PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA BETON PADA PT. VARIA USAHA BETON, WARU-SIDOARJO: RENCANA PENGEMBANGAN FUNGSI PRODUKSI DAN OPERASI

Hendry Setiawan
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: hendry.s_09274@yahoo.com

***Abstrak*—Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan pengelolaan usaha, menganalisa lingkungan internal dan lingkungan eksternal, melakukan analisa SWOT, serta merumuskan alternatif strategi bagi pengembangan fungsi produksi dan operasi pada PT. Varia Usaha Beton.Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara. Metode analisa data yang digunakan adalah analisa deskriptif kualitatif.**

Berdasarkan hasil analisa data, penulis menemukan bahwa pengelolaan lingkungan internal di PT. Varia Usaha Beton pada setiap fungsi bisnis telah berjalan dengan baik. Fungsi bisnis yang sudah berjalan dengan baik antara lain fungsi sumber daya manusia, fungsi keuangan dan fungsi sistem informasi.

Dalam analisa lingkungan eksternal menunjukkan dampak bagi aktivitas usaha PT. Varia Usaha Beton. Hasil analisa SWOT dan strategi generik Porter menunjukkan bahwa strategi penambahan kapasitas produksi dan peningkatan penjualan perlu untuk diterapkan dalam rencana pengembangan fungsi produksi dan operasi.

***Kata Kunci*—fungsi manajemen, lingkungan internal dan lingkungan eksternal, rencana pengembangan, SWOT, strategi generik Porter.**

I. PENDAHULUAN

Berkembangnya dunia bisnis saat ini sangat menuntut perusahaan-perusahaan bersaing secara ketat yang dilihat dari kemampuan operasionalnya yang baik. Agar perusahaan dapat dikelola dengan baik tentu harus ada manajemennya. Perusahaan-perusahaan ini dituntut untuk dapatmengelola usaha bisnis yang baik supaya tetap bertahan hidup dari persaingan.Menurut Mary Parker Follet yang dikutip oleh Handoko (2008) mengatakan manajemen itu sendiri memiliki fungsi-fungsi yangmembantu suatu organisasi atau perusahaan untuk mengaplikasikan manajemen sebagai alat untuk menyelesaikan suatu permasalahan melalui sumber daya.

Menurut Terry (dalam Siswanto, 2005) bahwa dimana fungsi manajemen itu terdiri dari : (1)*Planning*, yaitu aktivitas yang berkaitan dengan pemilihan dan perencanaan dalam hal prosedur-prosedur , alternatif-alternatif serta program-program sebagai bentuk usaha dalam mencapai tujuan, (2)*Organizing*, yaitu suatu tindakan dalam menciptakan gabungan keselurahan potensi yang ada dari seluruh bagian organisasi untuk bekerja secara bersama-sama,(3)*Actuating*, yaituimplementasi terhadap perencanaan dan pengorganisasian yang ada guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, (4)*Controling*, yaitu pengendalian dari keseluruhan proses kegiatan perencanaan,pengorganisasian serta pelaksanaan.

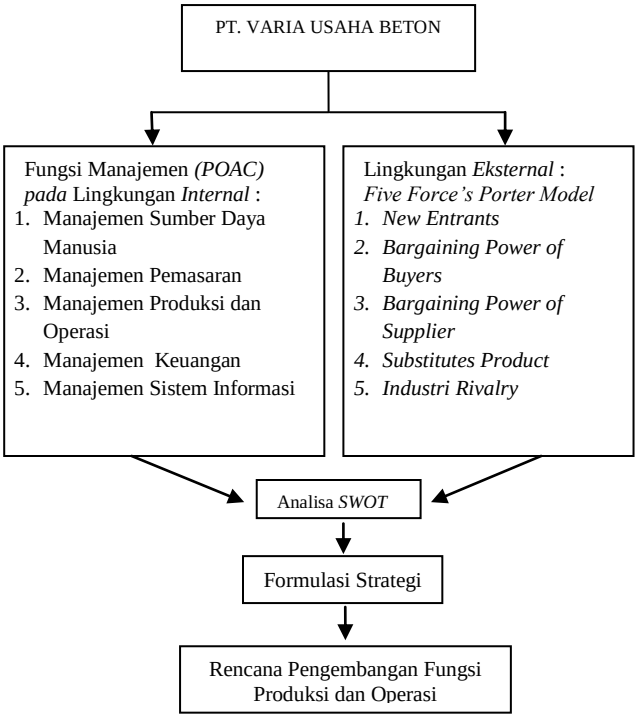
Selain itu, pengelolaan yang baik juga dilihat dari fungsi bisnis yang telah berdiri diperusahaan.Menurut Stoner (dalam Siswanto, 2005) fungsi-fungsi bisnis terdiri dari : (1)*Human Resource*, yaitu departemen manajemen yang berfungsi untuk mendapatkan sumber daya manusia terbaik, (2)*Marketing*, yaitu departemen manajemen yang berfungsi untuk memenuhi kebutuhan dan kemauan dari konsumen, (3)*Production and Operation*, yaitu departemen manajemen yang berfungsi untuk menghasilkan barang atau jasa yang sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen dan teknik produksi yang seefisien mungkin, (4)*Finance*, yaitu departemen manajemen yang berfungsi untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mencapai tujuan secara ekonomis yaitu diukur dari profit, (5)*Information System*, yaitu departemen manajemen yang berfungsi untuk memastikan bisnis berjalan dengan jangka panjang dengan menyediakan sistem serta informasi yang berkaitan dengan usaha baik informasi *internal* maupun *eksternal*.

Dalam pengembangan usaha juga melihat lingkungan eksternal perusahaan yang dimana hal tersebut sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan hidup dari suatu perusahaan itu sendiri. Lingkungan eksternal itu sendiri menurut Michael Porter dalam teory *Five Forces's Porter* terdiri dari pendatang baru, kekuatan tawar pembeli, kekuatan tawar pemasok, potensi produk pengganti dan persaingan dalam satu lingkungan industri.

Penelitian ini memiliki empat tujuan. Pertama, menggambarkan pengelolaan usaha pada setiap fungsi bisnis yang dimiliki perusahaan. Fungsi bisnis ini berupa manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, manajemen produksi dan operasi, manajemen keuangan serta manajemen sistem informasi. Kedua, menganalisa situasi dan kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Ketiga, melakukan analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*). Keempat, merumuskan alternatif strategi pengembangan bagi fungsi produksi dan operasi. Penetapan penelitian ini diadakan di PT. Varia Usaha Beton. Fungsi produksi dan operasi sangat penting untuk dikembangkan secara berkesinambungan karena bagian produksi merupakan bagian yang bertanggung jawab akan jaminan kualitas produk yang dihasilkan. Kualitas produk yang bagus yang dihasilkan oleh perusahaan merupakan salah satu bentuk kinerja yang baik dari bagian produksi dan operasi, sehingga pengembangan dan pengelolaan yang baik pada bagian produksi dan operasi menentukan keberhasilan suatu perusahaan sebagai produsen yang baik.

Kerangka Pemikiran

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



Gambar 1 diatas menyajikan kerangka penelitian, berdasarkan gambar tersebut maka penelitian ini diawali dengan melakukan analisa terhadap lingkungan internal dan lingkungan. Lingkungan internal itu sendiri terdiri dari setiap fungsi manajemen yang ada pada setiap fungsi bisnis yaitu sumber daya manusia, pemasaran, produksi dan operasi, keuangan dan sistem informasi. Lingkungan eksternal dilihat dari *Five Forces's Porter Model* yaitu pendatang baru (*new entrants*), kekuatan tawar pembeli (*bargaining power of buyers*), kekuatan tawar pemasok (*bargaining power of supplier*), potensi produk pengganti (*substitutes product*), dan persaingan dalam industri (*industry rivalry*).

Setelah mendapatkan informasi terkait lingkungan internal dan lingkungan eksternal, peneliti melakukan analisa SWOT yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terdapat pada perusahaan. Hasil analisa SWOT tersebut dimasukkan kedalam matrik SWOT yang kemudian didapatkan alternatif-alternatif strategi. Dari berbagai alternatif strategi yang ada, kemudian peneliti melanjutkan formulasi strategi generik Porter yang merupakan pemilihan strategi yang berhubungan dengan salah satu alternatif strategi. Tahap akhir dari penelitian adalah menyusun rencana pengembangan fungsi produksi dan operasi yang dilihat dari tujuan jangka panjang, tujuan tahunan serta kebijakan-kebijakan yang dapat dilaksanakan setiap fungsi bisnis untuk pengembangan terhadap fungsi produksi dan operasi.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Strategi penelitian kualitatif ini dipilih penulis untuk mengamati suatu fenomena, mengumpulkan informasi dan menyajikan hasil penelitian.

