MANAJEMEN BISNIS DAN PENGEMBANGAN FUNGSI PRODUKSI / OPERASI BISNIS GARAM BERYODIUM PADA PERUSAHAAN KELUARGA PT. SUSANTI MEGAH

Jonathan Tirto dan Bambang Haryadi
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: jonathantirto@yahoo.co.id ; harya@peter.petra.ac.id

***Abstrak*—Permintaan garam beryodium melebihi total produksi garam beryodium. Tingginya permintaan masyarakat dan pasokan bahan mentah yang besar menjadi peluang bagi perusahaan garam beryodium untuk mengembangkan bisnisnya. PT. Susanti Megah merupakan perusahaan yang sadar akan peluang tersebut dan sebaiknya menggarap peluang ini untuk mengembangkan bisnisnya. Tujuan penelitian ini yaitu, mendeskripsikan manajemen bisnis garam beryodium pada perusahaan keluarga PT. Susanti Megah, menganalisis situasi dan kondisi internal maupun eksternal bisnis garam beryodium pada perusahaan keluarga PT. Susanti Megah, melakukan analisis SWOT bisnis garam beryodium pada perusahaan keluarga PT. Susanti Megah, merumuskan alternatif strategi pengembangan bisnis garam beryodium pada bidang produksi dan operasional di perusahaan keluarga PT. Susanti Megah. Jenis penelitian ini adalah deskripsi kualitatif dengan metode studi kasus. Teknik penentuan informan menggunakan *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data dengan cara wawancara terhadap para informan. Uji kredibilitas menggunakan trianggulasi sumber. Teknik analisis data dengan cara penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki empat fungsi bisnis utama yang masing – masing dikepalai oleh manajer dan telah melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan kontrol dengan baik. Namun, dalam manajemennya belum menerapkan *Segmenting, Targeting, Positioning* (STP) dan prinsip-prinsip akuntansi, serta belum menerapkan *tools* manajemen modern (*Balance Score cards, Statictical Process Control, dan Software Customer Relationship Management)* yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja manajemen bisnis. Alternatif strategi yang tepat untuk pengembangan bisnis garam beryodium pada bidang produksi dan operasional agar mampu menyerap permintaan pasar adalah strategi WO (penambahan kapasitas produksi dengan mendesain dan membuat mesin baru) melalui pendekatan strategi *cost leadership best value*.**

***Kata Kunci*—Manajemen bisnis, analisis lingkungan, SWOT, strategi, pengembangan bisnis.**

I. PENDAHULUAN

Pertumbuhan permintaan garam beryodium dalam negeri melebihi nilai produksi garam beryodium. Nilai produksi garam dari tahun 2006 sampai 2010 yang terus mengalami peningkatan dari 12 Triliun Rupiah hingga mencapai 22 Triliun Rupiah pada 2010 (Kemenperin.go.id). Jika dihubungkan dengan jumlah perusahaan garam beryodium yang cenderung tetap, maka pertumbuhan nilai produksi ini menunjukkan bahwa kapasitas produksi rata – rata tiap perusahaan secara *general* mengalami peningkatan rata – rata 17% pertahun dari angka 12 Triliun Rupiah pada 2006 (BPS 2006 -2009). Menurut Kepala Dinas Perikanan dan Kelautan Jabar Ahmad Hadadi, walaupun produksi garam beryodium bertumbuh, kebutuhan pasar masih defisit 2 juta ton pada tahun 2012. Peningkatan kapasitas produksi dibutuhkan untuk memenuhi defisit garam beryodium (Dadi Haryadi, 2012).

Jika dilihat pada ketersediaan lahan garam di Indonesia, lahan yang dapat diolah untuk proses penggaraman adalah 34.000 hektare, sedangkan yang saat ini diolah hanyalah 19.000 hektare, setara dengan 56% dari total lahan. (Achmad Subijakto, 2010). Pemanfaatan lahan garam di Indonesia belum maksimal, 44% dari total lahan garam belum diolah, dan ini merupakan potensi baik bagi sumber pendapatan para petani garam maupun perkembangan industri garam. Dari lahan yang telah dikelolah, Jawa Timur merupakan daerah penghasil garam terbesar dan signifikan memberi kontribusi 62.4% dari total garam yang diproduksi petani garam. Propinsi – propinsi lain penghasil garam adalah Jawa Barat 9%, Jawa Tengah 14.5%, NTT dan Sulawesi Tengah masing –masing berkontribusi 6.5%, serta NTB dan Sulawesi Selatan berkontribusi 1% atas total garam yang dihasilkan (Achmad Subijakto, 2010). Melihat potensi kekayaan alam Indonesia akan garam, defisit ini merupakan sebuah ironi. Alih – alih membantu petani garam untuk meningkatkan produktivitas, produsen cenderung untuk mengimpor garam (Indra Sakti, 2010). Sehingga pemerintah turun tangan mengatasi masalah impor garam untuk membantu meningkatkan kesejahteraan petani garam lokal.

Melihat situasi industri garam beryodium yang mengalami kenaikan permintaan dari tahun ke tahun, *supply* garam beryodium masih belum mencukupi kebutuhan dalam negeri. Persaingan yang terjadi antar perusahaan garam beryodium rendah akibat *demand* yang berlebih. Sedangkan dari sisi *supply* bahan baku, petani garam lokal mampu memenuhi kebutuhan perusahaan – perusahaan garam beryodium, bahkan cenderung berlebih sehingga harga jual garam mentah oleh petani garam turun. Harga garam mentah mengalami penurunan menjadi 250 – 300 Rupiah perkilogram, sedangkan harga normalnya Rp. 550 – Rp. 750 perkilogram tergantung kualitas (Asep Mulyana, 2012). Kejadian pembakaran karung garam pada DPRD pamekasan menjelaskan bahwa harga petani garam tertekan oleh tengkulak yang menjadi perantara antara

petani dengan perusahaan garam beryodium (Dwi Narwoko, 2012). Tengkulak dapat menekan harga karena adanya oversupply garam mentah. Panen raya pada musim kemarau tahun 2012 membuat *supply* garam mentah melebihi kemampuan perusahaan garam beryodium dalam menyerap bahan baku hasil petani garam lokal. Jadi, fenomena yang terjadi pada industri garam beryodium adalah besarnya supply bahan baku dari petani garam dan besarnya permintaan garam beryodium belum dapat dimaksimalkan oleh perusahaan – perusahaan garam beryodium.

