

**ANALISIS SWOT UNTUK IDENTIFIKASI FAKTOR-FAKTOR STRATEGIK PERUSAHAAN
DALAM PROSES PERUMUSAN STRATEGI MANUFAKTUR
PT. NAYATI INDONESIA**

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

N a m a : Susatyo Nugroho W P

N I M : C.102940046

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 1999**

**ANALISIS SWOT UNTUK IDENTIFIKASI FAKTOR-FAKTOR STRATEGIK PERUSAHAAN
DALAM PROSES PERUMUSAN STRATEGI MANUFAKTUR
PT. NAYATI INDONESIA**

TESIS

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

Diajukan oleh :

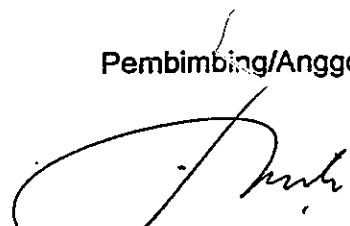
Nama : Ir. Susatyo Nugroho W P
NIM : C.102940046

Disetujui Oleh Pembimbing,

Pembimbing Utama/Ketua,


DR. Imam Ghozali, M.Co, Akt
Tanggal : 15 Januari 1999

Pembimbing/Anggota,


Drs. H. Sugeng Pamudji, M.Si, Akt
Tanggal : 15 Januari 1999

Tesis berjudul
**ANALISIS SWOT UNTUK IDENTIFIKASI FAKTOR-FAKTOR STRATEGIK PERUSAHAAN
DALAM PROSES PERUMUSAN STRATEGI MANUFAKTUR
PT. NAYATI INDONESIA**

yang dipersiapkan dan disusun oleh :
Susatyo Nugroho W P
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 4 Pebruari 1999
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing Utama/Ketua

Anggota Dewan Penguji Lain

DR. Imam Ghozali, M.Com, Akt
NIP 131620152

Prof. Drs. Soehardjo

Pembimbing/Anggota

Drs. H. Sugeng Pamudji, M.Si, Akt
NIP 130808732

Drs. Sugiono, MSIE

Drs. Arifin Sabeni, M.Com Hons

Semarang, 4 Pebruari 1999
Program Studi Magister Manajemen,
Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro,
Ketua Program Studi,

Prof. DR. Soewito
NIP 130259909

ABSTRACT

PT. Nayati Indonesia, places on Terboyo Megah Industrial Park Semarang is, a stainless steel kitchen equipment manufacturing company. This company grows very fast since it founded at 1983, and in the middle of 1997, it has been had total assets about twenty billion Rupiahs. Effort fields of PT. Nayati Indonesia is merely specialized as a product making company (manufacturer).

Until last of June 1997, customer prospective number (prospect) who canceled their project to buy PT. Nayati Indonesia's products increase gradually. So, nominally selling number increase though, however percentration of prospect realization decrease sharply, up to 59,44%. This percentration decreasing was not only caused the missing PT. Nayati Indonesia's opportunity to make ROE more profitable such as required by share-holders, but further more it also caused negative market perception and image to PT. Nayati Indonesia. As several condition, consider necessary to PT. Nayati Indonesia reexamines its functional field work, especially on manufacturing functional fields. Which has been its effort specialization.

It is important to PT. Nayati Indonesia to change its decision making policy with intuitive and closed performance, to be formerly decision making policy in a strategic decision model, so that it can be known and accomplished by whole of management level. Therefore, to search the company matter also abbreviate a satisfy solution through strategic decision, need strategic management framework. This framework consists of three process steps namely strategy abbreviation process (consists of SWOT Analysis to identify company strategic factors), strategy accomplishment process and strategy evaluation process.

The SWOT analysis has been applied to PT. Nayati Indonesia enable the company identifies its external strategic factors (opportunity and threat factors), also internal strategic factors (strength and weakness factors). Based on strategic factors mentioned it has been arranged ESFAS matrix score 2,74 and ISFAS matrix score 2,78. This scores mean that PT. Nayati Indonesia responded fine enough to its strategic factors, which scores far form level 2, that is medium of *outstanding* score (4) and *poor* score (1). It means company strengths capability overcome its weakness capability. Thus, the company will be able to exploitate the available oppurtunity and also eliminate threat surround it.

According ISFAS and ESFAS matrix score, and also used I/E matrix model, strategy on SBU level the main feature is accomplish stability strategy, by focus on consolidation effort and efficiency on whole of company functional levels availabled (on-line), to increase company performance as an efforts to get rid of missing of selling/profit. Anyway, with SWOT matrix model and concerning at structural conditioners from corporate level (PT. Nayati Holding), detail strategy on SBU level is W-O strategy, consist of four matter. The main focus of this strategy is on manufacturing performance improvement. To support that matter, strategy on manufacturing functional level explains need to apply Manufacturing Resource Planning (MRP II) concept, as the most accurate design on production process planning and control.

ABSTRAKSI

PT. Nayati Indonesia yang terletak di Kawasan Industri Terboyo Megah Semarang adalah perusahaan manufaktur Stainless Steel Kitchen Equipment (Peralatan Dapur Boga Dari Bahan Stainless Steel). Perusahaan ini berkembang sangat pesat sejak didirikan pada tahun 1983, dan pada pertengahan tahun 1997 telah memiliki total assets lebih kurang duapuluh milyar rupiah. Bidang usaha PT. Nayati Indonesia dikhususkan hanya selaku perusahaan pembuat produk (manufaktur).

Sampai dengan akhir Juni tahun 1997 jumlah calon customer (*prospek*) yang membatalkan rencananya membeli produk PT. Nayati Indonesia terus meningkat. Akibatnya, walaupun secara nominal jumlah penjualan tetap meningkat, tetapi prosentase realisasi prospek menurun secara tajam hingga 59,44%. Penurunan prosentase ini tidak saja berakibat hilangnya kesempatan bagi PT. Nayati Indonesia untuk membuat ROE yang lebih profitable seperti yang dituntut oleh para pemegang saham, tetapi lebih dari itu menyebabkan pula persepsi pasar dan image terhadap PT. Nayati Indonesia menjadi buruk. Dengan kondisi demikian PT. Nayati Indonesia harus menelaah kembali kinerja bidang fungsionalnya, khususnya pada bidang fungsional manufaktur yang menjadi spesialisasi usahanya.

Merupakan hal yang sangat penting bagi PT. Nayati Indonesia untuk mengubah pola pengambilan kebijakan selama ini yang bersifat intuitif yang tertutup, menjadi pola pengambilan kebijakan secara formal dalam suatu bentuk model keputusan strategik, agar dapat diketahui dan dilaksanakan oleh seluruh tingkatan manajemen. Oleh karena itu, untuk meneliti permasalahan perusahaan serta merumuskan suatu pemecahan yang memadai melalui keputusan-keputusan strategik, digunakan kerangka kerja manajemen strategik. Kerangka kerja ini terdiri atas tiga tahapan proses berupa proses perumusan strategi (yang terdiri atas analisa SWOT untuk identifikasi faktor-faktor strategik perusahaan), pengembangan alternatif-alternatif strategi dan perumusan strategi yang tepat), proses pelaksanaan strategi dan proses evaluasi strategi.

Analisis SWOT yang dilakukan terhadap PT. Nayati Indonesia memungkinkan perusahaan mengidentifikasi faktor-faktor strategik eksternal (faktor peluang dan ancaman) serta faktor-faktor strategik internal (faktor kekuatan dan kelemahan). Atas dasar faktor-faktor strategik tersebut telah disusun matriks ESFAS dengan nilai 2,74 dan matriks ISFAS dengan nilai 2,78. Skor ini menunjukkan bahwa PT. Nayati Indonesia melakukan respon yang cukup baik terhadap faktor-faktor strategiknya, dimana skor berada cukup jauh diatas skor 2 yang merupakan batas tengah antara skor *outstanding* (4) dengan skor *poor* (1). Ini berarti kekuatan yang dimiliki perusahaan mampu melebihi kelemahan yang ada. Dengan demikian perusahaan akan mampu mengeksplotasi peluang yang ada serta mengeliminir ancaman yang mengitarinya.

Dengan mendasarkan diri atas skor matriks ISFAS dan ESFAS tersebut, serta menggunakan model I/E Matrix, strategi ditingkat unit bisnis secara garis besar adalah melakukan strategi stabilitas, dengan menekankan diri pada usaha konsolidasi dan peningkatan efisiensi pada segala bidang fungsional perusahaan yang telah ada (berjalan), dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sebagai upaya menghindari kehilangan penjualan/profit. Kemudian melalui model SWOT matrix dan memperhatikan structural conditioners dari tingkatan korporat (PT. Nayati Holding), detail strategi di tingkat unit bisnis adalah strategi W-O yang terdiri dari empat hal. Penekanan utama strategi ini adalah pada perbaikan kinerja manufaktur. Untuk mendukung hal-tersebut, strategi di bidang fungsional manufaktur menyatakan perlunya mengaplikasikan konsep Manufacturing Resource Planning (MRP II), sebagai desain yang paling tepat dalam perencanaan dan pengendalian proses produksi.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Mahaesa, karena hanya dengan perkenan-Nya lah, Tesis dengan judul *Analisis SWOT Untuk Identifikasi Faktor-faktor Strategik Perusahaan Dalam Proses Perumusan Strategi Manufaktur PT. Nayati Indonesia* ini dapat diselesaikan dengan baik. Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.

Untuk penyusunan Tesis ini penulis mendapatkan bantuan, petunjuk dan bimbingan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima-kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. DR. Soewito, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Bapak DR. Imam Ghozali, M.Com, Akt., selaku Pembimbing I (Utama) Tesis ini.
3. Bapak Drs. H. Sugeng Pamudji, M.Si, Akt., selaku Pembimbing II Tesis dan Bapak Prof. Drs. Soehardjo yang telah banyak memberikan bantuan sumbang saran.
4. Seluruh staf pengajar Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang tidak dapat disebutkan satu - persatu.
5. Bapak Thendy Susanto, Bapak Freddy Susilo dan seluruh jajaran manajemen PT. Nayati Indonesia yang telah banyak memberikan bantuan data.
6. Istri dan seluruh keluarga, Bapak, Ibu, Kakak, Adik-adik yang selalu memberikan dukungan moril dan doa.

Penulis menyadari bahwa Tugas Sarjana ini masih belum sempurna, mengingat berbagai keterbatasan yang ada. Untuk itu saran dan kritik yang bertujuan untuk penyempurnaan Tesis ini akan penulis terima dengan baik. Akhirnya, semoga penulisan Tugas Sarjana ini akan bermanfaat bagi seluruh pembaca.

Semarang, 4 Pebruari 1999

Penulis,

Susatyo Nugroho W P

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRACT	iv-v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Kegunaan Penelitian	8
BAB II. KAJIAN TEORI	10
2.1. Telaah Pustaka	10
2.1.1. Dasar-dasar Manajemen Strategik	10
2.1.2. Manajemen Strategik Dalam Hierarki Organisasi Perusahaan ..	12
2.1.3. Proses dan Model Manajemen Strategik	14
2.1.4. Manajemen Strategik dan Konsep Keunggulan Bersaing	15
2.1.5. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal	16
2.1.6. Konsep Dasar Strategi Fungsional	24
2.1.7. Manufaktur Sebagai Bidang Fungsional Perusahaan	26

2.1.8. Strategi Pada Bidang Fungsional Manufaktur Untuk Menciptakan Distinctive Competence	38
2.2. Penelitian Terdahulu	44
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis	46
BAB III. METODE PENELITIAN	48
3.1. Jenis dan Sumber Data Yang Digunakan	48
3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	49
3.3. Metode Pengumpulan Data	51
3.4. Teknik Yang Digunakan Dalam Pengolahan Data	52
3.4.1. Teknik Untuk Penentuan Rating Bobot Kepentingan Faktor- faktor Strategik Eksternal dan Internal	52
3.4.2. Teknik Untuk Penentuan Rating Nilai Dari Faktor-faktor Strategik Eksternal dan Internal	55
BAB IV. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN DAN PAPARAN KASUS	57
4.1. Gambaran Umum PT. Nayati Indonesia	57
4.2. Kondisi Umum Keuangan PT. Nayati Indonesia	64
4.3. Aktifitas Manufaktur Pada PT. Nayati Indonesia	66
4.4. Proses Pemesanan (Order) Produk	73
4.5. Paparan Kasus	76
BAB V. PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN	79
5.1. Analisis Lingkungan Eksternal	79
5.1.1. Analisis Lingkungan Makro PT. Nayati Indonesia	79
5.1.2. Analisis Lingkungan Industri	83
5.2. Analisis Lingkungan Internal	90

5.3. Faktor-faktor Strategik Eksternal dan Internal	91
5.3.1. Faktor-faktor Strategik Eksternal	91
5.3.2. Faktor-faktor Strategik Internal	93
5.4. Matriks ESFAS dan ISFAS	97
5.4.1. Matriks ESFAS	97
5.4.2. Matriks ISFAS	100
5.5. Matriks Internal-Eksternal (I/E Matrix)	103
5.6. SWOT Matrix	104
5.7. Kebijakan Di Tingkat korporat (Perusahaan Holding) Sebagai Structural Conditioners	109
5.8. Perumusan Strategi di Tingkat Unit Bisnis	114
5.9. Perumusan Strategi Fungsional Manufaktur	118
5.9.1. Manufacturing Intelligence	122
5.9.2. Major Categories of Strategic Decisions Linked to Manufacturing	125
5.9.3. Kinerja Manufaktur PT. Nayati Indonesia Pada Saat Ini Dalam Terminologi Cost, Quality, Flexibility, dan Delivery	126
5.9.4. Rumusan Akhir Strategi Manufaktur	128
5.9.5. Implikasi Strategik	135
5.9.6. Konsep Manufacturing Resource Planning (MRP II) Sebagai Implementasi Strategi Manufaktur PT. Nayati Indonesia	136
BAB VI. PENUTUP	142
6.1. Kesimpulan	142
6.2. Saran	148

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1. Contoh Tabel Pengolahan Data Primer	55
Tabel 4.1. Komposisi Pemegang Saham PT. Nayati Indonesia Per-30 Juni 1997 ...	58
Tabel 4.2. Data Penjualan Per-30 Juni 1997	60
Tabel 4.3. Perhitungan Laba Rugi PT. Nayati Indonesia Periode 1 Januari 1997 s/d 30 Juni 1997	64
Tabel 4.4. Neraca PT. Nayati Indonesia Per-30 Juni 1997	65
Tabel 4.5. Prosentase Realisasi Prospek PT. Nayati Indonesia Tahun 1991 s/d 30 Juni 1997	76
Tabel 5.1. Faktor-faktor Strategik Eksternal PT. Nayati Indonesia	93
Tabel 5.2. Pendefinisian Faktor Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan PT. Nayati Indonesia	95
Tabel 5.3. Faktor-faktor Strategik Internal PT. Nayati Indonesia	96
Tabel 5.4. Matriks ESFAS PT. Nayati Indonesia	99
Tabel 5.5. Matriks ISFAS PT. Nayati Indonesia	102
Tabel 5.6. Major Categories of Strategic Decisions Linked to Manufacturing	125
Tabel 5.7. Kinerja Manufaktur PT. Nayati Indonesia Dalam Terminologi Cost, Quality, Flexibility dan Delivery	126

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Pola Berpikir Secara Strategi	10
Gambar 2.2. Proses Formal Perumusan Strategi	13
Gambar 2.3. Proses Manajemen Strategi	15
Gambar 2.4. Elemen Struktur Industri : Porter's Five Forces Model	19
Gambar 2.5. Analisis Rantai Nilai (Value Chain)	22
Gambar 2.6. The Central Areas of Fucntional Strategy as Derived from Value Chain	25
Gambar 2.7. Skema Sistem Manufaktur	28
Gambar 2.8. Interaction of Manufacturing with Basic External Market Through The Mediation of Other Function	40
Gambar 2.9. Proportion of Manufacturing Lead Time	42
Gambar 2.10. Major Categories of Strategic Decision Linked to Manufacturing and TheirRelationship with Basic External Market	43
Gambar 2.11. Kerangka Pemikiran Teoritis Proses Perumusan Strategi	47
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Nayati Indonesia per 30 Juni 1997	62
Gambar 4.2. Struktur Organisasi PT. Nayati Holding per 30 Juni 1997	63
Gambar 4.3. Aliran Dokumen dalam Proses Pemesanan Produk PT. Nayati Indonesia	75
Gambar 5.1 Rantai Nilai (Value Chain) untuk PT Nayati Indonesia	91
Gambar 5.2. Internal - External (I/E) Matrix	103

	Halaman
Gambar 5.3. SWOT Matrix	105
Gambar 5.4. SWOT Matrix untuk PT Nayati Indonesia	107
Gambar 5.5. Tahapan Proses Perumusan Strategi di Tingkat Unit Bisnis ...	117
Gambar 5.6. Tahapan Proses Perumusan Strategi Manufaktur	122
Gambar 5.7. Tahapan Proses Perumusan Strategi Manufaktur PT Nayati Indonesia	129
Gambar 5.8. Matriks untuk Penentuan Desain Perencanaan dan Pengendalian Proses Produksi	137
Gambar 5.9. Sistem Manufacturing Resource Planning	139

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A. Daftar Pertanyaan (Kuisisioner) Faktor Strategik Eksternal dan Faktor Strategik Internal	A1-A6
Lampiran B. Tabel Pengolahan Data Primer Untuk Penentuan Rating Bobot Kepentingan Faktor-faktor Strategik Eksternal	B1-B3
Lampiran C. Tabel Pengolahan Data Primer Untuk Penentuan Rating Bobot Kepentingan Faktor-faktor Strategik Internal	C1-C3
Lampiran D. Contoh Produk-produk PT. Nayati Indonesia	D1-D9

B A B I

P E N D A H U L U A N

1. 1. LATAR BELAKANG MASALAH

Perkembangan dunia bisnis saat ini berlangsung sangat cepat dan membuat pihak-pihak yang terlibat didalamnya harus bekerja keras agar dapat mempertahankan keunggulannya dalam persaingan. Jika pada zaman dahulu perusahaan hanya mencari keuntungan semata, saat ini semua aspek pada perusahaan harus bertumpu pada pola berpikir secara strategik.

PT. Nayati Indonesia yang terletak di Kawasan Industri Terboyo Megah Semarang adalah perusahaan manufaktur Stainless Steel Kitchen Equipment (Peralatan Dapur Boga Dari Bahan Stainless Steel). Perusahaan ini berkembang sangat pesat sejak didirikan pada tahun 1983, dan pada pertengahan tahun 1997 telah memiliki total assets lebih kurang duapuluh milyar rupiah. Bidang usaha PT. Nayati Indonesia dikhususkan hanya selaku perusahaan pembuat produk (manufaktur). Pemasaran dan penjualan kepada customer dilakukan oleh perusahaan lain yaitu PT. Makna Karya Bakti, yang bersama PT. Nayati Indonesia dan beberapa anak perusahaan (operating company) yang lain, tergabung dalam PT. Nayati Holding.

Produk-produk dari PT. Nayati Indonesia menggunakan merek *Nayati* dan dibagi dalam dua jenis, yaitu :

1. *Stainless Steel Kitchen Equipment* (seperti sink table, cabinet, fast food table dan item-item produk lain).
2. *Gas Equipment* (seperti kompor gas, oven, boiling pan dan item-item produk lain).

Kedua jenis produk tersebut berorientasi kepada sistem dapur boga untuk jasa penyediaan makanan (*food services*), sehingga disainnya relatif berbeda dengan disain

dapur masak yang ada pada kebanyakan rumah-tangga, walaupun tidak menutup kemungkinan penggunaan oleh rumah-tangga perorangan

Sesuai kebijakan perusahaan holding, kegiatan usaha PT. Nayati Indonesia dikhususkan hanya pada kegiatan manufaktur saja dan tidak diperbolehkan melakukan penjualan langsung kepada customer. Atas dasar kebijakan ini, maka PT. Nayati Indonesia melakukan *intra company pricing* kepada PT. Makna Karya Bakti, dengan *mark up* sebesar 30% dari harga pokok penjualan.

