

T
658
KUR
&
1998



**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA
DIVISI ADHIMIX PT. ADHI KARYA (PERSERO)
KAWASAN JAWA TENGAH**

TESIS

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



Diajukan Oleh :

YUDHI KURNIAWAN
NIM. C. 102950126

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 1998**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Yudhi Kurniawan
Nomer Induk Mahasiswa : C. 102950126
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Strategi Pengembangan Usaha Divisi Adhimix
PT. Adhi Karya (Persero) Kawasan Jawa Tengah
Dosen Pembimbing : 1. Drs. J. Sugiarto, PH, SU
2. Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Semarang, 27 April 1998

Disetujui oleh Pembimbing



Drs. J. Sugiarto, PH, SU
Pembimbing Utama/Ketua



Drs. Fuad Mas'ud, MIR
Pembimbing/ Anggota

**Allah adalah cahaya (bagi) langit dan bumi
Perumpamaan cahaya (Allah)
Adalah seperti rongga dalam dinding,
Dalam rongga itu ada pelita,
Pelita itu dalam bola kaca.
Kaca itu laksana bintang berkilau,
Dinyalakan dengan (minyak) pohon yang diberkati,
Pohon zaitun yang selalu menerima
Cahaya dari timur dan dari barat,
Yang minyaknya (saja) hampir - hampir
berkilau sendirinya,
Walaupun tiada api menyentuhnya.
Cahaya di atas cahaya !
Allah menuntun kepada cahaya-Nya
Siapa saja ia berkenan,
Dan Allah membuat perumpamaan bagi manusia.
Allah mengetahui segala.**

(QS Annur :35)



UNIVERSITAS DIPONEGORO

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan rasa syukur ke hadirat Allah S.W.T., atas berkat rahmat dan inayahnya yang telah dilimpahkan. Sehingga Tesis ini dapat terselesaikan, untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, dengan judul tesis :

“ STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA DIVISI ADHIMIX PT.
ADHI KARYA (PERSERO) KAWASAN JAWA TENGAH “

Tesis ini tak mungkin tersusun tanpa bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sedalam - dalamnya kepada :

1. Bapak Drs.J. Sugiarto PH, SU, beliau selaku Dosen Pembimbing Utama telah memberikan waktu dan pengarahan yang sangat berharga dalam penyusunan tesis ini.
2. Bapak Drs. Fuad Mas'ud, MIR, beliau selaku Dosen Pembimbing Anggota telah memberikan waktu dan pengarahan yang sangat berharga dalam penyusunan tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. Soewito, beliau selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
4. Bapak Drs. Tarmizi Ahmad, Ak, MBA, atas bantuan dan motivasi yang telah diberikan hingga terselesaikannya tesis ini.

5. Segenap Dosen dan Staf di Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sebagai bahan penyusunan tesis ini.
6. Manajer dan Staf Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah di Semarang yang telah memberikan masukan sangat berharga hingga terselesaikannya tesis ini.
7. Pimpinan dan staf perpustakaan di Program Studi Magister Manajemen, BAPPEDA Tingkat II dan Dinas Tata Kota Tingkat II, Surakarta yang telah memberikan pelayanan yang baik dalam bentuk data dan peminjaman literatur.
8. Kedua Orang tua Bapak dan Ibu Mansjur , Endang, Pipit yang penulis tidak tahu lagi bagaimana harus mengungkapkan rasa terima kasih.
9. Oom Dien dan Oom Zainal Sekeluarga atas segala bantuannya.
10. Rekan - rekan di Magister Manajemen yang telah sudi meluangkan banyak waktu untuk diskusi mengenai penelitian ini. Serta teman - temanku semuanya yang telah membantu baik secara moril maupun materiil selama penyusunan tesis ini.

Semoga kepada pihak yang tak dapat kami sebutkan satu persatu, kiranya memperoleh imbalan dari Allah S.W.T. Akhirnya, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi yang berkepentingan.

Semarang, April 1998

Yudhi Kurniawan

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
MOTTO	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
RINGKASAN.....	xv
ABSTRACT.....	xviii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian	12
1.4. Manfaat Penelitian	12
BAB II. KAJIAN TEORI	
2.1. Telaah Pustaka	14
2.1.1. Analisis Struktural Industri	14
2.1.2. Strategi Penantang Pasar	23
2.1.3. Strategi Pengembangan Perusahaan Dalam	

	Industri Konstruksi	27
2.2.	Penelitian Terdahulu	30
2.2.1.	Perkembangan Industri Konstruksi Di Indonesia	31
2.2.2.	Pasar Beton Readymix Di Jawa Tengah	33
2.2.3.	Proyeksi Konsumsi Ready Mixed Concrete (RMC) Di Jawa Tengah	34
2.3.	Kerangka Pemikiran Teoritis	35
2.3.1.	Penerapan Model Analisis Struktural Industri Michael E, Porter, 1980	35
2.3.2.	Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Permintaan Beton Campuran Siap Pakai Dalam Suatu Industri Beton	41
2.4.	Definisi Operasional Variabel	43
 BAB III. METODE PENELITIAN		
3.1.	Sasaran Penelitian	45
3.2.	Jenis dan Sumber Data	45
3.3.	Metode Pengumpulan Data	46
3.4.	Teknik Analisis	47
3.4.1.	Analisis Peluang Pasar	47
3.4.1.1.	Analisis Trend Kuadratik	47
3.4.1.2.	Analisis Kebutuhan Beton Untuk Jalan Tol	48
3.4.1.3.	Analisis Kebutuhan Beton Untuk Bangunan Pertokoan dan Industri	48
3.4.1.4.	Analisis Perkiraan Kebutuhan Beton Di Kota Surakarta dan Sekitarnya	49

	3.4.1.5. Analisis Kapasitas Produksi	49
	3.4.1.6. Peluang Divisi Adhimix	50
	3.4.2. Analisis Matriks GE dan Mc. Kinsey	50
	3.4.2.1. Analisis Kuadran	52
	3.4.3. Analisis Matriks SWOT	55
BAB IV.	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
	4.1. Sejarah Perkembangan Perusahaan	56
	4.1.1. Sejarah Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah	57
	4.2. Struktur Organisasi	58
	4.3. Visi, Misi dan Sasaran Perusahaan	59
	4.4. Budaya Perusahaan	60
	4.5. Strategi Divisi Adhimix.....	61
	4.6. Pemasaran	61
	4.7. Pengawasan Mutu	62
	4.8. Alat - Alat Penunjang	63
	4.9. Bauran Pemasaran	64
	4.9.1. Produk	64
	4.9.2. Harga	64
	4.9.3. Promosi	65
	4.9.4. Distribusi	66
	4.10. Definisi Produk	67
	4.10.1. Proses Produksi	69
	4.10.2. Bahan Baku	72
BAB V.	PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN	
	5.1. Analisis Peluang Pasar	74

5.1.1. Analisis Trend Pertumbuhan Pasar Lama	
Tahun 1998 -2004	74
5.1.2. Analisis Kebutuhan Beton Proyek Jalan	
Tol Yang Melintasi Kota Surakarta	
Tahun 1998 -2004	75
5.1.4. Analisis Kebutuhan Beton Bangunan Proyek	
Pertokoan dan Industri di Kota Surakarta	
dan Sekitarnya Tahun 1999 - 2004	77
5.1.5. Perkiraan Pasar Industri Beton di Kota Surakarta	
dan Sekitarnya Tahun 1998 - 2004	77
5.1.6. Analisis Kapasitas Produksi PT. Jaya	
Readymix dan PT. Bengawan Readymix	80
5.1.7. Peluang Pasar Divisi Adhimix	81
5.2. Analisis Matriks GE dan Mc. Kinsey	84
5.2.1. Analisis Kuadran	95
5.3. Analisis Matriks SWOT	99
5.4. Implikasi Strategi	100
5.4.1. Strategi Penantang Pasar	100
5.4.2. Strategi Generik	101
5.4.3. Strategi Agresif /Growth.....	102
5.4.4. Strategi Bauran Pemasaran	103
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1. Kesimpulan	106
6.2. Saran	107
SUPLEMEN	110
DAFTAR PUSTAKA	115

LAMPIRAN - LAMPIRAN	118
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	134

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1.	Perkembangan Produksi Beton Readymix Se-Jawa 4
Tabel 1.2.	Perkembangan Produksi Beton Readymix di Jawa Tengah dan DIY 7
Tabel 1.3.	Perkembangan Kebutuhan Beton Untuk Bangunan dan Gedung Bertingkat di Kota Surakarta Tahun 1991 - 1995 7
Tabel 1.4.	Volume Produksi Industri Beton Readymix Di Surakarta 8
Tabel 1.5.	Rencana Proyek - Proyek Jalan Tol Yang Melintasi Kota Surakarta 9
Tabel 1.6	Rencana Produksi Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah di Surakarta Tahun 1998 - 2004 11
Tabel 2.1.	Konsumsi Beton Readymix di Jawa Tengah 1994 - 1995 34
Tabel 2.2.	Proyeksi Konsumsi Ready Mixed Concrete (RMC) Di Jawa Tengah 1997 -2001 35
Tabel 2.3.	Profil Produsen Beton Campuran Siap Pakai Di Surakarta 40
Tabel 3.1.	Faktor Internal dan Eksternal Bisnis 51
Tabel 3.2.	Kriteria Penilaian Bobot Faktor Internal dan Eksternal Bisnis 53
Tabel 3.2.	Kriteria Penilaian Skor Faktor Internal dan Eksternal Bisnis 53
Tabel 4.1.	Karakteristik Mutu Beton Campuran Siap Pakai 68
Tabel 5.1.	Proyeksi Kebutuhan Beton Campuran Siap Pakai di Surakarta Dari Pasar Yang Lama Tahun 1998 -2004 75
Tabel 5.2.	Kebutuhan Beton Untuk Proyek - Proyek Jalan Tol Yang

	Melintasi Kota Surakarta Tahun 1999 -2004	76
Tabel 5.3.	Kebutuhan Beton Proyek Pertokoan dan Industri Di Surakarta Tahun 1998 - 2004	77
Tabel 5.4.	Perkiraan Pasar Industri Beton Di Surakarta dan Sekitarnya Tahun 1998 - 2004	79
Tabel 5.5.	Kapasitas Produksi Batching Plant Pertahun PT. Jaya Readymix dan PT. Bengawan Readymix Tahun 1998 - 2004	80
Tabel 5.6.	Peluang Pasar Divisi Admix Kawasan Jawa Tengah di Surakarta	82
Tabel 5.7.	Perhitungan Nilai Faktor Kekuatan Bisnis	95
Tabel 5.8.	Perhitungan Nilai Faktor Daya Tarik Industri	96

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Pertumbuhan Ekonomi dan Industri Konstruksi di Indonesia	2
Gambar 2.1. Kekuatan - Kekuatan Yang Mempengaruhi Persaingan Industri	15
Gambar 2.2. Strategi Menyerang	25
Gambar 2.3. Kekuatan - Kekuatan Yang Mempengaruhi Persaingan Industri Beton Readymix di Kota Surakarta	36
Gambar 2.4. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Permintaan Beton Campuran Siap Pakai	43
Gambar 3.1. Daya Tarik Pasar - Posisi Persaingan Klasifikasi Portfolio dan Strategi	54
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah ..	58
Gambar 4.2. Struktur Organisasi Divisi Adhimix Plant Semarang	59
Gambar 5.1. Posisi Divisi Adhimix Dalam Matriks GE & Mc.Kinsey	98
Gambar 5.2. Posisi Divisi Adhimix Dalam Matriks SWOT	99

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A. Perhitungan Trend Kuadratik Untuk Pertumbuhan Pasar lama	118
Lampiran B. Perhitungan Kebutuhan Beton Proyek - Proyek Jalan Tol Yang Melintasi Kota Surakarta	120
Lampiran C. Perhitungan Kebutuhan Beton Proyek - Proyek Bangunan Pertokoan dan Industri Di Kota Surakarta	122
Lampiran D. Perhitungan Kapasitas Produksi Batching Plant	123
Lampiran E. Kuesioner Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Pembelian dan Pemilihan Produk Beton Readymix.....	124
Lampiran F. Kuesioner Faktor - Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Industri Beton Readymix.....	128
Lampiran G. Perhitungan Bobot dan Skor Untuk Faktor Kekuatan Bisnis	131
Lampiran H. Perhitungan Bobot dan Skor untuk Faktor Daya Tarik Industri	132
Lampiran I. Sertifikat ISO 9002	133

RINGKASAN

Pembangunan ekonomi yang tinggi di Indonesia selama ini telah menimbulkan kebutuhan yang besar bagi tersedianya industri konstruksi sebagai alat pembangunan, maupun sebagai sarana pemenuhan kebutuhan akibat pembangunan itu sendiri. Satu hal penting yang berperan mempercepat pelaksanaan suatu proyek, antara lain dengan digunakannya beton campuran siap pakai.

Prospek yang dimiliki industri beton readymix tersebut telah mendorong banyak perusahaan pada industri ini melakukan perluasan di berbagai daerah, yang diikuti pula dengan masuknya pendatang baru dalam lingkungan industri. Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah yang merupakan salah satu divisi perusahaan PT. Adhi Karya (Persero) merencanakan untuk mengembangkan usaha ke Surakarta, karena Surakarta sebagai kota kedua terbesar di Jawa Tengah yang ditetapkan sebagai kota Internasional dan daerah tujuan wisata, meskipun telah menghasilkan pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi di daerah tersebut, namun masih membutuhkan sarana dan prasarana yang mampu menunjang kota Surakarta sebagai kota Internasional dan daerah tujuan wisata. Dengan demikian Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah perlu mengetahui besarnya peluang pasar yang tersedia selama tahun 1998 - 2004 dan kondisi persaingan dalam bisnis industri beton readymix di Surakarta.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah memiliki peluang pasar yang baik di Surakarta dengan peluang pasar yang tersedia selama tahun 1998 - 2004 rata - rata lebih besar dari target penjualan atau produksi yang telah ditetapkan oleh Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah. Untuk memasuki pasar industri beton readymix di Surakarta, alternatif strategi yang dapat diterapkan adalah strategi penantang pasar dengan pilihan strategi menyamping (*flank attack*). Untuk strategi bisnis generik pilihan strateginya adalah diferensiasi dengan fokus pada segmen pelanggan besar. Sedangkan strategi agresif atau *growth* dapat dilakukan melalui penetrasi pasar dan *backward integration*. Strategi lainnya yang dapat dilakukan oleh Divisi Adhimix adalah strategi bauran pemasaran, strategi bauran pemasaran ini ditempuh melalui variabel - variabel harga, produk dan promosi.

Hasil keseluruhan penelitian ini menyimpulkan bahwa Divisi Adhimix memiliki peluang pasar yang baik dan layak untuk memasuki pasar. Namun adanya krisis moneter yang sampai saat ini (April 1998) masih melanda perekonomian Indonesia dengan akibat penundaan dan penjadwalan ulang proyek - proyek jalan tol dan proyek - proyek bangunan lainnya di Surakarta, maka Divisi Adhimix perlu menunda rencananya untuk mengembangkan usaha di Surakarta sampai kondisi perekonomian Indonesia pulih kembali.

Untuk menghadapi situasi yang serba sulit dan tidak menentu ini Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah perlu menerapkan strategi yang tepat agar dapat bertahan. Alternatif strategi yang dapat dilakukan secara fungsional oleh Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah adalah melakukan efisiensi di bidang sumber daya manusia, bidang administrasi keuangan dan bidang pemasaran.

ABSTRACT

High degree of economic development in Indonesia during these last few years has generated a need in constructional industry both as a tool for development and as a means for fulfilling other needs associated with this development itself.

The good prospect of this industry has encouraged many firms to expand themselves to many regional locations accompanied with the emergence of many new similar firms.

Adhimix Division for Central Java Areas, which is one of PT. Adhi Karya's divisions, is planning to broaden its operation to Surakarta. As the second largest city in Central Java, Surakarta has been designated as an International city as well as a tourism destination. Although this city has brought about quite high economic growth in its region, it still needs some means and infrastructures capable of sustaining its attribute as an International city and tourism destination. Thus, Central Java's Adhimix Division should know the approximate magnitude of the market opportunity for 1998 -2004 period and the competitive conditions in the industry of readymix concrete in Surakarta.

Based on the results of a study that had been conducted, Central Java's Adhimix Division has a good market opportunity in Surakarta. On the average, the market opportunity for 1998 - 2004 period is larger than sales or the

production that had been set by this Division. In order to enter into the market of readymix concrete in Surakarta, the strategies that can be applied are market challenging strategies that can be applied are market- challenging strategies with “flanc attack” strategy as an option. As for general business strategies, the alternative strategy is differentiation with a focus on the segment of big consumers. While the agressive strategy or growth strategy can be operated through market penetration and backward integration. Another strategy that can be taken is marketing mix strategy. This strategy of marketing mix is undertaken through the mixing of price, product and promotion variables.

The net result of this study has suggested that Adhimix Division has a good market oppportunity that is feasible for entering the market. With monetary crises in Indonesia since July 1997 until April 1998 which has been causing some postponement and reschedulling on the existing highway projects and other constructional projects, however Adhimix Division should postpone its plant to expand the business in Surakarta until the economic condition in Indonesia is recovering.

In facing the difficult and uncertain situation, Central Java’s Adhimix Division should apply an accurate strategy in order to survive. One alternative is by making some efficient in its human resources, financial administration and marketing.

BAB I

PENDAHULUAN

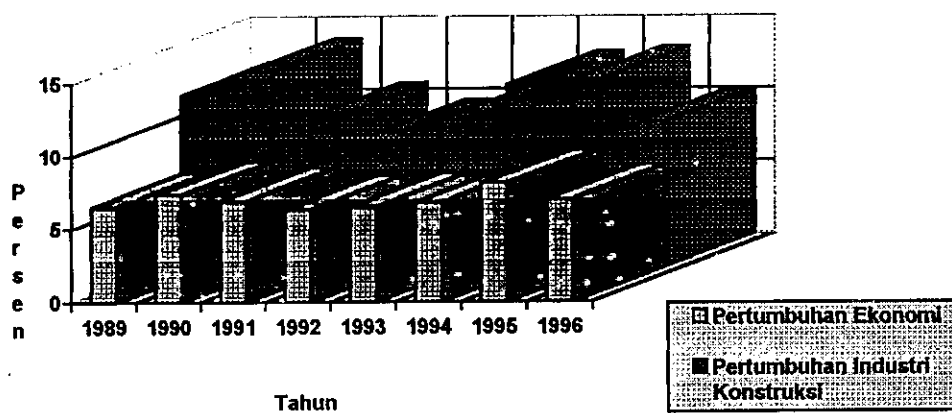
1.1. Latar Belakang Masalah

Pembangunan ekonomi bagi suatu negara seperti Indonesia merupakan sarana untuk menghantarkan kepada harapan yang tertuang dalam Pancasila dan UUD 1945, yaitu mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur. Sebagaimana yang ditetapkan dalam GBHN, langkah - langkah usaha pembangunan pada setiap repelita dari yang pertama sampai dengan repelita 6 dan selanjutnya, diarahkan menuju tercapainya struktur ekonomi yang seimbang yaitu ekonomi yang didasarkan atas kekuatan kemampuan industri yang didukung oleh kekuatan dan kemampuan pertanian yang tangguh. Ini berarti bahwa hasil pelaksanaan Pembangunan Lima Tahun pada setiap tahap diharapkan akan meningkatkan industrialisasi. Perekonomian Indonesia meningkat dari tahun ke tahun pada Pelita V lalu tingkat pertumbuhan ekonomi telah mencapai angka rata - rata 6.5% pada Pelita VI ini pemerintah menargetkan pencapaian pertumbuhan ekonomi nasional sebesar 7,1 %.

Implikasi dari tingkat pertumbuhan ekonomi yang tinggi telah menimbulkan kebutuhan yang besar bagi tersedianya industri konstruksi sebagai alat pembangunan, maupun sebagai sarana pemenuhan kebutuhan akibat pembangunan itu sendiri. Permintaan yang terjadi telah mengakibatkan

pertumbuhan industri ini menjadi tinggi dan senantiasa berada diatas rata - rata pertumbuhan ekonomi.

Perkembangan yang terjadi pada industri konstruksi telah pula menurunkan sejumlah permintaan bagi industri - industri pendukungnya. Industri beton readymix salah satunya, adalah sebuah industri yang menyediakan kebutuhan beton sebagai bahan utama pada pembangunan sebuah struktur atau



Gambar 1.1. Pertumbuhan Ekonomi dan Industri Konstruksi Indonesia
 Sumber : Econit/ Economic Outlook 1997,

maupun konstruksi. Sejalan dengan trend pembangunan gedung bertingkat dan jalan tol saat ini. Pesatnya perkembangan pembangunan terutama di kota - kota besar, menuntut sinergi tinggi, seperti tuntutan waktu dan kualitas. Apalagi

dalam pelaksanaan pembangunan, kontraktor dituntut menyelesaikan proyeknya tepat waktu, bahkan diharapkan bisa lebih dini.

Satu hal penting yang berperan mempercepat pelaksanaan pembangunan suatu proyek, antara lain dengan digunakannya beton siap pakai. Hingga kini sudah banyak produsen beton readymix yang bisa menyuplai beton dengan dukungan teknologi canggih, dimana proses produksi dilakukan secara komputerisasi. Sehingga mampu menghasilkan beton siap pakai yang lebih efektif dan efisien terhadap waktu dan mutu. Serta dapat membantu kontraktor, tanpa harus membuat *batching plant* pada lahan proyek di kota - kota besar yang umumnya berlahan sempit. Maraknya pembangunan membuat permintaan readymix cukup tinggi, rata - rata 20 - 30 persen per tahun dan pertumbuhannya telah melampaui tingkat pertumbuhan yang terjadi pada industri konstruksi itu sendiri, dimana pertumbuhan rata - rata industri konstruksi sebesar 9 -11%.

Sebagian besar proyek pengguna beton readymix adalah building, seperti perkantoran, hotel, pusat perbelanjaan, kondominium dan perumahan. Juga infrastruktur seperti jalan tol dan proyek drainase. Di sisi lain, konsumen industri beton readymix telah mendorong terjadinya perubahan yang berbeda. Adanya kebutuhan terhadap lini produk baru, timbulnya tuntutan pemenuhan kebutuhan yang khas, perhatian yang kuat pada masalah waktu, adanya tekanan efisiensi, desakan perkembangan teknologi, dan sebagainya telah mendorong banyak

Tabel 1.1.
Perkembangan Produksi Beton Readymix Se-Jawa

Tahun	Volume Produksi (m3)	Pertumbuhan
1986	794.750	9,56%
1987	889.600	11,93%
1988	1.006.800	13,17%
1989	1.230.230	22,19%
1990	1.565.655	27,27%
1991	1.839.450	20,60%
1992	2.495.536	35,67%
1993	3.656.026	46,50%
1994	4.646.085	27,10%
1995	5.734.050	23,40%
1996	7.262.659	26,65%

Sumber : CIC Consulting Group

perusahaan pada industri ini berusaha menemukan inovasi yang mampu memberikan nilai berarti bagi konsumennya dalam hal pelayanan, mutu dan ketepatan waktu, namun tepat sesuai dengan kemampuan perusahaan. Dengan begitu konsumen diharapkan akan tetap memilih produk perusahaan sebagai sarana pemenuhan kebutuhannya.