Definisi Konseptual

Definisi konseptual dari variabel-variabel yang akan di analisis yaitu sebagai berikut :

Fungsi Manajemen

Menurut Terry (dalam Siswanto, 2005) dalam *Principles of Management* mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen terdiri dari :

a. *Planning* , yaitu merupakan kegiatan yang berkaitan dengan pemilihan alternatif-alternatif, kebijaksanaan-kebijaksanaan, prosedur-prosedur, dan program-program sebagai bentuk usaha untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Dalam hal ini *Planning* dapat dijabarkan sebagai berikut :
   - Penetapan tujuan / sasaran yang akan dicapai.
   - Penentuan kebijakan yang akan dipakai.

b. *Organizing* , yaitu merupakan suatu tindakan atau kegiatan menggabungkan seluruh potensi yang ada dari seluruh bagian dalam suatu kelompok orang atau badan atau organisasi untuk bekerja secara bersama-sama guna mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama, baik untuk tujuan pribadi atau tujuan kelompok dan organisasi. Dalam hal ini *Organizing* dapat dijabarkan sebagai berikut :
   - Mengelompokkan kegiatan yang ada pada setiap departemen.
   - Mengkordinasi tugas kedalam departemen.
   - Penggunaan prosedur / pengaturan khusus dalam kegiatan.

c. *Actuating* , yaitu merupakan implementasi dari perencanaan dan pengorganisasian, dimana seluruh komponen yang berada dalam satu sistem dan satu organisasi tersebut bekerja secara bersama-sama sesuai dengan bidang masing-masing untuk dapat mewujudkan tujuan. Tugas manager disini menggerakkan sumber daya dalam melaksanakan tugas yang ditetapkan. Dalam hal ini *Actuating* dapat dijabarkan sebagai berikut :
   - Pengarahan kepada pekerja terhadap tugas yang telah ditetapkan.
   - Penerapan komunikasi yang baik antar atasan (manager) dan bawahan agar dapat bekerja bersama-sama dan tidak muncul salah pengertian.

d. *Controling* , yaitu merupakan pengendalian semua kegiatan dari proses perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan, apakah semua kegiatan tersebut memberikan hasil yang efektif dan efisien serta bernilai guna dan berhasil guna. Dalam hal ini *Controling* dijabarkan sebagai berikut :
   - Pengawasan terhadap kinerja pekerja
   - Mengawasi hal-hal apa saja yang ada pada perusahaan supaya kegiatan operasi tetap pada jalur yang ditentukan sebelumnya.

Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan segala hal yang ada didalam ruang lingkup organisasi dan lingkungan internal terdiri dari fungsi-fungsi bisnis sebagai berikut :

a. Sumber Daya Manusia (Robert dan John, 2001)
   - Membina sumber daya manusia sesuai dengan tujuan
   - Menyeleksi karyawan
   - Melatih (*training*) karyawan
   - Mengevaluasi / menilai prestasi dari karyawan
   - Memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.
b. Pemasaran (Kotler dan Amstrong, 2010)
   - Melaksanakan kegiatan pemasaran sehingga tercapainya tujuan perusahaan melalui tahapan yang ada pada bauran pemasaran.
   - Memperoleh tingkat keuntungan pertukaran melalui promosi-promosi terhadap pembeli dalam mencapai sasaran tujuan.
c. Produksi dan Operasi (Assauri, 2008)
   - Menggunakan sumber daya yang ada untuk menciptakan produk dan menambah nilai dari kegunaan produk.
   - Mengatur barang atau jasa dalam jumlah, kualitas, harga, serta waktu.
   - Jenis proses produksi yang terjadi
   - Jenis pengendalian produksi
   - Tahapan-tahapan pengendalian produksi
   - Alat-alat yang dipakai dalam pengendalian produksi.
d. Keuangan (Weston dan Copeland, 1995)
   - Pengelolaan dan penggunaan sumber-sumber dana.
   - Pembuatan keputusan terhadap investasi, pendanaan, dan manajemen aktiva.
   - Memaksimalkan kemakmuran pemegang saham melalui peningkatan nilai saham.
e. Sistem Informasi (Gondodiyoto, 2007)
   - Mendukung pengambilan keputusan manajemen melalui penyajian informasi yang berkaitan dengan kegiatan internal dan eksternal perusahaan..
   - Mendukung fungsi-fungsi kepengurusan manajemen melalui penyajian berbagai laporan pertanggungjawaban.
   - Mendukung kegiatan operasi perusahaan dengan penyajian informasi yang diperlukan departemen lain.

Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal yaitu hal-hal yang berada di luar perusahaan terdiri dari :

a. Masuknya Pesaing Baru
   - Besar atau kecilnya skala ekonomi dalam satu industri.
   - Persyaratan modal dalam memasuki industri yang ada.
   - Kemampuan dalam mendiferensiasikan produk yang ada.
   - Sulitnya memperoleh teknologi atau pengetahuan yang khusus.
   - Kebutuhan terhadap jalur distribusi dan akses terhadap bahan baku.
   - Kebijakan dan peraturan pemerintah terhadap kegiatan industri.
b. Kekuatan Tawar Pembeli
   - Pembeli memiliki daya tawar yang kuat jika pembeli melakukan pembelian dalam jumlah yang besar.
   - Pembeli dapat mengurangi jumlah penjualan perusahaan jika harga produk yang ditawarkan terlalu tinggi dan mutunya tidak berkualitas.
   - Pembeli memiliki daya tawar yang kuat apabila produk yang dibeli adalah produk yang standart dan banyak tersedia di perusahaan lainnya.
   - Daya tawar pembeli menjadi kuat jika produk yang dibeli hanya memberikan manfaat yang rendah.
c. Produk Pengganti
   - Ancaman produk pengganti kuat jika memiliki harga dan kualitas yang lebih bagus daripada produk yang ada sebelumnya.
   - Ancaman produk pengganti kuat jika memiliki manfaat yang lebih baik terhadap produk yang ada.
   - Ancaman produk pengganti kuat apabila ketersediaan produk pengganti tersebut banyak.
d. Kekuatan Tawar Pemasok
   - Pemasok memiliki produk yang unik dan tidak dimiliki perusahaan pemasok lainnya.
   - Pemasok dapat menaikkan harga dan menurunkan kualitas jika pemasok hanya sendiri dalam satu industri.
   - Salah satu industri bukan bagian penting bagi pemasok.
e. Pesaing dalam industri yang sama
   - Persaingan semakin ketat jika pesaing baru masuk dengan ukuran dan kekuatan yang sama dengan perusahaan sebelumnya.
   - Pertumbuhan industri yang lambat meningkatkan intensitas persaingan.
   - Jumlah pesaing yang terus bertambah dalam industri.

Analisa SWOT

- *Strength* yaitu suatu hal yang sangat dikuasai atau dimiliki perusahaan yang dapat meningkatkan daya saing.
- *Weakness* yaitu suatu hal yang tidak baik atau kondisi yang tidak menguntungkan posisi perusahaan dalam pasar.
- *Opportunities* yaitu suatu hal diluar perusahaan yang menjadi faktor penting dalam membentuk strategi, serta bisa menjadi keuntungan bagi perusahaan.
- *Threats* yaitu faktor dari lingkungan eksternal perusahan yang dapat mengganggu profitabilitas dan kesejahteraan perusahaan.

Setelah mengidenfitikasi kekuatan serta kelemahan internal perusahaan dan peluang dan ancaman yang ada, maka langkah selanjutnya memasukkan data-data yang ada ke dalam

Matrix SWOT, dimana dalam Matrix SWOT terdapat strategi-strategi sebagai berikut:

- Strategi SO (*Strength – Opportunities*)
  Strategi ini diformulasikan berdasarkan perilaku perusahaan, yang didesain dengan menggunakan kekuatan perusahaan untuk memperoleh kesempatan yang ditercipta dari keadaan lingkungan.
- Strategi WO (*Weakness – Opportunities*)
  Strategi ini diformulasikan dengan menggunakan kesempatan yang disediakan oleh lingkungan agar kelemahan perusahaan dapat diminimalisir sekecil mungkin.
- Strategi ST (*Strength – Threats*)
  Strategi ini diformulasikan dengan menggunakan kekuatan perusahaan untuk mengatasi ancaman akibat dari lingkungan sekitar.
- Strategi WT (*Weakness – Threats*)
  Strategi ini diformulasikan untuk menghadapi dan mengurangi dampak dari ancaman serta mengurangi resiko kerusakan dari kelemahan.

Menurut David (2006) terdapat delapan tahapan dalam membuat matriks SWOT yaitu sebagai berikut :

- Tuliskan daftar peluang-peluang eksternal dari perusahaan di sel *Opportunity*.
- Kemudian tuliskan daftar ancaman eksternal perusahaan di sel *Threats*.
- Tuliskan daftar kekuatan kunci internal perusahaan di sel *Strength*.
- Tuliskan daftar kelemahan kunci internal perusahaan di sel *Weakness*.
- Tentukan strategi yang tepat dalam menggunakan kekuatan-kekuatan internal untuk menangkap peluang yang ada dan kemudian catat hasilnya dalam sel Strategi SO (*Strength dan Oportunity*).
- Tentukan strategi yang tepat dalam mengatasi kelemahan-kelemahan internal menggunakan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel Strategi WO (*Weakness dan Oportunity*).
- Tentukan strategi yang tepat dalam menggunakan kekuatan-kekuatan internal untuk mengatasi ancaman-ancaman eksternal, dan catat hasilnya dalam sel Strategi ST (*Strength dan Threats*).
- Tentukan strategi yang tepat dalam mengatasi kelemahan-kelemahan internal serta ancaman-ancaman eksternal, dan catat hasilnya dalam sel Strategi WT (*Weakness dan Threats*).

Formulasi Strategi

Dengan memformulasikan strategi berarti mempertimbangkan pengembangan visi, misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta menentukan kekuatan dan kelemahan internal sehingga bisa merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi yang akan dilaksanakan. Dalam memformulasi strategi, peneliti menggunakan strategi generik Porter yaitu :

- *Cost Leadership*
  Cost leadership strategi bertujuan untuk mencapai efisiensi biaya dalam menjalankan suatu bisnis dan mencapai keunggulan biaya secara menyeluruh dibandingkan pesaingnya. Untuk mencapai keunggulan biaya, maka pengendalian terhadap biaya menjadi hal yang penting.
- *Differentation*
  Strategi difernsiasi merupakan upaya perusahaan untuk menarik perhatian konsumen dengan berbagai atribut unik dan ciri khas yang tidak dimiliki oleh produk pesaing. Dengan adanya diferensiasi produk, diharapkan akan terjadi loyalitas konsumen. Atribut diferensiasi bisa beruapa bentuk jaringan distribusi, pelayanan pelanggan, dan teknologi.
- *Focus*
  Strategi fokus merupakan strategi yang berupaya untuk melakukan pemusatan aktifitas dan perhatian dari keinginan pembeli, dari tiap segmen, persediaan produk, area geografis tertentu, dan pelayanan yang sesuai dengan selera konsumen.

