# PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA PADA ASPEK PRODUKSI DI PT. PLATINUM CERAMICS INDUSTRY SURABAYA

Fanny Novilia Wiguna Tjoa dan Dhyah Harjanti, SE., M.Si.
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
*E-mail:* m31409116@john.petra.ac.id ; dhyah@peter.petra.ac.id

***Abstrak*-Meningkatnya pertumbuhan industri yang berhubungan dengan properti berarti akan ikut meningkatkan pertumbuhan industri keramik sebagai salah satu bahan bangunan. PT. Platinum Ceramics Industry merupakan perusahaan besar yang bergerak di bidang produksi keramik. Penelitian ini membahas mengenai pengelolaan perusahaan pada PT. Platinum Ceramics Industry, kemudian mendeskripsikan lingkungan internal dan eksternal pada Platinum Ceramics Industry, serta rencana pengembangan bisnis pada aspek produksi PT. Platinum Ceramics Industry.**

**Dari hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengelolaan perusahaan pada PT. Platinum Ceramics Industry, disarankan perusahaan ini menjalankan strategi pengembangan bisnis yakni berupa strategi kepemimpinan biaya (*Cost Leadership*) dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengembangkan usahanya terutama pada aspek produksi.**

***Kata Kunci*-Perusahaan besar, Pengelolaan, Pengembangan, dan Strategi Kepemimpinan Biaya**

## I. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara yang memiliki banyak sekali penduduk. Setiap tahunnya, penduduk Indonesia semakin bertambah. Berdasarkan sensus penduduk, jumlah penduduk di Indonesia pada tahun 2000 adalah sebesar 206,264,595 juta jiwa sedangkan pada tahun 2010 mencapai 237,641,326 juta jiwa (BPS, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan jumlah penduduk yang cukup tinggi menyebabkan kebutuhan masyarakat akan sandang, pangan, papan semakin meningkat.

Secara umum, diperkirakan pada triwulan ketiga tahun 2010, pertumbuhan ekonomi indonesia meningkat sebesar 5,8 persen dimana hal ini terjadi di semua sektor. Kelompok komoditi yang memberikan andil/sumbangan inflasi pada bulan November 2010, yaitu : kelompok bahan makanan 0,38 persen; kelompok makanan jadi, minuman, rokok dan tembakau 0,09 persen ; kelompok perumahan, air, listrik, gas dan bahan bakar 0,06 persen, kelompok sandang 0,06 persen ; dan kelompok pendidikan, rekreasi dan olahraga 0,01 persen (BPS, 2010). Dari data tersebut dapat dilihat bahwa salah satu kelompok yang mengalami pertumbuhan adalah kelompok kebutuhan akan papan yaitu berupa tempat tinggal. Pertumbuhan ini tentu saja akan membuat industri yang berhubungan dengan tempat tinggal semakin meningkat pula.

Meningkatnya pertumbuhan industri yang berhubungan dengan tempat tinggal berarti akan ikut meningkatkan pertumbuhan industri keramik sebagai salah satu bahan baku bangunan. Pada saat ini, industri keramik tanah air mengalami kemajuan yang sangat pesat. Di tingkat Asia, Indonesia memiliki kapasitas produksi terbesar setelah China. Hal ini disebabkan kandungan gas alam dan sumber-sumber daya alam yang cukup besar. Mengingat hampir sebagian besar proses pembuatan keramik berasal dari alam, yakni ; tanah, batu, pasir dan melalui proses pembakaran yang membutuhkan LPG. Hal ini menunjukkan bahwa Indonesia memiliki sumber-sumber daya yang diperlukan untuk proses produksi keramik (Asaki, 2009).

Menurut Asosiasi Industri Keramik Indonesia, pertumbuhan industri keramik tahun 2012 ini diperkirakan bisa mencapai 12% atau lebih tinggi dibandingkan tahun lalu yang hanya 8%. Permintaan domestik serta meningkatkan pembangunan properti menjadi faktor pendukung naiknya angka pertumbuhan tersebut. Industri keramik merupakan salah satu sektor unggulan untuk menopang Produk Domestik Bruto (GDP) yang mencapai 3% di tahun 2012. Di Indonesia terdapat beberapa pemain besar di industri keramik dan telah memiliki pengalaman yang cukup banyak. Diantaranya Mulia dengan pangsa pasar 17,2%, Roman sekitar 8,09%, Asia tile 7,57% (Asaki, 2012).

Di era globalisasi ini, terjadi pergeseran gaya hidup masyarakat Indonesia yang semakin maju membuat permintaan akan keramik lebih beragam. Oleh sebab itulah maka penelitian ini dilaksanakan pada PT. Platinum Ceramics Industry dimana produk dari perusahaan ini termasuk salah satu perusahaan yang memiliki pangsa pasar terbesar di Indonesia.

PT. Platinum Ceramics Industry berdiri pada tahun 1971 di Surabaya, ibukota Jawa Timur, Indonesia. Sejak awal beroperasinya, perusahaan ini berkembang menjadi pemain utama dalam industri keramik di Indonesia dan termasuk dalam produsen keramik terbesar. Kendala yang dihadapi oleh PT. Platinum Ceramics Industry adalah masih adanya komplain dari konsumen baik distributor, penjual eceran, maupun konsumen akhir atas kualitas produk yang kurang. konsumen. Aspek produksi dalam perusahaan sangat penting karena pendapatan perusahaan bergantung pada kualitas hasil produksi yaitu keramik. Semakin minim terjadinya cacat produksi saat proses produksi, maka akan semakin meningkatkan kepuasan konsumen dimana hal tersebut merupakan tujuan utama dari perusahaan ini yaitu mencapai kepuasan pelanggan.

Dalam Undang-Undang no 20 tahun 2008, yang dimaksud dengan usaha besar adalah usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh badan usaha dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan lebih besar dari usaha menengah, yang meliputi usaha nasional milik negara atau swasta, usaha patungan, dan usaha asing yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia.

Menurut Undang-Undang no 20 tahun 2008, yang menjadi kriteria usaha menengah adalah usaha yang memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah). Berdasarkan kriteria diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kriteria usaha besar memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) atau memiliki penjualan tahunan lebih dari Rp. 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Menurut Terry, terdapat empat fungsi manajemen dalam sebuah perusahaan yaitu Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Memberi dorongan (*actuating)*, dan Pengawasan (*controlling*). (Terry, 2012, p. 15)

Perencanaan (*planning*) ialah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. Perencanaan mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk pemilihan alternatif-alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang. (Terry, 2012, p.17)

Menurut David (2011, p.193-194), fungsi pengorganisasian manajemen dapat dikelompokkan ke dalam tiga aktivitas berurutan: pemecah-mecahan tugas ke dalam pekerjaan (spesialisasi kerja), penggabungan pekerjaan ke dalam departemen (departementalisasi), dan pendelegasian otoritas. Pemecah-mecahan tugas ke dalam pekerjaan membutuhkan deskripsi kerja dan spesifikasi kerja. Dua alat ini menjelaskan kepada baik para manajer maupun karyawan pekerjaan apa yang harus mereka emban.

Menurut Terry (2012, p.17-18), *Actuating*, atau disebut juga "gerakan aksi" mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai. Selain itu, *actuating* juga mencakup penetapan dan pemuasan kebutuhan manusiawi dari pegawai-pegawainya, memberi penghargaan, memimpin, mengembangkan, dan memberi dorongan kepada mereka.

Menurut Terry (2012, p.18), *controlling* mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai rencana. Pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki supaya tujuan-tujuan dapat tercapai dengan baik.

Menurut Solihin (2009, p.39), analisis terhadap lingkungan internal perusahaan bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan. Sumber daya dan proses bisnis internal dikatakan memiliki kekuatan apabila sumber daya dan proses bisnis internal tersebut memiliki kemampuan (*capability*) yang akan menciptakan *distinctive competencies* sehingga perusahaan akan memperoleh keunggulan kompetitif. Berikut ini merupakan area fungsional dalam manajemen bisnis, yaitu: pemasaran, keuangan, produksi dan operasional, sumber daya manusia, dan sistem informasi manajemen.

Menurut Kotler (2003), manajemen pemasaran merupakan seni dan ilmu dalam memilih target pasar, meraih, menjaga, dan mengembangkan konsumen melalui pengkreasian, pengomunikasian, dan pengantaran nilai konsumen yang tinggi (*superior customer value*). Berdasarkan definisi di atas, jelas bahwa pemasaran bersifat lebih luas daripada penjualan, dimana penjualan hanyalah bagian dari pemasaran (Wijayanto, 2012, p.279).

