pemasaran akan menambah wawasan dengan melakukan *survey* pasar yang berkesinambungan. Resiko di dalam pemasaran produk lebih mengacu kepada pihak pengangkutan (*transporter*) dimana biaya pengangkutan (*transporter*) termasuk di dalam asuransi yang diatur dalam ORIS yang berkaitan dengan huru-hara, dimana hal-hal yang tidak

diinginkan dapat dicegah, seperti: terjadinya kerusuhan, banjir, tanah longsor, produk yang cacat dan kejadian yang lain akan ditanggung melalui asuransi tersebut.

Kendala yang sering dihadapi terkait aspek pemasaran menurut Informan D adalah jumlah pesaing yang semakin banyak yang cukup mengancam perusahaan, harga yang ditawarkan perusahaan lain serta kualitas produk dari perusahaan lain.

c. Analisis Keuangan

Menurut Informan E, perencanaan keuangan perusahaan selama ini disusun berdasarkan peramalan (*forecast*) yang akurat dari departemen yaitu: departemen pembelian, produksi dan penjualan. Selain itu, juga bergantung dari jumlah permintaan produk serta permintaan yang berkaitan dengan penjualan. Divisi keuangan juga perlu memperhitungkan dari sisi bahan baku yang digunakan untuk menentukan perencanaan keuangan perusahaan selama ini.

Menurut Informan A, Informan B dan Informan E, pengelolaan sumber-sumber dana yang diperoleh perusahaan yaitu dengan cara membagikan deviden setiap tahun serta melalui deposito.

Berdasarkan pendapat Informan E, perusahaan tentunya melakukan pemeriksaan keuangan secara rutin yang dilakukan mingguan (*weekly*), bulanan (*monthly*) dan pemeriksaan keuangan setiap tahun. Selain pemeriksaan yang dilakukan internal perusahaan juga diadakan pemeriksaan yang dilakukan oleh pihak *auditor* eksternal perusahaan yang ditunjuk oleh pemegang saham.

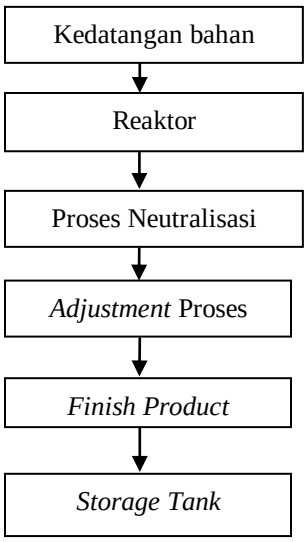
Menurut Informan A, Informan B dan Informan E, adapun pelaporan keuangan yang dibuat perusahaan yaitu pelaporan keuangan yang dibuat 1 tahun sekali di akhir tahun tersebut. Hal-hal terkait kendala yang dihadapi terkait aspek keuangan menurut Informan E yaitu konsumen (*customer*) yang sering melakukan pembayaran tidak tepat waktu sehingga menyebabkan *invoice* yaitu piutang yang belum tertagih oleh perusahaan.

Sumber-sumber modal yang diperoleh perusahaan menurut Informan E berasal dari modal sendiri, mengingat perusahaan ini sudah berdiri selama 25 tahun sehingga tidak ada pinjaman dari luar, termasuk pinjaman bank. Selain itu, divisi keuangan juga menyediakan fasilitas kredit kerja dengan bank-bank yang menjadi mitra kerja perusahaan. Fasilitas kredit dalam bentuk *Letter of Credit* (L/C) yang disediakan oleh Bank Z. Upaya yang dilakukan perusahaan dalam pengendalian keuangan perusahaan menurut Informan E berdasarkan peramalan (*forecast*) aliran dana masuk dan aliran dana keluar dari divisi produksi dan divisi pembelian.