Rencana Pengembangan

- Tujuan tahunan
  Tujuan tahunan sangat penting untuk implementasi strategi karena merupakan dasar untuk mengalokasikan sumber daya, sebagai mekanisme utama untuk mengevaluasi manajer, merupakan instrumen utama untuk memantau kemajuan menuju pencapaian tujuan jangka panjang, dan membangun organisasi, divisi, dan mendukung strategi yang akan diterapkan.(David, 2006)
- Kebijakan
  Kebijakan memfasilitasi pemecahan masalah yang timbul dan membimbing pelaksanaan strategi. Kebijakan merupakan sebuah alat untuk implementasi strategi. Kebijakan menetapkan batas-batas, kendala, dan batasan pada jenis tindakan administratif yang terdapat dalam pemberian hadiah (*reward*) dan perilaku sanksi, kebijakan membantu menjelaskan apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan dalam mengejar tujuan organisasi.(David, 2006)

Penentuan Nara Sumber

Sampling yang digunakan adalah *theoritical sampling* yaitu jenis "*purporsive sampling*". Menurut Sugiyono (2007) *purporsive sampling*adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan atau penilaian dari peneliti. Alasannya dikarenakan target sampel sumber data yang diinginkan merupakan data yang lebih spesifik terhadap suatu hal, dalam hal ini peneliti dengan sengaja memilih nara sumber sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki narasumber terhadap kebutuhan data bagi peneliti.

Jenis Data

Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini yaitu data kualitatif. Data kualitatif menurut Sugiyono (2007) data yang berbentuk kata-kata, bukan dalam bentuk angka. Data kualitatif diperoleh melalui berbagai macam teknik pengumpulan data misalnya wawancara, analisis dokumen, diskusi terfokus, atau observasi yang telah dituangkan dalam catatan lapangan (transkrip). Bentuk lain data kualitatif bisa berupa gambar yang diperoleh melalui pemotretan atau rekaman video.

Sumber Data

Sumber data adalah sesuatu yang menjadi sumber untuk memperoleh sebuah data. Beberapa macam sumber data yang

dipakai oleh penulis yaitu berupa data primer dan data sekunder.

a. Data Primer, menurut Sugiyono (2007) data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data atau data yang diperoleh melalui pengamatan langsung terhadap kegiatan. Data-data primer dalam penelitian ini berupa data yang diperoleh dari hasil wawancara yang terkait dengan fungsi manajemen, fungsi bisnis, liingkungan internal, lingkungan eksternal yang berdampak pada perusahaan.
b. Data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data misalnya dari orang lain atau dokumen-dokumen. Data sekunder dalam penelitian ini yaitu *Company Profile*, dokumen laporan kegiatan, *job description*.

Metode Pengumpulan Data

Dalam mendapatkan data guna membantu dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode pengumpulan data berupa wawancara semi terstruktur yaitu menggunakan pertanyaan yang tersusun dan berurutan.Untuk suatu wawancara yang semi-terstruktur lebih terbuka dan dimana pihak yang diwawancarai bisa dimintai pendapat dan ide-idenya, segala sesuatunya direncanakan dengan baik dan percakapan yang terjadi diarahkan untuk menggali topik yang lebih mendalam serta pertanyaan-pertanyaan baru ditujukan untuk memperdalam topik (Sugiyono, 2007).

Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode perbandingan tetap (*Constant Comparative Method*) yaitu suatu proses membandingkan data yang baru dikumpulkan, dibandingkan dengan data sebelumnya dan kemudian secara tetap membandingkan satu kategori dengan kategori yang lainnya. Menurut Miles dan Huberman (1992) bahwa dalam melakukan analisa data kualitatif terdapat beberapa langkah seperti : (a) Reduksi Data, (b) Penyajian Data, (c) Penarikan Kesimpulan.

Pengujian Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengujian data berupa triangulasi sumber yaitu triangulasi sumber data dilakukan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang diperoleh dari beberapa sumber. Triangulasi sumber ini berdasarkan masing-masing informan yang mampu memberikan informasi terkait dalam setiap fungsi bisnis serta lingkungan eksternal. Triangulasi pada sumber informan ini terdiri dari Bapak Agus selaku Kepala *Plant*, Ibu Wari selaku Koordinator Administrasi, Bapak Eddy selaku Kepala Produksi, Bapak Herry selaku Kepala Bagian Sumber Daya Manusia dan Umum, Bapak Hendy selaku Kepala Bagian Pemasaran Beton Siap Pakai, Bapak Mustofa selaku Kepala Bagian Sistem Informasi, Ibu Nur selaku Kepala Bagian Keuangan dan Akuntansi. Triangulasi informan sumber daya manusia adalah Bapak Agus, Ibu Wari, dan Bapak Herry. Triangulasi informan pemasaran adalah Bapak Agus, Ibu Wari, dan Bapak Hendy. Triangulasi informan produksi dan operasi adalah Bapak Agus, Ibu Wari, dan Bapak Eddy. Triangulasi informan keuangan adalah Bapak Agus, Ibu Wari, dan Ibu Nur. Triangulasi informan sistem informasi adalah Bapak Agus, Ibu Wari, dan Bapak Mustofa. Sedangkan untuk triangulasi informan lingkungan eksternal adalah Bapak Agus dan Ibu Wari. Hasil triangulasi secara lengkap lihat pada Setiawan (2013).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Lingkungan Internal

Analisa lingkungan internal terdiri dari fungsi manajemen yang meliputi *planning, organizing, actuating dan controling* pada setiap fungsi bisnis pada perusahaan yaitu fungsi sumber daya manusia, fungsi pemasaran, fungsi produksi dan operasi, fungsi keuangan dan fungsi sistem informasi.

Analisa Sumber Daya Manusia

Perusahaan menetapkan sasaran yang akan dicapai dalam hal sumber daya manusia berupa pengembangan kualitas SDM yang berkelanjutan. Dalam mencapai sasaran tersebut, selama ini perusahaan berupaya dalam melakukan berbagai kebijakan seperti dalam hal penyeleksian karyawan yang lebih ketat. Penyeleksian karyawan yang ketat diupayakan melalui tes-tes tertentu dari perusahaan yang lebih spesifik terhadap kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja.

Proses penyeleksian dimulai dengan wawancara terlebih dahulu yang dilakukan oleh bagian personalia, kemudian calon pekerja lanjut ketahap tes minat. Apabila calon pekerja lolos dalam dua hal tersebut maka akan lanjut ketahap tes psikologi dan tes akademik (ilmu terapan). Tes psikologi untuk melihat kepribadian dan kejiwaan pekerja. Apabila kejiwaan bagus dan kepribadian yang baik maka akan berpengaruh terhadap kinerja di perusahaan nantinya. Kemudian tes akademik ditujukan untuk menyesuaikan kemampuan pekerja terhadap kebutuhan perusahaan. Tes akademik berhubungan dengan kemampuan calon pekerja terhadap jabatan yang diinginkannya. Jika calon pekerja melamar pada bagian keuangan maka tes ilmu terapan yang diberikan berhubungan dengan keuangan. Apabila lulus maka calon pekerja diterima bekerja oleh perusahaan.

Perusahaan juga ada menetapkan kualifikasi dalam hal merekrut karyawannya. Minimal perusahaan membutuhkan karyawan yang lulus D3, untuk umur dan status tidak diperhitungkan. Kemudian pendidikan yang ditempuh pelamar tidak harus sepenuhnya sesuai dengan jabatan yang diinginkan. Namun pada bidang tertentu seperti di bagian produksi yang berhubungan dengan teknis, harus sesuai pendidikan yang ditempuh serta ada ditetapkan syarat minimal pengalaman bekerja juga.

Karyawan yang memiliki prestasi akan diberi penghargaan oleh perusahaan. Karyawan yang bisa mencapai target tertentu melalui kinerja tribulanan maka akan mendapatkan minimal satu kali gaji bulanan. Mengenai sistem pensiun, perusahaan mengikuti perhitungan dan ketentuan pensiun berdasarkan Undang-Undang Ketenagakerjaan.Perusahaan memiliki standar kerja yang sederhana yaitu berupa ketetapan pemakaian seragam kerja, adanya absensi melalui finger print, sedangkan untuk mengenai jam kerja maka karyawan masuk kerja jam 8 pagi, istirahat jam 12 sampai jam 1 siang dan pulang kerja jam 4 sore. Peraturan mengenai jam kerja terhadap bagian top manajemen ataupun bagian kepala lebih fleksibel dan tidak terikat untuk selalu *on time* seperti yang ditetapkan. Dalam hal pengaturan sumber daya manusia didasarkan pada prosedur khusus berupa SOP. SOP tersebut menyangkut beberapa hal seperti standar kinerja karyawan,

evaluasi kinerja, pelatihan, audit,ketentuan jam kerja, cara berpakaian, cara berkomunikasi, cara melayani konsumen, dan lainnya.

Dalam kegiatan sumber daya manusia, pengarahan jarang dilakukan karena kegiatan-kegiatan karyawan sudah tercantum dalam buku kegiatan rutinitas perusahaan. Dalam buku rutinitas tersebut mencakup cara pelayanan, cara komunikasi yang baik antar sesama pekerja, menjaga kebersihan dan berperilaku yang baik.