Salah satu perusahaan garam beryodium dengan skala nasional adalah PT. Susanti Megah. Bapak Mujianto selaku Manajer Produksi PT. Susanti Megah menjelaskan bahwa perusahaan membeli bahan baku dari petani lokal di daerah Madura dan impor dari Australia sejak tahun 2008. Garam tersebut lalu ditambahi dengan yodium sehingga menjadi garam beryodium yang dapat dikonsumsi oleh masyarakat luas. Bahan baku yang dibeli dari petani garam lokal digunakan untuk produksi garam konsumsi masyarakat, sedangkan garam impor digunakan untuk keperluan industri makanan yang meminta kualitas lebih tinggi yang belum dapat diproduksi oleh petani garam lokal. Hasil produksi garam beryodium didistribusikan keseluruh Indonesia dengan merk dagang Kapal, Jempol, dan Garami.

Landasan teori yang digunakan yaitu teori konsep manajemen bisnis, *Resource based view, Porter's five forces model*, analisis SWOT, dan strategi pengembangan bisnis. Manajemen merupakan suatu proses bekerja yang melibatkan orang lain dan sumberdaya untuk mencapai tujuan organisasi (Bateman, Snell, 2009, p.4) (Griffin, 2006, p.5). *Resource-based view* merupakan alat yang dapat digunakan untuk melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan dari sudut pandang sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Gomez-Meija dan Balkin, 2011, p.227). Menurut Porter dalam David (2009, p.145) analisis lima kekuatan Porter (*Porter's Five Force Model*) adalah pendekatan yang digunakan untuk mengembangkan strategi bisnis perusahaan dengan mengindentifikasi kekuatan persaingan lingkungan eksternal perusahaan di suatu industri. Tujuan dari analisis lingkungan eksternal adalah untuk menidentifikasi peluang – peluang yang dapat menguntungkan perusahaan serta ancaman – ancaman yang harus dihindarinya. Analisis SWOT menurut Bateman dan Snell (2009, p.149 – 151) merupakan alat perbandingan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi perusahaan yang digunakan oleh eksekutif untuk merumuskan strategi bisnis. Strategi bisnis tersebut mengidentifikasi bisnis, pasar, maupun industri dimana perusahaan tersebut bersaing dan pengaturan penggunaan sumberdaya perusahaan. Strategi pengembangan bisnis menggunakan strategi generik Porter. Strategi generik membuat suatu perusahaan mampu memperoleh keunggulan kompetitif (David, 2009, p.273).

Berikut ini merupakan sistem manajemen modern yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja manajemen bisnis :

a. Total Quality Management merupakan cara hidup disiplin di dalam organisasi yang mengutamakan perbaikan berkesinambungan. Mendefinisikan masalah, menentukan akar masalah, mengambil tindakan, mengevaluasi efektifitas tindakan, dan mengkaji ulang proses bisnis deicapai dengan cara rutin, sistematis, dan konsisten. TQM menekankan mobilisasi keseluruhan organisasi untuk secara berkesinambungan memuaskan kebutuhan pelanggan (Rampersad, 2003, p. 11).

b. Lima S, merupakan sistem untuk peningkatan mutu. Tujuan dari 5S adalah peningkatan produktifitas di lingkungan kerja melalui pendekatan sumberdaya manusia dari pimpinan puncak hingga pekerja lapangan dengan menanamkan sikap disiplin kerja yang baik, sehingga dapat tercapai efisiensi / penghematan. Lima S terdiri dari *Seiri* (Kerapian), *Seiton* (Ketertiban), *Seiso* (Kebersihan), *Seiketsu* (Standarisasi), dan *Shitsuke* (Kedisiplinan) (Herjanto, 2007, p.414).

Berikut ini merupakan alat manajemen modern yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja manajemen bisnis :

a. Balance Score Card mencakup visi, misi, tujuan, tolak ukur kinerja, target, dan tindakan perbaikan organisasi. Konsepnya yaitu perbaikan yang berkesinambungan serta pengembangan strategi yang terfokus pada pencapaian daya saing bagi perusahaan. Kartu Skor perusahaan dikomunikasikan dan dipindahkan ke dalam Kartu Skor unit bisnis, tim, dan perencanaan kerja bagi karyawan perorangan. Penekanannya pada pengembangan dan penerapan strategi
(Rampersad, 2003, p. 11).

b. *Statistical Process Control m*erupakan aplikasi teknik statistik yang berfungsi dalam pengendalian proses. SPC menggunakan pendekatan diagram – diagram fungsi dan statistika untuk mengkontrol variabel – variabel yang penting dalam proses produksi (Hidayat, 2007, p.15).

c. *Customer Relationship Management* merupakan sistem informasi perusahaan di bidang *customer service*, yang ditujukan untuk peningkatan kualitas dan kecepatan dalam menanggapi permintaan konsumen. CRM meramalkan tingkah laku pelanggan dan memutuskan untuk mempengaruhinya dalam rangka meningkatkan hubungan dengan pelanggan. CRM berfungsi untuk memperoleh, mengkonsolidasi, dan menganalisis data pelanggan kemudian digunakan untuk berinteraksi dengan pelanggan (Susanto dan Wijanarko, 2004, p.203).