Prospek yang dimiliki industri beton readymix tersebut telah mendorong banyak perusahaan pada industri ini melakukan *perluasan di berbagai daerah*, yang diikuti pula dengan masuknya pendatang baru dalam lingkungan industri. situasi yang terjadi menyebabkan persaingan beranjak menjadi ketat. Perusahaan - perusahaan yang ada dipaksa berpikir keras untuk dapat memenangkan persaingan dan agar senantiasa dapat survive.

Pertumbuhan ekonomi di Jawa Tengah selama Pelita VI rata - rata 7,2%. Sektor industri dan perdagangan menyumbang 50,39% dari jumlah keseluruhan. Investasi mengalami kenaikan sebesar 105,24%/tahun. Peran sektor swasta dalam investasi juga semakin besar, yakni dari 71% pada tahun 1994/95 dan diperkirakan mencapai 78% pada tahun 2000.

Prioritas pembangunan infrastruktur yang selama ini masih merupakan kelemahan di Jawa Tengah dibanding kedua propinsi di Jawa lainnya dilakukan melalui Proyek SSUDP dan SCUDP, partisipasi investor swasta dalam pembangunan PDAM di Dati - dati II serta pembangkit listrik swasta. Dukungan dana APBN dan Loan untuk pengembangan pelabuhan Tanjung Emas dan Bandara A. Yani (Semarang) dan Adisumarmo (Surakarta). Disamping itu juga pengembangan terpadu kawasan sub regional yang melibatkan daerah sekitar perbatasan Jateng - Jabar dan Jateng - Jatim, serta Joglo Semar (Segitiga Yogya, Solo, Semarang).

Pembangunan ekonomi yang berlangsung di kota Surakarta telah berkembang sedemikian cepat. Pada kurun waktu 1989 - 1993, pertumbuhan ekonomi untuk kota Surakarta telah mencapai rata - rata sebesar 7,37% pertahun dan rata - rata sebesar 5,62% pertahun untuk sektor bangunan dan konstruksi, meskipun rata - rata pertumbuhannya relatif kecil tetapi sektor ini memiliki kontribusi tinggi yaitu rata - rata sebesar 14,26% terhadap

pertumbuhan ekonomi di kota Surakarta dan sektor bangunan dan konstruksi merupakan salah satu sektor yang dipandang strategis untuk dikembangkan. (Studi Profil Investasi Kodya Dati II Surakarta, 1996).

Meskipun pembangunan yang dilakukan di kota Surakarta sebagai kota kedua terbesar di Jawa Tengah telah menghasilkan pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi di daerah tersebut, namun belum sepenuhnya mampu menunjang kota ini sebagai daerah tujuan wisata (DTW). (Studi Profil Investasi Kodya Dati II Surakarta, 1996). Hal ini disebabkan oleh belum lengkapnya sarana dan prasarana penunjang kepariwisataan daerah. Oleh sebab itu meningkatnya kebutuhan akan sarana dan prasarana ini tentunya menjadi lokomotif pertumbuhan sektor industri konstruksi dan secara tidak langsung hal ini meningkatkan permintaan akan tersedianya industri - industri pendukung seperti industri beton readymix di kota Surakarta.

Di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), volume penjualan beton readymix terbesar adalah di kawasan Semarang dan sekitarnya diikuti oleh Surakarta dan Yogyakarta, dimana selama tahun 1995 -1996 pertumbuhan industri ini untuk kawasan Semarang sebesar 27,80%, untuk kawasan Surakarta sebesar 22,70% dan sebesar 22% untuk kawasan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Perkembangan industri beton readymix di ketiga kawasan ini dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2.
Perkembangan Produksi Beton Readymix di Jawa Tengah dan DIY

Kawasan	Produksi (m ³)		Pertumbuhan
	1995	1996	
Semarang	120.500	154.000	27,80%
Surakarta	54.000	66.257	22.70%
Yogyakarta	48.000	58.561	22,00%

Sumber : Divisi Adhimix

Kebutuhan beton untuk bangunan dan gedung bertingkat di Kodya Surakarta setiap tahunnya meningkat rata - rata sebesar 15,30% selama kurun waktu tahun 1991 - 1995 terutama didominasi oleh bangunan perumahan, bangunan komersial dan bangunan institusional.

Tabel 1.3.
Perkembangan Kebutuhan Beton khusus untuk Bangunan dan Gedung bertingkat di Kota Surakarta, Tahun 1991 - 1995

Tahun	Volume (m ³)	Pertumbuhan
1991	17.541,74	
1992	26.457,6	50,83%
1993	21.812,91	-17,56%
1994	26.781,86	22,78%
1995	32.265,8	20,48%

Sumber : Dinas Tata Kota Kodya Dati II Surakarta (Data diolah)

Sejak tahun 1993 di kota Surakarta, telah berdiri dua Perusahaan yang bergerak dalam industri beton readymix yaitu PT. Jaya Readymix dan PT. Bengawan Readymix. PT. Jaya Readymix sebagai market leader di kota Surakarta dengan pangsa pasar rata - rata sebesar 60% selama tahun 1995 - 1996, sedangkan PT. Bengawan Readymix di urutan kedua dengan pangsa pasar rata - rata sebesar 40%. Volume Produksi masing - masing perusahaan tersebut dapat dilihat pada Tabel di bawah ini :

Tabel 1.4.
Volume Produksi Industri Beton Readymix di Surakarta

Perusahaan	Volume Produksi (m ³)		Pertumbuhan
	Th 1995	Th 1996	
1. PT. Jaya Readymix	36.000	41.257	14,60%
2. PT. Bengawan Readymix	18.000	25.000	38.89%

Sumber : Survey Pasar (data diolah)

Di dalam bisnis Beton Readymix tidak ada hambatan untuk memasuki bisnis ini sebagai akibat peraturan daerah, asosiasi, maupun aturan - aturan dari Departemen Pekerjaan Umum dan dari Departemen Perindustrian. Dalam rangka lebih meningkatkan minat investor untuk memperoleh kepastian bidang - bidang usaha yang masih terbuka untuk menanamkan modalnya di dalam negeri, Pemerintah melalui Keputusan Presiden Republik Indonesia (KEPPRES) No.31 tahun 1995 tertanggal 23 Mei 1995, telah menerbitkan Daftar Bidang Usaha Yang Tertutup Bagi Penanaman Modal. Daftar yang lebih dikenal dengan nama

Daftar Negative Investasi (DNI) itu didalamnya tidak tercantum bidang industri beton readymix. Ini menunjukkan bahwa, bidang industri beton readymix ini masih terbuka untuk investor baru, baik dalam rangka PMDN, PMA maupun non fasilitas PMDN/PMA.

Tetapi untuk memasuki bisnis ini diperlukan sistem organisasi yang lengkap dan modal yang tidak sedikit, disamping sumber daya manusia yang cukup mengenal tentang teknologi dan kualitas beton serta dukungan supply material yang kuat dan berkualitas.

Perkembangan potensi pasar produk beton readymix di wilayah Surakarta dan sekitarnya pada masa yang akan datang diperkirakan meningkat dengan adanya proyek - proyek jalan tol yang melalui Kota Surakarta yang telah ditawarkan oleh PT. Jasa Marga.

Tabel 1.5.
Ruas Jalan Tol yang akan dilak sanakan

Ruas Jalan Tol	Tahun Awal Pelaksanaan	Panjang Jalan (Km)
Solo - Yogya	1999	45
Semarang - Solo	1999/2000	68,7
Solo - Mantingan	2000	56
Mantingan - Ngawi	2001	35
Ngawi - Caruban	2001	34

Sumber: PT. Jasa Marga

Dengan adanya peluang pasar di Kawasan Surakarta dan sekitarnya baik untuk saat ini maupun masa yang akan datang, Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah merencanakan untuk mengembangkan wilayah pasarnya sekaligus mengantisipasi permintaan pelanggan di kota Surakarta dan sekitarnya.

1.2. Perumusan Masalah

Rencana Jangka panjang Divisi Adhimix Pusat untuk kawasan Jabotabek, Jawa Tengah dan Jawa Timur tahun 1996 - 2000, menetapkan sasaran sales sebesar Rp. 346.583.427.500,- pada tahun 2000, dengan tingkat pertumbuhan rata - rata sales sebesar 34,10%. Sedangkan penjualan yang telah dicapai pada tahun 1996 sebesar Rp. 107.310.000.000,-.

Untuk mencapai sasaran tersebut maka diperlukan investasi sebesar Rp. 57.013.500.794,- yang dilakukan secara bertahap sejak tahun 1996, hingga tahun 2000. Investasi ini disamping untuk penetrasi pasar di kawasan Jabotabek, Jawa Tengah (Semarang) dan Jawa Timur (Surabaya) juga untuk pengembangan pasar di kawasan yang baru dan memiliki prospek pasar yang baik. Karena dengan investasi ini diharapkan nantinya akan mencapai target sales dan laba sesuai dengan rencana tahun 1996 dan mengembangkan Divisi Adhimix.

Sasaran yang telah ditetapkan oleh Divisi Adhimix Pusat juga merupakan tugas bagi Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah untuk memenuhi sasaran yang telah ditetapkan, salah satunya adalah dengan merencanakan

pengembangan usaha ke kota Surakarta, dengan kapasitas produksi batching plant 50 m³/jam dan target penjualan atau rencana produksi adalah sebesar 10.000 m³ pada tahun 1998, sebesar 15.000 m³ pada tahun 1999. Kemudian untuk tahun 2000 adalah sebesar 22.500 m³ dan pada tahun 2001 sebesar 33.750 m³. Selanjutnya pada tahun 2001 sebesar 50.625 m³ dan sebesar 60.750 m³ pada tahun 2002. Untuk tahun 2003 dan 2004 masing - masing sebesar 60.750 m³ dan 72.900 m³. Target Penjualan atau Rencana Produksi Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah untuk rencana pendirian batching plant di Kota Surakarta dapat dilihat pada Tabel 1.6. berikut ini.

Tabel 1.6.
Rencana Produksi Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah di Surakarta
Tahun 1998 - 2004

Tahun	Rencana Produksi (m³)
1998	10.000
1999	15.000
2000	22.500
2001	33.750
2002	50.625
2003	60.750
2004	72.900

Sumber : Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah

Sehubungan dengan rencana ini Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah berupaya untuk memenuhi target yang telah ditetapkan, akan tetapi besarnya peluang pasar yang tersedia di Surakarta bagi produk beton Divisi Adhimix dalam upaya mencapai target penjualannya belum diketahui.

Oleh karena itu penelitian tentang Strategi Pengembangan Usaha Divisi Adhimix PT. Adhi Karya (Persero) Kawasan Jawa Tengah perlu dilakukan untuk mengetahui besarnya peluang pasar yang tersedia dan posisi persaingan perusahaan.

1.3. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi dalam pengembangan usaha yang dilakukan oleh Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah. Secara khusus tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi besarnya peluang pasar untuk produk beton readymix di kota Surakarta.
2. Menyusun alternatif strategi dalam memasuki pasar baru untuk menghadapi persaingan.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian adalah sebagai berikut,

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan bagi pihak pengambil keputusan dalam merencanakan strategi pengembangan wilayah pasarnya untuk lebih memperhatikan potensi pasar suatu wilayah dalam melakukan strategi pengembangan usaha.

2. Sebagai bahan pembandingan bagi peneliti lain pada masalah yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian ini.

BAB II

KAJIAN TEORI

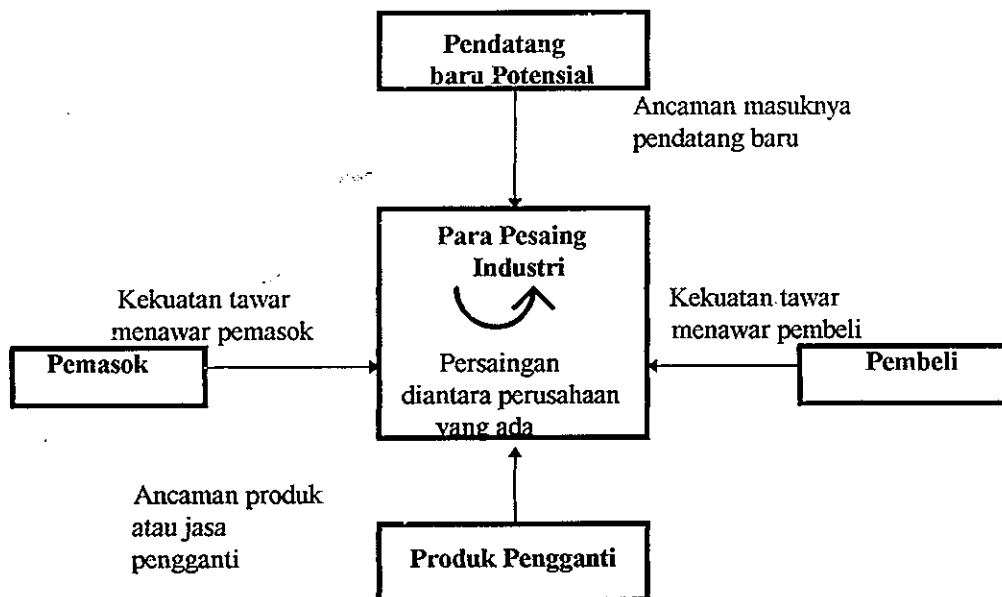
2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Analisis Struktural Industri

Industri didefinisikan sebagai kelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang dapat saling menggantikan (*close substitutions*). Persaingan dalam suatu industri terus - menerus menekan tingkat hasil pengembalian modal yang ditanamkan (*rate of return on invested capital*) menuju tingkat hasil pengembalian dasar yang bersaing, atau tingkat pengembalian yang akan dinikmati oleh industri yang dalam istilah ekonomi dinamakan industri persaingan sempurna. Tingkat pengembalian dasar yang bersaing, atau tingkat pengembalian pasar bebas ini kurang lebih sama dengan tingkat bunga obligasi pemerintah jangka panjang setelah disesuaikan dengan risiko kerugian modal. Para penanam modal tidak mau menerima tingkat pengembalian yang besarnya dibawah tingkat tersebut dalam jangka panjang

Kekuatan gaya persaingan dalam suatu industri menentukan tingkat seberapa jauh arus masuk investasi ini akan terjadi dan mengendalikan tingkat pengembalian menuju tingkat pasar bebas, dan dengan demikian juga mengendalikan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan tingkat pengembalian yang diatas rata - rata. (Michael E. Porter, 1980).

Persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada. Namun persaingan dalam suatu industri terdiri dari pelanggan atau pembeli, pemasok, adanya produk pengganti serta pendatang baru potensial yang kesemuanya itu merupakan pesaing bagi perusahaan - perusahaan dalam industri dan dapat lebih atau kurang menonjol tergantung pada situasi tertentu. Persaingan dalam artian yang luas ini dapat disebut sebagai persaingan yang diperluas (*extended rivalry*).



Gambar 2.1. Kekuatan - Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri
Sumber : Michael E. Porter, 1980.

Kelima kekuatan persaingan tersebut secara bersama - sama menentukan intensitas persaingan dan kemampulabaan dalam industri, dan kekuatan atau kekuatan - kekuatan yang paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi. Kekuatan yang berlainan tentu

saja menonjol dalam membentuk persaingan di masing - masing industri. Struktur yang mendasari suatu industri yang tercermin pada besarnya kekuatan - kekuatan tadi, harus dibedakan dengan banyak faktor jangka pendek yang dapat mempengaruhi persaingan dan kemampulabaan untuk sementara waktu. Sebagai contoh, fluktuasi kondisi ekonomi sepanjang siklus bisnis mempengaruhi kemampulabaan jangka pendek dari hampir semua perusahaan pada banyak industri, seperti juga keadaan-keadaan lain seperti kekurangan bahan baku, pemogokan, melonjaknya permintaan, dan sebagainya.

Walaupun faktor - faktor seperti itu dapat mempunyai arti taktis, fokus dari analisis struktur industri, atau analisis struktural, adalah pada pengenalan ciri pokok yang mendasari suatu industri yang bersumber pada situasi ekonomi dan teknologi yang membentuk arena di mana strategi bersaing harus disusun. Setiap perusahaan akan mempunyai kekuatan dan kelemahan sendiri - sendiri dalam menghadapi struktur industri, dan struktur industri itu sendiri dapat dan memang berubah secara berangsur - angsur sepanjang waktu.

- **Ancaman Pendetang Baru**

Pendetang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumberdaya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi laba.

Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam suatu industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang

sudah ada dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Jika hambatan atau rintangan ini besar dan atau pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari muka-muka lama, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah.

Beberapa sumber rintangan masuk adalah skala ekonomis. Skala ekonomis menggambarkan turunnya biaya satuan (unit costs) suatu produk (atau operasi yang dilakukan untuk menghasilkan produk) apabila volume absolut per periode meningkat. Skala ekonomis menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa mereka untuk masuk pada skala besar dan mengambil risiko menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan.

Diferensiasi Produk. Diferensiasi produk artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk di masa yang lampau, atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada. Usaha ini biasanya menyebabkan kerugian di saat awal dan seringkali bertahan untuk waktu yang cukup panjang. Investasi sedemikian untuk membina nama merek khususnya sangat riskan karena investasi ini tidak mempunyai nilai sisa jika usaha masuk tersebut gagal.

Akses ke saluran distribusi. Hambatan masuk dapat ditimbulkan dengan adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Makin terbatas saluran distribusi untuk suatu produk dan makin banyak pesaing yang telah mengikat saluran ini, jelas akan makin berat usaha untuk masuk ke dalam industri. Perusahaan yang telah mapan mungkin mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk tidak peduli berapapun besarnya dan berapapun pencapaian skala ekonomis dari pendatang baru yang akan masuk. Keunggulan - keunggulan yang paling penting adalah faktor - faktor seperti teknologi produk milik sendiri, termasuk didalamnya pengetahuan produk atau karakteristik rancangan yang dilindungi kepemilikannya melalui hak paten atau kerahasiaan.

Penguasaan yang menguntungkan atas bahan baku dimana perusahaan yang telah mapan mungkin telah menguasai sumber - sumber yang paling menguntungkan atau mengikat kebutuhan yang dapat diramalkan secara dini dengan harga yang menggambarkan tingkat permintaan akan bahan tersebut yang lebih rendah daripada yang sekarang ada.

Lokasi yang menguntungkan, perusahaan yang telah mapan mungkin telah memonopoli lokasi yang menguntungkan sebelum kekuatan pasar mendorong kenaikan harga untuk memanfaatkan nilai lokasi itu sepenuhnya.

Subsidi pemerintah, subsidi istimewa pemerintah dapat memberikan kepada perusahaan yang telah ada keunggulan yang tahan lama dalam bisnis-bisnis tertentu. Berdasarkan pengalaman pada beberapa kegiatan bisnis, ada

kecenderungan bahwa biaya satuan (*unit cost*) akan menurun sejalan dengan diperolehnya pengalaman kumulatif dalam menghasilkan produk oleh perusahaan.

Sumber utama hambatan masuk yang terakhir adalah kebijakan pemerintah. Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk ke dalam industri dengan peraturan - peraturan seperti persyaratan mendirikan usaha dan membatasi akses ke bahan baku.

- **Tingkat Persaingan Dari Para Pesaing Yang Ada**

Rivalitas di kalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik - taktik seperti : persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya dan dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut artinya, perusahaan - perusahaan saling tergantung satu sama lainnya (*mutually dependent*). Pola aksi dan reaksi ini mungkin, dan mungkin juga tidak membuat perusahaan pemrakarsa dan industri secara keseluruhan menjadi lebih baik. Jika gerakan dan kontra gerakan meningkat, maka seluruh perusahaan dalam industri akan menderita dan menjadi lebih buruk daripada sebelumnya.

Beberapa bentuk persaingan, khususnya persaingan harga, sangat tidak stabil dan sangat mungkin membuat keadaan industri dari sisi kemampuan. Penurunan harga dengan mudah dan cepat ditandingi oleh lawan dan sekali ditandingi maka turunlah pendapatan bagi semua perusahaan kecuali jika elastisitas permintaan terhadap harga pada industri cukup tinggi. Perang iklan, di pihak lain mungkin dapat memperluas permintaan atau memperkuat tingkat diferensiasi produk dalam industri yang menguntungkan semua perusahaan. (Michael E. Porter, 1980)

- **Tekanan Dari Produk Pengganti**

Semua Perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti yang luas, dengan industri - industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga pagu (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri.

Meneliti tentang produk - produk substitusi (pengganti) adalah sama dengan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri.

Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah Produk - produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik ketimbang produk industri, Produk yang dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi, Produk yang dibeli dari industri adalah produk

standar atau tidak terdiferensiasi, Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil, Pembeli mendapatkan laba kecil, Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik, Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli, Pembeli mempunyai informasi lengkap. Dalam hal yang terakhir, produk pengganti sering kali dengan cepat ikut berperan jika terjadi perkembangan tertentu yang meningkatkan persaingan dalam industrinya sendiri dan menyebabkan penurunan harga atau peningkatan prestasi. Analisis terhadap kecenderungan seperti itu dapat menjadi penting dalam memutuskan apakah akan mencoba untuk menghadang produk pengganti secara strategis atau merencanakan strategi dengan menganggap produk pengganti sebagai kekuatan penting yang tak terhindarkan.

- **Kekuatan Tawar - Menawar Pembeli**

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar - menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain. Semuanya ini mengorbankan industri dalam menghasilkan laba. Kekuatan dari tiap - tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut

Kelompok pembeli disebut kuat jika kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah relatif besar terhadap penjualan pihak penjual, produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup

besar dari pembeli, produk yang dibeli adalah produk standar yang tidak terdiferensiasi, pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil, pembeli mendapatkan laba kecil, pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik, produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli, pembeli mempunyai informasi lengkap.

- **Kekuatan Tawar Menawar Pemasok**

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat dapat menekan kemampuan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya.

Kondisi - kondisi yang membuat pemasok kuat cenderung sama dengan kondisi yang membuat pembeli kuat. Kelompok pemasok dikatakan kuat jika para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi daripada industri dimana mereka menjual, pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri, industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok, produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli, produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan, kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju.

Kondisi - kondisi yang menentukan kekuatan pemasok tidak hanya dapat berubah melainkan juga seringkali berada di luar kekuasaan perusahaan. Tetapi

perusahaan dapat memperbaiki situasi ini melalui strategi. Perusahaan dapat memperkuat ancamannya dengan melakukan integrasi balik.

Selain melakukan strategi dalam menghadapi pesaing perusahaan dalam suatu industri. Peserta persaingan dalam suatu pasar sasaran tertentu akan berbeda dalam hal tujuan dan sumber daya mereka, dan karenanya juga dalam strategi. Setiap perusahaan atau unit usaha akan menempati posisi bersaing yang berlainan dalam pasar sasaran, dalam memasuki pasar yang baru maka salah satu strategi yang dilakukan adalah strategi sebagai penantang pasar. Strategi sebagai penantang pasar dibahas dalam sub bab berikut ini.

2.1.2. Strategi Penantang Pasar (*Market Challenger*)

Strategi ini merupakan strategi perusahaan yang secara konstan mencoba memperbesar pangsa pasar mereka, yang langsung berhadapan dengan market leader atau pesaing - pesaing lainnya dalam suatu usaha .

Karakteristik dari *Market Challenger* ini menurut (Kotler, 1993:437). Merupakan perusahaan besar menduduki urutan *runner-up* atau penyusul (*trailing firm*), selalu berupaya menemukan kelemahan pihak market dan pesaing - pesaingnya dalam suatu usaha yang gencar merebut pangsa pasar dan memusatkan upaya pada tindakan mengambil alih perusahaan - perusahaan yang lemah.