Menurut Informan E, perusahaan selalu memastikan adanya ketersediaan dana berdasarkan arus kas (*cash flow*) dari jumlah permintaan dan jumlah penjualan, termasuk profit yang nantinya akan menambah modal. Informan A dan Informan B menambahkan, perusahaan juga dapat memastikan adanya ketersediaan dana berdasarkan laba di tahan (*retained of earnings*) setelah pembagian deviden.

d. Analisis Produksi dan Operasional

Gambar 2 Proses Produksi PT. X



Sumber: Informan F PT. X

Berdasarkan pendapat Informan F, upaya yang dilakukan divisi produksi dan operasional untuk meningkatkan produksi perusahaan yaitu berusaha semaksimal mungkin untuk menemukan ide-ide kreatif dengan tujuan meningkatkan efisiensi suatu peralatan yang digunakan perusahaan. Hal tersebut akan sangat bermanfaaat dengan tujuan dapat mengurangi terjadinya *breakdown* atau *maintenance* sehingga perusahaan dapat memiliki kapasitas yang berlebih untuk produksi.

Menurut Informan F, pengelolaan produksi yang ada di perusahaan terkait persediaan bahan baku yaitu melakukan pemeriksaan jumlah dari bahan baku dan pemeriksaan *stock opname* yang dilakukan setiap bulan oleh divisi gudang (*warehouse*).

Dalam menerima karyawan divisi produksi dan operasional, pihak perusahaan memberikan standar khusus yaitu Calon karyawan yang ada lebih diutamakan untuk lulusan teknik kimia baik STM Kimia, D3 Teknik Kimia maupun S1 Teknik Kimia.

Upaya yang dilakukan divisi produksi dan operasional terkait penjaminan dan pengendalian

kualitas produksi serta pengendalian biaya yaitu divisi produksi dan operasional sebelum melakukan proses produksi akan mengadakan pemeriksaan kualitas dari bahan baku, produk setengah jadi, proses terakhir hingga produk jadi. Bilamana ditemukan adanya permasalahan yang ada, divisi produksi dan operasional akan mengetahui dan segera melakukan perbaikan dengan tujuan untuk menghindari adanya pengeluaran biaya yang besar.

6. Analisis Lingkungan Eksternal

a. Ancaman Pendatang Baru

Tentunya ada pendatang baru yang mengancam perusahaan ini. Pendatang baru yang ada khususnya untuk perusahaan yang menjual produk-produk impor. Hal ini dibenarkan oleh Informan G, dimana harga yang ditawarkan perusahaan lain cukup murah bila dibandingkan dengan produk-produk lokal.

Adanya differensiasi produk dari industri yang ada sebelumnya bisa jadi menciptakan hambatan masuk dikarenakan adanya perbedaan produk PT. X dengan perusahaan lainnya bilamana dilihat dari kualitas produk yang dimiliki perusahaan tersebut.

Menurut Informan G, persyaratan modal yang besar tidak menjadi kendala pesaing baru dalam masuk industri kimia dikarenakan modal yang dibutuhkan besar, tentunya setiap pesaing yang baru yang akan masuk akan menyiapkan modal yang cukup untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain. Perusahaan ini membutuhkan mesin-mesin berat karena pada umumnya untuk setiap perusahaan yang bergerak dalam industri kimia sangat bergantung pada mesin-mesin berat.

Berdasarkan pendapat Informan G, hal-hal terkait biaya peralihan konsumen ke perusahaan lain tidak menjadi hambatan masuk karena dalam PT. X ada beberapa konsumen setia perusahaan untuk produk perusahaan tertentu.

Pada saat awal pembentukan jalur distribusi produk, perusahaan mengalami kesulitan karena untuk langkah awal tentunya pihak perusahaan akan mencari terlebih dahulu konsumen potensial dari perusahaan.

Menurut Informan G, tingkat kesulitan untuk mengatasi kesetiaan konsumen terhadap produk dari industri yang ada sebelumnya cukup sulit dikarenakan beberapa tahun terakhir, konsumen mengalami kecenderungan untuk melihat harga, lain halnya dengan konsumen yang dahulu yang lebih mementingkan kualitas dibandingkan harga.