Selain itu, karena PT. Susanti Megah merupakan perusahaan keluarga, maka teori perusahaan kelurga juga digunakan. *Family business* merupakan bisnis keluarga yang dipengaruhi oleh hubungan antar anggota keluarga dan bisnisnya dilihat dari sudut pandang keluarga (Leach, 2007, p.2).

Manajer Produksi PT. Susanti Megah, Bapak Mujianto, mengatakan bahwa kapasitas maksimum perusahaan berada pada level 12.000 ton perbulan. Sedangkan, rata – rata total produksi dalam satu bulan adalah 10.000 ton dan dalam akumulasi satu tahun rata – rata menghasilkan 100.000 ton garam beryodium. Jumlah permintaan yang dilayani perbulan 9.000 ton, sedangkan 2.000 ton permintaan dari berbagai perusahaan ditolak. Dari data serta fakta yang terjadi pada industri garam berodium menunjukkan bahwa peluang bisnis garam beryodium besar, tersedia banyak ruang untuk pengembangan. Maka dari itu, peneliti berupaya untuk mengetahui lebih dalam mengenai masalah manajemen dan pengembangan bisnis pada perusahaan PT. Susanti Megah.

Tujuan penelitian ini yaitu, 1) Mendeskripsikan manajemen bisnis garam beryodium pada perusahaan keluarga PT. Susanti Megah, 2) Menganalisis situasi dan kondisi internal maupun eksternal bisnis garam beryodium pada perusahaan keluarga PT. Susanti Megah, 3) Melakukan analisis SWOT bisnis garam beryodium pada perusahaan keluarga PT. Susanti Megah, dan 4) Mencari alternatif strategi yang tepat bagi pengembangan bisnis garam beryodium pada bidang produksi dan operasional di perusahaan keluarga PT. Susanti Megah.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskripsi kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2008, p.147). Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu peneliti menggali fenomena tertentu (kasus) yang lebih memandang realitas dan bersifat subjektif serta berdimensi banyak (Purhantara, 2010, p.10). Studi kasus menekankan pada pengkajian berbagai macam variabel dengan jumlah yang cukup banyak pada jumlah unit yang kecil (Hermawan, 2005, p.20).

Dalam menentukan informan, peneliti menggunakan metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang digunakan adalah anggapan pemilihan informan yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin informan sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2012, p.218 – 220). Dalam penelitian ini, informan yang dipilih oleh peneliti adalah General Manajer, Manajer Produksi, Manajer Pemasaran, Manajer Keuangan, dan Manajer Sumberdaya Manusia dan karyawan. Karyawan yang dipilih sebagai informan adalah karyawan yang berada pada tingkatan supervisor pada fungsi bisnis tertentu yang membutuhkan klarifikasi lebih lanjut ketika data yang diperoleh dari General Manajer dengan Manajer fungsi bisnis tidak sesuai.

Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Peneliti menggunakan sumber data yang terdiri atas sumber data primer dan sumber data sekunder (Indriantoro, Supomo, 2002, p.146).

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data diperoleh dari data primer dan data sekunder yang dilakukan melalui proses wawancara. Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dimana pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung. Untuk membantu proses pengumpulan data, maka teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara semiterstruktur. Tujuan dari wawancara semiterstruktur ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana informan dimintai pendapat dan ide-idenya (Purhantara, 2010, p.82). Dalam melakukan wawancara, peneliti akan mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

Uji validitas dan reabilitas menggunakan Trianggulasi Sumber. Menurut Sugiyono (2012, p. 273) trianggulasi sumber yaitu untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh kemudian dideskripsikan dan dikategorisasikan. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan kesimpulan. Teknik analisis data dilakukan dengan penyajian data dan penarikan kesimpulan Sugiyono (2012, p. 246).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. Susanti Megah merupakan perusahaan dibidang garam beryodium yang telah berdiri sejak 27 Maret 1978 di Surabaya. Perusahaan pada tahun 1979 memiliki unit mesin pertamanya dengan kapasitas 4 ton perjam. Perusahaan dikelola oleh Bapak Halim Santoso sendiri dan dibantu oleh staf profesional. Seiring berjalannya waktu, anak – anak Bapak Halim bertumbuh besar dan turut turun membantu mengembangkan perusahaan pada tahun 1990an. Berkembangnya perusahaan ditandai dengan penambahan unit kedua pada tahun 1990 hingga sekarang menjadi 7 unit mesin dengan kapasitas total 150.000 ton pertahun. PT. Susanti Megah yang merupakan perusahaan keluarga menempatkan Komisaris pada posisi tertinggi dalam struktur organisasi perusahaan. Komisaris sebenarnya bertugas untuk mengawasi jalannya perusahaan dan posisinya setara dengan posisi Direktur Utama. Komisaris pada organisasi ini ditempatkan diposisi puncak disebabkan oleh karena Sang Komisaris merupakan pendiri perusahaan dan ayah dari para direktur. Kelebihan perusahaan keluarga PT. Susanti Megah yaitu memiliki keharmonisasian dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan permasalahan. Kelemahannya masih membawa peran dalam susunan anggota keluarga. Peran tersebut mempengaruhi posisi jabatan dalam perusahaan. Bisnis keluarga yang baik adalah entitas ekonomi dimana keberhasilan diukur bukan pada harga diri dan kesenangan interpersonal individu, tetapi dalam produktivitas dan profesionalisme. Sehingga ukuran utama seseorang terletak pada kontribusi terhadap pelaksanaan strategi, pencapaian target, dan profitabilitas perusahaan berdasarkan keputusan yang dihasilkan dari Rapat Umum Pemegang Saham. Produk PT. Susanti Megah berupa garam beryodium untuk keperluan industri makanan dan produk bermerek (Kapal, Jempol, dan Garami). Departemen yang ada pada PT. Susanti Megah yaitu departemen produksi, pemasaran, keuangan, dan sumberdaya manusia.