Beberapa Strategi Penyerangan yang dapat digunakan oleh Penantang Pasar (*Market Challenger*) adalah :

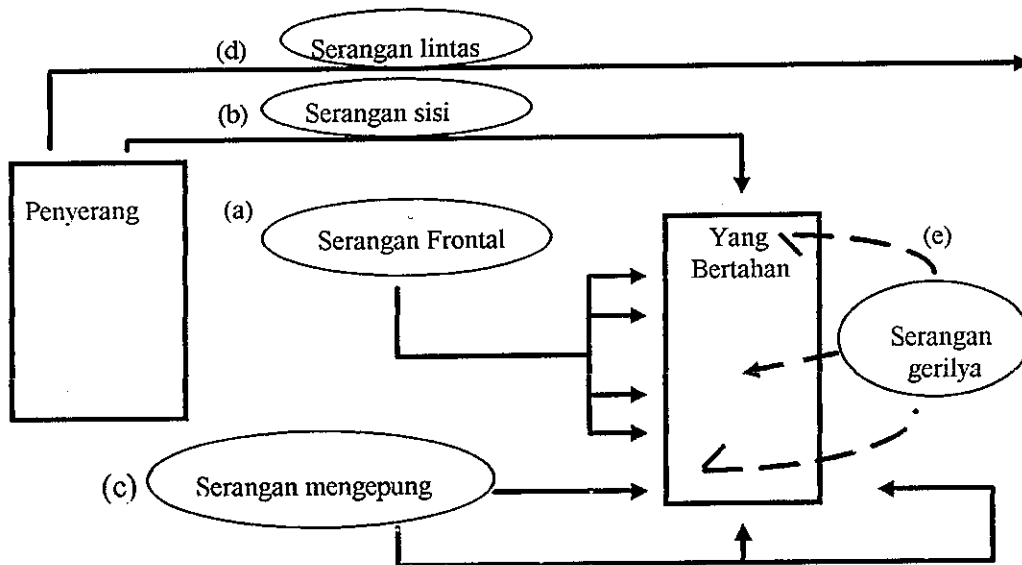
1). Menetapkan Sasaran Strategi dan Menentukan Lawan

- Suatu langkah awal yang harus ditentukan oleh penantang pasar adalah menetapkan sasaran strategis. Sasaran strategis dari kebanyakan penantang di pasar ialah peningkatan pangsa pasar dengan harapan akan meningkatkan profitabilitas. Perusahaan dapat memilih untuk menyerang salah satu dari tiga jenis perusahaan :
- Perusahaan menyerang pemimpin pasar. Pilihan ini berisiko tinggi, tetapi bisa merupakan strategi yang banyak menghasilkan, jika sang pemimpin bukanlah pemimpin yang sejati dan ternyata tidak memenuhi kebutuhan pasar dengan sempurna.
- Perusahaan menyerang perusahaan yang tidak berjalan dan kekurangan dana diambil alih perusahaannya.
- Perusahaan menyerang perusahaan - perusahaan regional yang lebih kecil dan kekurangan dana untuk merebut konsumen dari pesaing.

2). Memilih Strategi Penyerangan

Strategi ini merupakan usaha untuk merebut sesuatu yang dimiliki lawan tentunya dengan tujuan yang pasti dicapai dan memiliki sikap superior dibandingkan lawan. Strategi penyerangan yang dapat dilakukan adalah :

- a) Serangan Frontal (*Frontal Attack*), dengan menyerang langsung kekuatan lawan siapa yang menang tentunya yang memiliki kekuatan dan daya tahan



Gambar 2.2. Strategi Menyerang
 Sumber : Philip Kotler, 1994

yang paling besar. Alternatif lain untuk serangan frontal ialah strategi yang telah dimodifikasi yaitu menurunkan harganya untuk menandingi harga pesaing atau perusahaan berusaha untuk menghasilkan biaya produksi yang lebih murah.

- b) Serangan Menyamping (*Flank Attack*). Daerah yang akan diserang adalah daerah sayap yang sering lebih lemah sering dijadikan sasaran penyerangan. Kelemahan - kelemahan lawan yang sering dijadikan sasaran penyerangan antara lain : Segmen pasar yang terabaikan atau kurang diperhatikan, daerah geografis dimana lawan memiliki pangsa pasar yang lebih kecil, situasi dimana kualitas dan kinerja produk lawan kurang baik dan peluang untuk menarik para pelanggan yang mengutamakan aspek kualitas untuk beralih ke perusahaan lain dan situasi dimana pelayanan pelanggan lawan kurang baik.

- c) Serangan Mengepung (*Encirclement Attack*), Strategi ini merupakan kebalikan dari serangan menyamping dan merupakan usaha menembus pasar lawan dengan memiliki sumber daya yang lebih ideal, memiliki kelebihan seperti yang ditawarkan oleh pesaing.
- d) Serangan Lintas (*Bypass Attack*), Serangan jenis ini dilakukan dengan serangan tidak langsung dengan cara melintasi lawan dan menyerang pasar yang lebih lemah untuk memperluas basis sumber daya. Serangan ini dapat dilakukan dengan beberapa cara seperti diversifikasi ke produk - produk yang tidak berkaitan, diversifikasi ke pasar geografis yang baru, meloncat ke teknologi baru untuk mengganti produk yang sudah ada.
- e) Serangan Gerilya (*Guerilla Attack*), Serangan ini khusus bagi perusahaan - perusahaan kecil yang ingin menyerang pasar. Perang gerilya dilancarkan dengan serangan kecil dan terputus - putus atau *Hit and Run* dengan tujuan mengganggu dan mengacau lawan dan akhirnya memperoleh tempat berpijak yang tepat. Tindakan itu diantaranya memotong harga secara selektif, mengganggu persediaan, membajak eksekutif, kejutan promosi yang selektif.

Secara singkat serangan yang spesifik bagi *market challenger* adalah dengan melakukan strategi memotong harga, strategi produk murah, strategi produk prestise, strategi pengembangbiakan produk, strategi inovasi produk, strategi penyempurnaan pelayanan, strategi inovasi distribusi, strategi penekanan biaya serta melakukan promosi yang intensif .

Namun bila pasar berkembang, biasanya perusahaan dominanlah yang memperoleh manfaat terbanyak dan jika memungkinkan dapat mengembangkan perusahaannya.

2.1.3. Strategi Pengembangan Perusahaan dalam Industri Konstruksi

Para kontraktor umumnya optimis dalam menghadapi PJPT II, meskipun diakui persaingan akan lebih ketat. Sehingga masalah peningkatan profesionalisme, merupakan tuntutan yang tidak dapat dihindari, karena PJPT II akan meningkatkan pembangunan yang telah ada, jadi pasar pasti akan tetap besaruntutannya. Selama ada pembangunan, maka sektor konstruksi masih tetap ada. Tetapi tuntutan profesionalisme juga meningkat karena PJPT II merupakan era industri, yang tidak lagi mengandalkan tenaga kerja yang murah. Cepat atau lambat, cara kerja yang konvensional dan tenaga kerja yang murah tidak dapat lagi pada PJPT II.

Untuk memenuhi tuntutan profesional yang lebih tinggi, para kontraktor harus melakukan spesialisasi. Artinya, mempertajam jenis usaha. Perusahaan - perusahaan yang masih bertahan menjadi generalis akan memiliki daya saing yang rendah. Perusahaan yang spesialis umumnya mampu untuk bekerja dengan sangat efisien dalam bidangnya, dan diperkirakan dibutuhkan semakin banyak di masa mendatang. Namun pengelolaan perusahaan juga perlu hati - hati, sebab masalah spesialisasi atau diversifikasi merupakan hal yang perlu dilihat kasus per kasus, tidak bisa di generalisasi.

Dalam rangka mengembangkan usahanya, perusahaan dapat melakukan diversifikasi atau spesialisasi, menurut Subiyanto, Dirut PT. Bangun Cipta Group, diversifikasi dan spesialisasi bukan dua hal antagonistik. Keduanya dapat dilakukan dalam waktu bersamaan tergantung kepada kondisi masing - masing perusahaan. Yang penting dalam hal ini adalah perencanaan yang cermat, baik ditinjau dari pasar yang ada, penguasaan teknologi, keuangan, sistem manajemen dan terlebih lagi kesiapan sumber daya manusianya. (Konstruksi, April 1993:96)

Masalah strategi pengembangan perusahaan yang dilaksanakan dapat dilakukan dengan diversifikasi atau spesialisasi, dimana hal ini ditentukan oleh kondisi perusahaan itu sendiri dan lingkungannya (Ir.Christiawan Direktur Utama PT. Waskita Karya). Jika perusahaan kuat, sumber daya perusahaan kuat, dan pasarnya juga berkembang, maka harus mengembangkan perusahaan. Jika perusahaan kuat tapi pasar lemah, baru melakukan diversifikasi. Sebaliknya kalau perusahaan lemah dan pasar kuat, harus dilakukan konsolidasi.

Dalam diversifikasi juga ada dua macam, ke hilir atau ke hulu. Jika ke hulu berarti membuat komponen - komponen bangunan : pabrik beton, pabrik genteng, pabrik baja. Komponen bangunan yang biasanya dipasok oleh supplier. Jika diversifikasi kehilir, antara lain masuk ke *design* dan kontrak, *turnkey project* dan properti.

Strategi pengembangan perusahaan tidak terlepas dari analisa lingkungan yang berpengaruh kepada industri dan kekuatan serta kelemahan perusahaan itu sendiri. Dilihat dari perkiraan perubahan lingkungan pada masa itu, akan

memberikan peluang - peluang yang besar bagi industri konstruksi. Tetapi di lain pihak dengan masuknya kontraktor - kontraktor asing yang berpotensi internasional akan memberikan ancaman kepada kontraktor nasional.

Apabila dilihat dari beberapa kontraktor nasional yang besar saat ini, merasa mempunyai kekuatan yang cukup untuk bersaing. Tetapi keterbatasan sumber daya yang menguasai teknologi proyek - proyek besar, misal petrokimia, power plant, bendungan besar, keterbatasan modal dan fasilitas keuangan yang mahal dan sukar, kurang pengalaman untuk proyek - proyek internasional, merupakan unsur - unsur kelemahan kita dalam bersaing dengan kontraktor internasional. Dengan demikian kondisi tersebut dapat digambarkan bahwa market pada posisi *rapid growth*, tetapi kontraktor nasional pada *weak competitive position*, khususnya untuk proyek - proyek besar.

Pada posisi ini, untuk mempertahankan pertumbuhan usaha, maka strategi yang diterapkan adalah untuk mengatasi kelemahan - kelemahan dan memaksimalkan kekuatan - kekuatan, guna mendapatkan peluang sebesar - besarnya dengan cara :

1. Internal Perusahaan

- a. Mengkonsentrasikan bisnisnya dengan alokasi sumber daya utamanya, untuk meningkatkan keunggulan daya saingnya.
- b. Meningkatkan kemampuan pelaksanaan proyek - proyek teknologi tinggi dan berkualifikasi internasional dengan bantuan tenaga - tenaga profesional.

- c. Meningkatkan kemampuan inovasi dalam teknologi konstruksi untuk menunjang biaya, mutu dan waktu pelaksanaan.
2. Eksternal Perusahaan.
 - a. Kerja sama operasi (*JO*) antara lokal untuk proyek - proyek besar yang teknologinya sudah dikuasai.
 - b. Kerja sama operasi dengan pihak asing untuk proyek - proyek besar yang teknologinya belum dikuasai.
 - c. Melakukan diversifikasi usaha yang memberikan sinergi dengan bisnis jasa konstruksi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Dari studi pustaka yang telah dilakukan, penelitian yang berkaitan dengan industri dan pemasaran beton readymix hanya memberikan hasil kajian tentang perkembangan kebutuhan dan produksi beton secara deskriptif, belum sampai pada rekomendasi strategi pengembangan usaha dalam bisnis beton readymix yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

Penelitian tentang industri beton readymix yang dilakukan oleh Capricorn Indonesia Consult Inc, pada tahun 1996 dengan judul "Studi Tentang Industri dan Pemasaran Beton Campuran Siap Pakai (*Ready Mixed Concrete*) Di Pulau Jawa, 1996/1997, bertujuan untuk mengetahui perkembangan industri beton campuran siap pakai di Indonesia yang konsentrasinya di Jawa, termasuk faktor - faktor lain yang berkaitan dengan

usaha pengembangan industri beton campuran siap pakai ini, seperti juga untuk mengetahui arah pemasaran dan prospek pasar beton campuran siap pakai di Indonesia. Kemampuan produksi masing - masing produsen beton campuran siap pakai diteliti dari jumlah batching plant yang dioperasikan maupun jumlah armada dan tenaga kerjanya. Selain itu kebijaksanaan pemerintah yang berkaitan dengan pengembangan industri ini juga diteliti.

2.2.1. Perkembangan Industri Konstruksi Di Indonesia

Makin membaiknya perekonomian Indonesia akhir - akhir ini, ikut meningkatkan pertumbuhan di sektor industri konstruksi di Indonesia. Selama periode 1989 - 1996, pertumbuhan sektor industri konstruksi dalam produk domestik bruto (PDB) Indonesia cukup menggembirakan. Pada tahun 1989 misalnya, sektor industri konstruksi mengalami pertumbuhan sekitar 11,7%, pada tahun 1990 meningkat menjadi 13,52%. Kemudian pada tahun 1991 pertumbuhan industri konstruksi mengalami perlambatan yaitu hanya 10,94%, pada tahun 1992 kembali mengalami perlambatan yaitu hanya menikmati pertumbuhan sekitar 9,32% dan pada tahun 1993 kembali meningkat menjadi 10,24% sedangkan pada tahun 1995 pertumbuhan sektor industri konstruksi ini mencapai 14,85% sedang untuk tahun 1996 diperkirakan akan mencapai 13%.

Untuk periode 1989 - 1996 perekonomian Indonesia juga menikmati laju pertumbuhan rata - rata diatas 6% pertahun. Pada tahun 1989 misalnya, laju pertumbuhan ekonomi Indonesia mencapai 7,19%, tahun 1990 menjadi 7,37%.

Pada tahun 1991 dan 1992 mengalami perlambatan yaitu hanya menikmati pertumbuhan sekitar 6,59% dan 6,28%. Pada tahun 1993 meningkat kembali menjadi 6,46% dan pada tahun 1994 meningkat lagi menjadi 6,8%. Pada tahun 1995 meningkat lagi menjadi 8,07% dan pada tahun 1996 diperkirakan mencapai 7,5%.

Dari uraian diatas, terlihat adanya korelasi antara pertumbuhan ekonomi Indonesia dengan peningkatan / pertumbuhan di sektor industri konstruksi, atau dengan kata lain, pertumbuhan di sektor industri konstruksi sangat dipengaruhi oleh pertumbuhan perekonomian Indonesia. Membaiknya perekonomian Indonesia akan mendorong peningkatan investasi baik domestik maupun asing dan terjadinya peningkatan investasi berarti akan meningkatkan pasar industri konstruksi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Bila diteliti lebih lanjut, pengeluaran pembangunan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) selama Pelita V (1989/1990 s/d 1993/1994) mencapai jumlah Rp 107,68 triliun, meningkat 211,56% bila dibandingkan dengan pengeluaran pembangunan selama Pelita IV (1985/1986 s/d 1988/1989) yang hanya Rp 50,89 triliun. Selama Pelita VI ini (1994/1995 s/d 1998/1999) diperkirakan bahwa pengeluaran pembangunan akan meningkat sekitar 162% dari Rp 107,68 triliun pada Pelita V menjadi Rp 185 triliun.

2.2.2. Pasar Beton Readymix di Jawa Tengah

Beton readymix atau beton campuran siap pakai merupakan produk beton yang tidak tahan lama, yaitu kapan diproduksi saat itu juga hingga beberapa jam kemudian harus sampai kepada pemakainya. Apabila produk ini terlambat mendistribusikannya maka produk ini akan mengeras dan tidak dapat dipergunakan. Dari gambaran diatas, tampak bahwa banyaknya beton readymix yang diproduksi sama dengan kebutuhan yang ada.

Menurut para produsen beton campuran siap pakai konsumsi produk ini di Jawa Tengah pada tahun 1995 sebesar 20% untuk bangunan perumahan, kemudian 10% untuk bangunan komersial, 50% untuk bangunan industri, 5% untuk bangunan institusional dan 15% untuk bangunan infrastruktur dari total konsumsi beton campuran siap pakai di Jawa Tengah. Yaitu sebanyak 92.463 m³ untuk bangunan perumahan, 46.232 m³ untuk bangunan komersial, 231.159 m³ untuk bangunan industri, 23.116 m³ untuk bangunan institusional dan 54.684 m³ untuk bangunan infrastruktur. Hal ini dapat dilihat jelas pada sajian Tabel berikut ini.

Tabel 2.1.
Konsumsi Beton Readymix di Jawa Tengah 1994 - 1995

SEKTOR	1994		1995	
	Konsumsi (m ³)	Pangsa Pasar (%)	Konsumsi (m ³)	Pangsa Pasar (%)
A. Bangunan Perumahan - Rumah - Apartemen	72.913	27,56	92.463	20,00
B. Bangunan Komersial - Perkantoran - Perdagangan - Hotel	36.456	13,78	46.232	10,00
C. Bangunan Industri	82.282	31,10	231.159	50,00
D. Bangunan Institusional	18.228	6,89	23.116	5,00
E. Bangunan Infrastruktur - Jalan & Jembatan - Ketenagalistrikan - Fas. Pelabuhan laut - Fas. Pelabuhan Udara - Fas. Angkutan Darat - Perkeretaapian - Telekomunikasi, Radio & TV	54.684	20,67	69.347	15,00
TOTAL	264.563	100	462.317	100

Sumber : Diolah CIC dari hasil wawancara dengan para produsen

2.2.3. Proyeksi Konsumsi Ready Mixed Concrete (RMC) di Jawa Tengah

Kebutuhan beton campuran siap pakai (RMC) di Pulau Jawa menurut proyeksi CIC akan mencapai 7.681.350 m³ pada tahun 1997, mencapai 8.655.000 m³ pada tahun 1998, 9.628.650 m³ pada tahun 1999, 10.602.300 m³ pada tahun 2000 dan pada tahun 2001 nanti kebutuhannya diproyeksikan akan mencapai 11.575.950 m³.

Dari total kebutuhan RMC se-Jawa tersebut, kebutuhan RMC untuk wilayah Jawa Tengah diperkirakan akan terus mengalami peningkatan, dimana menurut proyeksi Capricorn Indonesia Consult, Inc akan mencapai 867.184 m³ pada tahun 1999 dan pada tahun 2001 nanti akan mencapai 1.069.618 m³.

Tabel 2.2
Proyeksi Konsumsi Ready Mixed Concrete (RMC)
Di Jawa Tengah 1997 -2001

Tahun	Proyeksi Konsumsi Ready Mixed Concrete (m3)
1997	664.750
1998	765.967
1999	867.184
2000	968.401
2001	1.069.618

Sumber : Diproyeksikan oleh CIC

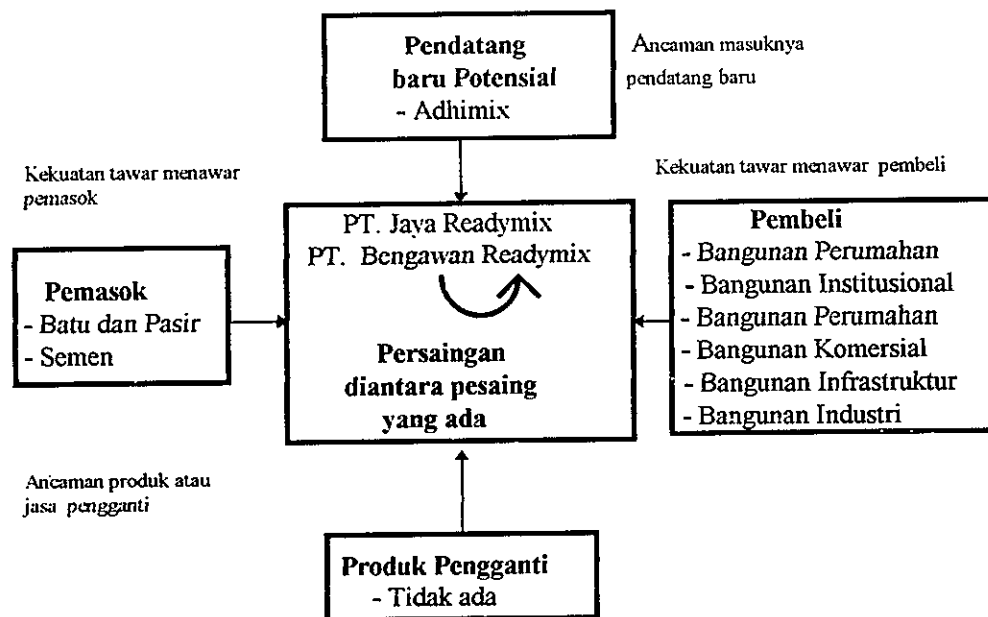
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

2.3.1. Penerapan Model Analisis Struktural Industri Michael E, Porter, 1980

Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan - kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan adalah industri atau industri - industri dalam mana perusahaan tersebut bersaing. Struktur industri mempunyai pengaruh dalam menentukan aturan permainan persaingan selain juga strategi - strategi potensial yang tersedia bagi perusahaan. Kekuatan - kekuatan di luar industri penting terutama dalam artian yang relatif, karena kekuatan luar biasanya mempengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industri, maka kuncinya terletak pada kemampuan yang berlainan di antara perusahaan - perusahaan yang bersangkutan untuk menanggulangnya (Michael E. Porter, 1980).

Oleh karena itu sebagai kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini digunakan analisis struktural industri dari Michael Porter, yaitu pendaftar baru

potensial, produk pengganti, pembeli, pemasok serta persaingan diantara pesaing yang ada. Sebagaimana terlihat pada Gambar 2.3. dibawah ini.



Gambar 2.3. Kekuatan - Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri beton readymix di Kota Surakarta

Penjabaran dari 5 kekuatan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pendantang baru potensial

Rintangan untuk masuk (*entry barrier*) dalam bisnis beton readymix hampir tidak ada hambatannya, tetapi diperlukan sistem organisasi yang lengkap dan modal yang cukup besar karena padat alat, disamping Sumber Daya Manusia (SDM) yang cukup mengenal tentang teknologi dan kualitas beton serta dukungan suplai material yang kuat dan berkualitas. Hal inilah yang merupakan hambatan untuk memasuki pasar beton readymix. Dengan demikian

melihat kemampuan yang dimiliki oleh Divisi Adhimix maka tidak ada hambatan untuk memasuki pasar beton readymix di kota Surakarta.

2. Produk Pengganti

Pembangunan konstruksi / struktur bagi sebuah gedung bertingkat mempunyai dua alternatif penggunaan bahan yaitu menggunakan struktur beton, atau menggunakan struktur baja. Pada prakteknya penggunaan bahan baja pada konstruksi sebuah bangunan bertingkat memiliki tingkat kesulitan yang lebih tinggi dibanding penggunaan beton. Bahan beton mempunyai karakteristik yang khusus yang tidak dapat disaingi oleh bahan baja yaitu fleksibilitas penggunaannya pada semua tipe struktur, ketahanan yang lebih tinggi terhadap kebakaran, penghematan ruang akibat dimensi yang lebih kecil, *durability* yang lebih panjang, penyelesaian *finishing* yang lebih mudah, serta tidak terikat pada ukuran standar tertentu yang lazim terdapat pada baja. Bahan beton mampu digunakan pada struktur yang melintir (*twist*), sementara bahan baja sulit untuk dapat menghasilkan bentuk yang simetris pada tipe struktur ini. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat substitusi bahan baja masih memiliki skala yang rendah jika dibandingkan dengan beton. Walaupun begitu, pada pembangunan *high rise building* akan tidak terlepas dari kompetisi antara baja dan beton. Pada struktur bangunan air, jembatan, ataupun jalan pada daerah berawa, beton masih merupakan satu - satunya alternatif bahan.