Dengan kebijakan proporsi *mark up* sebesar 30%, serta mengingat bahwa kepemilikan saham pada perusahaan-perusahaan dibawah PT. Nayati Holding sifatnya berlapis-lapis, para pemegang saham menentukan bahwa pada tahun 1997-1998 *profitability ratio* yang ditunjukkan oleh *ROE* harus berada dikisaran 2% diatas suku bunga simpanan tabungan, dengan *profit margin* harus berada disekitar kisaran 12%.

Jika hanya melihat secara sekilas kondisi-kondisi umum perusahaan PT. Nayati Indonesia, akan terdapat penilaian seolah-olah perusahaan telah menjalankan roda usahanya dengan baik, sebagai hasil dari kerja keras seluruh tingkatan manajemen. Namun sesungguhnya, seperti yang diakui oleh pemilik perusahaan yang bersangkutan, proses penyusunan kebijakan-kebijakan dan pembuatan keputusan-keputusan dalam perusahaan tersebut masih bersifat konvensional, bahkan cenderung tradisional.

Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan manajerial untuk melakukan pola berpikir secara strategik dalam mengambil keputusan-keputusan yang bersifat strategik di dalam perusahaan, sangat terbatas. Sedangkan para pemegang saham selaku pemilik perusahaan, berlatar-belakang/ usaha dagang keluarga turun-temurun yang lebih terbiasa untuk mengambil kebijakan secara intuitif. Akibat keadaan tersebut, proses perencanaan, implementasi dan pengawasan kebijakan dilakukan secara sangat longgar dan tidak pernah diformalkan dalam suatu bentuk model keputusan strategik, yang seharusnya bisa diketahui dan dilaksanakan oleh seluruh tingkatan manajemen.

Pesatnya perkembangan PT. Nayati Indonesia, lebih banyak lahir dari gabungan antara intuisi bisnis yang matang dengan kondisi eksternal yang mendukung, seperti peningkatan secara drastis kegiatan pembangunan berupa proyek-proyek infrastruktur, meningkatnya secara luar biasa golongan menengah sebagai hasil pembangunan, policy pemerintah yang mendukung investasi, fenomena globalisasi dan sebagainya.

Pada RUPS Juli 1997, para pemegang saham PT. Nayati Indonesia mengeluhkan bahwa walaupun secara nominal jumlah penjualan meningkat, namun jumlah calon customer (prospek) yang membatalkan rencananya membeli produk PT. Nayati Indonesia terus meningkat. Akibatnya prosentase realisasi prospek menurun secara tajam, bahkan pada pertengahan tahun 1997 jauh menurun hingga tinggal 59,44% saja. Penurunan prosentase realisasi prospek yang sedemikian tajam mengakibatkan PT. Nayati Indonesia kehilangan kesempatan untuk dapat memenuhi permintaan *ROE* (Return On Equity) dari para pemegang saham yang berkisar 14%. Para pemegang saham mengatakan bahwa walaupun proporsi *mark up* dari intra company pricing yang dilakukan PT. Nayati Indonesia hanya sebesar 30%, tetapi bila prosentase realisasi prospek yang dicapai tinggi, target *ROE* tetap dapat tercapai.

Meningkatnya pembatalan pesanan oleh calon customer (prospek) ini menjadi permasalahan yang sangat serius dan mendesak untuk segera dipecahkan oleh manajemen PT. Nayati Indonesia. Hal ini mengingat bahwa dengan kondisi tersebut, tidak hanya target *ROE* saja yang menjadi tidak terpenuhi, namun kondisi ini terutama juga menjadi iklan yang jelek bagi PT. Nayati Indonesia. Akibatnya persepsi pasar dan image terhadap PT. Nayati Indonesia menjadi buruk.

Dalam menghadapi permasalahan di atas, PT. Nayati Indonesia harus menelaah kembali kinerja seluruh bidang fungsionalnya agar dapat diketahui hal-hal yang mengakibatkan pembatalan secara besar-besaran pesanan oleh prospek tersebut. Khusus terhadap bidang fungsional manufaktur, PT. Nayati Indonesia harus memberikan perhatian yang ekstra, karena selaku perusahaan yang bertindak

khusus hanya sebagai pembuat produk (manufaktur) saja, penilaian customer atau calon customer terhadap kinerja perusahaan secara umum lebih banyak ditentukan oleh kinerja manufakturnya.

Dengan tingkat persaingan dalam kegiatan bisnis saat ini yang semakin tinggi, maka dalam menanggapi setiap permasalahan yang timbul dalam kegiatan usahanya, manajemen puncak PT. Nayati Indonesia harus melakukan pengambilan keputusan-keputusan yang bersifat strategik secara formal, melalui kerangka kerja manajemen strategik. Kerangka kerja ini lahir melalui pengkombinasian pola berpikir strategik dengan proses manajemen. Secara garis besar, kerangka kerja manajemen strategik melalui tiga tahapan proses berupa proses perumusan strategi, proses pelaksanaan strategi dan proses evaluasi strategi.

Dalam proses perumusan strategi, diperlukan suatu analisis mendalam serta menyeluruh mengenai lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal perusahaan ini disebut sebagai *Analisis SWOT*. Dengan analisis ini perusahaan dapat mengenali (mengidentifikasi) *faktor-faktor strategik* perusahaan, yaitu berbagai kondisi pada lingkungan eksternal dan internal perusahaan, yang secara strategik berpengaruh besar terhadap keberhasilan perusahaan dan posisi perusahaan dalam persaingan.

Selanjutnya, dengan melihat kinerja perusahaan terhadap faktor-faktor strategiknya, perusahaan dapat mengetahui posisi eksternal dan internalnya. Atas dasar posisi eksternal dan internal tersebut, serta dengan memperhatikan konsep-konsep strategi (generik maupun variasi), maka dengan teknik dan analisis tertentu, perusahaan dapat merumuskan strategi-strategi yang diperlukan dalam menghadapi berbagai macam permasalahan dalam kegiatan bisnisnya. Dengan perumusan strategi yang tepat, perusahaan akan dapat mencapai tujuan yang telah digariskan.

Pada umumnya, proses pengambilan keputusan strategik atau proses perumusan strategi dilakukan oleh para personel dalam tingkat manajemen puncak yang memiliki

yang memiliki ketrampilan konseptual yang tinggi dan agak bersifat generalis. Hasil dari proses ini selanjutnya dikembangkan oleh tingkat manajemen dibawahnya, yang memiliki ketrampilan teknis dan lebih bersifat spesialis, menjadi taktik-taktik operasional, sebagai penerapan / pelaksanaan keputusan strategik pada masing-masing bidang fungsional perusahaan.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Sampai dengan akhir Juni tahun 1997 jumlah calon customer (*prospek*) yang membatalkan rencananya membeli produk PT. Nayati Indonesia terus meningkat. Akibatnya, walaupun secara nominal jumlah penjualan tetap meningkat, tetapi prosentase realisasi prospek menurun secara tajam hingga 59,44%. Penurunan prosentase ini tidak hanya berakibat hilangnya kesempatan bagi PT. Nayati Indonesia untuk membuat ROE yang lebih profitable seperti yang dituntut oleh para pemegang saham saja, tetapi lebih dari itu menyebabkan pula persepsi pasar dan image terhadap PT. Nayati Indonesia menjadi buruk. Dengan kondisi demikian PT. Nayati Indonesia harus menelaah kembali kinerja seluruh bidang fungsionalnya, khususnya pada bidang fungsional manufaktur yang menjadi spesialisasi usahanya.

Merupakan hal yang sangat penting bagi PT. Nayati Indonesia untuk mengubah pola pengambilan kebijakan secara intuitif yang tertutup menjadi pola pengambilan kebijakan secara formal dalam suatu bentuk model keputusan strategik, sehingga dapat diketahui dan dilaksanakan oleh seluruh tingkatan manajemen. Oleh karena itu, untuk meneliti permasalahan perusahaan serta merumuskan suatu pemecahan yang memadai melalui keputusan-keputusan strategik, digunakan kerangka kerja manajemen strategik. Kerangka kerja ini terdiri atas tiga tahapan proses berupa proses perumusan strategi, proses pelaksanaan strategi dan proses evaluasi strategi.

Penggunaan kerangka kerja manajemen strategik untuk meneliti permasalahan PT. Nayati Indonesia serta merumuskan suatu pemecahan yang memadai melalui

keputusan-keputusan strategik akan menjadi bahasan utama dalam penelitian ini. Secara lebih spesifik, penelitian akan menitikberatkan pada tahapan proses perumusan strategi yang terdiri atas analisa SWOT untuk identifikasi faktor-faktor strategik perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan perumusan strategi yang tepat agar tujuan perusahaan dapat dicapai.

Agar penelitian ini dapat difokuskan kepada inti permasalahan sehingga keputusan strategik yang diambil dapat berdampak positif secara optimal, serta dengan mengingat berbagai keterbatasan yang ada, maka perlu dilakukan batasan-batasan pada permasalahan di atas, yaitu :

- Penelitian dititikberatkan hanya pada tahapan proses perumusan strategi yang terdiri atas analisa SWOT untuk identifikasi faktor-faktor strategik perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan perumusan strategi yang tepat agar tujuan perusahaan dapat dicapai.
- Lingkup waktu permasalahan termaksud beserta seluruh data yang ada, dibatasi hanya sampai dengan Juni 1997 saja, yaitu saat mulai terjadinya krisis moneter yang berlanjut dengan krisis ekonomi, krisis politik dan krisis sosial yang merusak seluruh sendi-sendi kehidupan negara Indonesia. Kondisi pada saat krisis ekonomi, krisis politik dan krisis sosial yang terjadi seperti waktu-waktu sekarang ini, tidak relevan untuk dijadikan acuan penelitian karena tidak semata-mata merupakan persoalan ekonomi dan manajemen saja, tetapi lebih berdimensi politis yang di luar jangkauan penelitian.
- Sesuai dengan spesialisasi usaha PT. Nayati Indonesia pada aktifitas manufaktur, maka analisa dan pembahasan lebih difokuskan pada kinerja manufaktur perusahaan. Bidang fungsional lain seperti keuangan, akuntansi, personalia, dan lain-lain yang ikut menunjang operasional perusahaan akan dibahas secara deskriptif.

- Kebijakan perusahaan yang berkenaan dengan bidang keuangan dan akuntansi seperti penentuan harga pokok produksi, sistem intra company pricing, proporsi mark up, pengendalian beban administrasi umum, dan lain-lain diasumsikan tidak akan mengalami perubahan mendasar.

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan perumusan masalah dan batasan yang telah disampaikan, maka tujuan penelitian ini adalah melakukan perumusan strategi pada tingkat unit bisnis dan tingkat fungsional manufaktur PT. Nayati Indonesia, untuk selanjutnya dapat memberikan implikasi strategik yang relevan dan memadai dalam menghadapi persoalan-persoalan perusahaan. Untuk melakukan perumusan strategi pada tingkat unit bisnis dan tingkat fungsional manufaktur ini digunakan tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Melakukan analisis SWOT terhadap lingkungan eksternal dan internal PT. Nayati Indonesia. Dari analisis ini PT. Nayati Indonesia dapat mengidentifikasi faktor-faktor strategik eksternal maupun internal, untuk selanjutnya dapat mendefinisikan kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) dari lingkungan internal, serta dapat mengidentifikasi peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threats*) dari lingkungan eksternal perusahaan.
2. Melakukan pembuatan matriks ESFAS (External Strategic Factors Analysis Summary) dan matriks ISFAS (Internal Strategic Factors Analysis Summary), yang memuat rincian faktor-faktor strategik eksternal dan internal (hasil dari analisis SWOT), rating bobot kepentingan masing-masing faktor strategik dan rating nilai pengaruh masing-masing faktor strategik terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Dari matriks ini dapat diketahui posisi eksternal dan internal perusahaan.

3. Melakukan pengembangan alternatif strategi dengan berpedoman kepada :
 - ◆ Hasil analisis skor terhadap matriks ESFAS dan ISFAS.
 - ◆ Konsep-konsep strategi generik dan strategi variasi.
4. Melakukan perumusan strategi dengan tahapan :
 - a. Melakukan penelaahan terhadap kebijakan di tingkat korporat yang telah didefinisikan oleh perusahaan holding.
 - b. Merumuskan Strategi di tingkat Unit Bisnis :
 - Perumusan strategi di tingkat unit bisnis secara garis besar menggunakan matriks I/E.
 - Perumusan strategi di tingkat unit bisnis secara detail menggunakan matriks SWOT.
 - c. Merumuskan Strategi di tingkat Fungsional Manufaktur dengan berpedoman kepada :
 - Strategi di tingkat Unit Bisnis.
 - Functional Internal Scrutiny for The Strategic Categories of Decisions Linked to Manufacturing Strategy dan Functional Intelligence.
 - Sembilan kategori keputusan strategik yang berhubungan dengan keputusan strategik pada fungsi manufaktur.
 - Pengukuran kinerja manufaktur dalam terminologi cost, quality, delivery dan flexibility.

1.5. KEGUNAAN PENELITIAN

Kegunaan dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan masukan bagi manajemen PT. Nayati Indonesia akan pentingnya pengkombinasian pola berpikir strategik dan proses manajemen melalui kerangka kerja manajemen strategik dalam menghadapi setiap persoalan yang muncul dalam operasional perusahaan, dan betapa pentingnya pula setiap keputusan strategik yang

ada dapat diformalkan agar dapat dipahami dan diimplementasikan oleh setiap tingkatan manajemen.

2. Memberikan masukan bagi manajemen PT. Nayati Indonesia mengenai teknik-teknik analisis dalam kerangka kerja manajemen strategik, yaitu teknik dan analisis dalam proses perumusan strategi (analisis SWOT, pembuatan matriks ESFAS dan ISFAS, pengembangan alternatif strategi dan teknik-teknik perumusan strategi di tingkat korporat, di tingkat unit bisnis maupun di tingkat fungsional).
3. Memberikan saran dan rekomendasi bagi manajemen PT. Nayati Indonesia dalam meneliti permasalahan perusahaan dan merumuskan suatu pemecahan yang memadai melalui keputusan-keputusan strategik, serta menentukan strategi yang tepat agar tujuan perusahaan dapat dicapai.
4. Menyumbangkan referensi pada bidang penelitian di waktu mendatang yang bisa mendasarkan diri pada penelitian ini dengan topik yang sama namun dengan metode baru yang merupakan pengembangan dari materi penelitian ini.

BAB II KAJIAN TEORI

2. 1. TELAAH PUSTAKA

2.1.1. Dasar-dasar Manajemen Strategik

Seperti telah diketahui, perkembangan dunia bisnis saat ini berlangsung sangat cepat dan membuat pihak-pihak yang terlibat didalamnya harus bekerja keras agar dapat mempertahankan keunggulannya dalam persaingan. Jika pada zaman dahulu perusahaan hanya mencari keuntungan semata, namun saat ini semua aspek pada perusahaan harus bertumpu pada pola berpikir secara strategik. Ohmae [1982] menggambarkan secara garis besar pola berpikir secara strategik, sebagai berikut :

Gambar 2.1. Pola Berpikir Secara Strategik



Sumber : Ohmae, Kenichi, *The Mind Of Strategist*, Penguin Book, 1982.

Dalam pengertian umum, pola berpikir secara strategik pada setiap permasalahan akan menghasilkan penyelesaian yang lebih kreatif dibanding pola intuitif atau mekanik. Berpikir secara strategik akan memberikan berbagai variasi pemecahan masalah, sehingga dapat dipilih alternatif yang paling menguntungkan dan paling kecil kemungkinan kesalahannya. Pola berpikir secara strategik akan sangat membantu dalam mengatasi berbagai permasalahan yang timbul dalam kegiatan bisnis, khususnya ketika perusahaan akan melakukan pengambilan keputusan-keputusan yang bersifat strategik.

Keputusan-keputusan yang bersifat strategik dalam suatu perusahaan adalah keputusan-keputusan mengenai strategi tertentu yang akan dilakukan perusahaan dalam

kegiatan bisnisnya. Pada konteks bisnis, strategi berarti penempatan sumber-sumber daya perusahaan yang terorganisasi secara tepat untuk mencapai tujuan bisnis yang telah ditentukan, khususnya dalam menghadapi persaingan. *Wahyudi [1996, hal. 17]* mengatakan bahwa karena strategi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan perusahaan, maka strategi memiliki beberapa sifat, yaitu :

- Menyatu (unified), berarti bisa menyatukan seluruh bagian dalam perusahaan.
- Menyeluruh (comprehensive), berarti bisa mencakup seluruh aspek dalam segala tingkatan perusahaan.
- Terpadu (integrated), berarti strategi akan sesuai untuk seluruh tingkatan dalam struktur organisasi perusahaan.

Wahyudi [1996, hal 13] juga mengatakan bahwa keputusan-keputusan yang bersifat strategik dalam perusahaan, secara umum dilakukan melalui proses *perencanaan strategik*. Dan segala sesuatu yang bersifat strategik, tentu tidak akan hanya berhenti pada perencanaan saja, tetapi pasti dilanjutkan sampai *pelaksanaan* dan *pengawasan*. Untuk itu, agar perusahaan bisa menciptakan keputusan-keputusan yang sifatnya strategik secara tepat, sangat diperlukan adanya pengkombinasian antara pola berpikir strategik dengan proses manajemen yang terdiri dari proses perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Pengkombinasian itu menciptakan suatu kerangka kerja (frame work) yang disebut *manajemen strategik*.

Dengan pola kombinasi yang disebut manajemen strategik tersebut, maka perusahaan dapat merumuskan (formulating), melaksanakan (implementing) dan mengevaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategik sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya. Keberhasilan dalam merumuskan, melaksanakan serta mengevaluasi pelaksanaan keputusan-keputusan strategik akan membuat perusahaan menjadi lebih maju. Oleh sebab itu, perumusan (formulasi), pelaksanaan (implementasi) dan evaluasi

(evaluation) keputusan-keputusan strategik pada berbagai tingkat fungsional perusahaan masa kini seharusnya menggunakan kerangka kerja manajemen strategik.

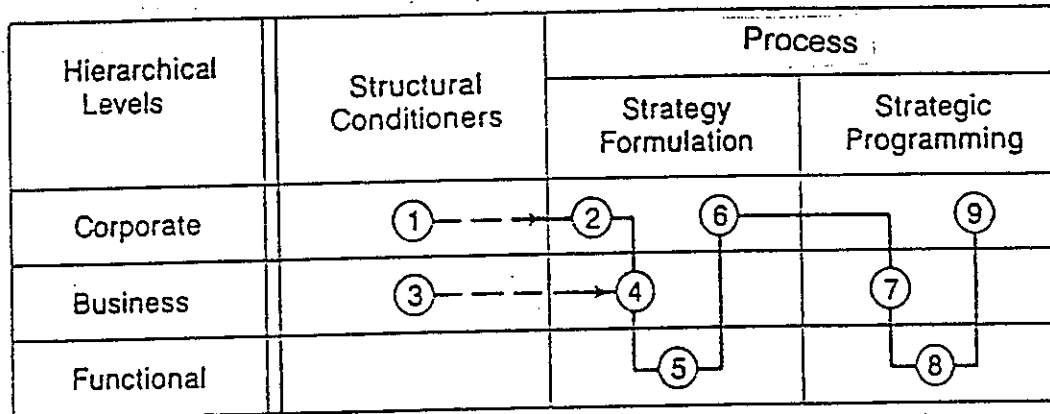
2.1.2. Manajemen Strategik Dalam Hierarki Organisasi Perusahaan

Disamping merupakan suatu konsep yang sifatnya unified, comprehensive dan integrated, strategi juga bersifat fleksibel. Artinya, dapat diformulasikan serta diterapkan pada berbagai macam tingkatan dalam aktivitas dan struktur organisasi perusahaan. Dengan sifatnya yang fleksibel tersebut maka manajemen strategik dapat dibagi menjadi beberapa tingkatan sesuai dengan tingkatan dalam struktur organisasi, yaitu strategi korporat, strategi bisnis dan strategi fungsional. Ketiga tingkatan strategi tersebut biasanya digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar yang memproduksi lebih dari satu macam produk (multi produk) yang diorganisasikan dalam beberapa SBU (Strategic Business Unit). Jika hanya dihasilkan satu macam produk saja (single business firm), maka strategi korporat akan sama dengan strategi bisnis. Sedang bagi perusahaan kecil, dimana pemisahan secara organisasional kurang jelas, maka strategi bisnis sama dengan strategi fungsional.