Menurut David (2011, p.198-203), pemasaran dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, membuat, dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk produk dan jasa. Ada 7 dasar fungsi pemasaran: analisis konsumen, penjualan produk/jasa, perencanaan produk dan jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang. Menurut Umar (2000), manajemen keuangan berfungsi dalam perencanaan organisasi untuk memperoleh dana, menggunakan dana, dan mengendalikan dana dalam rangka memaksimalkan nilai organisasi. Sedangkan menurut Weston dan Brigham (1993), fungsi utama manajer keuangan adalah merencanakan, mencari, dan memanfaatkan dana dengan berbagai cara untuk memaksimumkan efisiensi (daya guna) dari operasi-operasi perusahaan. (Wijayanto, 2012, p.234)

Menurut David (2011, p.214), produksi dan operasional perusahaan merupakan suatu usaha terdiri dari semua kegiatan yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi berkaitan dengan input, transformasi, dan output yang bervariasi di berbagai industri dan pasar. Sebuah operasi manufaktur mengubah atau mengkonversi input seperti bahan baku, tenaga kerja, modal, mesin, dan fasilitas menjadi barang jadi dan jasa. Prinsip produk dapat diartikan pula citra hasil produksi yang ingin ditunjukan oleh perusahaan, posisi dan reputasi produk di pasaran, ketersediaan dan pengoprasian dari sumber daya yang diolah.

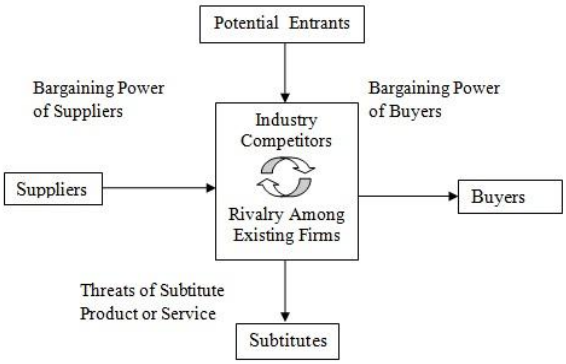
Menurut Bateman & Snell (2009, p.354), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem dalam mengatur manusia (karyawan) dalam suatu perusahaan. Menurut Wijayanto (2012, p.249), manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan *staffing* (penyusunan kepegawaian) yang didalamnya terdapat proses rekrutmen dan seleksi karyawan , *training* (pelatihan karyawan), *performance appraisal* (penilaian kinerja karyawan), *rewards* (pemberian penghargaan atas kinerja karyawan), dan *workforce reductions* (pemutusan hubungan kerja).

Menurut Wijayanto (2012, p. 225-226), data merupakan fakta yang belum diolah. Apabila data tersebut telah dioleh, data menjadi informasi yang bermakna. Selanjutnya, informasi tersebut digunakan untuk pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Sistem informasi berperan dalam proses pengumpulan, pengorganisasian, dan pendistribusian data untuk pembuatan keputusan.

Menurut Duncan, lingkungan eksternal perusahaan adalah berbagai faktor yang mimiliki kekuatan dan dapat mempengaruhi perusahaan. Faktor-faktor tersebut berada diluar perusahaan tetapi harus diperhitungkan oleh perusahaan pada saat membuat keputusan. (Solihin, 2009, p.37)

Kondisi lingkungan eksternal perusahaan dianalisis menggunakan analisis Porter's Five Forces. Porter (dalam Solihin, 2009, p.42-43) menyebutkan adanya lima kekuatan persaingan dalam suatu industri yang akan berpengaruh

terhadap profitabilitas suatu industri seperti pada Gambar 1, yaitu:




Gambar 1. : Porter's Five Forces
Sumber: Solihin (2009, p.42)

Analisis SWOT, yaitu Strenghts (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman) seringkali digunakan dalam pengembangan strategi bisnis. Dalam pengembangan strategi, organisasi bisnis perlu melakukan evaluasi faktor lingkungan internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, serta faktor lingkungan eksternal, yaitu peluang dan ancaman. Menurut Solihin (2012, p.170), berdasarkan hasil EFAS (faktor eksternal) dan IFAS (faktor internal) yang dimiliki perushaan maka perusahaan dapat melakukan formulasi arah strategi menggunakan matriks SWOT. Matrik SWOT dikembangkan berdasarkan analisis SWOT yang akan menghasilkan beberapa pilihan strategi . Strategi yang dapat dihasilkan dari beberapa kombinasi antara unsur-unsur EFAS (faktor eksternal) dan IFAS (faktor internal) seperti pada Gambar 2 adalah sebagai berikut:

| INTERNAL / EKSTERNAL | STRENGTH (S) | WEAKNESS (W) |
|---|---|---|
| | 1. 2. 3. 4. 5. *List* Kekuatan | 1. 2. 3. 4. 5. *List* Kelemahan |
| OPPORTUNITY (O) | STRATEGI SO | STRATEGI WO |
| 1. 2. 3. *List* Kesempatan 4. 5. | 1. 2. 3. menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang 4. 5. | 1. 2. 3. mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang 4. 5. |
| THREATS (T) | STRATEGI ST | STRATEGI WT |
| 1. 2. 3. *List* Ancaman 4. 5. | 1. 2. 3. menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman 4. 5. | 1. 2. 3. meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman 4. 5. |

Gambar 2. Matrik SWOT
Sumber: David (2011)

Menurut Daft (2011, p.253), formulasi strategi atau perumusan strategi dapat mencakup evaluasi masalah-masalah di lingkungan internal maupun lingkungan eksternal dan integrasi hasil evaluasi tersebut ke dalam tujuan dan strategi. Selanjutnya setelah strategi dirumuskan, maka perusahaan akan melakukan penerapan atau pelaksanan strategi. Pelaksanaan strategi adalah penggunaaan sarana manajerial dan organisasional untuk mengarahkan berbagai sumber daya agar dapat mencapai tujuan strategis. Para manajer dapat menggunakan persuasi, peralatan baru, perubahan struktur perusahaan, atau perubahan sistem imbalan untuk memastikan para pegawai dan sumber daya digunakan untuk mewujudkan strategi.

Menurut Porter (dalam David, 2011, p.273), strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda yaitu: *Cost Leadership* (kepemimpinan biaya), *Differentiation* (diferensiasi), dan *Focus* (fokus). Keunggulan biaya merupakan strategi yang paling jelas dari ketiga strategi generik. Dengan konsep ini, perusahaan bersiap menjadi produsen berbiaya rendah di dalam industrinya. Sumber keunggulan biaya bervariasi dan bergantung pada struktur industri. Produsen berbiaya rendah harus menemukan dan mengeksploitasi semua sumber keunggulan biaya. Apabila perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keseluruhan keunggulan biaya, maka perusahaan akan menjadi perusahaan berkinerja tinggi di dalam industrinya asalkan perusahaan dapat menguasai harga pada rata-rata industri. Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya pada berbagai dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk setiap Industri. Diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri. Sistem penyerahan produk yang dipergunakan untuk menjualnya, pendekatan pemasaran, dan faktor lain. Perusahaan yang dapat mencapai dan mempertahankan diferensiasi akan menjadi perusahaan berkinerja tinggi dalam industrinya. Fokus berbeda dengan strategi lain karena menekan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Dengan mengoptimalkan strategi untuk segmen pasar, penganut strategi fokus berusaha untuk mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen sasaran walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan. Strategi fokus memiliki dua varian, dalam fokus biaya, perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, sedangkan dalam fokus diferensiasi, perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya.

Di dalam pengembangan bisnis terdapat rencana pengembangan bisnis yang terdiri dari menetapkan tujuan tahunan dan kebijakan.

**Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pengelolaan usaha pada PT. Platinum Ceramics Industry?
2. Bagaimana lingkungan internal dan eksternal pada PT. Platinum Ceramics Industry?
3. Bagaimana analisa SWOT pada PT. Platinum Ceramics Industry?
4. Bagaimana rencana strategi pengembangan usaha pada aspek produksi PT. Platinum Ceramics Industry?

**Tujuan Penelitian**

1. Mendeskripsikan pengelolaan usaha pada PT. Platinum Ceramics Industry.
2. Menganalisis lingkungan internal dan eksternal pada PT. Platinum Ceramics Industry.
3. Membuat analisa SWOT pada PT. Platinum Ceramics Industry.

4. Membuat strategi pengembangan usaha pada PT. Platinum Ceramics Industry.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2012, p.7-9), metode kualitatif disebut sebagai metode *interpretive* karena data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan. Metode kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Pendapat Bagdan dan Taylor (dalam Moleong, 2008, p.4) bahwa metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata – kata tertulis atau lisan dari orang – orang dan prilaku yang dapat diamati. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif ini maka diharapkan penelitian ini dapat mendeskripsikan secara jelas dari hasil wawancara dan observasi di lapangan mengenai pengelolaan dan pengembangan usaha terutama pada aspek produksi di PT. XYZ.