3. Pembeli

Pembeli dalam bisnis beton readymix terdiri dari pembeli individu dan organisasi. Pembeli individu adalah seperti : proyek rumah tinggal, yang umumnya dilayani apabila kapasitas produksi masih tersedia. Sedangkan pembeli organisasi terdiri dari proyek - proyek bangunan perumahan, bangunan institusional, bangunan komersial, bangunan infrastruktur dan bangunan industri.

4. Pemasok

Dalam kegiatan produksi beton readymix kendala utama adalah menyangkut ketersediaan material batu dan pasir yang memadai dari segi kualitas dan kuantitasnya. Pembelian kedua jenis material tersebut oleh masing - masing produsen beton readymix diusahakan dari daerah sekitar batching plant. Hal ini karena memperhitungkan biaya dan material agar selalu sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Pembelian batu dan pasir dari daerah yang lebih jauh dapat menimbulkan sulitnya penetapan harga pada masing - masing perusahaan, karena biaya pengiriman menjadi tinggi dan berakibat penetapan harga menjadi tinggi pula, sehingga perusahaan yang bersangkutan akan tidak dapat bersaing dalam harga.

Sedangkan bagi kebutuhan pasokan semen, perusahaan - perusahaan relatif tidak memiliki masalah. Suplai kebutuhan ini dipenuhi dari pabrik - pabrik semen yang ada pada wilayahnya masing - masing dengan berdasarkan pada Harga Pedoman Setempat (HPS). Pembeliannya dilakukan berdasarkan kontrak, sehingga suplainya dapat senantiasa terjamin. Dalam hal ini pemerintah

sangat membantu karena perannya begitu besar dalam mengawasi distribusi dan harga dari semen.

Pemerintah senantiasa mendukung perluasan produksi ataupun berdirinya pabrik semen guna selalu menyesuaikan besarnya produksi dengan kebutuhan semen yang ada. Saat ini terdapat 6 pabrik semen di pulau Jawa, yaitu PT. Semen Kujang, PT. Indocement Tungal Perkasa, PT. Semen Cibinong, PT. Semen Tridaya Manunggal, PT. Semen Nusantara dan PT. Semen Gresik.

5. Persaingan Diantara Pesaing Yang Ada

Di Kota Surakarta pada saat ini terdapat 2 perusahaan yang bergerak dalam bidang pembuatan beton campuran siap pakai (*ready mixed concrete = RMC*). Perusahaan tersebut berlokasi di wilayah perkotaan atau paling tidak di pinggiran kota sehingga mudah untuk menjangkau konsumen / proyek yang umumnya bangunan besar. Berikut ini gambaran mengenai profil masing - masing perusahaan yang bergerak dalam bidang industri beton campuran siap pakai di kota Surakarta yaitu PT. Jaya Readymix dan PT. Bengawan Readymix.

PT. Jaya Readymix merupakan perusahaan beton campuran siap pakai yang pertama berdiri di kota Surakarta. Perusahaan ini mulai beroperasi di kota Surakarta pada tahun 1993, dengan lokasi batching plant di Jalan Raya Telukan, Sukoharjo. PT. Jaya Readymix didirikan dalam rangka penanaman modal asing (PMA) oleh PT. Pembangunan Jaya-Indonesia bekerja sama dengan Boral Limited-Australia sebuah perusahaan industri terbesar ketiga di Australia pada

tanggal 26 Juli 1972. PT. Jaya Readymix merupakan *market leader* dan *pioneer* dalam industri beton campuran siap pakai di Indonesia dan juga di kota Surakarta. Di kota Surakarta PT. Jaya Readymix mengoperasikan 1 unit batching plant yang berkapasitas produksi 50 m³/jam , dengan jenis batching plant yang dipergunakan jenis dry mix. Kekuatan armada truck mixer yang dipergunakan PT. Jaya Readymix dalam melakukan pengiriman ke lokasi proyek berjumlah 15 unit.

PT. Bengawan Readymix berdiri di kota Surakarta pada tahun 1993, namun kemudian tahun 1995 berganti pemiliknya dan sampai saat ini belum memiliki cabang di daerah lain. PT. Bengawan Readymix mengoperasikan 1 unit batching plant di kota Surakarta yang berlokasi di Jalan Raya Solo - Boyolali Km 18, Teras Boyolali, berkapasitas produksi 30 m³/jam dengan jenis batching plant yang dipergunakan yaitu jenis *wet mix*. Dalam melayani kebutuhan konsumennya PT. Bengawan Readymix mengoperasikan truck mixernya dengan kekuatan armada sejumlah 10 unit truck mixer.

Tabel 2.3.
Profil Produsen Beton Campuran Siap Pakai di Surakarta

Nama Perusahaan	Lokasi	Batching Plant	Truck Mixer	Type BP
1. PT. Jaya Readymix	Raya Telukan Sukoharjo	1 Unit Kap 50 m ³	15 Unit Kap 5m ³	Dry Mix
2. PT. Bengawan Readymix	Raya Solo - Boyolali Km 18	1 Unit Kap 30 m ³	10 Unit Kap 5 m ³	Wet Mix

Sumber : Survey Lapangan

2.3.2. Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Permintaan Beton Campuran

Siap Pakai Dalam Suatu Industri Beton

Kompleksitas pengerjaan beton pada sebuah proyek, terutama bagi proyek yang dilaksanakan di kota besar, telah menimbulkan tuntutan tersedianya produk beton yang siap pakai, tanpa harus membuatnya terlebih dahulu. Konsumen pada industri ini telah mendorong terjadinya perubahan yang berbeda menyangkut kebutuhannya akan lini produk baru, pemenuhan dalam jumlah besar, kecepatan dalam pengiriman, kesesuaian harga, servis yang terbaik, serta jaminan terhadap kualitas (Capricorn Indonesia Consult, 1996).

Beton campuran siap pakai hanya dikonsumsi oleh sektor industri konstruksi. Industri konstruksi dapat dikelompokkan dalam 5 (lima) kegiatan konstruksi utama, yaitu Bangunan Perumahan, Bangunan Komersial, Bangunan Industri, Bangunan Institusional (yang meliputi bangunan fasilitas sosial, olahraga dan pemerintahan) serta Bangunan Infrastruktur.

Untuk bangunan rumah yang dibangun secara vertikal, tidak ada pilihan lain selain konstruksi beton bertulang atau gabungan antara beton bertulang dengan konstruksi baja profil.

Untuk bangunan komersial, seperti Hotel, Perkantoran, Perdagangan membutuhkan beton dalam jumlah yang besar dalam pembangunannya.

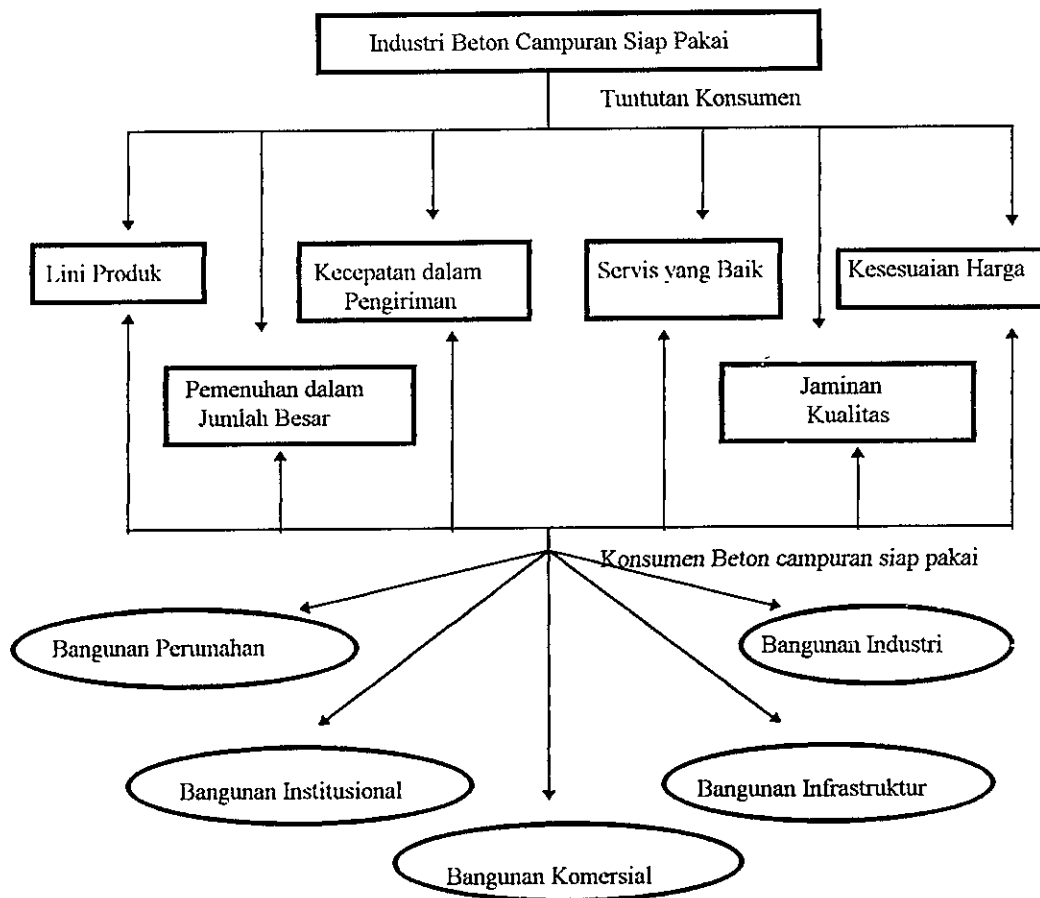
Bangunan Industri (baik pabrik maupun pergudangannya) pada umumnya lebih didominasi oleh gabungan struktur baja dan beton. Bangunan Institusional merupakan bagian dari Industri konstruksi yang perkembangannya

tidak secepat bangunan - bangunan lainnya. Untuk bangunan dalam kelompok ini, umumnya didominasi oleh bangunan dengan konstruksi kayu, beton dan besi, terkecuali untuk sarana olahraga dimana konstruksinya merupakan gabungan antara konstruksi baja dan beton bertulang.

Di sub- sektor bangunan infrastruktur, hampir semua jenis konstruksi / struktur bangunan terwakili walaupun konstruksi beton bertulang dapat dikatakan paling dominan dan konstruksi baja ditempat kedua.

Oleh karena itu dari ulasan diatas maka dapat dikembangkan suatu skema dengan berdasar dari model analisis struktural industri Michael E. Porter, 1980, yang menggambarkan tentang faktor - faktor yang mempengaruhi dalam permintaan beton campuran siap pakai.

Dengan adanya kebutuhan beton untuk pembangunan konstruksi, maka untuk memenuhi kebutuhan tersebut maka berdirilah suatu industri yang disebut industri beton campuran siap pakai (readymix concrete).



Gambar 2.3. Faktor - faktor Yang Mempengaruhi Permintaan Beton Campuran Siap Pakai

2.4. Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini variabel - variabel yang digunakan dalam analisis berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Capricorn Indonesia Consult, Inc pada tahun 1996, yang mendefinisikan faktor - faktor yang mempengaruhi permintaan konsumen sebagai Key Succes Factor (KSF) dalam

bisnis industri beton campuran siap pakai. Di samping itu juga di lakukan wawancara serta pemberian kuisisioner guna memberikan bahan masukan dalam penentuan dan penilaian variabel - variabel yang dianalisis, kepada pihak - pihak terkait yang terdiri dari :

- 1). Manager Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah
- 2). 4 Orang Staff Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah yaitu dari bagian *Cost Control*, Pemasaran, Produksi dan Keuangan.
- 3). 1 Orang staff teknik PT. Adhi Karya (Persero).
- 4). 1 orang staff teknik PT. Muhandas Sarana.
- 5). 2 orang mantan karyawan Produsen pesaing.

Kemudian secara ringkas variabel - variabel Key succes factor untuk kekuatan bisnis tersebut adalah harga jual, lini produk, mutu beton, kecepatan dalam pengiriman, pemenuhan dalam jumlah besar, servis yang baik, image perusahaan, hubungan baik dan sertifikasi ISO 9002. Sedangkan variabel untuk faktor daya tarik industri adalah potensi pasar, pertumbuhan pasar, kebijakan pemerintah, pertumbuhan ekonomi, pesaing, hambatan masuk, tersedianya sumber daya, teknologi dan globalisasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Sasaran Penelitian

Suatu keputusan mengenai pasar haruslah didasari dengan pengertian dan pemahaman atas situasi dan perkembangan dunia usaha pada umumnya dan pada penelitian ini situasi pasar yang diamati adalah Industri beton readymix di kota Surakarta dan sekitarnya.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam analisis dan untuk menarik kesimpulan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Data primer ini meliputi kuesioner dan wawancara yang berguna dalam memberikan pembobotan dan skor terhadap variabel - variabel internal yang merupakan kekuatan bisnis perusahaan dan daya tarik industri.

Data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Data sekunder yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data jumlah permintaan beton readymix di kota Surakarta tahun 1993 - 1997 yang digunakan sebagai dasar perhitungan trend pertumbuhan pasar lama. Data tentang rencana proyek - proyek jalan tol yang melintasi kota

Surakarta tahun 1998 - 2004, khususnya mengenai panjang dan lebar jalan tol yang dipergunakan untuk menghitung jumlah kebutuhan beton untuk pembangunan jalan tol tersebut. Sedangkan untuk mengetahui kebutuhan beton untuk proyek bangunan komersial seperti pertokoan dan industri di kota Surakarta digunakan data tentang luas bangunan proyek - proyek pertokoan dan industri yang akan dibangun selama tahun 1998 - 1999. Disamping itu juga digunakan data tentang jumlah kapasitas produksi batching plant masing - masing perusahaan beton campuran siap pakai untuk menghitung jumlah kapasitas produksi batching plant yang bisa dicapai selama satu tahun.

Sumber data dalam penelitian diperoleh dari instansi dan perusahaan yang terkait, yaitu Dinas Tata Kota Kotamadya Surakarta, BAPPEDA Tingkat II Kodya Surakarta, PT. Jaya Readymix, PT. Bengawan Readymix, Divisi Adhimix PT. Adhi Karya (Persero) dan PT. Jasa Marga (Persero).

3.3. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data primer diperoleh dengan memberikan kuesioner dan melakukan tanya jawab dengan pihak - pihak yang terkait. Selain dengan kuesiner dan wawancara, data sekunder didapatkan melalui studi kepustakaan / literatur yaitu dengan membaca dan mempelajari buku - buku yang berkaitan dengan penulisan ini serta melalui penelitian

dokumenter yaitu dengan membaca laporan - laporan yang dikeluarkan pemerintah daerah serta instansi - instansi yang terkait.

3.4. Teknik Analisis

3.4.1. Analisis Peluang Pasar

3.4.1.1. Analisis Trend Kuadratik

Dalam penelitian ini untuk memperkirakan permintaan beton readymix pada masa yang akan datang, maka data yang digunakan dianalisa dengan trend kuadratik. Garis trend kuadratik dapat ditulis dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y' = a + bX + cX^2 \quad (X = \text{waktu})$$

Cara menghitung koefisien a,b dan c yaitu menggunakan persamaan normal sebagai berikut :

$$an + b\sum X + c\sum X^2 = \sum Y$$

$$a\sum X + b\sum X^2 + c\sum X^3 = \sum XY$$

$$a\sum X^2 + b\sum X^3 + c\sum X^4 = \sum X^2Y$$

$$\begin{bmatrix} n & \sum X & \sum X^2 \\ \sum X & \sum X^2 & \sum X^3 \\ \sum X^2 & \sum X^3 & \sum X^4 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} a \\ b \\ c \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \sum Y \\ \sum XY \\ \sum X^2Y \end{bmatrix}$$

\downarrow \downarrow \downarrow
A **B** **C**

$$AB = C$$

$$B = A^{-1}C$$

$$A^{-1} = \text{Kebalikan (invers) A}$$

Setelah didapat persamaan untuk trend kuadratik, maka nilai permintaan untuk beton readymix pada tahun ke x diperoleh dengan memasukkan nilai x yang diinginkan ke dalam persamaan trend kuadratik.

3.4.1.2. Analisis Kebutuhan Beton Untuk Jalan Tol

Penggunaan konstruksi beton untuk pembangunan jalan lebih menonjol pada pembangunan jalan bebas hambatan atau jalan tol. Lebar jalan tol umumnya adalah 12 meter untuk 2 jalur (satu arah) atau 24 meter untuk dua arah dan rata-rata mengkonsumsi sebesar 0,117 m³ beton untuk setiap 1 m² permukaan jalan (Capricorn Indonesia Consult, Inc).

Untuk menganalisis kebutuhan beton jalan tol adalah dengan mengalikan luas jalan tol (panjang x lebar jalan tol) dengan nilai rata-rata konsumsi beton untuk jalan tol setiap 1 m² permukaan jalan yaitu sebesar 0,117 m³.

$$\text{Kebutuhan beton untuk jalan tol (m}^3\text{)} = (\text{Panjang Jalan} \times \text{Lebar jalan}) \text{ m}^2 \times 0,117 \text{ m}^3$$

3.4.1.3. Analisis Kebutuhan Beton Bangunan Pertokoan dan Industri

Untuk menghitung jumlah kebutuhan beton proyek - proyek bangunan pertokoan dan industri di kota Surakarta dengan cara menghitung jumlah Volume beton lantai (m³) yaitu mengalikan luas bangunan dengan 0,12 m³, kemudian volume beton lantai dikalikan dengan 2 m³ sehingga diperoleh jumlah

volume pondasi kolom dan balok. Penjumlahan dari volume beton lantai dan volume pondasi kolom dan balok merupakan jumlah keseluruhan kebutuhan beton suatu bangunan.

<i>Volume Beton Lantai (m³)</i>	<i>= Luas bangunan (m²) x 0,12 m³</i>
<i>Volume Pondasi Kolom dan Balok (m³)</i>	<i>= Volume beton lantai x 2 m³</i>
<i>Kebutuhan Beton Untuk Bangunan (m³)</i>	<i>= Volume Beton Lantai + Volume Pondasi Kolom dan Balok</i>

3.4.1.4. Analisis Pasar Industri Beton Di Kota Surakarta dan Sekitarnya Tahun 1998 - 2004

Dalam menganalisis perkiraan kebutuhan beton di kota Surakarta dilakukan dengan menjumlahkan hasil dari perhitungan trend pertumbuhan pasar lama dengan jumlah kebutuhan beton proyek pemerintah (jalan tol) dan jumlah kebutuhan beton untuk proyek swasta (bangunan pertokoan dan industri).

<i>Pasar Industri Beton Tahun ke x = Permintaan untuk pasar lama tahun ke x + Perkiraan kebutuhan beton untuk proyek pemerintah dan swasta pada tahun x</i>

3.4.1.5. Analisis Kapasitas Produksi

Untuk mengetahui kemampuan produsen beton campuran siap pakai dalam memproduksi untuk memenuhi permintaan yang ada dalam satu tahun, dapat dilakukan dengan menghitung jumlah kapasitas produksi *batching plant* yaitu dengan mengalikan jumlah kapasitas *batching plant* dengan jam kerja

efektif kemudian dikalikan dengan jumlah hari kerja dalam satu bulan dan jumlah bulan dalam satu tahun.

$$\text{Kapasitas Produksi Batching Plant} = \frac{\text{Kapasitas Batching plant} \times \text{Jam kerja}}{\text{Pertahun (m3)} \times \text{Jumlah hari kerja dalam satu bulan} \times \text{Jumlah bulan}}$$

3.4.1.6. Peluang Divisi Adhimix

Setelah didapatkan perkiraan jumlah permintaan beton atau pasar industri beton tahun ke x dan kapasitas produksi kedua perusahaan dalam tahun ke x, maka besarnya peluang untuk Divisi Adhimix dapat dihitung dengan cara sebagai berikut :

$$\text{Peluang Pasar Div Adhimix} = \text{Pasar industri beton tahun ke } x - (\text{Kapasitas Produksi PT. Jaya Readymix tahun ke } x + \text{Kapasitas Produksi PT. Bengawan Readymix tahun ke } x)$$

3.4.2. Analisis Matriks GE & Mc. Kinsey

Untuk membuat atau menentukan sasaran dan strategi yang akan diambil sebelum memasuki pasar yang bersaing . Maka digunakan analisis matriks GE & Mc. Kinsey untuk menganalisis posisi persaingan divisi Adhimix dalam industri beton readymix pada *masa yang akan datang* di Kota Surakarta.

Matriks GE adalah matriks yang terdiri dari sembilan sel, dimana digabungkan penilaian kekuatan bisnis sebagai faktor - faktor internal dalam sumbu horizontal yang terdiri dari lemah, sedang dan kuat serta daya tarik industri sebagai faktor - faktor eksternal dalam sumbu vertikal yang terdiri dari rendah, rata - rata dan tinggi. Strategi yang ditawarkan dalam analisis ini adalah strategi ekspansif, selektif dan divestasi.

Dalam analisis matriks GE & Mc. Kinsey faktor yang diukur yaitu faktor internal didasarkan kekuatan bisnis dibandingkan pesaingnya sedangkan faktor eksternal mengukur daya tarik industri atau pasar di mana perusahaan tersebut beroperasi.

Tabel 3.1.
Faktor Internal Dan Eksternal Bisnis

Faktor Internal	Harga, Lini Produk, Jaminan Kualitas, Kecepatan dalam pengiriman, pemenuhan dalam jumlah besar, Servis yang baik, Image Perusahaan, Hubungan baik, Sertifikasi ISO 9002, Pangsa Pasar.
Faktor Eksternal	Potensi Pasar, Pertumbuhan pasar, Kebijakan pemerintah, Pertumbuhan Ekonomi, Pesaing, Hambatan masuk Tersedianya sumber daya, Teknologi, Globalisasi.

3.4.2.1. Analisis Kuadran

Langkah selanjutnya dalam analisis Matriks GE & Mc. Kinsey adalah melakukan penilaian dari masing - masing variabel. Langkah ini merupakan langkah awal dalam pemilihan strategi. Langkah ini dilakukan manakala inventarisasi dan identifikasi variabel selesai dilakukan.

Dalam penelitian ini cara penentuan bobot dan skor adalah dengan melakukan survey dengan menggunakan teknik tabulasi sederhana. Langkah yang ditempuh yaitu dengan memberikan kuesioner ke responden sebagai kegiatan pra survey. Langkah ini berguna untuk memperoleh variabel - variabel yang berpengaruh dalam kekuatan bisnis dan daya tarik industri. Setelah dilakukan pra survey, kuesioner diberikan ke responden sesuai dengan jumlah sampel yang telah ditentukan. Langkah ini untuk memperoleh hasil yang dipakai dalam penentuan bobot dan skor yang dipakai dalam pemilihan strategi. Bobot diperoleh dari hasil perhitungan masing - masing variabel dan skor diperoleh dengan menghitung mean atau rata - rata dari variabel - variabel tersebut.