Untuk melakukan pilihan/penentuan jenis bisnis atau industri yang akan menguntungkan perusahaan digunakan strategi korporat, yang didefinisikan oleh pimpinan puncak. Dalam suatu jenis bisnis / industri yang telah dipilih tersebut, strategi yang digunakan perusahaan untuk memperoleh posisi terbaik, agar keuntungan yang dicapai dapat di atas rata-rata industri, digunakan strategi bisnis. Dengan strategi bisnis yang telah diambil ini, perusahaan dapat mendefinisikan seluruh pendekatan-pendekatan untuk mencapai sebuah keunggulan bersaing yang dapat bertahan dalam jangka waktu khusus. Untuk mendukung hal tersebut perlu penempatan dan pengelolaan sumber-sumber daya perusahaan secara tepat, yang diformulasikan dalam strategi fungsional.

Hax & Majluf [1991, hal 18) menjelaskan proses perumusan strategi dalam manajemen strategik sesuai hierarki organisasi perusahaan, seperti gambar berikut ini :

Gambar 2.2. Proses Formal Perumusan Strategi



Sumber : Hax, Arnolddo C. and Majluf, Nicolas S., *The Strategic Concepts & Process : A Pragmatic Approach*, Prentice Hall International Inc. , London, 1991, Page 18.

Keterangan :

- ① Vision of the firm : mission of the firm, business segmentation, horizontal and vertical integration, corporate philosophy, special strategic issues.
Managerial infrastructure, corporate culture, and management key personnel.
- ② Strategic posture and planning guidelines : corporate strategic thrusts, planning challenges at corporate, business and functional levels, and corporate performance objectives.
- ③ The mission of the business : business scope, ways to compete, and identification of product market segments.
- ④ Formulation of business strategy and broad action programs.
- ⑤ Formulation of functional strategy : participation of business planning, concurrence or non concurrence to business strategy proposals, broad action programs.
- ⑥ Consolidation of business and functional strategies, portfolio management, and assignment of resource allocation priorities.
- ⑦ Definition and evaluation of specific action programs at the business level.
- ⑧ Definition and evaluation of specific action programs at the functional level.
- ⑨ Resource allocation and definition of performance measurements for management control.

2.1.3. Proses dan Model Manajemen Strategik

Menurut *Wahyudi [1996, hal 13]*, manajemen strategik terdiri atas tiga proses yaitu perumusan strategi, penerapan strategi dan evaluasi strategi :

- Perumusan (Formulasi) Strategi

meliputi penelaahan strategic guidelines di tingkat korporat (misi perusahaan, dsb), analisis lingkungan internal dan eksternal (SWOT) untuk pendefinisian kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.

- Penerapan (Implementasi) Strategi

meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional jangka pendek, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.

- Evaluasi (Kontrol) Strategi

mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Dengan mengacu kepada tiga proses manajemen strategik tersebut, maka dapat dimengerti bahwa perubahan satu komponen dalam perusahaan akan mempengaruhi beberapa atau seluruh komponen lain. Selain itu, proses pembuatan, penerapan dan evaluasi strategi merupakan suatu proses berurutan dan memerlukan feedback pada setiap tahap awal proses. Manajemen strategik merupakan sistem yang dinamis, dimana situasi dan kondisi yang secara berkala berubah akan mempengaruhi hubungan antar aktifitas dalam manajemen strategik.

kekuatan untuk lebih unggul dibandingkan pesaingnya. *Wahyudi [1996, hal 14]* menyatakan bahwa keunggulan bersaing memiliki lima karakteristik berupa :

- **Kompetensi Khusus (Distinctive Competence)**

yaitu kemampuan suatu perusahaan untuk melakukan sesuatu secara khusus dalam kegiatan bisnisnya, yang lebih baik dibanding pesaing. Kompetensi ini bisa berwujud merek yang menimbulkan persepsi kualitas tinggi, dominasi atas saluran distribusi, produk yang memiliki desain dan kualitas istimewa, dan lain-lain.

- **Menciptakan Persaingan Tidak Sempurna**

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing dengan jalan beralih atau menghindari pasar persaingan sempurna karena dalam pasar persaingan sempurna semua perusahaan menghasilkan produk yang serupa sehingga tidak ada perusahaan yang dapat keluar masuk semaunya di dalam pasar. Cara yang dilakukan bisa berupa diferensiasi produk, memberikan kualitas yang tinggi atau menekankan aspek image merk. Dengan terciptanya keunggulan-keunggulan tersebut maka akan membuat perusahaan lain sulit untuk memasuki pasar. Dengan demikian konsep keunggulan bersaing berlawanan dengan model persaingan sempurna.

- **Berkesinambungan.**

- **Kesesuaian dengan lingkungan eksternal.**

Keunggulan bersaing dapat diperoleh dengan pemenuhan kebutuhan pasar yang lebih baik. Lingkungan eksternal bisa merupakan peluang dan atau ancaman bagi perusahaan.

- **Keuntungan yang lebih tinggi daripada keuntungan rata-rata dalam industri.**

2.1.5. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

Untuk menyusun strategi, diperlukan suatu analisis mendalam serta menyeluruh mengenai lingkungan dimana perusahaan berada. Lingkungan tersebut terdiri atas

lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi kegiatan perusahaan, yang daripadanya muncul peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Sedangkan lingkungan internal adalah segala tingkatan manajerial dari perusahaan, dimana dari penguasaan atas faktor internal tersebut, perusahaan dapat mendefinisikan kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*).

Analisis terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan ini disebut sebagai *Analisis SWOT*. Perusahaan akan mampu mencapai tujuan ketika kekuatan yang dimilikinya mampu melebihi kelemahan yang ada. Dengan demikian perusahaan akan mampu mengeksploitasi peluang yang ada dan mengeliminir ancaman yang mengitarinya.

a. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada di luar perusahaan, dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya (*uncontrolable*), sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam suatu industri. Analisis lingkungan eksternal terdiri dari dua macam analisis lingkungan yaitu :

- **Analisis Lingkungan Makro**

Lingkungan makro terdiri atas lingkungan politik, ekonomi, hukum, teknologi, demografi, sosial, budaya yang melingkupi perusahaan. Jadi analisis makro merupakan analisis terhadap kebijakan pemerintah, perkembangan politik, sosial, budaya, teknologi serta perkembangan ekonomi (seperti siklus bisnis, inflasi, moneter, fiskal), dan lain-lain yang melingkupi perusahaan. Analisis dilakukan secara deskriptif terhadap masing-masing elemen lingkungan makro, sedemikian rupa sehingga perusahaan dapat mengenali faktor-faktor strategik eksternal dari lingkungan makro.

Faktor-faktor strategik eksternal dari lingkungan makro adalah kondisi-kondisi pada lingkungan makro yang secara strategik berpengaruh besar terhadap posisi perusahaan dalam persaingan di industri yang dijalaninya. Oleh karena itu, analisis lingkungan makro dapat juga dikatakan sebagai analisis untuk mengenali (mengidentifikasi) faktor-faktor strategik eksternal yang berasal dari lingkungan makro. Faktor-faktor strategik eksternal yang berasal dari lingkungan makro bisa merupakan faktor peluang namun bisa juga justru menjadi faktor ancaman bagi kelangsungan hidup perusahaan.

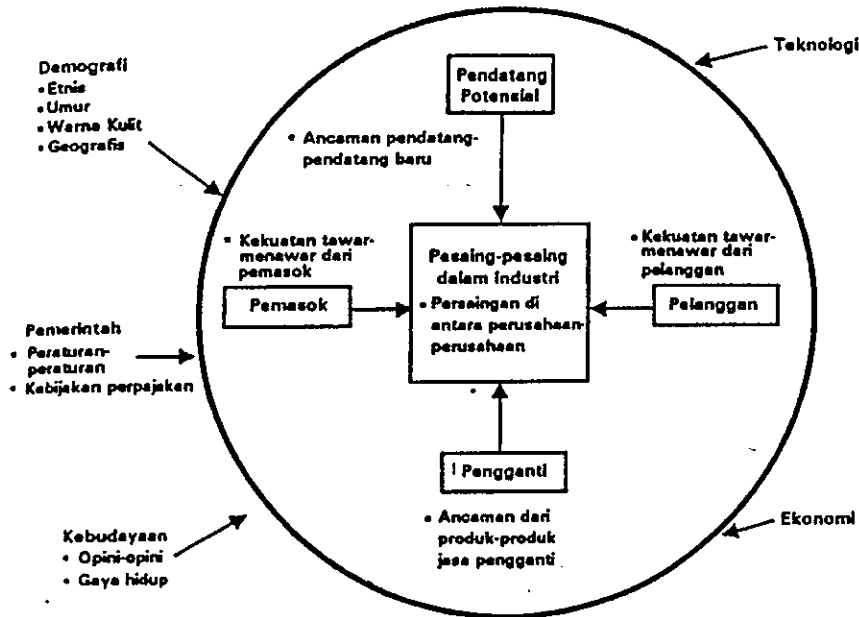
- **Analisis Lingkungan Industri**

Analisis lingkungan industri merupakan analisis terhadap struktur suatu industri yang akan mempengaruhi tingkat intensitas persaingan dari suatu perusahaan dalam industri tersebut. Alat analisis / model yang cukup komprehensif untuk menganalisa lingkungan industri adalah analisis persaingan (*competitive analysis*) yang dikemukakan *Porter [1985]*.

Sebelum melakukan analisis persaingan terhadap suatu perusahaan dalam suatu industri, terlebih dahulu perlu ditentukan definisi industri dan batas-batasnya (industri boundaries), dimana perusahaan tersebut akan bersaing. Tujuan dari analisa ini adalah untuk menentukan posisi perusahaan dalam suatu industri, agar perusahaan dapat dengan baik mempertahankan diri dari lima kekuatan yang saling berinteraksi dan mampu mempengaruhi kekuatan tersebut untuk keuntungan perusahaan.

Dengan menggunakan pendekatan *Five Competitive Forces Model* (Porter), analisis dilakukan secara deskriptif terhadap struktur industri, terutama terhadap lima kekuatan yang saling berinteraksi dalam industri termaksud, yang akan mempengaruhi intensitas persaingan, yaitu : persaingan dari perusahaan sejenis dalam industri tersebut, ancaman barang pengganti, ancaman pendatang baru, kekuatan tawar menawar dari pembeli, Kekuatan tawar menawar dari pemasok.

Gambar 2.4. Elemen Struktur Industri : Porter's Five Forces Model



Sumber : Porter, Michael E., Strategi Bersaing, PT. Binarupa Aksara, 1980, hal. 4

Dengan melakukan analisis tersebut, maka beberapa kondisi pada lingkungan industri yang secara strategis berpengaruh besar terhadap posisi perusahaan dalam persaingan di industri yang dijalaninya (*faktor-faktor strategik eksternal yang berasal dari lingkungan industri*), dapat dikenali (diidentifikasi). Faktor-faktor strategik eksternal yang berasal dari lingkungan industri bisa merupakan faktor peluang namun bisa juga justru menjadi faktor ancaman bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Dengan melakukan analisa lingkungan eksternal, baik terhadap lingkungan makro maupun industri, diharapkan perusahaan dapat mengetahui posisinya dalam persaingan terhadap lingkungan industri tertentu yang dijalaninya, ditengah-tengah berubahnya teknologi, ekonomi, kebijakan pemerintah, demografi, dan lain-lain lingkungan makro yang mempengaruhi industri termaksud.

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal yang dilakukan, perusahaan dapat mengidentifikasi faktor-faktor strategik eksternalnya (baik dari lingkungan makro maupun lingkungan industri), untuk kemudian dikategorisasikan kedalam faktor peluang dan faktor ancaman bagi perusahaan.

Selanjutnya faktor-faktor strategik eksternal dari lingkungan makro maupun lingkungan industri, yang telah dikategorisasikan dalam faktor-faktor peluang dan ancaman tersebut, disusun kedalam suatu daftar rincian identifikasi faktor-faktor strategik eksternal. Daftar rincian identifikasi faktor-faktor strategik eksternal ini memuat faktor-faktor peluang dan ancaman yang paling berpengaruh terhadap posisi perusahaan dalam persaingan pada industri yang dijalaninya.

Dari daftar rincian identifikasi faktor-faktor strategik eksternal tersebut, perusahaan dapat menyusun suatu matriks yang disebut sebagai matriks faktor strategik eksternal (*ESFAS Matrix : External Strategic Factors Summary Matrix*). Matriks ini selain memuat rincian faktor-faktor strategik eksternal, juga memasukkan rating bobot kepentingan masing-masing faktor strategik eksternal dan rating nilai pengaruh masing-masing faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Dari matriks ESFAS dapat diketahui posisi dan profil lingkungan eksternal perusahaan. Profil lingkungan eksternal perusahaan sering disebut juga sebagai profil peluang dan ancaman dari lingkungan (*ETOP : Environmental Threats Opportunities Profile*).

b. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah seluruh bagian / divisi / tingkatan organisasi yang melakukan aktivitas perusahaan. Analisis terhadap lingkungan internal secara umum intinya adalah menilai atau mendefinisikan keunggulan yang dimiliki komponen-komponen internal perusahaan, yang dipakai untuk menghadapi pesaing, dan sekaligus mengetahui kelemahan pada aktivitas perusahaan termaksud. Secara umum analisa ini

akan menjawab pertanyaan : apa yang sudah dimiliki perusahaan dan apa yang seharusnya dilakukan perusahaan agar memiliki sesuatu yang khusus yang lebih baik dibanding pesaing.

Analisis terhadap lingkungan internal dilakukan dengan menggunakan pendekatan Rantai Nilai dari *Porter [1985]*, sedemikian rupa sehingga perusahaan dapat mengenali (mengidentifikasi) secara mendalam kondisi-kondisi pada komponen-komponen internal perusahaan, yang secara strategik berpengaruh besar terhadap *kemungkinan keberhasilan perusahaan*.

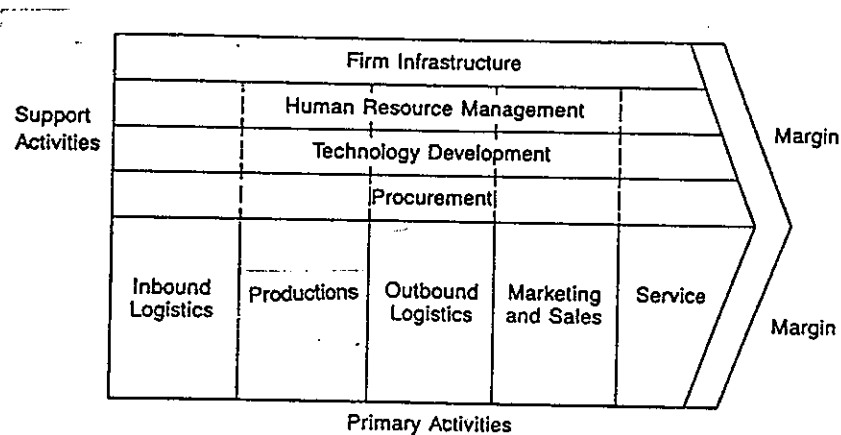
Di dalam persaingan, kompetisi keunggulan bersaing yang ditunjukkan oleh perusahaan, pada dasarnya merupakan *kompetisi keunggulan aktivitas internalnya* masing-masing. Pada umumnya sangat sulit untuk mengidentifikasi keunggulan bersaing jika melihat aktivitas perusahaan secara keseluruhan. Untuk itulah *Porter (1985)* membuat suatu teknik analisa untuk menggali keunggulan bersaing dari perusahaan, dengan teknik yang diberi nama analisa rantai nilai (*value chain*).

Prinsip dari analisa rantai nilai adalah melakukan disagregasi / membagi perusahaan menjadi beberapa aktivitas yang dikelompokkan menjadi dua : pertama, aktivitas-aktivitas utama (*primary activities*) yaitu semua aktivitas yang secara langsung berkait dengan proses penciptaan barang (manufaktur), pemasaran dan penjualan, dan pelayanan purna jual. Yang kedua adalah aktivitas-aktivitas pendukung (*support activities*) yaitu semua aktivitas yang mendukung aktivitas utama seperti aktivitas pembelian bahan baku, pengembangan teknologi, penyediaan sumber daya manusia dan penyediaan infrastruktur (prasarana dasar) perusahaan.

Perusahaan menciptakan nilai tambah untuk konsumen dengan melakukan aktivitas di atas. Nilai tambah yang dihasilkan oleh aktivitas tersebut merupakan harga yang akan dibayar oleh konsumen. Jika harga yang dibayar konsumen bisa lebih tinggi dari total biaya yang dikeluarkan oleh seluruh aktivitas maka perusahaan akan menghasilkan keuntungan (margin). Perusahaan tidak selalu harus unggul pada seluruh

aktivitas, namun yang lebih penting adalah bagaimana mengalokasikan dan mengelola sumber-sumber dayanya untuk aktivitas-aktivitas yang benar-benar dikuasai dengan baik sehingga akan tercipta keunggulan pada aktivitas tersebut sebagai keunggulan bersaing. Gambaran lengkap mengenai analisa rantai nilai (value) chain adalah sebagai berikut :

Gambar 2.5. Analisis Rantai Nilai (Value Chain)



Sumber : Porter, Michael E., *Competitive Advantage*, Collier Macmillan Publisher, 1993, Page 37

Setelah identifikasi aktifitas-aktifitas perusahaan pada rantai nilai tersebut dapat dilakukan, maka sangat penting untuk ditinjau mengenai keterkaitan (linkage) antara berbagai aktifitas tersebut.

Dengan melalui analisa rantai nilai ini, sejumlah kondisi-kondisi pada komponen-komponen internal perusahaan yang secara strategik berpengaruh besar terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan dapat teridentifikasi. Kondisi-kondisi pada komponen-komponen internal perusahaan yang secara strategik berpengaruh besar terhadap terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan, disebut sebagai faktor kunci sukses / *critical success factors*, atau dalam terminologi manajemen strategik disebut sebagai *faktor-faktor strategik internal*. Oleh karena itu, analisis lingkungan internal dapat juga dikatakan sebagai analisis untuk mengenali (mengidentifikasi) faktor-faktor strategik internal.

Selanjutnya perlu dilakukan analisa lebih lanjut untuk menentukan atau mendefinisikan apakah suatu faktor strategik internal tersebut merupakan faktor kekuatan atau justru kelemahan perusahaan. Sejumlah faktor strategik internal tersebut dianalisis, untuk dikenali apakah komponen termaksud merupakan faktor yang signifikan sebagai penentu keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Hal ini memerlukan standar dan prosedur penilaian. Salah satu pendekatan yang sederhana namun cukup representatif adalah membandingkan kinerja dan kompetensi perusahaan saat ini dengan masa lalu, pada faktor strategik internal termaksud.

Untuk maksud ini, maka dilakukan analisis secara deskriptif, dengan membandingkan kinerja dan kompetensi perusahaan pada saat ini dengan kinerja dan kompetensi perusahaan pada waktu yang lalu pada masing-masing faktor strategik internalnya. Faktor-faktor strategik internal akan didefinisikan sebagai faktor kekuatan jika pada faktor-faktor strategik internal termaksud, perusahaan mampu mengerjakan secara lebih baik dibandingkan dengan masa-masa yang lalu (mempertahankan dan mengembangkan kinerjanya pada masa lalu). Sebaliknya, faktor-faktor internal tersebut dapat pula didefinisikan sebagai faktor kelemahan perusahaan apabila pada faktor-faktor strategik internal termaksud, perusahaan tidak mampu mengerjakan lebih baik dibanding waktu lalu / terjadi penurunan kinerja.