Menurut Informan G, campur tangan pemerintah untuk membatasi pendatang baru memang ada yaitu khususnya untuk produk-produk impor melalui pembatasan-pembatasan yang dilakukan oleh pemerintah untuk industri kimia yaitu melalui Pengawasan Obat dan Makanan (POM). Regulasi yang harus diperhatikan dalam membuka perusahaan ini adalah regulasi dari aturan-aturan pemerintah yang harus disiapkan seperti: Izin Usaha Industri (IUI) dari Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) serta Tanda Daftar Perusahaan (TDP), lokasi perusahaan dan kondisi air.

b. Tekanan dari Produk Pengganti

Menurut Informan A dan Informan B bahwa produk yang dihasilkan perusahaan tidak ada produk penggantinya tetapi ada beberapa perusahaan yang menghasilkan produk sejenis yang sama dengan perusahaan.

c. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Menurut Informan G, pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan adalah pelanggan lama dan pelanggan baru tetapi mayoritas merupakan pelanggan lama. Proporsi untuk pelanggan baru lebih sedikit karena pelanggan baru melakukan pemesanan produk dalam jumlah kecil melalui distributor dimana pelanggan baru perusahaan adalah *retail-retail* kecil yang tidak terhitung.

Menurut Informan G, konsumen memiliki peran yang penting dalam menentukan harga produk yang dijual perusahaan tetapi di sini peranan yang diberikan oleh konsumen jumlahnya tidak besar karena perusahaan telah menentukan harga yang kompetitif untuk bersaing dengan perusahaan lain.

Dalam hal ini, tidak ada biaya peralihan konsumen untuk berpindah kepada para pemasok yang lain, khususnya untuk pelanggan lama tetapi perusahaan mengalami kendala di dalam mendapatkan pelanggan baru menurut Informan G adalah pelanggan baru seringkali sebelum melakukan pembelian produk di perusahaan menyesuaikan terkait harga jual produk, kualitas dari produk perusahaan serta *payment* yang diterapkan oleh perusahaan.

Konsumen sering menekan harga jual produk dengan mencari harga produk yang murah dan terjangkau serta kualitas produk yang baik. Menurut Informan B, konsumen akan senantiasa membandingkan harga jual produk dan kualitas produk perusahaan ini dengan produk perusahaan lain.

Berdasarkan pendapat Informan G, pembeli yang mengambil produk perusahaan dalam kapasitas yang besar akan mendapatkan harga yang berbeda dengan konsumen lain yang mengambil produk perusahaan dalam jumlah yang kecil.

Konsumen dapat memberikan ancaman untuk melakukan integrasi balik menurut Informan G

dengan memberikan saran maupun keluhan terhadap perusahaan yaitu frekuensinya jarang dimana konsumen akan memberikan saran dan keluhannya ketika produk yang diterima oleh konsumen ketika diaplikasikan ke dalam produk jadi konsumen, hasil akhirnya tidak sesuai sehingga konsumen akhirnya memberikan saran dan keluhan kepada perusahaan.

d. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Menurut Informan A, Informan B dan Informan G, PT. X memiliki pemasok tetap yang menjadi mitra kerja perusahaan. Jumlah pemasok yang dimiliki oleh perusahaan yaitu jumlahnya lebih dari 5.

Perusahaan menggunakan strategi khusus dalam mengendalikan pemasok dalam memberikan ancaman untuk melakukan integrasi maju menurut Informan G melalui penentuan harga produk yang diterima bilamana pada bulan-bulan tertentu harga barang naik karena stok barang pemasok sedikit dan permintaan barang banyak menyebabkan harga produk mengalami kenaikan.

Menurut Informan G, perusahaan akan mudah beralih pemasok bilamana pemasok tidak memenuhi standar-standar yang ditentukan perusahaan terkait pengiriman barang, harga yang ditawarkan serta kualitas dari barang itu sendiri sehingga menyebabkan perusahaan akan mencari pemasok lain yang memiliki kriteria yang sesuai dengan perusahaan.

Berdasarkan pendapat Informan G, dampak pemasok terhadap laba industri yaitu dampak yang ditimbulkan besar disesuaikan dengan harga kompetitif yang ditawarkan pemasok. Bilamana perusahaan membeli barang dari pemasok dengan harga yang kompetitif berpengaruh terhadap semakin tingginya laba perusahaan yang akan dicapai.