Kemudian dalam pemberian bobot dan skor faktor internal dan eksternal tersebut menggunakan skala semantik dengan nilai 1 sampai 5. Kriteria penilaian untuk bobot dan skor faktor internal (kekuatan bisnis) dan eksternal (daya tarik industri) dapat dilihat pada Tabel 3.2 dan 3.3.

Tabel 3.2.
Kriteria Penilaian Bobot Faktor Internal Dan Eksternal Bisnis

Kekuatan Internal	Nilai	Kekuatan Eksternal	Nilai
Sangat tidak berpengaruh	1	Sangat tidak berpengaruh	1
Tidak berpengaruh	2	Tidak berpengaruh	2
Netral	3	Netral	3
Berpengaruh	4	Berpengaruh	4
Sangat berpengaruh	5	Sangat berpengaruh	5

Tabel 3.3.
Kriteria Penilaian Skor Faktor Internal Dan Eksternal Bisnis

Kekuatan Internal	Nilai	Kekuatan Eksternal	Nilai
Sangat tidak bersaing	1	Sangat tidak menarik	1
Tidak bersaing	2	Tidak menarik	2
Sama kuat bersaing	3	Netral	3
Bersaing	4	Menarik	4
Sangat bersaing	5	Sangat menarik	5

Berdasarkan hasil perhitungan nilai maka analisis kuadran dalam matriks sembilan sel GE & Mc. Kinsey, yang merupakan tahapan dalam pemilihan strategi dapat dilakukan. Dari hasil penilaian akhir (faktor analisisnya) maka dibuatlah saran strategi bagi perusahaan yang terangkum pada Gambar 3.1.

<p style="text-align: center;">POSISI PENGAMANAN</p> <ul style="list-style-type: none"> - investasi bagi pertumbuhan pada laju pertumbuhan maksimum yang dapat dicernakan - konsentrasi diupayakan pada kekuatan pemeliharaan 	<p style="text-align: center;">INVESTASI UNTUK MEMBANGUN</p> <ul style="list-style-type: none"> - tantangan bagi pemimpin pasar - membangun dengan selektif pada kekuatan - daerah pertahanan yang sudah diserang 	<p style="text-align: center;">MEMBANGUN DENGAN SELEKTIF</p> <ul style="list-style-type: none"> - spesialisasi terhadap kekuatan tertentu - mencari cara mengatasi sektor lemah - menarik diri jika pertumbuhan yang dapat dipertahankan menunjukkan kemunduran
<p style="text-align: center;">MEMBAYAR DENGAN SELEKTIF</p> <ul style="list-style-type: none"> - investasi besar - besaran dalam sebagian besar segmen pasar yang cukup menarik - memanfaatkan dana yang tersedia untuk menangkai persaingan - menekankan kemampuan dengan meningkatkan produktivitas 	<p style="text-align: center;">SELEKTIF/MENGELOLA UNTUK MENGHASILKAN PENDAPATAN</p> <ul style="list-style-type: none"> - mengamankan program yang ada - mengkonsentrasikan invetasi dalam beberapa segmen yang berkemampulabaan baik dan risikonya relatif rendah 	<p style="text-align: center;">EKSPANSI TERBATAS ATAU MEMANEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - mencari cara pengembangan tanpa risiko tinggi, misalnya meminimumkan investasi dan pengoperasian yang rasional
<p style="text-align: center;">PENGAMANAN DAN PEMUSATAN ULANG</p> <ul style="list-style-type: none"> - mengelola untuk menghasilkan pendapatan saat ini - konsentrasi pada segmen pasar yang menarik - kekuatan pertahanan 	<p style="text-align: center;">MENGELOLA UNTUK MENGHASILKAN PENDAPATAN</p> <ul style="list-style-type: none"> - posisi pengamanan dalam sebagian besar segmen yang dapat menghasilkan laba - memutakhirkan lini produk - meminimumkan investasi 	<p style="text-align: center;">MENUTUP</p> <ul style="list-style-type: none"> - menjual produk yang telah mencapai nilai tunai maksimal - memotong biaya tetap dan mengabaikan penanaman modal yang tidak perlu

Kuat

Sedang

Lemah

Klasifikasi Strategi :



Investasi/tumbuh (Strategi Ekspansi)



Pemilihan/memperoleh penghasilan (Strategi Selektif)



Panen/dihapuskan (Strategi Divestasi)

Gambar 3.1. Daya Tarik Pasar - Posisi Persaingan Klasifikasi Portfolio dan Strategi

Sumber : Philip Kotler, 1994

3.4.3. Analisis Matriks SWOT

Matriks SWOT ini adalah diagram dengan empat kuadran. Sumbu absis adalah perhitungan elemen strength dan weakness sebagai faktor - faktor internal. Sedangkan sumbu ordinat merupakan perhitungan opportunity dan threat sebagai faktor - faktor eksternal, dengan menggunakan bantuan tabel perhitungan kekuatan bisnis sebagai faktor internal dan tabel perhitungan daya tarik industri sebagai faktor eksternal dapat ditentukan posisi persaingan strategis perusahaan. Dalam matriks SWOT diagram ini ada empat pilihan strategi yaitu *growth*, *turnaround*, *stable growth* dan *harvesting (end game)*.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Perkembangan Perusahaan

PT. Adhi Karya semula adalah perusahaan milik swasta Belanda di tahun 1939, yang dinasionalisasi lewat Peraturan Pemerintah nomor 65 tahun 1961 dengan nama PN. Adhi Karya, yang tadinya bernama *N.V. Architects, Ingenieurs-en Aannemers-Bedrijf Associatie Selle en De Bruijn, Reyerse en De Vries* atau dikenal dengan nama *N.V. Associatie* ini.

Pada tahun 1974 PN. Adhi Karya berubah menjadi PT. Adhi Karya (Persero) yang merupakan Badan Usaha Milik Negara di bawah binaan Departemen Pekerjaan Umum. Kondisi ini mengakibatkan dibentuknya Cabang - Cabang PT. Adhi Karya di daerah - daerah dengan kantor pusat di Jakarta.

Salah satu divisi usaha BUMN ini adalah industri beton campuran siap pakai (*Ready Mixed Concrete.*) yang merupakan salah satu diversifikasi usaha PT. Adhi Karya (Persero) dan merupakan divisi yang pertama kali didirikan, pengelolaan dan kemampuannya sangat bersaing dengan perusahaan readymix concrete lainnya. Pada awal pendiriannya divisi ini hanya untuk memenuhi kebutuhan beton proyek - proyek yang dilaksanakan oleh PT. Adhi Karya agar kualitas dan jalannya pekerjaan dapat terjamin. Dalam bulan Februari 1986, untuk pertama kalinya divisi ini mulai memproduksi secara komersial. Dimana

hasil produksinya selain digunakan untuk memenuhi kebutuhan proyek - proyek PT.Adhi Karya (Persero) sendiri juga dijual bebas untuk pasaran umum. Divisi ini kemudian menamakan dirinya **ADHIMIX**

Penggunaan tenaga - tenaga profesional, proses penjagaan mutu yang terpadu, peralatan produksi dan transportasi yang canggih serta lokasi plant yang tepat sangat menunjang pelaksanaan proyek - proyek dari pelanggan sehingga nama Adhimix makin dikenal oleh pelanggan beton readymix. Hal ini telah membawa Adhimix termasuk dalam empat perusahaan terbesar dalam industri beton campuran siap pakai di Indonesia pada tahun 1995/1996 secara berurutan adalah : PT. Jaya Readymix, Truemix, Adhimix, dan PT. Karya Beton Sudhira.

4.1.1. Sejarah Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah

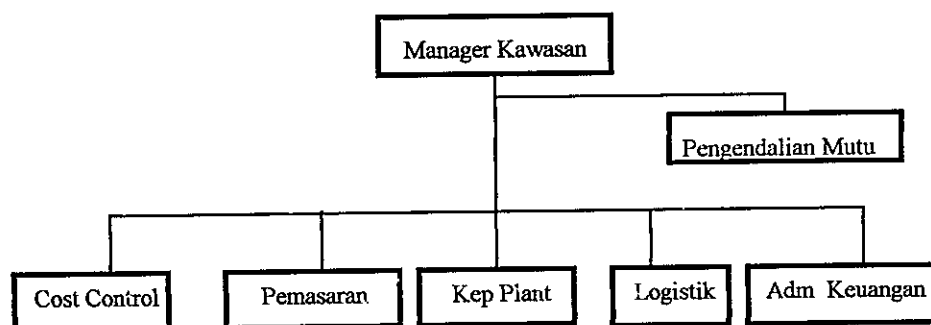
Adhimix Kawasan Jawa Tengah yang berpusat di Semarang dengan lokasi batching plant di Jrahak seluas 3500 m² yang berkapasitas produksi 340 m³ / 10 jam dengan jenis *wet system* atau sistim basah. Di lokasi berdirinya Batching Plant saat ini tanahnya masih menyewa dan lingkungan sebelah barat jalan raya adalah pemukiman sedangkan di sebelah timur tempat berdirinya batching plant masih merupakan tanah kosong. Sedangkan di sebelah timur dari lokasi tanah kosong adalah merupakan daerah industri (pabrik baja dan ubin). Divisi Adhimix kawasan Jawa Tengah mulai beroperasi pada bulan Juni 1990

dan mempunyai klibat yang sama yaitu melayani seluruh proyek sipil yang membutuhkan beton siap pakai. Divisi ini asal mulanya berdiri atas tuntutan kebutuhan beton siap pakai untuk pembangunan gedung Bank Indonesia Semarang yang membutuhkan kurang lebih 18.000 m³ beton siap pakai. Namun akhirnya usaha ini dapat berjalan sesuai dengan rencana dan bahkan bisa exist sampai saat ini.

4.2. Struktur Organisasi

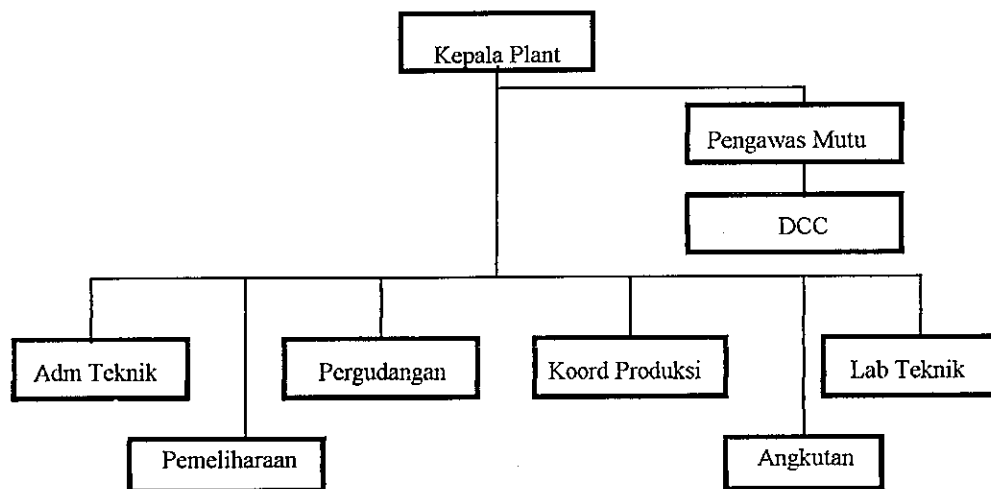
Manajemen Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah dipimpin oleh seorang Manager Kawasan yang membawahi 5 (lima) bagian yaitu Cost control, Pemasaran, Logistik, Administrasi Keuangan dan Kepala Plant. Namun selama ini tugas dari Kepala Plant dirangkap oleh Manager Kawasan.

Kepala Plant secara langsung membawahi 9 (sembilan) bagian yaitu Pengawas mutu dan DCC, Administrasi teknik, Koordinator produksi, Pemeliharaan dan Pergudangan.



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah

Sumber : Divisi Adhimix



Gambar 4.2. Struktur Organisasi Divisi Adhimix Plant Semarang

Sumber : Divisi Adhimix

4.3. Visi, Misi dan Sasaran Perusahaan

Sebagai unit usaha yang keberadaannya langsung dibawah PT. Adhi Karya (Persero), sehingga visi dan misi yang digunakan Divisi Adhimix berpedoman kepada apa yang telah ditetapkan oleh PT. Adhi Karya (Persero). Namun demikian, perumusan visi, misi dan sasaran divisi ini dilakukan secara khusus.

Visi Adhimix dalam hal ini berupaya menjadi penyedia utama prasarana dan sarana dalam proyek - proyek pekerjaan sipil. Untuk mencapai visi yang telah ditetapkan itu maka misi yang diemban sebagai pemandu tindakan di masa depan adalah menyediakan produk yang dapat diandalkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan dapat menjamin kelangsungan bisnis guna memberikan

keuntungan yang maksimal bagi perusahaan dalam menyongsong pertumbuhan perusahaan yang mantap, serta melakukan kegiatan usaha dengan memperhatikan kepentingan masyarakat. Dari apa yang ingin dicapai divisi Adhimix, maka sesuai arah dan prioritasnya divisi ini memiliki sasaran yaitu memasuki pasar ASEAN tahun 1998, pengembangan SDM ke arah peningkatan efisiensi, produktivitas serta kapabilitas yang berorientasi pada peningkatan daya saing dalam era globalisasi

4.4. Budaya Perusahaan

Nilai yang berlaku dalam hubungan antar karyawan PT. Adhi Karya juga berlaku pada divisi Adhimix, yang biasa disebut *Corporate Culture* atau budaya perusahaan. Budaya perusahaan itulah yang sangat dominan dalam mendorong kegiatan operasi perusahaan, karena semakin kuat budaya perusahaan, semakin kuat dorongan operasional perusahaan. Oleh karena itu budaya perusahaan telah menjadi komitmen utama para pimpinan perusahaan.

Divisi Adhimix, sebagai perusahaan jasa maka core competensinya ada pada *team-work* para karyawannya, juga didukung oleh Budaya perusahaan, Budaya perusahaan yang sangat mendukung *team-work* adalah kekeluargaan. Walaupun sikap kekeluargaan mempunyai dampak negatif, namun keuntungannya sangat banyak. Oleh karena itu, kekeluargaan sebagai budaya

terus dipertahankan oleh Divisi Adhimix, karena telah mampu memelihara team-work dalam menghadapi berbagai masalah yang dihadapi oleh perusahaan. Selain itu filosofi Adhimix untuk memenuhi komitmen kepada kepuasan pelanggan melalui kerja sama (*team-work*), inovasi, integritas (*integrity*) dan berbuat yang terbaik (*excellence*).

4.5. Strategi Divisi Adhimix

Strategi yang dimiliki oleh divisi Adhimix terdiri dari strategi jangka panjang dan jangka pendek. Strategi jangka panjang yang ditetapkan oleh divisi adalah perluasan usaha ke daerah yang memiliki potensi dan prospek yang baik, pengembangan pasar baik proyek BUMN, swasta maupun asing, pengembangan produk melalui pengembangan beton mutu tinggi (> K-400) serta pengembangan bahan dan alat dan peningkatan kualitas SDM dengan pelatihan - pelatihan yang dikehendaki. Dalam pelaksanaannya strategi jangka pendek divisi Adhimix ditempuh dengan peningkatan kinerja melalui peningkatan produktivitas dan efisiensi

4.6. Pemasaran

Pemasaran dari divisi Adhimix telah meluas dan menjangkau hampir seluruh sudut kota di Jakarta, Tangerang, Cilegon, Bekasi, Karawang,

Purwakarta, Bogor, Semarang dan Surabaya. divisi Adhimix juga telah melayani berbagai jenis proyek besar yang menggunakan berbagai kelas mutu beton, dari K100 sampai dengan K500 (*High Strength Concrete*) seperti : gedung perkantoran swasta, apartement, hotel, *fly over*, *undepass*, jalan beton, silo dan pabrik - pabrik.

4.7. Pengawasan Mutu

Pada setiap tahapannya Divisi Adhimix melakukan pengamatan yang ketat secara terpadu. Mulai dari awal proses produksi hingga pengiriman ke lokasi proyek dan pada saat beton campuran siap pakai digelar, juga saat pengambilan benda uji serta perawatannya. Penerapan Pengawasan yang ketat ini berdampak terhadap kualitas pelayanan Adhimix terhadap pelanggan yang secara keseluruhan bisa dikatakan baik, baik dalam mutu maupun waktu mengingat sedikitnya komplain mutu dan waktu yang disampaikan secara tertulis terhadap Divisi Adhimix. Jika dilihat dari scheduling produksi Divisi Adhimix mengharuskan semua pelanggan untuk memberikan schedule bulanan, mingguan, dan harian dan Divisi Adhimix tidak akan melayani pelanggan yang mengadakan permintaan tanpa mengajukan schedule terlebih dahulu, sehingga pelayanan Divisi Adhimix secara keseluruhan dapat terjaga dengan baik.

Direksi dan karyawan Adhimix memiliki komitmen untuk selalu mengemban kepercayaan dengan melaksanakan kegiatan sesuai dengan ketentuan dan meningkatkan mutu cara kerja dan hasil kerja untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Sebagai wujud dari komitmen ini divisi Adhimix menjadi anggota American Concrete Institute (ACI) dengan nomer anggota : 2894380. dan tenaga ahli Adhimix juga sebagai anggota American Concrete Institute (ACI) nomer : 127474 dan anggota American Strength Test of Material (ASTM) nomer : BB 18701000.

Untuk mengantisipasi persaingan dalam era globalisasi Divisi Adhimix telah memperoleh Sertifikat ISO 9002 No.947107 pada bulan Januari 1996. Penerapan sistem manajemen kualitas menjadi sangat penting artinya. Bukan hanya untuk meningkatkan efisiensi dan produktifitas usaha, tetapi juga untuk mempercepat peningkatan kualitas sumber daya manusia dan daya saing perusahaan dalam era perdagangan bebas.

4.8. Alat - Alat Penunjang

Untuk memudahkan dan mempercepat pelaksanaan pengecoran, Adhimix menyediakan concrete pump baik type stasioner dan type mobile dengan jangkauan pipa sampai 150 meter. Untuk pelaksanaan jalan beton, Adhimix menyediakan concrete paver yang mampu menggelar beton selebar 7,5 meter.

Semua alat penunjang tersebut digunakan pelanggan dengan sistim perhitungan jam pakai maupun sistim kubikasi.

4.9. Bauran Pemasaran

4.9.1. Produk

Divisi Adhimix memiliki lini produk yang lengkap, baik dalam kategori produk beton mutu rendah (*low strength concrete*), maupun produk beton mutu tinggi (*high strength concrete*). Tingkatan mutu yang dapat diproduksi dari mutu K-100 hingga mutu K-500. Divisi Adhimix saat ini sedang melakukan pengembangan produk yang dimaksudkan untuk memperluas pemakaian serta jenis - jenis produk beton di luar yang telah dihasilkan selama ini yaitu dengan cara mengembangkan produk beton mutu tinggi (diatas K-700), mengembangkan produk untuk mencapai efisiensi biaya yang maksimal, melakukan kerjasama dengan perusahaan asing dan mengadakan kerjasama dengan institusi - institusi untuk pengembangan produk baru atau material - material baru, misalnya melalui kerjasama dengan ITB dan ITS.

4.9.2. Harga

Harga beton readymix ditentukan oleh kekuatan tekan karakteristik dan slumpnya. Komponen yang terbesar dalam pembentukan harga adalah *raw*

material. Secara rata - rata besarnya mencapai 72% - 73% dari harga jual produk. Dalam hal ini, penetapan harga dilakukan berdasarkan metode cost plus dimana biaya raw material ditambah dengan sejumlah biaya overhead. Biaya overhead tersebut terdiri dari komponen biaya tetap, biaya administrasi, biaya transport, serta keuntungan.

Harga yang ditetapkan selain akan mempertimbangkan biaya material, akan memperhatikan pula potensi penjualannya di masing - masing daerah. Dengan demikian, harga jual produk untuk tingkatan mutu yang sama dapat ditetapkan berbeda pada masing - masing *batching plant*.

Divisi Adhimix menetapkan harga dengan mengacu kepada harga persaingan dengan memperhatikan besarnya permintaan yang terjadi di masing - masing kawasan dan harga tersebut masih mungkin dinegosiasikan kembali berdasarkan jumlah pesanan dan jarak .

4.9.3. Promosi

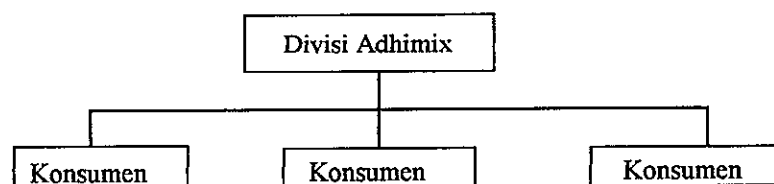
Untuk memantapkan citra perusahaan Divisi Adhimix yang sekaligus juga membawa nama besar PT. Adhi Karya (Persero) mengadakan promosi antara lain ikut berpartisipasi pada saat ada peresmian proyek, turut ambil bagian dalam Pameran Pembangunan dan memasang advertensi di surat kabar atau media cetak lainnya yang berkaitan dengan industri konstruksi. Dalam upaya ini

Divisi Adhimix berusaha untuk tetap menjaga nama baik perusahaan dan memberikan image yang bagus kepada para kontraktor untuk senantiasa menggunakan produk beton Adhimix.

4.9.4. Distribusi

Divisi Adhimix dalam melakukan distribusi produknya yaitu beton readymix, sistem yang digunakan sangat sederhana dibandingkan dengan sistem distribusi produk beton lainnya. Dimana pesanan beton campuran siap pakai ini umumnya langsung datang dari konsumen pemakai kepada produsennya. Sehingga pengirimannya pun juga langsung kepada pemakai atau proyek yang sedang dikerjakan. Dengan kata lain, tanpa harus melalui sole distributor maupun distributor. Penjualan produk beton Divisi Adhimix dilakukan dengan melalui tenaga pemasaran pada kantor perwakilan.

Sistem distribusi tersebut dapat dilihat lebih jelas pada sajian gambar dibawah ini.



Gambar 3.3.
Sistem Distribusi Beton Readymix

4.10. Definisi Produk

Beton Campuran Siap Pakai yang lebih dikenal dengan *Ready Mixed Concrete* (RMC) adalah campuran pasir, agregat dan semen ditambah dengan bahan kimia tertentu sebagai *additive* bila diperlukan. Campuran tersebut ada yang langsung diberi air saat pencampuran dan ada yang pemberian airnya saat akan dipergunakan (sampai tujuan). Beton campuran siap pakai ini merupakan bahan baku utama di dalam industri konstruksi beton.

Klasifikasi mutu campuran / olahan produk ini diukur berdasarkan kekuatan tekan karakteristik benda uji kubus (15x15x15 cm) setelah beton pada umur 28 hari dalam satuan Kg/cm^2 . Klasifikasi mutu ini umumnya disimbulkan seperti berikut ini. Misalnya K-50 berarti karakteristik kekuatan betonnya adalah 50 Kg/cm^2 . Mutu beton campuran siap pakai yang diproduksi di Indonesia umumnya antara lain K-50, K-75, K-125, K-150, K-175, K-200, K-225, K-250, K-275, K-300, K-325, K-350, K-375, K-400, K-425, K-450, K-475 dan yang paling tinggi adalah K-500. Karakteristik beton dengan kekuatan lebih dari 500 Kg/cm^2 (seperti K-600, K-700 hingga K-1000) bukan berarti tidak dapat diproduksi di Indonesia, akan tetapi jarang sekali diproduksi. Karena pada umumnya beton dengan karakteristik kekuatan diatas 500 Kg/cm^2 tersebut merupakan pesanan khusus yang jarang sekali terjadi.