Penentuan informan dalam penelitian ini ditentukan menggunakan *snowball sampling*. Menurut Sugiyono (2012, p. 219), *Snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar. Hal ini dilakukan karena dari jumlah sumber data yang sedikit itu belum mampu memberikan data yang memuaskan, maka mencari orang lain lagi yang dapat digunakan sebagai sumber data.

Jenis Data dan Sumber Data yang didapat dalam penelitian ini berasal dari Data Primer dan Data Sekunder. Menurut Sugiyono (2012, p.225), data primer adalah data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini berasal dari hasil wawancara dan observasi. Data sekunder diperoleh dari sumber data sekunder, yaitu sumber data sekunder kedua sesudah data primer. Karena suatu dan lain hal, peneliti tidak atau sukar memperoleh data dari sumber data primer, dan mungkin juga karena menyangkut hal – hal yang sangat pribadi sehingga sukar data itu didapat langsung dari sunber data primer ( Bungin, 2008. p. 122). Data sekunder yang diperoleh melalui data yang sudah dipublikasikan, seperti internet ( *website* perusahaan yang terkait), peneliti terdahulu yang terkait, dengan informasi perusahaan, laporan dari konsumen lainnya, dan brosur dari perusahaan tersebut.

Untuk memperoleh data – data yang diperlukan dalam penelitian ini maka digunakan teknik wawancara semi terstruktur. Menurut Sugiyono (2012, p. 233), jenis wawancara ini pelaksanaannya lebih bebas dari wawancara terstruktur. Tujuan dari penelitian menggunakan teknik wawancara ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka apabila pertanyaan yang diajukan kepada informan dari panduan wawancara dirasa kurang memuaskan maka dapat menanyakan lebih dalam lagi diluar panduan wawancara tersebut. (Sugiyono, 2012, p.233)

Untuk menguji validitas dan reliabilitas penelitian ini, maka digunakan metode triangulasi data. Menurut Moleong (2007, p 330), triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Sedangkan menurut Wiersma (1986) (dalam Sugiyono, 2008, p.273), triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber, cara, dan waktu. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan/mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui beberapa sumber dengan membandingkan hasil wawancara dengan hasil pengamatan/observasi dan membandingkan hasil wawancara dengan data-data tertulis yang dimiliki oleh perusahaan untuk memeriksa apakah data/informasi yang didapat sudah benar atau tidak.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa internal pada PT. Platinum Ceramics Industry dilakukan dengan cara menganalisa masing-masing fungsi manajemen yang terdiri dari *planning, organizing, actuating,* dan *controlling*, pada fungsi bisnis pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, operasional, dan teknologi informasi.

**1. Pemasaran (*Marketing*)**

**a. Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan dalam pemasaran adalah perusahaan ingin melakukan ekspansi pasar dengan cara meluncurkan ide-ide baru dan melakukan inovasi berdasarkan tren dan perkembangan yang ada di pasaran untuk menghasilkan produk yang mampu bersaing dan memuaskan kebutuhan serta keinginan konsumen di seluruh Indonesia. Dengan adanya peluncuran produk-produk bermotif modern yang selalu megikuti tren pasar, maka perusahaan dapat semakin memperluas jangkauan pasarnya sehingga dapat memenuhi tujuan perusahaan yaitu ekspansi pasar. Tentunya perusahaan juga akan menjalin hubungan yang baik dengan para agen dan juga melakukan promosi yang menarik sehingga produk perusahaan dapat semakin dikenal dan diminati oleh konsumen.

**b. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Pengorganisaian dalam perusahaan sudah disusun sesuai struktur organisasi perusahaan untuk pembagian tugas masing – masing yaitu dengan membagi karyawannya dengan tugas dan kewajiban masing-masing untuk melakukan penjualan (sales), menghadapi konsumen, melakukan riset pasar, dan lain-lain. Nantinya diharapkan dari semua tugas karyawan ini dapat disatukan untuk mengambil keputusan akan desain produk baru atau promosi sesuai keinginan pasar.

**c. Penggerakan (*Actuating*)**

Agar dapat melakukan ekspansi pasar tentunya perusahaan harus menjual produknya dengan melakukan promosi dengan berbagai cara. Promosi yang dilakukan perusahaan antara lain dengan menyebarkan brosur dan iklan serta mengikuti acara pameran-pameran yang berhubungan dengan keramik atau bahan bangunan dan juga ikut serta apabila ada pameran yang diadakakan oleh kampus-kampus yang berhubungan dengan desain interior.

Perusahaan juga membuat *website* resmi perusahaan yang bertujuan untuk mempermudah konsumen dalam melihat produk yang ditawarkan perusahaan secara *online* apabila konsumen tidak sempat mengunjungi *showroom-showroom* atau agen-agen toko bahan bangunan yang tersebar di seluruh Indonesia. Apabila para agen perusahaan mampu memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan perusahaan secara rutin, maka akan ada bonus produk bagi agen tersebut. Selain itu, perusahaan juga menjalin kerjasama dengan para kontraktor

baik yang besar maupun kecil agar dalam proyeknya mereka menggunakan keramik platinum ini. Hal ini tentu saja akan semakin memperkenalkan produk platinum kepada masyarakat luas. Untuk meningkatkan kepuasan konsumen, perusahaan melakukan riset pasar dan analisis kepuasan konsumen dalam jangka waktu sesering mungkin. Perusahaan melakukan riset pasar dengan menganalisa, meneliti secara langsung di lapangan apa yang menjadi masalah saat melakukan pemasaran sehingga hasil analisa tersebut dapat dievaluasi oleh manajer dan staf sehingga masalah tersebut dapat diselesaikan. Untuk analisis konsumen, perusahaan akan mengirim karyawan khusus untuk melihat produk pesaing dan juga motif terbaru yang sedang ada di pasaran sebagai bahan untuk pembuatan produk baru perusahaan.

**d. Pengawasan (*Controlling*)**

Kontrol terhadap penetapan harga penjualan produk perusahaan ditetapkan dari berapa besarnya dana yang dibutuhkan untuk memproduksi produk tersebut seperti bahan baku, pengoperasian mesin, proses produksi, sampai biaya untuk pendistribusian produk tersebut. Setelah mengetahui harga pokok produksi, barulah perusahaan akan menentukan harga jual yang didapat dari harga pokok produksi tersebut ditambah keuntungan yang diinginkan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga melihat harga yang ditawarkan oleh pesaing agar harga jual produk perusahaan dapat tetap diterima oleh konsumen.

Sedangkan untuk mengontrol kinerja karyawan pemasaran ini maka perusahaan akan memberikan pengarahan secara rutin dan juga mengadakan rapat untuk mendiskusikan apabila ada rencana peluncuran produk baru atau untuk mendiskusikan ide baru berdarkan hasil riset pasar. Kinerja karyawan tersebut dilaporkan dalam bentuk tertulis yang akan dievaluasi oleh manajer apakah mereka sudah mencapai target atau belum.

**2. Keuangan (*Finance*)**

**a. Perencanaan (*Planning*)**

Tujuan perencanaan perusahaan dalam keuangan ini adalah memperoleh pemasukan yang mampu melebihi pengeluaran yang dibutuhkan perusahaan yang berarti perusahaan dapat mencapai keuntungan sebesar-besarnya dengan tidak melakukan pemborosan tanpa mengurangi kepuasan konsumen dan kualitas produk yang dihasilkan.

**b. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Direktur Keuangan dibantu oleh Manajer keuangan yang melakukan pemeriksaan atas seluruh aset yang dimiliki oleh perusahaan dan Manajer Akutansi bertugas melakukan pencatatan atas seluruh kegiatan yang berhubungan dengan pemasukan dan pengeluaran uang yang dijadikan laporan neraca dan rugi laba perusahaan setiap bulan dan tahunan. Pengaturan pengorganisasian karyawan pada bagian keuangan ini adalah direktur dan manajer keuangan dibantu oleh karyawan yang memang bertugas untuk mengelola laporan keuangan perusahaan mengenai pemasukan dan pengeluaran serta melakukan penghitungan agar tidak sampai terjadi kerugian di perusahaan dengan menggunakan teknologi informasi. Karyawan yang dipilih adalah yang memiliki latar belakang pendidikan ilmu keuangan.

**c. Penggerakan (*Actuating*)**

Departemen keuangan membuat sistem untuk mengajukan anggaran dan untuk pengeluaran anggaran yang digunakan untuk membiayai kebutuhan masing-masing departemen yang ada di perusahaan. Setiap akhir tahun (kurang lebih bulan Oktober), masing-masing departemen akan membuat laporan yang berisi rincian dana yang mereka butuhkan selama 1 tahun ke depan sesuai dengan kebutuhan departemen masing-masing. Laporan tersebut akan diperiksa oleh COO untuk memutuskan apakah dana tersebut disetujui atau tidak.

