

338.7
RAH
a
1991

**ANALISIS POSISI DAN PENETAPAN STRATEGI
PADA
PT. JAYA READYMIX CABANG JAWA TENGAH dan D.I.Y.**

TESIS

***Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
untuk memenuhi syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen***



Diajukan Oleh :

DODOH RAHMAT

NIM : C.102.94.0008

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 1997**

Tesis berjudul
ANALISIS POSISI DAN PENETAPAN STRATEGI
PADA
PT. JAYA READYMIX CABANG JAWA TENGAH DAN D.I.Y.
yang dipersiapkan dan disusun oleh:
Dodoh Rahmat
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji
pada tanggal 17 Desember 1997
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing Utama/Ketua .



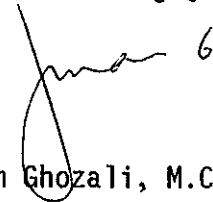
Prof. DR. Soewito

Pembimbing/Anggota



Drs. P. Basuki HP, MBA,MAcc,Akt

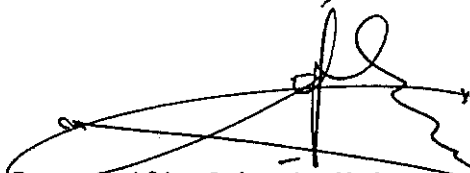
Anggota Dewan Penguji Lain



DR. Imam Ghozali, M.Com,Akt



Drs. Syuhada Sofyan, MSIE



Drs. Arifin Sabeni, M.Com.(Hons),Akt

Semarang, 17 Desember 1997
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. DR. Soewito

Tesis ini kami persembahkan kepada:

1. Orang tua kami yang tercinta.
2. Isteri dan anak-anak kami yang tercinta:
 - . Karlina D. Rahmat, SE
 - . Ahmad Eka Prasetya
 - . Ahmad Dendi Dwipayana
 - . Erin Cita Rahayu,

yang telah kehilangan waktu dan perhatian dari kami selama kami menempuh kuliah dan menyelesaikan tesis ini.

**MOTTO: JANGAN PERNAH BERHENTI BELAJAR,
SELAMA HAYAT MASIH DIKANDUNG BADAN.**

ABSTRACT

During the development of the country, concrete readymix demand increases by 15 to 20% per annum. This increasing demand has encouraged the players in this business and has created the tight competition.

In Central Java and Yogyakarta region there are six players in the concrete readymix industry. PT. Jaya Readymix as a pioneer in concrete readymix industry in Indonesia, in 1997 has 46% market share, however, it has experienced difficulties in achieving sales target.

The intention of this study is to analyse the company position and strategical decisions of PT. Jaya Readymix Central Java and Yogyakarta branch office. Through this study, it is expected that good solutions can be identified to overcome company's difficulties.

The study was commenced in Central Java and Yogyakarta region, and the methodology used in this study was SWOT analysis with SAP and ETOP. This study has identified the internal and external factors which contribute to the success of PT. Jaya Readymix in retaining their present position as a concrete readymix pioneer and market leader. This study shows that

the conditions underwhich the company operated in the begining have changed rapidly. To maintain the successful operation now and in the future, it is necessary for PT. Jaya Readymix management to take some corrective actions, otherwise it would loose their position as the market leader.

Instead of using the competitor company names in presenting data in this report, it has been used X1, X2, X3, X4 and X5. This is to ensure company confidentiality.

In the conclusion section of the study, the various actions to be taken by PT. Jaya Readymix have been recommended.

ABSTRAK

Sejalan dengan laju pembangunan yang digalakkan oleh Pemerintah, kebutuhan akan beton untuk pembangunan prasarana menunjukkan kenaikan antara 15 s/d 20% pertahun. Permintaan akan produk beton yang semakin hari semakin meningkat, telah menimbulkan tumbuhnya beberapa perusahaan yang bergerak di bidang beton curah dan telah menimbulkan persaingan yang cukup ketat.

Di wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (Jateng dan DIY) ada enam perusahaan yang beroperasi dalam bisnis ini. PT. Jaya Readymix sebagai pionir industri beton curah di Indonesia saat ini memiliki pangsa pasar di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta sebesar 46 % pada tahun 1997. Walaupun demikian PT. Jaya Readymix dari waktu ke waktu merasakan kesulitan dalam memenuhi target penjualan perusahaan.

Maksud dari penelitian ini adalah untuk menganalisis posisi dan penetapan strategi PT. Jaya Readymix Cabang Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Melalui penelitian ini diharapkan kesulitan tersebut dapat dianalisis dan didiagnosis sehingga terapi penanggulangannya dapat diketahui secara lebih pasti.

Penelitian dilakukan di wilayah Jawa Tengah dan DIY, dan metode analisis yang digunakan adalah metoda SWOT dengan SAP dan ETOPnya. Penulis telah mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang berpengaruh terhadap keberhasilan PT. Jaya Readymix untuk mempertahankan eksistensinya sebagai pionir dan pemimpin pasar beton curah. Dari hasil analisis ternyata kondisi yang dihadapi pada saat awal beroperasinya perusahaan sudah jauh berbeda dengan kondisi yang dihadapinya sekarang, sehingga untuk sukses saat ini dan di masa yang akan datang, PT. Jaya Readymix harus segera melakukan langkah-langkah perbaikan, bila tidak, pimpinan pasar akan segera beralih ke perusahaan lain.

Didalam menyajikan data perusahaan pesaing, sengaja tidak secara jelas dicantumkan nama perusahaannya, akan tetapi digunakan kode X1, X2, X3, X4 dan X5. Hal ini adalah untuk menghormati kode etik rahasia perusahaan.

Di bagian akhir tesis, direkomendasikan langkah-langkah yang sebaiknya diambil oleh PT. Jaya Readymix.



UNIVERSITAS DIPONEGORO

KATA PENGANTAR

Tesis ini kami susun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Program Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.

Kami melakukan penelitian pada PT. Jaya Readymix Cabang Jawa Tengah & DIY, didorong oleh keinginan menerapkan teori Manajemen Strategik yang telah didapatkan dibangku kuliah, pada perusahaan yang menurut hemat kami membuat produk yang cukup unik. Produk dimaksud adalah beton curah yang harus diserahkan kepada konsumen dalam jangka waktu paling lama dua jam setelah produk tersebut selesai dibuat.

Pihak pabrik tidak dapat membuat persediaan barang jadi, persediaan hanya dapat dilakukan pada bahan baku saja. Kami ingin mengkaji bagaimana kiat Manajemen Strategik dapat diterapkan dalam menyiasati peluang yang ada guna meraih sukses di masa yang akan datang ditengah persaingan yang dirasakan semakin hari semakin ketat.

Terima kasih kami sampaikan kepada Bapak Dosen Pembimbing, para Dosen pengelola Program Studi MM UNDIP serta kepada semua pihak yang telah memungkinkan tesis ini dapat diselesaikan.

Semarang, Desember 1997.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN dan MOTTO	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian ...	5
BAB II. KAJIAN TEORI	7
2.1. Telaah Pustaka	7
2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis	18
BAB III. METODE PENELITIAN	43
3.1. Sumber dan Metode Pengumpulan Data	43
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	44
3.3. Teknik Analisis yang digunakan ..	44
BAB IV. PAPARAN KASUS	54
4.1. Gambaran Umum Kasus	54

4.2. Penyajian Data dan Informasi Manajerial	57
BAB V. ANALISIS POSISI MANAJERIAL	62
5.1. Analisis Internal	62
5.2. Analisis Lingkungan Eksternal ...	71
BAB VI. FORMULASI STRATEGI	77
BAB VII. PENUTUP	84
7.1. Kesimpulan	84
7.2. Saran	84
DAFTAR PUSTAKA	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENELITI	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1: Produksi beton curah PT. Jaya Ready- mix Cabang Jawa Tengah dan DIY	54
Tabel 2: Ceruk pasar produk beton curah tahun 1997 di Jawa Tengah dan DIY	58
Tabel 3: Harga beton curah PT. Jaya Readymix Cabang Jawa Tengah dan DIY tahun 1997	58
Tabel 4: Daftar peralatan PT. Jaya Readymix Semarang plant tahun 1997	60
Tabel 5: Jumlah dan komposisi tenaga kerja PT. Jaya Readymix Cabang Jawa Tengah dan DIY tahun 1997	61
Tabel 6: Matriks SAP PT. Jaya Readymix terha- dap PT. X1	64
Tabel 7: Matriks SAP PT. Jaya Readymix terha- dap PT. X2	65
Tabel 8: Matriks SAP PT. Jaya Readymix terha- dap PT. X3	66
Tabel 9: Matriks SAP PT. Jaya Readymix terha- dap PT. X4	67
Tabel 10: Matriks SAP PT. Jaya Readymix terha- dap PT. X5	68
Tabel 11: Rekapitulasi nilai SAP	69
Tabel 12: Matriks ETOP PT. Jaya Readymix Cab. Jawa Tengah dan DIY	72
Tabel 13: Matriks ETOP dan SAP PT. Jaya Ready- mix Cab. Jawa Tengah dan DIY	75

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1: Hubungan strategi dan kebijakan dalam perusahaan dengan SBU majemuk ...	10
Gambar 2: Model proses manajemen strategik perusahaan dengan SBU majemuk	11
Gambar 3: Kerangka pemikiran teoritis	42
Gambar 4: Skema SWOT	45
Gambar 5: Gambar matriks ETOP PT. Jaya Readymix Cab. Jawa Tengah dan DIY	74

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Bagan organisasi PT. Jaya Readymix Kantor Pusat.
- Lampiran 2: Bagan Organisasi PT. Jaya Readymix Kantor Cabang Jawa Tengah dan DIY.
- Lampiran 3: Data produksi PT. Jaya Readymix Cabang Jawa Tengah dan DIY.
- Lampiran 4: Perhitungan bobot KSF.
- Lampiran 5: Penilaian bobot KSF responden 1.
- Lampiran 6: Penilaian bobot KSF responden 2.
- Lampiran 7: Penilaian bobot KSF responden 3.
- Lampiran 8: Penilaian bobot KSF responden 4.
- Lampiran 9: Penilaian bobot KSF responden 5.
- Lampiran 10: Penilaian bobot KSF responden 6.
- Lampiran 11: Perhitungan nilai variabel eksternal.
- Lampiran 12: Nilai variabel eksternal responden 1.
- Lampiran 13: Nilai variabel eksternal responden 2.
- Lampiran 14: Nilai variabel eksternal responden 3.
- Lampiran 15: Nilai variabel eksternal responden 4.
- Lampiran 16: Nilai variabel eksternal responden 5.
- Lampiran 17: Nilai variabel eksternal responden 6.
- Lampiran 18: Perhitungan bobot variabel eksternal.
- Lampiran 19: Penilaian bobot variabel eksternal responden 1.
- Lampiran 20: Penilaian bobot variabel eksternal responden 2.

Lampiran 21: Penilaian bobot variabel eksternal responden 3.

Lampiran 22: Penilaian bobot variabel eksternal responden 4.

Lampiran 23: Penilaian bobot variabel eksternal responden 5.

Lampiran 24: Penilaian bobot variabel eksternal responden 6.

Lampiran 25: Kuesioner.

BAB I.

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pembangunan Indonesia saat ini sudah melewati tahap Pembangunan Jangka Panjang Tahap I dan mulai masuk pada Pembangunan Jangka Panjang Tahap II. Masalah pembangunan tidak terlepas dari pembangunan infra struktur, sebab tanpa pembangunan infra struktur pembangunan dibidang apapun hampir mustahil mencapai sasaran yang diharapkan. Pembangunan infra struktur, misalnya berupa jalan, jembatan, gedung, dan lapangan terbang, merupakan sarana penunjang guna membangun ekonomi bangsa. Oleh sebab itulah pembangunan infra struktur dalam menunjang pembangunan bidang lainnya tidak dapat diabaikan begitu saja.

Pembangunan infra struktur tidak akan terlepas dari masalah bahan yang diperlukannya. Permasalahan yang ada disekitar bisnis beton curah atau yang lebih dikenal dengan *Concrete Readymix* akan dikaji dan lebih difokuskan pada analisis posisi serta penetapan strategi pada PT. Jaya Readymix Cabang Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY).

PT. Jaya Readymix adalah salah satu anak perusahaan kelompok bisnis PEMBANGUNAN JAYA GROUP yang berkantor pusat di Jakarta. Saat ini PT. Jaya Readymix

mempunyai tujuh kantor cabang dengan tiga belas pabrik (plant) yang tersebar di seluruh Indonesia. Perusahaan ini merupakan perusahaan beton curah yang pertama dan terbesar di Indonesia. Didirikan di Jakarta pada tahun 1972 sebagai perusahaan patungan antara PT. Pembangunan Jaya Indonesia dengan Boral Ltd Australia, yaitu dengan komposisi saham 50% : 50%.

Perusahaan ini pada awalnya tumbuh dengan cepat di Jakarta dan Surabaya sejalan dengan pesatnya pembangunan fisik di kedua kota tersebut. Sejak didirikannya, perusahaan ini meraih sukses demi sukses berkat kerjasama yang baik dari para tenaga ahli dari kedua negara, Indonesia dan Australia. Keadaan ini tidak saja menjadikan PT. Jaya Readymix sebagai perusahaan dengan reputasi domestik dan internasional akan tetapi juga merupakan perusahaan yang berkontribusi cukup banyak terhadap aktifitas pembangunan fisik infra struktur Indonesia di masa datang.

Suatu kesempatan emas yang telah dimanfaatkan dengan baik oleh PT. Jaya Readymix adalah fasilitas yang diberikan oleh Pemerintah Republik Indonesia berupa persetujuan atas monopoli perusahaan beton curah selama lima tahun di awal operasinya yaitu antara tahun 1972 - 1977. Perusahaan telah berhasil menancapkan bendera di pasar dunia konstruksi beton Indonesia sehingga saat ini produk beton curah sudah

identik dengan JAYAMIX yaitu kependekan kata dari PT. Jaya Readymix.

Keunikan bisnis ini ialah perusahaan hanya memproduksi beton curah berdasarkan pesanan. Hal ini erat kaitannya dengan sifat dari produk yang dihasilkan, yang akan segera mengeras menjadi batu apabila tidak segera digunakan untuk pengecoran. Walaupun teknologi saat ini sudah memungkinkan untuk memperlambat waktu pengerasan beton, akan tetapi pihak produsen hanya menentukan waktu pengerasan (*setting time*) maksimum dua jam saja dengan alasan kualitas. Perusahaan beton curah tidak mempunyai persediaan barang jadi. Persediaan yang ada hanyalah bahan baku yaitu batu kerikil, pasir, semen serta cairan kimia untuk memperlambat waktu pengerasan (*concrete additive*). Perusahaan hanya dapat melayani konsumen dalam radius waktu penyerahan (*delivery time*) dua jam perjalanan dari pabrik ke konsumen. Bila ada permintaan dari konsumen besar di luar radius ini maka harus dipertimbangkan kelayakan untuk mendirikan pabrik baru disekitar lokasi konsumen atau menolak permintaan tersebut jika dipandang tidak ekonomis.

Di wilayahnya, PT. Jaya Readymix Cabang Jateng dan DIY ada beberapa pesaing dalam bidang bisnis yang sama yaitu: 1). PT. ADHI MIX.

2). PT. TUGU BETON.

- 3). PT. VARIA USAHA BETON.
- 4). PT. BENGAWAN READYMIX.
- 5). PT. KARYA BETON.

Dengan munculnya para pesaing baru ini, perusahaan mengalami kesulitan dalam mencapai target penjualan produk. Pada tahun 1997, realisasi penjualan 123.152 m³ dari target 145.000 m³. Oleh karena itu maka penelitian untuk menentukan posisi perusahaan dan penetapan strategi menjadi sangat penting.

1.2. Perumusan Masalah

Masalah yang dihadapi PT. Jaya Readymix Cabang Jawa Tengah dan DIY saat ini adalah:

- 1). Persaingan yang semakin ketat diantara sesama produsen menyebabkan masing masing perusahaan berupaya untuk menguasai pasar. Perusahaan baru-pun dapat sewaktu-waktu muncul karena halangan masuk (*barrier to entry*) terhadap industri beton curah tidak kuat.
- 2). Target perusahaan tidak tercapai, sehingga terjadi selisih negatif antara realisasi dan rencananya.
- 3). Kapasitas produksi yang dipunyai belum dapat secara optimal dioperasikan. Tahun 1996, faktor beban (*load factor*) yang dicapai hanya 30 % saja. Angka ini menunjukkan bahwa operasi pabrik belum

efisien. Jika hal ini dibiarkan berlarut-larut dan tidak segera diambil tindakan untuk menanggulangi, maka tidak mustahil PT. Jaya Readymix yang semula sebagai pionir dan pemimpin pasar, akan segera tersisih dan hilang dari pasar.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian:

- 1). Menganalisis posisi strategis perusahaan.