Perusahaan juga memberikan fasilitas kepada karyawan, fasilitas ini diberikan tentu untuk mendukung kinerja karyawannya. Perusahaan selalu melakukan pengawasan terhadap kegiatan sumber daya manusia. Dalam hal sistem pengawasan, perusahaan melakukan internal audit selama 3 bulan sekali dan juga eksternal audit berupa penerapan ISO dalam 6 bulan sekali. Internal audit berupa pelaporan-lepaoran melalui kepala bagian tiap departemen terhadap kinerja bawahan. Untuk penerapan ISO, sejauh ini perusahaan sudah mendapatkan ISO UKAS 9001:2000 mengenai Kualitas Manajemen. Hal tersebut berhubungan dengan peningkatan kualitas kerja, kualitas produk, komitmen manajemen, proses realisasinya dan pengevaluasian. Juga terdapat ISO OHSAS 180001:2007 mengenai Kesehatan dan Keamanan yaitu berupa bagaimana perusahaan telah menetapkan peraturan dalam menjamin keselamatan pekerjanya yang berhubungan dengan kegiatan operasional serta tanggungan kesehatan kepada karyawannya.

Analisa Pemasaran

Penetapan sasaran yang akan dicapai dalam hal pemasaran yaitu berupa pencapaian target penjualan. Target penjualan berupa keseluruhan total penjualan yang terjadi selama satu tahun kerja dari keseluruhan bagian produksi perusahaan. Selain itu juga sasaran pemasaran berupa penjadwalan promosi yang tepat pada waktu kegiatan promosi itu diperlukan. Kebijakan yang diterapkan pemasaran seperti harus mampu mencari proyek besar yang nantinya bisa memenuhi target penjualan yang telah diagendakan.

Kegiatan pemasaran perusahaan juga didasarkan pada bauran pemasaran yang dimana dalam hal ini perusahaan memposisikan produknya sebagai produk beton yang harganya lebih murah dari pesaing lainnya, hal ini karenakan lokasi perusahaan yang tidak jauh dari Kota Surabaya yang dimana target konsumen yaitu wilayah Surabaya. Sehingga biaya variabel transportasi berkurang dan juga bentuk dan isi promosi mencantumkan ketepatan waktu dan harga yang bersaing. Dalam kegiatan pemasaran, perusahaan masih mengalami kendala pada penetapan harga yang sesuai bagi konsumen serta kendala dalam memenuhi janji dari isi promosi berupa ketepatan waktu produksi. Informan juga mengatakan bahwa kinerja pemasaran pada saat ini masih belum memuaskan dikarenakan biaya yang dianggarkan sangat besar namun pencapaian prestasi belum terasakan. Media promosi yang digunakan untuk memasarkan produk melalui facebook, poser, webmail serta plakat-plakat dijalan.

Pemasaran perusahaan telah berdiri sendiri dan juga memiliki departemen khusus dalam melaksanakan kegiatannya yaitu bagian pemasaran BSP dan bagian pemasaran Non BSP. Pemasaran BSP merupakan bagian pemasaran yang lebih khusus ke produk yang siap pakai seperti beton siap pakai, beton masonry. Sedangkan pemasaran Non BSP yaitu kegiatan pemasaran mengenai produk beton yang belum siap pakai seperti beton pracetak. Perusahaan juga memiliki prosedur khusus dalam hal kegiatan pemasaran. Prosedur khusus tersebut hanya berupa penggunaan media promosi, penggunaan bahasa promosi yang benar seperti kebenaran informasi yang dicantumkam dalam kegiatan promosi, serta pengaturan desain dan gambar.

Perusahaan melakukan hal-hal tertentu dalam mengarahkan kegiatan pemasaran. Pengarahan dilakukan oleh kepala bagian pemasaran mengenai hal dalam menetapkan jadwal yang tepat dalam melakukan promosi, selain itu juga mengarahkan karyawan (sales force) bagaimana cara melobi konsumen dengan berkomunikasi yang baik serta memberikan penawaran yang menarik. Dalam hal pengawasan kegiatan pemasaran dilakukan oleh Kepala Bagian Pemasaran. Pengawasan lebih diarahkan pada cara kerja staff pemasaran seperti cara penggunaan bahasa promosi, kemudian menggunakan desain gambar yang sesuai peraturan perusahaan, selain itu staff pemasaran yang akan bertugas kelapangan harus memiliki surat izin / surat keterangan dari kepala pemasaran, ini dikendalikan dengan maksud staff yang keluar memiliki bukti tertulis dan jelas akan kegiatan yang dilaksanakan diluar kantor.

Analisa Produksi dan Operasi

Perusahaan memiliki sasaran yang harus dicapai dalam hal produksi yaitu berdasarkan tujuan-tujuan jangka pendek, yang dimana jika ada pesanan konsumen dan dalam produksi sudah ditetapkan maksimal kapasitas produksi perusahaan, sehingga perusahaan sudah menetapkan kebijakan bahwa jadwal produksi berdasarkan jangka waktu pendek dibagi menjadi mingguan, dalam setiap minggunya harus menyelesaikan minimal seperempat total produksi.

Dalam hal proses produksi perusahaan menggunakan alat khusus berupa car mix, pompa beton, semen tengker, truck mixer,dan lainnya. Kegiatan produksi dan operasi perusahaan sudah berdiri sendiri dan perusahaan memiliki departemen khusus dalam melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan produksi.

Dalam kegiatan produksi juga ada prosedur khusus yang ditetapkan, prosedur khusus ini dilihat dari SOP. Selama proses produksi, perusahaan masih mengalami beberapa kendala seperti kerusakan alat di tengah kegiatan produksi.Kegiatan produksi perusahaan biasanya yang dilaksanakan di tempat yang telah ditetapkan, misalnya perusahaan sekarang memproduksi beton di daerah Pakuwon City maka segala peralatan dan material harus sudah berada di daerah produksi. Namun pada waktu tertentu, peralatan yang dipakai rusak dan perusahaan tidak mempunyai sparepart peralatan sehingga harus menghentikan kegiatan produksi sesaat sampai teknisi perbaikan peralatan memperbaiki peralatan tersebut.

Selain itu kendala berupa penerimaan material yang sering terlambat didatangkan oleh pemasok. Pemasok ini datangnya dari daerah-daerah seperti Lumajang dan Tuban yang lokasinya memang cukup jauh sehingga jika terjadi hujan deras ataupun kendala alam lainnya membuat pemasok menjadi tidak tepat waktu. Selain itu juga kendala berupa kapasitas peralatan yang masih belum cukup besar. Untuk memproduksi dalam kapasitas besar perusahaan sering mengalami kelalaian jadwal produksi dikarenakan peralatan

yang ada belum bisa memproduksi melewati kapasitas yang diinginkan konsumen.

Pengarahan proses produksi sering dilakukan sehubungan perusahaan juga memakai tenaga kerja outsourcing. Tenaga kerja outsourcing ataupun tenaga kerja baru perlu diarahkan dalam hal teknis berupa penggunaan alat, pencampuran bahan dan lainnya. Dalam hal ini juga diberikan motivasi yaitu berupa pemberian bonus yang dilihat dari prestasi kinerja tribulanan. Jika ada kesalahan yang dilakukan pekerja secara berulang-ulang setelah diberi peringatan maka akan dipotong penghasilannya.

Untuk pengendalian kegiatan proses produksi sudah dilakukan perusahaan dengan ketat. Kegiatan pengendalian ini ditujukan supaya awal kegiatan perencanaan produksi bisa sesuai dengan proses akhir yang ingin dicapai dan menjadi kesepakatan bersama dengan konsumen. Pengendalian terhadap proses produksi melalui tahapan pengecekan material, jenis material dan kualitasnya, juga termasuk dalam pengecekan terhadap pengarahan dalam melakukan pencampuran bahan material. Dalam hal pengendalian bahan baku, perusahaan berdasarkan pesanan-pesanan dari konsumen sehingga bahan baku akan didatangkan langsung dari pemasok apabila kegiatan produksi dimulai baik untuk di pabrik maupun di lokasi proyek/lokasi konsumen.

Dalam hal persediaan bahan baku, perusahaan tidak mempunyai tempat khusus untuk menyimpan bahan baku, apabila dalam kegiatan produksi terdapat sisa bahan baku maka bahan baku tersebut diletakkan dipabrik, namun dalam hal penyimpan khusus belum ada kecuali untuk barang jadi seperti beton pracetak dan beton masonry yang dimana setelah selesai di produksi maka produk-produk tersebut disimpan dalam gudang dan pada hari yang dijadwalkan akan diantarkan kekonsumen.

Untuk pengecekan kesesuaian hal-hal tersebut perusahaan menggunakan *Purchase Oder*, *Material Requirement Planning*, *Bill of Material*. Perusahaan menyesuaikan spesifikasi pesanan dari konsumen terhadap produk-produk apa saja yang akan diproduksi melalui *purchase order*, kesesuaian dan ketersediaan jenis dan mutu material tertentu yang akan dipakai dilihat melalui *bill of material*, pengadaaan peralatan dan mesin-mesin yang akan dipakai dilihat dari MRP. Pengedalian produksi perusahaan berdasarkan jenis *order control* yang dimana kegiatan produksi akan dimulai jika terjadi pesanan dari konsumen dan kegiatan yang berhubungan produksi dalam hal pengendalian produksi baru dijalankan terhadap pesanan tersebut. Pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan produksi juga merupakan tanggung jawab dari tiap kepala produksi.