Mutu beton tersebut diatas selain ditentukan berdasarkan karakteristik kekuatan benda ujinya juga sangat dipengaruhi oleh kekentalan adukannya (*slump*). Kekentalan adukan (*Slump*) ini diukur dengan satuan centimeter (cm). Beton dengan karakteristik K-50 hingga K-275 distandarkan dengan memiliki kekentalan (*slump*) 12 cm. Kemudian beton dengan karakteristik K-300 hingga K-375 distandarkan dengan memiliki kekentalan 10 cm dan untuk K-400 hingga K-475 dengan kekentalan 8 cm. Sedang untuk beton dengan karakteristik K-500 ditetapkan dengan kekentalan adukan (*slump*) 6 cm. Karakteristik mutu beton campuran siap pakai dapat dilihat lebih jelas pada sajian Tabel 3.1.

Tabel 4.1.
Karakteristik Mutu Beton Campuran Siap Pakai

Kekuatan Tekan Karakteristik Benda Uji Kubus (15x15x15 cm) pada umur 28 hari dalam Kg/cm ²	S l u m p
K-50	12
K-75	12
K-100	12
K-125	12
K-150	12
K-175	12
K-200	12
K-225	12
K-250	12
K-275	12
K-300	10
K-325	10
K-350	10
K-375	10
K-400	8
K-425	8
K-450	8
K-475	8
K-500	6

Sumber : CIC dhimpun dari berbagai sumber.

Produk beton campuran siap pakai dibuat berdasarkan pesanan (*job order*). Pembuatan produk dilakukan pada suatu fasilitas produksi yang disebut *batching plant*. Pada *batching plant* akan dijumpai sejumlah fasilitas dan peralatan yang terdiri dari *loader* (traktor pengangkut material), *bin* (alat penimbang material), *silo* (tempat penyimpanan semen curah), *belt conveyer* (roda berjalan pengangkut material), *truck mixer* (pengangkut), generator listrik, pompa air, laboratorium pengujian, tempat penimbunan material, serta alat - alat penunjang lain. Keseluruhan fasilitas dan peralatan tersebut biasanya minimal menempati area seluas 5000 m².

Produk beton campuran siap pakai memiliki karakteristik khusus, yaitu ketahanan produk yang terbatas hanya 4 jam sejak proses pencampurannya. Dengan demikian kegiatan distribusi produknya hanya dapat dilakukan pada wilayah yang terbatas, sehingga kegiatan penjualan hanya dilaksanakan disekitar lokasi *batching plant*. Dengan wilayah penjualan yang terbatas ini, maka telah mengakibatkan industri beton campuran siap pakai menjadi terkotak - kotak di masing - masing daerah.

4.10.1. Proses Produksi

Proses produksi beton relatif sederhana. Batu dan pasir ditimbang, dan kemudian dicampur dengan semen serta air dalam jumlah yang tertentu dan

diaduk hingga campurannya merata. Selesai dari proses pengadukan ini, beton telah siap digunakan. Sedangkan proses pengerasannya akan terjadi dengan sendirinya secara kimiawi.

Beton campuran siap pakai ini ada yang langsung dicampur dengan air yang berarti beton campuran ini adalah basah (*wet*) dan ada yang merupakan beton campuran kering (*dry*) dimana airnya dicampurkan setelah sampai ketujuan / pemesan.

Beton campuran siap pakai jenis basah (*Wet*) mengalami proses produksi sebagai berikut :

1. Pasir dan agregat yang ada di *Main Storage* diambil dengan menggunakan *Wheel Loader* dan dimasukkan ke *Temporary Storage*.
2. Pasir dan agregat yang berada pada *Temporary Storage* ditimbang sesuai dengan yang diinginkan.
3. Setelah itu pasir dan agregat dimasukkan ke dalam *Batching Mixer* dengan menggunakan *Conveyor*.
4. Semen yang berada dalam Silo, ditimbang sesuai dengan yang diinginkan, kemudian dimasukkan kedalam *Batching Mixer*.
5. Semen, agregat dan pasir yang sudah berada dalam *batching Mixer* diaduk.
6. Kemudian ditambahkan air sesuai dengan ukuran yang telah ditentukan ke dalam *Batching Mixer* dan diaduk sesuai dengan waktu yang telah

ditentukan, sehingga terjadi campuran yang homogen. Jika diperlukan Additive sebagai bahan tambahan, dapat ditambahkan selama proses pengadukan ini.

7. Setelah didapat campuran yang dikehendaki, maka campuran beton siap dimasukkan ke dalam *Truck Mixer*. *Truck Mixer* siap menuju lokasi proyek yang dituju.

Proses produksi beton campuran siap pakai tersebut diatas disebut dengan "*Wet System*". *Wet System* ini lebih cocok diterapkan untuk proyek konstruksi beton yang lokasinya dekat dengan *Batching Plant*.

Beton campuran siap pakai kering diproduksi dengan proses produksi "*Dry System*" sebagai berikut :

1. Pasir dan agregat yang ada di *Main Storage*, diambil dengan menggunakan *Wheel Loader* dan dimasukkan ke *Temporary Storage*.
2. Pasir dan agregat yang berada pada *Temporary Storage* ditimbang sesuai dengan yang diinginkan. Pasir dan agregat yang telah ditimbang dimasukkan ke dalam *Truck Mixer*.
3. Semen yang berada dalam Silo, ditimbang sesuai dengan yang diinginkan, kemudian dimasukkan ke dalam *Truck Mixer*.

4. Jika diperlukan Additive sebagai bahan tambahan, dicampurkan ke dalam campuran pasir, agregat dan semen yang sudah berada di dalam Truck Mixer.
5. Campuran kering tersebut, diaduk secara teratur di dalam Truck Mixer selama dalam perjalanan menuju lokasi proyek konstruksi beton yang dituju.
6. Setelah sampai di lokasi proyek konstruksi beton yang dituju, campuran beton kering yang masih berada dalam Truck Mixer ditambahkan air sesuai dengan takaran yang diinginkan, serta diputar / diaduk terus menerus dalam jangka waktu tertentu yang telah ditentukan agar mendapatkan campuran beton yang homogen. Sehingga beton campuran yang didapat siap dipergunakan.

Beton campuran siap pakai yang diproduksi dengan proses produksi ‘*Dry System*’ ini lebih cocok untuk memasok proyek konstruksi beton yang lokasinya jauh dari Batching Plant yang ada.

4.10.2. Bahan Baku

Komponen dasar pembentuk beton terdiri dari batu, pasir dan semen. Sesuai Peraturan Pemerintah nomor 27 tahun 1980, batu dan pasir diklasifikasikan sebagai bahan galian golongan C yang potensinya memang diorientasikan guna mendukung industri konstruksi di Indonesia. Sumber bahan -

bahan tersebut tersebar di banyak daerah di Indonesia dalam jumlah yang besar dan tak terbatas, hal ini mengingat lingkungan geografi kita mendukung tersedianya material batu dan pasir ini.

Khusus mengenai pemenuhan kebutuhan material batu dan pasir bagi *high strength concrete* tidak dapat dilakukan pada semua tempat. Di beberapa daerah, material untuk kebutuhan ini dijumpai sangat terbatas, bahkan terkadang tidak ada sama sekali. Namun secara umum, ketersediaan material ini cukup.

Semen yang digunakan pada industri beton campuran siap pakai dipenuhi secara langsung oleh masing - masing pabrik penyuplainya. Pemenuhan kebutuhan semen ini relatif tidak memiliki masalah, karena pemerintah selalu menjaga semen yang tersedia sesuai dengan kebutuhan pembangunan yang ada. Dalam upaya ini pemerintah terus mendorong berdirinya pabrik semen baru di suatu wilayah atau pulau, serta mengendalikan distribusinya secara terpadu.

BAB V

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

5.1. Analisis Peluang Pasar

5.1.1. Analisis Trend Pertumbuhan Pasar Lama Industri Beton di Kota Surakarta Tahun 1998 - 2004

Analisis Trend ini dilakukan untuk melihat kondisi permintaan beton campuran siap pakai di kota Surakarta terhadap pasar lama pada masa yang akan datang dengan menggunakan asumsi kondisi perekonomian normal dengan tingkat pertumbuhan ekonomi di Surakarta rata - rata sebesar 7 - 8 % dan sebesar 5 - 6 % pertahun untuk sektor bangunan dan konstruksi dengan tingkat inflasi pertahun sebesar 5 - 7 % . Berdasarkan hasil perhitungan pada tahun 1998 permintaan beton campuran siap pakai untuk pasar lama adalah sebesar 135.153 m³ dan pada tahun 1999 sebesar 150.457 m³. Selanjutnya pada tahun 2000 dan 2001 masing - masing sebesar 166.268 m³ dan 182.586 m³, pada tahun 2002 sebesar 199.412 m³, sebesar 216.475 m³ pada tahun 2003 dan sebesar 234.585 m³ pada tahun 2004.

Pertumbuhan pasar lama untuk industri beton di kota Surakarta mengalami peningkatan paling besar pada tahun 1999 yaitu sebesar 11,32% dan berangsur - angsur mengalami perlambatan dalam pertumbuhan sebesar 10,51% tahun 2000, sebesar 9,81% tahun 2001 dan sebesar 9,22% pada tahun 2002,

kemudian masing - masing sebesar 8,69% dan 8,23% pada tahun 2003 dan 2004.

Perlambatan pertumbuhan yang terjadi menunjukkan adanya penurunan permintaan untuk pasar lama industri beton di Kota Surakarta yang sebagian besar didominasi oleh bangunan perumahan, bangunan komersial dan bangunan institusional.

Perhitungan kebutuhan beton untuk permintaan industri beton campuran siap pakai pasar lama dapat dilihat pada bagian lampiran penelitian ini, sedangkan hasil perhitungannya dapat disimak lebih jelas pada sajian Tabel berikut ini :

Tabel 5.1.
Proyeksi Kebutuhan Beton Campuran Siap Pakai
Di Surakarta Dari Pasar Yang Lama
Tahun 1998 - 2004

No	Tahun	Kebutuhan Beton (m ³)	Pertumbuhan
1	1998	135.153	
2	1999	150.427	11,32%
3	2000	166.268	10,51%
4	2001	182.586	9,81%
5	2002	199.412	9,22%
6	2003	216.475	8,69%
7	2004	234.585	8,23%

5.1.2. Analisis Kebutuhan Beton Untuk Proyek Jalan Tol Yang Melintasi Kota Surakarta Tahun 1999 - 2004

Rencana Pembangunan jaringan Jalan Tol Jogja - Solo - Semarang (JogloSemar) dan Jalan Tol untuk lintas selatan Jawa yang menghubungkan Propinsi Jawa Tengah dengan Propinsi Jawa Timur menimbulkan adanya permintaan untuk kebutuhan beton selama berlangsungnya pembangunan proyek - proyek jalan tol yang melintasi kota Surakarta tersebut.

Dari hasil perhitungan kebutuhan beton yang telah dilakukan terhadap jalan tol yang melintasi kota Surakarta diperoleh jumlah kebutuhan beton untuk jalan tol Solo - Yogya sebesar 126.000 m³, jalan tol Semarang - Solo sebesar 192.360 m³ kemudian sejumlah 156.800 m³ untuk jalan tol Solo - Mantingan dan berturut - turut sebesar 98.000 m³ dan 95.200 m³ untuk jalan tol Mantingan - Ngawi dan Ngawi - Caruban.

Berdasarkan masa konstruksinya maka kebutuhan beton untuk jalan tol pada tahun 1999 adalah sebesar 69.972 m³, tahun 2000 sebesar 109.172 m³, sebesar 157.472 m³ pada tahun 2001 dan 2002, kemudian masing - masing sebesar 125.972 m³ dan 48.300 m³ pada tahun 2003 dan 2004.

Tabel 5.2.
Kebutuhan Beton Untuk Proyek - proyek
Jalan Tol Yang Melintasi Kota Surakarta
Tahun 1999 -2004

No	Proyek	Masa Konstruksi	Volume Beton (m3)	Pertumbuhan (%)
1	Toll Solo - Yogya	1999 - 2002	126.000	
2	Toll Semarang - Solo	1999 - 2003	192.360	52,67%
3	Toll Solo - Mantingan	2000 - 2003	156.800	- 18%
4	Toll Mantingan - Ngawi	2001 - 2004	98.000	- 38%
5	Toll Ngawi - Caruban	2001 - 2004	95.200	- 2,85%

5.1.3. Analisis Kebutuhan Beton Proyek - Proyek Pertokoan dan Industri Di Kota Surakarta dan Sekitarnya Tahun 1998 - 2004

Dari hasil perhitungan untuk kebutuhan beton proyek - proyek pertokoan dan industri di Kota Surakarta dan sekitarnya, mulai tahun 1998 akan dibangun Proyek Solo Shopping Centre dengan kebutuhan beton sebesar 40.000 m³ , untuk Proyek Industri barang - barang plastik sebesar 45.000 m³ pada tahun 1998 - 1999 sesuai dengan masa konstruksinya dan Proyek Industri Kain Jadi di Karanganyar, Jawa Tengah sebesar 3000 m³ pada tahun 1999 - 2000, seperti terlihat pada Tabel 5.3. berikut ini :

Tabel 5.3.
Kebutuhan Beton Proyek Pertokoan dan Industri
di Surakarta dan sekitarnya

No	Proyek	Masa Konstruksi	Volume Beton (m3)
1	Solo Shopping Centre	1998	40.000
2	Industri Barang-barang plastik	1998 - 1999	45.000
3	Industri Kain Jadi	1999 - 2000	3.000

5.1.4. Perkiraan Pasar Industri Beton Di Surakarta dan Sekitarnya Tahun 1998 - 2004

Jumlah kebutuhan beton di Kota Surakarta dan sekitarnya dari hasil perhitungan trend dari pasar lama, perhitungan kebutuhan beton untuk jalan tol dan kebutuhan beton untuk bangunan pertokoan dan industri selama 7 tahun mendatang 1998 - 2004, adalah sebesar 199.153 m³ pada tahun 1998, kemudian sebanyak 244.429 m³ pada tahun 1999, sebanyak 275.440 m³ pada tahun 2000 dan pada tahun 2001 kebutuhan beton campuran siap pakai ini diperkirakan mencapai 340.058 m³. Sementara kebutuhan *concrete mixed* pada tahun 2002 dan 2003 di kota Surakarta diperkirakan akan mencapai 356.884 m³ dan 342.717 m³. Kemudian pada tahun 2004 adalah sebesar 282.885 m³. Perkiraan tentang konsumsi / kebutuhan beton campuran siap pakai di kota Surakarta sebagaimana diuraikan diatas, dapat dilihat lebih jelas pada sajian Tabel 5.4.

Pada masa - masa yang akan datang kebutuhan akan beton / concrete di kota Surakarta dan sekitarnya diperkirakan akan terus meningkat. Seiring dengan berbagai pembangunan di berbagai sektor dan laju pertumbuhan ekonomi di Surakarta. Pembangunan fisik dengan konstruksi beton akan tepat mendominasi bahkan akan menggusur bangunan dengan konstruksi lainnya (selain beton).

Tabel 5.4.
Perkiraan Pasar Industri Beton di Kota Surakarta & sekitarnya
Tahun 1998-2004

No	Proyek	Lokasi	Prakiraan Volume Beton (M3)	Volume Pertahun (m3)						
				1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1	Proyeksi Pasar industri beton sebelumnya	Surakarta	1,285,206	135,153	150,457	166,268	182,586	199,412	216,745	234,585
2	Solo Shopping centre	Jl Slamet Riyadi Solo	40,000	40,000						
3	Industri Kain Jadi	Karanganyar, Jateng	45,000	22,500						
4	Industri Barang - barang plastik	Surakarta, Jateng	3,000	1,500						
5	Toll Solo - Yogya	Jateng	126,000	31,500	31,500	31,500	31,500	31,500		
6	Toll Semarang -Solo	Jateng	192,360	38,472	38,472	38,472	38,472	38,472	38,472	
7	Toll Solo - Mantingan	Jateng	156,800	39,200	39,200	39,200	39,200	39,200	39,200	
8	Toll Mantingan - Ngawi	Jateng	98,000							24,500
9	Toll Ngawi - Caruban	Jateng	95,200							23,800
Jumlah Total Volume			2,041,566	199,153	244,429	275,440	340,058	356,884	342,717	282,885

5.1.5. Analisis Kapasitas Produksi Batching Plant PT. Jaya Readymix dan PT. Bengawan Readymix Di Surakarta.

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, kapasitas produksi kedua produsen beton campuran siap pakai di kota Surakarta . Untuk PT. Jaya Readymix dengan kapasitas batching plant sebesar 50 m³/jam maka kapasitas produksi pertahunnya adalah sebesar 120.000 m³ dan PT. Bengawan Readymix dengan kapasitas batching plant sebesar 30 m³/ jam dan kapasitas produksinya sebesar 72.000 m³ pertahun, sebagai terlihat dalam sajian Tabel 5.5. berikut ini :

Tabel 5.5.
Kapasitas Produksi Batching Plant Pertahun
PT Jaya Readymix dan PT. Bengawan Readymix
Tahun 1998 - 2004

Tahun	PT. Jaya Readymix	PT. Bengawan Readymix
	Kapsitas 50 m ³ / jam	Kapsitas 30 m ³ / jam
1998	120.000	72.000
1999	120.000	72.000
2000	120.000	72.000
2001	120.000	72.000
2002	120.000	72.000
2003	120.000	72.000
2004	120.000	72.000

Dari hasil perhitungan kapasitas produksi terlihat bahwa PT. Jaya Readymix memiliki kemampuan produksi yang lebih besar dibandingkan dengan PT. Bengawan Readymix.

5.1.6. Peluang Pasar Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengumpulan data yang telah dilakukan untuk mendapatkan jumlah kebutuhan beton di kota Surakarta, maka peluang pasar yang masih terbuka untuk 7 tahun yang akan datang sejak tahun 1998 adalah sebesar 7.153 m³ atau 3,59% dari seluruh kebutuhan beton yang ada. Pada tahun 1999 sebesar 52.429 m³ atau 21,45% dari seluruh kebutuhan beton. Sementara pada tahun 2000 peluang Divisi Adhimix sebesar 83.440 m³ atau 30,29% dari seluruh kebutuhan beton yang ada, tahun 2001 sejumlah 148.058 m³ atau 43,54% dari seluruh kebutuhan beton, selanjutnya pada tahun 2002 adalah sebesar 164.884 m³ atau 46,20% dari keseluruhan kebutuhan beton yang ada dan pada tahun 2003 adalah sebesar 150.717 m³ atau 43,98% dari seluruh kebutuhan beton serta sebesar 90.885 m³ atau 32,13% dari seluruh kebutuhan beton yang tersedia.

Peluang Divisi Adhimix kawasan Jawa Tengah dalam industri beton readymix di kota Surakarta dapat dilihat pada Tabel 5.6.

Tabel 5.6.
Peluang Pasar Divisi Adhimit Kawasan Jawa Tengah di Surakarta

Tahun	Kebutuhan beton (m ³)	Kapastitas Produksi Batching Plant Pertahun PT. Jaya Readymix		PT. Bengawan Readymix		Peluang Divisi Adhimit		Rencana Produksi Divisi Adhimit	
		(m ³)	(%)	(m ³)	(%)	(m ³)	(%)	(m ³)	(%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1998	199,153	120,000	60.26%	72,000	36.15%	7,153	3.59%	10,000	5.02%
1999	244,429	120,000	49.09%	72,000	29.46%	52,429	21.45%	15,000	6.14%
2000	275,440	120,000	43.57%	72,000	26.14%	83,440	30.29%	22,500	8.17%
2001	340,058	120,000	35.29%	72,000	21.17%	148,058	43.54%	33,750	9.92%
2002	356,884	120,000	33.62%	72,000	20.17%	164,884	46.20%	50,625	14.19%
2003	342,717	120,000	35.01%	72,000	21.01%	150,717	43.98%	60,750	17.73%
2004	282,885	120,000	42.42%	72,000	25.45%	90,885	32.13%	72,900	25.77%
Total	2,041,566	840,000		504,000		697,566		265,525	

Peluang pasar yang tersedia untuk Divisi Adhimix pada tahun 1998 yaitu sebesar 7.153 m³ masih belum mencukupi dibanding dengan rencana produksinya yaitu sebesar 10.000 m³.

Namun peluang pasar Divisi Adhimix mengalami peningkatan yang cukup tinggi mulai tahun 1999 sebesar 21,45% dari realisasi yang dapat dipenuhi dari seluruh kebutuhan beton yang ada dengan rata - rata pertumbuhan peluang pasar selama tahun 1998 - 2004 sebesar 36,16 %. Hal ini karena adanya pembangunan proyek - proyek jalan tol JogloSemar atau Jogja Solo Semarang dan proyek jalan tol lintas selatan Propinsi Jawa Tengah dengan Propinsi Jawa Timur yang merupakan bagian dari *Trans Java Tollroad*.

Meskipun pada tahun 2003 pertumbuhan peluang pasar Divisi Adhimix mengalami penurunan yaitu sebesar 43,98% dibandingkan dengan tahun sebelumnya yang sebesar 46,20% dan mengalami penurunan kembali pada tahun 2004 yaitu sebesar 32,13%. Namun hal ini tidak berarti peluang pasar Divisi Adhimix akan semakin kecil karena seiring dengan selesainya pembangunan jalan tol tersebut dengan demikian transportasi darat di wilayah yang dilalui akan semakin lancar, khususnya di kota Surakarta yang menjadi titik temu antara jalan tol JogloSemar dan lintas selatan Jawa dan merupakan basis utama pintu masuk penerbangan internasional dari Bandara Adi Sumarmo diharapkan akan memacu pertumbuhan ekonomi di kota Surakarta.

Usaha untuk tetap membangun sesuai dengan program pemerintah, tampaknya akan terus dilakukan pada tahun - tahun mendatang di kota Surakarta, mengingat masih banyaknya sarana dan prasarana yang dirasa kurang untuk bisa mendukung pertumbuhan ekonomi di kota Surakarta. Kegiatan pembangunan fisik yang terus berlangsung di kota Surakarta, tentunya akan mendorong permintaan akan bahan bangunan termasuk diantaranya beton campuran siap pakai. Kenyataannya permintaan akan produk tersebut terus meningkat sesuai dengan skala proyek yang dibangun, dengan demikian divisi Adhimix memiliki peluang pasar yang baik di kota Surakarta dengan peluang pasar yang tersedia pada masa yang akan datang melebihi dari target pasar atau rencana produksi yang telah ditetapkan oleh Divisi Adhimix.