Informan A, Informan B dan Informan G sepakat bahwa tingkat kepercayaan perusahaan terhadap pemasok yang dimiliki saat ini yaitu besar, dapat dilihat pada ketergantungan perusahaan terhadap pemasok berdasarkan tingkat pengiriman produk, kuantitas dan kualitas produk yang ditawarkan pemasok. Menurut Informan G, kendala yang sering dijumpai terkait dengan pemasok yaitu jadwal pengiriman barang yang seringkali tidak sesuai dengan jadwal yang telah disepakati sebelumnya.

e. Tingkat Persaingan di antara Pesaing

Menurut Informan A, Informan B dan Informan G, pesaing utama dari perusahaan adalah perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam industri kimia yang memproduksi produk-produk sejenis dengan perusahaan. Dalam bidang industri kimia tidak didominasi oleh perusahaan tertentu karena bersifat industri yang umum sehingga persaingan antar perusahaan merata.

Berdasarkan pendapat Informan G, tingkat persaingan yang ketat akan berpengaruh terhadap laba industri karena adanya persaingan yang ketat membuat perusahaan harus menurunkan harga produk perusahaan yang menyebabkan laba perusahaan menjadi berkurang.

Informan A dan Informan B mengatakan bahwa ada beberapa konsumen yang memilih untuk beralih ke perusahaan lain dengan berbagai alasan dan proses peralihan konsumen ke perusahaan lain membutuhkan waktu untuk melakukan uji coba awal minimal 6-12 bulan.

Menurut Informan A, Informan B dan Informan G, langkah-langkah perusahaan dalam mengatasi para pesaing yang ada dengan melakukan pendekatan konsumen dengan menitik beratkan pada kelebihan, kekurangan serta masukan yang diberikan oleh konsumen terkait produk perusahaan dengan cara melakukan kunjungan rutin ke konsumen.

7. Analisis SWOT

a. *Strength* (Kekuatan)

(1) Pengaturan kegiatan produksi mengacu kepada SOP dan *working instructions* demi kelancaran proses produksi.
(2) Pengelolaan aspek produksi dan operasional berjalan dengan aman dan terkendali melalui OEE sehingga kualitas produk terjamin.
(3) Tenaga kerja yang dihasilkan perusahaan terampil dan kompeten dalam bidangnya.
(4) Program pelatihan karyawan yang variatif, pelatihan umum dan pelatihan khusus.
(5) Penyusunan peramalan (*forecast*) yang tepat dari masing-masing divisi.
(6) Modal yang didapat perusahaan adalah modal sendiri dan tidak ada pinjaman bank.
(7) Fasilitas kredit kerja dalam bentuk L/C yang disediakan oleh Bank Z.
(8) Penetapan harga produk ditinjau berdasarkan material, proses, kemasan (*packaging*), pengangkutan (*transporter*) dan komisi.

b. *Weakness* (Kelemahan)

(1) Kelalaian dari karyawan divisi produksi dan operasional sehingga menyebabkan kegagalan (*failed*) produk.
(2) Terjadinya *miss communication* menyebabkan kinerja karyawan tidak maksimal.
(3) Sanksi yang diterima oleh karyawan diabaikan dan tidak dilaksanakan dengan baik.
(4) Divisi keuangan sering mendapatkan *invoice* yaitu piutang yang belum tertagih oleh

perusahaan menyebabkan kesulitan dalam membuat laporan keuangan perusahaan.

(5) Tidak terjun langsung dalam pendistribusian barang bergantung pada agen.

(6) Adanya peninjauan ulang *transporter* dan *packaging* yang di dapatkan mahal dalam menekan harga jual produk yang cukup membuang waktu.

c. *Opportunity* (Peluang)

(1) Pangsa pasar yang berkembang luas di luar wilayah Gresik dan sekitarnya.

(2) Jumlah pemasok yang banyak untuk mendapatkan kualitas produk yang baik

d. *Threat* (Ancaman)

(1) Persaingan yang ketat antara perusahaan sejenis di Indonesia, khususnya: wilayah Gresik dan sekitarnya.

(2) Banyaknya perusahaan sejenis yang melakukan inovasi dan pemberian harga khusus untuk memikat konsumen.

8. Perumusan Strategi Alternatif untuk Pengembangan PT. X

a. Strategi SO

(1) Mempertahankan pengaturan proses produksi untuk meyakinkan konsumen baru dengan memanfaatkan pemasok potensial.

(2) Mempertahankan pengelolaan aspek produksi dan operasional untuk menghasilkan produk yang berkualitas sesuai keinginan konsumen dengan memanfaatkan pemilihan pemasok potensial.