Dengan diketahuinya posisi strategis perusahaan secara pasti, maka dapat diambil langkah-langkah strategis guna mempertahankan atau meningkatkan kinerja perusahaan.

- 2). Menetapkan strategi perusahaan.

Penelitian ini juga akan menetapkan strategi yang perlu dilakukan dalam menanggulangi permasalahan yang dihadapi perusahaan.

1.3.2. Kegunaan Penelitian:

- 1). Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam membuat rencana dan menentukan berbagai kebijakan dalam menerapkan strategi guna meningkatkan kinerja perusahaan.

- 2). Bagi ilmu pengetahuan, penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi bagi penelitian yang akan datang dan perkembangan ilmu Manajemen Strategik.

BAB II.

KAJIAN TEORI

2.1. Telaah Pustaka

Manajemen strategik adalah nama yang diberikan bagi tantangan yang terpenting, tersulit dan tersembunyi yang dihadapi oleh banyak organisasi swasta maupun umum, yaitu bagaimana meletakkan dasar bagi sukses hari esok sambil bersaing untuk menang di pasar hari ini. Pemanfaatan potensi masa sekarang dan membangun masa depan adalah kompleks. Pertentangan di antara tuntutan masa kini dengan kebutuhan masa depan terletak pada jantung manajemen strategik. Ada sedikitnya tiga alasan untuk ini (Liam Fahey, Robert M. Randall, 1996):

- 1). Lingkungan tempat sukses di masa depan, sangat mungkin berbeda dari lingkungan yang dihadapi saat ini. Perubahan produk karena pesaing mengenalkan variasi baru, kadang sangat mengubah sifat penawaran yang disajikan kepada konsumen. Selera konsumen kadang kadang berubah dengan cara yang tidak terduga. Pengembangan teknologi sering mengubah tidak saja fungsi dari produk tetapi juga setiap aspek mengenai bagaimana bisnis dijalankan, pembelian, logistik, produksi, pemasaran, penjualan, dan pelayanan. Perubahan politik, peratur-

an, sosial, dan ekonomi seringkali muncul, secara langsung atau tidak langsung untuk mengubah kondisi industri atau persaingan.

- 2). Untuk berhasil dalam lingkungan baru hari esok, kadang diperlukan perubahan yang penting dan radikal. Jalan berfikir yang kuno harus dipertanyakan dan dikaji kembali, asumsi dan keyakinan yang telah lama dipercaya, harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan yang telah berubah. Proses operasi atau cara baru dalam menyelesaikan sesuatu harus dipelajari. Struktur, sistem, dan keputusan organisasi yang diwarisi dari masa lalu perlu didisain kembali.
- 3). Perlu penyesuaian dan pengendalian diri dengan lingkungan pasar disaat terjadi perubahan internal. Jembatan penghubung antara perubahan lingkungan eksternal dengan perubahan internal didalam organisasi, sangat diperlukan.

Perubahan merupakan fokus dalam manajemen strategik, perubahan dalam lingkungan, perubahan dalam organisasi, dan perubahan dalam cara organisasi mengaitkan strategi dengan organisasi. Perubahan menunjukkan bahwa organisasi tidak pernah puas dengan keberhasilan yang telah dicapai. Jika organisasi tidak mengubah pemahamannya tentang lingkungan, maka ia

tidak akan dapat mengikuti, apalagi mendahului perubahan yang terjadi pada pelanggan, industri, teknologi, dan kebijakan pemerintah. Perubahan lingkungan melahirkan kesempatan. Tanpa perubahan atau potensi untuk mempengaruhi perubahan, organisasi tidak akan mampu menemukan ataupun menciptakan kesempatan.

Adalah tugas manajer strategik mengatur untuk menggunakan dengan sebaik-baiknya sumber daya perusahaan dalam lingkungan yang berubah-ubah. Penerapan manajemen strategik di suatu perusahaan belum menjamin keberhasilannya. Rencana perusahaan yang gagal atau tidak terlaksana mungkin didasarkan pada sejumlah asumsi yang salah, atau perubahan yang tak terduga dalam lingkungan, atau merupakan akibat diversifikasi dalam bidang yang tidak diketahui oleh manajer. Selain itu, banyak perusahaan mungkin telah mengalihkan perencanaan pada staf perencanaan resmi tanpa melibatkan manajer lini yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya. Untuk dapat berhasil, rencana yang baik harus dilaksanakan oleh pelaksana yang baik pula, sebab bila rencana yang baik dilaksanakan oleh pelaksana yang tidak baik, atau sebaliknya, rencana yang tidak baik dilaksanakan oleh pelaksana yang baik, maka akan menimbulkan masalah.

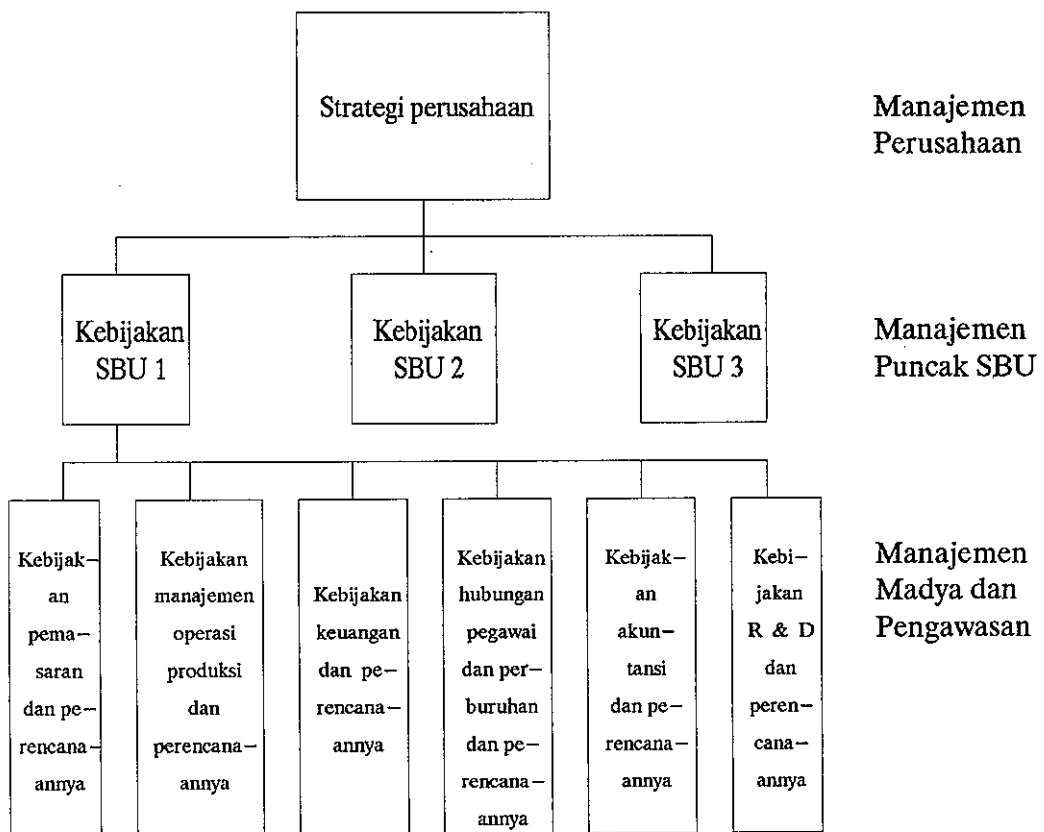
Bisnis yang melakukan perencanaan strategik for-

mal mempunyai kemungkinan lebih besar untuk berhasil daripada mereka yang tidak melaksanakannya, sebab: (Liam Fahey, Robert M. Randall, 1996)

- 1). Manajemen strategik merupakan satu cara mensistematiskan berbagai keputusan bisnis yang paling penting. Bisnis mencakup resiko besar dan manajemen strategik berusaha menyediakan data sehingga spekulasi yang beralasan dan berinformasi dapat dilakukan kalau perlu.
- 2). Manajemen strategik membantu mendidik para manajer agar menjadi pengambil keputusan yang lebih baik. Hal ini juga membantu meneliti dan memahami masalah pokok yang dihadapi perusahaan.
- 3). Manajemen strategik membantu meningkatkan komunikasi perusahaan, koordinasi, alokasi sumber daya dan perencanaan jangka pendek seperti penyusunan anggaran.

Pola hubungan antara strategi dan kebijakan dipengaruhi oleh banyaknya SBU, apakah tunggal atau majemuk. PT. Jaya Readymix Cabang Jateng dan DIY merupakan salah satu Strategic Business Unit (SBU) dari grup bisnis PT. PEMBANGUNAN JAYA yang mempunyai banyak SBU, sehingga pola hubungan antara strategi dan kebijakan dalam perusahaan dengan SBU majemuk terlihat dalam peraga dibawah ini.

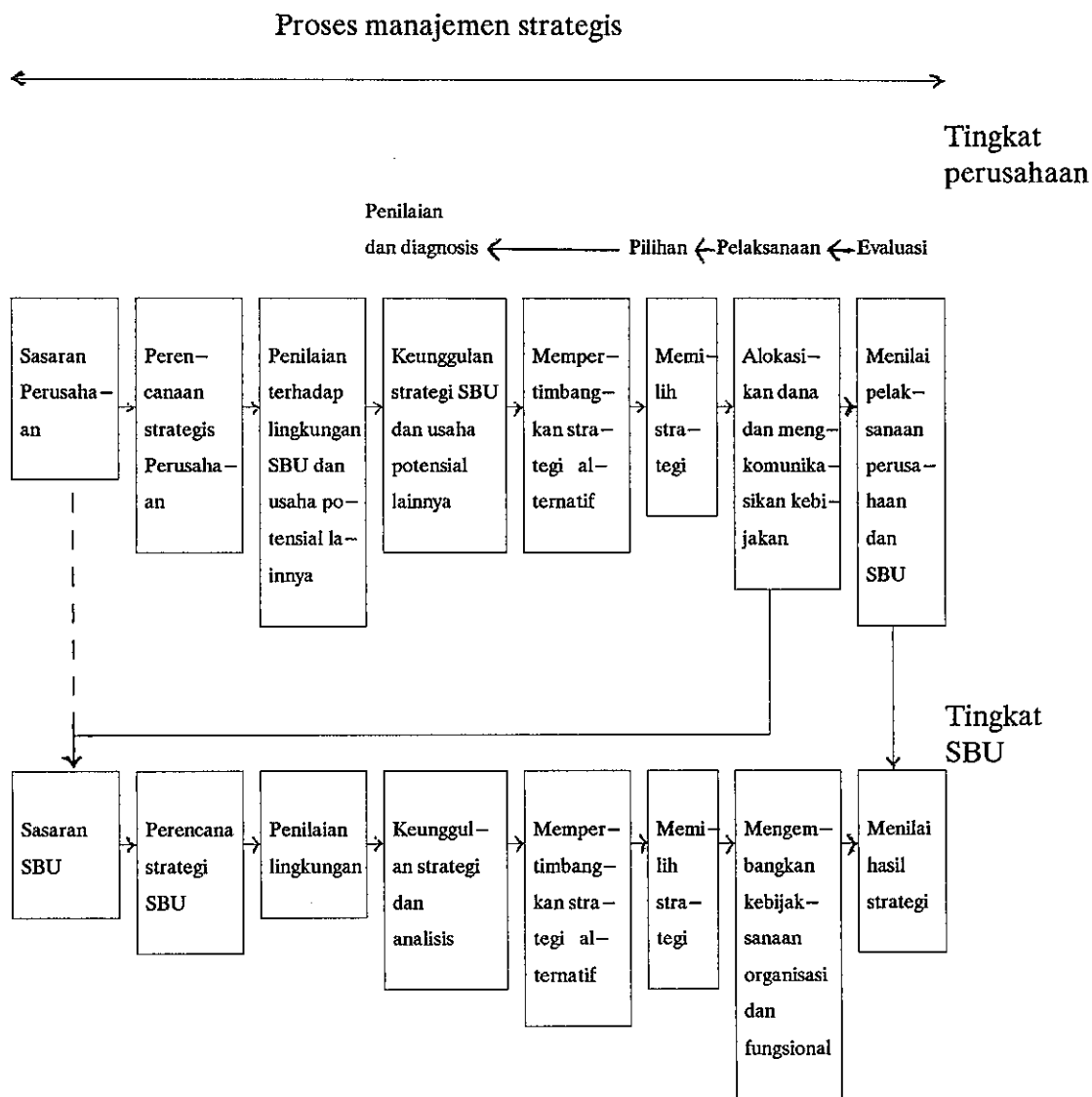
Gambar 1. Hubungan strategi dan kebijakan dalam perusahaan dengan SBU majemuk.



Sumber: Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck, 1995.

Adapun model proses manajemen strategik perusahaan dengan SBU majemuk seperti terlihat dalam peraga dibawah ini.

Gambar 2. Model proses manajemen strategik perusahaan dengan SBU majemuk.



Sumber: Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck, 1995.

PT. Jaya Readymix yang merupakan pionir didalam industri beton curah di Indonesia jangan hanya terpaku kepada keunggulan teknologi saja akan tetapi keunggulan teknologi tersebut harus dibarengi dengan komersialisasi. Pionir teknologi adalah kreasi dan komersialisasi yang berhasil di bidang teknologi, merupakan suatu potensi strategi perusahaan yang menggairahkan. Akan tetapi potensi tersebut tidak akan membawa sukses tanpa keahlian manajemen dalam mendefinisikan kembali tujuan dan kompetensi strategik perusahaan. Tanpa kemampudayaan manajerial, kepeloporan (*pioneering*) sama saja dengan petualangan tak terencana di pasar.

Kepeloporan teknologi yang direncana secara hati-hati dan didukung kuat oleh struktur yang tepat serta rencana pemasaran yang efektif akan dapat mendorong perusahaan menjadi pemimpin pasar (*market leader*) (Shaker A. Zahra, Sarah Nash, dan Deborah J. Bickford, 1995). Banyak perusahaan yang menemukan teknologi baru atau inovasi dari teknologi yang telah ada, akhirnya tertinggal oleh perusahaan yang lebih mampu mengkomersialisasikan penemuan tersebut. Kesuksesan di pasar saat ini juga harus dibarengi dengan penemuan-penemuan teknologi baru dan segera memperkenalkannya ke pasar sebelum para pesaing melakukannya.

Kepeloporan teknologi akan membawa perusahaan

terhadap penguasaan segmen pasar tertentu, membuat teknologi tersebut sebagai standar industri, membangun reputasi yang baik, merubah industri dan mencapai keuntungan yang tinggi. Kepeloporan teknologi dapat membawa perusahaan menjadi pemimpin pasar. Akan tetapi untuk dapat menjadi pelopor teknologi memerlukan biaya tinggi dan berisiko tinggi dan tidak selalu menghasilkan pertumbuhan atau keuntungan. Namun manajemen sangat berperan penting dalam memanfaatkan keunggulan teknologi yang dipunyai agar dapat memberikan pertumbuhan perusahaan yang baik dengan keuntungan yang cukup tinggi. Kreasi dan komersialisasi dari kepeloporan teknologi baru menjadi tuntutan untuk sukses di pasar.

Menurut Jack Welch (1995), Chairman dan CEO General Electric, untuk sukses dalam arena persaingan yang ketat seperti sekarang ini perusahaan harus mengkombinasikan kekuatan finansial dengan kepemimpinan di bidang teknologi dengan memfokuskan dalam kecepatan, kecerdasan dan kemudahan. Kepeloporan dapat memperkuat posisi bersaing perusahaan, dengan meningkatkan ceruk pasar, melindungi konsumen, meningkatkan reputasi, dan memperbaiki kinerja keuangan perusahaan. Akan tetapi kepeloporan teknologi juga dapat merupakan pedang bersisi dua, dapat berdampak positif tetapi dapat pula

dicontoh dan disaingi perusahaan lain. Banyak para pelopor teknologi gagal mencapai kepemimpinan pasar. Selain dari pada itu keberhasilan dalam suatu kurun waktu teknologi tidak menjamin keberhasilan dimasa datang atau dalam teknologi lainnya. Ini adalah tantangan bagi manajemen, kapan kepeloporan teknologi akan membawa keuntungan dan bagaimana strategi yang harus diterapkan untuk mengurangi resiko.