A. Manajemen Bisnis Garam Beryodium

Manajemen Produksi melakukan perencanaan berdasarkan order kerja dari divisi pemasaran. Produksi dilakukan dengan melihat tanggal pengiriman kepada pelanggan yang mendekati waktu jatuh tempo. Perencanaan telah berjalan dengan baik karena telah meliputi perencanaan standar proses, kesesuaiannya dengan prosedur SNI, mampu menghitung kebutuhan jumlah produksi untuk mengatasi permintaan, dan adanya perencanaan pembenahan atas hasil evaluasi. Yang menjadi buruknya perencanaan, terjadi pada perencanaan produk Jempol dan Garami yang notabene adalah produk dengan bahan baku yang tidak memenuhi standar merek Kapal.

Jempol dan Garami tidak direncanakan jumlah produksinya. Produk – produk tersebut diproduksi berdasarkan hasil yang tidak kompeten untuk produk Kapal dengan rasio 5%. Pengorganisasian pada divisi produksi dan operasional meliputi pembagian jumlah operator yang menangani mesin. Pada perusahaan terdapat tujuh mesin dan hanya lima yang beroperasional. Tiap mesin ditangani oleh empat orang operator mesin yang bertugas untuk mengatur jalannya mesin serta menyesuaikan mesin sesuai dengan spesifikasi permintaan pesanan. Pada proses pengemasan, divisi produksi dan operasional tidak melakukannya sendiri. Perusahaan lebih memilih untuk diborongkan pada orang yang menerima borongan dari pada menggunakan tenaga kerja internal. Hal ini disebabkan karena sulitnya pengaturan tenaga kerja buruh. Diatasi dengan pengetatan peraturan dan penggunaan jasa *outsourcing* untuk proses pengemasan. Pada kegiatan actuating, perusahaan telah memberikan pelatihan yang terencana bagi karyawannya, sehingga mesin yang telah diciptakannya dapat berjalan dengan baik dan menghasilkan output yang dapat diprediksi secara akurat. Kegiatan pengkontrolan dilakukan oleh divisi produksi dan operasional dengan cara menginspeksi hasil pada tiap tahapan proses produksi. Hasil tersebut lalu disesuaikan dengan *standart operasional procedures*.

Manajemen pemasaran Perencanaan dimulai dari pemetaan, survey langsung dan analisa pasar, serta evaluasi tindakan yang tepat untuk dilakukan. Dalam penetapan target market, perusahaan cenderung mengikuti tindakan dari perusahaan lain. Pengorganisasian perusahaan berupa penugasan sales – sales dan menjaga hubungan dengan pelanggan. Sales dibekali pengetahuan produk perusahaan, namun untuk pembekalan produk pesaing sebagai pembandaing tidak ada. Kontrol sales dengan rapat mingguan agar tujuan bulanan tercapai. Kontrol pelanggan dengan adanya bagian quality control yang bertugas untuk mengaudit keluhan pelanggan sehingga ditemukan akar masalahnya.

Kegiatan manajemen keuangan banyak dilakukan oleh internal keluarga, jajaran manajemen hanya memberi saran. Perencanaan keuangan didasari oleh sejarah kebutuhan dimasa lampau, lalu menyediakan sejumlah uang untuk kas. Tidak menjalankan kegiatan forecasting dan budgeting sesuai prinsip akuntansi, karyawan tidak diberi kesempatan walau anggota keluarga tidak memahaminya. Karyawan membuatan jurnal dan laporan keuangan. Tempo pembayaran yaitu 1 bulan sedangkan tempo penagihan harus lunas dalam waktu kurang dalam 1 bulan. Hal tersebut menunjukkan arus kas perusahaan lancar. Kegiatan control dengan menggunakan indikator ROA, ROE, dan profitabilitas.

Perencanaan pada divisi sumberdaya manusia PT. Susanti Megah yaitu perencanaan pelatihan dan perekrutan tenaga kerja. Perekrutan direncanakan berdasarkan kebutuhan dari setiap divisi. Divisi sumberdaya manusia dalam pelaksanaannya, memberikan bimbingan dan motivasi pada karyawan PT. Susanti Megah. adapun bentuk bimbingan tersebut adalah berupa kegiatan sharing bersama dimana antara buruh dengan atasan dapat saling terbuka untuk menyatakan apa yang sebenarnya mereka rasakan dan pikirkan. Kegiatan sharing tersebut dilakukan setiap tiga bulan sekali. Hasil dari sharing akan dibagikan kepada setiap manajer masing – masing divisi dan menjadi feed back bagi manajer setiap divisi untuk melakukan pembenahan. Dalam kegiatan memotivasi tenaga kerja, PT. Susanti Megah memberikan bonus kepada karyawan yang berprestasi. Setiap karyawan akan dinilai tindakannya, jika tindakannya tidak melanggar peraturan makan akan diberi nilai bagus, yang nanti pada akhir bulan dapat ditukarkan dengan uang.

B. Analisis dan Pembahasan Lingkungan Internal dan Eksternal

Sumberdaya fisik yang dimiliki oleh perusahaan berupa mesin, bahan mentah, dan berbagai alat operasional pendukung perusahaan. PT. Susanti Megah juga memiliki armada pengiriman sendiri yang digunakan untuk mengirim garam beryodium di kawasan Jawa Timur. Sedangkan untuk pengiriman di luar Jawa Timur, perusahaan menggunakan jasa pengiriman dan dikirim dengan menggunakan kontainer. Perusahaan memiliki kekuatan dalam kepemilikan mesin dan berbagai alat pendukung operasional karena alat – alat tersebut dimiliki oleh perusahaan sendiri sehingga bebas dalam mengelola dan memaksimalkannya. Armada pengiriman sendiri untuk area Jawa Timur memberikan dampak positif yaitu berupa pengiriman terhadap konsumen dapat terencana dan datang tepat waktu karena hanya melibatkan internal. Sedangkan untuk luar Jawa Timur, perusahaan menggunakan jasa ekspedisi karena lamanya waktu pengiriman mengakibatkan karyawan bekerja tidak efektif, serta penghematan biaya investasi kendaraan karena pengiriman ke luar Jawa Timur tidak sebanyak pengiriman Jawa Timur.