Setelah faktor kekuatan dan kelemahan dapat terdefinisikan, maka faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan kemudian disusun kedalam suatu daftar rincian faktor-faktor strategik internal. Dari daftar rincian identifikasi faktor-faktor strategik internal tersebut, perusahaan dapat menyusun suatu matriks yang disebut sebagai matriks faktor strategik internal (*ISFAS Matrix : Internal Strategic Factors Summary Matrix*). Matriks ini selain memuat rincian faktor-faktor strategik internal, juga memasukkan rating bobot kepentingan masing-masing faktor strategik internal dan rating nilai pengaruh masing-masing faktor tersebut terhadap kondisi

perusahaan yang bersangkutan. Dari matriks ISFAS dapat diketahui posisi dan profil lingkungan internal perusahaan.

2.1.6. Konsep Dasar Strategi Fungsional

Setelah suatu perusahaan mendefinisikan dan menyusun strategi korporat dan strategi bisnisnya, maka untuk mencapai sebuah keunggulan bersaing yang dapat bertahan dalam jangka waktu khusus, perusahaan melakukan pengalokasian dan pengelolaan sumber-sumber daya yang dimiliki pada bagian / divisi / departemennya, melalui strategi fungsional.

Di dalam persaingan, kompetisi keunggulan bersaing yang ditunjukkan oleh perusahaan pada dasarnya merupakan kompetisi keunggulan fungsional masing-masing. Dengan demikian, strategi fungsional tidak semata-mata hanya merupakan rumusan tindakan konsolidasi yang harus dilakukan dalam aktifitas-aktifitas fungsional, agar tujuan perusahaan yang mengacu kepada strategi korporat dan dan strategi bisnis dapat tercapai. Lebih dari itu, strategi fungsional harus mampu membangun suatu kompetensi khusus pada bidang-bidang fungsionalnya, untuk terciptanya suatu kekuatan keunggulan bersaing bagi perusahaan.

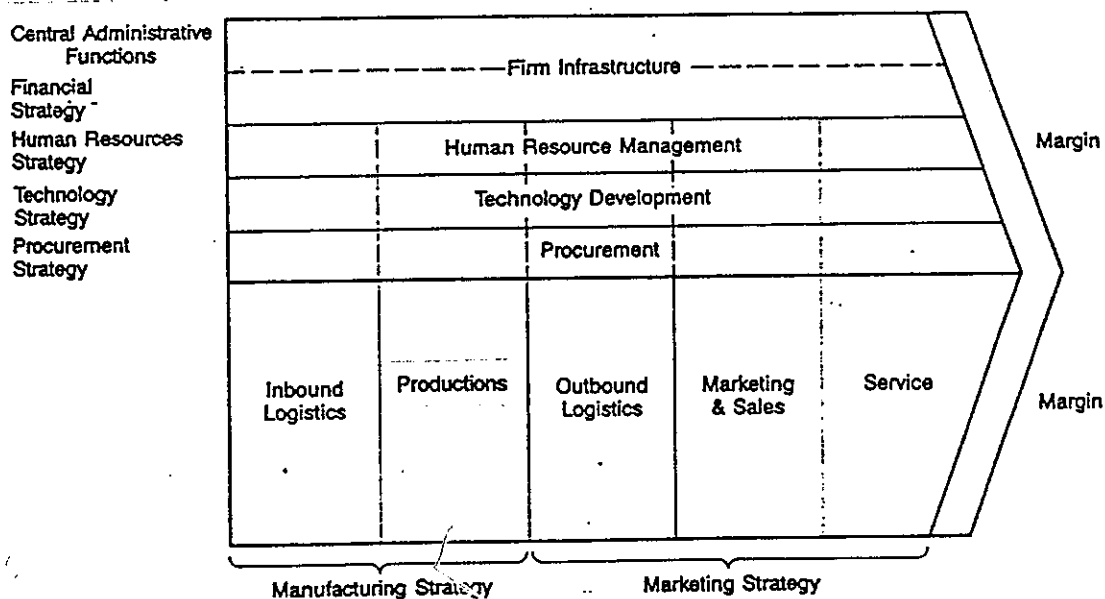
Dengan mengacu kepada rantai nilai (value chain) dari Porter [1985], aktifitas-aktifitas fungsional yang terdapat dalam suatu perusahaan secara umum terdiri atas :

- ① Aktifitas/Bidang Fungsional Infrastruktur Perusahaan (Firm Infrastructure).
Mencakup bidang manajemen umum, keuangan dan akuntansi, hukum, humas, bagian perencanaan, bagian umum dan rumah tangga, dan lain-lain
- ② Aktifitas/Bidang Fungsional Pengembangan Teknologi (Technology Development).
- ③ Aktifitas/Bidang Fungsional Manajemen SDM (Human Resources Management).
- ④ Aktifitas/Bidang Fungsional Pembelian (Procurement).
- ⑤ Aktifitas/Bidang Fungsional Logistik Ke Dalam (Inbound Logistics).

- ⑥ Aktifitas/Bidang Fungsional Produksi (Productions).
- ⑦ Aktifitas/Bidang Logistik Keluar (Outbond Logistics).
- ⑧ Aktifitas/Bidang Fungsional Pemasaran dan Penjualan (Marketing & Sales).
- ⑨ Aktifitas/Bidang Fungsional Pelayanan (Service).

Dengan mendasarkan diri pada sembilan jenis aktifitas/bidang fungsional perusahaan menurut analisa rantai nilai (value chain) dari Porter [1985] tersebut, Hax & Majluf (1991, hal. 286-290) mengelompokkan strategi fungsional kedalam enam lingkup utama, yaitu : strategi fungsional keuangan, strategi fungsional sumber daya manusia, strategi fungsional teknologi, strategi fungsional pembelian, strategi fungsional manufaktur, dan strategi fungsional pemasaran. Secara lebih jelas, keenam lingkup strategi fungsional tersebut digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.6. The Central Areas Of Functional Strategy as Derived From Value Chain



Sumber : Hax, Arnoldo C. and Majluf, Nicolas S., *op.cit*, Page 287.

Seperti digambarkan Hax & Majluf (1991, hal. 18) dalam skema *A formal strategic formulation process*, di dalam mendefinisikan dan menyusun strategi fungsional selalu didasarkan dan dikonsolidasikan kepada formulasi strategi di tingkat

korporat maupun bisnis. Dengan demikian seluruh data dan analisis yang digunakan dalam penyusunan strategi korporat dan strategi bisnis akan menjadi input dan informasi bagi penyusunan strategi fungsional.

Dalam dimensi strategi fungsional, analisis yang berkaitan dengan lingkungan eksternal lebih diarahkan kepada identifikasi situasi-situasi dan kondisi-kondisi mengenai perkembangan masing-masing bidang fungsional yang relevan, baik untuk saat ini maupun masa mendatang. Kegiatan identifikasi ini disebut sebagai *functional intelligence*.

Sementara untuk analisis yang berkaitan dengan analisis lingkungan internal, dalam dimensi strategi fungsional lebih diarahkan kepada pendefinisian ketrampilan-ketrampilan khusus (*specific skill*) pada masing-masing bidang fungsional yang relevan yang dimiliki perusahaan, agar perusahaan dapat menjadikan masing-masing bidang fungsionalnya menjadi sumber keunggulan bersaing. Kegiatan pendefinisian ini disebut sebagai pendefinisian *strategic categories of decisions linked to functional strategies*.

2.1.7. Manufaktur Sebagai Bidang Fungsional Perusahaan

Produksi adalah kegiatan mengubah bahan baku menjadi barang lain yang memiliki nilai tambah lebih tinggi (produk), baik berupa barang jadi maupun barang setengah jadi. Proses kegiatan mengubah / transformasi bahan baku menjadi barang lain yang memiliki nilai tambah lebih tinggi (produk) disebut sebagai *proses produksi* atau dalam bahasa Inggris disebut *manufacture*. Istilah ini diterjemahkan menjadi *manufaktur*. Jadi, manufaktur adalah suatu proses kegiatan mengubah/transformasi *input* yang berupa bahan baku menjadi *output* berupa barang yang memiliki nilai tambah lebih tinggi (produk). Perusahaan yang menjadikan manufaktur sebagai aktivitas utama dalam kegiatan usahanya disebut sebagai *perusahaan manufaktur* (*manufacturing company*).

Wahyudi [1996, hal.54] mengatakan bahwa industri adalah sekumpulan perusahaan sejenis yang menawarkan produk barang atau jasa yang sama atau dapat saling menggantikan, dan saling bersaing didalam pasar. Groover [1991, hal 14] membagi industri dalam dua jenis :

- Industri yang menghasilkan jasa (*services producing industry*).
- Industri yang menghasilkan barang (*goods producing industry*).

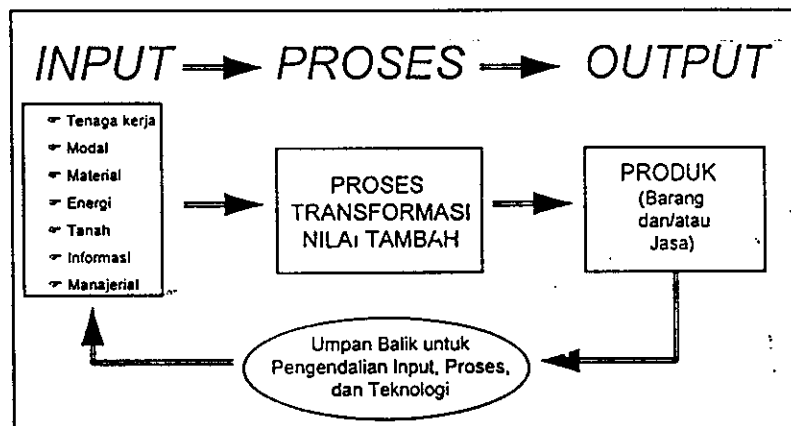
Industri yang menghasilkan barang dapat dibagi pula kedalam dua jenis yaitu industri proses dan industri manufaktur. Industri proses terdiri atas perusahaan-perusahaan yang menghasilkan barang/produk melalui proses kimia, seperti industri minyak, industri plastik, industri semen dan lain-lain. Sedangkan industri manufaktur terdiri dari perusahaan-perusahaan yang menghasilkan barang/produk melalui proses produksi atau manufaktur, baik secara manual maupun dengan bantuan mesin, yang bersifat diskrit.

Sujadi [1997, hal. 3) mengatakan bahwa *industri manufaktur* adalah sekumpulan perusahaan sejenis yang melakukan proses kegiatan mengolah/ transformasi bahan mentah menjadi barang yang memiliki nilai tambah lebih baik (produk), berupa barang setengah jadi atau barang jadi yang sama atau dapat saling menggantikan dan saling bersaing didalam pasar. Jadi industri manufaktur terdiri atas sekumpulan perusahaan-perusahaan manufaktur.

Dalam suatu perusahaan manufaktur, proses produksi atau manufaktur berjalan melalui suatu sistem integral yang memungkinkan perusahaan mengorganisasikan komponen-komponen input-proses-output dengan sebaik-baiknya. Sistem ini disebut sebagai sistem manufaktur. Gaspersz (1998, hal. 4) menjelaskan bahwa *sistem manufaktur* adalah integrasi sekuensial dari tenaga kerja, material, informasi, metode kerja dan mesin/peralatan dalam suatu sistem, guna menghasilkan barang dengan nilai tambah yang lebih tinggi. Proses yang berlangsung didalam sistem manufaktur

mengkonversi input terukur kedalam output terukur melalui sejumlah langkah sekuensial yang terorganisasi. Gambaran suatu sistem manufaktur ditunjukkan sebagai berikut :

Gambar 2.7. Skema Sistem Manufaktur



Sumber : Gaspersz, Vincent, Production Planning and Inventory Control, PT. Gramedia Pustaka Utama, 1998, hal. 4.

Suatu sistem manufaktur yang baik akan memungkinkan perusahaan mengorganisasikan komponen-komponen input-proses-output dengan sebaik-baiknya. Gaspersz (1998, hal. 7) lebih lanjut mengatakan bahwa suatu sistem manufaktur yang baik setidaknya harus memuat hal-hal sebagai berikut :

- ① Desain proses produksi dalam merespons jenis permintaan customer, dimana terdapat lima alternatif, yaitu :
 - a. *Design to Order*, yaitu proses produksi baru dilakukan jika hanya ada pesanan. Jenis-jenis produk sangat bervariasi dan tidak standar.
 - b. *Make to Order*, yaitu proses produksi dilakukan jika hanya ada pesanan, namun perusahaan sudah memiliki desain-desain produk dan bahan baku yang standar.
 - c. *Assemble to Order*, yaitu proses produksi berjalan terus menerus tanpa menunggu pesanan, namun proses produksi dilakukan hanya untuk mem-

buat komponen-komponen sub assembly (barang setengah jadi). Bila ada pesanan dari customer, perusahaan baru melakukan proses produksi lanjut berupa proses perakitan (assembling).

- d. *Make to Stock*, yaitu proses produksi berjalan terus menerus tanpa menunggu pesanan, langsung membuat produk berupa barang jadi untuk dijadikan persediaan (inventory).
- e. *Make to Demand*, yaitu proses produksi baru dilakukan jika hanya ada pesanan seperti pada design to order, namun kecepatan pemenuhan / waktu penyerahan (delivery time) menyamai make to stock.

② Desain tipe proses produksi, dimana terdapat empat alternatif, yaitu :

a. *Project (No Product Flow)*

Proses produksi tipe project bersifat sangat khusus, sedemikian rupa sehingga seluruh bahan baku (material), peralatan dan tenaga kerja dibawa ke lokasi proyek. Walaupun aktifitas dalam suatu proyek tetap memiliki urutan atau sekuens pengerjaan, tetapi tidak ada aliran produk. Mengingat kekhususan aktifitasnya, project sebenarnya tidak terlalu tepat disebut sebagai tipe proses produksi.

b. *Job Shop (Jumbled Flow)*

Proses produksi tipe job shop digunakan untuk memproses produk-produk yang sangat bervariasi jenisnya, bergantung kepada spesifikasi pesanan dari customer. Pada tipe ini, proses produksi menggunakan satuan unit jumlah produk yang dibuat, yang disebut *batch*, namun ukuran batch-nya sangat kecil (kurang dari lima unit). Tipe job shop melakukan proses produksi secara terputus antara tiap batch (intermittent intervals), pada work center-work center yang berisi mesin-mesin perkakas dan peralatan lain. Suatu pabrik pada perusahaan manufaktur yang menggunakan proses produksi

tipe job shop akan memiliki beberapa buah work center yang berbeda-beda fungsinya, dimana tiap work center akan berisi mesin-mesin dan peralatan yang sesuai dengan fungsi dari work center tersebut, misalnya seperti work center bubut, work center frais, work center drilling, work center assembly dan sebagainya. Work center-work center tersebut, atau lebih spesifik lagi mesin-mesin dan peralatan tersebut bersifat fleksibel, mengingat perusahaan akan menghasilkan berbagai jenis produk yang sangat bervariasi jenisnya. Masing-masing produk yang memiliki urutan atau sekuen pengerjaan proses produksi sendiri-sendiri tersebut, diproses pada work center-work center yang bersesuaian dengan kebutuhan spesifikasi masing-masing produk, batch per batch tiap jenis produk secara bergantian. Dengan demikian, aliran kerja atau aliran produk yang terjadi pada masing-masing work center membentuk pola aliran tercampur (jumbled flow pattern) antara satu produk dengan produk jenis lain.

c. *Flow Line*

Proses produksi tipe flow line digunakan untuk memproses produk-produk yang tidak terlalu banyak jenisnya, namun dalam batch-batch berukuran sedang hingga besar (sekitar limapuluh hingga ribuan unit). Karena produk yang dibuat hanya beberapa jenis dan sudah tertentu jenisnya, maka tata letak (lay-out) dari work center-work center dibuat mengikuti urutan atau sekuen pengerjaan dari produk termaksud. Mesin-mesin dan peralatan yang pada proses produksi tipe job shop dikelompokkan pada work center sesuai fungsinya masing-masing, pada proses produksi tipe flow line dipecah mengikuti urutan atau sekuen pengerjaan dari produk dan disebut work station. Setiap produk yang dihasilkan, diproses batch per batch mengalir mengikuti work station-work station, membentuk *line*

yang urutannya telah didesain sesuai urutan/sekuen pengerjaan dari produk termaksud. Tata letak work station ini sering disebut sebagai product flow lay-out. Dengan melihat sifat dari work station-work station yang membentuk *line* tersebut, proses produksi tipe flow line dibedakan atas :

- *Interrupted Flow Line*

Proses produksi tipe ini dijalankan untuk membuat produk yang jenis atau spesifikasinya cukup bervariasi, dengan ukuran batch sedang. Meskipun produk-produk yang bervariasi tersebut dapat diproses menggunakan line yang sama, karena urutan atau sekuen pengerjaannya sama, namun perbedaan spesifikasi masing-masing produk mengharuskan terjadinya set-up ulang mesin-mesin pada work station, pada saat pergantian dari satu batch produk ke batch produk yang lain. Jadi jalannya aliran kerja atau aliran produk pada line bersifat *terputus* ketika terjadi pergantian dari satu batch produk ke batch produk yang lain.

- *Repetitive Flow Line*

Apabila perusahaan menginginkan suatu jenis produk dengan spesifikasi tertentu hendak dibuat dalam batch-batch berukuran besar (hingga ribuan), maka dapat dibuat line khusus untuk produk tertentu tersebut. Line tersebut dibuat sedemikian rupa sehingga dapat bekerja secara kontinyu / terus-menerus sepanjang batch-batch yang hendak dibuat, tanpa harus set-up ulang setiap pergantian batch.

Suatu perusahaan manufaktur yang menjalankan proses produksi tipe flow line dapat saja memiliki sekaligus beberapa line, baik berupa interrupted flow line maupun repetitive flow line secara bersamaan, tergantung kepada variasi jenis maupun ukuran batch produk yang akan dibuat. Perpindahan material ataupun produk dari satu work station ke work station berikutnya

didalam line dapat dilakukan secara manual (manual flow line) menggunakan kurir atau kendaraan sejenis fork lift, maupun secara otomatis (automatic flow line) menggunakan material handling devices sejenis ban berjalan (conveyor). Seiring perkembangan teknologi, material handling devices pada flow line yang semula dikendalikan secara semi otomatis (mekanik), akhirnya berkembang sangat pesat dengan memasukkan unsur kendali oleh komputer. Lebih jauh lagi, dengan penggunaan mesin-mesin otomatis berbasis kontrol numerik (CNC) pada masing-masing work station, automatic flow line generasi terakhir telah menjadi dasar dari penciptaan desain proses produksi tipe flexible manufacturing system

d. *Flexible Manufacturing System*

Pada garis besarnya flexible manufacturing system (FMS) merupakan suatu line berbentuk *automated cell* yang berisi sekelompok peralatan/mesin perkakas otomatis (CNC/DNC) yang terpadu secara otomatis pula dengan peralatan pemindah material (*integrating materials handling and processing equipment*), yang digunakan untuk membuat berbagai jenis produk yang memiliki karakteristik proses yang mirip. Apabila perusahaan memproduksi banyak jenis produk yang berbeda, produk-produk tersebut harus dipilah-pilah dahulu sesuai karakteristik prosesnya, untuk dikelompokkan kedalam beberapa part families, dengan menggunakan konsep group technology. Banyaknya automated cell yang harus dibentuk, sangat tergantung kepada banyaknya part families, sebagai hasil analisis dan kriteria dari konsep group technology. Sebagai contoh, suatu perusahaan yang memproduksi ribuan jenis produk yang berbeda, mungkin dapat dikelompokkan menjadi lima part families saja sesuai kemiripan karakteristik prosesnya, sehingga perusahaan hanya perlu membentuk lima automated cell. Dengan mesin-

mesin yang bersifat general purpose tetapi otomatis, mesin-mesin pada tiap automated cell tersebut mampu secara fleksibel memproses ratusan jenis produk, asalkan karakteristik prosesnya mirip. Automated cell dalam FMS mempergunakan kendali komputer secara penuh, baik pada operasi mesin-mesin CNC / DNC, mekanisme loading dan pengambilan produk pada mesin, maupun transportasi material dari inventory, transportasi antar mesin dan ke tempat persediaan barang jadi. Dalam beberapa kasus, bahkan manusia sama sekali tidak dilibatkan dalam operasionalisasi suatu automated cell pada perusahaan yang melakukan proses produksi tipe FMS. Manusia hanya dilibatkan dalam pemrograman. Penggunaan komputer dan software komputer dalam FMS memberikan suatu lingkup ekonomis (economies of scope) yang mampu menghasilkan banyak jenis produk berbeda secara otomatis dan ekonomis dalam batch-batch berukuran kecil (small batch sizes). Kondisi ini disebut sebagai soft automation. Hal ini berbeda dengan *automatic flow line* yang menghasilkan sedikit jenis produk (atau bahkan satu line hanya untuk satu jenis produk tertentu saja), namun dalam batch-batch berukuran besar hingga ribuan unit sehingga sangat efisien. Kondisi pada automatic flow line disebut sebagai hard automation yang menghasilkan skala operasional ekonomis (economic of scale). Tujuan utama dari penerapan FMS adalah untuk menciptakan proses produksi yang fleksibel terhadap perubahan desain dan volume produk, serta tuntutan waktu penyerahan. Penggunaan FMS akan memberikan unit cost yang rendah, reduksi customer lead time, reduksi inventory dan kualitas produk yang presisi. Namun demikian, proses produksi tipe FMS memerlukan dana yang luar biasa besar untuk investasi awal (capital intensive) dalam membangun dan mengembangkan perangkat keras dan perangkat lunak automated cell.