Untuk dapat sukses dalam kepeloporan teknologi diperlukan adanya kekhususan baru yang berbeda (*unique product*), pertimbangan untung rugi serta resiko dalam produk yang dihasilkannya, kondisi internal maupun eksternal yang dihadapi, dan proses manajerial dan tindakan, yang membawa kepeloporan tadi menjadi sumber utama dalam keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Keunggulan bersaing akan timbul jika perusahaan dapat menunjukkan perbedaan dari pesaingnya, dan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Untuk menjadi pelopor teknologi yang sukses, manager harus terlebih dahulu mempertimbangkan karakteristik keunggulan utama:

- 1). Kepeloporan teknologi mewujudkan pengembangan dan komersialisasi teknologi.

Di pasar seperti sekarang ini, menciptakan teknologi baru saja tidak cukup untuk mencapai keun-

tungan, akan tetapi perusahaan harus mengkomersilkan penemuan teknologi baru ini.

- 2). Kepeloporan teknologi sangat erat hubungannya dengan penemuan oleh para ilmuwan.
- 3). Kepeloporan teknologi dan kepemimpinan pasar adalah aktifitas yang berbeda, sukses disatu bidang tidak menjamin sukses dibidang yang lainnya. Walaupun kepeloporan teknologi dapat menjadi faktor utama dalam mencapai kepemimpinan pasar, tetapi bukanlah satu satunya faktor.

Kepemimpinan pasar tergantung dari *positioning* yang efektif melalui pengiklanan, pengaturan dan pengawasan saluran distribusi, dan organisasi yang efektif. Kepemimpinan teknologi mungkin dapat dan mungkin pula tidak dapat membawa perusahaan menjadi pemimpin pasar, dan untuk menjadi pemimpin pasar tidak harus terlebih dahulu menjadi pionir teknologi.

Pelopor harus pula menggunakan sumber daya yang sulit untuk ditiru orang lain, misalnya dengan melindunginya dengan hak paten. Pelopor yang melindungi dirinya dengan hak paten dapat menguasai ceruk pasar yang besar. Paten setidaknya memperlambat orang lain untuk meniru produk dan teknologinya. Akan tetapi para pakar saat ini mempertanyakan kemampuan paten sebagai pelindung dari orang lain menjiplaknya. Dari studi

yang dilakukan oleh Shaker A. Zahra dan kawan-kawan pada tahun 1995 membuktikan bahwa dari 650 manajer di 130 industri menyimpulkan bahwa ternyata proses pengu-rusan hak paten merupakan sumber kebocoran informasi yang sebetulnya sangat dirahasiakan perusahaan. Para pesaing dapat mencari sesuatu yang baru di sekitar penemuan yang telah dipatenkan dengan sedikit memodi-fikasi. Oleh karena perlindungan dengan menggunakan hak paten dirasa tidak efektif bahkan cenderung lebih menjadikan sumber kebocoran informasi kepada para pesaingnya, akhir-akhir ini para pionir merasa lebih baik dengan menempuh cara lisensi, misalnya merk dagang. Dengan lisensi maka orang lain dapat mengguna-kan penemuan baru tersebut namun si penemu tidak kehilangan pendapatan sebab perusahaan tersebut harus membayar sejumlah tertentu kepada perusahaan pionir.

Untuk mengubah kepeloporan menjadi pemimpin pasar diperlukan pula pencapaian skala ekonomis. Per-usahaan dapat menerapkan *skim pricing strategy* untuk mendapatkan harga yang rendah dan dengan demikian akan segera meningkatkan permintaan pasar dan meraih segmen pasar yang besar. Setelah meraih segmen pasar yang besar dan permintaan meningkat, maka dengan pengala-mannya yang telah diraihnya (*learning curve*), pionir dapat menekan harga. Dengan harga yang rendah ini maka

akan menarik para pelanggan baru. Pionir dapat pula menggunakan harga yang rendah dan penguasaan teknologi ini untuk mencegah pendatang baru (*barrier to entry*).

Kepeloporan sangat menguntungkan apabila dapat membawanya menjadi pemimpin pasar dan menimbulkan kefanatikan konsumen (*customer loyalty*). Biasanya perusahaan yang pertama masuk ke pasar dengan membawa teknologi baru akan menikmati monopoli untuk sementara waktu sampai masuknya para pesaing ke pasar yang sama. Kurun waktu monopoli ini memberikan pionir kesempatan untuk membangun citra dan reputasinya. Memang memilih teknologi baru, kemudian mengembangkannya, lalu mengkomersilkannya adalah suatu pekerjaan yang kompleks, akan tetapi manajemen harus menggunakannya sebagai senjata untuk bersaing (*competitive weapons*).

Kemampuan yang harus dipunyai oleh seorang *business strategist* adalah kemampuan untuk memperkirakan perilaku apa yang akan terjadi pada sistem di masa mendatang sebagai akibat dari perubahan yang terjadi pada masa sekarang (Bruce D. Henderson, 1983). Analisis terhadap situasi yang ada dimulai dari identifikasi keunggulan khusus bisnis. Ini memerlukan identifikasi terhadap pesaing tertentu yang dianggap menjadi kendala. Masing-masing pesaing juga mempunyai keunggulan andalannya dimana dengan andalannya ini ia dapat secara mutlak mengungguli pesaingnya.

2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Secara teoritis, PT. Jaya Readymix sudah mempunyai keunggulan strategis tersendiri yaitu sebagai pionir industri beton curah di Indonesia. Walaupun pada awal berdirinya, Pemerintah memberikan konsesi monopoli selama lima tahun yaitu dari tahun 1972 sampai dengan 1977, namun bukan menjadi jaminan bahwa PT. Jaya Readymix dapat beroperasi secara monopoli terus menerus. Terbukti dengan munculnya pesaing-pesaing baru yang mau tidak mau mengancam kesuksesan yang selama ini telah diraihinya.

Industri beton curah ini cukup menarik sehingga sejalan dengan laju pembangunan Indonesia, bermunculan perusahaan-perusahaan baru. Sebenarnya proses produksinya sederhana saja, tidak terlalu menuntut teknologi yang canggih. Kesulitan yang dihadapi untuk memulai membuat produk ini adalah karena pabrik tidak dapat memproduksi tanpa adanya pesanan.

Walaupun PT. Jaya Readymix merupakan pionir dan pada tahun 1997 menguasai ceruk pasar sebesar 46 % untuk wilayah Jawa Tengah dan DIY, namun bila tidak berusaha beradaptasi dengan lingkungan yang senantiasa berubah dengan cepat, posisi sebagai pionir dan pemimpin pasar akan segera diambil alih oleh pesaing potensial. PT. Jaya Readymix harus selalu mengkaji dan

mengevaluasi faktor-faktor baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi bisnis beton curah ini. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

1). Bahan baku.

SEMEN. Selama ini PT. Jaya Readymix telah menjalin kerjasama yang baik dengan pabrik semen Gresik dan pabrik semen Nusantara di Cilacap. Pengiriman semen atas dasar pesanan dilaksanakan berupa *bulk* (menggunakan truk khusus, tidak berupa kantong). Realisasinya aman-aman saja. Kedua belah pihak merasa saling membutuhkan. Pabrik semen sendiri melihat PT. Jaya Readymix sebagai pelanggan potensial, sementara PT. Jaya Readymix melihat pabrik semen sebagai pemasok bahan baku utama yang sangat vital.

Ketidak lancaran penyediaan semen akan berakibat terhentinya aktifitas produksi beton curah. Saling ketergantungan kebutuhan ini tercermin dari kebijakan harga beli semen yang dibuat per periode, sehingga apabila terjadi kelangkaan atau kenaikan harga, maka dalam kurun waktu perjanjian ini harga tidak dapat disesuaikan sementara kewajiban mengirim tetap harus dilaksanakan. Pengiriman semen dari pabrik dilaksanakan setelah ada permintaan dari PT. Jaya Readymix (*on call basis*).

PASIR dan KERIKIL. Untuk memenuhi kebutuhan ini, PT. Jaya Readymix telah membuat perjanjian dengan pihak pemasok. Walaupun sudah ada perjanjian namun dalam realisasinya pasokan pasir dan kerikil sangat sensitif terhadap pengaruh musim. Penguasaan terhadap sumber bahan baku ini oleh PT. Jaya Readymix akan mengurangi ketergantungan kepada pihak luar.

Saat ini karena sumber bahan baku pasir dan kerikil (*quarry*) dikuasai pihak luar, sehingga ada ketergantungan yang cukup berarti. Bila ada pemesan lain yang menjanjikan kondisi yang lebih baik dari kondisi yang diberikan oleh PT. Jaya Readymix kepada pemasok, maka pemasok tersebut pasti akan berpaling kepada pemesan baru tersebut, dan akan mengakibatkan PT. Jaya Readymix kesulitan bahan baku kerikil dan pasir yang merupakan salah satu bahan baku utamanya. Dalam jangka pendek, menguasai *quarry* ini kelihatannya tidak begitu penting. Pasokan bahan baku selama ini lancar. Disamping itu PT. Jaya Readymix juga merasa kerepotan melayani pesanan produknya, apalagi kalau harus ditambah dengan mengelola *quarry*. Akan tetapi tanpa menguasai sumber bahan baku, PT. Jaya Readymix tidak dapat mengendalikan persediaannya terutama pada saat musim hujan.

Ketergantungan kepada pemasok bagi barang yang

sulit ditemukan di pasar adalah merupakan suatu kerawanan strategis. Bahkan bila pesaing kemudian menguasainya, kesulitan bukan saja terjadi di musim hujan akan tetapi di musim kemarau pun PT. Jaya Readymix akan menghadapi kesulitan mendapatkan bahan baku ini.

BAHAN KIMIA (*Concrete Additive*). Bahan ini tidak begitu rawan terhadap aktifitas produksi, sebab disamping tidak sulit mendapatkannya, juga pemakaiannya tidak banyak, sehingga untuk menghindari kesulitan apabila terjadi kelangkaan, pihak PT. Jaya Readymix dapat menyimpan persediaan yang cukup.

2). Organisasi atau Asosiasi.

Sampai saat ini belum terbentuk adanya asosiasi produsen beton curah. Akibatnya, masing-masing produsen mencari pasar sendiri sendiri, terjadi persaingan harga yang tidak sehat, tidak ada patokan mutu yang mengikat diantara produsen. Penetapan harga tergantung dari negosiasi antara produsen dan konsumen. Pada suatu saat terjadi keadaan dimana satu perusahaan kewalahan memenuhi pesanan tapi perusahaan lain kekurangan pesanan atau bahkan manggurr.

3). Mutu produk.

Secara teknis mutu kekuatan beton telah ada aturannya yang diatur dalam buku Peraturan Beton Indone-

sia (PBI). Kekuatan beton tergantung dari mutu bahan baku yang digunakannya dan komposisi masing masing bahan baku. Kekuatan beton ini dapat diketahui dengan jalan mengadakan pengujian terhadap contoh beton yang dibuat berdasarkan acuan yang telah diatur dalam PBI. Sebagai ilustrasi dapat dikemukakan disini bahwa contoh beton dapat dibuat dalam bentuk kubus atau silinder dan diuji pada umur beton 7 hari, 14 hari dan 28 hari, dimana pada usia 28 hari kekuatan beton sudah mencapai 100 %.

Dalam pelaksanaannya, beberapa produsen berusaha menekan harga dengan cara mengurangi bahan baku yang harganya lebih mahal sehingga mutu produk menjadi rendah. Praktek menekan harga dengan cara ini bukan saja merugikan konsumen akan tetapi juga mengancam keselamatan umum, sebab pesanan terhadap mutu beton tertentu sudah terlebih dahulu disesuaikan dengan kekuatan atau beban yang harus dipikul konstruksi tersebut. Misalkan beton curah tersebut dipakai untuk mengecor bangunan yang nantinya akan dijadikan toko serba ada dimana masyarakat umum akan menggunakannya, maka menekan harga dengan menurunkan mutu akan berakibat fatal. Selain daripada itu resiko juga ada pada pihak produsen. Seandainya ulah tak terpuji produsen tersebut ketahuan oleh pemesan, maka pemesan berhak

untuk membongkar dan minta ganti rugi kepada produsen.

Biasanya konsumen yang menggunakan beton curah adalah masyarakat kelas menengah keatas, mereka sudah mengetahui keuntungannya, dan oleh karenanya sangat berkepentingan dengan mutunya.

4). Waktu penyerahan (*delivery time*).

Waktu penyerahan beton curah harus tepat, sebab apabila penyerahan (pengecoran) sudah melebihi batas waktu (*setting time*) beton tersebut sudah mengeras dan tidak dapat digunakan lagi. Biasanya kemacetan lalu lintas atau kondisi jalan dari pabrik ke tempat pengecoran yang menjadi kendalanya. Kesiapan armada pengangkut (*truck mixer*) juga menentukan kelancaran penyerahan beton curah ini tepat waktu.

Biasanya orang menggunakan beton curah, disamping pertimbangan jaminan kualitas, juga karena pertimbangan waktu pelaksanaan proyek sangat ketat. Ketidaktepatan waktu penyerahan bukan saja akan berpengaruh terhadap mutu beton curah akan tetapi juga berpengaruh terhadap jadwal waktu penyelesaian proyek. Konsumen akan kecewa jika waktu yang telah dijanjikan atau disepakati tidak ditepati oleh produsen.

5). Harga (*cost*)

Harga yang rendah tentu lebih menarik pihak

konsumen, apalagi bila konsumen tersebut adalah kontraktor maka ia akan berusaha mencari harga yang paling rendah. Akan tetapi kontraktor yang baik tentu tidak akan mencari harga yang rendah dengan mengorbankan mutu, sebab bila hanya keuntungan saja yang dikejar sementara mutu pekerjaan dikorbankan maka ia akan kehilangan kepercayaan dimata pelanggannya.

Perusahaan perlu mengadakan kontrol terhadap biaya-biaya yang dikeluarkan. Biaya yang tidak memberi nilai tambah kepada perusahaan sebaiknya dikurangi atau bahkan dihilangkan jika mungkin, sebab ini merupakan pemborosan. Strategi harga yang dilaksanakan PT. Jaya Readymix adalah dengan menambahkan keuntungan diatas harga produksi. Dibandingkan dengan harga dari perusahaan pesaing, harga produk PT. Jaya Readymix relatif lebih tinggi. Namun demikian PT. Jaya Readymix masih tetap menjadi pemimpin pasar karena kualitas dan pelayanannya. Penentuan harga tersebut juga fleksibel didasarkan pada pertimbangan:

- a. jumlah pesanan
- b. kondisi pabrik sedang lengang (tidak banyak pesanan)
- c. kemungkinan proyek dimasa mendatang
- d. hubungan baik dengan pemilik proyek atau Pimpro
- e. proyek bergengsi

6). Hubungan dengan Pimpro.

Hubungan ini sangat perlu, karena tidak jarang karena hubungan yang baik segalanya menjadi lancar, pertimbangan hargapun bukan lagi hal yang penting.

7). Pelayanan (*service*).

Setiap konsumen akan senang dengan pelayanan yang baik. Pelayanan ini penting dalam membina hubungan baik antara produsen dengan konsumen.

8). Hubungan dengan Bank.

Untuk mendapatkan dukungan finansial, maka hubungan dengan Bank perlu dijalin dengan baik.

9). Citra perusahaan.

Jika citra perusahaan baik, maka konsumen akan senang menjalin hubungan. Sebaliknya jika citra perusahaan buruk, maka konsumen akan berpaling ke perusahaan lain yang telah mempunyai citra yang baik.

10). Teknologi.

Keunggulan teknologi yang dipunyai perusahaan merupakan potensi menuju sukses. Ini harus dapat dimanfaatkan dengan baik guna memenangkan persaingan.