Dalam pembayaran kepada pemasok perusahaan diberi tempo maksimal satu bulan, sama dengan tempo yang diberikan kepada pelanggan, yaitu satu bulan. Dengan tidak adanya perbedaan waktu yang signifikan maka perusahaan memiliki arus kas yang lancar dan mengindikasikan bahwa net working capital perusahaan berjalan dengan baik, sehingga resiko perusahaan mengalami kesulitan keuangan dalam pembayaran terhadap pemasok rendah. Arus kas yang lancar dan net working capital yang positif (karena menghasilkan kas) menunjukkan bahwa perusahaan memilkiki kekuatan dalam hal financial.

Sumberdaya non fisik meliputi reputasi perusahaan, budaya, kemampuan teknikal, paten serta pengalaman. PT. Susanti Megah dikenal sebagai perusahaan yang handal dalam proses produksi dalam artian jarang mengalami troubel mesin. Sehingga perusahaan industri makanan lebih percaya kepada PT. Susanti Megah daripada pesaingnya dengan memberi proporsi pesanan lebih banyak pada PT. Susanti Megah. Selain itu, PT. Susanti Megah selalu menepati waktu tanggal pengiriman. Waktu pengiriman jarang sekali meleset karena strategi produksinya yang bekerja berdasarkan tanggal pengiriman yang lebih dekat lebih didahulukan. Tiga produk PT. Susanti Megah semuanya telah memiliki paten merek dagang. Produknya juga telah dites oleh lembaga negara BPOM (Badan Pengawas Obat dan Makanan) dan dinilai memiliki kelayakan bagi masyarakat untuk dikonsumsi. PT. Susanti Megah menerapkan peryaratan SNI (Standar Nasional Indonesia) disetiap tahapan proses produksinya. Mulai dari bahan baku yang digunanakan, pengontrolan pada waktu

proses produksi, hingga produk jadi. Dengan menggunakan SNI, perusahaan telah memenuhi Surat Keputusan Menteri Perindustrian No. 29/M/SK/2/1995 tentang penetapan wajib SNI garam konsumsi beryodium.

PT. Susanti Megah dalam penerapan teknologi, fokus pada pengembangan teknologi mesin produksinya. Kekuatan internal perusahaan karena perusahaan mampu mendesain mesin produksi sendiri, walaupun pengerjaan fisiknya dilakukan oleh bengkel – bengkel mesin yang berbeda pada tiap *part* mesin, agar bengkel – bengkel tersebut tidak dapat mencontoh mesin buatan PT. Susanti Megah. Mesin selalu diupgrade kapasitas dan kemampuannya. Upgrade mesin yang terbaru adalah adanya penerapan teknologi inventer. Teknologi inventer berguna untuk penghematan pemakaian sumberdaya, sehingga biaya produksi dapat tereduksi. Teknologi yang digunakan dalam mengurangi produk gagal adalah dengan dibuatkannya sistem yang secara otomatis memproses ulang garam yang tidak mencapai tingkat kehalusan yang diinginkan. Keseluruhan proses itu dilakukan oleh mesin. Dengan adanya sistem tersebut, maka seluruh bahan baku dapat diproses menjadi barang jadi. Teknologi tersebut dapat menghilangkan kerugian perusahaan akibat proses pengerjaan ulang yang pada mulanya dikerjakan oleh manusia, sekarang tergantikan oleh mesin, sehingga sumber daya manusia dapat dialokasikan untuk pengerjaan yang lain. Kemampuan perusahaan untuk dengan cepat membuat teknologi baru atau mampu meningkatkan efisiensi penggunaan teknologi merupakan keunggulan kompetitif perusahaan.

Sumberdaya manusia PT. Susanti Megah berperan penting dalam pengembangan teknologi yang diterapkan oleh perusahaan. Sumberdaya tersebut selain dapat menciptakan teknologi yang dapat membuat mesin tahan terhadap sifat korosif garam, mesin yang hemat energi dengan teknologi inventer, mesin yang dapat memproses ulang bahan baku yang belum terproses sesuai dengan standar, sumberdaya juga mampu untuk memperbaiki kerusakan yang terjadi pada mesin dengan jangka waktu yang relatif singkat kata Bapak Tonny. *Skill*, pengetahuan, pemikiran, dan kemampuan pembuatan keputusan dari tenaga kerja yang mendukung inovasi dan produktifitas perusahaan mencerminkan nilai dari sumberdaya manusia perusahaan. Sumberdaya manusia dapat memberi keunggulan bagi perusahaan yang tidak dapat ditiru oleh pesaing karena meliputi pengetahuan yang dimiliki oleh tenaga kerja bersifat unik tiap orangnya.

Kapabilitas perusahaan dinilai dari kemampuan perusahaan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, terutama dalam melayani permintaan pengiriman oleh konsumen. Manajemen memiliki kekuatan karena memahami kebutuhan dan nilai pelanggan, manajemen melakukan komunikasi dengan para pelanggan. Karena dari komunikasi tersebut pelanggan dapat menjelaskan bagaimana kondisi pasar pada saat itu dan kondisi pasar pada masa yang akan datang, kecenderungannya seperti apa. Dari dialog dengan para pelanggan, manajemen memahami harapan pelanggan yaitu bahwa pelanggan selalu mengaharapkan adanya kestabilan harga dan juga ketepatan waktu pengiriman, serta diskon harga dari perusahaan. Kelemahan internal perusahaan berada pada pengembangan pasar. Perusahaan kalah cepat dengan pesaing untuk memasuki pasar baru dikarenakan tidak memahami tools pemasaran seperti STP dan bauran pemasaran. Kelemahan lainnya yaitu tidak adanya pengembangan produk.