③ Desain perencanaan dan pengendalian proses produksi, dimana terdapat empat alternatif, yaitu :

a. *Project Management*

Perencanaan dan pengendalian menggunakan project management terutama didesain untuk mengelola proyek-proyek. Suatu proyek didefinisikan sebagai kumpulan aktivitas-aktivitas khusus berskala besar, tidak rutin, memiliki waktu awal dan waktu akhir, dijalankan untuk mewujudkan sesuatu tujuan, baik yang bersifat fisik maupun non fisik. Perencanaan dan pengendalian proyek menggunakan project management secara umum terdiri atas langkah :

- Penyusunan dan pendefinisian proyek.
- Perencanaan proyek.
- Pelaksanaan proyek.
- Penyelesaian dan evaluasi proyek.

Teknik-teknik yang digunakan dalam perencanaan dan pengendalian proyek menggunakan project management terutama berupa teknik penjadwalan berdasarkan aktivitas/jaringan kerja (*network based scheduling techniques*) seperti PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) atau CPM (*Critical Path Method*). PERT digunakan sebagai teknik penjadwalan dalam perencanaan dan pengendalian proyek apabila dimensi waktu dalam pelaksanaan proyek bersifat probabilistik (perkiraan waktu tidak pasti). Sedangkan CPM digunakan apabila dimensi waktu dalam pelaksanaan proyek bersifat deterministik probabilistik (perkiraan waktu pasti). Kedua teknik tersebut berfungsi untuk memberikan perkiraan waktu penyelesaian proyek dan mengidentifikasi lintasan kritis (*critical path*), yaitu aktifitas-aktivitas yang paling menentukan waktu penyelesaian proyek.

b. Manufacturing Resource Planning (MRP II)

Perencanaan dan pengendalian proses produksi menggunakan MRP II dilakukan dengan suatu sistem informasi terintegrasi dan data base yang mengkoordinasikan aktifitas proses produksi (manufaktur) dengan aktifitas seluruh bidang fungsional lain dalam perusahaan seperti pemasaran, keuangan, pembelian, litbang dan sebagainya. Penerapan MRP II diawali dengan peramalan permintaan (demand forecasting), perencanaan keuangan dan pemasaran. Selanjutnya bidang fungsional keuangan, pemasaran dan manufaktur melalui suatu team work mengembangkan *Rencana Produksi*. Berdasarkan petunjuk dari rencana produksi tersebut selanjutnya dapat dibuat *Jadwal Produksi Induk* (Master Production Schedule : *MPS*) yang didalamnya memuat pula spesifikasi kuantitas dari produk-produk yang hendak dibuat. Pada saat bersamaan dilakukan pula *Perencanaan Kebutuhan Kapasitas* (Capacity Requirement Planning : *CRP*). *CRP* dilakukan untuk membandingkan antara rencana produksi yang pada periode waktu tertentu dengan kapasitas yang tersedia pada periode waktu termaksud. Hal ini untuk mengetahui apakah dari kapasitas produksi yang tersedia, terjadi kelebihan beban (overloads) atau kekurangan beban (underloads). Jika terjadi kelebihan beban, artinya kapasitas produksi yang ada tidak dapat mencukupi kebutuhan seperti yang diminta *MPS*, harus diadakan perubahan pada kapasitas, atau *MPS* atau perubahan pada kedua hal tersebut. Apabila telah tercapai kesesuaian antara *MPS* dan *CRP* maka kemudian dilakukan *Perencanaan Kebutuhan Material* (Material Requirement Planning : *MRP*). Hasil dari *MRP* akan menjadi dasar bagi pesanan produksi (production orders) kepada lantai produksi (shop floor) dan dasar bagi pesanan pembelian (purchase orders) kepada pemasok material eksternal (outside suppliers). Setelah segala sesuatu yang

berhubungan dengan perencanaan produksi dianggap cukup realistis, dan penjadwalan pembelian material dan penjadwalan di tempat produksi (shop floor scheduling) disusun maka eksekusi dari rencana produksi yang terkait dengan interaksi antara MPS-CRP-MRP dapat dilakukan. Berdasarkan penjadwalan yang realistis, pengendalian pemasok material, pengendalian inventory, pengaturan beban pada work center, dan pengendalian proses produksi, dapat selalu mengacu kepada MPS. Tahapan-tahapan ini akan terus berlanjut dengan selalu memperbaharui jadwal produksi induk (MPS), berdasarkan sumber-sumber daya yang tersedia. Penggunaan peralatan komputer sangat dominan dalam MRP II, karena sistem informasi dan data base membutuhkan banyak perhitungan yang akan banyak tertolong oleh kemampuan komputer untuk melakukan berbagai simulasi alternatif. MRP II dengan teknik-teknik MRP dan CRP sangat tepat untuk perusahaan yang melakukan proses produksi tipe job shop (jumbled flow). Apabila hendak diterapkan pada proses produksi tipe interrupted flow line, CRP harus diganti dengan teknik line balancing methods, mengingat perhitungan kapasitas dalam CRP sangat berorientasi kepada work center.

c. Just-In-Time (JIT)

Perencanaan dan pengendalian proses produksi menggunakan JIT diperuntukkan bagi perusahaan yang menjalankan proses produksi tipe flow line, terutama untuk repetitive flow line dengan ukuran batch besar. Dalam JIT setiap work station menarik output dari work station sebelumnya, sesuai dengan kebutuhan. Berdasar hal ini JIT sering juga disebut *Pull System*. Pada operasional JIT, hanya work station terakhir yang menerima jadwal produksi, sedangkan work station-work station yang lain sebelumnya dan

pemasok material secara terbalik justru mendapatkan tugas / order dari work station berikutnya. Work Station 'berikutnya' yang memberi tugas / order tersebut disebut sebagai *using work station*. Misalkan perusahaan akan membuat produk yang memerlukan lima tahapan / sekuen pengerjaan pada lima work station, maka work station ke-5 yang telah mendapatkan jadwal produksi akan memberikan tugas/order kepada work station ke-4 sesuai kebutuhan yang diperlukan oleh work station ke-5 selaku *using work station*. Work station ke-4 juga melakukan tindakan yang sama terhadap work station ke-3, dan seterusnya, hingga work station ke-1 yang bertindak selaku *using work station* dari pemasok material. Jadi pada dasarnya konsep filosofis JIT adalah melakukan proses produksi atas produk yang dibutuhkan, tepat pada saat dibutuhkan, dalam jumlah sesuai kebutuhan, pada tingkat kualitas yang prima secara ekonomis dan efisien. Pemberian tugas/order dari *using work station* kepada work station sebelumnya dilakukan dengan cara memberikan kartu *Kanban*. *Kanban* adalah istilah bahasa Jepang untuk *visible recorder or signal* (catatan yang kelihatan atau tanda). Tidak boleh ada bahan baku, material pembantu atau barang setengah jadi yang dipindahkan atau dikirimkan dari satu work station ke work station yang lain, tanpa adanya lalu lintas kartu *Kanban* tarik ini. Sasaran utama yang ingin dicapai dari JIT adalah mereduksi hingga seminimal mungkin adanya pemborosan (*waste*), terutama orientasi pada *zero inventory*, penyelesaian pengerjaan dalam *cycle time* yang pendek sesuai standar yang diinginkan dan reduksi unit cost.

e. Flexible Control System (FCS)

Perencanaan dan pengendalian proses produksi menggunakan FCS berfungsi pada proses produksi tipe FMS. Teknik yang digunakan umumnya

berkaitan dengan simulasi-simulasi berbasis komputer. Mengingat bahwa FMS harus dapat efektif dan efisien untuk pembuatan sejumlah jenis produk, mulai dari produk yang unik dan dibuat khusus (one of a kind customized products) hingga produk-produk standar yang dibuat secara massal (high volume commodity products) maka seluruh teknik dan simulasi berbasis komputer untuk pengalokasian sumber daya harus berorientasi pada fleksibilitas.

2.1.8. Strategi Pada Bidang Fungsional Manufaktur Untuk Menciptakan Distinctive Competence

Seperti telah diketahui, didalam persaingan, kompetisi keunggulan bersaing yang ditunjukkan oleh perusahaan pada dasarnya merupakan kompetisi keunggulan dari aktivitas internalnya masing-masing. Dengan demikian, dalam suatu jenis industri tertentu, perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam satu bidang usaha yang sama tersebut akan saling mengkompetisikan keunggulan aktifitas internalnya masing-masing.

Dalam menciptakan keunggulan bersaing, perusahaan melakukan berbagai jenis pendekatan yang dirumuskan dalam strategi bisnis. Agar strategi bisnis tersebut dapat berjalan dengan baik, masing-masing bidang fungsional harus melakukan penempatan dan pengelolaan sumber-sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan arah dari strategi bisnis tersebut. Dengan demikian, masing-masing bidang fungsional didalam perusahaan akan melakukan berbagai pendekatan dan aktifitas untuk mendukung strategi bisnis, yang diformulasikan dalam strategi fungsional.

Keunggulan bersaing merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar mempunyai kekuatan untuk lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Salah satu karakteristik terpenting dari konsep keunggulan bersaing adalah kompetensi khusus (*Distinctive Competence*). *Distinctive Competence* adalah kemampuan suatu

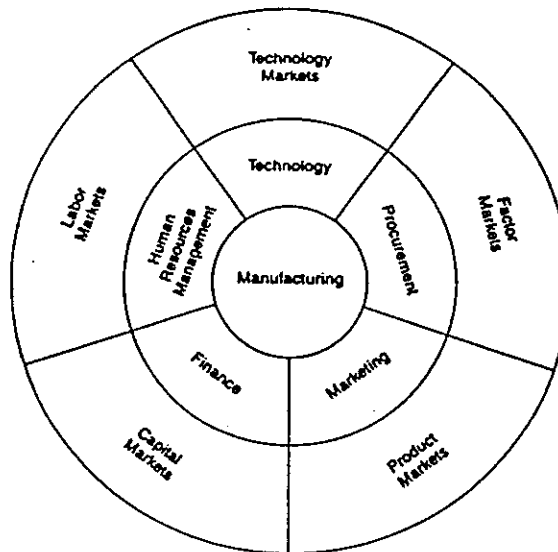
perusahaan untuk melakukan sesuatu secara khusus dalam kegiatan bisnisnya, yang lebih baik dibanding pesaing. Kompetensi ini bisa berujud merek yang menimbulkan persepsi kualitas tinggi, dominasi atas saluran distribusi, produk yang memiliki desain dan kualitas istimewa, pemenuhan produk tepat waktu, dan lain-lain.

Pada hampir seluruh perusahaan yang menghasilkan produk berupa barang, aktifitas manufaktur (bidang fungsional produksi dan logistik) merupakan aktifitas yang terbesar proporsinya dan paling kompleks permasalahannya. Pada suatu perusahaan manufaktur, adalah sangat penting untuk menjadikan aktifitas manufaktur sebagai suatu kompetensi khusus (*distinctive competence*) mengingat aktifitas manufaktur adalah inti dari kegiatan usahanya. Dengan mengacu kepada strategi bisnis yang telah dirumuskan perusahaan, bidang fungsional manufaktur dapat menggunakan berbagai teknik, konsep dan pendekatan agar aktifitas pada bidang fungsional tersebut dapat menjadi kompetensi khusus bagi keunggulan bersaing perusahaan. Untuk itu perlu dirumuskan suatu strategi yang tepat pada bidang fungsional manufaktur.

Suatu strategi manufaktur yang komprehensif akan mempengaruhi dan dipengaruhi aktifitas-aktifitas yang lain, baik di dalam maupun di luar perusahaan. Secara garis besar, hubungan antara fungsi manufaktur didalam perusahaan dengan bidang fungsional lain pada perusahaan tersebut serta interaksinya dengan pasar dapat digambarkan dalam suatu skema seperti gambar berikut. Dari gambar ini dapat diketahui bahwa dalam mengembangkan strategi, fungsi manufaktur berinteraksi dengan seluruh bidang fungsional lain di dalam perusahaan. Kerjasama, koordinasi dan konsistensi untuk tujuan menyeluruh yang sama, adalah kunci penentu berhasilnya interaksi antar bidang fungsional tersebut. Selain itu, hal lain yang mendasari pendefinisian strategi manufaktur adalah perlunya dilakukan upaya mencari informasi sebanyak-banyaknya mengenai perkembangan pasar, bersama dengan bidang fungsional lain. Misalnya, bidang manufaktur pada suatu perusahaan bersama-sama dengan bidang fungsional teknologi harus mencari informasi sebanyak-banyaknya pada pasar teknologi (*technology markets*

on basic external markets) untuk mencari atau mengetahui adanya aplikasi-aplikasi baru pada teknologi proses.

Gambar 2.8. Interaction Of Manufacturing with Basic External Markets Through The Mediation of Other Functions



Sumber : Hax, Arnoldo C. and Majluf, Nicolas S., *op.cit*, Page 314

Secara umum, sasaran dari fungsi manufaktur yang ditunjukkan dengan adanya empat dimensi utama tolok ukur kinerja, dijadikan acuan dalam menyusun strategi manufaktur. Tolok ukur kinerja tersebut adalah : *cost*, *quality*, *flexibility* dan *delivery*. Penting untuk dilakukan skala prioritas dalam memenuhi tolok ukur-tolok ukur tersebut, mengingat bahwa sangat sulit suatu perusahaan memiliki keunggulan pada seluruh tolok ukur pada saat bersamaan. Secara singkat keempat tolok ukur tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

① *Cost (Biaya)*

Ada berbagai cara untuk menentukan tolok ukur biaya. Yang paling umum biasanya didasarkan kepada efisiensi biaya tenaga kerja dan bahan baku, perputaran modal dan persediaan atau konsep unit cost.

② *Quality (Kualitas)*

Kualitas diukur dari ketepatan dimensi produk, bentuk fisik produk, adanya keistimewaan pada produk, keandalan produk, kecocokan, daya tahan, kualitas service, estetika dan juga termasuk kualitas yang tidak terasa, seperti percent of rejected / defective, cost & rates of field repair, mean time beetwen failure dan cost of quality.

③ *Flexibility (Fleksibilitas)*

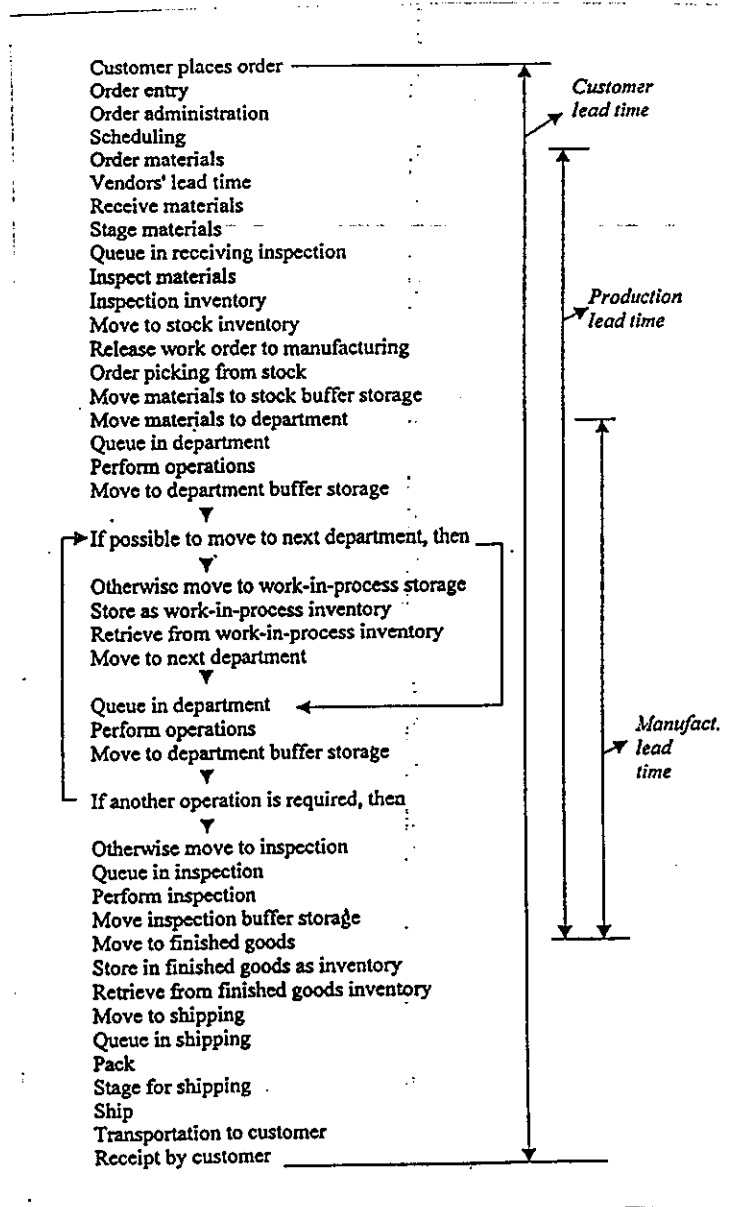
Fleksibilitas dalam hal ini menyangkut respon terhadap adanya perubahan volume produksi, fleksibilitas terhadap munculnya produk substitusi, produk pelengkap atau varian, serta fleksibilitas dalam melakukan inovasi produk.

③ *Delivery (Penyerahan Barang)*

Delivery biasanya diukur dari ratio lamanya pengiriman terhadap lama pesanan, ketepatan perkiraan tanggal pengiriman, keluwesan respon terhadap perubahan order, dan lamanya customer menerima barang sejak pesanan hingga penerimaan (customer lead time). Customer Lead Time memang sangat tergantung kepada seluruh aktifitas fungsional di dalam perusahaan, namun proporsi *manufacturing lead time* sangat besar sehingga dapat dikatakan bahwa Customer Lead Time sangat bergantung kepada fungsi manufaktur di dalam perusahaan. Gambar 2.8 berikut ini akan memperjelas proporsi fungsi manufaktur pada customer lead time.

Seperti telah disebutkan terdahulu, dalam dimensi strategi fungsional analisis yang berkaitan dengan lingkungan eksternal lebih diarahkan kepada identifikasi situasi-situasi dan kondisi-kondisi mengenai bidang fungsional yang relevan, baik untuk saat ini maupun masa mendatang, untuk pengembangan masing-masing bidang fungsional tersebut. Hal ini merupakan penajaman terhadap analisis lingkungan eksternal pada saat penyusunan strategi di tingkat bisnis. Pada bidang fungsional manufaktur proses identifikasi ini disebut sebagai *manufacturing intelligence*.