11). Pemasaran dan distribusi

Produk beton curah bukanlah termasuk barang konsumen, melainkan termasuk kelompok barang khusus

walaupun pemakainya lebih dari satu, namun tidak sebanyak seperti pemakai barang konsumen. Oleh karenanya kiat pemasarannya berbeda dengan pemasaran barang konsumen. Strategi pemasaran yang dilakukan sekarang adalah dengan menugaskan seseorang untuk mencari informasi proyek-proyek pembangunan yang sedang dan akan dilaksanakan yang membutuhkan beton. Petugas menghubungi pemilik proyek atau Pemimpin Proyek dan menawarkan pemakaian beton curah. Petugas menjelaskan kelebihan dan keuntungan pemakaian beton curah.

Seluruh karyawan juga berfungsi sebagai informan, apabila mereka mengetahui ada proyek pembangunan maka mereka memberitahukan kepada petugas pemasaran untuk selanjutnya petugas pemasaran mencocokkannya dengan data yang ada apakah proyek yang dilaporkan tersebut sudah terdata atau belum. Bila belum maka petugas pemasaran mencek ke lokasi dan menghubungi pemilik atau Pemimpin Proyeknya. Bila petugas pemasaran belum berhasil meyakinkan pemilik untuk menggunakan beton curah, maka ia melaporkannya kepada Kepala Cabang, dan selanjutnya Kepala Cabang turun tangan menghubungi pemilik proyek.

Manajemen PT. Jaya Readymix sampai saat ini belum merasa perlu mempromosikan produknya melalui iklan.

Promosi lebih banyak dilakukan melalui pelayanan yang baik terhadap konsumen, baik pelayanan yang berkaitan langsung dengan mutu dan waktu penyerahan maupun hubungan antar personil.

Mengenai faktor distribusi, karena sifat produk yang harus segera sampai kepada konsumen, maka PT. Jaya Readymix tidak mengenal adanya distributor. Perusahaan baru memproduksi bila ada pesanan dan produk tersebut langsung dikirim ke konsumen. Untuk pengiriman ini perlu armada pengangkut berupa *truck mixer* (truck khusus yang selama perjalanan dari pabrik ke konsumen terus menerus mengaduk campuran beton).

Di wilayah Jawa Tengah dan DIY pesaing hanya ada lima perusahaan dan terbagi atas dua wilayah lagi yaitu wilayah Semarang dan sekitarnya ada tiga perusahaan (PT. ADHI MIX, PT. TUGU BETON dan PT. VARIA USAHA BETON), dan Yogyakarta dan sekitarnya ada dua perusahaan (PT. BENGAWAN READYMIX dan PT. KARYA BETON). Potensi pasar di Jawa Tengah dan DIY terkonsentrasi di Semarang, Solo dan Yogyakarta. Guna menciptakan pangsa pasar yang kuat PT. Jaya Readymix telah membuka pabrik di ketiga tempat tersebut.

Petugas pemasaran selain mencari informasi pasar secara langsung ke pemilik atau ke Pemimpin Proyek,

juga menghubungi Pemerintah Daerah setempat, instansi-instansi Pemerintah Pusat dan asosiasi-asosiasi konsultan maupun kontraktor. Cara-cara ini dirasakan cukup efektif dan tidak memakan biaya tinggi. Terbukti dengan mengalirnya pesanan-pesanan yang masuk bahkan kadangkala harus ditolak apabila pesanan datang pada saat yang bersamaan melebihi kemampuan pabrik.

Konsumen menginginkan pelayanan yang baik disamping kualitas yang terjamin, sehingga ketepatan waktu penyerahan sesuai pesanan adalah salah satu kunci sukses pemasaran produk ini. Perusahaan seringkali harus fleksibel dalam hal waktu penyerahan ini. Seringkali waktu yang diminta oleh konsumen berubah sesaat sebelum pengiriman dilakukan. Hal ini biasanya disebabkan tempat atau konstruksi yang direncanakan akan dicor belum siap, baik karena masalah personilnya atau karena masalah teknis sehingga perlu perbaikan. Perusahaan sadar bahwa walaupun keadaan ini kurang menguntungkan, namun demi menjaga hubungan baik dan citra perusahaan maka fleksibilitas sebagai salah satu bagian dari pelayanan tetap harus dilaksanakan dan perusahaan tidak mengajukan tuntutan terhadap keadaan ini.

12). Penelitian dan Pengembangan

Penelitian dan pengembangan dan fungsi rekayasa

dapat merupakan keunggulan bersaing karena dua alasan utama: a. Faktor penelitian dan pengembangan menciptakan produk baru atau produk yang ditingkatkan untuk dipasarkan.

b. Mendapatkan keunggulan biaya melalui efisiensi yang dapat membantu memperbaiki kebijakan harga atau margin laba.

Seperti halnya pemasaran, pentingnya penelitian dan pengembangan bagi keberhasilan bisnis lebih tinggi pada beberapa perusahaan dibandingkan dengan lainnya. Pada industri beton curah, penelitian dan pengembangan tetap penting walaupun tidak sepenting sebagaimana dalam industri komputer. Bobot penelitian pada industri beton curah ini lebih ditekankan pada segi kualitas produk, proses produksi dan pelayanan kepada konsumen. Untuk menjamin kualitas produk, PT. Jaya Readymix mempunyai fasilitas laboratorium yang cukup memadai dilengkapi dengan peralatan dan staf yang terlatih, sedangkan dari segi proses produksi penelitian ditekankan pada komposisi dan kombinasi masing masing peralatan sehingga secara keseluruhan dapat dicapai kinerja proses produksi yang optimum agar dapat dicapai efisiensi. Dari segi pelayanan, PT. Jaya Readymix senantiasa selalu memonitor keluhan atau saran konsumen dan manajemen segera mengambil tindakan

perbaikannya.

Salah satu keunggulan dari segi produksi yang dipunyai oleh perusahaan ini adalah bahwa PT. Jaya Readymix menggunakan proses kering (*dry proses*), yaitu pencampuran bahan dasar batu kerikil, pasir dan semen dilakukan langsung diatas *truck mixer* dimana air terlebih dahulu dimasukkan kedalam *mixer*. Untuk mencegah antrian *truck mixer* di lokasi pengecoran, maka digunakan alat komunikasi portabel (*handy talkie*) yang dapat berhubungan antara lokasi pekerjaan dengan pabrik (*dispatcher*) sehingga keberangkatan *truck mixer* dari pabrik terkordinir dengan baik dan sesuai dengan keadaan dan kebutuhan proyek.

Penelitian dan pengembangan yang dilakukan PT. Jaya Readymix lebih bersifat *defensif* karena tujuannya adalah meningkatkan pemasaran dan kualitas produk yang telah ada.

13). Faktor manajemen produksi dan operasi.

Dalam bidang produksi dan operasi, PT. Jaya Readymix telah menerapkan metode yang menuju kearah efisiensi. Ini dilaksanakan dengan cara merancang alur proses produksi sedemikian sehingga prosesnya tidak bolak balik tapi mengalir kesatu arah. Dengan efisiensi dalam proses produksi dan operasi maka akan mengurangi biaya total produksi yang pada akhirnya perusa-

haan dapat menghasilkan produk dengan biaya produksi yang lebih rendah dibanding dengan para pesaingnya. Kalau perusahaan dapat memproduksi dengan biaya lebih rendah dan mampu menjalankan bisnis sedangkan pesaingnya tidak, maka perusahaan itu mempunyai keunggulan bersaing.

PT. Jaya Readymix juga telah mengadakan peralatan dengan kapasitas untuk memenuhi permintaan pasar. Kapasitas *batching machine* 40 m³/jam telah dipilih dengan pertimbangan alat inilah yang paling ekonomis. Tata letak pabrik dengan segala fasilitasnya telah dirancang sedemikian sehingga efisien dan efektif.

Dalam hal bahan baku, PT. Jaya Readymix masih tergantung kepada pihak lain. Ini merupakan salah satu kelemahan sebab bila terjadi kelangkaan bahan baku, ada kemungkinan pabrik tidak akan dapat beroperasi, padahal untuk menguasai sumber bahan baku bagi PT. Jaya Readymix bukanlah suatu hal yang sulit. Saat ini PT. Jaya Readymix lebih memilih kemitraan kerja dengan pihak luar daripada menguasai sumber bahan baku itu sendiri dengan alasan akan menambah kesibukan kerja. Memang sampai saat ini PT. Jaya Readymix belum mengalami kesulitan pasokan bahan baku yang berarti, kecuali pengaruh musim hujan dimana lokasi pengambilan bahan baku batu (di sungai) banjir dan jalan menuju ke

lokasi menjadi sulit.

Di pabrik, perusahaan hanya menyediakan bahan baku rata-rata:

- pasir	1.000	m ³
- kerikil	1.500	m ³
- semen	1.000	ton
- <i>concrete additive</i>	600	liter

Bahan bahan ini akan terpakai habis apabila pabrik beroperasi dengan kapasitas penuh selama 80 jam atau tiga setengah hari. Kebijakan manajemen mengharuskan bahan baku yang tersedia di pabrik maksimum cukup untuk kebutuhan operasi satu minggu dan minimum dua hari sehingga lokasi pabrik tidak sesak dengan tumpukan bahan baku, dan apabila ada pesanan mendadak dapat juga dilayani tanpa harus menunggu datangnya bahan baku baru.

Pengendalian mutu dilakukan mulai dari mutu bahan baku yang digunakan sampai kepada mutu hasil akhir produk jadi. Pelaksana dan penanggung jawab pengendalian mutu adalah bagian *Quality Control*.

Pemeliharaan peralatan dilakukan secara rutin tanpa harus menunggu adanya laporan kerusakan. Biasanya pada saat pesanan kurang sehingga pabrik hanya beroperasi dibawah kapasitas, waktu kosong ini digunakan untuk kegiatan pemeliharaan peralatan. Akan tetapi dari pemantauan yang dilakukan selama ini, kerusakan

peralatan utama pabrik sangat kecil yaitu kurang dari satu hari dalam satu bulan.

14). Faktor sumber daya dan karyawan perusahaan.

Faktor manusia adalah sangat penting disetiap perusahaan, sebab manusialah yang mengambil keputusan untuk semua fungsi, manusialah yang memberikan keunggulan bersaing. Keunggulan pada sumber daya manusia adalah keunggulan yang penting sekali.

Struktur organisasi PT. Jaya Readymix baik tingkat pusat maupun cabang belum menunjukkan hubungan kerja dan operasi yang efektif dan efisien (lihat lampiran 1 dan lampiran 2). Ada dua Direktur dibawah Presiden Direktur yaitu Direktur Operasi (*Director Operation*) dan Direktur Keuangan dan Pengembangan Usaha (*Director Finance & Business Development*). Posisi Kepala Cabang Jawa Tengah sejajar dengan Manajer Operasi daerah Jakarta dan Manajer Operasi daerah lainnya, dan berada dibawah Direktur Operasi. Dibawah peringkat Direktur ada dua *General Manajer* yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama yaitu *General Manager Quarry* dan *General Manager Commercial*. Peringkat kedua *General Manager* ini berada diatas *Branch Manager* akan tetapi dibawah Direktur namun bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. Kemudian Kepala Cabang Jawa Timur bertanggung jawab

langsung kepada Direktur Utama bukan kepada Direktur Operasi.

Keadaan ini perlu ditertibkan dan diluruskan agar tercipta keharmonisan kerja dengan tugas dan tanggung jawab yang jelas.

Ditingkat cabang Jawa Tengah dan DIY Kepala Cabang merangkap Manajer Produksi dan membawahi enam Pengawas. Saat ini dari enam pengawas hanya empat yang diisi yaitu Pengawas Transportasi, Pengawas Pabrik, Pengawas Teknik dan Pengawas Pemeliharaan. Dari bagan organisasi terlihat ketidak seimbangan bobot pekerjaan walaupun sama-sama tingkat pengawas. Pengawas Pabrik adalah yang paling banyak tugasnya, sementara Pengawas Transportasi hanya membawahi pengemudi *truck mixer*. Manajemen PT. Jaya Readymix harus menata kembali organisasi dan pembagian tugas agar dapat dicapai keseimbangan dimasing-masing bagian. Apabila tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian bobotnya terlalu jauh berbeda akan menimbulkan persoalan.

Dari ukuran perusahaan, PT. Jaya Readymix sebenarnya mempunyai kapasitas yang cukup untuk menghambat masuknya perusahaan baru kedalam bisnis ini. Terlihat bahwa kapasitas yang terpakai baru 30 % saja dan ceruk pasar yang dikuasai 46 %. Ini menunjukkan bahwa kesempatan untuk menambah ceruk pasar masih terbuka

lebar. Dengan kemampuan teknis dan non teknis yang dipunyai peluang untuk mencapai tujuan perusahaan masih terbuka lebar. Dengan membuka cabang atau pabrik mendekati daerah konsumennya, PT. Jaya Readymix telah melakukan langkah strategis. Walaupun demikian unsur pemasaran adalah merupakan hal yang harus diperhatikan.

15). Faktor Keuangan dan Akuntansi

Kebijakan dalam masalah keuangan sepenuhnya ditangani oleh Kantor Pusat kecuali untuk belanja rutin dan gaji pegawai. Sistem pembayaran dari konsumen dilakukan dengan cara mengirim langsung ke rekening bank Kantor Pusat. Kantor Cabang mendapat tembusan dari bukti transfer tersebut.

Kebutuhan operasi dan produksi Kantor Cabang dipenuhi oleh Kantor Pusat setelah memeriksa usulan Kantor Cabang. Penagihan dari para pemasok diajukan ke Kantor Cabang dan kemudian Kantor Cabang meneruskan tagihan tersebut ke Kantor Pusat. Kantor Pusat membayar tagihan tersebut melalui rekening bank pemasok dan Kantor Cabang mendapatkan tembusannya. Cara penagihan dan pembayaran semacam itu kepada para pemasok dirasakan oleh Kantor Cabang sebagai sesuatu yang menggajal, sebab kalau Kantor Cabang membutuhkan pasokan material maka Kantor Cabang menghubungi lang-

sung pihak pemasok sedangkan dalam penyelesaian pembayarannya dilakukan melalui atau oleh Kantor Pusat. Seringkali Kantor Pusat terlambat merealisasikan pembayaran ini sehingga pihak pemasok mengeluh ke manajemen Kantor Cabang. Hal seperti ini menimbulkan kekecewaan pihak pemasok yang bukan mustahil pada saat terjadi kelangkaan material, pihak pemasok akan memprioritaskan perusahaan lain yang dapat lebih memuaskannya.

Tentang keuntungan yang didapat dari bisnis ini, PT. Jaya Readymix cabang Jawa Tengah dan DIY dapat memperoleh laba bersih rata-rata sebesar sepuluh persen dari penjualan. Perencanaan keuangan dan biaya operasional dilakukan setahun sekali didasarkan atas perkiraan pasar tahun yang akan datang yang dituangkan dalam angka-angka keuangan, dan ini dilakukan oleh Kantor Pusat. Kantor Cabang hanya memberikan masukan tentang perkiraan dan kemungkinan peluang pasar ditahun mendatang.

16). Peraturan pemerintah (*Government Regulation*)

Pengaruh peraturan pemerintah terhadap industri beton curah ini tidak banyak. Namun demikian produsen beton curah harus mengikuti peraturan yang berkait dengan masalah lingkungan sebab bahan baku yang dipakai industri ini utamanya batu kerikil dan pasir sumbernya adalah dari sungai atau gunung. Pengelolaan

sumber ini mau tidak mau akan mempengaruhi keseimbangan lingkungan. Oleh karenanya, walaupun PT. Jaya Readymix mengambil bahan baku ini dari pihak ketiga, akan tetapi PT. Jaya Readymix tidak dapat lepas tangan begitu saja melainkan harus turut aktif memperbaiki lingkungan sesuai ketentuan pemerintah.

Peraturan pemerintah juga sering diperlakukan terhadap penetapan harga semen, namun hal tersebut tidak menjadi masalah bagi PT. Jaya Readymix sebab apabila pemerintah memutuskan kenaikan harga semen, maka pihak PT. Jaya Readymix membebankan kenaikan ini kepada para konsumennya dengan menyesuaikan harga pada kontrak berikutnya.

17). Halangan masuk (*barrier to entry*)

Halangan masuk terhadap industri beton curah tidak terlalu kokoh. Hal ini dikarenakan teknologi yang diperlukan tidak rumit sehingga setiap saat investor baru dapat menanamkan modalnya atau membuka perusahaan baru dibidang ini. Modal yang cukup besar memang diperlukan untuk menyiapkan lahan pabrik yang umumnya harus berada di wilayah kota agar dekat dengan konsumen, mendirikan bangunan pabrik, membeli mesin, membeli *truck mixer*, dan membeli bahan baku beton.