Kondisi persaingan antar perusahaan yang terjadi relatif kecil karena besarnya permintaan pasar yang tidak mampu dilayani oleh perusahaan – perusahaan di industri garam beryodium. Permintaan pasar yang belum dapat dilayani ini merupakan sebuah peluang bisnis yang berupaya untuk dimaksimalkan oleh perusahaan. Setiap perusahaan memiliki pelanggan tetap dan tidak mudah untuk berpindah kepada produsen garam beryodium lainnya karena setiap perusahaan memiliki ciri khusus akan hasil garam beryodiumnya, walau telah memenuhi standar SNI. Strategi yang dilakukan oleh para perusahaan di industri garam beryodium adalah menjaga hubungan baik dengan para pelanggan dengan memberikan servis yang berkualitas dan tepat waktu.

Perusahaan pendatang baru yang ingin masuk ke dalam industri garam beryodium dalam segi modal membutuhkan modal minimal 5 Miliar Rupiah serta lahan minimal 1 Ha kata Bapak Tonny. Rincian 5 Miliar Rupiah tersebut adalah biaya pembelian mesin adalah sebesar 4 Miliar Rupiah per mesin, sedangkan pembangunan gedung beserta fasilitasnya adalah 1 Miliar Rupiah. Sedangkan untuk perusahaan pendatang baru yang memiliki sumberdaya manusia handal untuk membuat mesin produksi garam beryodium, biaya pembuatan mesinnya hanya sebesar 2 Miliar Rupiah per mesin. Dengan skala modal minimal yang dibutuhkan yaitu sebesar 5 M dan tanah 1 Ha, memberi barier tersendiri bagi perusahaan perorangan dan perusahaan menengah. Skala modal tersebut cocok bagi perusahaan yang dikategorikan sebagai perusahaan besar. Ancaman pendatang baru dari perusahaan – perusahaan menengah rendah bahkan tidak berarti. Adanya regulasi dari pemerintah memberikan penghalang bagi calon perusahaan garam beryodium yang ingin masuk bermain di industri garam beryodium, namun tidak memiliki kapabilitas mengolah garam beryodium. Akhirnya, kelangsungan perusahaan yang telah ada di industri garam beryodium dapat aman terhadap ancaman – ancaman yang berpotensi untuk merusak produk garam beryodium dan memberi peluang perusahaan untuk mengembangkan pasarnya.

Perusahaan menyatakan tidak ada produk pengganti garam beryodium. Asumsi tersebut cukup membahayakan perusahaan karena perusahaan tidak menyadari akan adanya potensi pengembangan produk pengganti garam beryodium. Jika dilihat dari penggunaannya sebagai bumbu masakan, garam beryodium dapat digantikan dengan lada, perasa lemon, kecap kedelai, bubuk bawang putih, cuka. Asumsi perusahaan berbahaya karena tidak penyadari terdapat ancaman produk pengganti.

Daya tawar petani terhadap perusahaan lemah akibat kualitas yang tidak menentu dan kondisi cuaca yang mempengaruhi panen garam. Alternatif bagi perusahaan yaitu impor. Perusahaan memilih pemasoknya berdasarkan kualitas garam dan ketepatan waktu pengiriman

Konsumen memiliki informasi harga bahan baku dan pergerakannya, sehingga perusahaan sulit untuk memainkan harga. Daya tawar konsumen yang kuat dapat diminimalkan kekuatannya melalui nilai tambah produk.

C. Analisis dan Pembahasan SWOT

Analisis SWOT yang terbentuk dari penggabungan analisis lingkungan internal dan eksternal menghasilkan 4 strategi alternatif yaitu :

1. Strategi SO
   Strategi SO dibuat dengan memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang eksternal. Strategi alternatif bagi perusahaan dengan mempertimbangkan aspek kekuatan dan peluang adalah dengan peremajaan mesin disertai penambahan kapasitas agar mampu menyerap permintaan pasar. Dengan masih belum terpenuhinya pasar, peluang perusahaan begitu besar untuk berkembang dan meningkatkan pendapatan, sedangkan disisi lain perusahaan secara internal memiliki keunggulan sumberdaya dibidang teknologi, maka meremajakan mesin, dan menambah kapasitas merupakan langkah strategis jangka pendek perusahaan untuk meningkatkan pendapatan dan memaksimalkan peluang pasar yang hingga saat ini belum terpenuhi.
2. Strategi WO
   Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi alternatif bagi perusahaan dengan mempertimbangkan aspek kelemahan internal dan peluang adalah penambahan kapasitas dengan menciptakan mesin baru untuk menyerap permintaan pasar. Menciptakan mesin baru dapat menambah jumlah produksi perusahaan dan memenuhi permintaan pasar dalam jangka panjang. Melihat dari jumlah permintaaan yang belum terpenuhi dan meningkatnya jumlah permintaan pertahun, dan produktifitas perusahaan yang telah mencapai titik jenuh maksimal, maka menciptakan mesin baru merupakan strategi yang handal dalam memenuhi permintaan pasar jangka panjang.
3. Strategi ST
   Strategi ST adalah strategi yang memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi ancaman eksternal. Strategi alternatif bagi perusahaan dengan mempertimbangkan aspek kekuatan dan ancaman adalah meningkatkan nilai tambah bagi konsumen dengan mendesain sistem higienis dan ramah lingkungan. Ancaman pendatang baru dapat diatasi dengan memanjakan konsumen dengan cara memberi nilai tambah bagi mereka. Nilai tambah jika dilihat dari kekuatan internal perusahaan yang dapat diberikan adalah menonjolkan tingkat kebersihan produk dan cara perusahaan memproduksinya. Cara perusahaan berproduksi harus steril dari udara luar yang kotor dan bebas dari orang – orang yang tidak berkepentingan masuk. Perusahaan dapat membuat sistem tersebut dengan menggunakan pembatas kaca pada daerah produksi sehingga kegiatan produksi tetap dapat terlihat oleh karyawan yang lain, pemilik, dan pengkontrol. Dengan mengutamakan tingkat kebersihan, maka citra pabrik dan produk akan terangkat karena mengindikasikan bahwa produk sangat layak untuk dikonsumsi, sehingga konsumen dapat merasa aman terhadap resiko – resiko bakteri penyakit yang mungkin muncul jika tidak menggunakan produk PT. Susanti Megah. Ramah lingkungan yaitu untuk penghematan sumberdaya alam serta biaya perusahaan, dengan biaya yang menjadi lebih rendah, perusahaan dapat meningkatkan tingkat profitabilitas dan pengembangan usaha.
4. Strategi WT
   Strategi WT adalah pengurangan kelemahan yang ada di internal dalam menghadapi ancaman eksternal. Strategi alternatif bagi perusahaan dengan mempertimbangkan aspek kelemahan dan ancaman adalah mmepertahankan kuliatas produk dan pelanggan. Produktifitas telah mencapai titik jenuh, jika dipaksakan untuk menambah jumlah produksi demi bersaing dengan mendatang baru maka kualitas akan turun dan mesin akan cepat rusak sehingga hasil dan jumlah hasil output akan berkurang. Maka strategi yang cocok adalah bertahan mempertahankan kualitas produksi yang saat ini baik dan tetap menjaga hubungan dengan pelanggan guna memproteksi mereka berpindah ke perusahaan pesaing.