Gambar 2.9. Proportion Of Manufacturing Lead Time



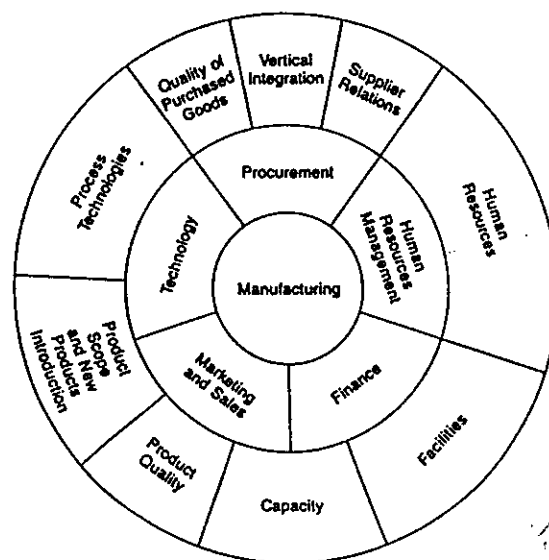
Sumber : Greene James H., Production and Inventory Control Hand Book, Second Edition, Mc.Graw-Hill Book Co, New York, 1987.

Manufacturing Intelligence mencakup situasi dan kondisi perubahan pada fasilitas produksi kompetitor, perkembangan teknologi dalam proses produksi, munculnya bahan mentah / komponen baru, perkembangan standarisasi teknis, perkembangan bentuk-bentuk investasi, perubahan peraturan perundang-undangan dan

lain-lain adalah hal-hal yang sangat berpengaruh terhadap fungsi manufaktur sehingga harus menjadi perhatian dalam penyusunan strategi.

Sedangkan untuk analisis yang berkaitan dengan analisis lingkungan internal, dalam dimensi strategi fungsional, lebih diarahkan kepada pendefinisian ketrampilan-ketrampilan khusus (specific skill) yang dimiliki perusahaan agar perusahaan dapat menjadikan bidang fungsionalnya menjadi sumber keunggulan bersaing. Di dalam bidang fungsional manufaktur proses ini disebut sebagai pendefinisian *major categories of strategic decisions linked to manufacturing*, dan terdiri atas sembilan kategori seperti tergambar pada gambar berikut ini :

Gambar 2.10. Major Categories of Strategic Decisions Linked to Manufacturing and Their Relationship with Basic External Markets



Sumber : Hax, Arnoldo C. and Majluf, Nicolas S., *op.cit.*, Page 318

Dengan melihat pada gambar tersebut dapat diketahui pula bahwa bidang fungsional di luar manufaktur sesungguhnya tetap memberikan kontribusi bahkan menentukan setiap kategori keputusan strategik dalam bidang manufaktur. Sebagai misal, untuk mengambil suatu keputusan strategik mengenai kapasitas (capacity), fungsi manufaktur harus memperhatikan bidang fungsional marketing & sales serta finance.

Demikian seterusnya untuk kategori keputusan-keputusan strategik lain di dalam kerangka strategi manufaktur, pasti harus selalu mempertimbangkan bidang fungsional lain.

2.2. PENELITIAN TERDAHULU

Menurut penelitian dari Gaspersz (1998) melalui suatu survei yang dilakukannya, didapati bahwa alasan para pelanggan (customer) meninggalkan suatu perusahaan adalah meninggal (1%), pindah domisili (3%), membentuk kelompok lain (5%), pesaing lebih baik (9%), kualitas produk mengecewakan (14%) dan respon terhadap permintaan customer yang tidak memuaskan dan tidak ada perbaikan (68%). Artinya, sebagian besar alasan kepindahan para customer lebih banyak disebabkan dari faktor internal perusahaan, dan hanya sedikit disebabkan karena lebih baiknya perusahaan sejenis. Dengan kata lain, seandainya perusahaan dapat selalu melakukan perbaikan terus menerus (continuous improvent) didalam kinerja internalnya, loyalitas customer pada perusahaan tersebut dapat terjaga.

Dengan tingkat persaingan dalam kegiatan bisnis saat ini yang semakin tinggi, maka dalam menanggapi setiap permasalahan yang timbul dalam kegiatan usahanya, setiap perusahaan harus melakukan pengambilan keputusan-keputusan yang bersifat strategik secara formal. Untuk itu diperlukan sumber daya manusia yang secara profesional memiliki kemampuan manajerial untuk melakukan pola berpikir secara strategik dalam mengambil keputusan-keputusan yang bersifat strategik di dalam perusahaan. Namun, seperti penelitian yang dilakukan Hornaday (1994) melalui survei atas 163 perusahaan Indonesia yang telah listing di BEJ, 93 perusahaan diantaranya dipimpin oleh sekelompok keluarga pemilik perusahaan secara turun-temurun. Sisanya telah memasukkan beberapa manajer profesional, namun jabatan penting setara presiden komisaris dan presiden direktur masih dipegang keluarga. Kondisi ini menunjukkan bahwa di Indonesia, pada berbagai perusahaan besar yang telah menjadi perusahaan

publikpun, sebagian besar masih dikelola secara semi tradisional dan bertumpu pada kehebatan intuisi bisnis pemilik perusahaan. Meskipun demikian, transisi dari *kontrol keluarga* yang lebih cenderung kepada intuisi bisnis menjadi *manajemen profesional* yang mengkedepankan pentingnya strategi bagi keunggulan bersaing, telah menjadi isu utama di era tahun 1990-an pada perusahaan-perusahaan di Indonesia. Kondisi ini, perlahan tapi pasti, menjadi trend baru bagi perusahaan-perusahaan Indonesia, tidak hanya bagi perusahaan besar/publik saja tetapi juga bagi perusahaan berskala menengah.

Melalui pengamatannya pada sejumlah perusahaan BUMN yang melakukan restrukturisasi, Dr. AB. Susanto/The Jakarta Consulting Group (1996) mengatakan bahwa lewat karya para manajer profesional dengan penggunaan analisis dan teknik-teknik terkini dalam *perencanaan strategik* di seluruh tingkat manajemen (corporate, bussiness dan functional level), perusahaan termaksud menjadi lebih terarah, jangkauan usaha yang lebih terukur dan ketepatan dalam pengambilan keputusan.

Pada hampir seluruh perusahaan yang menghasilkan produk berupa barang, aktifitas manufaktur (bidang fungsional produksi dan logistik) merupakan aktifitas yang terbesar proporsinya dan paling kompleks permasalahannya. Eugene Merchant (1982) dalam sebuah makalah penelitiannya menuliskan bahwa meskipun secara umum empat dimensi utama tolok ukur kinerja adalah *cost, quality, flexibility* dan *delivery*, namun persoalan paling mendasar dalam proses produksi tetapi justru jarang mendapatkan solusi yang memadai adalah pada ketepatan *delivery*. Merchant selanjutnya mengatakan bahwa benda kerja, sejak masuk ke pabrik berujud bahan baku, hingga menjadi komponen yang utuh dan siap dipasang / *assembly*, 95% waktu keberadaannya di pabrik tersebut adalah untuk menunggu atau berpindah (*moving and waiting*). Hanya 5 % waktu keberadaannya di pabrik yang digunakan pada proses di mesin perkakas. Dari 5% itupun, hanya sekitar kurang dari 30% - nya (atau 1,5% waktu keberadaannya di pabrik) yang digunakan untuk *actual cutting*. Selebihnya, yaitu 70% (atau 3,5% waktu keberadaannya di pabrik) digunakan untuk persiapan dan pengiriman. Pemborosan waktu (*waste time*) yang tidak

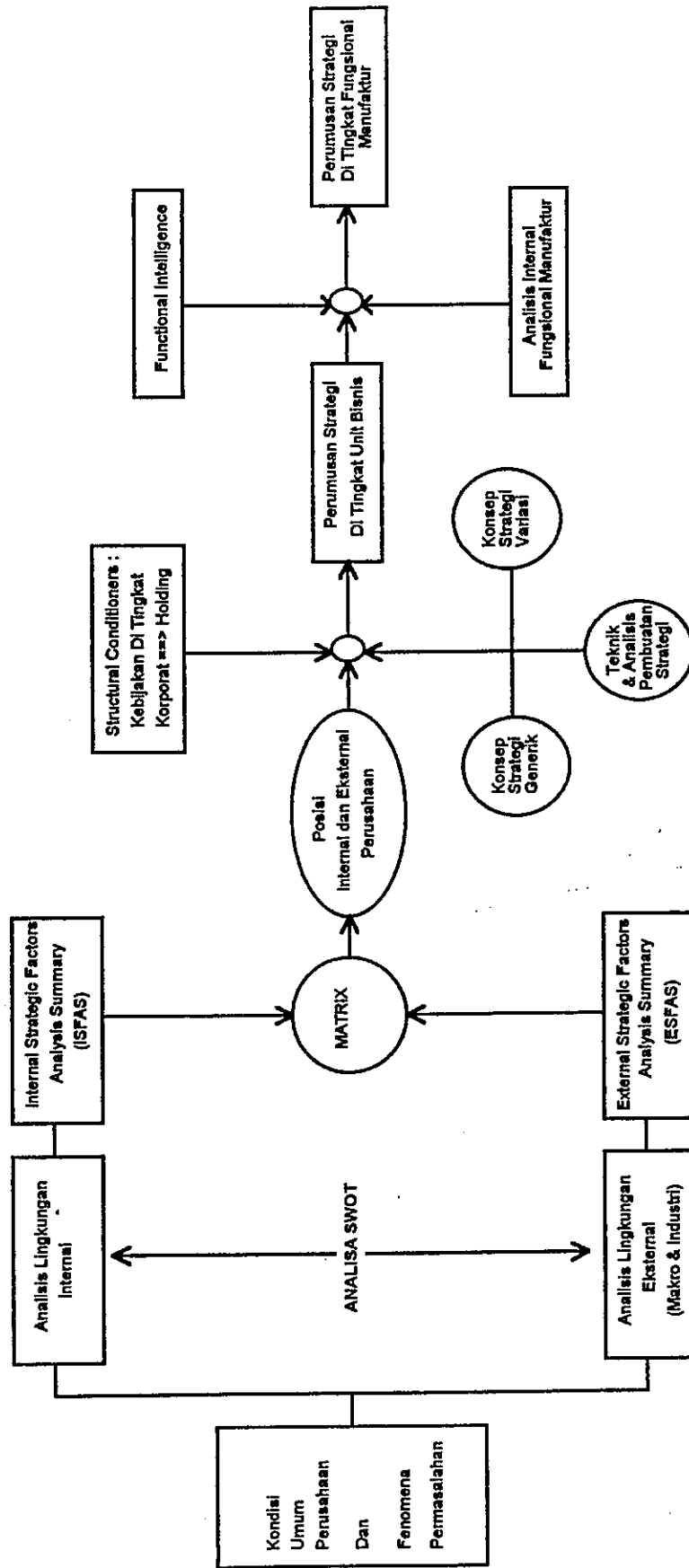
perlu ini harus dihilangkan agar perusahaan dapat menunjukkan keunggulannya dalam proses produksi (manufaktur).

Dengan mengacu kepada kepada hasil-hasil penelitian-penelitian terdahulu di atas, maka penelitian terhadap PT. Nayati Indonesia ini ditujukan untuk melakukan perumusan strategi pada tingkat unit bisnis dan tingkat fungsional manufaktur, untuk selanjutnya dapat memberikan implikasi strategik yang relevan dan memadai dalam menghadapi persoalan-persoalan perusahaan. Implikasi strategik yang diberikan akan merupakan upaya-upaya perbaikan yang bersifat terus menerus (*continous improvent*) didalam kinerja internal, agar loyalitas customer dapat terjaga. Penelitian ini berorientasi kepada manajemen profesional yang mengkedepankan pentingnya *strategi bagi keunggulan bersaing*, dengan menggunakan analisis dan teknik-teknik terkini melalui *perencanaan strategik* di seluruh tingkat manajemen. Dengan hal ini diharapkan implikasi strategik yang diberikan akan menjadikan perusahaan dapat lebih terarah, jangkauan usaha yang lebih terukur dan ketepatan dalam pengambilan keputusan. Berkaitan dengan bidang usaha yang dikhususkan hanya selaku perusahaan manufaktur, maka penelitian ini akan diarahkan kepada upaya perbaikan kinerja manufaktur melalui sistem manufaktur yang andal agar pemborosan waktu yang tidak perlu dapat dihilangkan, sehingga perusahaan dapat menunjukkan keunggulannya dalam proses produksi (manufaktur).

2.3 KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Penggunaan kerangka kerja manajemen strategik untuk meneliti permasalahan FT. Nayati Indonesia serta merumuskan suatu pemecahan yang memadai melalui keputusan-keputusan strategik menjadi kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini. Tahapan proses perumusan strategi terdiri atas analisa SWOT untuk identifikasi faktor-faktor strategik perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan perumusan strategi yang tepat agar tujuan perusahaan dapat dicapai. Secara lebih jelas, kerangka pemikiran teoritis penelitian ini dapat dilihat pada diagram berikut ini :

Gambar 2.11. Kerangka Pemikiran Teoritis Proses Perumusan Strategi



BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian yang akan dilakukan lebih diarahkan kepada penelitian kualitatif, dengan menggunakan alat-alat analisis yang terangkum dalam manajemen strategik seperti analisis SWOT, analisis I/E Matrix, dan teknik-teknik lain yang berhubungan.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Sesuai penjelasan *Husein Umar [1997. hal 29]* yang mengutip Gay [1976] dan Consuelo [1988], metode penelitian deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan kondisi dan sifat sesuatu obyek penelitian beserta lingkungannya pada saat penelitian dilakukan, untuk memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu yang menjadi permasalahan, dan kemudian memberi penjelasan bagaimana sebaiknya gejala/permasalahan tersebut dapat dituntaskan. Husein Umar [1998, hal 14] mengatakan, metode penelitian mencakup prosedur dan alat yang digunakan dalam penelitian. Dalam prosedur penelitian diuraikan tahapan atau urutan pelaksanaan penelitian. Sedangkan alat yang digunakan dalam penelitian merupakan alat pengumpulan data.

3. 1. JENIS DAN SUMBER DATA YANG DIGUNAKAN

Untuk melakukan analisis pada penelitian ini, digunakan data kualitatif dan data kuantitatif. Secara umum, baik data kualitatif dan data kuantitatif, berdasar sifat dan sumber datanya dapat dibagi kedalam dua jenis yaitu :

- **Data Primer**

yaitu data mentah yang diperoleh langsung dari obyek penelitian. Agar data jenis ini dapat digunakan dalam langkah-langkah analisis, terlebih dahulu perlu dilakukan pengolahan terhadap data primer ini, dengan teknik pengolahan tertentu sesuai dengan kebutuhan. Yang termasuk dalam data primer antara lain data mengenai faktor-faktor internal kekuatan dan kelemahan perusahaan serta data mengenai faktor-faktor

eksternal peluang dan ancaman perusahaan. Sumber data jenis ini didapat dari calon customer (prospek), customer, serta seluruh tingkatan manajemen PT. Nayati Indonesia.

- **Data Sekunder**

yaitu data yang diperoleh dari obyek penelitian sudah dalam keadaan siap digunakan dalam tahapan-tahapan analisis. Data jenis ini kebanyakan diambil sudah dalam bentuk laporan (report) yang formal. Yang termasuk dalam data sekunder antara lain data mengenai seluruh informasi sejarah perusahaan, misi dan tujuan perusahaan, bidang usaha, persaingan, customer, kepemilikan, organisasi, produksi, investasi, nilai penjualan, laporan keuangan. Sumber data sekunder didapat dari seluruh tingkatan manajemen PT. Nayati Indonesia.

3. 2. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL

Penelitian selalu berhubungan dengan masalah sumber data (khususnya data primer), yang disebut populasi. Populasi adalah keseluruhan obyek penelitian yang dijadikan sasaran untuk mendapatkan dan mengumpulkan data. Pada dasarnya, tidaklah selalu perlu untuk meneliti semua individu dalam populasi, karena disamping membutuhkan waktu yang lama juga memakan biaya yang sangat besar. Dengan meneliti sebagian dari populasi, yang disebut sampel, diharapkan tetap dapat digambarkan sifat populasi bersangkutan. Untuk dapat mencapai tujuan ini maka cara-cara pengambilan sampel harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Teknik penentuan sampel (sampling) adalah cara untuk menentukan sampel yang jumlahnya sesuai dengan ukuran yang akan dijadikan sumber data sebenarnya, dengan memperhatikan sifat dan penyebaran populasi, agar diperoleh sampel yang representatif atau benar-benar mewakili populasi.

Pada penelitian ini, populasi dan sampel digunakan untuk mendapatkan data primer untuk penentuan rating *bobot kepentingan* faktor-faktor strategik internal (faktor

kekuatan dan kelemahan) dan penentuan rating *bobot kepentingan* faktor-faktor strategik eksternal (faktor peluang dan ancaman).

Yang menjadi populasi dari penelitian mengenai hal-hal tersebut di atas adalah seluruh karyawan PT. Nayati Indonesia (sebanyak 250 orang) serta prospek dan customer PT. Nayati Indonesia antara 1 Januari 1996 s/d 30 Juni 1997 (sebanyak 277 orang). Untuk menentukan ukuran sampel digunakan rumus Slovin & Sevilla (1994) yang dikutip oleh Husein Umar (1997) sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N.e^2}$$

Dimana: n : ukuran sampel
 N : ukuran populasi
 e : persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir.

Selanjutnya, Husein Umar (1997) yang mengutip Paguso, Garcia & Guerrero (1978) menyatakan bahwa untuk populasi dengan jumlah anggota berkisar 500, persen kelonggaran ketidaktelitian *e* yang diperbolehkan hanyalah 5% dan 10%. Dengan asumsi bahwa tingkat keseragaman (*degree of homogeneity*) dari populasi relatif tinggi, karena seluruh anggota populasi sangat mengerti dan sangat berhubungan dengan perusahaan PT. Nayati Indonesia, maka besar sampel yang diambil tidaklah perlu terlalu besar.

Jadi dengan mengambil nilai *e* = 10% dan memasukkannya pada persamaan Slovin diatas, sampel yang perlu diambil sebanyak 85 sampel. Diharapkan penyimpangan terhadap karakteristik populasi relatif tetap akan sangat kecil, mengingat tingkat keseragaman dari anggota populasi relatif tinggi. Jumlah 85 buah sampel tersebut setara dengan 16% dari total populasi yang berjumlah 527 orang. Dari 85 anggota sampel tersebut selanjutnya ditentukan bahwa sebanyak 40 anggota sampel berasal dari berbagai tingkatan dalam manajemen PT. Nayati Indonesia (berasal dari 16% x jumlah anggota

populasi 250). Sedangkan 45 anggota sampel sisanya diambil dari daftar prospek dan customer pada tahun 1996-1997 (berasal dari 16% x jumlah anggota populasi 277).

Sampel yang berasal dari berbagai tingkatan manajemen PT. Nayati Indonesia serta prospek dan customer pada tahun 1996-1997 diambil menggunakan teknik acak sederhana (simple random sampling). Istilah acak atau random kadang menimbulkan kekeliruan persepsi bahwa pengambilan anggota sampel dilakukan secara acak-acakan dan kebetulan. Namun dalam praktek, gambaran tersebut sangat keliru, karena teknik ini justru memerlukan prosedur tertentu yang sangat cermat. Dalam teknik acak sederhana, yang dimaksud dengan acak (random) adalah bahwa setiap anggota dari populasi mempunyai kesempatan/peluang yang sama untuk dimasukkan/dipilih menjadi anggota sampel. Penentuan anggota sampel menggunakan teknik acak sederhana bisa dilakukan dengan menggunakan undian, dengan urutan sebagai berikut :

- Tiap anggota populasi disusun dalam daftar dan diberi nomerurut.
- Tiap nomor anggota populasi ditulis pada secarik kertas kecil dan kemudian digulung serta dimasukkan kotak.
- Setelah dikocok, gulungan kertas diambil sesuai dengan jumlah sampel yang diinginkan, yaitu sebanyak 85 anggota sampel.

3.3. METODE PENGUMPULAN DATA

Untuk dapat dicapai tujuan penelitian lewat data-data yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya, relevan dan lengkap, akan digunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

- **Metode Dokumentasi (Pencatatan Dokumen)**
yaitu dengan melakukan pengambilan data secara langsung dengan melakukan pencatatan atas dokumen-dokumen yang dikeluarkan perusahaan. Metode ini digunakan terutama untuk mengambil data-data sekunder yang umumnya telah berbentuk

report, seperti sejarah, deskripsi umum perusahaan, misi/tujuan perusahaan, bidang usaha, persaingan, customer, kepemilikan, organisasi, investasi, laporan keuangan.