(3) Memanfaatkan proses produksi dan pengelolaan aspek produksi dan operasional sehingga memudahkan perusahaan untuk mendapatkan konsumen yang percaya akan kualitas produk perusahaan.

(4) Memanfaatkan tenaga kerja yang terampil dan kompeten sehingga dihasilkan produk yang berkualitas untuk mendapatkan konsumen baru.

(5) Memanfaatkan pemasok potensial dengan melakukan pemilihan bahan baku yang berkualitas sehingga ditetapkan harga jual produk yang sesuai dengan konsumen.

(6) Memanfaatkan fasilitas kredit kerja dengan melakukan survei pasar sehingga dapat meyakinkan konsumen baru.

b. Strategi WO

(1) Melakukan perbaikan untuk mengurangi kelalaian yang menyebabkan kegagalan (*failed*) produk yang tidak diinginkan dengan mencari bahan baku berkualitas untuk meyakinkan dalam mendapatkan konsumen baru.

(2) Melakukan perbaikan dalam kinerja karyawan serta mempelajari kegagalan (*failed*) produk untuk mendapat kepercayaan dari konsumen baru.

(3) Melakukan pendistribusian produk secara langsung bersama agen dengan memanfaatkan pangsa pasar yang luas dan pemasok potensial dengan evaluasi dan perbaikan sesuai keinginan konsumen.

(4) Memperhitungkan biaya *transporter* dan *packaging* untuk menghindari peninjauan ulang dengan mencari pemasok potensial sehingga biaya *transporter* dan *packaging* dapat ditekan.

c. Strategi ST

(1) Meningkatkan pengawasan terhadap proses produksi sehingga dihasilkan produk berkualitas sesuai dengan konsumen agar konsumen tidak beralih ke perusahaan lain.

(2) Melakukan pendekatan konsumen terkait proses produksi yang dijalankan dalam menghasilkan produk yang berkualitas dengan memberikan paket harga yang menarik dan inovasi produk yang ada.

(3) Mengelola produksi yang aman dan terkendali dengan memanfaatkan tenaga kerja yang terampil dan kompeten sehingga dihasilkan produk yang berkualitas yang siap bersaing dengan perusahaan lain.

(4) Melakukan penetapan harga produk sesuai dengan keinginan konsumen sehingga harga jual produk yang ada dapat bersaing dengan perusahaan lain dan mampu mengikat konsumen dengan pemberian paket harga dan inovasi yang ada.

d. Strategi WT

(1) Melakukan perbaikan dalam mengatasi kegagalan (*failed*) produk yang tidak diiinginkan dengan melakukan inovasi dan pemberian harga khusus untuk kepada konsumen untuk memenangkan persaingan yang ada.

(2) Melakukan perbaikan kinerja karyawan dan mempelajari dan mengevaluasi kegagalan (*failed*) produk yang tidak diinginkan agar konsumen tetap menggunakan produk perusahaan dan tidak beralih ke perusahaan lain.

(3) Melakukan pendistribusian produk secara langsung dengan agen untuk mengetahui respon atau tanggapan konsumen sehingga konsumen tidak mudah beralih ke perusahaan lain.

(4) Melakukan inovasi produk dan pemberian harga khusus untuk konsumen dengan mencari *transporter* dan *packaging* yang efisien agar dapat bersaing dengan perusahaan lain.

9. Formulasi Strategi

Menurut peneliti, strategi generik yang tepat digunakan oleh perusahaan adalah strategi kepemimpinan biaya. Alasan pemilihan strategi tersebut didasarkan pada beberapa faktor yaitu:

a. Persaingan harga yang ketat antar perusahaan

b. Produk yang dihasilkan oleh perusahaan cenderung sama dengan produk pesaing

c. Konsumen mudah beralih ke perusahaan lain jika tidak memiliki perbedaan
d. Konsumen memiliki kekuatan tawar menawar dalam menekan harga produk

10. Pengembangan Bisnis
    a. Strategi perusahaan: kepemimpinan biaya (*cost leadership*).
    b. Kebijakan yang mendukung
        (1) Memanfaatkan jumlah pemasok yang banyak dengan mencari pemasok yang potensial untuk menekan biaya bahan baku produksi.
        (2) Meminimalkan biaya untuk proses produksi terkait adanya *breakdown* atau *maintenance* yang tidak diinginkan.
        (3) Melakukan evaluasi yang berkesinambungan dari setiap divisi yang ada untuk meminimalkan biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan.
    c. Tujuan bagi fungsi produksi dan operasional

        Tujuannya adalah melakukan inovasi produk dengan melakukan penambahan-penambahan produk yang dijual oleh perusahaan, meningkatkan mutu dan kualitas dari produk yang ada serta meningkatkan kuantitas jumlah produksi yang diharapkan perusahaan serta kebijakan-kebijakan yang mendukung.