D. Strategi Pengembangan Bisnis

Kondisi perusahaan saat ini mengalami titik jenuh produksi. Perusahaan tidak memiliki cukup kapasitas untuk menerima kontrak baru dengan perusahaan industri makanan maupun perluasan pasar produk bermerek. Permintaan yang ditolak oleh perusahaan berkisar antara 2.000 ton perbulan. Penolakan permintaan yang diakibatkan dari kejenuhan kapasitas produksi mengakibatkan konsumen beralih ke perusahaan pesaing dan memberi ruang bagi perusahaan pesaing untuk berkembang. Telah jenuhnya kapasitas produksi perusahaan menghambat perusahaan menerima permintaan kontrak baru. Kondisi yang diharapkan yaitu perusahaan siap untuk melayani permintaan pasar yang selama ini belum terlayani dan antisipasi pertumbuhan permintaan tiap tahunnya

Strategi yang digunakan untuk mengatasi permasalahan ini adalah strategi WO yaitu menciptakan mesin baru dengan kapasitas melebihi pertumbuhan permintaan garam beryodium (13%) dan melebihi rata – rata penambahan kapasitas produksi perusahaan – perusahaan garam beryodium (17% pertahun) yaitu penambahan kapasitas produksi sebesar 40% hingga 50% dengan melihat kemampuan financial perusahaan serta kemampuan manajemen dalam mengelola penambahan kapasitas. Dengan penambahan kapasitas produksi 40% hingga 50%, perusahaan menginvestasikan dananya untuk kepentingan jangka panjang. Dalam kurun waktu kurang lebih 4 tahun ke depan, perusahaan siap untuk melayani permintaan pasar yang selama ini belum terlayani.

Pendekatan strategi yang tepat bagi perusahaan adalah pendekatan strategi *cost leadership*. Dari matriks SWOT ditemukannya strategi yang dapat menjadi pedoman pemilihan tipe strategi cost leadership yaitu, perusahaan harus bersaing dengan perusahaan – perusahaan asing dan perusahaan yang baru masuk sehingga perusahaan harus tetap memberikan nilai tambah bagi pelanggan dengan tidak melupakan penghematan biaya dan pengeluaran agar dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan sehingga perusahaan dapat berkembang. Dengan demikian pendekatan strategi yang tepat bagi perusahaan adalah pendekatan strategi *cost leadership best value*.

Demi kemampuan perusahaan untuk melayani permintaan pasar, dibutuhkan pengembangan pada bidang Produksi dan

Operasional yang dilakukan dengan cara pembuatan tujuan yang memfasilitasi (sebagai sarana dan prasarana) penerapan strategi WO melalui pendekatan *cost leadership best value*.
Tujuan bagi divisi produksi dan operasional, mendesain sistem produksi yang higienis, mesin dengan teknologi hemat energi, dan peningkatan kualitas kinerja karyawan

E. Implikasi Manajemen

Implikasi manajemen atas penetapan strategi penambahan kapasitas produksi dan tujuan berupa kebijakan pelaksanaan yang harus ditaati oleh seluruh jajaran top manajemen dan para karyawan. Kebijakan divisi produksi dan operasional yang harus diterapkan di PT. Susanti Megah yaitu, kebersihan lingkungan pabrik harus selalu dijaga, melakukan perawatan mesin secara berkala, menggunakan alat ukur hasil kinerja yang terukur jelas dari berbagai aspek seperti *Balance Score Card*, pemberian penghargaan karyawan terbaik dan opsi pertimbangan naik jabatan, melakukan training peningkatan kemampuan jika terdapat teknologi baru dan pemotivasian secara berkala, dan mengutamakan kepuasan pelanggan melalui ketepatan waktu pengiriman dan memenuhi spesifikasi yang diminta.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah melakukan penelitian pada PT. Susanti Megah, maka peneliti dapat menarik kesimpulan mengenai manajemen dan pengembangan bisnis perusahaan. Berikut ini adalah hasil kesimpulan dari penelitian :