18). Permintaan pasar

Dari segi peluang pasar, untuk daerah Jawa Tengah

dan DIY masih terbuka. Pengguna beton curah masih didominasi oleh proyek-proyek besar dan itupun seringkali tidak terlayani oleh produsen yang ada karena seringkali pesanan datang pada saat yang bersamaan sehingga diluar kemampuan atau kapasitas pabrik yang ada.

19). Teknologi

Teknologi yang diperlukan pada industri beton curah bukan teknologi canggih. Teknologi beton perkembangan atau perubahannya tidak seperti teknologi elektronika. Prinsipnya hanya membuat campuran semen, pasir, kerikil dan air dengan proporsi tertentu untuk mencapai kekuatan beton yang diinginkan. Tambahan bahan kimia kadang-kadang diperlukan untuk maksud memperlambat atau mempercepat waktu pengerasan beton (*setting time*). Hal yang mungkin jadi masalah adalah karena beton curah diproduksi berdasarkan pesanan dan harus segera disampaikan ke konsumen atau digunakan dalam waktu relatif singkat (PT. Jaya Readymix mengambil kebijakan waktu penyampaian ke konsumen maksimum dua jam saja).

20). Persaingan

Di Jawa Tengah dan DIY saat ini hanya ada enam perusahaan saja yang bergerak dalam industri beton

curah ini. Walaupun demikian persaingan diantara mereka seringkali terjadi bahkan menjurus kepada perang harga yang tidak wajar. Sampai saat ini belum ada organisasi atau asosiasi yang mengatur bisnis ini. Masing-masing produsen berusaha untuk menguasai pangsa pasar sebesar-besarnya. Hanya perusahaan yang telah mempunyai citra yang baik saja yang dapat menguasai sebagian besar pangsa pasar. Faktor harga biasanya bukan menjadi faktor pertama yang dipertimbangkan konsumen. Konsumen lebih menekankan pada mutu produk dan jaminan ketepatan waktu penyerahan produk, sebab apabila mutu produk rendah maka kekuatan beton yang direncanakan tidak akan tercapai. Ini akan membawa akibat diulanginya lagi pekerjaan tersebut (pekerjaan yang sudah selesai harus dibongkar) dan ini akan berpengaruh terhadap penyelesaian proyek secara keseluruhan. Kemudian pelayanan kepada pelanggan juga merupakan faktor yang perlu diperhatikan. Beberapa perusahaan tidak bersedia melayani penyerahan pesanan dibawah kapasitas *truck mixer*.

PT. Jaya Readymix di arena persaingan yang semakintet ini, masih unggul dengan menguasai 46% pangsa pasar Jawa Tengah dan DIY. Ini disebabkan karena PT. Jaya Readymix telah berhasil membuat suatu *brand image* di masyarakat. P.T. Jaya Readymix dikenal seba-

gai produsen beton curah dengan mutu dan jaminan penyerahan produk serta pelayanan yang baik. Kesan ini sebagai hasil dari monopoli yang diberikan Pemerintah Indonesia dilima tahun pertama berdirinya perusahaan ini dan manajemen telah berhasil mempertahankan citra baik yang telah terbentuk.

21). Pertumbuhan pasar

Pasar beton curah di Jawa Tengah dan DIY dari tahun ke tahun tumbuh rata-rata 15 %. Pertumbuhan ini sejalan dengan laju pertumbuhan ekonomi negara dimana infra struktur adalah salah satu sarana penunjangnya. Infra struktur dimaksud antara lain adalah jalan, jembatan, pelabuhan, lapangan terbang, gedung perkantoran, hotel, pembangkit listrik, gedung pabrik dan perumahan yang kesemuanya ini tidak terlepas dari kebutuhan akan beton.

22). Produk pengganti

Beton curah sebagai bahan bangunan adalah langkah maju dari beton konvensional. Komposisi campurannya tidak berbeda. Yang membedakannya adalah jaminan mutu dan dapat diproduksi secara cepat dalam jumlah besar. Beton curah cara pencampurannya sudah menggunakan takaran yang terukur pasti dibanding beton konvensional dimana komposisi campurannya menggunakan takaran yang kurang akurat. Cara konvensional biasanya

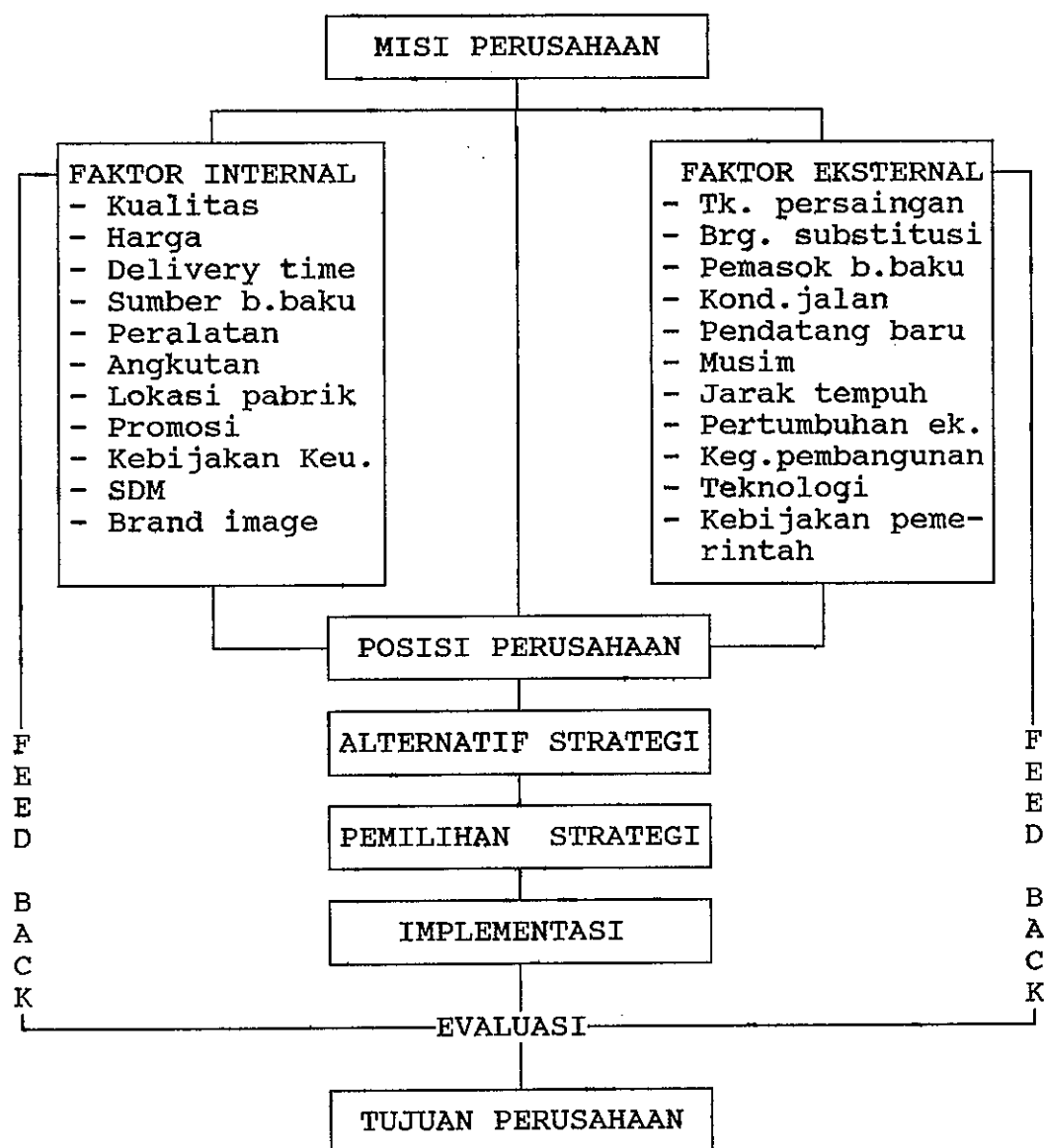
menggunakan ukuran zak untuk semen, ember untuk air, kotak kayu untuk pasir dan kerikil lalu diaduk dengan menggunakan tenaga manusia atau menggunakan beton molen. Sedangkan ukuran yang digunakan pada produksi beton curah adalah kilogram atau ton untuk semen, pasir dan kerikil, dan ukuran meter kubik atau liter untuk air. Pencampuran pada produksi beton curah lebih terjamin homogenitasnya daripada pencampuran dengan menggunakan manusia atau beton molen. Kehomogenan dalam pencampuran ini akan sangat berpengaruh terhadap mutu beton itu sendiri.

Akhir-akhir ini banyak struktur konstruksi beton beralih ke konstruksi baja dengan alasan lebih ekonomis dan praktis. Namun sebaliknya pada konstruksi jembatan, lebih banyak menggunakan konstruksi beton dengan alasan pemeliharaannya lebih murah dan mudah. Demikian pula pada pembangunan jalan dan perumahan. Jalan kelas tinggi umumnya sudah menggunakan beton karena mempunyai daya tahan yang lebih unggul dibanding jalan aspal. Pada proyek-proyek perumahan juga sudah banyak perubahan, yang tadinya menggunakan konstruksi kayu untuk lantai atas dan konstruksi atap, sekarang sudah banyak beralih ke konstruksi beton (terutama jenis rumah kelas menengah ke mewah). Walaupun demikian masih ada pemilik proyek tidak menghendaki digunakannya beton curah akan tetapi beton konven-

sional saja dengan alasan lebih murah.

Secara skematis kerangka pemikiran teoritis dapat digambarkan seperti dalam gambar dibawah ini, namun dalam tesis ini, analisis dibatasi sampai pada analisis posisi perusahaan saja.

Gambar 3. Kerangka pemikiran teoritis



BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian untuk maksud penulisan tesis ini meliputi beberapa unsur pokok antara lain:

3.1. Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Data untuk penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari PT. Jaya Readymix Cabang Jateng dan DIY, sedangkan untuk data sekunder diperoleh dari surat kabar dan majalah yang memuat hal-hal yang ada kaitannya dengan topik penelitian ini. Adapun metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

- 1). Metode observasi, yaitu pengamatan langsung di lapangan antara lain mengenai:
 - a. Cara pelaksanaan pekerjaan.
 - b. Waktu pelaksanaan pekerjaan.
 - c. Pelayanan kepada para pelanggan.
 - d. Fasilitas pabrik/fasilitas produksi.
 - e. Pengendalian persediaan bahan baku.
 - f. Pengawasan mutu produk.
 - g. Gangguan yang terjadi.
 - h. Kesulitan yang dihadapi.
 - i. Kualitas sumber daya yang dipunyai.
 - j. Pengelolaan manajerial terhadap seluruh aktifitas pabrik.

2). Metoda wawancara, baik langsung dengan pihak internal (seperti manajemen perusahaan, para karyawan pabrik), maupun dengan pihak eksternal (seperti para pemasok dan para langganan). Dari hasil wawancara ini dapat diketahui apa yang diinginkan maupun yang dikeluhkan oleh para pelanggan, pemasok, karyawan, dan pihak pihak yang terkait lainnya.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

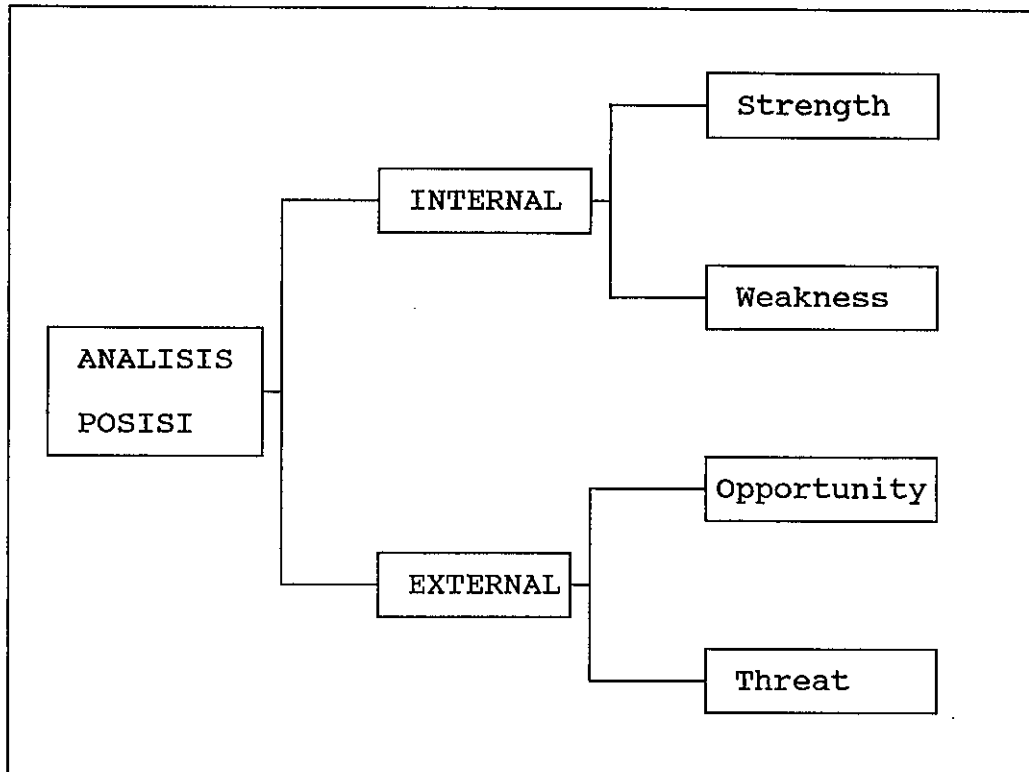
Penelitian dilakukan di wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta pada kurun waktu tahun 1996 dan tahun 1997.

3.3. Teknik Analisis yang digunakan

Teknik analisis yang digunakan adalah Deskriptif Kualitatif. Untuk mengetahui posisi strategis PT. Jaya Readymix Cabang Jateng dan DIY, maka dari data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan menggunakan metoda SWOT dengan ETOP dan SAPnya, kemudian diformulasikan strategi yang harus dijalankan untuk meraih sukses saat ini dan memenangkan persaingan dimasa yang akan datang dengan mengerahkan semua kemampuan yang dimiliki.

Analisis SWOT ini dilakukan atas dasar skema berfikir berikut ini :

Gambar 4. Skema SWOT



Sumber: Strategic Planning and Management Handbook, William R. King dan David I. Cleland, 1987.

Strength (kekuatan) dan Weakness (kelemahan) adalah faktor-faktor/elemen-elemen manajemen yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen (*internal* dan *controlable*), dimana yang pertama adalah faktor-faktor yang selama ini berhasil dikendalikan sehingga memberikan dampak yang positif bagi organisasi, sedangkan yang kedua adalah faktor-faktor yang sepenuhnya ada dalam kendali organisasi tetapi tidak berhasil diken-

dalikan atau dikelola sehingga memberikan dampak yang negatif bagi organisasi.

Opportunity (peluang) adalah faktor-faktor yang ada diluar kendali manajemen, tetapi kemunculannya akan menyajikan suatu peluang sukses bagi organisasi bila organisasi mempunyai kekuatan yang cukup untuk mengadaptasikannya.

Threat (ancaman) adalah faktor-faktor yang ada diluar kendali manajemen, tetapi bila muncul, maka berpotensi untuk mengancam kelangsungan hidup organisasi. Dalam proses mendiagnosa dan menemukan terapi manajemen, diagnosa SEBAB harus ditemukan dalam daerah *Weakness*, sementara *Opportunity* akan mempermudah/meningkatkan daya efektif dari kekuatan yang dimiliki. Salah satu cara untuk menggambarkan analisis SWOT secara lebih konklusif adalah dengan menggambarkan identifikasi SWOT dalam suatu diagram ETOP (*Environmental Threat and Opportunity Profile*) dan SAP (*Strategic Advantage Profile*), sehingga manajemen dapat memperoleh gambaran yang lebih operasional untuk merumuskan langkah-langkah pengembangannya. Tehnik analisis posisi yang baik perlu dimulai dari suatu kerangka manajerial tertentu. Hal ini dapat dilakukan misalnya dengan mengembangkan diagram pohon bidang hasil pokok atau Key Result Area tingkat primer, se-

kunder, tersier, kwartier dan seterusnya pada setiap bidang pokok dan fungsi pokok manajemen yang diamati.