Di dalam mendukung untuk pencapaian tujuan dan kebijakan fungsi produksi dan operasional, perlu diperhatikan juga terkait tujuan dan kebijakan dari fungsi bisnis yang lain, yaitu: sumber daya manusia, pemasaran dan keuangan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

1. Kesimpulan
    a. Penerapan fungsi manajemen sudah berjalan dengan baik dibuktikan dengan:
        (1) Fungsi Perencanaan (*Planning*). Proses perencanaan produksi di perusahaan memakai sistem pemesanan (*made to order*) dan disesuaikan dengan permintaan (*demand*) agar dapat memenuhi penjualan (*sales*) yang ada serta berusaha mengurangi kegagalan (*failed*) produk yang tidak diinginkan.
        (2) Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*). Pengalokasian sumber daya yang ada sudah diatur dalam struktur organisasi yang jelas sehingga pembagian tugas dan wewenang masing-masing karyawan divisi produksi dan operasional tidak terjadi tumpang tindih.
        (3) Fungsi Pengarahan (*Actuating*). Pengarahan yang diberikan oleh karyawan divisi produksi dan operasional melalui *daily meeting*, *weekly meeting* maupun *meeting* gabungan dengan divisi lain dan di dalam memotivasi karyawan pada divisi produksi dan operasional dengan bersama-sama memikirkan permasalahan serta hal-hal yang diperlukan untuk mengatasi permasalahan yang ada.
        (4) Fungsi Pengendalian (*Controlling*). Perusahaan menetapkan standar mutu terkait kualitas atau spesifikasi produk yang dihasilkan serta dalam melihat kinerja dari produksi yang dihasilkan melalui sebuah pengukuran yaitu *Overall Equipment Efficiency* (OEE). Prestasi yang dicapai pada divisi produksi dan operasional saat ini sudah baik karena karyawan dapat meningkatkan kapasitas produksi dan mengurangi kegagalan (*failed*) produk yang tidak diharapkan.
    b. Dalam mendukung kegiatan operasional perusahaan maka perusahaan membagi fungsi bisnis berdasarkan tugas dan tanggung jawab masing-masing berdasarkan fungsi bisnis yang ada melalui
        (1) Analisis Sumber Daya Manusia. Analisis sumber daya manusia berkaitan dengan *Human Resource* yaitu karyawan yang ada di perusahaan.
        (2) Analisis Pemasaran. Analisis pemasaran berkaitan dengan pendekatan kepada konsumen dan menentukan segmen pasar yang jelas berdasarkan peramalan (*forecast*) yang akurat sehingga diketahui kondisi pasar yang sesungguhnya.
        (3) Analisis Keuangan. Analisis keuangan berkaitan dengan kondisi keuangan perusahaan saat ini dimana perencanaan keuangan perusahaan disusun berdasarkan peramalan (*forecast*) yang akurat dari departemen pembelian, produksi dan penjualan.
        (4) Analisis Produksi dan Operasional. Analisis produksi dan operasional berkaitan dengan menjaga proses produksi perusahaan agar berjalan dengan baik sehingga dihasilkan produk yang berkualitas serta dapat meningkatkan produksi perusahaan dengan upaya-upaya yang dilakukan melalui ide-ide kreatif.

Faktor eksternal menggunakan *Five Forces Analysis* dari Porter disimpulkan adanya pendatang baru yang mengancam perusahaan ini, persyaratan modal yang besar tidak menjadi kendala bagi pendatang baru untuk membuka usaha ini. Selain itu, konsumen memiliki peran penting dalam menentukan harga produk yang dijual perusahaan tetapi jumlahnya tidak besar. Perusahaan sangat bergantung dengan pemasok serta di dalam mengatasi para pesaing yang ada, perusahaan melakukan pendekatan konsumen.