Sedangkan mengenai standar kualitas, perusahaan mengikuti tata aturan kebijakan pemerintah yaitu Standar Nasional Indonesia(SNI). Selain itu juga ada PBI (Peraturan Beton Indonesia) tahun 1989 yang mencantumkan peraturan dan proses produksi pencampuran dalam membuat beton.Dan apabila terjadi hasil produk yang tidak sesuai standart dan spesifikasi perusahaan , maka perusahaan akan melakukan produksi ulang terhadap produk yang dianggap cacat tersebut sehingga sesuai dengan standart yang telah ditetapkan. Hal ini dilakukan perusahaan untuk menjamin kepercayaan dan royalitas konsumen walaupun harus mengeluarkan biaya lebih.

Analisa Keuangan

Penetapkan sasaran yang akan dicapai dalam hal keuangan perusahaan adalah melakukan upaya efisiensi biaya serta meningkat nilai perusahaan yang dilihat dari jumlah asset dan penjualan. Dalam mencapai sasaran tersebut, bagian keuangan melakukan kebijakan dalam hal pemotongan biaya-biaya pada anggaran yang dianggap tidak diperlukan. Kebijakan dilakukan seperti memotong biaya produksi, biaya tenaga kerja yang pada bagian tertentu, biaya pemasaran yang berlebihan. Kebijakan-kebijakan tersebut dilakukan supaya perusahaan bisa mengefisiensi biaya yang dikeluarkan dan meningkatkan margin perusahaan.

Perusahaan menggunakan prosedur khusus berupa SOP dalam hal pengaturan kinerja keuangan. Pengaturan tersebut berupa bagaimana setiap pekerja bagian keuangan harus mengikuti format yang disediakan perusahaan dalam mencatat arus uang yang masuk dan keluar kedalam berbargai jenis laporan.Pengarahan terkadang juga dilakukan hanya berupa dalam hal pencatatan biaya-biaya yang spesifik dan tidak berhubungan dengan kegiatan utama produksi. Pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan keuangan membawa dampak yang baik dalam hal ketersediaan informasi keuangan yang tepat, adanya kejelasan mengenai aliran dana keluar dan dana masuk.Dalam kegiatan keuangan, perusahaan menggunakan sistem pengawasan melalui laporan-laporan khusus antar departemen yang berhubungan dengan keuangan, serta melakukan audit laporan keuangan setiap minggunya. Pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan selama ini sudah berjalan dengan baik.

Lingkungan Eksternal

Dalam penelitian ini, pengaruh-pengaruh lingkungan eksternal pada perusahaan dilihat Five Forces's Porter Model. Lingkungan ekternal dalam perusahaan terdiri dari ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pembeli, kekuatan tawar pemasok, potensi produksi pengganti dan persaingan dalam industri.

Analisa Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru merupakan pesaing yang selalu berinovasi ataupun datang dengan membawa kapasitas besar , modal besar ataupun teknologi yang lebih baik dari perusahaan. Tentunya intensitas persaingan antar perusahaan akan terus meningkat jika perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke dalam satu industri tertentu. Pada umumnya ada beberapa hal yang bisa menjadi faktor penghambat bagi perusahaan baru untuk masuk ke dalam suatu industri. Hal-hal tersebut yang menjadi penghambat seperti skala ekonomi, persyaratan modal yang besar, diferensiasi produk, lokasi yang tidak menguntungkan, kurangnya akses bahan baku, memperoleh teknologi, memiliki pengetahuan khusus, dan peraturan pemerintah.

1) Skala Ekonomi

   Dalam hal skala ekonomi bisa menjadi penghambat bagi perusahaan baru. Skala ekonomi disini dilihat dari *cost per unit* yang dimana kemampuan perusahaan untuk berproduksi secara besar dengan mengurangi biaya produksi itu sendiri, sehingga dalam proses produksinya diperlukan kapasitas produksi yang besar untuk menghasilkan produk dengan menekan biaya serta tidak mempengaruhi perubahan biaya variabel. Dalam industri manufaktur beton ini memerlukan kapasitas produksi yang

besar, jika adanya perusahaan baru masuk dan memiliki kapasitas kecil maka akan ditinggalkan konsumen karena rata-rata proyek yang ada bersifat jangka panjang dan memerlukan kapasitas produksi yang banyak. Oleh karena itu perusahaan baru harus mampu bersaing dengan memiliki kapasitas produksi yang besar supaya bisa mengurangi biaya produksi.

2) Modal

Mengacu pada skala ekonomi di atas dengan adanya kemampuan perusahaan PT. Varia Usaha Beton untuk berproduksi dalam skala besar. Maka untuk memulai usaha ini diperlukan modal yang sangat besar dikarenakan supaya untuk bisa berproduksi maka perusahaan harus membeli peralatan atau mesin-mesin dengan jumlah yang banyak dan tentunya dilihat dari harga beli mesin dan peratalan yang sangat mahal. Mengenai persyaratan modal yang sangat besar ini tentu menjadi penghambat yang lumayan menyulitkan perusahaan-perusahaan baru untuk masuk ke industri.

3) Diferensiasi Produk

Dalam hal diferensiasi produk tidak menjadi hambatan bagi perusahaan baru, karena produk yang dijual merupakan produk standart dan telah ditetapkan peraturan dari pemerintah. Hal ini dimaksudkan supaya setiap produk beton yang dijual kualitasnya sesuai aturan dan kebutuhan dalam hal keamanan penggunaan beton tersebut sama bagi setiap bangunan. Dalam kegiatan produksi beton mengenai standart sudah terdapat dalam peraturan pemerintah seperti PBI (Peraturan Beton Indonesia) dan SNI (Standart Nasional Indonesia).

4) Lokasi

Lokasi yang tidak menguntungkan juga menjadi hambatan bagi pesaing baru dalam kegiatan usaha ini. Dalam hal ini, Kota Surabaya semakin hari yang semakin padat dan kemacetan juga sering terjadi sehingga dalam kegiatan pengiriman barang menjadi tidak lancar. Oleh karena itu pesaing baru harus mampu menentukan lokasi yang tepat supaya demi kelancaran usahanya. Lokasi PT. Varia Usaha Beton ditetapkan oleh PT. Semen Gresik,Tbk di waru-sidoarjo merupakan sebuah rencana pemasaran dalam hal target konsumen di daerah Jawa Timur yang lebih khususnya Kota Surabaya dan sekitarnya. Sebagai induk perusahaan, PT. Semen Gresik,tbk berusaha mengambil peluang terhadap kebutuhan konsumen akan produk beton di wilayah Surabaya.

5) Akses Bahan Baku

Dalam hal kurangnya akses bahan baku bisa menjadi hambatan bagi pesaing baru. Material yang dipakai dalam usaha ini berasal dari daerah-daerah terpencil, pemasok bahan baku kebanyakan berlokasi didaerah dimana terdapat sumber daya alam yang menjadi bahan baku dari usaha manufaktur beton ini. Sehingga ketersediaan pengiriman bahan baku sangat tergantung dari kondisi dari pemasok. Perusahaan sendiri saat ini juga mendapatkan bahan baku dari berbagai wilayah yang berlokasi sekitar daerah Jawa Timur. Oleh karena itu, sangat diperlukan lebih dari satu akses bahan baku untuk mengantisipasi masalah yang muncul. Dan juga mengenai masalah tenaga kerja dan meterial perlu diangkut kelokasi, jika route jalan buruk bisa terjadi keterlambatan pengiriman material. (Wuryanti ,2005).

6) Tekonologi dan Pengetahuan Khusus

Dalam hal memperoleh teknologi, tidak menjadi hambatan bagi pesaing baru. Penggunaan teknologi dalam industri ini semuanya relatif sama, dan dalam memperoleh teknologi tersebut mudah ditemukan di berbagai kota didaerah Jawa. Dalam hal pengetahuan khusus, bukan menjadi hambatan yang berarti bagi pesaing baru. Teknik-teknik dalam membuat beton dan teknik pencampuran semuanya sudah diatur dalam Peraturan Beton Indonesia dan terdapat dalam Standart Nasional Indonesia. Sehingga pesaing baru yang masuk tentu sudah tahu dalam teknik/pengetahuan khusus pembuatan beton yang memang telah disediakan dari pemerintah.

7) Peraturan Pemerintah

Mengenai peraturan khusus dari pemerintah tidak menjadi hambatan bagi pesaing baru. Pemerintah tidak melakukan kebijakan persyaratan tertentu dalam memulai usaha ini. Untuk memulai usaha cukup memiliki modal, izin dari pemerintah setempat dan usaha ini sudah bisa didirikan.

Analisa Kekuatan Tawar Pembeli

Suatu persaingan dalam industri yang intensitasnya meningkat juga diperankan oleh kegiatan membeli dari konsumen. Konsumen yang melakukan peembelian dalam jumlah besar menyebabkan persaingan antar perusahaan semakin ketat dan perusahaan bersaing ingin mendapatkan calon-calon pembeli tersebut. Oleh karena itu, peran konsumen sangat besar dalam mendukung keberhasilan perusahaan PT. Varia Usaha Beton. Penjualan meningkat jika konsumen melakukan pembelian dalam jumlah yang sangat besar.

Dalam hal ini perusahaan memiliki banyak jenis pembeli dari berbagai daerah, baik dalam pulau yaitu sekitar wilayah Surabaya, Mojokerto, Purwokerto, Gresik ataupun Malang. Pembeli ini melakukan orderan yang total jumlahnya tidak sebesar jumlah orderan dari pelanggan tetap. Dimana perusahaan memiliki pelanggan tetap yang dimana mereka sudah mempercayai produk yang dihasilkan Varia Usaha Beton. Pelanggan tetap ini merupakan pelanggan yang memiliki kredibilitas yang bagus, proyeknya banyak, tidak mempunyai tanggungan piutang dan sudah ada kontrak dengan perusahaan. Perusahaan yang menjadi pelanggan tetap untuk beberapa tahun ini yaitu Pakuwon Jati. Perusahaan ini sedang dalam proyek pembangunan perumahan-perumahan besar di daerah Surabaya. Total nilai dari penjualan terhadap pelanggan tetap melebihi total nilai penjualan dari pembeli pada umumnya.