5.2. Analisis Matriks GE & Mc. Kinsey

Berdasarkan hasil prasurvey dan penelitian yang telah dilakukan oleh Capricorn Indonesia Consult, Inc pada tahun 1996 diperoleh variabel - variabel *Key Succes Factor* yang merupakan faktor - faktor kekuatan bisnis dalam industri beton readymix. Kemudian untuk mengetahui peranan faktor - faktor kekuatan bisnis Divisi Adhimix dalam industri beton readymix maka dilakukan justifikasi terhadap hasil perhitungan faktor - faktor kekuatan bisnis tersebut. Faktor - faktor kekuatan bisnis yang dijustifikasi adalah Harga, Lini Produk,

Mutu Beton, Kecepatan Dalam Pengiriman, Penyediaan Dalam Jumlah Besar, Servis Yang baik, Image Perusahaan, Hubungan Baik, Sertifikasi ISO 9002 dan Pangsa Pasar. Justifikasi terhadap faktor - faktor kekuatan bisnis tersebut adalah sebagai berikut :

1. Harga Jual

Harga jual produk beton readymix sangat menentukan pembelian produk ini, karena pembeli produk beton readymix adalah pembeli yang berpengalaman serta memiliki motif pembelian yang rasional, ekonomis dan menguntungkan. Penentuan harga produk beton readymix biasanya didasarkan kepada persaingan yang terjadi di pasar dan memakai harga yang stabil untuk mengatasi persaingan. Di dalam pemasaran beton readymix sering terjadi harga jual yang didasarkan kepada perundingan. Dari hasil pembobotan Divisi Adhimix memiliki nilai 0,38, karena harga jual yang ditetapkan Divisi Adhimix mengikuti harga pasar

2. Lini Produk

Sebelum pembeli produk beton readymix memutuskan untuk membeli, terlebih dahulu ditentukan karakteristik produk beton yang akan dibeli, disesuaikan dengan kegunaannya. Oleh sebab itu banyaknya lini produk yang dimiliki perusahaan beton readymix akan memberikan alternatif bagi pembeli dalam memenuhi kebutuhannya. Jika dibandingkan dengan pesaingnya Divisi

Adhimix memiliki lini produk yang lengkap sehingga nilai yang diperoleh adalah sebesar 0,35.

3. Mutu Beton

Mutu beton merupakan faktor yang lebih berperan dalam keputusan pembelian produk ini, karena mutu yang kurang baik akan mengganggu proses pekerjaan suatu proyek bangunan baik dari segi keamanan bangunan maupun dari segi keberhasilan pelaksanaan proyek tersebut. Dalam hal ini nilai yang diperoleh Divisi Adhimix adalah sebesar 0,38 karena Divisi Adhimix telah mengembangkan mix design baru yang lebih ekonomis tanpa mengesampingkan kualitas produk, serta monitoring dalam proses produksi dan evaluasi kepuasan pelanggan.

4. Kecepatan Dalam Pengiriman

Ketepatan waktu dalam pengiriman beton readymix akan mempengaruhi kelancaran pekerjaan suatu proyek. Jika terjadi keterlambatan dalam pengiriman, maka proses pekerjaan akan terganggu dan mengakibatkan biaya overhead proyek, seperti biaya upah akan menjadi lebih besar karena jadwal pekerjaan yang tertunda. Divisi Adhimix memiliki nilai 0,38 dibandingkan pesaingnya, karena Divisi Adhimix sedang mengembangkan komputerisasi schedule dan pengiriman dari plant serta penyediaan sarana komunikasi untuk komunikasi *base to base, base to plant, plant to plant, plant to mobile truck/pump*.

5. Pemenuhan Dalam Jumlah Besar

Kemampuan perusahaan untuk memenuhi pesanan dalam jumlah yang besar ditentukan oleh kapasitas produksi batching plant yang dimiliki. Kapasitas produksi yang memadai akan mempermudah penyusunan jadwal pengiriman dan berpengaruh terhadap volume penjualan perusahaan. Jika dibandingkan dengan kedua pesaingnya nilai Divisi Adhimix adalah sebesar 0,38, karena kapasitas produksi batching plant yang dipergunakan adalah sebesar 50 m³/jam jadi sama dengan perusahaan *market leader* dan lebih besar daripada perusahaan *runner up* yang berkapasitas sebesar 30 m³/jam.

6. Servis Yang Baik

Servis yang baik berpengaruh terhadap kepercayaan pembeli terhadap produk beton readymix, karena kepercayaan pembeli sangat terkait dengan kinerja produk dan pengalaman pelanggan terhadap pelayanan yang diterima baik dalam proses melakukan order, negosiasi, pengiriman maupun pembayaran. Divisi Adhimix dalam hal ini memperoleh nilai 0,35 dibandingkan dengan pesaingnya, karena Divisi Adhimix menerapkan manajemen terbuka pada proses produksinya sehingga pelanggan mengetahui secara pasti kualitas produk.

7. Image Perusahaan

Image perusahaan sangat berperan dalam mendukung keberhasilan pemasaran perusahaan dalam industri beton readymix, karena hal ini menyangkut

kepercayaan pelanggan terhadap produk beton readymix suatu perusahaan. Dalam hal faktor image perusahaan Divisi Adhimix memperoleh nilai 0,38 dibandingkan dengan pesaingnya terutama perusahaan *runner up* yang merupakan perusahaan lokal, karena Divisi Adhimix membawa nama besar PT. Adhi Karya (Persero).

8. Hubungan Baik

Pelayanan terhadap pelanggan secara keseluruhan, baik dari mutu maupun waktu sangat membantu terselenggaranya hubungan yang baik serta loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Nilai yang diperoleh Divisi Adhimix adalah sebesar 0,33 , karena Divisi Adhimix berusaha untuk menyelesaikan dengan segera komplain dari pelanggan baik mengenai masalah mutu maupun waktu.

9. Sertifikasi ISO 9002

Perusahaan yang memiliki Sertifikat ISO 9002 memiliki kesiapan dalam persaingan di era globalisasi. Penerapan sistem ini akan meningkatkan efisiensi dan produktivitas usaha dan berpengaruh terhadap kepercayaan pembeli. Divisi Adhimix dibandingkan dengan pesaingnya memiliki nilai 0,36, karena pesaing Divisi Adhimix belum ada yang memiliki Sertifikat ISO 9002.

10. Pangsa Pasar

Pangsa pasar perusahaan adalah bagian dari pasar yang diperoleh perusahaan dari keseluruhan permintaan pasar. Untuk variabel pangsa pasar nilai Divisi Adhimix sebesar 0,29, karena sesuai dengan target produksi besarnya pangsa pasar Divisi Adhimix masih dibawah perusahaan *market leader*.

Setelah dilakukan justifikasi terhadap faktor - faktor kekuatan bisnis dilakukan juga justifikasi terhadap faktor - faktor daya tarik industri, faktor - faktor yang dijustifikasi adalah Potensi Pasar, Potensi Pertumbuhan Pasar, Kebijakan Pemerintah, Pertumbuhan Ekonomi, Persaingan, Hambatan Masuk, Bahan Baku, Teknologi dan Globalisasi. Justifikasi yang dilakukan terhadap faktor - faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Potensi Pasar

Potensi pasar ialah jumlah permintaan pasar pada saat usaha pemasaran yang dilakukan oleh industri sampai pada jumlah yang tidak terbatas, dalam satu situasi tertentu atau dengan kata lain jumlah penjualan yang tersedia bagi seluruh perusahaan dalam satu industri, selama waktu tertentu, dengan tingkat kegiatan pemasaran tertentu dalam industri tersebut, dan dengan kondisi lingkungan tertentu pula. Berdasarkan hasil perhitungan maka nilai yang diperoleh Divisi Adhimix sebesar 0,53, karena Surakarta memiliki potensi pasar yang baik

dengan adanya pembangunan jaringan jalan tol yang melintasi kota tersebut dan juga meningkatnya kebutuhan beton untuk bangunan industri

2. Pertumbuhan Pasar

Pertumbuhan pasar dalam industri beton readymix merupakan perbandingan penjualan beton readymix dari tahun ke n dengan penjualan tahun sebelumnya. Pertumbuhan pasar yang tinggi memberikan peluang yang lebih besar bagi perusahaan untuk memperoleh pangsa pasar. Nilai yang diperoleh Divisi Adhimix untuk variabel ini adalah sebesar 0,59, karena berdasarkan hasil perhitungan pertumbuhan pasar beton readymix di Surakarta sebesar 7% pertahun selama tahun 1998 - 2004.

3. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan Pemerintah dapat mempengaruhi harga jual produk beton readymix dengan cara, melalui perubahan pajak, melalui peraturan perundang - undangan pajak, melalui persediaan produk dan melalui potongan harga. Dari contoh - contoh diatas dapat dilihat, bahwa pemerintah suatu negara ikut campur tangan pada waktu menentukan harga jual suatu produk. Campur tangan pemerintah ini dapat secara langsung dan tidak langsung.

Kebijakan Pemerintah dalam bidang politik mempengaruhi sistem pemasaran. Adanya perubahan sistem pemerintahan akan mempengaruhi anggaran pengeluaran pemerintah dan dengan sendirinya mempengaruhi volume

penjualan. Divisi Adhimix memperoleh nilai sebesar 0,4 untuk variabel kebijakan pemerintah karena pemerintah telah menetapkan Surakarta sebagai kota Internasional dan Daerah Tujuan Wisata sehingga program pemerintah untuk pembangunan infrastruktur guna mewujudkan tujuan tersebut akan terus dilakukan.

4. Pertumbuhan Ekonomi

Perubahan keadaan perekonomian mempengaruhi sistem pemasaran. Jika keadaan perekonomian mengalami resesi atau mengalami boom, maka keadaan ini mempengaruhi pemasaran produk beton readymix.

Di dalam kondisi perekonomian yang makmur (boom) atau pertumbuhan ekonomi meningkat, pemasaran produk akan naik. Berarti volume penjualan bertambah, dan aktivitas perusahaan naik. Tetapi dalam keadaan perekonomian yang resesi atau mengalami penurunan pertumbuhan ekonomi, aktivitas pemasaran berkurang karena volume penjualan turun.

Setiap ada perubahan kondisi perekonomian, selalu mempengaruhi pemasaran suatu produk. Untuk variabel ini nilai yang diperoleh Divisi Adhimix dibanding dengan pesaingnya sebesar 0,47, karena pertumbuhan ekonomi Kodya Dati II Surakarta selama tahun 1989 - 1993 adalah 7,37%/tahun, dengan demikian kondisi ekonomi daerah cukup berkembang.

5. Persaingan

Persaingan mempengaruhi pemasaran produk suatu perusahaan. Perusahaan yang kuat akan memenangkan persaingan, sedangkan perusahaan yang lemah akan kalah dalam persaingan dan kehilangan pasar, lalu akhirnya keluar dari pasar. Perusahaan yang telah menguasai pasar akan meningkatkan aktivitasnya untuk meningkatkan volume penjualan. Persaingan yang datang dari perusahaan lain akan mempengaruhi pemasaran perusahaan, dan untuk mengatasi persaingan perusahaan memakai strategi tertentu. Untuk variabel persaingan Divisi Adhimix memperoleh nilai sebesar 0,46 dibandingkan dengan pesaingnya, karena persaingan dalam industri beton readymix belum begitu ketat karena baru ada dua perusahaan beton readymix yang beroperasi di Surakarta.

6. Hambatan Masuk

Suatu industri seperti industri beton readymix menjadi tidak menarik jika ada kemungkinan akan menarik pesaing baru yang akan membawa masuk kapasitas baru, sumber daya yang cukup besar dan memburu pangsa pasar. Masalahnya adalah apakah pendatang baru tersebut dapat masuk dengan mudah atau tidak. Mereka akan menjumpai kesukaran untuk masuk jika terdapat hambatan masuk yang tinggi ditambah dengan perlawanan keras dari perusahaan yang telah ada. Makin rendah hambatan masuk atau keinginan melakukan perlawanan, makin tidak menarik industri tersebut. Divisi Adhimix memperoleh

nilai 0,39 untuk variabel hambatan masuk, karena hambatan dari pemerintah tidak ada. Namun dalam industri beton readymix diperlukan sistem organisasi yang lengkap dan modal yang cukup besar karena padat alat serta SDM yang mengenal teknologi dan kualitas beton serta dukungan suplai material yang kuat dan berkualitas. Dalam hal ini Divisi Adhimix memiliki semua persyaratan yang tersebut diatas.

7. Tersedianya Sumber Daya

Suatu industri seperti industri beton readymix dalam kegiatan produksinya memiliki kendala utama menyangkut ketersediaan material batu dan pasir yang memadai dari segi kualitas dan kuantitasnya. Nilai yang diperoleh Divisi Adhimix untuk variabel ini adalah sebesar 0,52, karena kebutuhan semen dapat dipasok dari PT. Semen Nusantara, Cilacap atau PT. Semen Gresik yang umumnya memasok untuk kebutuhan produsen beton readymix di Jawa Tengah. Untuk kebutuhan pasir dipasok dari daerah Muntilan yang jaraknya ke Surakarta relatif dekat sedangkan untuk kebutuhan batu banyak tersedia di daerah Surakarta.

8. Teknologi

Teknologi akan berkembang terus menerus sesuai dengan perkembangan kehidupan manusia. Komputer adalah salah satu contoh perkembangan teknologi

. Memakai komputer untuk mengolah data dan memberi informasi untuk mengambil keputusan, akan mempengaruhi sistem pemasaran itu sendiri.

Perkembangan teknologi dapat menghasilkan produk dengan kualitas yang lebih baik dan biaya produksi yang lebih murah. Dengan sendirinya kondisi ini akan meningkatkan volume penjualan. Di mana terhadap produk tersebut bertambah, dengan sendirinya proses produksi akan meningkat. Divisi Adhimix memperoleh nilai 0,49 untuk variabel ini, karena Divisi Adhimix berusaha untuk mengikuti perkembangan teknologi dengan menjadi anggota *American Concrete Institute (ACI)* dan tenaga ahli Adhimix menjadi anggota *American Concrete Institute (ACI)* dan anggota *American Strength Test of Material (ASTM)*.

9. Globalisasi

Aspek lain yang berpengaruh terhadap industri beton readymix selain kondisi perekonomian adalah era globalisasi. Dengan AFTA di tahun 2003 dan APEC di tahun 2020 akan menyebabkan tingkat kompetisi semakin tinggi sehingga perebutan pasar domestik akan semakin ketat serta makin banyaknya aliansi dengan pihak luar untuk meningkatkan kapasitas modal dan meningkatkan usaha. Untuk variabel ini Divisi Adhimix memperoleh nilai 0,35 dibandingkan kedua perusahaan lainnya, karena Divisi Adhimix telah memiliki Sertifikat ISO 9002 sebagai kesiapan dalam persaingan di era globalisasi.

Setelah masing - masing faktor kekuatan bisnis dan daya tarik industri di

justifikasi, kemudian dilakukan perhitungan bobot dan skor terhadap faktor - faktor kekuatan bisnis dan daya tarik industri untuk Divisi Adhimix terhadap kedua perusahaan lainnya, khusus mengenai hasil kuesioner untuk perhitungan bobot dan skor kedua perusahaan lainnya tidak termasuk dalam pembahasan ini melainkan sebagai bahan pendukung guna memberikan gambaran kekuatan kedua perusahaan tersebut .

5.2.1. Analisis Kuadran

Perhitungan bobot dan skor untuk faktor kekuatan bisnis dan daya tarik industri pada masa yang akan datang di kota Surakarta, dengan menggunakan Matriks GE & Mc. Kinsey diperoleh angka sebesar **3,61** untuk faktor kekuatan bisnis seperti terlihat pada Tabel 5.7.

Tabel 5.7.
Perhitungan Nilai Faktor Kekuatan Bisnis

Faktor Kekuatan Bisnis	Bobot	Skor	Nilai
1. Harga Jual	0,11	3,33	0,38
2. Lini Produk	0,10	3,67	0,35
3. Mutu Beton	0,11	3,33	0,38
4. Kecepatan Dalam Pengiriman	0,11	3,56	0,38
5. Pemenuhan Dalam Jumlah Besar	0,10	3,67	0,38
6. Servis Yang Baik	0,09	3,89	0,35
7. Image Perusahaan	0,09	4,11	0,38
8. Hubungan Baik	0,09	3,89	0,33
9. Sertifikasi ISO 9002	0,10	3,78	0,36
10. Pangsa Pasar	0,10	3,00	0,29
Jumlah	1		3,61

Kekuatan bisnis bagi Divisi Adhimix dalam melaksanakan fungsi pemasarannya adalah faktor harga, mutu beton, kecepatan dalam pengiriman, penyediaan dalam jumlah besar dan image perusahaan. Sedangkan kelemahannya adalah dalam hal pangsa pasar.

Dari hasil perhitungan nilai faktor - faktor daya tarik industri diperoleh angka sebesar 4,19, seperti terlihat pada Tabel 5.8.

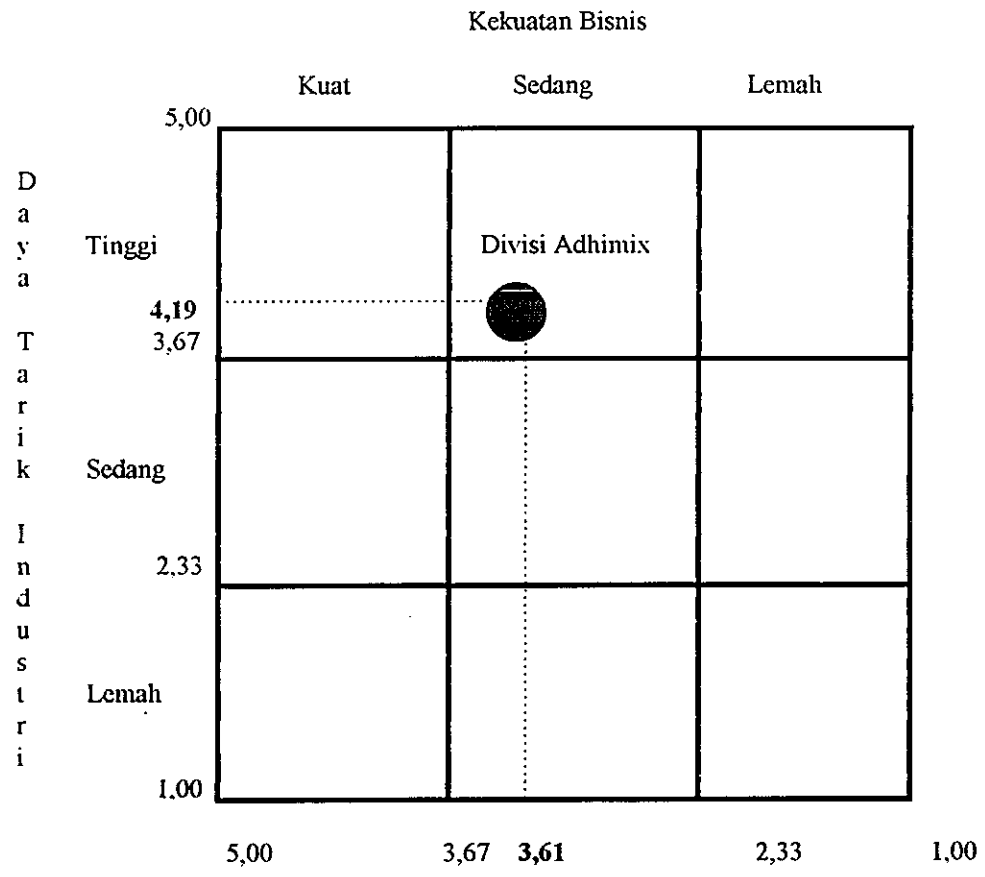
Tabel 5.8.
Perhitungan Nilai Faktor Daya Tarik Industri

Faktor Daya Tarik Industri	Bobot	Skor	Nilai
1. Potensi Pasar	0,13	4,11	0,53
2. Pertumbuhan Pasar	0,13	4,67	0,59
3. Kebijakan Pemerintah	0,11	3,78	0,4
4. Pertumbuhan Ekonomi	0,12	4	0,47
5. Pesaing	0,11	4,33	0,46
6. Hambatan Masuk	0,1	3,89	0,39
7. Tersedianya Sumber Daya	0,12	4,44	0,52
8. Teknologi	0,11	4,67	0,49
9. Globalisasi	0,09	3,67	0,35
Jumlah	1		4,19

Dari tabel diatas dapat diidentifikasi bahwa daya tarik industri dalam industri beton readymix di Surakarta yang merupakan peluang bagi Divisi Adhimix adalah potensi pasar, pertumbuhan pasar dan tersedianya sumber daya. Sedangkan faktor - faktor yang kurang menarik atau merupakan ancaman dalam industri beton readymix adalah faktor globalisasi karena dalam industri beton

readymix pemerintah tidak melarang adanya Penanaman Modal Asing. Padahal jika investor asing masuk dalam industri beton readymix, tidak hanya modal yang dibawa serta melainkan juga peralatan yang baru dan batching plant sistem komputerisasi yang serba canggih. Hal ini akan mengakibatkan persaingan dalam industri beton readymix akan semakin ketat.

Kekuatan bisnis yang diperoleh dari faktor internal adalah sedang untuk sumbu horizontal dan daya tarik industri yang diperoleh dari faktor eksternal adalah tinggi untuk sumbu vertikal. Berdasarkan hasil penilaian terhadap faktor-faktor kekuatan bisnis dan daya tarik industri dapat disusun Matriks GE & Mc. Kinsey yang akan menentukan posisi Divisi Adhimix dan sekaligus memberikan alternatif kebijakan yang disarankan bagi pengembangan usahanya. Posisi Divisi Adhimix dalam Matrik GE & Mc. Kinsey disajikan pada Gambar 5.1.

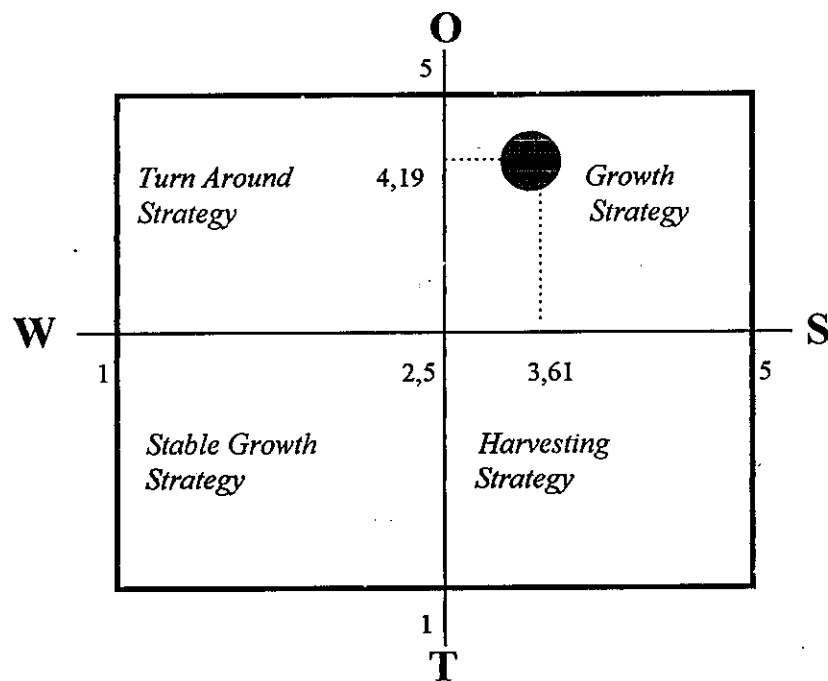


Gambar 5.1. Posisi Divisi Adhimix Dalam Matriks GE & Mc. Kinsey.

Dari gambar matriks diatas terlihat bahwa Divisi Adhimix berada pada posisi yang letaknya di tengah atas. Posisi ini disebut investasi untuk membangun secara selektif terhadap kekuatan yang dimiliki dan memperkuat kembali daerah pertahanan yang sudah diserang, maka pilihan strateginya adalah strategi agresif atau ekspansif.