Rencana pengembangan bisnis pada fungsi produksi dan operasional dengan ditunjang fungsi-fungsi bisnis yang lain. Strategi yang diambil untuk pengembangan bisnis pada PT. X berdasarkan hasil analisis SWOT. Selanjutnya, peneliti akan merekomendasikan strategi generik yang tepat digunakan oleh perusahaan. Setelah menentukan formulasi strategi, dirumuskan tujuan dan hierarki kebijakan bagi fungsi produksi dan operasional.

2. Saran

a. Memperluas pangsa pasar yang selama ini belum dijangkau oleh PT. X.
b. Untuk menanggulangi terjadinya kelalaian kerja pada divisi produksi dan operasional, manajer produksi dan operasional lebih intensif dalam melakukan pengawasan ke lapangan terkait kegiatan produksi
c. Agar tidak terjadi *invoice* berupa piutang yang belum tertagih, sebaiknya PT. X memberikan jangka waktu pembayaran yang sudah ditetapkan. Bilamana sudah melewati jangka waktu yang ditentukan maka akan dikenakan denda keterlambatan pembayaran.
d. PT. X sebaiknya melakukan pendistribusian produk secara langsung kepada konsumen dengan tidak menggantungkan kepada agen.
e. Bilamana sanksi yang diberikan perusahaan diabaikan dan tidak dilaksanakan dengan baik oleh karyawan, perusahaan sebaiknya melakukan pengurangan bonus yang seharusnya diterima oleh karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Ahira, A. (2011). Peran Industri Kimia dalam Perkembangan Industri Indonesia. Retrieved September 3, 2012, from http://www.anneahira.com/industri-kimia.htm.

Alma, B. (2010). *Pengantar Bisnis* (Rev. Ed.). Bandung: Alfabeta.

Amirullah & Budiyono, H. (2004). *Pengantar Manajemen* (2nd ed.). Yogyakarta: Graha Ilmu.

Bangun, W. (2008). *Intisari Manajemen*. Bandung: Refika Aditama.

David, F.R. *Manajemen Strategis Konsep* (12th ed.). Jakarta: Salemba Empat.

Hariadi, B. (2005). *Strategi Manajemen* (*Strategi Memenangkan Perang Bisnis*) (1st ed.). Malang: Bayumedia Publishing.

Jacobs, F.R., Chase, R.B., & Aquilano, N.J. (2009). *Operations & Supply Management* (12th ed.). New York: Mc Graw Hill.

Nickels, J.M. McHugh & S.M McHugh. (2005). *Understanding Business* (7th ed.). New York: Mc Graw Hill.

Noor, J. (2011). *Metodologi Penelitian* (*Skripsi, Tesis, Disertasi & Karya Ilmiah*) (1st ed.). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Okezone. (2011). Multi Nitrotama Kimia Targetkan Produksi Naik 20 %. Retrieved October 22, 2012, from http://economy.okezone.com/read/2011/12/12/278/541432/multi-nitrotama-kimia-targetkan-produksi-naik-20

Okezone. (2012). Industri Kimia Nasional Diprediksi Tumbuh 6 %. Retrieved September 3, 2012, from http://economy.okezone.com/read/2012/01/11/320/555582/industri-kimia-nasional-diprediksi-tumbuh-6

Okezone. (2012). Merck Resmikan Perluasan Pabrik Senilai USD21 jt. Retrieved Oktober 23, 2012, from http://economy.okezone.com/read/2012/10/09/320/701307/merck-resmikan-perluasan-pabrik-senilai-usd21-jt

Porter, M.E. (2007). *Strategi Bersaing* (*Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*) (Rev. Ed.). Tangerang: Karisma Publishing Group.

Robbins, S.P., & Decenzo, D.A. (2004). *Fundamentals of Management* (*Essential Concepts and Applications*) (4th ed.). New York: Mc Graw Hill.

Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Slack, N., Chambers, S., Johnston, R., & Betts, A. (2006). *Operations and Process Management* (*Principles and Practice for Strategic Impact*). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Sumarni, M. & Soeprihanto, J. (2010). *Pengantar Bisnis* (*Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan*) (5th ed.). Yogyakarta: Liberty.