a. Perusahaan telah memiliki empat fungsi bisnis utama yang masing – masing dikepalai oleh manajer dan telah melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan kontrol dengan baik. Namun, dalam manajemennya belum menerapkan metode analisis pasar bauran pemasaran, *Segementing, Targeting, Positioning* (STP) dan prinsip-prinsip akuntansi, serta belum menerapkan tools manajemen modern *Balance Score cards, Statictical Process Control, dan Customer Relationship Management* yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja manajemen bisnis.
b. Perusahaan memiliki kekuatan internal berupa sumberdaya manusia yang dapat mendesain mesin produksi sendiri, namun juga memiliki kelemahan berupa jumlah produksi telah mencapai titik jenuh, sehingga tidak terdapat ruang lagi untuk menerima order tambahan. Sementara peluang permintaan pasar garam beryodium yang belum dilayani (sebesar dua juta ton pertahun), banyak pesaing dan pendatang baru yang juga berupaya untuk memenuhi permintaan pasar tersebut
c. Alternatif strategi yang tepat untuk pengembangan bisnis garam beryodium pada bidang produksi dan operasional agar mampu menyerap permintaan pasar adalah strategi WO (penambahan kapasitas produksi dengan mendesain dan membuat mesin baru)
d. Pendekatan strategi *cost leadership best value u*ntuk mendukung strategi WO. Pendekatan strategi *cost leadership d*ipilih guna mendukung kemampuan perusahaan dalam bersaing dengan tetap menjaga profitabilitas

Berikut ini adalah saran dari hasil analisis dan pembahasan peneliti :

a. Menggunakan tools pemasaran, prinsip – prinsip akuntansi dalam manajemen keuangan, dan balance score cards sebagai alat pengukur kinerja karyawan.
   Dapat dilakukan dengan perekrutan karyawan yang telah berpengalaman dibidang akuntansi dan perencanaan keuangan. Selain itu dapat dengan mengikutkan karyawan pelatihan bidang akuntansi keuangan. Untuk pemasaran dapat dilakukan dengan perekrutan salesman yang telah berpengalaman dan memiliki jaringan luas. Selain itu dapat dengan mengikutkan karyawan pelatihan bidang pemasaran agar memahami tools pemaran.
b. Menjaga kebersihan dan kualitas produksi serta penghematan energi guna meningkatkan nilai tambah bagi konsumen sebagai keunggulan kompetitif perusahaan
c. Pemberian penghargaan karyawan terbaik dan opsi pertimbangan naik jabatan guna memotivasi karyawan sehingga memiliki kinerja yang cukup baik untuk diberi tanggung jawab terhadap mesin baru
d. Struktur perusahaan posisi Komisaris seharusnya setara dengan Direktur Utama dan bertindak sebagai Pengawas Perusahaan. Pengambilan keputusan tertinggi berada pada Rapat Umum Pemegang Saham.

DAFTAR PUSTAKA

Bateman, T.S. & Snell, S.A. (2009). *Management : Leading & Collaborating in the Competitive World* (8th ed.). New York: McGraw Hill, Inc.

BPS. *Statistik Industri Besar dan Sedang 2006 -2009*. Jakarta : BPS.

David, F.R. (2009). *Manajemen strategis: Konsep* (12th ed.). (Dono Sunardi, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.

Gomez-Meija, L. R. & Balkin, D. B. (2012). *Management : People / Performance / Change*. New Jersey : Pearson Education Inc.

Griffin, R.W. (2006). *Principles of management*. U.S.A: Houghton Mifflin Company.

Herjanto, E. (2007). *Manajemen Operasi :* (3th ed.). Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia

Hermawan, Asep. (2005). *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*. Jakarta : Grasindo.

Hidayat, A. (2007). *Strategi Six Sigma : Peta Pengembangan Kualitas dan Kinerja Bisnis*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo

Indriantoro, N. & Supomo, B. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis* (2nd ed.). Yogyakarta : Penerbit BFEE UGM.

Inilah. Asep Mulyana. *Panen Raya, Harga Garam Lokal Merosot*, Retrieved 27 September 2012 from http://m.inilah.com/read/detail/1898091/panen-raya-harga-garam-lokal-merosot

Inilah. Dadi Haryadi. *Produksi Garam Jabar Diprediksi 180.000 Ton*, Retrieved 27 September 2012 from http://m.inilah.com/read/detail/1907903/produksi-garam-jabar-diprediksi-180000-ton

Kementrian Kelautan dan Perikanan. Achmad Subijakto. *Garam Tradisional di Mata Hasan Sampang Madura*, Retrieved 28 September 2012 from http://www.kkp.go.id/index.php/arsip/c/5564/GARAM-TRADISIONAL-DI-MATA-HASAN-SAMPANG-MADURA/?category_id=93

Kementrian Kelautan dan Perikanan. Indra Sakti. *Lindungi Garam Lokal, KPP Konsisten Tegakkan HPP Garam*, Retrieved 28 September 2012 from http://www.kkp.go.id/index.php/arsip/c/8147/LINDUNGI-GARAM-LOKAL-KKP-KONSISTEN-TEGAKKAN-HPP-GARAM/?c=Siaran-Pers&category_id=34

Kementrian Perindustrian. (n.d.). *Perkembangan kinerja industri besar dan sedang Indonesia berdasarkan KBLI*, Retrieved 28 September 2012 from http://www.kemenperin.go.id/statistik/ibs_kbli.php?industri=Penggaraman%2Fpengeringan+Ikan+Dan+Biota+Perairan+Lainnya+

Leach, P. (2007). *Family Businesses: The Essentials.* London: Profile Books.

Rampersad, H.K. (2003). *Total Performance Scorecard*. Jakarta : PT. Ikrar Mandiri Abadi

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

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

Susanto, A. B. & Wijanarko, H. (2004). *Power Branding : Membangun Merek Unggul dan Organisasi Pendukungnya.* Jakarta : PT. Mizan Publica