Apabila COO menyetujui maka dana tersebut akan dikeluarkan sesuai permintaan masing-masing departemen selama 1 tahun mendatang. Apabila ada dari rencana pengeluaran biaya yang diajukan ternyata tidak disetujui, maka COO akan memberikan revisi apakah dana untuk beberapa kebutuhan tersebut dikurangi atau memang harus dihapus. Dana yang didapat untuk membiayai seluruh operasional perusahaan tersebut sebagian besar didapat dari hasil penjualan produk perusahaan dan juga ada sedikit modal yang didapat dari pinjaman bank. Jika ada kebutuhan mendadak di luar anggaran yang telah disetujui maka departemen yang membutuhkan dana dapat mengajukan laporan kebutuhan anggaran tersebut langsung kepada COO. Setelah COO menerima laporan tersebut, maka COO akan memeriksa apakah anggaran yang diajukan memang layak untuk diberikan atau tidak.

**d. Pengawasan (*Controlling*)**

Untuk mengontrol agar tidak terjadi kesalahan dalam pembuatan laporan keuangan, maka direktur dan manajer akan melakukan pengecekan / pemeriksaan terhadap laporan yang dibuat oleh karyawan setiap bulannya. Dari pemeriksaan ini diharapkan akan dapat meminimalisasi terjadinya kesalahan perhitungan dan juga dapat menghindari adanya pengeluaran yang tidak perlu. Kendalanya apabila penerimaan uang dari hasil penjualan produk terhambat sehingga pemasukan perusahaan menjadi tertunda padahal perusahaan tetap harus mengeluarkan biaya-biaya untuk keberlangsungan perusahaan.

Biasanya untuk menghadapi kendala tersebut maka perusahaan melakukan negosiasi dengan agen-agen yang terlambat melakukan pembayaran dan biasanya mereka sudah membuat perjanjian terlebih dahulu mengenai pembayaran dengan pihak perusahaan seperti pembayaran uang muka dan adanya terget penjualan serta adanya denda apabila terjadi keterlambatan pembayaran sehingga perusahaan dapat meminimalisasi kerugian. Apabila perusahaan kekurangan dana barulah perusahaan akan menggunakan pinjaman bank untuk sementara menutupi biaya-biaya yang harus dikeluarkan. Nantinya apabila sudah ada pembayaran dari agen-agen maka pinjaman bank tersebut akan dikembalikan secara bertahap oleh perusahaan.

**3. Produksi dan Operasional**

**a. Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan yang dimiliki oleh bagian produksi dan operasional ini adalah meningkatkan kualitas produksi untuk meningkatkan kepuasan konsumen. Perusahaan berharap agar dari kapasitas produksi yang mencapai 45.000 $m^2$ per harinya dapat menghasilkan produk sesuai standar dengan tingkat cacat produksi yang rendah sehingga perusahaan tidak mengalami kerugian dan dapat terus memuaskan konsumen serta memenuhi permintaan para agen perusahaan di seluruh Indonesia.

**b. Pengorganisasian (*Organizing)***

Bagian produksi bertugas untuk melakukan seluruh proses produksi keramik mulai dari masih berupa bahan baku hingga siap dijual. Bagian pembelian bertugas untuk membeli semua kebutuhan berupa bahan baku yang diperlukan untuk memproduksi keramik. Bagian gudang bertugas untuk melakukan stok dan penyimpanan terhadap bahan baku maupun barang yang siap dijual. Bagian teknik bertugas untuk memperbaiki dan merawat semua mesin-mesin yang ada di pabrik yang digunakan untuk memproduksi keramik mulai dari bahan baku sampai barang sudah jadi.

Perusahaan juga memiliki bagian QC bertugas untuk mengawasi setiap proses produksi yang dilakukan untuk memastikan bahwa produk yang dihasilkan siap dijual ke konsumen sesuai dengan kualitas standar yang telah ditetapkan. Sedangkan bagian desain bertugas untuk menganalisis apabila perusahaan akan meluncurkan produk baru mulai dari ukuran, bentuk, motif, sampai campuran bahan baku yang dibutuhkan untuk memproduksi $1m^2$ keramik tersebut.

**c.Penggerakan (*Actuating*)**

Agar dapat mewujudkan perencanaan yang dimiliki bagian produksi dan operasional ini yaitu menciptakan produk baru, selain masukan dari pemasaran, perusahaan memiliki divisi khusus yaitu Desain Produk. Mereka akan mengunjungi pameran keramik di Italy maupun lokal di Jakarta untuk mengetahui model-model terbaru. Model tersebut yang akan menjadi inspirasi pendesainan produk baru perusahaan. Setelah adanya desain, maka bagian Desain Produk akan memperhitungkan bahan baku apa saja yang dibutuhkan untuk membuat produk baru tersebut baru setelah itu proses produksi dapat dilaksanakan.

Proses pelaksanaan pada bagian produksi dan operasional ini diawali dari gudang bahan baku yang membuka *Purchase Requisition* (PR) yang berisi bahwa stok akan bahan baku telah menipis sehigga perlu melakukan pembelian bahan baku. PR tersebut kemudian diserahkan kepada bagian pembelian. Bagian pembelian akan melakukan pemesanan bahan baku apabila perusahaan akan memproduksi produk dengan membuat *Purchase Order* (PO). Pemasok akan memberikan konfirmasi lalu barang akan tiba di gudang bahan baku. Setelah mendapatkan bahan baku maka proses produksi akan berjalan seperti biasa disini bagian produksi dan QC akan mengawasi hasil produksinya. Setelah selesai, maka hasil produksi akan disimpan di gudang barang jadi siap untuk dikirim ke agen-agen yang melakukan pemesanan pada saat itu di seluruh Indonesia.

Berikut ini merupakan penjelasan dari bagan alur proses produksi keramik mulai dari masih berupa bahan baku hingga produk siap dijual:

1. Proses Pemecahan *Hard Material*
   *Hard material* (batu-batuan) yang didapat dari alam berukuran tidak beraturan dipecahkan (digiling) di dalam proses *Chusing Plan*, yang terdiri dari: *Primary Jaw Crusher, Secondary Jaw Crusher, Vibrating Screen, dan Rotating Ring Mill*. Dari proses ini mengasilkan batu-batuan dengan ukuran 6 s/d 10 mm. Proses pengisian dilakukan dengan *Whell Loader* dan *Conveyor Belt* kemudian disimpan di dalam *Cel* atau *Silo*.
2. Proses Penggilingan Basah
   Beberapa jenis hard material dan clay dipisahkan dengan menggunakan *Weghing Machine* dan *Conveyor Belt*. Sesuai dengan formula komposisi yang telah ditetapkan hasil pencampuran tersebut dimasukkan ke *Continuous Drumm Mill* (untuk hard material) dan ke *Turbo Blunger* (untuk clay) untuk digiling hingga mencapai kehalusan tertentu, juga ditambahkan air dan zat-zat kimia (aditif). Hasil penggilingan adalah *Slip* yang kemudian disaring menggunakan *Vibrating Sieve* dan ditampung di tangki yang ada pengaduknya (*Slow Stirrer*).
3. Proses Pembuatan Puwder
   Slip hasil dari penggilingan dengan menggunakan pompa bertekanan tinggi di spraykan di dalam mesin yang bernama *Spray Dryer*. Dari mesin tersebut akan dihasilkan material yang disebut Puwder dengan kadar air kurang lebih 6%. Kemudian dengan menggunakan *Conveyor Belt, Puwder* tersebut disimpan di *Puwder Tank*. Bagian penting dari Spray Dryer antara lain: *Piston Pump, Oil Colling Burner, Blower (Fan), Cyclon, Cylinder*, Kerucut dan Atap.
4. Proses Pengepresan dan *Fast Drying*
   Dengan menggunakan mesin pres, *puwder* di mampatkan dengan tekanan tinggi untuk dijadikan bodi keramik yang bentuk dan ukurannya diatur dengan menggunakan *Die* (*Muld*). Agar bodi yang dihasilkan cukup kuat, bodi tersebut dimasukkan ke *Horizontal Dryer* dengan menggunakan *Conention Line* untuk dikeringkan hingga mencapai kadar air kurang dari 1%.
5. Proses Pengglasiran dan *Printing*
   Bodi keluaran dari *Fast Drying* dengan menggunakan *Conveyor Belt* dibawa ke *Glazingline* untuk dilakukan pengglasiran (diberi lapisan glasir) dan diberikan motif (printing) dengan menggunakan mesin khusus print keramik. Mesin yang digunakan perusahaan menjadi salah satu keunggulan perusahaan ini karena mesin ini dapat mengeprin motif keramik dengan kecepatan yang sama seperti print kertas pada umunya. Mesin ini hanya dimiliki oleh 2 produsen keramik di Indonesia sampai saat ini dan salag satunya adalah perusahaan kami. Dari *Glazing Line* ini, keramik ditampung dulu di *Storage Machine* sebelum dibawa ke *Kiln*.
6. Proses Pembakaran
   Dari Storage Machine kemudian keramik dimasukkan ke dalam *Pre Kiln* untuk dikeringkan. *Pre Kiln* bentuk dan fungsinya sama dengan *Horizontal Dryer*, yaitu dapat menurunkan kadar air sampai dibawah 1%. Kemudian keramik tersebut langsung dibakar di *Kiln*. Proses pembakarannya dilakukan secara continue karena itu digunakan mesin *Roller Kiln* dengan temperatur mencapai 1100 s/d $1200^{o}$c.
7. Proses Sortir
   Dari *Kiln*, keramik yang sudah jadi dibawa ke mesin sortir untuk dilakukan pengecekan dan pemilahan kualitas kemudian dikemas di *Carton Packing*.