Produk-produk yang dibeli oleh konsumen merupakan produk standart, karena produk perusahaan memang sudah merupakan standart dari aturan pemerintah dan konsumen lebih percaya terhadap produk yang sudah sesuai penerapan dari aturan pemerintah. Konsumen juga tidak memiliki peran penting dalam menentukan harga produk yang dijual. Produk yang telah dipesan oleh konsumen sebelumnya diawali dengan kesepakatan terlebih dahulu mengenai harga, cara pembayaran, jadwal produksi yang tertuang dalam kontrak kerja sama.

Pada awal kontrak kerja sama, pembeli sering berusaha menekan harga jual produk. Namun perusahaan tetap mempertahankan harga jual jika pembelian tidak dalam jumlah besar, dengan maksud bahwa perusahaan tetap mempertahankan kualitas produknya. Konsumen juga sering memberikan saran dan keluhan kepada perusahaan. Saran terhadap perusahaan berupa penambahan kapasitas mesin yang lebih banyak lagi, hal ini dikarenakan perusahaan memiliki harga jual produk yang relatif lebih murah namun tidak bisa menyelesaikan pesanan pembeli yang melebihi kapasitas perusahaan yang ada pada saat ini. Adapun keluhan seperti kegiatan produksi yang sering tidak tepat waktu sesuai jadwal yang ditetapkan.

Analisa Kekuatan Tawar Pemasok

Dalam hal pasokan bahan baku, selama ini perusahaan mendapatkan bahan baku lebih dari satu pemasok. Pemasok ini bekerja sama dengan perusahaan karena ketergantungan bahan bahan terhadap pemasok. Salah satu pemasok ada yang menyediakan bahan baku utama berupa semen, batu pecah, kerikil, namun juga ada pemasok yang hanya menyediakan semen ataupun pasir saja. Beberapa pemasok yang digunakan perusahaan berasal dari daerah berbagai daerah seperti pasir dari Lumajang, semen dari Gresik, *fly ash* dari PT. Paiton dan lainnya. Namun selama ini pemasok sudah dapat diandalkan dalam hal ketersediaan bahan bakunya.Oleh karena itu, perusahaan tergantung terhadap ketersediaan bahan baku dari berbagai pemasok tersebut. Jika pemasok mengalami kendala dalam hal pengiriman material maka kegiatan produksi perusahaan terpaksa terhenti sementara ataupun waktu penyelesaian proyek diundur dari jadwal perencanaan.

Pemasok material bagi perusahaan memiliki produk yang biasa saja atau tidak ada keunikan dari pemasok-pemasok perusahaan lainnya. Selain itu kegiatan usaha pemasok adalah kegiatan utama dalam industri konstruksi ini, dikarenakan pemasok hanya berfokus pada usaha penyediaan bahan baku dalam bidang konstruksi yaitu semen, pasir, batu, kayu, besi, dan lainnya. Perusahaan juga sering mengganti bahan baku pemasok utama dengan bahan baku pemasok lainnya lagi dikarenakan biasanya pemasok mengalami kendala tertentu ataupun tidak mampu menyediakan bahan baku dalam jumlah besar dengan alasan tertentu. Kegiatan produksi tidak bisa dihentikan ataupun ditunda, sehingga perusahaan harus mencari alternatif dari pemasok lain.

Perusahaan juga sering menemukan kendala-kendala terhadap pemasok mengenai ketidaktepatan janji dari jadwal pengiriman barang oleh pemasok. Pemasok sering kali mengalami keterlambatan pengiriman bahan baku dengan alasan hambatan dijalan seperti kemacetan, kendala alam saat hujan ataupun armada yang belum ada. Untuk mengendalikan pemasok, perusahaan menggunakan strategi berupa kontrak kerja sama dalam periode tertentu ataupun pada satu proyek yang dikerjakan perusahaan. Kerja sama mencakup persetujuan harga yang ditetapkan dalam waktu tertentu, adanya ketepatan pengiriman barang. Pemasok juga mudah menaikkan harga bahan karena pemasok yang masih tergolong sedikit didaerah Jawa Timur.

Hasil analisa pada aspek intensitas persaingan dalam industri adalah besar. Yang meningkatkan intensitas persaingan ini dikarenakan produk yang jual memiliki kesamaan. Selain itu juga rata-rata pesaing perusahaan memiliki ukuran usaha dan kapasitas yang relatif sama. Persaingan bisa dimenangkan jika memang ada yang berinisiatif untuk menjual produk yang lebih murah. Selain itu juga kinerja pemasaran dianggap penting dalam memenangkan persaingan dalam membuat agenda yang menarik bagi konsumen.

Analisa Potensi Produk Pengganti

Dalam hal penggunaan beton dalam konstruksi bangunan sampai sekarang yang menjadi produk pengganti bagi beton adalah penggunaan kayu. Dalam kegiatan pembangunan rumah modern ataupun gedung-gedung tertingkat menggunakan fondasi atau lantai bangunan yang terbuat dari beton. Beton menjadi produk pengganti dalam pembangunan modern ini. Pembangunan konvensional atau pembangunan tradisional dahulu kala masih menggunakan kayu sebagai fondasi, lantai bangunan atau komponen lainnya. Sehingga beton adalah produk yang telah menggantikan keberadaan dari penggunaan kayu dalam pembangunan.

Beton memiliki berbagai kelebihan seperti struktur yang bagus sebagai fondasi, memiliki ketahanan yang lama sekitar 20 sampai 30 tahun berdasarkan standartnya, dalam proses pembuatan lumayan cepat dengan penggunaan teknologi sekarang, kualitas yang dihasilkan tinggi karena berdasarkan ketentuan. Penggunaan kayu dalam pembangunan juga masih diminati namun ketersediaan kayu terbatas dan juga perawatan dan pemeliharaannya memerlukan biaya yang tinggi. Dan untuk harga kayu terus meningkat dan semakin mahal dari tahun ketahun. Kekurangan dari penggunaan kayu ialah bahwa dalam pelaksanaannya sangat sulit, memerlukan pengukuran yang teliti serta membuat lingkungan kerja sekitar menjadi kotor, kualitas kayu juga tergantung dari penggunaan spesies kayu tertentu.

Perusahaan juga tidak melakukan hal tertentu terhadap kehadiran dari produk pengganti tersebut, karena perusahaan lebih fokus pada beton, sektor penggunaan kayu sudah mulai ditinggalkan oleh masyarakat modern. Perusahaan melihat bahwa konsumen memang membutuhkan beton dalam membuat bangunan gedung. Sehingga perusahaan saat ini fokus pada produk sendiri dan tidak melakukan hal-hal diluar kegiatan utama perusahaan yaitu sebagai produsen beton.

Jadi, hasil analisa pada aspek ancaman produk pengganti adalah lemah. Dikarenakan produk pengganti bagi beton yaitu kayu memiliki banyak kekurangan baik dari segi kualitas, harga dan ketersediaannya. Masyarakat modern mulai menggunakan bahan beton dalam bangunan mengingat biaya pemeliharaannya kecil, prosesnya cepat dan ketersediaannya juga banyak. Walaupun pada zaman dulu bahwa kegiatan pembangunan rata-rata menggunakan kayu, sehingga dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan maka tercipta lah penggunaan beton yang sebagai produk pengganti terhadap produk kayu.

Analisa Persaingan Perusahaan Dalam Satu Industri

Intensitas persaingan antar perusahaan dalam satu industri meningkat apabila jumlah pesaing terus bertambah, jika konsumen mudah perpindah-pindah merk, jika pesaing memiliki strategi serta jika pesaing melakukan merger atau akuisisi. Intensitas juga meningkat apabila adanya pesaing baru yang masuk dengan kekuatan dan ukuran yang sama dengan perusahaan. Dalam industri ini yang menjadi pesaing PT. Varia Usaha Beton terdiri dari PT. JayaMix, PT. Holcim,

PT. Indocement, PT. WIKA, PT. Beton Wijaksana. Beberapa perusahaan tersebut memiliki skala yang kurang lebih sama dengan PT. Varia Usaha Beton dalam hal kapasitas peralatan, teknologi dan armada yang dimiliki. Produk-produk yang dihasilkan pesaing memiliki kesamaan dengan perusahaan sehingga tidak ada diferensiasi produk. Hal ini dikarenakan produk berupa beton sudah standart dan telah ditetapkan dalam teknik pembuatan serta kualitas dalam aturan pemerintah.

Pesaing dari perusahaan melakukan penurunan harga jual produknya demi menarik konsumen, hal ini dilakukan perusahaan tersebut untuk mengejar target produksi. Sebaliknya juga apabila target produksi sudah tercapai melebihi agenda yang ditetapkan, biasanya perusahaan menerima pesanan dengan menurunkan harga jualnya hanya supaya perusahaan tidak mengalami kekososngan kegiatan operasionalnya. Perusahaan yang sudah mencapai target produksi masih tetap melayani orderan konsumen sebanyak mungkin walaupun margin yang didapat tidak banyak. Perusahaan memiliki kebijakan dalam upaya meningkatkan nilai perusahaan dengan total penjualan yang sebesar-besarnya. Produk-produk yang ditawarkan pesaing memiliki kesamaan terhadap produk yang dimiliki perusahaan. Tetapi persepsi konsumen berbeda-beda terhadap produk yang ditawarkan tiap perusahaan. Hal tersebut dikarenakan perbedaan cara promosi yang dilakukan setiap perusahaan dalam mengkomunikasikan produk-produknya kepada konsumen.