- **Metode Wawancara**

yaitu dengan melakukan komunikasi secara langsung berupa wawancara terhadap sumber-sumber data pada seluruh tingkatan manajemen perusahaan untuk mendapatkan berbagai macam informasi yang diperlukan. Metode ini digunakan terutama untuk melakukan konfirmasi dan melengkapi data-data yang telah diperoleh melalui metode dokumentasi. Metode ini juga digunakan untuk mendapatkan data primer dalam penentuan rating nilai pengaruh faktor strategik eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor-faktor strategik internal (kekuatan dan kelemahan) terhadap kondisi perusahaan. PT. Nayati Indonesia.

- **Metode Observasi**

yaitu dengan melakukan pengamatan langsung terhadap obyek penelitian. Metode ini digunakan untuk mengetahui secara langsung sistem manajerial pada PT. Nayati Indonesia, sistem manufaktur pada bagian produksi PT. Nayati Indonesia, dan hal-hal lain yang perlu diketahui dengan pengamatan langsung.

- **Metode Survei**

yaitu dengan melakukan pengumpulan data melalui kuisisioner yang harus diisi oleh responden. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data primer untuk penentuan rating bobot kepentingan faktor-faktor strategik internal (faktor kekuatan dan kelemahan) dan penentuan rating bobot kepentingan faktor-faktor strategik eksternal (faktor peluang dan ancaman).

- **Metode Studi Pustaka**

Metode ini digunakan dengan maksud untuk mendapatkan konsep-konsep teoritis melalui referensi kepustakaan mengenai manajemen strategik, proses manufaktur, implementasi strategi fungsional pada fungsi manufaktur dan lain-lain.

3.4. TEKNIK YANG DIGUNAKAN DALAM PENGOLAHAN DATA

3.4.1. Teknik Untuk Penentuan Rating Bobot Kepentingan Faktor-faktor Strategik Internal dan Eksternal

Untuk mendapatkan data primer pada penentuan rating *bobot kepentingan* dari faktor-faktor strategik internal (faktor kekuatan dan kelemahan) dan faktor-faktor strategik eksternal (faktor peluang dan ancaman), digunakan metode survei.

Metode survei merupakan cara pengumpulan data melalui kuisisioner yang harus diisi oleh responden. Kuisisioner (daftar pertanyaan) diisi oleh responden yang telah dipilih sebagai anggota sampel. Tujuan pembuatan kuisisioner adalah untuk memperoleh data yang relevan dengan penelitian, dengan kesahihan yang tinggi.

Bentuk jawaban dari reponden (struktur tanggapan) dari suatu kuisisioner bisa berbentuk salah satu alternatif berikut :

- **Struktur Jawaban Terbuka (Open Questionnaire)**

Berarti dalam menjawab pertanyaan responden diperbolehkan menggunakan kata-kata yang dipilihnya sendiri dan boleh menjawab sesuai dengan kemauannya, tidak terbatas pada pilihan alternatif jawaban yang didesain peneliti.

- **Struktur Jawaban Tertutup (Closed Questionnaire)**

Berarti dalam menjawab pertanyaan responden hanya diperbolehkan memilih diantara alternatif jawaban yang telah tersedia. Dengan kata lain, responden tidak dibebaskan menyampaikan gagasannya karena peneliti sudah merancang jawaban yang dibutuhkan dalam penelitian.

Dalam survei untuk mendapatkan data primer pada penentuan rating bobot kepentingan faktor-faktor strategik internal dan eksternal ini, struktur tanggapan yang digunakan pada kuisisioner berbentuk struktur jawaban tertutup.

Untuk mendapatkan tujuan dari survei ini, diperlukan data primer yang dapat menunjukkan ukuran sikap, pendapat atau persepsi dari sampel terhadap faktor-faktor strategik eksternal dan internal. Oleh karena itu, kuisisioner-kuisisioner yang telah diisi oleh responden selaku anggota sampel, harus dapat menunjukkan ukuran sikap, pendapat atau persepsi mereka terhadap obyek-obyek survei yang ditanyakan dalam kuisisioner tersebut. Indikator dari sifat suatu obyek yang ditanyakan dalam kuisisioner disebut sebagai skala. Skala dapat dibedakan atas :

- **Bentuk Evaluasi Kategorial**

Skala ini dipergunakan apabila responden diminta memilih suatu obyek tanpa harus mempertimbangkan obyek yang lain. Skala dengan bentuk evaluasi kategorial disebut skala rating, dimana responden akan diminta memberikan rating terhadap suatu obyek tanpa referensi dari obyek lainnya.

- **Bentuk Komparasi**

Skala ini dipergunakan apabila responden diminta memilih suatu obyek dengan cara membandingkan dengan obyek yang lain. Skala dengan bentuk komparasi disebut skala ranking, dimana responden akan diminta menentukan pilihan yang menjadi preferensinya.

Skala yang akan digunakan adalah skala dengan bentuk evaluasi kategorial atau skala rating. Untuk membentuk skala terdapat beberapa pendekatan, namun yang akan digunakan adalah pendekatan analisis item (item analysis). Dalam pendekatan ini, akan dibuat suatu jarak antara responden yang melakukan pilihan pada obyek dengan skor tertinggi dengan pilihan pada obyek dengan skor terendah. Melalui pendekatan ini digunakan Skala Likert, yang mempunyai bentuk pilihan jawaban :

5 = Sangat Setuju

4 = Setuju

3 = Cukup Setuju

2 = Tidak Setuju

1 = Sangat Tidak Setuju.

Dengan menggunakan Skala Likert, pertanyaan yang relevan dengan tujuan survei ini, akan dituliskan seperti contoh berikut ini :

CONTOH KUISIONER
FAKTOR STRATEGIK EKSTERNAL

A. Faktor Peluang

1. Menurut pendapat saudara, *meningkatnya kegiatan pembangunan oleh pemerintah yang berbentuk proyek-proyek anggaran DIP yang berbentuk pembangunan dan pengadaan alat-alat boga seperti pada embarkasi haji, gedung diklat, laboratorium sekolah kejuruan boga dan sejenisnya, merupakan peluang bagi PT. Nayati Indonesia :*

- a. Sangat Setuju.
- b. Setuju.
- c. Cukup Setuju.
- d. Tidak Setuju.
- e. Sangat Tidak Setuju.

Selanjutnya, kuisisioner-kuisisioner yang telah diisi oleh 85 responden selaku anggota sampel ditabelkan agar dapat dilakukan pengolahan rating bobot kepentingan masing-masing faktor-faktor strategik internal dan eksternal, menggunakan cara sebagai berikut :

Tabel 3.1. Contoh Tabel Pengolahan Data Primer
Untuk Penentuan Rating Bobot Kepentingan Faktor-faktor Strategik Eksternal
[Terdiri Dari Lima Faktor Peluang (O1 ... O5) dan Lima Faktor Kelemahan (T1 ... T5)]

NO RESP. (R)	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	TOTAL
1	4	4	4	3	3	5	4	2	2	4	$\Sigma R1$
2											
.											
.											
.											
85											$\Sigma R85$
TOTAL	$\Sigma O1$	$\Sigma O2$	$\Sigma O3$	$\Sigma O4$	$\Sigma O5$	$\Sigma T1$	$\Sigma T2$	$\Sigma T3$	$\Sigma T4$	$\Sigma T5$	Σ
RATING BOBOT KEPENTINGAN	$\Sigma O1:\Sigma$	$\Sigma O2:\Sigma$	$\Sigma O3:\Sigma$	$\Sigma O4:\Sigma$	$\Sigma O5:\Sigma$	$\Sigma T1:\Sigma$	$\Sigma T2:\Sigma$	$\Sigma T3:\Sigma$	$\Sigma T4:\Sigma$	$\Sigma T5:\Sigma$	1

Pengolahan data primer diatas dilanjutkan terus sampai seluruh kuisisioner yang diisi responden terdata, sehingga seluruh pertanyaan yang berisi faktor-faktor strategik dapat diolah rating bobot kepentingannya masing-masing.

3.4.2. Teknik Untuk Penentuan Rating Nilai Dari Faktor-faktor Strategik Internal dan Eksternal

Untuk mendapatkan data primer pada penentuan rating *nilai* dari faktor-faktor strategik internal (faktor kekuatan dan kelemahan) dan faktor-faktor strategik eksternal (faktor peluang dan ancaman), digunakan metode wawancara. Secara umum, wawancara adalah tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung. Seperti telah disebutkan, metode wawancara selain berguna untuk pelengkap/pengkonfirmasi dari metode pengumpulan data secara dokumentasi, wawancara juga berfungsi untuk mendapatkan data primer. Sedangkan rating adalah besaran yang paling mencerminkan penerimaan sesuatu hal oleh kelompok masyarakat (populasi) tertentu. Wawancara yang dilakukan, ditujukan untuk mendapatkan data primer pada penentuan rating *nilai* pengaruh faktor strategik eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor strategik internal (kekuatan dan kelemahan) terhadap kondisi perusahaan. PT. Nayati Indonesia.

Wawancara untuk maksud tersebut dilakukan dengan menggunakan cara *focus group discussion*. Prosesnya, pewawancara melakukan tanya jawab lisan kepada sekumpulan karyawan (group karyawan sejumlah 20 orang) yang berada pada level Direktur, Manajer, Kepala Divisi dan Kepala Sub Divisi (lebih tepat disebut diskusi), dengan agenda pembicaraan berfokus kepada pengaruh masing-masing faktor strategik eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor-faktor strategik internal (kekuatan dan kelemahan) terhadap kondisi perusahaan PT. Nayati Indonesia. Hasil diskusi tersebut kemudian disimpulkan dalam forum tersebut, untuk dijadikan dasar dalam penentuan rating *nilai* pengaruh faktor strategik eksternal dan faktor strategik internal terhadap kondisi perusahaan. PT. Nayati Indonesia.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN DAN PAPARAN KASUS

4. 1. GAMBARAN UMUM PT. NAYATI INDONESIA

PT. Nayati Indonesia yang terletak di Kawasan Industri Terboyo Megah Semarang adalah perusahaan manufaktur Stainless Steel Kitchen Equipment (Peralatan Dapur Boga Dari Bahan Stainless Steel). Perusahaan ini berkembang sangat pesat sejak didirikan pada tahun 1983, dan pada pertengahan tahun 1997 telah memiliki total assets lebih kurang duapuluh milyar rupiah. Bidang usaha PT. Nayati Indonesia dikhususkan hanya selaku perusahaan pembuat produk (manufaktur). Pemasaran dan penjualan kepada customer dilakukan oleh perusahaan lain yaitu PT. Makna Karya Bakti, yang bersama PT. Nayati Indonesia dan beberapa perusahaan anak (operating company) yang lain, tergabung dalam PT. Nayati Holding.

Produk-produk dari PT. Nayati Indonesia menggunakan merek *Nayati* dan dapat dibedakan menjadi dua jenis umum, yaitu :

1. *Stainless Steel Kitchen Equipment* (seperti sink table, cabinet, fast food table dan item-item produk lain).
2. *Gas Equipment* (seperti kompor gas, oven, boiling pan dan item produk lain).

Kedua jenis produk tersebut berorientasi kepada sistem dapur boga untuk jasa penyediaan makanan (*food services*), sehingga disainnya relatif berbeda dengan disain dapur masak yang ada pada kebanyakan rumah-tangga, walaupun tidak menutup kemungkinan penggunaan oleh rumah-tangga perorangan

Sesuai dengan bidang usahanya selaku perusahaan manufaktur, maka misi perusahaan dari PT. Nayati Indonesia dirumuskan sebagai berikut :

1. Menjadi perusahaan manufaktur stainless steel kitchen equipment yang mampu mengintegrasikan pelayanan kepada customernya mulai dari tahap konsultasi perancangan desain, produksi peralatan, perakitan/penginstalasian, perawatan berkala, renovasi dan jaminan purna jual.
2. Menghasilkan produk-produk yang :
 - Berkualitas (*quality is the utmost concern*).
 - Disainnya sesuai dengan kegunaan (*design suits the purpose*).
 - Memenuhi persyaratan hiegenis (*hygiene is the necessity*).
 - Bersaing dalam harga (*budget reasonable price*).

PT. Nayati Indonesia dimiliki oleh pemegang saham perorangan dan pemegang saham perseroan. Sebagian besar pemegang saham pada PT. Nayati Holding adalah juga pemegang saham PT. Nayati Indonesia. Komposisi pemegang saham adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1. Komposisi Pemegang Saham PT. Nayati Indonesia Per-30 Juni 1997

Pemegang Saham	
PT. Nayati Holding	20%
Fujimac Ltd Japan	30%
Thendy Susanto	15%
Tjandra	15%
A.S. Maringka	10%
Tetty Sanusi	10%
Dewan Komisaris	
Komisaris Utama	: Thendy Susanto
Anggota	: Tjandra A.S. Maringka
Manajemen	
Direktur	: Freddy Susilo
General Manager	: A Tjoen

Sumber : Divisi Umum, PT. Nayati Indonesia

PT. Nayati Indonesia adalah satu-satunya perusahaan stainless steel kitchen equipment di Indonesia yang melakukan proses manufaktur produknya di dalam negeri. Produksi untuk Stainless Steel Kitchen Equipment dilakukan full manufacturing di pabrik, dan bahan baku utama berupa stainless steel sheet diimpor dari Jepang. Sedangkan produksi untuk Gas Equipment terbatas pada pembuatan casing berbahan stainless steel saja, sementara unit peralatan gas diimpor dari Jepang. Dengan demikian produk-produk PT. Nayati Indonesia secara teknis relatif bersifat sangat fleksibel karena desain produk bisa disesuaikan dengan kebutuhan pengguna/pemesan. Ini didukung dengan penggunaan fasilitas produksi berteknologi canggih berupa mesin-mesin perkakas (machinery) CNC (Computerized Numerical Control) yang bersifat general purpose.

Berbeda dengan PT. Nayati Indonesia, perusahaan-perusahaan pesaing yang bergerak dalam industri stainless steel kitchen equipment ini, secara umum hanya bertindak selaku distributor yang mengimpor produk-produk dalam keadaan completely knock down (CKD). Jadi bukan produsen atau perusahaan manufaktur seperti PT. Nayati Indonesia. Di antara para perusahaan pesaing yang berskala cukup besar adalah PT. Ometraco Jakarta, PT. Rotariana Surabaya, PT. Mastrada Surya Jakarta, dan PT Sinar Himalaya Semarang.

PT. Nayati Indonesia memiliki customer baik dari instansi pemerintah, instansi swasta ataupun perorangan. Pada instansi pemerintah, stainless steel kitchen equipment digunakan pada proyek-proyek rumah sakit, embarkasi haji, balai latihan kerja dan laboratorium sekolah-sekolah menengah kejuruan. Sementara instansi swasta yang memerlukan peralatan ini adalah hotel-hotel, restoran, apartemen, guest house, disamping customer-customer perorangan. Seiring peningkatan jumlah kelas menengah di Indonesia serta globalisasi yang juga berdampak kepada meningkatnya gaya hidup dan selera makan yang berorientasi internasional, nilai penjualan stainless steel kitchen equipment oleh customer swasta (terutama oleh restoran waralaba internasional / International Franchising Restaurant) semakin meningkat dari tahun ke tahun. Data penjualan selama kurun waktu 1 Januari 1991 sampai dengan 30 Juni 1997 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2. Data Penjualan (Dalam Ribuan Rupiah)

Periode Penjualan	Penjualan Total
1991	988.700
1992	1.000.400
1993	2.879.147
1994	5.969.700
1995	8.106.111
1996	11.471.500
1997 (s/d Juni)	11.550.725

Sumber : Divisi Penjualan, PT. Makna Karya Bakti

Melihat trend penjualan PT. Nayati Indonesia, yang selalu tumbuh dari tahun ke tahun, nampak bahwa pasar stainless steel kitchen equipment sangat potensial. Hal ini nampaknya disadari pula perusahaan-perusahaan lain. Pada awal 1997, PT. Ometraco dan PT. Mastrada Surya, menyempurnakan bidang usahanya. Berbeda dengan sebelumnya, kedua perusahaan tersebut saat ini membuka kemungkinan secara luas untuk melakukan modifikasi atas produk-produk impornya. Produk-produk impor PT. Ometraco dan PT. Mastrada Surya yang semula dijual hanya dalam bentuk siap rakit (completly knock down), saat ini melalui workshop khususnya dapat dimodifikasi sesuai dengan permintaan kebutuhan customer. Layanan purna jual yang semula hanya bersifat perbaikan kerusakan ditambah dengan jasa perancangan desain dan perawatan berkala. Dengan kata lain, telah lahir perusahaan pesaing, yang secara riil memiliki pula keunggulan-keunggulan yang semula hanya dimiliki PT. Nayati Indonesia.

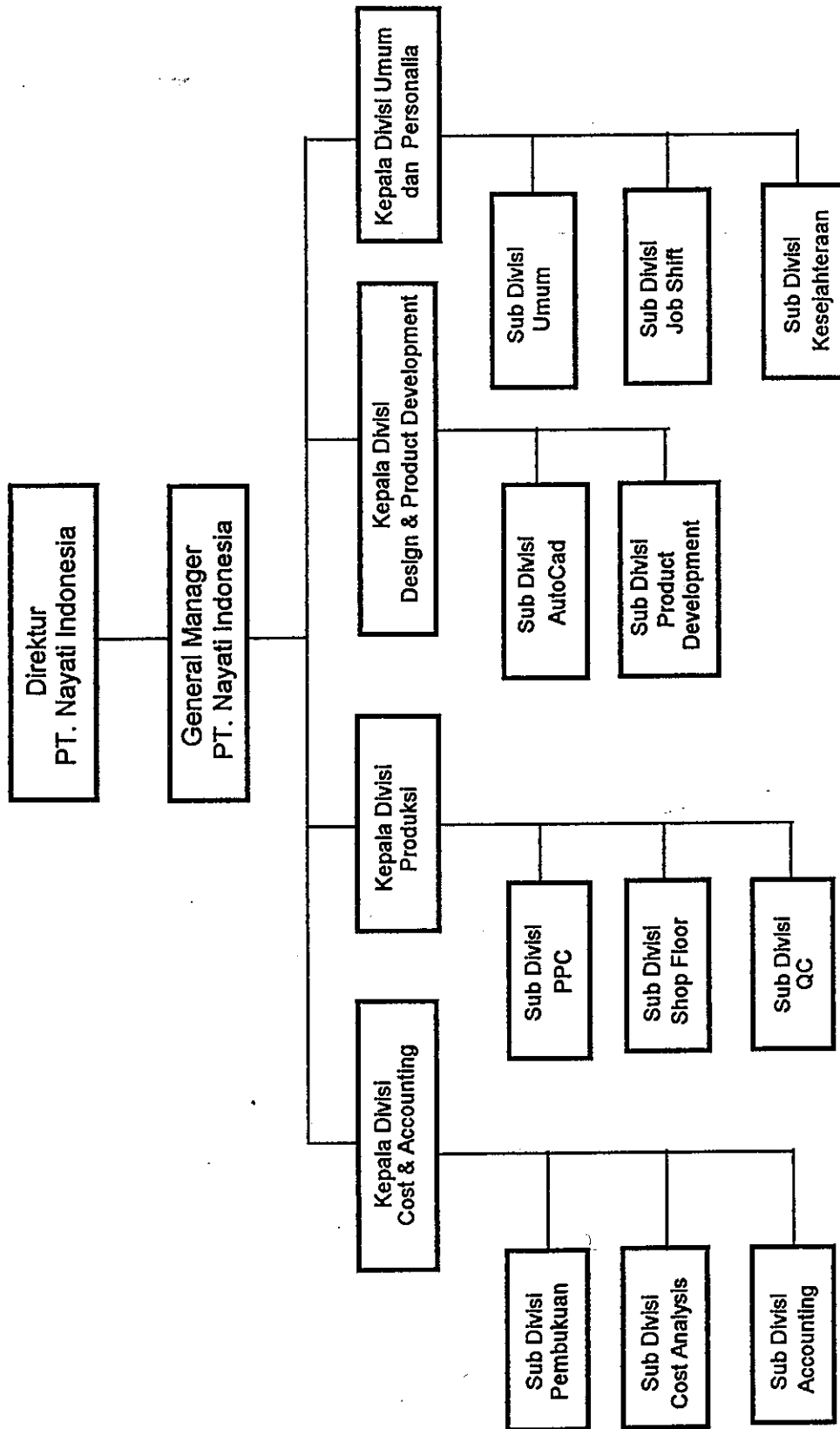
Kondisi ini menjadi ancaman nyata bagi PT. Nayati Indonesia, mengingat bahwa seringkali customer memiliki keinginan agar investasinya dalam usaha bidang food services dapat direalisasikan dalam hitungan waktu yang amat segera. Mereka seringkali bersedia menerima stainless steel kitchen equipment impor rakitan dengan sedikit modifikasi, walaupun sebenarnya desain produknya tetap masih kurang sesuai dengan spesifikasi kebutuhan dan harganya sedikit lebih mahal, asalkan *bisa diinstall dan dioperasikan secepatnya*.