**d. Pengawasan (*Controlling*)**

Perusahaan memiliki karyawan yang khusus memantau baik kinerja proses produksi maupun kualitas produksi. Ada 3 tahap pengecekan kualitas produk yaitu saat proses produksi dilakukan sebelum barang masuk ke gudang, pengecekan

spesifikasi produk, dan juga melakukan pengecekan ulang terhadap produk saat produk sudah sampai di gudang. Perusahaan ingin mendapatkan SDM yang berkualitas serta mampu bekerja secara efektif dan efisien dan memberikan kinerja dan prestasi kerja yang memuaskan bagi perusahaan sehingga mampu mewujudkan visi dan misi perusahaan. Dalam satu hari mesin dapat memproduksi 45.000 $m^2$ keramik. Akan tetapi, pada kenyataannya, kapasitas produksi tidak dapat maksimal karena adanya barang yang cacat atau tidak sesuai dengan standar yang dimiliki perusahaan. Hal ini menyebabkan adanya komplain dari konsumen karena adanya produk cacat dalam 1 dus keramik. Produk yang cacat tersebut akan dihancurkan oleh perusahaan untuk diolah kembali menjadi keramik baru.

**4. Sumber Daya Manusia**

**a. Perencanaan (*Planning*)**

Tujuan dari perusahaan adalah ingin mendapatkan SDM yang berkualitas serta mampu bekerja secara efektif dan efisien dan memberikan kinerja dan prestasi kerja yang memuaskan bagi perusahaan sehingga mampu mewujudkan visi dan misi perusahaan. Melihat pangsa pasar perusahaan yang sudah luas, maka adanya SDM yang berkualitas tentu sangat diperlukan agar pengelolaan dalam perusahaan dapat berjalan dengan sebaik-baiknya.

**b. Pengorganisasian (*Organizing)***

Direktur HRD dibantu oleh seorang manajer HRD dimana manajer dan para bawahannya akan bertugas untuk mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian mulai dari perekrutan, seleksi, pelatihan, pemberian motivasi, sampai mengenai gaji dan pemutusan hubungan kerja karyawan. Dalam mengatur tugas-tugas karyawan disesuaikan dengan di divisi mana ia bekerja dan jabatan apa yang mereka dapatkan sehingga tugas mereka berbeda-beda satu sama lain yang berbeda jabatan / divisi.

**c.Penggerakan (*Actuating*)**

Untuk mendapatkan SDM yang berkualitas, prosedur yang digunakan dalam perusahaan dalam merekrut karyawan adalah tiap departemen yang membutuhkan karyawan akan mengajukan pada *Human Resources Management* (HRD) dengan terlebih dahulu memberikan standar-standar yang sesuai dengan pekerjaan yang dibutuhkan (standar pendidikan, pengalaman kerja, wanita/pria, umur, dan lain - lain) sehingga *Human Resources Management* (HRD) dapat mencarikannya sesuai dengan kriteria yang diberikan oleh masing-masing departemen.

Untuk merekrut karyawan perusahaan, ada beberapa cara yang dilakukan perusahaan yaitu dengan *walk-in interview*, bekerja sama dengan universitas-universitas ternama, memasang iklan lowongan kerja di koran, mengikuti bursa tenaga kerja, membuka lowongan pekerjaaan secara *online* di internet, dan juga menggunakan tenaga outsourcing. Setelah itu, perusahaan akan menampung semua lamaran dari para calon pekerja dan perusahaan akan melakukan proses seleksi dengan wawancara dan serangkaian tes untuk menguji kemampuan calon pekerja tersebut. Setelah selesai melakukan proses seleksi, maka karyawan akan dilatih secara langsung (*on the job training*). Selain itu, manajer HRD dan manajer departemen yang bersangkutan juga akan memberikan pengarahan secara langsung mengenai tugas pekerja tersebut. Para senior juga akan memberikan pengarahan apabila dalam mengerjakan pekerjaannya, karyawan baru tersebut mengalami kesulitan.

Untuk memotivasi karyawan, perusahaan memberikan bonus khusus bagi karyawan pemasaran sebesar 2%-5% apabila memenuhi target penjualan perusahaan. Selain bonus bagi karyawan perusahaan, perusahaan juga memberikan bonus keramik bagi *Personal Agent* yang mampu memenuhi target penjualan dari perusahaan. Semua proses mulai dari rekrutmen-penerimaan calon karyawan menjadi karyawan merupakan suatu prosedur yang dilaksanakan HRD untuk mencapai rencana yaitu mendapatkan SDM yang berkualitas.

**d. Pengawasan (*Controlling*)**

Setiap 3 tahun sekali perusahaan memperbarui perjanjian peraturan antara pihak perusahaan dengan serikat pekerja bagunan dan pekerjaan umum Indonesia. Perjanjian tersebut dibuat dalam bentuk buku yang dibagikan kepada seluruh pekerja perusahaan. Biasanya manajer masing-masing departemen akan mengawasi kinerja karyawan dan juga menilai kinerja karyawan berdasarkan SOP yang telah ada. Selain itu kinerja karyawan juga dinilai berdasarkan ISO 9001:2008. Dari aturan-aturan tersebut maka akan diketahui bagaimana kinerja karyawan apakah sudah sesuai prosedur atau belum.

**5. Sistem Informasi Manajemen**

**a. Perencanaan (*Planning*)**

Perusahaan menginginkan adanya penyampaian informasi menjadi lebih mudah antar departemen dan antar karyawan dengan bantuan penggunaan tenologi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Diharapkan dengan adanya bantuan teknologi informasi ini, para karyawan akan lebih jelas akan informasi yang didapat sehingga mampu melaksanakan informasi tersebut secara tepat.

**b. Pengorganisasian (*Organizing)***

Perusahaan memiliki divisi khusus yang mengatur sistem informasi ini yaitu divisi IT. Divisi ini selain untuk membuat dan mengatur software juga untuk melakukan perbaikan apabila ada kerusakan dalam sistem informasi perusahaan. Hal ini mempermudah agar apabila ada kerusakan maka penyampaian informasi perusahaan tidak terhambat. Mereka yang bekerja di divisi IT ini adalah yang memiliki keahlian khusus di bidang informatika.

**c. Penggerakan (*Actuating*)**

Perusahaan dalam menyampaikan informasi secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung melalui komunikasi langsung antara atasan dengan bawahan atau lainnya baik langsung bertemu atau melalui interphone. Sedangkan secara tidak langsung itu adalah melalui memo, informasi yang tertulis di papan pengumuman, email, maupun edaran yang dibagikan. Penyampaian informasi secara modern dengan menggunakan email dan software yang khusus digunakan oleh perusahaan. Perusahaan menggunakan software oracle untuk untuk mengatur sistem informasi. Hal ini membantu perusahaan mempermudah hubungan antar departemen agar apabila ada informasi yang harus disampaikan, dapat langsung tersampaikan ke semua divisi secara online melalui program tersebut.

**d. Pengawasan (*Controlling*)**

Perusahaan akan memastikan bahwa informasi benar-benar tersampaikan dengan cara melakukan konfirmasi ulang dan juga bagi penerima informasi dapat menanyakan secara

langsung kepada pemberi informasi apabila ada informasi yang kurang dipahami sehingga nantinya pelaksanaan informasi tersebut dapat berjalan sesuai dengan rencana. Apabila memang ada masalah dalam sistem informasi yang tidak dapat diatasi oleh divisi IT, maka perusahaan juga akan bekerjasama dengan pihak luar tergantung teknologi yang digunakan atau apabila perusahaan ingin menggunakan teknologi baru.