Untuk mengatasi pesaing yang ada, maka perusahaan lebih menggunakan cara menurunkan harga jual produk. Sama apabila target produksi tercapai, maka perusahaan menurunkan harga untuk menarik konsumen dan tidak mengincar margin yang besar. Intensitas persaingan yang ketat ini kadang menyebabkan laba perusahaan ikut menurun. Hal ini dikarenakan semua perusahaan bersaing secara ketat untuk mendapatkan proyek besar dengan menawarkan agenda tertentu untuk menarik konsumen. Dalam hal perusahaan yang melakukan merger akibat dari persaingan, belum ditemukan oleh perusahaan di daerah sekitar Jawa Timur. Selama ini pesaing-pesaing di perusahaan adalah perusahaan yang berdiri secara sendiri.

Jadi, hasil analisa pada aspek intensitas persaingan dalam industri adalah besar. Yang meningkatkan intensitas persaingan ini dikarenakan produk yang jual memiliki kesamaan. Selain itu juga rata-rata pesaing perusahaan memiliki ukuran usaha dan kapasitas yang relatif sama. Persaingan bisa dimenangkan jika memang ada yang berinisiatif untuk menjual produk yang lebih murah. Selain itu juga kinerja pemasaran dianggap penting dalam memenangkan persaingan dalam membuat agenda yang menarik bagi konsumen.

Analisa *Strength, Weakness, Opportunity,* dan *Threats*

Berdasarkan hasil analisa pada lingkungan internal dan lingkungan eksternal diatas, peneliti mendapatkan beberapa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada perusahaan. Hal tersebut disajikan dalam bentuk Matriks SWOT di samping ini.

Alternatif Strategi

Strategi-strategi di bawah ini didapatkan dari hasil *matching* dari hasil analisa kekuatan, kelemahan,peluang dan ancaman pada perusahaan seperti yang disajikan dalam tabel disamping. Alternatif strategi yang di dapat yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.
Matiks SWOT

	***STRENGTH* (S)**	***WEAKNESS* (W)**
	1) Memiliki Standar Operasional Perusahaan setiap pekerjaan, telah tersusun dengan baik. 2) Adanya seminar pengembangan karyawan setiap 6 bulan sekali. 3) Adanya audit internal kinerja karyawan setiap 3 bulan sekali. 4) Menggunakan media elektronik dan media cetak dalam kegiatan promosi. 5) Terdapat buku rutinitas sumber daya manusia perusahaan yang mencakup tata cara kinerja karyawan sehari-hari. 6) Sudah memiliki ISO 9001:2000 dan ISO 180001:2007 yang telah membuktikan bahwa perusahaan memiliki kualitas bagi pihak luar. 7) Kegiatan semua fungsi bisnis sudah terintegrasi kedalam sistem informasi. 8) Pemberian bonus atau kompensasi kepada karyawan yang berprestasi setiap tribulan. 9) Pemberian fasilitas yang memadai kepada karyawan. 10) Penyeleksian dalam perekrutan tenaga kerja dilakukan secara ketat.	1) Kinerja pemasaran yang masih belum memuaskan dan terdapat departemenlisasi pada kegiatan pemasaran. 2) Tidak terdapat gudang khusus penyimpanan bahan baku. 3) Anggaran biaya promosi yang berlebihan. 4) Masih sering terjadi sistem error pada sistem informasi dan penggunaan *software* dan *hardware* yang sudah lama. 5) Tidak tersedianya *spare part* dan teknisi perbaikan mesin.
***OPPORTUNITY* (O)**) Terdapat banyaknya pembeli dari berbagai daerah di sekitar Jawa Timur. 2) Terdapat banyaknya perusahaan pemasok (*supplier*) terhadap ketersediaan bahan baku bagi perusahaan. 3) Terdapatnya pelanggan perusahaan yang memiliki proyek jangka panjang. 4) Produk pengganti bagi beton sudah mulai terbatas produksinya. 5) Adanya ketersediaan dana dari berbagai pihak diluar perusahaan.	**SO *STRATEGIES*** 1) Menambah kapasitas produksi dan meningkatkan penjualan. (S1,S4,S6,O1,O2,O3,O5) 2) Meningkatkan kegiatan promosi dalam hal kampanye penggunaan beton. (S1,S2,S3,S4,O3,O4). 3) Meningkatkan motivasi kinerja karyawan dengan kompensasi yang lebih besar. (S3,S8,S9,O5). 4) Meningkatkan kinerja pelayanan karyawan terhadap konsumen. (S5,S6,O1,O3).	**WO *STRATEGIES*** a) Bagian pemasaran bekerja sama dengan pelanggan untuk proyek yang lebih besar lagi kedepannya. (W1,O1,O2) b) Membangun gudang berkapasitas besar khusus penyimpanan bahan baku.(W2,O1,O2) c) Menggabungkan divisi pemasaran untuk pengurangan biaya. (W1,W3,O1,O3). d) Mengganti/menambahkan software dan hardware yang sudah lama pada sistem informasi.(W4,O5).
***THREAT* (T)**) Terjadinya masalah keterlambatan atau kendala dari pemasok. 2) Sering terjadi perubahan harga bahan baku dari pemasok. 3) Terdapat banyaknya perusahaan sejenis dengan ukuran dan kapasitas yang relatif sama besar. 4) Persaingan dalam bisnis ini terus meningkat.	**ST *STRATEGIES*** 1) Menyiapkan *stock* bahan baku dengan kuantitas yang banyak serta menjalin kerja sama dengan pemasok baru. (S6,S7,T1,T2). 2) Meningkatkan pelatihan dan pengembangan karyawan demi mempertahankan dan mengembangkan keunggulan yang sudah dimiliki perusahaan. (S1,S2,S3,S5,S7,S8,S9,T3,T4).	**WT *STRATEGIES*** 1) Membuat satu bagian unit keja dalam hal penyiapan spare part dan teknisi mesin. (W5,T3,T4). 2) Mengikat pemasok lama dengan kontrak serta menjalin hubungan dengan pemasok baru. (W1,T1,T2).

1) Strategi SO
   a) Menambah kapasitas produksi dan meningkatkan penjualan. (S1,S4,S6,O1,O2,O3,O5).
   b) Meningkatkan kegiatan promosi dalam hal kampanye penggunaan beton. (S1,S2,S3,S4,O3,O4).
   c) Meningkatkan motivasi kinerja karyawan dengan kompensasi yang lebih besar. (S3,S8,S9,O5).
   d) Meningkatkan kinerja pelayanan karyawan terhadap konsumen. (S5,S6,O1,O3).
2) Strategi WO
   a) Bagian pemasaran bekerja sama dengan pelanggan untuk proyek yang lebih besar lagi kedepannya. (W1,O1,O2).
   b) Membangun gudang berkapasitas besar khusus penyimpanan bahan baku.(W2,O1,O2).
   c) Menggabungkan divisi pemasaran untuk pengurangan biaya. (W1,W3,O1,O3).
   d) Mengganti/menambahkan software dan hardware yang sudah lama pada sistem informasi.(W4,O5).
3) Strategi ST
   a) Menyiapkan *stock* bahan baku dengan kuantitas yang banyak serta menjalin kerja sama dengan pemasok baru. (S6,S7,T1,T2).
   b) Meningkatkan pelatihan dan pengembangan karyawan demi mempertahankan dan mengembangkan keunggulan yang sudah dimiliki perusahaan. (S1,S2,S3,S5,S7,S8,S9,T3,T4).
4) Strategi WT
   a) Membuat satu bagian unit keja dalam hal penyiapan spare part dan teknisi mesin.(W5,T3,T4).
   b) Mengikat pemasok lama dengan kontrak serta menjalin hubungan dengan pemasok baru. (W1,T1,T2).

Formulasi Strategi Generik Porter

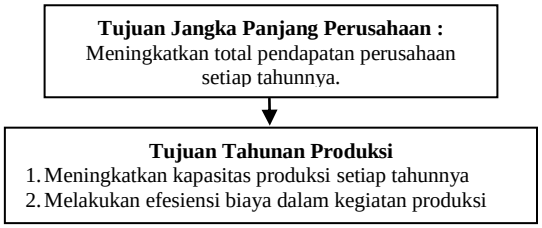
Dalam menjalankan beberapa alternatif-alternatif strategi sebelumnya maka peneliti menggunakan strategi generik Porter dalam hal keunggulan biaya (*Cost Leadership*). Keunggulan biaya dapat dipakai apabila suatu perusahaan jika termasuk dalam kategori skala ekonomi besar. Biaya-biaya yang berkaitan dengan kegiatan produksi bisa diturunkan dengan meningkatkan kapasitas produksi.

Strategi ini disesuaikan terhadap alternatif strategi SO yaitu menambah kapasitas produksi dan meningkatkan penjualan. Dengan keunggulan biaya dalam kegiatan produksi beton dilakukan dengan strategi penambahan kapasitas produksi. Skala produksi yang besar menurunkan biaya per unit, sehingga hasil produk dapat dijual dengan harga relatif lebih murah. Sehingga perusahaan harus melakukan pembelian peralatan produksi dengan kapasitas besar. Oleh karena itu, biaya-biaya yang timbul dalam kegiatan produksi dapat dikurangi dan mempengaruhi peningkatan margin penjualan. Dengan penerapan strategi tersebut juga dapat diharapkan perusahaan mengalami peningkatkan penjualan.