3.3.1. Teknik/Matrik ETOP

Kunci sukses suatu organisasi perusahaan terutama terletak pada kemampuannya mengadaptasi dan beradaptasi dalam lingkungan yang selalu berubah. Cara dan saat yang tepat untuk bereaksi akan menentukan berhasil tidaknya perusahaan bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang selalu berubah itu. Perubahan lingkungan yang terjadi dapat kita amati sehari-hari. Gejala ketidak stabilan lingkungan, khususnya lingkungan dunia usaha dengan mudah dapat kita lihat seperti globalisasi pemasaran, tingginya tingkat inflasi, pengangguran, perubahan selera konsumen dan lain sebagainya. Kenyataan menunjukkan bahwa lingkungan selalu berubah. Oleh karena itu keberhasilan perusahaan ditentukan oleh kemampuannya dalam mengadaptasi lingkungan yang selalu berubah-ubah itu.

Langkah-langkah adaptasi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

1). Mengamati lingkungan secara sistematis.

Untuk dapat melakukan pengamatan lingkungan secara cermat, manajemen harus mengenal wilayah kerja strategis secara baik. Melalui analisis terhadap semua data dan informasi yang diperoleh, manajemen

dapat mengidentifikasi semua kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan kerjanya.

2). Mengenali Peluang dan Ancaman lingkungan.

Secara berkala perusahaan harus berusaha mengenali ancaman dan peluang yang dihadapinya, sehingga perencanaan strategis dapat dijalankan dengan dasar yang baik. Setiap peluang dan ancaman harus dapat dievaluasi untuk mendapatkan satu posisi strategis tertentu. Analisis terhadap peluang dan ancaman itu dapat digambarkan dalam suatu matrix ETOP.

Konsep dasar dari matrix ini adalah bahwa perusahaan akan berhasil bila mereka mengembangkan diri dalam industri dengan lingkungan yang menyajikan peluang sukses dan resiko gagal yang proporsional. Proporsionalitas itu dapat digambarkan dalam berbagai tingkatan yang dapat merupakan pilihan bagi perusahaan dalam suatu industri tertentu. Dengan pendekatan ini, setiap perusahaan dinilai berdasarkan dua variabel utama yaitu:

a. Peluang lingkungan

Perusahaan akan berhasil bila mereka mengembangkan diri dalam industri dengan peluang lingkungan yang menarik. Analisis manajemen harus

mengembangkan kriteria-kriteria untuk dapat menggambarkan peluang ini. Jadi perlu dibuat suatu daftar EOE (*Environmental Opportunity Elements*) untuk dimensi waktu tertentu. Misalnya kriteria-kriteria berikut ini:

a.1. Peraturan Pemerintah:

Jika pemerintah membuat peraturan baru atau mengubah peraturan yang ada, maka peluang dapat muncul dari sini.

a.2. Pertumbuhan Pasar:

Pasar yang tumbuh baik memberikan peluang yang baik bagi dunia usaha.

a.3. Pertumbuhan Ekonomi Makro:

Perkembangan ekonomi makro dapat memberikan gambaran peluang.

a.4. Kestabilan nilai uang :

Peluang bisnis dapat muncul dari sini.

b. Ancaman lingkungan

Perusahaan akan berhasil bila ancaman lingkungan yang dihadapinya adalah sedemikian rupa sehingga masih dapat diantisipasi dan diadaptasi oleh kekuatan-kekuatan internal yang dimilikinya. Oleh karena itu manajemen perlu menyusun ETE (*Environmental Threat Elements*) yang diperkirakan berpeluang mengganggu pertumbuhan organisasi bisnisnya.

Elemen-elemen yang dapat diidentifikasi disini misalnya:

- b.1. Pesaing (*Competitor*)
- b.2. Halangan masuk/keluar (*Entry/Exit barriers*)
- b.3. Peraturan pemerintah (*Government regulation/deregulation*).
- b.4. Tingkat substitusi produk.

Evaluasi atas faktor-faktor yang dijadikan kriteria penilaian ini dapat dibuat dalam suatu bentuk skala misalnya skala 1 s/d 5, dengan bobot kepentingan masing-masing kriteria itu. Atas dasar itu kemudian disusun suatu matrix. Berdasarkan analisis yang dilakukan diatas, ETOP perusahaan dapat digambarkan.

3.3.2. Teknik Analisis SAP

Teknik analisis ini adalah langkah kedua dalam analisis SWOT guna mendapatkan gambaran posisi strategik perusahaan dilihat dari sudut pandang kompetisi atas dasar faktor-faktor kunci sukses internal yang dimilikinya. Teknik ini dilakukan dengan membandingkan faktor kunci sukses pada industri yang dimasukinya dan atas dasar itu diterjemahkan kedalam manajemen perusahaan.

Posisi persaingan strategik suatu perusahaan dipengaruhi oleh berbagai hal antara lain sempit luasnya

kemampuan dalam *bargaining power* dan sempit luasnya alternatif yang dapat dipilih oleh perusahaan.

Kunci sukses tiap jenis produk tidaklah sama, demikian pula dalam penerapannya pada masing-masing perusahaan. Selain itu bobot dari masing-masing kunci sukses itupun tidaklah sama. Sebagai contoh faktor kunci sukses pemasaran perusahaan dapat ditentukan misalnya oleh:

- a. Mutu produk dan pelayanan
- b. Harga
- c. Hubungan dengan Pimpro
- d. Hubungan dengan Bank
- e. Teknologi
- f. Waktu penyerahan
- g. Kontrol biaya
- h. Citra perusahaan

3.3.3. Profil kemampuan bersaing

Atas dasar faktor kunci sukses, disusunlah prioritas, bobot serta skala penilainya dalam hubungannya dengan pesaing.

Posisi persaingan strategik dapat dibedakan sebagai berikut :

- 1). Posisi persaingan unggul (*Dominant*)

Posisi ini ditandai oleh :

- a. Kemampuan perusahaan dalam mengendalikan pesaing sangat kuat.
 - b. Kemampuan perusahaan menguasai pilihan alternatif strategi, cukup luas.
- 2). Posisi persaingan kuat (*Strong*)
- Pada posisi ini, perusahaan dapat bertindak cukup bebas, tanpa membahayakan posisi jangka panjang, dapat memelihara posisi jangka panjang dengan cukup aman, sekalipun pesaing bertindak aktif.
- 3). Posisi persaingan mendukung, aman (*Favourable*)
- Pada posisi ini perusahaan mempunyai kekuatan tertentu yang dapat dipakai pada strategi tertentu, mempunyai kemampuan untuk memperbaiki posisi di atas rata-rata.
- 4). Posisi persaingan bertahan (*Tenable*)
- Perusahaan ditandai oleh situasi-situasi seperti mempunyai potensi yang cukup atau mempunyai kekuatan untuk menjamin kelangsungan usaha, kemampuan laba hanya pada tingkat marginal, peluang memperbaiki posisi ada, tetapi dibawah rata-rata.
- 5). Posisi persaingan lemah (*Weak*)
- Posisi ini ditandai oleh hasil dan kinerja saat ini kurang memuaskan tetapi ada peluang dan kemampuan untuk memperbaiki posisi, asal dapat meng-

atasi kesalahan dimasa yang lalu maupun kelemahan yang ada sekarang.

Dengan mengetahui posisi persaingan strategik ini, kita dapat mengetahui bagaimana peluang-peluang sukses perusahaan khususnya bila dihubungkan dengan siklus hidup perusahaan.

3.3.4. Matrik ETOP dan SAP

Setelah kita dapat menentukan ETOP dan SAP dari perusahaan yang dianalisis, rangkuman analisis posisi yang dibuat, dapat disajikan dalam suatu matriks untuk menggambarkan alternatif kebijakan apa yang dapat disarankan untuk organisasi perusahaan itu apakah Investasi atau Divestasi. Investasi adalah kondisi yang mempunyai alternatif strategi untuk menanamkan modal yang lebih banyak dibandingkan dengan kondisi Divestasi.

BAB IV

PAPARAN KASUS

4.1. Gambaran Umum Kasus

PT. Jaya Readymix Cabang Jawa Tengah dan DIY mulai beroperasi pada bulan Juni 1992. Saat ini mempunyai tiga unit batching plant dengan kapasitas masing masing 40 m³/jam yang berlokasi di Semarang, Yogyakarta dan Solo. Data realisasi produksi dari Juni 1992 s/d Juni 1997 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Produksi beton curah PT. Jaya Readymix Cabang Jawa Tengah dan DIY

Periode	Produksi (m ³)
Juni 1992 s/d Juni 1993	44.624
Juli 1993 s/d Juni 1994	89.150
Juli 1994 s/d Juni 1995	124.292
Juli 1995 s/d Juni 1996	113.139
Juli 1996 s/d Juni 1997	123.152

Sumber: Data primer diolah
(data selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 3)

Untuk periode tahun 1997-1998 berdasarkan data dari perusahaan sampai dengan akhir bulan Agustus 1997 sudah ditandatangani kontrak dengan berbagai pihak

dengan total volume 62.850 m³. Kemudian dari survey yang telah dilakukan sampai dengan akhir Agustus 1997, potensi pasar beton curah di Jateng dan DIY pada tahun 1997-1998 adalah sebesar 444.000 m³. Angka ini didapat dari sumber Pemerintah Pusat maupun Daerah dan dari sumber pihak swasta baik dari kalangan konsultan teknik maupun kontraktor.

Untuk keperluan tender suatu proyek, biasanya para kontraktor menghubungi produsen beton curah untuk konfirmasi harga maupun kapasitas kemampuan pabrik guna menunjang penyediaan beton curah yang dibutuhkan. Sampai saat ini pesanan lebih banyak datang dari mereka yang membutuhkan ketimbang datang dari hasil kerja petugas pemasaran, bahkan sering laporan dari petugas pemasaran tentang adanya suatu proyek yang memerlukan pemakaian beton curah, datang kepada pimpinan perusahaan setelah pimpinan perusahaan dihubungi langsung oleh calon pemakai.

Volume beton curah yang diproduksi tidak dapat dilaksanakan secara konsisten. Pabrik hanya memproduksi berdasarkan pesanan, dan pesanan ini berfluktuasi cukup tajam. Fluktuasi pesanan yang cukup besar turun naiknya harus ditangani dengan cermat. Bila pesanan datang pada saat yang bersamaan, maka untuk memenuhinya seringkali menjadi kesulitan bagi perusahaan.

Bila jadwal penyerahan barang masih dapat di kompromikan, hal ini tidak masalah, akan tetapi bila jadwal penyerahan barang sangat ketat sehingga tidak lagi dapat dikompromikan, maka kadang kala perusahaan harus menolak pesanan tersebut. Keadaan tersebut tentu saja kurang baik, sebab perusahaan tidak dapat memanfaatkan peluang yang ada.

Masalah lain yang cukup berpengaruh adalah penyediaan bahan baku batu kerikil dan pasir. Ketersediaan kedua jenis bahan baku ini dipengaruhi oleh musim. Bila musim hujan tiba maka material ini menjadi langka dan oleh karenanya harganya pun menjadi naik. Bahan ini diambil dari sungai sehingga bila musim hujan tiba, sungai banjir, jalan menuju lokasi pengambilan sulit, menjadikan bahan baku ini jadi langka.

Bahan baku yang diperlukan semuanya dipasok oleh pihak luar. Perusahaan sampai saat ini tidak ada niat untuk mengelola sendiri *quarry* (tempat pengambilan dan pengolahan bahan baku batu dan pasir). Alasannya adalah bahwa untuk mengelola kegiatan yang ada sekarang saja perusahaan merasa cukup repot.

Pengelolaan PT. Jaya Readymix Cabang Jateng dan DIY ini belum otonomi penuh. Masalah operasi produksi dan personalia cabang sudah menjadi otonomi cabang. Sedangkan masalah yang menyangkut perluasan pabrik,

peningkatan kapasitas produksi dan masalah keuangan masih dikelola Kantor Pusat. Target pencapaian produksi ditentukan oleh Kantor Pusat untuk suatu periode tahun berjalan yang biasanya dimulai bulan Juli sampai dengan bulan Juni tahun berikutnya.

Penentuan target didasarkan pada laporan hasil survey Kantor Cabang itu sendiri dan juga dari informasi yang didapat oleh Kantor Pusat.

Struktur organisasi perusahaan ini dapat dilihat pada lampiran 1 (bagan organisasi Kantor Pusat) dan lampiran 2 (bagan organisasi Kantor Cabang Jateng dan DIY).

4.2. Penyajian Data dan Informasi Manajerial

1). *Market share* (ceruk pasar).

Tabel 2. Ceruk pasar produk beton curah di Jawa Tengah dan DIY tahun 1997

PERUSAHAAN	CERUK PASAR
- PT. Jaya Readymix	46,0 %
- PT. Tugu Beton	9,2 %
- PT. Varia Beton	9,8 %
- PT. Adhi Mix	13,0 %
- PT. Karya Beton	8,9 %
- PT. Bengawan Beton	6,8 %
- Lain - lain*	6,3 %

Sumber: Data primer diolah

* Proyek yang membuat sendiri *batching plant*

b. Keuangan.

Tabel 3. Harga beton curah PT. Jaya Readymix
Cab. Jawa Tengah Dan DIY tahun 1997.

Mutu		Harga/m ³ Rp
Kelas kuat	Slump (cm)	
K 400	12	157.700,-
K 300	12	144.500,-
K 210	12	139.000,-
K 200	12	136.500,-
K 180	12	133.500,-
K 135	12	125.000,-

Sumber: Data primer

- Catatan:
- . Harga belum termasuk PPn 10 %
 - . Tiap 3 bulan ada penyesuaian harga material
 - . *Slump* +/- 2 cm
 - . Setiap perubahan *slump* 2 cm, harga ditambah Rp 4.000,-/m³
 - . Uang muka 25 %
 - . Penagihan tiap minggu
 - . Jangka waktu pembayaran 30 hari sejak tanggal penagihan.

Target tahun 1996/1997 adalah :

- . Penjualan : Rp 16.150.000.000,-
- . Laba bersih: Rp 1.745.100.000,-

Target tahun 1997/1998 adalah :

- . Penjualan : Rp 20.225.760.000,-
- . Laba bersih: Rp 2.309.953.000,-

c. Produksi.

Target tahun 1996/1997 adalah : 145.000 m³

Target tahun 1997/1998 adalah : 174.000 m³

d. Fasilitas pabrik.

Pabrik terdapat di Semarang, Solo dan Yogyakarta, masing masing mempunyai fasilitas sbb:

- Luas lahan pabrik = 3.000 m²

- Peralatan:

Tabel 4. Fasilitas peralatan PT. Jaya Readymix Semarang plant tahun 1997.

Nama	Kapasitas	Jumlah
Batching machine	40 m ³ /jam	1
Ground bin	5 m ³	2
Silo	50 ton	4
Genset	125 KVA	1
Compressor	10 HP	1
Water pump	10 HP	1
Sump pump	3 HP	1
Loader	1,7 m ³	1
Scale: material	15 ton	1
cement	5 ton	1
Truck mixer	5 m ³	40

Sumber: Data primer

e. Sumber daya manusia.

Jumlah tenaga kerja:

Jumlah tenaga kerja di PT. Jaya Readymix Cabang Jateng & DIY per 1 Juli 1997 adalah sebanyak 125 orang. Jumlah ini meliputi tenaga kerja dari tingkat manajer sampai kepada tingkat pesuruh.

Adapun rinciannya adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Komposisi tenaga kerja PT. Jaya Readymix Cabang Jawa Tengah dan DIY tahun 1997

Tenaga kerja	Jumlah	Pendidikan
Manajer	1 orang	Sarjana
Superintendent	3 orang	Sarjana Muda
Supervisor	5 orang	Sarjana/Sarjana Muda
Foreman	4 orang	SLTA
Operator	11 orang	SLTA
Technician	17 orang	SLTA
Mechanic	9 orang	SLTA
Driver	40 orang	SLTA
Lain lain	35 orang	SLTA/P
J u m l a h	125 orang	

Sumber: Data primer diolah.