Untuk menganalisa lingkungan eksternal digunakan analisis *five forces model*, sebagai berikut:

**1. Ancaman Masuknya Pendatang Baru**

Modal yang dibutuhkan untuk membuka usaha ini besar karena perusahaan keramik memerlukan mesin-mesin dengan harga yang sangat mahal. Untuk 1 mesin saja harganya bisa mencapai 5 milyar rupiah. Pesaing baru yang ada tidak mempengaruhi perusahaan karena perusahaan ini sudah berdiri selama 30 tahun lebih dan memiliki nama yang sudah dikenal di seluruh Indonesia. Pendatang baru tentunya akan kesulitan untuk mencapai pangsa pasar perusahaan ini yang sudah besar. Dari segi lama berdiri dan kemampuan produksi yang dimiliki perusahaan tentunya memiliki skala ekonomi yang luas yang tidak mudah disaingi oleh pendatang baru dan sudah memiliki standar kualitas yang diakui yaitu ISO 9001:2008.

Dilihat dari segi kemudahan memperoleh bahan mentah, perusahaan bisa memperoleh bahan mentah dari dalam maupun luar negri. Akan tetapi, biasanya perusahaan tetap berusaha membeli bahan mentah dari dalam negri dulu. Apabila pemasok pada saat perusahaan membutuhkan bahan ternyata tidak mampu memenuhi saat itu, maka perusahaan akan mencoba membeli bahan mentah dari luar negri.

Selain itu, perusahaan menggunakan mesin-mesin untuk melakukan proses produksi sehingga kualitas dan hasil produksi lebih baik dibandingkan dengan pesaing baru. Saat ini untuk memberikan motif kepada produk perusahaan, perusahaan membeli mesin digital printing yang dapat mengeprin motif pada keramik secepat mengeprin kertas. Hal ini tentu saja akan mempercepat proses produksi perusahaan. Hanya beberapa pendatang baru seperti Diamond, Arwana namun mereka hanya mampu mengambil pasar-pasar lokal (Pulau Jawa) saja sehingga tidak mempengaruhi perusahaan

Jadi, dapat disimpulkan bahwa ancaman masuknya pesaing baru bagi perusahaan ini adalah rendah dimana ada beberapa faktor seperti modal yang besar untuk membeli mesin-mesin produksi, skala ekonomi dan pangsa pasar yang luas, standar kualitas yang telah diakui, adanya kerjasama dengan badan-badan yang berhubungan dengan keberlangsungan perusahaan, dan juga penggunaan teknologi canggih.

**2. Daya Tawar Menawar Pemasok**

Perusahaan membutuhkan berbagai produk berbeda-beda seperti pewarna, tanah liat, sampai bahan kimia bagi produksi keramik perusahaan. Perusahaan memiliki banyak pemasok untuk setiap produk yang dibutuhkan tersebut. Karena banyaknya pemasok tersebut, maka para pemasok tersebut menawarkan harga yang sangat kompetitif dengan berbagai promosi sehingga perusahaan dapat memilih dan menawar harga kepada pemasok-pemasok tersebut. Pemasok yang dapat memberikan harga terendah dan promosi terbanyak itulah yang akan dipilih perusahaan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa daya tawar menawar pemasok bagi perusahaan adalah rendah karena ada banyak pemasok yang menawarkan produknya kepada perusahaan sehingga perusahaan dapat mempengaruhi harga dan mereka menawarkan harga yang sangat kompetitif.

**3. Persaingan antar Perusahaan dalam Satu Industri**

Persaingan dengan perusahaan pesaing cukup tinggi akan tetapi tidak mempengaruhi perusahaan karena pemilihan produk keramik sesuai dengan selera masyarakat. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tingkat persaingan antarperusahaan dalam satu industri cukup tinggi dimana harga untuk produk yang dijual bersaing sangat kompetitif karena produk keramik ini memiliki macam ukuran dengan bahan yang sama yang diproduksi pesaing. Hanya motifnya saja yang berbeda tergantung selera konsumen.

**4. Ancaman dari Produk Subtitusi**

Produk pengganti dari keramik ini bisa berupa ubin, kayu, marmer, granit, dsb. Produk subtitusi tersebut tidak mengancam produk keramik perusahaan karena produk tersebut merupakan produk yang jarang digunakan oleh masyarakat sehingga tentunya tidak akan mempengaruhi penjualan keramik.

Untuk menghadapi ancaman produk subtitusi tersebut, perusahaan tentunya berusaha selalu membuat produk baru dengan motif yang baru yang mengikuti tren dan selera masyarakat sehingga dapat tetap mempertahankan loyalitas konsumen akan penggunaan keramik. Apalagi mengingat harga keramik yang cenderung lebih murah dibandingkan marmer, kayu, dan granit.

Jadi, kesimpulannya adalah ancaman dari produk subtitusi terhadap perusahaan ini adalah rendah karena produk subtitusi tersebut memang jarang sekali digunakan oleh masyarakat. Pengguna produk tersebut juga mayoritas adalah kalangan menengah atas sehingga tidak mempengaruhi pangsa pasar perusahaan.

**5. Daya Tawar Menawar Pembeli**

Perusahaan menjual produk kepada *Personal Agent*. *Personal Agent* (PA) ini tersebar mewakili masing-masing kota di seluruh Indonesia. Para PA ini yang akan memasarkan dan menjual produk perusahaan kepada pembeli grosir maupun eceran. Selain PA, perusahaan juga bekerja sama dengan pengusaha-pengusaha kontraktor di Indonesia untuk menggunakan keramik Asia Tile atau Platinum untuk proyek mereka. Konsumen dari perusahaan adalah semua orang yang membutuhkan keramik dinding maupun lantai untuk tempat tinggal mereka.

Loyalitas konsumen tergantung dari selera motif keramik yang mereka inginkan sedangkan bagi para agen mereka diberi target oleh perusahaan untuk menjual produk perusahaan kepada konsumen. Jadi, kesimpulan daya tawar menawar pembeli adalah tinggi dimana pembeli dapat membandingkan harga dan dapat memilih motif keramik merk mana yang diinginkan pembeli. Semua tergantung selera pembeli sehingga apabila produk yang ditawarkan perusahaan harganya terlalu tinggi dibandingkan produk sejenis yang dimiliki pesaing maka tentunya konsumen akan lebih memilih untuk membeli produk pesaing tersebut dibandingkan produk perusahaan.

Dari hasil analisa lingkungan internal dan eksternal yang ada kemudian dimasukkan ke dalam *matrix* SWOT.

Tabel 2. Matriks SWOT pada PT. Platinum Ceramics Industry

| | **Kekuatan (S)**<br>1. Skala ekonomi yang luas.<br>2. Kapasitas produksi yang besar.<br>3. Mampu menjangkau semua konsumen.<br>4. SDM berkualitas<br>5. Kemudahan dalam penyampaian informasi dalam perusahaan.<br>6. Pencatatan keuangan yang sistematis sehingga menghindari terjadinya kerugian. | **Kelemahan (W)**<br>1. Produk cacat.<br>2. Keterlambatan pembayaran dari beberapa agen kepada perusahaan.<br>3. Komplain konsumen.<br>4. Kurangnya pilihan produk bagi konsumen di daerah terpencil. |
|---|---|---|
| **Peluang (O)**<br>1. Rendahya ancaman masuknya pesaing baru.<br>2. Rendahnya daya tawar menawar pemasok bagi perusahaan.<br>3. Rendahnya ancaman dari produk subtitusi terhadap perusahaan. | **Strategi S-O**<br>1. Menambah showroom-showroom di luar kota-kota besar untuk menjangkau konsumen di kota-kota kecil. (S123456, O1)<br>2. Memproduksi keramik dengan bahan baku yang berkualitas tanpa menambah biaya produksi. (S123456,O2)<br>3. Mengambil hati konsumen dengan berbagai keuntungan untuk pembelian produk perusahaan. (S123456,O3) | **Strategi W-O**<br>1. Membuka beberapa tempat khusus untuk menangani keluhan konsumen secara langsung sehingga meningkatkan kepuasan konsumen. (W134,O1)<br>2. Memberikan sanksi kepada agen yang terlambat membayar. (W2,O1)<br>3. Memilih pemasok terbaik dengan harga yang termurah untuk mengurangi biaya perusahaan. (W1234,O2)<br>4. Menambah agen penjualan produk perusahaan untuk menambah jumlah pemasukan perusahaan. (W1234,O3) |
| **Ancaman (T)**<br>1. Tingginya tingkat persaingan antarperusahaan dalam satu industri dimana harga untuk produk yang dijual bersaing sangat kompetitif.<br>2. Tingginya daya tawar menawar pembeli dimana pembeli dapat membandingkandan mempengaruhi harga. | **Strategi S-T**<br>1. Meningkatkan kualitas produksi dengan harga yang mampu bersaing sehingga tetap dipilih konsumen. (S1234567, T1)<br>2. Membeli bahan baku yang termurah dari pemasok untuk mengurangi biaya produksi. (S1234567, T2) | **Strategi W-T**<br>1. Membuat promosi seperti bonus-bonus untuk menarik mungkin untuk menarik konsumen. (W1345, T2)<br>2. Sesering mungkin membuat produk baru yang mengikuti selera dan kebutuhan konsumen. (W235, T1) |