5.3. Analisis SWOT

Dengan menggunakan dua tabel perhitungan kekuatan bisnis sebagai faktor internal atau *strength* dan *weakness* (S-W) serta tabel perhitungan daya tarik industri sebagai faktor eksternal atau *opportunity* dan *threat* (O-T) dengan nilai masing - masing sebesar 3,61 dan 4,19, dapat ditentukan posisi Divisi Adhimix dalam matriks SWOT. Posisi Divisi Adhimix dalam matriks SWOT disajikan pada Gambar 5.2.



Gambar 5.2. Posisi Divisi Adhimix Dalam Matriks SWOT

Berdasarkan pada matriks SWOT tersebut diatas, maka Divisi Adhimix berada pada posisi strategi *growth*. Di dalam matriks tersebut posisi Divisi

Adhimix merupakan kombinasi dari faktor internal dan faktor eksternal perusahaan yaitu S-W mempunyai angka 3,61 dan O-T mempunyai angka 4,19.

5.4. Implikasi Strategi

Berdasarkan hasil dari analisis matriks GE & Mc.Kinsey dan matriks SWOT, posisi Divisi Adhimix berada pada posisi strategi yang agresif (ekspansi) atau *growth*.

Oleh sebab itu maka alternatif strategi yang dapat diterapkan Divisi Adhimix, yang pertama adalah strategi penantang pasar, strategi generik, strategi agresif atau *growth* dan strategi fungsional yang ditempuh melalui strategi bauran pemasaran, yang untuk lebih jelasnya akan diuraikan lebih lanjut pada sub bab berikut ini.

5.4.1. Strategi Penantang Pasar

Dalam memasuki pasar yang bersaing di Surakarta guna memperoleh peningkatan pangsa pasar dengan harapan bahwa hal ini akan meningkatkan profitabilitas Divisi Adhimix, maka Divisi Adhimix perlu menentukan pesaing utamanya.

Dari hasil survey diketahui bahwa PT. Jaya Readymix merupakan *market leader* dalam industri beton readymix di kota Surakarta dengan pangsa pasar

sebesar 60% diikuti oleh PT. Bengawan Readymix diurutan kedua dengan pangsa pasar sebesar 40%. Oleh sebab itu Divisi Adhimix sebaiknya memilih perusahaan *runner up* sebagai pesaing utama yang merupakan perusahaan regional karena beresiko tinggi untuk menetapkan *market leader* sebagai pesaing utama yang merupakan pelopor dalam industri beton readymix yang memiliki keunggulan dalam hal permodalan dan teknologi. Setelah pesaing utama ditetapkan kemudian langkah selanjutnya adalah memilih strategi, dalam hal ini alternatif strategi yang diberikan adalah strategi menyamping (*flank attack*).

Ada dua dimensi strategis yang bisa dibidik dalam serangan sisi ini, yaitu geografis dan segmen. Serangan geografis yang ditujukan pada daerah - daerah pemasaran yang belum ditangani dengan baik oleh perusahaan *runner up* dan menutup segmen pasar yang selama ini belum dipenuhi oleh perusahaan *runner up*, seperti segmen pasar bangunan infrastruktur.

5.4.2. Strategi Bisnis Generik

Strategi Bisnis Generik yang dapat dipergunakan oleh Divisi Adhimix adalah Diferensiasi dimana Divisi Adhimix menjadi unik dalam beberapa dimensi, yaitu kecepatan dalam pengiriman, mutu beton dan image perusahaan.

Penerapan denda dalam kontrak jika terjadi keterlambatan dalam pengiriman akan memberikan jaminan dan rasa aman bagi pelanggan. Kemudian,

penggunaan bahan abu terbang (*fly ash*) sebagai bahan campuran pengganti semen yang komposisi fly ash dengan semen bisa mencapai 20%, dimana penggunaan fly ash ini akan mendukung efisiensi tanpa mengurangi kualitas produk. Image perusahaan yang membawa nama besar PT. Adhi Karya dan Sertifikasi ISO 9002 yang telah dimiliki Divisi Adhimix yang secara umum dihargai oleh konsumen dengan fokus pada segmen pelanggan besar.

5.4.3. Strategi Agresif /Growth

Strategi Agresif atau *growth* yang dapat dipergunakan oleh Divisi Adhimix adalah sebagai berikut :

1. Penetrasi pasar

Strategi penetrasi pasar dimaksudkan untuk menjangkau pasar beton readymix guna meningkatkan pangsa pasar pada pembeli potensial yang sudah ada. Strategi penetrasi pasar dilakukan dengan cara membagi kawasan Surakarta menjadi dua bagian agar kemampuan menyerap pasar lebih dalam, merebut pelanggan pesaing dengan menawarkan harga kompetitif dan atribut lebih, meningkatkan volume pembelian melalui *repeat buying*, menjaga dan meningkatkan citra perusahaan, meningkatkan pelayanan melalui konsultasi masalah teknis pelanggan yang relevan.

2. *Backward Integration*

Strategi *backward integration* dilakukan dengan tujuan untuk mengurangi ketergantungan perusahaan kepada pemasok, terutama untuk bahan baku utama seperti batu dan pasir. Namun selama strategi *backward integration* ini belum memungkinkan untuk dilaksanakan, maka Divisi Adhimix dapat mengatur dan mengendalikan pemasok dengan cara melakukan pembayaran material secara konsisten maupun permintaan barang yang dilakukan secara teratur serta mengikat pemasok dengan kontrak kerja .

5.4.4. Strategi Bauran Pemasaran

Strategi bauran pemasaran ditempuh melalui variabel - variabel pemasaran yang dapat diatur sedemikian rupa sehingga dapat meningkatkan penjualan perusahaan. Variabel - variabel tersebut terdiri dari Harga, Produk, dan Promosi , dalam penggunaannya variabel - variabel ini dapat dikombinasikan satu sama lain.

Untuk menghadapi persaingan dalam industri beton readymix di Surakarta, alternatif strategi bauran pemasaran yang dapat dilaksanakan oleh Divisi Adhimix adalah sebagai berikut :

1. Strategi Harga

Dalam memasuki pasar di Surakarta, Divisi Adhimix dapat menetapkan harga perkenalan lebih rendah daripada pesaing dengan pemberian potongan dalam jangka waktu tertentu. Hal ini perlu diperhatikan guna menarik langganan - langganan perusahaan pesaing. Pemberian potongan ini dapat dilakukan diluar harga jual beton readymix, seperti potongan pada biaya sewa pompa ataupun biaya tambahan pengiriman yang jaraknya lebih dari 25 km.

2. Strategi Produk

Divisi Adhimix dalam menetapkan strategi produknya selalu menjaga mutu produk betonnya, karena penggunaan produk beton readymix sangat terkait dengan pengalaman pelanggan terhadap mutu produk beton readymix.

3. Strategi Promosi

Untuk memperkenalkan produk betonnya dan memantapkan citra perusahaannya, Divisi Adhimix dapat melakukan promosi dalam peresmian - peresmian proyek di kawasan Surakarta dan sekitarnya, mengikuti pameran teknologi yang sering diadakan setiap tahun oleh instansi pemerintah maupun institusi pendidikan, seperti UNS Surakarta serta menghubungi instansi pemerintah seperti Dinas Pekerjaan Umum, Bappeda dan Perusahaan Swasta memberikan informasi mengenai keberadaan Divisi Adhimix di Surakarta dan

meminta informasi mengenai pembangunan di Surakarta dan sekitarnya terutama untuk proyek - proyek besar seperti gedung, drainase dan jalan tol.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Peluang pasar dalam industri beton readymix di Surakarta yang masih terbuka untuk tujuh tahun yang akan datang sejak tahun 1998 adalah sebesar 7.153 m³ atau 3,59% dari seluruh kebutuhan beton yang ada. Pada tahun 1999 sebesar 52.429 m³ atau 21,45% dari seluruh kebutuhan beton yang ada. Sementara pada tahun 2000 peluang Divisi Adhimix sebesar 83.440 m³ atau 30,29% dari seluruh kebutuhan beton yang ada, tahun 2001 sejumlah 148.058 m³ atau 43,54% dari seluruh kebutuhan beton, selanjutnya pada tahun 2002 adalah sebesar 164.884 m³ atau 46,20% dari keseluruhan beton yang ada dan pada tahun 2003 adalah sebesar 150.717 m³ atau 43,98% dari seluruh kebutuhan beton serta sebesar 90.885 m³ atau 32,13% dari seluruh kebutuhan beton yang tersedia. Peluang pasar Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah pada tahun 1998 sebesar 7.153 m³ masih belum mencukupi dibanding dengan rencana produksinya yaitu sebesar 10.000 m³. Namun peluang pasar Divisi Adhimix mengalami peningkatan yang cukup tinggi mulai tahun 1999 sebesar 21,45% dari realisasi yang dapat dipenuhi dari

seluruh kebutuhan beton yang ada rata - rata pertumbuhan peluang pasar selama tahun 1998 -2004 sebesar 36,16%. Dengan demikian Divisi Adhimix memiliki peluang pasar yang baik di Surakarta dengan peluang pasar yang tersedia pada selama tahun 1998 - 2004 rata - rata lebih besar dari target penjualan atau produksi yang telah ditetapkan oleh Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah.

2. Dari hasil analisis matriks GE & Mc. Kinsey, Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah berada pada posisi kekuatan bisnis sedang dan daya tarik industrinya tinggi dalam posisi demikian potensi bisnis untuk berkembang cukup besar dengan pilihan strategi yang dapat dilakukan adalah strategi agresif.
3. Dari hasil analisis matriks SWOT, Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah berada pada posisi strategi growth atau pertumbuhan.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan maka pada akhir tesis ini akan disampaikan beberapa saran yang mungkin dapat dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan dalam memilih strategi pemasaran bagi Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah.

Hal pertama yang harus dipastikan adalah keputusan untuk memasuki pasar industri beton readymix di Surakarta. Jika perusahaan memutuskan untuk memasuki pasar hendaknya terlebih dahulu memperbaiki target penjualannya

pada tahun 1998 karena peluang pasar yang tersedia belum memenuhi target penjualan dan juga pada tahun - tahun berikutnya dimana peluang pasar yang tersedia melebihi daripada target penjualan yang telah ditetapkan.

Dalam menetapkan strategi penyerangan untuk memasuki pasar di Surakarta Divisi Adhimix sebaiknya memilih perusahaan *runner up* sebagai pesaing utama yang merupakan perusahaan lokal dan memiliki kapasitas produksi *batching plant* yang lebih kecil dibandingkan dengan kapasitas produksi yang direncanakan oleh Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah. Untuk strategi bisnis generik yang sebaiknya dipergunakan oleh Divisi Adhimix adalah diferensiasi dimana Divisi Adhimix menjadi unik dalam beberapa dimensi seperti Image perusahaan yang membawa nama besar PT. Adhi Karya dan Sertifikasi ISO 9002 yang telah dimiliki Divisi Adhimix yang secara umum dihargai oleh konsumen dengan fokus pada segmen pelanggan besar.

Strategi agresif atau *growth* dapat dilakukan oleh Divisi Adhimix melalui penetrasi pasar dan *backward integration*. Strategi penetrasi dilakukan dengan cara membagi kawasan Surakarta menjadi dua bagian agar kemampuan menyerap pasar lebih dalam, merebut pelanggan pesaing, meningkatkan volume pembelian dan meningkatkan pelayanan. Sedangkan Strategi *backward integration* dengan membuka Quarry sendiri untuk menguasai bahan - bahan baku utama seperti batu dan pasir.

Strategi lainnya yang dapat dilakukan oleh Divisi Adhimix adalah strategi bauran pemasaran, strategi bauran pemasaran ini ditempuh melalui variabel - variabel harga, produk dan promosi. Strategi harga dalam memasuki pasar Surakarta adalah dengan menerapkan harga lebih rendah dibandingkan pesaing utama dalam jangka waktu tertentu. Kemudian strategi produk dilaksanakan dengan senantiasa menjaga mutu produk beton Divisi Adhimix. Sedangkan promosi untuk memperkenalkan produk betonnya dan memantapkan citra perusahaan ditempuh dengan mengikuti peresmian proyek di kawasan Surakarta dan sekitarnya, mengikuti pameran teknologi dan menghubungi instansi pemerintah seperti Dinas Pekerjaan Umum, BAPPEDA dan Perusahaan Swasta untuk menginformasikan keberadaan Divisi Adhimix di Surakarta dan meminta informasi mengenai pembangunan di Surakarta.

SUPLEMEN

“ Strategi Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah

Dalam Menghadapi Krisis Moneter “

Nilai tukar rupiah terhadap dollar yang semakin merosot sejak bulan Agustus 1997 sampai saat ini (bulan April 1998) sangat mempengaruhi usaha di sektor riil seperti halnya konstruksi dan suplainya. Melemahnya rupiah menyebabkan banyak proyek yang dijadwal ulang serta sulitnya likuiditas keuangan proyek sehingga terhentinya kegiatan aktivitas proyek. Hal ini sangat berpengaruh dalam pemasaran/penjualan produk beton readymix di akhir tahun 1997 hingga saat ini (April 1998).

Pada akhir tahun 1997 sampai dengan bulan April 1998 permintaan akan produk beton readymix di sejumlah kota - kota di pulau Jawa dan khususnya di kota Surakarta tiap bulannya telah mengalami penurunan rata - rata sebesar 50% dibandingkan dengan bulan - bulan sebelumnya. Disamping itu rencana pembangunan jaringan jalan tol Jogja - Solo - Semarang (JogloSemar) dan jalan tol untuk lintas selatan Jawa yang menghubungkan Propinsi Jawa Tengah dengan Propinsi Jawa Timur yang semula diharapkan menjadi peluang pasar bagi Divisi Adhimix di Surakarta. Namun dengan adanya Keputusan Presiden (Keppres) Nomor 39/1997 tentang penangguhan dan pengkajian kembali Proyek

- Proyek Pemerintah, BUMN, dan Swasta yang berkaitan dengan Pemerintah/BUMN. Termasuk di dalamnya sejumlah proyek tol di Jawa Tengah juga ikut ditangguhkan pelaksanaannya sampai keadaan memungkinkan.

Yang dimaksud dengan proyek yang ditangguhkan adalah proyek yang belum berjalan dan saat ini dapat ditangguhkan pelaksanaannya sampai keadaan ekonomi pulih kembali. Sedangkan proyek yang dikaji kembali adalah proyek yang dilakukan pengkajian ulang, dan berdasarkan hasil kajian dapat diteruskan, ditangguhkan, atau dijadwalkan kembali

Proyek - proyek yang ditangguhkan yang berkaitan dengan penelitian ini adalah jalan tol Semarang - Solo, Solo - Mantingan, Mantingan - Ngawi dan Ngawi - Caruban. Seluruh ruas tol ini di bawah tanggung jawab PT. Jasa Marga. Untuk proyek swasta/ BUMN yang harus dikaji kembali adalah pembangunan jalan tol Solo -Yogya (bagian dari segitiga JogloSemar). Dengan adanya penangguhan proyek - proyek tersebut maka permintaan untuk kebutuhan beton jalan tol tersebut juga ikut mengalami penundaan. Hal yang sama juga terjadi pada proyek - proyek bangunan pertokoan dan industri di Surakarta yang berkaitan dengan penelitian ini seperti proyek Solo Shopping Centre, industri pakaian jadi dan industri barang - barang plastik.

Permintaan industri beton readymix di Surakarta yang mengalami penurunan sebesar 50% sehingga jumlah permintaan beton readymix adalah

sebesar 39.500 m³ pada tahun 1998 dan diperkirakan pertumbuhan sebesar 1% dengan jumlah permintaan sebesar 39.985 m³ pada tahun 1999. Kemudian pada tahun 2000 pertumbuhannya diperkirakan hanya 2% dengan jumlah permintaan sebesar 40.693 m³. Penurunan terhadap permintaan industri beton campuran siap pakai di Surakarta ini mengakibatkan kecilnya peluang pasar Divisi Adhimix, karena dengan jumlah permintaan sebesar rata - rata 40.000 m³ pertahun dapat dipenuhi oleh kedua produsen beton readymix di Surakarta. Oleh karena itu Divisi Adhimix sebaiknya menunda rencana pendirian batching plant di Surakarta sampai kondisi perekonomian pulih kembali.

Krisis moneter yang sampai saat ini (April 1998) melanda perekonomian Indonesia, masih berdampak negatif terutama bagi sektor jasa konstruksi. Dalam menghadapi situasi yang serba sulit dan tidak menentu ini Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah perlu menerapkan strategi yang tepat agar dapat tetap bertahan. Oleh sebab itu alternatif strategi yang dapat dilakukan secara fungsional oleh Divisi Adhimix adalah sebagai berikut.

1. Bidang Sumber Daya Manusia

Langkah pertama yang dapat dilakukan adalah dengan mengurangi jumlah jam kerja dalam satu hari atau jumlah hari kerja dalam seminggu dan meniadakan jam kerja lembur. Langkah kedua yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan penghapusan tunjangan - tunjangan kesejahteraan atau

pemotongan gaji karyawan. Langkah ketiga adalah dengan merumahkan sementara sebagian karyawan Divisi Adhimix sampai situasi membaik kembali. Kemudian upaya terakhir adalah melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) sebagian karyawan Divisi Adhimix, namun upaya terakhir ini sedapat mungkin dihindari jika dengan langkah - langkah pertama, kedua dan ketiga perusahaan masih dapat bertahan.

2. Bidang Administrasi Keuangan

Efisiensi dalam bidang administrasi keuangan dapat dilakukan dengan penghematan dalam pengeluaran - pengeluaran biaya overhead seperti biaya - biaya operasional kantor dan plant. Disamping itu bidang administrasi keuangan juga perlu memperkuat penagihan sehingga akan sangat membantu keuangan perusahaan dalam situasi yang sulit dan tidak menentu ini.

3. Bidang Pemasaran

Dari bidang pemasaran, dengan melihat jumlah permintaan beton readymix yang mengalami penurunan, maka penerapan strategi harga hendaknya sama atau jika memungkinkan bisa lebih rendah dibandingkan dengan harga pesaing tanpa mengabaikan perolehan keuntungan karena persaingan harga yang semakin ketat.

Selain hal diatas Divisi Adhimix dapat lebih menggiatkan sistem pemasaran dengan cara jemput bola, mencari pasar dengan *door to door*

(keliling) dan seluruh karyawan dari bidang selain pemasaran juga ikut aktif berfungsi sebagai sales. Dalam melakukan pencarian pasar ini tidak hanya difokuskan kepada pelanggan besar tetapi juga pelanggan individu secara selektif yang mempunyai likuiditas baik untuk membantu arus cash flow.

Langkah - langkah efisiensi di segala bidang Divisi Adhimix Kawasan Jawa Tengah hendaknya dilaksanakan dengan tidak mengabaikan faktor terpenting dalam bisnis beton readymix, yakni mutu beton readymix karena dalam bisnis beton readymix, masalah mutu memang menduduki peringkat nomor satu yang menentukan maju mundurnya suatu perusahaan beton readymix. Sebagai contoh, jika suatu bangunan roboh atau mengalami kerusakan karena mutu beton readymix yang kurang baik maka kredibilitas Divisi Adhimix di mata pelanggan akan berkurang. Langkah - langkah efisiensi yang diterapkan dalam tiga bidang yaitu sumber daya manusia, administrasi keuangan dan pemasaran dengan didukung budaya perusahaan dalam suatu *team work* akan menambah loyalitas karyawan yang selama ini telah terbentuk dan tertanam di sanubari seluruh karyawan Divisi Adhimix khususnya Kawasan Jawa Tengah, sehingga diharapkan manajemen perusahaan akan mudah memotivasi karyawannya dalam menghadapi krisis moneter yang telah berkembang menjadi krisis ekonomi di Indonesia saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

Aaker D.A., *Strategic Market Management*, Fourth Edition, John Wiley & Sons Inc., New York, 1995.

Capricorn Indonesia Consultant, *Studi Tentang Industri Dan Pemasaran Beton Campuran Siap Pakai Di Pulau Jawa, 1996/1997*, CIC, Jakarta, 1996.

Dibb, Simkin, Pride, Ferrel., *Marketing Concepts and Strategies*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1994.

Glueck, W.F, and Jauch, L. R., *Strategic Management and Bussiness Policy, Second Edition*, Mc Graw-Hill, Inc, 1989.

Koentjaraningrat., *Metode - Metode Penelitian Masyarakat*, PT. Gramedia, Jakarta, 1977.

Kotler. P., *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Seventh Edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall International, Inc, New Jersey, 1991.

Lancaster, Geoffrey A., *Essential of Marketing*, Second Edition, Mc Graw-Hill, Singapore, 1994.

Pilborough L., *Inspection of Industrial Plant, A Survey of Quality Assurance, Safety and Standards*, Gower Publishing Company Ltd., 1989

Porter. M.E., *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Edisi keenam, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1993.

Porter. M.E., *Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1994

PT. Jasa Marga (Persero)., *Laporan Akhir Studi Pendahuluan Rencana Jalan Tol Semarang - Batang*, PT. Jasa Marga, 1990.

Rangkuti Freddy, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997

Soeharto Iman, *Manajemen Proyek Industri, persiapan pelaksanaan dan pengelolaan*, Penerbit Erlangga, 1992

Soeharto Iman, *Manajemen Proyek, Dari Konseptual sampai Operasional*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1995.

Subagyo Pangestu, *Forecasting Konsep dan Aplikasi*, Edisi kedua, BPFE Yogyakarta, 1986.

Supranto, J., *Statistik, Teori dan Aplikasi*, Edisi Kelima, Jilid 1 dan 2, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1994.

Suseno, Hg., *Indikator Ekonomi: Dasar Perhitungan Perekonomian Indonesia*, Penerbit Kanisius, Yogyakarta, 1990

Tjiptono Fandy., *Strategi Pemasaran*, Edisi II, Penerbit Andi, Yogyakarta, 1997

Umar Husein., *Studi Kelayakan Bisnis : Manajemen, Metode & Kasus*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997.

Urban, G.L. and Star, S.H., *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis, and Decisions*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc, New Jersey, 1991.

Widiyanto Ibnu., *Persaingan Strategik : Proses Aplikatif SWOT dan Implikasi Strategi*, Badan Penerbit IPWI, Jakarta, 1996.

_____, *Meneliti Reteksturisasi Jalan Beton*, Konstruksi : Konsultan Kontraktor, Bahan dan Alat, Mei, 72 -73, 1990.

_____, *Beton Mutu Tinggi : Bagaimana Prospek Pemakaiannya di Indonesia ?*, Konstruksi : Konsultan Kontraktor, Bahan dan Alat, Februari, 35-36, 1991

_____, *Industri Konstruksi dalam Perspektif PJPT II*, Konstruksi: Konsultan Kontraktor , Bahan dan Alat, April, 30 - 34, 93-97, 1993.

_____, *Seputar sertifikasi ISO 9000*, Konstruksi : Konsultan Kontraktor, Bahan dan Alat, September, 73-74, 1994.

_____, *ISO - 9000, Bukan Keharusan Melainkan Kebutuhan*, Konstruksi : Konsultan Kontraktor, Bahan dan Alat, Februari, 36 - 40, 42, 1996.

_____, *Sudahkah Saatnya Beton Mutu Tinggi Diproduksi di Indonesia ?*, Konstruksi : Kontraktor, Bahan dan Alat, Maret, 26 - 31, 96 - 97, 1996.

_____, *Pasar Readymix Tetap Cerah*, Konstruksi : Kontraktor, Bahan dan Alat, Februari, 61, 1997