Tingkat keluar masuk pegawai (*labour turn over*) pada PT. Jaya Readymix sangat rendah. Umumnya pegawai yang diterima kerja sejak mulai beroperasinya pabrik, sampai sekarang masih tetap bekerja dengan tekun dan baik. Dari hasil wawancara dengan karyawan terungkap bahwa alasan mereka tetap bertahan adalah karena mereka merasa aman dan merasa ada kepastian bekerja pada PT. Jaya Readymix walaupun dilihat dari sisi pendapatan yang mereka peroleh jumlahnya adalah lebih kurang sama dengan perusahaan lainnya. Sebagai contoh dari kepastian adalah bahwa setiap pegawai yang telah bekerja selama dua tahun dan berprestasi baik, akan diangkat menjadi pegawai tetap.

BAB V

ANALISIS POSISI MANAJERIAL

Setiap perusahaan mempunyai kekuatan dan kelemahan, tidak ada satupun perusahaan yang kuat dalam segala hal. Didalam perusahaan itu sendiri setiap divisi kekuatan dan kelemahannya bervariasi. Perusahaan harus menentukan kemampuan utama mereka yang membuat mereka unik dalam arena persaingan, sehingga mereka dapat mengambil keputusan tentang cara menggunakan kemampuan ini sekarang dan diwaktu yang akan datang.

Perusahaan akan dianalisis baik secara internal maupun eksternal untuk dapat mengembangkan keunggulan bersaing dan memperkecil dampak kelemahan yang dipunyai, atau mempertimbangkan kemungkinan memperbaikinya. Akan disusun suatu profil keunggulan strategis (*Strategic Advantage Profile*) dan menyesuaikannya dengan profil ancaman dan peluang lingkungan (*Environmental Threat and Opportunity Profile*) untuk menciptakan kondisi optimal guna penyesuaian atau perubahan strategi.

5.1. Analisis Internal

Analisis internal merupakan proses dengan mana perencana strategi mengkaji pemasaran dan distribusi

perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk mengetahui apa dan dimana kemampuan dan kelemahan perusahaan, sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman didalam lingkungan yang dihadapinya.

Manajemen melakukan analisis dan diagnosis internal untuk mengidentifikasi dengan jelas kekuatan dan kelemahan perusahaan. Berdasarkan penilaian ini, perkiraan mengenai pencapaian tujuan dapat dilakukan dengan kondisi intern dan ekstern yang ada. Kalau terdapat kesenjangan antara tujuan yang dikehendaki dan yang diharapkan, kekuatan baru harus diupayakan dan kelemahan yang menghalangi pencapaian tujuan harus diatasi.

Dibawah ini adalah matrik SAP dari PT. Jaya Readymix terhadap masing-masing pesaingnya. Adapun cara perhitungan bobot masing-masing faktor internal adalah seperti tertera pada lampiran 4 sampai dengan lampiran 10.

Tabel 6. Matriks SAP PT. Jaya Readymix terhadap PT. X1

Matriks S. A. P.											
PT. JAYA READYMIX terhadap PT. X1											
NO	K. S. F	BOBOT (B)	NILAI (N)						B x N	KETERANGAN	
			-3	-2	-1	0	+1	+2			+3
1.	MUTU	0,082						+2	0,164	ARTI NILAI: -3 = Sangat buruk -2 = Buruk -1 = Sedikit lebih buruk 0 = Seimbang +1 = Sedikit lebih baik +2 = Lebih baik +3 = Sangat baik	
2.	HARGA	0,076			-1				-0,076		
3.	WAKTU PENYERAHAN	0,079						+2	0,158		
4.	KONEKSI	0,088				0			0,000		
5.	PELAYANAN	0,079						+2	0,158		
6.	HUB. DG. BANK	0,065				0			0,000		
7.	CITRA PERUSAHAAN	0,073						+2	0,146		
8.	KEMAMPUAN TEKNOLOGI	0,061				0			0,000		
9.	PEMASARAN	0,065					+1		0,065		
10.	LIT. BANG	0,047				0			0,000		
11.	PRODUKSI	0,065					+1		0,065		
12.	S. D. M.	0,056				0			0,000		
13.	KEUANGAN	0,061				0			0,000		
14.	SUMBER BAHAN BAKU	0,059				0			0,000		
15.	ORGANISASI	0,044			-1				-0,044		
J U M L A H		1,000	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	0,636	

SAP-1.WK3

Sumber: Data primer diolah

Tabel 7. Matriks SAP PT. Jaya Readymix terhadap PT. X2

Matriks S. A. P.											
PT. JAYA READYMIX terhadap PT. X2											
NO	K. S. F	BOBOT (B)	NILAI (N)							B. X. N	KETERANGAN
			-3	-2	-1	0	+1	+2	+3		
1.	MUTU	0,082							+3	0,246	ARTI NILAI: -3 = Sangat buruk -2 = Buruk -1 = Sedikit lebih buruk 0 = Seimbang +1 = Sedikit lebih baik +2 = Lebih baik +3 = Sangat baik
2.	HARGA	0,076			-1					-0,076	
3.	WAKTU PENYERAHAN	0,079							+3	0,237	
4.	KONEKSI	0,088					+1			0,088	
5.	PELAYANAN	0,079						+2		0,158	
6.	HUB. DG. BANK	0,065					+1			0,065	
7.	CITRA PERUSAHAAN	0,073							+3	0,219	
8.	KEMAMPUAN TEKNOLOGI	0,061						+2		0,122	
9.	PEMASARAN	0,065					+1			0,065	
10.	LIT. BANG	0,047					+1			0,047	
11.	PRODUKSI	0,065						+2		1,365	
12.	S. D. M.	0,056						+2		0,112	
13.	KEUANGAN	0,061					+1			0,061	
14.	SUMBER BAHAN BAKU	0,059			-1					-0,059	
15.	ORGANISASI	0,044				0				0,000	
J U M L A H		1,000	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	2,650	

SAP-I.WK3

Sumber: Data primer diolah

Tabel 8. Matriks SAP PT. Jaya Readymix terhadap PT. X3

Matriks S. A. P.											
PT. JAYA READYMIX terhadap PT. X3											
NO	K S F	BOBOT (B)	NILAI (N)							B X N	KETERANGAN
			-3	-2	-1	0	+1	+2	+3		
1.	MUTU	0,082				0				0,000	ARTI NILAI: -3 = Sangat buruk -2 = Buruk -1 = Sedikit lebih buruk 0 = Seimbang +1 = Sedikit lebih baik +2 = Lebih baik +3 = Sangat baik
2.	HARGA	0,076			-1					-0,076	
3.	WAKTU PENYERAHAN	0,079					+1			0,079	
4.	KONEKSI	0,088					+1			0,088	
5.	PELAYANAN	0,079			-1					-0,079	
6.	HUB. DG. BANK	0,065			-1					-0,065	
7.	CITRA PERUSAHAAN	0,073					+1			0,073	
8.	KEMAMPUAN TEKNOLOGI	0,061				0				0,000	
9.	PEMASARAN	0,065				0				0,000	
10.	LIT. BANG	0,047			-1					-0,047	
11.	PRODUKSI	0,065				0				0,000	
12.	S. D. M.	0,056					+1			0,056	
13.	KEUANGAN	0,061				0				0,000	
14.	SUMBER BAHAN BAKU	0,059				0				0,000	
15.	ORGANISASI	0,044			-1					-0,044	
J U M L A H		1,000	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	-0,015	

SAP-1.WK3

Sumber: Data primer diolah

Tabel 9. Matriks SAP PT. Jaya Readymix terhadap PT. X4

Matriks S. A. P.											
PT. JAYA READYMIX terhadap PT. X4											
NO.	K S F	BOBOT (B)	NILAI (N)							B X N	KETERANGAN
			-3	-2	-1	0	+1	+2	+3		
1.	MUTU	0,082							+3	0,246	ARTI NILAI: -3 = Sangat buruk -2 = Buruk -1 = Sedikit lebih buruk 0 = Seimbang +1 = Sedikit lebih baik +2 = Lebih baik +3 = Sangat baik
2.	HARGA	0,076			-1					-0,076	
3.	WAKTU PENYERAHAN	0,079							+3	0,237	
4.	KONEKSI	0,088						+2		0,176	
5.	PELAYANAN	0,079						+2		0,158	
6.	HUB. DG. BANK	0,065				0				0,000	
7.	CITRA PERUSAHAAN	0,073							+3	0,219	
8.	KEMAMPUAN TEKNOLOGI	0,061					+1			0,061	
9.	PEMASARAN	0,065						+2		0,130	
10.	LIT. BANG	0,047					+1			0,047	
11.	PRODUKSI	0,065						+2		0,130	
12.	S. D. M.	0,056					+1			0,056	
13.	KEUANGAN	0,061						+2		0,122	
14.	SUMBER BAHAN BAKU	0,059				0				0,000	
15.	ORGANISASI	0,044					+1			0,044	
J U M L A H		1,000	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	1,550	

SAP-1.WK3

Sumber: Data primer diolah

Tabel 10. Matriks SAP PT. Jaya Readymix terhadap PT. X5

Matriks S. A. P.											
PT. JAYA READYMIX terhadap PT. X5											
NO.	K S F	BOBOT (B)	NILAI (N)						B X N	KETERANGAN	
			-3	-2	-1	0	+1	+2			+3
1.	MUTU	0,082							+3	0,246	ARTI NILAI: -3 = Sangat buruk -2 = Buruk -1 = Sedikit lebih buruk 0 = Seimbang +1 = Sedikit lebih baik +2 = Lebih baik +3 = Sangat baik
2.	HARGA	0,076			-1					-0,076	
3.	WAKTU PENYERAHAN	0,079						+2		0,158	
4.	KONEKSI	0,088						+2		0,176	
5.	PELAYANAN	0,079						+2		0,158	
6.	HUB. DG. BANK	0,065				0				0,000	
7.	CITRA PERUSAHAAN	0,073							+3	0,219	
8.	KEMAMPUAN TEKNOLOGI	0,061				0				0,000	
9.	PEMASARAN	0,065						+2		0,130	
10.	LIT. BANG	0,047					+1			0,047	
11.	PRODUKSI	0,065						+2		0,130	
12.	S. D. M.	0,056					+1			0,056	
13.	KEUANGAN	0,061						+2		0,122	
14.	SUMBER BAHAN BAKU	0,059				0				0,000	
15.	ORGANISASI	0,044					+1			0,044	
J U M L A H		1,000	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	1,410	

SAP-I.WK3

Sumber: Data primer diolah

Tabel 11. Rekapitulasi nilai S A P

NILAI S.A.P PT. JAYA READYMIX TERHADAP PARA PESAINGNYA		
NO.	NAMA PERUSAHAAN PESAING	NILAI S.A.P.
1.	PT. X1	0,536
2.	PT. X2	1,415
3.	PT. X3	-0,015
4.	PT. X4	1,550
5.	PT. X5	1,410
	J U M L A H	4,896
	R A T A R A T A	0,979

SAPRATA.WK3

Sumber: Data primer diolah

Tabel-tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Faktor kunci sukses (*Key Success Factor*) dalam bisnis beton curah diidentifikasi ada lima belas unsur. Masing-masing diberi bobot yang disesuaikan dengan tingkat kepentingan unsur masing-masing untuk keberhasilan bisnis ini. Penentuan angka bobot didasarkan atas hasil angket (*questionnaire*) dari masing-masing perusahaan yang diminta untuk mengisi formulir Penilaian Bobot KSF.

Masing-masing unsur diberi bobot skala dengan menggunakan angka 1 s/d 5. 1 berarti unsur tersebut mempunyai bobot kepentingan yang sangat rendah, 2 berarti rendah, 3 berarti cukup, 4 berarti tinggi dan 5 berarti sangat tinggi. Dari hasil survey tersebut kemudian dihitung bobot masing-masing unsur. Adapun untuk menentukan nilai masing-masing unsur digunakan skala -3 s/d 3. -3 berarti posisi perusahaan sangat buruk dibandingkan terhadap pesaingnya, -2 berarti buruk, -1 berarti sedikit lebih buruk, 0 berarti seimbang, +1 berarti sedikit lebih baik, +2 berarti lebih baik dan +3 berarti sangat baik.

Angka hasil hitungan matriks SAP PT. Jaya Ready-mix terhadap masing-masing pesaingnya, kemudian diambil rata-ratanya. Rata-rata ini menunjukkan

posisi kekuatan atau kelemahan perusahaan. Penentuan posisi perusahaan dibagi atas enam kategori sebagai berikut:

2,1	s/d	3,0	Posisi perusahaan UNGGUL
1,1	s/d	2,0	Posisi perusahaan KUAT
0,0	s/d	1,0	Posisi perusahaan AMAN
0,0	s/d	-1,0	Posisi perusahaan BERTAHAN
-1,1	s/d	-2,0	Posisi perusahaan LEMAH
-2,1	s/d	-3,0	Posisi perusahaan TIDAK ADA HARAPAN

Dari hasil perhitungan ternyata nilai SAP rata-rata PT. Jaya Readymix adalah sebesar 0,979 yang berarti perusahaan berada pada posisi AMAN (*favourable*).

5.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal dimaksudkan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan yang dapat memberikan peluang pada perusahaan untuk berhasil serta faktor-faktor lingkungan yang dapat menjadi ancaman bagi perusahaan. Dengan analisis ini dapat diketahui daya tarik industrinya (*industry attractiveness*). Tabel dibawah ini adalah matriks ETOP. Adapun cara perhitungan nilai dan bobot variabel eksternal, adalah seperti tertera pada lampiran 11 sampai dengan lampiran 24.

Tabel 12.: MATRIKS E T O P
PT. JAYA READYMIX CAB. JAWA TENGAH
dan DIY

MATRIKS E T O P (DAYA TARIK INDUSTRI)								
NO	VARIABEL EKSTERNAL	BOBOT	N I L A I		B X N		T O T A L	K E T E R A N G A N
			PELUANG	ANCAMAN	PELUANG	ANCAMAN		
1.	PERATURAN PEMERINTAH	0,076	+2,33	-1,33	0,177	-0,101	0,076	+ = PELUANG - = ANCAMAN
2.	HALANGAN MASUK	0,099	+1,83		0,181		0,181	
3.	PERMINTAAN PASAR	0,116	+2,83		0,328		0,328	
4.	PERKEMBANGAN TEKNOLOGI	0,058	+1,00		0,058		0,058	
5.	PERSAINGAN	0,130		-3,00		-0,390	-0,390	
6.	PERTUMBUHAN PASAR	0,108	+2,50		0,270		0,270	
7.	PRODUK SUBSTITUSI	0,103		-1,83		-0,188	-0,188	
8.	PEMASOK BAHAN BAKU	0,090		-1,67		-0,150	-0,150	
9.	PENGARUH MUSIM HUJAN	0,081		-1,67		-0,135	-0,135	
10.	JARAK TEMPUH JAUH	0,072		-1,33		-0,096	-0,096	
11.	KONDISI JALAN JELEK	0,067		-1,33		-0,089	-0,089	
J U M L A H		1,000			1,015	-1,150	-0,135	