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Beberapa strategi alternatif pengembangan bisnis dari matriks SWOT yaitu :

1. Strategi S-O (Kekuatan- Peluang)

   Strategi S-O dibuat dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Adapun strategi yang ditawarkan untuk pengembangan usaha PT. Platinum Ceramics Industry yaitu:

   a. Menambah showroom-showroom di luar kota-kota besar untuk menjangkau konsumen di daerah pinggiran. Selama ini showroom perusahaan biasanya ada di beberapa kota besar di Indonesia sepeti Jakarta, Semarang, Surabaya, dan lain-lain. Dengan adanya penambahan showroom di kota-kota kecil, maka konsumen di kota kecil akan dapat memilih produk perusahaan secara lebih nyaman dan leluasa serta dapat memilih produk secara tepat karena macam pilihan-pilihan yang tersedia. Hal ini tentunya akan menambah pangsa pasar perusahaan dan juga meningkatkan kepuasan konsumen terhadap perusahaan.
   b. Memproduksi keramik dengan bahan baku yang berkualitas tanpa menambah biaya produksi. Strategi ini dapat dilakukan oleh perusahaan karena rendahnya daya tawar menawar pemasok sehingga perusahaan dapat memilih bahan baku berkualitas tinggi dengan harga termurah yang ditawarkan oleh pemasok.
   c. Mengambil hati konsumen dengan berbagai keuntungan untuk pembelian produk perusahaan. Dengan adanya pemberian bonus bagi konsumen, maka tentunya akan semakin meningkatkan loyalitas konsumen akan produk perusahaan.

2. Strategi W-O (Kelemahan- Peluang)

   Strategi W-O dibuat bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Adapun strategi yang ditawarkan untuk pengembangan usaha PT. Platinum Ceramics Industry yaitu:

   a. Membuka beberapa tempat khusus untuk menangani keluhan konsumen secara langsung sehingga meningkatkan kepuasan konsumen. Dengan adanya tempat khusus untuk menangani konsumen, maka konsumen tentunya akan merasa “dihargai” dan “dimengerti” oleh perusahaan sehingga tentunya konsumen akan semakin loyal terhadap perusahaan.
   b. Memilih pemasok yang menawarkan bahan baku yang memiliki kualitas terbaik dengan harga yang termurah untuk mengurangi biaya perusahaan.
   c. Menambah agen penjualan produk perusahaan untuk menambah jumlah pemasukan perusahaan. Dengan adanya penambahan agen-agen penjualan produk perusahaan maka tentunya akan menambah penjualan perusahaan. Hal ini berarti kekurangan dana akibat terlambatnya pembayaran agen lain dapat ditutupi karena adanya agen-agen baru.

3. Strategi S-T (Kekuatan-Ancaman)

   Strategi S-T dibuat dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengatasi ancaman eksternal. Adapun strategi yang ditawarkan untuk pengembangan usaha PT. Platinum Ceramics Industry yaitu:

   a. Kualitas produksi dengan harga yang mampu bersaing sehingga tetap dipilih konsumen. Dengan

adanya ancaman yaitu tingginya persaingan antar sesama industri dan daya tawar pembeli, maka strategi yang tepat untuk tetap dapat dipilih konsumen adalah dengan mengutamakan dan meningkatkan kualitas produk perusahaan sehingga meskipun harga yang ditawarkan sama / relatif lebih tinggi, konsumen akan tetap memilih produk perusahaan apalagi perusahaan memiliki teknologi Digital Print yang dapat memberikan motif lebih halus pada keramik dimana teknologi ini masih belum dimiliki oleh pesaing.

b. Membeli bahan baku yang termurah dari pemasok untuk mengurangi biaya produksi. Untuk mengahadapi tingginya daya tawar pembeli maka perusahaan harus menganalisis pemasok mana yang dapat memberikan harga yang paling murah dan menguntungkan perusahaan sehingga meskipun menjual produk dengan harga yang relatif sama dengan pesaing, perusahaan tetap memperoleh keuntungan yang cukup untuk tetap mendukung operasional dan pengembangan perusahaan.

4. Strategi W-T (Kelemahan-Ancaman)

Strategi W-T dibuat bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan dan menghindari ancaman eksternal. Adapun strategi yang ditawarkan untuk pengembangan usaha PT. Platinum Ceramics Industry:

a. Membuat promosi seperti bonus-bonus untuk menarik mungkin untuk menarik konsumen. Untuk memperbaiki kelemahan dan menghindari ancaman maka sebaiknya perusahaan menambah promosi yang menarik untuk konsumen dimana hal ini tentu mampu menambah kepuasan konsumen meskipun terkadang masih ada komplain dari konsumen karena memang dalam industri manufaktur dengan kapasitas produksi yang besar tentunya tidak dapat dihindari adanya cacat produksi.
b. Sesering mungkin membuat produk baru yang mengikuti selera dan kebutuhan konsumen. Untuk tetap dapat menghadapi kelemahan internal dan ancaman eksternal, maka perusahaan sebaiknya selalu berinovasi dengan memproduksi produk dengan ukuran dan motif yang selalu mengikuti perkembangan tren pasar sehingga bagaimanapun juga konsumen akan tetap memilih produk perusahaan dimana saat ini keramik memang merupakan suatu “mode” karena tidak hanya dilihat dari kegunaannya tapi juga dilihat dari model, ukuran, warna, bentuk, dan lain-lain.

Analisis lingkungan internal dan eksternal yang menggunakan matriks SWOT menghasilkan alternatif pengembangan usaha pada PT. Platinum Ceramics Industry. Berdasarkan analisis dari strategi S-O dan S-T, perusahaan saat ini telah menjalankan startegi tersebut dan perusahaan dapat melanjutkannya utnuk semakin memantapkan posisi di mata konsumen. Sedangkan dengan strategi W-O dan W-T, perusahaan dapat menerapkan strategi alternatif tersebut dengan menggunakan kekuatan dan peluang perusahaan untuk mengatasi kelemahan serta ancaman perusahaan, yaitu strategi kepemimpinan biaya (*Cost Leadership*). Hal ini juga dikarenakan perusahaan memiliki cakupan persaingan (*competitive scope*) yang luas. Strategi kepemimpinan biaya ini memang yang paling cocok dengan perusahaan dimana beberapa faktor yang mendukung strategi kepemimpinan biaya ini semuanya dimiliki PT. Platinum Ceramics Industry.

Dalam strategi ini perusahaan berusaha untuk mencapai biaya yang paling rendah dibandingkan perusahaan lain yang berada dalam satu industri. Keunggulan biaya perusahaan dapat berasal dari berbagai sumber seperti keunggulan skala ekonomi dimana produk dari PT. Platinum Ceramics Industry ini sudah dikenal oleh konsumen di seluruh Indonesia, penerapan teknologi produksi yang tepat dengan banyaknya mesin-mesin yang memang mendukung proses produksi sehingga 1 pabrik saja sudah mampu mencapai kapasitas produksi 45.000$m^2$ setiap harinya dan juga penggunaan teknologi Digital Print yang tentunya mampu mempercepat proses produksi sehingga pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien, memiliki akses terhadap bahan baku dimana Indonesia memiliki SDA yang melimpah berupa tanah liat yang merupakan bahan baku utama produk perusahaan sehingga tentunya ada banyak pemasok sehingga membuat perusahaan mampu mempengaruhi harga, dan juga karena perusahaan memiliki 2 merk sekaligus yang mampu menjangkau semua level ekonomi konsumen dimana hal ini tidak dimiliki oleh pesaing lain.