Rencana Pengembangan Fungsi Produksi dan Operasi

Beberapa rencana pengembangan yang akan peneliti masukkan khususnya pada bagian produksi dan operasi yang dilihat dari tujuan tahunan dan kebijakan-kebijakan yang dapat digunakan sebagai referensi bagi perusahaan untuk pengembangan lebih lanjut terhadap bagian produksi dan operasi. Rencana pengembangan ini lebih diarahkan ke bagian produksi operasi dari beberapa alternatif-alternatif strategi yang sudah dipaparkan sebelumnya. Tujuan tahunan produksi dan operasi beserta kebijakan digambarkan peneliti sebagai berikut :

Gambar 2. Rencana Pengembangan Fungsi Produksi Operasi.



Beberapa kebijakan yang dapat dilaksanakan setiap bagian fungsi bisnis perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan tujuan tahunan dalam pengembangan fungsi produksi operasi. Kebijakan-kebijakan yang dapat dilakukan yaitu :

1. **Kebijakan dalam Aspek Produksi**
   - Menambah kapasitas produksi dengan melakukan pembelian peralatan produksi beton seperti *truck mixer*, pompa beton, dan *car mix*.
   - Membangun tempat khusus bagi penyimpanan bahan baku.
   - Membangun satuan unit kerja khusus dalam hal penyediaan *stock spare part* dan teknisi mesin.
2. **Kebijakan dalam Aspek Sumber Daya Manusia**
   - Melakukan seleksi pekerja bagian produksi secara ketat berdasarkan kesesuaian bidangnya.
   - Menambah jumlah karyawan untuk menunjang kegiatan produksi dalam hal bagian khusus teknisi mesin dan bagian penyediaan *spare part* mesin.
   - Menambah kompensasi/bonus terhadap kinerja pekerja yang berprestasi dalam bagian produksi.
3. **Kebijakan dalam Aspek Pemasaran**
   - Melakukan promosi secara tepat dan berkala terhadap kemampuan perusahaan dalam berproduksi dengan kapasitas besar dan cepat.
   - Menjalin kerja sama dengan konsumen untuk proyek yang lebih besar lagi sebagai upaya pencapaian peningkatan pendapatan.
   - Menjalin kerja sama dengan pemasok secara intensif agar terjadi kesepakatan harga yang stabil dan ketersediaan bahan baku.
4. **Kebijakan dalam Aspek Sistem Informasi**
   - Menyiapkan *software* yang lebih baik lagi dalam pemberian informasi khusus bagian produksi dari ketepatan jadwal produksi, persiapan material, ketersediaan tenaga kerja dan mesin.
5. **Kebijakan dalam Aspek Keuangan**
   - Melakukan pembelian peralatan dan mesin produksi secara kredit pada pihak penjual ataupun melakukan peminjaman dana dari berbagai sumber dana dari luar perusahaan.
   - Mengkaji kesesuaian dari perubahan harga bahan baku pemasok dari berbagai daerah.
   - Mengeluarkan dana untuk pembangunan gudang bahan baku secara bertahap di *plant.*

- Memperketat aliran dana keluar dan dana masuk untuk pembelian bahan baku dan barang-barang terkait produksi.
- Menambah dana untuk membayar pekerja bagian produksi berdasarkan kapasitas produksi yang telah diperbesar.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian juga sudah berjalan dengan sebagaimana mestinya, bahkan perusahaan telah mendapatkan sertifikat ISO 9001:200 dan ISO 180001:2007 yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kualitas dan kuantitas manajemen yang sudah baik.
2. Pengelolaan lingkungan internal perusahaan PT. Varia Usaha Beton sudah berjalan dengan baik untuk beberapa fungsi bisnis seperti sumber daya manusia, keuangan, dan sistem infromasi. Namun pada sistem informasi masih menggunakan *software* maupun *hardware* yang sudah *out of dated*. Hal tersebut tentu dapat mengganggu kinerja sistem informasi nantinya apabila jika tidak diubah. Sedangkan bagian produksi dan bagian pemasaran harus dikembangkan dan dikelola dengan baik lagi karena masih terjadi beberapa permasalahan yang dianggap dapat menurunkan margin perusahaan.Berdasarkan analis, peneliti menyimpulkan bahwa permasalahan bersumber dari bagian produksi dan bagian pemasaran. Dimana bagian produksi sering terjadi keterlambatan dalam menyelesaikan produksi dikarenakan ketidaksesuaian jadwal yang telah ditetapkan oleh konsumen dan keterlambatan *supplier*. Selain itu juga permasalaan terjadi pada saat tidak tersedia *spare part* dan teknisi-teknisi mesin yang handal pada peralatan produksi jika mengalami kerusakan dalam proses produksi. Serta dalam proses produksi sangat tergantung pada pemasok karena perusahaan tidak memiliki tempat khusus penyimpanan bahan baku. Sedangkan kegiatan pemasaran juga belum berjalan dengan baik, serta ketidak sesuaian dalam penetapan jadwal promosi dan adanya pembagian divisi pemasaran menjadi dua yaitu pemasaran beton siap pakai dan pemasaran beton non siap pakai, sehingga anggaran menjadi besar dalam bagian pemasaran tersebut dalam hal promosi.
3. Analisa lingkungan eksternal pada perusahaan bisa menjadi ancaman bagi perusahaan yang seperti dilihat dari *five forces* bahwa perusahaan memiliki daya saing yang kuat. Hal tersebut dikarenakan selama ini perusahaan memiliki banyak akses bahan baku dari berbagai pemasok. Dan juga perusahaan telah memiliki sejumlah pelanggan dan berbagai pembeli dari sekitar wilayah Jawa Timur dan khususnya daerah Surabaya.Dan juga melihat pada potensi produk pengganti yaitu kayu, dimana penggunaannya mulai ditinggalkan oleh konsumen modern sekarang. Hal tersebut dikarenakan ketersediaannya sudah terbatas, pengerjaannya lama, tidak ramah lingkungan dan lain sebagainya. Dalam persaingan satu industri juga, perusahaan memiliki kapasitas produksi yang relatif sama besar dengan pesaing-pesaingnya.
4. Berdasarkan hasil analisa SWOT didapatkan strategi SO, strategi WO, strategi ST, strategi WT. Beberapa alternatif strategi berkaitan dengan pengembangan dalam kegiatan produksi operasi seperti strategi dalam pembangunan tempat khusus penyimpanan bahan baku, menjalin kerja sama dengan pemasok baru, meningkatkan kapasitas produksi, membuat satu unit kerja khusus dalam hal teknisi mesin dan penyediaan *spare part* mesin dan lain-lainnya.
5. Berdasarkan alternatif strategi yang ada, maka dalam melakukan alternatif strategi tersebut perusahaan dapat merencanakan untuk melakukan *cost leadership* pada kegiatan produksinya.Peniliti menyarankan rencana pengembangan produksi operasi khususnya dalam hal penambahan kapasitas peralatan dan efisiensi biaya produksi.

Saran

1. Dalam hal kegiatan produksi sebaiknya perusahaan mencoba untuk membangun tempat khusus penyimpanan bahan baku di *plant*. Hal ini ditujukan supaya perusahaan nantinya tidak terlalu tergantung kepada kondisi pemasok yang tidak menentu.
2. Perusahaan sebaiknya merealisasikan terhadap saran konsumen seperti penambahan kaspasitas peralatan. Dengan realisasi hal tersebut, diharapkan perusahaan mampu berproduksi lebih banyak lagi untuk memenuhi permintaan konsumen yang semakin meningkat.
3. Perusahaan sebaiknya menggabungkan divisi pemasaran menjadi satu bagian untuk mengurangi anggaran biaya. Peneliti menganggap bahwa langkah ini tepat dilakukan perusahaan melihat biaya-biaya dari pemasaran yang sangat tinggi dan kinerja yang tidak bagus dapat menurunkan margin perusahaan yang sangat signifikan.
4. Perusahaan sebaiknya segera mengganti atau mengubah *software* dan *hardware* yang lebih baik untuk memperlancarkan proses kegiatan sistem informasi. Dengan begitu, perusahaan dapat melaksanakan kegiatan operasionalnya lebih efektif di berbagai *plant* yang terpisah-pisah.

DAFTAR PUSTAKA

Assauri, S. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi Revisi. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.

David, F., R. (2006). *Manajemen Strategis*. Buku 1. Edisi Sepuluh. Jakarta: Salemba Empat.

Gondodiyoto, S. (2007). *Audit Sistem Informasi : Pendekatan COBIT*. Edisi Revisi. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Handoko, T., H. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.

Miles, M., Huberman, A., M. (1992). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta:UI Press.

Kotler, P., Armstrong, G. (2010). Principles of Marketing. 13th Edition. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

Robert L., M, John H., J. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. USA : Thomson Learning.

Setiawan, H. (2013). *Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Beton Pada PT. Varia Usaha Beton: Rencana*

Pengembangan Fungsi Produksi dan Operasi. (TA No. XX/MAN/2013). Unpublished undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.

Siswanto, H. (2005). *Pengantar Manajemen*. Cetakan pertama. Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Bisnis : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: CV.Alfabeta.

Weston, J., F., Copeland, T., E. (1995). *Manajemen Keuangan*. Jilid 1. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara.

Wuryanti, W. (2005*). Indeks Biaya Komponen Konstruksi Beton Bertulang Baja dan Bahan Komposit Untuk Bangunan Gedung*. PusLitBang Bandung: Kolokium & Open House. Retrieved January 2, 2013, from: www.pu.go.id/publik/ind/produk/seminar/kolokium2005/Kolokium2005_05.pdf.