ETOP WK.3

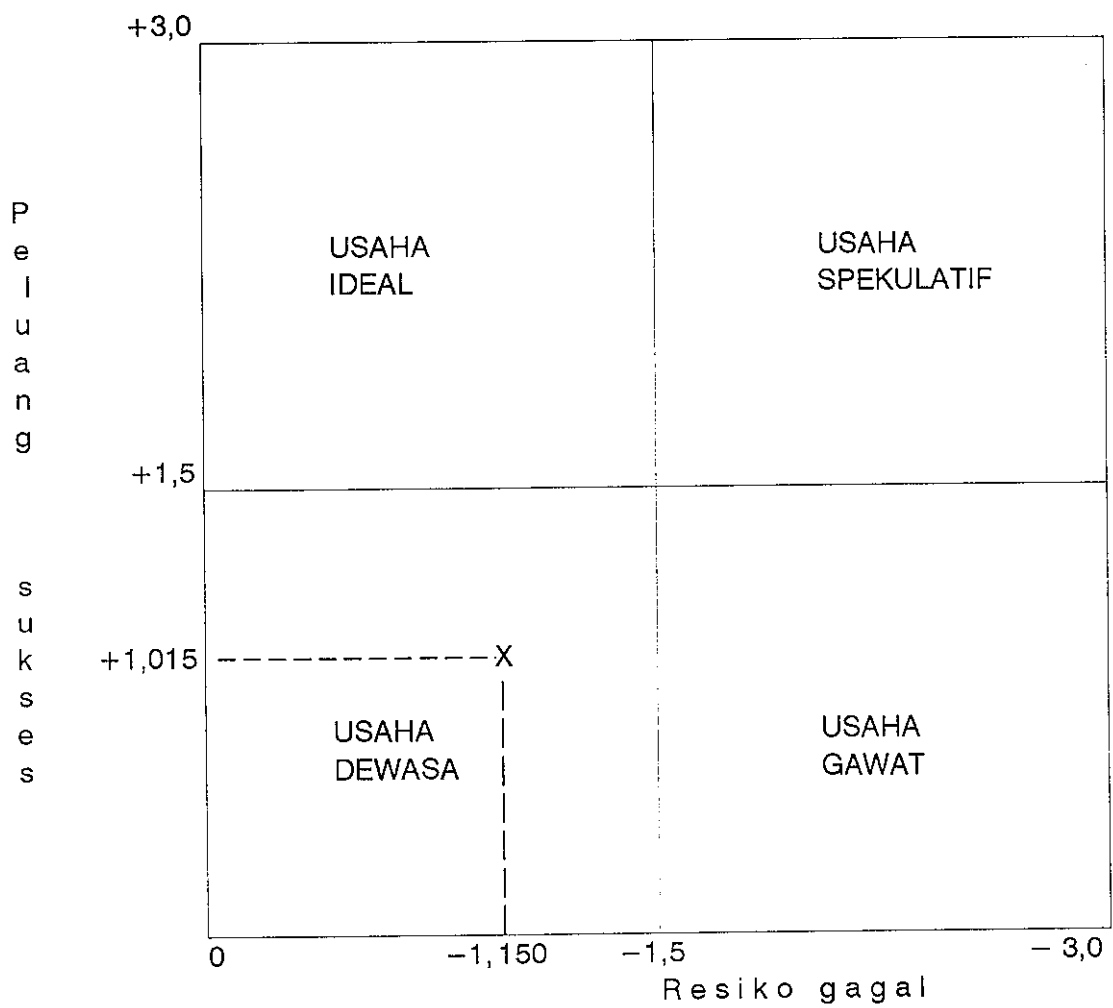
Sumber: Data primer diolah

Tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi bisnis beton curah ini diidentifikasi ada sebelas unsur. Masing-masing faktor diberi bobot atau skala yang didasarkan atas tingkat kepentingan atau pengaruh variabel tersebut terhadap industri beton curah. Semakin besar pengaruh yang ditimbulkannya maka semakin besar nilainya. Angka skala yang digunakan adalah 1 s/d 5 yang mempunyai arti sangat rendah, rendah, cukup, tinggi, dan sangat tinggi. Dari angka hasil survey dapat dihitung bobot masing-masing unsur. Total bobot adalah 1,00. Kemudian untuk penentuan nilai digunakan angka 0 s/d 3 yang mempunyai arti berturut-turut; tidak ada pengaruh, pengaruhnya kecil, pengaruhnya besar dan pengaruhnya sangat besar. Tanda plus (+) berarti peluang sedangkan tanda minus (-) berarti ancaman.

Dari tabel diatas terlihat bahwa PT. Jaya Ready-mix mempunyai nilai peluang sebesar +1,015 dan mempunyai nilai ancaman sebesar -1,150 sehingga total angka daya tarik industri adalah sebesar -0,135. Dengan menggunakan angka-angka ini dibuat gambar matriks ETOP (matriks peluang sukses dan resiko gagal) dan gambar gabungan matriks ETOP dan SAP.

Gambar 5. **GAMBAR MATRIKS ETOP**
PT. JAYA READYMIX CAB. JAWA TENGAH dan DIY



Sumber: Data primer diolah

GBRETOP.WK3

Tabel 13. **MATRIKS ETOP dan SAP**
PT. JAYA READYMIX CAB. JAWA TENGAH dan DIY

SAP \ ETOP	USAHA IDEAL	USAHA DEWASA	USAHA SPEKULATIF	USAHA GAWAT
DOMINANT (UNGGUL)	I	I	I	I
STRONG (KUAT)	I	I	I	
FAVOURABLE (AMAN)	I	PT. JAYA READYMIX I		D
TEENABLE (BERTAHAN)	I		D	D
WEAK (LEMAH)		D	D	D
AVOID (HINDARI)	D	D	D	D

GBRETSAP.WK3

Sumber: Data primer diolah

Keterangan: I = Investasi
D = Divestasi

Terlihat bahwa PT. Jaya Readymix berada pada posisi usaha DEWASA (*mature*). Kemudian dari gambar gabungan matriks ETOP dan SAP terlihat posisi PT. Jaya Readymix berada pada posisi I (Investasi) yang artinya adalah bahwa perusahaan dapat terus mengembangkan usahanya dengan memperbesar nilai investasinya.

BAB VI

FORMULASI STRATEGI

Dari hasil analisis SWOT ternyata posisi PT. Jaya Readymix Cabang Jawa Tengah dan DIY berada pada posisi AMAN dan berada pada kategori usaha DEWASA. Keadaan ini memungkinkan PT. Jaya Readymix untuk mengembangkan usahanya atau meningkatkan investasinya (tabel 13). Dari tabel 11 terlihat bahwa PT. Jaya Readymix umumnya lebih unggul terhadap para pesaingnya kecuali terhadap PT. X3 dimana nilai SAPnya negatif (-0,015).

PT. X3 mempunyai potensi yang cukup kuat untuk mengancam posisi PT. Jaya Readymix sebagai market leader, walaupun sampai tahun 1997 ceruk pasar yang dikuasai oleh PT. X3 masih dibawah ceruk pasar PT. Jaya Readymix. Peneliti merasa berkepentingan untuk mewawancarai manajemen PT. X3 dalam rangka mencari informasi lebih banyak tentang apa dan bagaimana bisa PT. X3 Cabang Jawa Tengah yang baru berdiri pada tahun 1995 dapat menjadi ancaman bagi PT. Jaya Readymix Cabang Jawa Tengah dan DIY yang selama ini berjaya sejak berdiri pada tahun 1992.

Dari hasil wawancara tersebut, ada beberapa hal strategis yang menjadikan PT. X3 lebih unggul diban-

dingkan PT. Jaya Readymix. Hal tersebut harus diwaspadai dan diantisipasi oleh manajemen PT. Jaya Readymix, jika tidak maka pimpinan pasar akan segera direbut oleh PT. X3.

Hal-hal yang dimaksud adalah:

1. PT. X3 merupakan anak perusahaan PT. Semen Gresik yang merupakan perusahaan pembuat semen yang cukup besar dengan reputasi yang cukup baik. Pola manajemen PT. Semen Gresik terbawa pula terhadap pola kebijakan pada PT. X3 sebagai anak perusahaannya.
2. Dari segi sumber bahan baku (*quarry*), kedua perusahaan sama-sama masih mengandalkan kepada pihak ketiga (pemasok). Kalau PT. Jaya Readymix merasa akan kerepotan bila harus mengelola *quarry*, namun sebaliknya PT. X3 merencanakan untuk mengelola *quarry* sendiri, padahal lahan untuk stok bahan baku yang dipunyai PT. X3 (50.000 m²) lebih luas dibanding lahan PT. Jaya Readymix (3.000 m²).
3. Kebijakan operasional keuangan PT. Jaya Readymix lebih banyak dikendalikan oleh kantor pusatnya, sementara pada PT. X3 kebijakan operasional keuangan diserahkan sepenuhnya kepada manajemen cabang. Manajemen kantor pusat di Surabaya secara periodik mengontrol pelaksanaan manajemen kantor

cabang.

4. Pola pemasaran PT. X3 lebih agresif dibanding PT. Jaya Readymix. PT. X3 menganut pola pemasaran proaktif atau diistilahkan menjemput bola.
5. Dari sisi organisasi, pola kerja dan pendelegasian wewenang di PT. X3 terlihat lebih transparan.

Dengan melihat faktor-faktor tersebut diatas maka PT. Jaya Readymix harus segera melakukan evaluasi terhadap kebijakan manajemen selama ini dan harus segera melakukan perubahan atau penyesuaiannya (*re-engineering*). Perubahan atau penyesuaian strategi yang direkomendasikan dari hasil penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

Organisasi

Organisasi PT. Jaya Readymix saat ini baik di tingkat pusat maupun di cabang perlu disesuaikan dengan mempertimbangkan kaidah-kaidah manajemen profesional sehingga pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing level manajer terlihat lebih transparan.

Sumber daya manusia

Perlu pembinaan dan peningkatan sumber daya manusia secara terus menerus dan berjenjang. Loyalitas dan kemampuan dari para pegawai saat ini cukup

baik. Keadaan ini perlu terus dijaga dengan jalan memperlakukan mereka sesuai harkat kemanusiaannya (Jawa: diwongke).

Pemasaran

Pola pemasaran seperti saat ini tidak cukup untuk memenuhi pencapaian target perusahaan. PT. Jaya Readymix harus menerapkan pola pemasaran yang agresif dengan pemberian insentif kepada para pegawai apabila target terlampaui misalnya, maka seluruh jajaran personil cabang niscaya akan terpacu semangatnya.

Penguasaan terhadap sumber bahan baku (quarry)

Berhubung posisi bahan baku batu kerikil dan pasir adalah sangat strategis, maka disarankan agar PT. Jaya Readymix dapat menguasai sumber bahan baku atau mengamankan pasokannya, sebab kelangkaan bahan baku pada suatu saat dapat menghentikan operasi perusahaan.

Kebijakan operasional keuangan

Hendaknya manajemen kantor pusat dapat memberikan kewenangan yang memadai (mendesentralisir) dalam hal operasional keuangan sehingga manajemen kantor cabang dapat lebih leluasa melaksanakan kebijakannya untuk pencapaian tujuan perusahaan. Manajemen kantor pusat tidak perlu terlalu khawatir terhadap kemampuan

manajemen cabang. Manajemen kantor pusat perlu membuat rambu-rambu pengaman untuk mengendalikan kebijakan desentralisasinya.

Lain-lain

Hal-hal yang selama ini sudah baik perlu dipertahankan atau bahkan ditingkatkan bila memungkinkan, yaitu:

a). Mutu produk (*quality*)

Komitmen dari manajemen PT. Jaya Readymix selama ini terhadap mutu telah menimbulkan kepercayaan/fanatisme terhadap produk PT. Jaya Readymix.

b). Waktu penyerahan (*delivery time*)

Ketepatan waktu penyerahan dalam bisnis beton curah adalah sangat penting. Oleh karenanya kebijakan manajemen yang selama ini diterapkan dengan melengkapi peralatan komunikasi antara lokasi konsumen (lokasi pengecoran) dengan pabrik sudah cukup baik.

c). Pelayanan

Manajemen cabang PT. Jaya Readymix telah menerapkan kebijakan untuk melayani permintaan berapapun besar atau kecilnya. Kebijakan ini telah menimbulkan keyakinan konsumen untuk memakai produk beton curah PT. Jaya Readymix berapapun besarnya.

d). Hubungan dengan Pimpinan Proyek

PT. Jaya Readymix mempunyai hubungan yang cukup baik dengan berbagai kalangan. Hubungan ini tidak lepas dari kedudukannya sebagai pionir beton curah, mutu dan pelayanan yang baik.

e). Hubungan dengan relasi

Manajemen PT. Jaya Readymix telah berhasil membina hubungan yang baik dengan para relasinya sehingga seringkali pesanan datang dari relasi ini.

f). Pola produksi

Pola produksi yang diterapkan selama ini telah berhasil memenuhi pesanan para pelanggannya.

g). Pemeliharaan peralatan

Peralatan produksi dan operasi PT. Jaya Readymix jarang mengalami gangguan atau kerusakan. Hal ini adalah sebagai salah satu keberhasilan manajemen menerapkan kebijakan pemeliharaan *preventif* artinya peralatan diperbaiki sebelum rusak. Biasanya pada saat pesanan kurang sehingga peralatan menganggur, saat inilah dipakai untuk memelihara, memeriksa kondisi dan memperbaiki peralatan.

h). Monitoring dan pelaporan

Kebijakan manajemen mengharuskan masing-masing

pabrik (*plant*) setiap hari melaporkan kegiatannya kepada kantor cabang paling lambat jam 10.00 keesokan harinya. Manajemen kantor cabang juga mempunyai kewajiban mengirim laporan setiap hari ke kantor pusat. Laporan harian ini dikirim melalui fasilitas faksimili sehingga dapat diterima dengan cepat.

Secara periodik manajemen kantor cabang mengontrol keadaan serta operasi masing-masing plant. Manajemen kantor pusat secara rutin mengadakan pertemuan tahunan yang diselenggarakan di Jakarta yang dihadiri oleh seluruh manajemen cabang. Pertemuan-pertemuan semacam ini sangat bermanfaat terutama dalam saling tukar menukar informasi dan sebagai referensi atas pemecahan masalah yang dihadapi manajemen kantor cabang lain untuk dipakai sebagai acuan dalam memecahkan masalah serupa atau yang sejenis yang terjadi di masing-masing kantor cabang.

BAB VII

PENUTUP

7.1. Kesimpulan

Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa PT. Jaya Readymix perlu segera mengkaji kembali strategi perusahaannya dan menyesuaikannya dengan kondisi internal maupun eksternal saat ini agar eksistensinya sebagai pemimpin pasar beton curah tetap dapat dipertahankan. Calon pemimpin pasar yang mempunyai potensi cukup kuat adalah PT. X3, anak perusahaan dari PT. Semen Gresik grup.

PT. Jaya Readymix harus menyadari bahwa lingkungan bisnis beton curah sudah berubah sedemikian sehingga apabila posisinya tidak ingin diambil alih oleh pesaing lain harus segera mengambil langkah-langkah positif untuk mendahului langkah yang akan diambil para pesaingnya. Sukses dimasa lalu dan masa kini jangan menjadikan manajemen terlena dan hanya menjalankan perusahaan dengan cara-cara seperti yang selama ini dilakukan. PT. Jaya Readymix harus segera membenahi diri dengan cara-cara yang lebih modern.

7.2. Saran

Peneliti menyarankan kepada manajemen PT. Jaya

Readymix baik tingkat pusat maupun tingkat cabang agar:

- 1). Segera membenahi organisasi perusahaan.
- 2). Segera mengambil langkah-langkah untuk menguasai sumber bahan baku pasir dan kerikil atau mengamankan pasokannya.
- 3). Kebijakan untuk lebih memberdayakan kantor cabang harus segera direalisasikan terutama di bidang keuangan dan operasi.
- 4). Meninjau kembali kebijakan penentuan harga jual produk.
- 5). Agar dilaksanakan pemasaran agresif atau proaktif.
- 6). Investasi dapat dilakukan untuk menunjang keberhasilan operasi perusahaan.
- 7). Hal-hal yang selama ini sudah baik agar dapat dipertahankan atau bahkan ditingkatkan seperti: mutu produk, waktu penyerahan, kualitas sumber daya manusia dan hubungan dengan Pimpro.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin Widjaja Tunggal, 1994, Manajemen Strategik, Penerbit Harvarindo, Jakarta.
- Certo, Samuel C., J. Paul Peter, 1988, Strategic Management, Concept and applications, Random House, Inc, New York.
- Fahey, Liam dan Randall, Robert M., 1996, The Portable MBA Strategi, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Gary L. Frazier & Walfried M. Lassar, 1996 Vol. 60, Determinants of Distribution Intensity, Journal of Marketing.
- Henderson, Bruce D., 1983 Vol. 47, The Anatomy of Competition, Journal of Marketing.
- Jauch, Lawrence R., William F. Glueck, 1995, Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Karhi Nisjar, Winardi, 1997, Manajemen Strategik, Penerbit Mandar Maju, Bandung
- King, William R. dan Cleland, David I., 1987, Strategic Planning and Management Handbook, editor, Van Nostrand Reinhold Company, New York.
- Michael D. Hartline, O. C. Ferrell, 1996 Vol. 60, The Management of Customer Contact Service Employees An Empirical Investigation, Journal of Marketing
- Salvatore, Dominick, 1989, Managerial Economics, McGraw Hill International Ed, New York.
- Sukanto Reksohadiprodjo, 1993, Manajemen Strategi, BPFE, Yogyakarta.
- Shaker A. Zahra, Sarah Nash and Deborah J. Bickford, 1995 Vol. 9 No. 1, Transforming Technological Pioneering into Competitive Advantage, Academy of Management Executive.