Berikut ini merupakan kebijakan bagi masing-masing fugsi bisnis yang mendukung strategi kepemimpianan biaya pada PT. Platinum Ceramics Industry, yaitu:

a. Perusahaan melakukan riset pasar seefektif mungkin sehingga mampu mengurangi biaya promosi perusahaan.
b. Perusahaan mampu mengelola keuangan dengan mengutamakan biaya-biaya yang memang diperlukan dan melakukan penghematan diluar operasional produksi perusahaan. Para karyawan harus dengan teliti memeriksa setiap pemasukan dan pengeluaran perusahaan agar tidak terjadi kerugian bagi perusahaan.
c. Memperhatikan dan meningkatkan proses produksi keramik dan juga melatih para karyawan untuk semakin meningkatkan kemampuan mereka dalam menjalankan mesin-mesin produksi serta mengawasi produk yang sudah jadi sehingga semakin memperkecil peluang adanya produk cacat.
d. Meningkatkan SDM untuk bekerja secara efektif dan efisien sehingga mampu mengurangi biaya untuk memberikan upah lembur bagi SDM perusahaan. Semua pekerja / karyawan dalam perusahaan harus bekerja secara jujur, tekun dan menaati semua peraturan dalam perusahaan dan hendaknya bekerja sesuai dengan jam kerja yang berlaku di perusahaan, yaitu pukul 08.00 -16.00 WIB untuk meningkatkan produktifitas perusahaan. Selain itu, sebaiknya perusahaan juga meminta karyawan untuk membuat evaluasi kinerja mereka secara berkala sehingga perusahaan bisa membandingkan apakah penilaian dari perusahaan sudah benar atau tidak. Apabila memang ada karyawan yang melakukan pelanggaran yang merugikan perusahaan maka akan ada sanksi yang akan

diberikan antara lain surat teguran , pemotongan gaji, sampai pemecatan sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan oleh karyawan tersebut.

e. Karyawan harus memperhatikan sistem informasi yang ada di perusahaan dan malakukan pemeliharaan sistem informasi tersebut dan juga kalau perlu perusahaan dapat menggunakan bantuan pihak luar untuk menjaga agar sistem tersebut tidak sampai terjadi gangguan sehingga proses penyampaian informasi di perusahaan tidak ada hambatan.

## IV. KESIMPULAN / RINGKASAN

Dari hasil pembahasan yang telah dilakukan, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari analisis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa pengelolaan pada PT. Platinum Ceramics Industry telah berjalan dan disusun dengan baik dan sesuai dengan fungsi manajemennya yang terdiri dari perencanaan (*planning)*, perngorganisasian (*organizing*), pergerakan (*actuating*), pengendalian (*controlling*) pada setiap fungsi bisnis dalam perusahaan, yaitu pemasaran, keuangan, produksi dan operasional, sumber daya manusia, dan sistem informasi manajemen.

a. Lingkungan internal dan eksternal PT. Platinum Ceramics Industry Analisis Lingkungan Internal

- Pemasaran

  Dalam pemasaran, perusahaan melakukan penjualan dan pemasaran. Penjualan yang dimaksud adalah penjualan keramik merk Asia Tile dan Platinum. Sedangkan untuk pemasaran perusahaan melakukan promosi, iklan, kerjasama, mengikuti pameran., membuka *showroom*, dan lain-lain.

- Keuangan

  Dalam keuangan, perusahaan melakukan pengaturan dana yang masuk dan keluar di perusahaan serta melakukan pencatatan dan laporan keuangan mengenai segala macam pemasukan dan pengeluaran perusahaan kepada atasan untuk mengetahui kondisi keuangan perusahaan secara keseluruhan. Pemasukan perusahaan berasal dari hasil penjualan keramik dan pengeluaran berasal dari biaya-biaya yang dibutuhkan masing-masing departemen di perusahaan dan pengeluaran lain yang dibutuhkan untuk kepentingan perusahaan.

- Produksi dan operasional

  Bagian produksi dan operasional ini mengurusi semua hal yang berhubungan dengan proses produksi keramik mulai dari pembuatan desain sampai barang dikirim ke agen-agen perusahaan.

- Sumber daya manusia

  Bagian ini mengurusi semua hal yang berhubungan dengan karyawan mulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, mengurusi gaji karyawan, serta mengurusi hubungan antara karyawan dengan pihak perusahaan.

- Sistem informasi manajemen

  Bagian ini mengurusi semual hal yang berhubungan dengan sistem informasi yang ada di perusahaan agar penyampaian informasi dalam perusahaan semakin mudah dan tidak mengalami hambatan.

b. Analisis Eskternal

- Ancaman masuknya pesaing baru

  Pendatang baru cenderung sulit untuk masuk ke dalam usaha keramik ini, karena memerlukan modal yang besar, skala ekonomi dan pangsa pasar yang luas, standar kualitas yang telah diakui, serta penggunaan teknologi canggih yang membantu meningkatkan hasil produksi.

- Daya tawar menawar pemasok

  Daya tawar menawar pemasok bagi perusahaan adalah rendah karena ada banyak pemasok yang menawarkan produknya dengan harga yang sangat kompetitif kepada perusahaan sehingga perusahaan dapat mempengaruhi harga.

- Ancaman dari produk subtitusi

  Ancaman dari produk subtitusi terhadap perusahaan ini adalah rendah karena produk subtitusi tersebut memang jarang sekali digunakan oleh masyarakat. Pengguna produk subtitusi tersebut mayoritas adalah kalangan menengah atas sehingga tidak mempengaruhi pangsa pasar perusahaan.

- Persaingan antarperusahaan dalam satu industri

  Tingkat persaingan antar perusahaan dalam satu industri adalah rendah bagi perusahaan karena meskipun memiliki pesaing yang sama besar seperti Milan, Roman, dan Mulia, perusahaan tetap lebih unggul karena kapasitas produksi perusahaan yang paling besar dan juga perusahaan memberikan harga yang bersaing dengan kualitas yang baik dan juga perusahaan memproduksi 2 merk yang mampu menjangkau semua kalangan konsumen.

- Daya tawar menawar pembeli

  Daya tawar menawar pembeli adalah tinggi dimana pembeli dapat membandingkan harga dan dapat memilih motif keramik merk mana yang diinginkan konsumen.

c. Analisis SWOT

Dari hasil analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, maka diperoleh kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang terdapat pada PT. Platinum Ceramics Industry yaitu sebagai berikut:

- Kekuatan
  - Skala ekonomi yang luas.
  - Kapasitas produksi yang besar.
  - Teknologi canggih
  - Mampu menjangkau semua konsumen.
  - SDM berkualitas
  - Kemudahan dalam penyampaian informasi dalam perusahaan.
  - Pencatatan keuangan yang sistematis sehingga menghindari terjadinya kerugian
- Kelemahan
  - Produk cacat.
  - Keterlambatan pembayaran dari beberapa agen kepada perusahaan.
  - Komplain konsumen.
  - Kurangnya pilihan produk bagi konsumen di kota-kota kecil.

- Peluang
  - Rendahya ancaman masuknya pesaing baru.
  - Rendahnya daya tawar menawar pemasok bagi perusahaan.
  - Rendahnya ancaman dari produk subtitusi terhadap perusahaan.
- Ancaman
  - Tingginya tingkat persaingan antarperusahaan dalam satu industri dimana harga untuk produk yang dijual bersaing sangat kompetitif.
  - Tingginya daya tawar menawar pembeli dimana pembeli dapat membandingkan harga dan memilih motif keramik sesuai selera mereka.

d. Strategi Pengembangan Usaha pada Aspek Produksi

Berdasarkan kendala yang dialami oleh perusahaan maka strategi yang paling tepat bagi perusahaan adalah strategi kepemimpian biaya (*cost leadership*) dimana strategi ini berasal dari keunggulan yang memang dimiliki oleh perusahaan dimana PT. Platinum Ceramics Industry memiliki keunggulan skala ekonomi yang sudah di taraf nasional, penerapan teknologi produksi tepat dimana perusahaan memiliki mesin-mesin canggih untuk memudahkan produksi keramik mereka, memiliki akses akan bahan baku dimana ada banyaknya pemasok, dan juga yang terutama perusahaan memiliki 2 merk sekaligus dimana mampu menjangkau semua kalangan untuk menggunakan produk perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA


Alam, S. (2006). *Ekonomi.* Jakarta: Erlangga.

Assauri, S. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi.* Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Bungin, B. (2008). *Analisis Data Penelitian Kualitatif.* Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Daft, R. L. (2010). *Era Baru Manajemen.* Jakarta: Salemba Empat.

David, F. R. (2010). *Management Strategis Konsep (12th ed.).* Jakarta: Salemba Empat.

Gregory, A. (2004). *Perencanaan dan Manajemen Kampanye Public Relations (ed.2).* Jakarta: Penerbit Erlangga.

Griffin, R. W. (2004). *Manajemen (ed.7).* Jakarta: Penerbit Erlangga.

Moleong, L. J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif (edisi revisi).* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Pearce, & Robinson. (2003). *Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control (8th ed.).* USA: McGraw-Hill Education.

Snell, & Bateman. (2009). *Management: Leading and Collaborating In The Competitive World (8th ed.).* USA: Irwin/McGraw-Hill.

Solihin, I. (2009). *Pengantar Manajemen.* Jakarta: Erlangga.

Solihin, I. (2012). *Manajemen Strategik.* Jakarta: Erlangga.

Subagyo, A. (2007). *Studi Kelayakan Teori dan Aplikasi.* Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Sugiyono, P. D. (2008). *Metode Penelitian Bisnis (Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D).* Bandung: PT. Alfabeta.

Sugiyono, P. D. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: Penerbit Alfabeta.

Terry, G. R. (2012). *Prinsip-Prinsip Manajemen.* Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Wijayanto, D. (2012). *Pengantar Manajemen.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.