Kondisi ini menjadi preseden yang cukup menyulitkan PT. Nayati Indonesia, mengingat bahwa dalam perusahaan manufaktur yang bertipe job shop seperti PT. Nayati Indonesia, customer harus menjalani waktu tunggu berupa *Customer Lead Time* yang bisa berlangsung cukup lama, yaitu sejak order pemesanan hingga produk stainless steel kitchen equipment tersebut di install untuk siap dioperasikan. Perusahaan stainless steel kitchen equipment impor rakitan (bahkan yang telah dimodifikasi) seringkali memiliki customer lead time yang lebih singkat.

Karyawan yang bekerja pada PT. Nayati Indonesia secara keseluruhan berjumlah 250 orang. Karyawan yang bertindak selaku operator mesin-mesin pada shop floor berjumlah 200 orang, terbagi dalam 2 shift : 07.30-15.30 dan 16.00-23.00 WIB. Karyawan lain yang bertugas di luar shop floor berjumlah 50 orang. Tingkat pendidikan para karyawan rata-rata SMA/ sederajat kebawah, dan hanya ada 2 orang sarjana (akuntansi). Dengan komposisi tingkat pendidikan para karyawan seperti tersebut di atas, walaupun memiliki skill teknis yang tinggi dan pengalaman kerja lebih dari 10 tahun, PT. Nayati Indonesia sebenarnya membutuhkan lebih banyak sumber daya manusia yang mempunyai skill manajerial, khususnya pada pengelolaan sistem manufaktur. Kecanggihan mesin-mesin perkakas harus diimbangi pula dengan keandalan manajemen manufaktur. Untuk mengorganisasikan kegiatan usahanya, PT. Nayati Indonesia dibagi dalam empat divisi, yaitu : divisi cost dan accounting, divisi produksi, divisi design/product development serta divisi umum dan personalia. Masing-masing divisi dibantu oleh beberapa sub divisi. Struktur organisasi PT. Nayati Indonesia secara lengkap dapat dilihat pada gambar 4.1. berikut.

Seperti telah disebutkan, bidang usaha PT. Nayati Indonesia dikhususkan hanya selaku perusahaan pembuat produk (manufaktur). Pemasaran dan penjualan kepada customer dilakukan oleh PT. Makna Karya Bakti, yang bersama PT. Nayati Indonesia dan beberapa perusahaan anak yang lain, bergabung dalam PT. Nayati Holding. Posisi PT. Nayati Indonesia dalam hubungannya dengan perusahaan holding dan perusahaan anak (operating company) yang lain secara lengkap dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut.

Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Nayati Indonesia (Per-30 Juni 1997)



Sumber : Sub Divisi Umum, PT. Nayati Indonesia

4. 2. KONDISI UMUM KEUANGAN NAYATI INDONESIA

Sesuai kebijakan perusahaan holding, kegiatan usaha PT. Nayati Indonesia dikhususkan hanya pada kegiatan manufaktur saja dan tidak diperbolehkan melakukan penjualan langsung kepada customer. Atas dasar kebijakan ini, maka PT. Nayati Indonesia melakukan *intra company pricing* kepada PT. Makna Karya Bakti, dengan *mark up* sebesar 30% dari harga pokok penjualan.

Kondisi keuangan PT. Nayati Indonesia secara umum cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari laporan keuangan per-30 Juni 1997 (laporan laba-rugi dan neraca) berikut :

Tabel 4.3. Perhitungan Laba-Rugi PT. Nayati Indonesia (Dalam Ribuan Rupiah)

PT. NAYATI INDONESIA PERHITUNGAN LABA-RUGI PERIODE 1 JANUARI S/D 30 JUNI 1997	
Penjualan Bersih	11.550.725
Harga Pokok Penjualan	8.885.170
Laba Kotor	2.665.555
Biaya Operasional :	
- Administrasi dan Umum	198.884
Penyusutan Periode Berjalan	197.400
Total Biaya Operasional	396.284
Laba Operasional	2.269.271
Pendapatan Non Operasional	-
Biaya Bunga dan Non operasional	288.560
Laba Sebelum Pajak	1.980.711
Pajak	577.963
Laba Sesudah Pajak	1.402.748

Sumber : Divisi Cost & Accounting, PT. Nayati Indonesia

Tabel 4.4. Neraca PT. Nayati Indonesia Per-30 Juni 1998 (Dalam Ribuan Rupiah)

<u>Aktiva Lancar</u>		<u>Hutang Lancar</u>	
Kas & Bank	274.100	Hutang Dagang	1.219.350
Persediaan	1.803.942	Uang Muka Customer	350.415
Piutang Dagang	4.691.211	Hutang Lain-lain	185.920
Aktiva Lancar Lain	321.690		
		Total Hutang Lancar	<u>1.755.685</u>
Total Aktiva Lancar	<u>7.090.943</u>		
<u>Aktiva Tetap</u>		<u>Hutang Jangka Panjang</u>	
Tanah dan Bangunan	4.773.000	Hutang Bank & Leasing	3.714.110
Peralatan dan Mesin	8.947.000		
Perlengkapan Kantor	518.440		
Kendaraan / Mobil	561.500		
	<u>14.799.940</u>		
Akumulasi Penyusutan	1.675.840		
Total Aktiva Tetap	<u>13.124.100</u>		
		<u>Modal sendiri</u>	
Total Aktiva	<u>20.215.043</u>	Modal Disetor	10.500.000
		Laba Ditahan	2.842.500
		Laba/Rugi Periode Berjalan	1.402.748
		Total Modal	<u>14.745.248</u>
		Total Pasiva	<u>20.215.043</u>

Sumber : Divisi Cost & Accounting, PT. Nayati Indonesia

Dari laporan keuangan tersebut dapat diketahui bahwa keuangan perusahaan dalam keadaan cukup baik. Rasio likuiditas yang ditunjukkan current ratio sebesar 4,04 menunjukkan bahwa perusahaan ini dapat dengan mudah mencairkan harta lancarnya untuk membayar seluruh tagihan hutang lancar yang dimiliki. Solvability ratio yang mengukur seberapa besar kegiatan operasional perusahaan dibiayai modal pinjaman, ditunjukkan oleh (total debt to tangible net worth) ratio sebesar 0,37 yang berarti masih dalam ambang batas yang disyaratkan bank kreditur. Profitability ratio yang ditunjukkan oleh ROE (return on equity) yaitu perbandingan laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri sebesar 9,51%, profit margin (perbandingan laba sesudah pajak dengan total penjualan) sebesar 12,14%.

Dengan kebijakan proporsi *mark up* sebesar 30%, serta mengingat bahwa kepemilikan saham pada perusahaan-perusahaan dibawah PT. Nayati Holding sifatnya

berlapis-lapis, para pemegang saham menentukan bahwa pada tahun 1997-1998 *profitability ratio* yang ditunjukkan oleh *ROE* harus berada dikisaran 2% diatas suku bunga simpanan tabungan, dengan *profit margin* harus berada disekitar kisaran 12%. Jadi, nilai *ROE* sebesar 9,51% yang diperoleh tersebut masih lebih rendah dari tingkat bunga simpanan tabungan pada medio tahun 1997 yang berkisar 12-13%.

4. 3. AKTIFITAS MANUFAKTUR PADA PT. NAYATI INDONESIA

Seperti telah disebutkan di depan, PT. Nayati Indonesia mengkhususkan kegiatan usahanya hanya pada kegiatan manufaktur saja karena pemasaran dan penjualan dilakukan oleh PT. Makna Karya Bakti. Dengan demikian PT. Nayati Indonesia lebih berkonsentrasi kepada sistem manufaktur, pengembangan desain dan produk, serta pelayanan integral kepada customer.

Aktifitas manufaktur pada umumnya mencakup *kegiatan logistik kedalam* (inbound logistics) berupa penyediaan bahan baku / material dan *kegiatan proses produksi* (kegiatan mengubah/transformatasi bahan baku menjadi barang lain yang memiliki nilai tambah lebih tinggi, baik proses dengan tenaga manusia maupun bantuan mesin).

Pada awal berdirinya di tahun 1983 sampai dengan 1985, pada PT. Nayati Holding sebenarnya praktis belum ada aktifitas manufaktur, karena PT. Makna Karya Bakti selaku embrio dari PT. Nayati Holding dan seluruh perusahaan anak, hanyalah sekedar perusahaan dagang yang bergerak di bidang penjualan alat-alat stainless steel kitchen equipment ex impor dari Hongkong dan Taiwan. Satu-satunya fasilitas produksi yang dimiliki adalah mesin untuk membuat label merk "Nayati" dari bahan logam, yang kemudian ditempel pada produk-produk impor tersebut. Inventory memang telah dimiliki tetapi hanya berupa tumpukan barang impor yang ditumpuk digudang, tanpa penjadwalan persediaan yang pasti.

Dua tahun kemudian (tahun 1985), seiring dilakukannya reorganisasi perusahaan

dengan pembentukan PT. Nayati Holding dan perusahaan-perusahaan anak, terjadi pemisahan tugas masing-masing perusahaan anak. Untuk melakukan sendiri produksi stainless steel kitchen equipment dibentuk perusahaan anak secara khusus. Unit produksi ini secara manajerial terpisah dari PT. Makna Karya Bakti dan diberi nama *PT. Nayati Indonesia*. PT. Makna Karya Bakti selanjutnya hanya bertugas untuk melakukan pemasaran dan penjualan seluruh produk dari seluruh perusahaan anak PT. Nayati Holding.

Pada tahun 1985 tersebut, sebagai permulaan, PT. Nayati Indonesia mulai membangun sendiri fasilitas produksi berupa work shop seluas 400 m² di kompleks LIK Semarang, dengan mesin-mesin Bending (tarik pelat logam), Cutting (potong pelat logam) dan Welding (las titik) yang masih manual, dengan tenaga kerja hanya 10 orang. Pada tahun 1991, dengan melihat kepada semakin potensialnya permintaan pasar, *PT. Nayati Indonesia* melakukan perluasan fasilitas produksi. Dengan masuknya pemodal dari Finlandia (melalui joint venture), dilakukan relokasi pabrik ke Kawasan Industri Terboyo Megah Semarang, dengan luas keseluruhan fasilitas produksi 6000 m². Penyempurnaan mesin produksi dilakukan dengan penggunaan CNC Turret Punch (mesin bubut multi guna dengan kontrol komputer numeris), CNC Freis (mesin freis yang multi guna, bisa berfungsi sebagai mesin potong logam, dikontrol komputer numeris), dan NC Bending (mesin tarik logam kontrol numeris), dan mempekerjakan sebanyak 200 orang operator. Lokasi work shop lama di LIK Semarang digunakan sebagai kantor pemasaran dan penjualan oleh PT. Makna Karya Bakti.

Perkembangan yang sangat cepat pada fasilitas produksi, yaitu membesarnya skala kegiatan dan penggunaan mesin-mesin perkakas berteknologi canggih generasi terakhir tersebut nampaknya menimbulkan *kejutan* pada manajemen PT. Nayati Indonesia. Mereka nampaknya tidak cukup siap mengantisipasi perkembangan yang sangat cepat tersebut. Penggunaan fasilitas produksi berskala besar dengan teknologi canggih tersebut, tidak diikuti dengan pengelolaan sistem manufaktur secara modern yang menggunakan

manajemen manufaktur secara ilmiah. Kondisi ini bisa terjadi karena nampaknya komposisi tingkat pendidikan para karyawan yang bersangkutan kurang memadai. Pada divisi-divisi yang melakukan aktifitas manufaktur (divisi produksi dan design/product development), hampir keseluruhan karyawan yang ada hanya berpendidikan setara STM. Jadi bisa dikatakan, PT. Nayati Indonesia belum memiliki sumber daya manusia yang mempunyai skill manajerial, khususnya pada pengelolaan sistem manufaktur.

Seperti telah disebutkan dalam sub bab 2.1.7 di depan, didalam perusahaan manufaktur, proses produksi atau manufaktur berjalan melalui suatu sistem integral yang memungkinkan perusahaan mengorganisasikan komponen-komponen input-proses-output dengan sebaik-baiknya. Sistem ini disebut sebagai sistem manufaktur. Sistem manufaktur adalah integrasi sekuensial dari tenaga kerja, material, informasi, metode kerja dan mesin/peralatan dalam suatu sistem, guna menghasilkan barang dengan nilai tambah yang lebih tinggi.

Dengan keterbatasan skill manajerial dari sumber daya manusia yang dimilikinya, sistem manufaktur pada PT. Nayati Indonesia masih dijalankan secara tradisional. Secara garis besar sistem manufaktur pada PT. Nayati Indonesia adalah sebagai berikut :

① *Desain proses produksi dalam merespons permintaan customer*

Dalam merespons jenis permintaan customer PT. Nayati melakukan proses produksi secara *make to order*, yaitu proses produksi dilakukan jika hanya ada pesanan, namun perusahaan sudah memiliki desain-desain produk dan bahan baku yang standar. Walaupun desain produk yang bisa dipesan oleh customer cukup fleksibel, namun pada dasarnya produk-produk tersebut adalah pengembangan/varian/modifikasi dari desain produk standar yang telah dibuat PT. Nayati Indonesia. Desain produk-produk standar yang telah dibuat perusahaan ini disebut sebagai *produk modular*, dan terdiri atas :

a. *Untuk Stainless Steel Kitchen Equipment*

* NPRS 15-50 A dan NPRP 12-50 A (pan rack solid).

- * NTSW 15-30 (table shelves) dan NWS (wall shelves) 12-30.
- * NS 15-75 (sink tables) dan NSW 12-75 (double sink table).
- * NTP 18-75 2 D (work tables) dan NTP 15-60.

b. Gas Equipment

- * NGTL (gas table low) 6-60.
- * NGCO (gas convection oven) 5-C.
- * NGR (gas burners range w/ oven) 12-75.
- * NGKB (gas kwalie range w/ blower) 22-125.
- * NGTR (gas table range) 8-75.

Produk-produk yang standar tersebut bersifat modular bagi desain-desain yang diminta oleh customer. Artinya desain produk yang dibeli oleh customer bisa berbentuk :

- Satu atau beberapa jenis produk standar modular secara terpisah.
- Beberapa jenis produk standar modular yang digabung (dirakit menjadi satu sistem), menggunakan part-part tambahan sebagai penghubung.
- Pengembangan/varian/modifikasi dari produk standar modular.

Jenis dan ukuran dari persediaan bahan baku (material) standar yang disimpan dalam inventory telah diset-up mengikuti desain produk-produk modular. Material pembantu sebagai bahan baku untuk membuat part-part tambahan telah ditentukan alternatifnya, tetapi kadang-kadang tidak ready stock. Kebutuhan bahan baku persatuan waktu (biasanya bulanan) pada PT. Nayati Indonesia ditentukan tanpa menggunakan metode-metode peramalan kebutuhan yang ilmiah, tetapi ditentukan langsung oleh Kepala Divisi Produksi secara tradisional setiap bulan sekali. Akibat kebijakan ini, persediaan bahan baku seringkali tidak dapat mengantisipasi fluktuasi permintaan pesanan produk.

② *Desain tipe proses produksi*

Dalam melakukan respons terhadap permintaan customer PT. Nayati Indonesia menjalankan proses produksi secara *make to order*, yaitu proses produksi dilakukan jika hanya ada pesanan, namun perusahaan sudah memiliki desain-desain produk dan bahan baku yang standar. Dengan menjalankan proses produksi secara *make to order* desain produk yang bisa dipesan oleh customer cukup fleksibel dan bervariasi, tergantung spesifikasi pesanan dari customer. Untuk memenuhi maksud tersebut PT. Nayati Indonesia melakukan proses produksi tipe job shop. Dengan tipe job shop, proses produksi menggunakan satuan unit jumlah produk yang dibuat, yang disebut *batch*, dengan ukuran *batch*-nya sangat kecil (kurang dari lima unit bahkan sering hanya satu unit). Proses produksi dilakukan secara terputus antara tiap *batch* (*intermittent intervals*), pada work center-work center yang berisi mesin-mesin perkakas dan peralatan lain. Pada shop floor PT. Nayati Indonesia terdapat 5 (lima) buah work center masing-masing :

- *Work center pemotongan, penarikan pelat logam dan drilling*
Berisi 2 (dua) buah mesin bending manual merk Osaka, 4 (empat) buah mesin NC bending merk Okuma & Howa, 2 (dua) buah mesin potong logam merk AKS dan 2 (dua) buah mesin drilling merk Creator Taiwan.
- *Work center bubut CNC*
Berisi 4 (empat) buah mesin CNC Turret Punch merk Okuma & Howa.
- *Work center frais CNC*
Berisi 2 (dua) buah mesin CNC Frais merk Okuma & Howa.
- *Work center welding & bonding*
Berisi 25 (duapuluh lima) set mesin las merk Taiyo dan satu set instalasi bonding (sambungan logam adhesive) ex-Taiwan.
- *Work center perakitan.*
Berisi instalasi perakitan ex-Jerman.

Masing-masing produk PT. Nayati Indonesia yang memiliki urutan atau sekuen pengerjaan proses produksi sendiri-sendiri, diproses pada work center-work center yang bersesuaian dengan kebutuhan spesifikasi masing-masing produk, batch per batch tiap jenis produk secara bergantian.

③ *Desain perencanaan dan pengendalian proses produksi*

Perencanaan dan pengendalian produksi (production planning and control : PPC) mencakup :

a. Perencanaan produksi

Yaitu merencanakan produk-produk apa saja yang akan dibuat atau diproduksi oleh perusahaan dan jumlah produk yang harus dibuat dalam jangka waktu tertentu. Dengan kata lain perencanaan produksi disusun untuk menentukan rencana jenis dan jumlah produk yang akan dibuat pada periode waktu tertentu, urutan/sekuen proses produksi yang digunakan, waktu pelaksanaan proses, serta pemberian perintah kerja pada proses produksi. Hal ini kemudian terkait dengan perencanaan fasilitas produksi yang digunakan, tata letak pabrik, standar produksi, lingkungan kerja dan lain-lain.

b. Pengendalian produksi

Yaitu kegiatan untuk mengendalikan proses produksi agar dapat berjalan sesuai dengan perencanaan. Pengendalian produksi mencakup pengendalian bahan baku (material), pengendalian tenaga kerja, pengendalian biaya produksi dan pengendalian kualitas.

Perencanaan produksi pada PT. Nayati Indonesia, terutama dilakukan untuk merencanakan jenis dan jumlah produk yang akan dibuat pada periode waktu tertentu, dan dilakukan secara tradisional tanpa menggunakan metode-metode kuantitatif atau metode statistik apapun. Perencanaan jenis produk tidak terlalu menjadi masalah, sebab berdasarkan pengalaman selama kurang lebih sepuluh tahun, spesifikasi produk

yang diminta customer masih dapat diantisipasi dengan desain-desain produk standar (modular). Jadi, dengan mendasarkan diri kepada desain-desain produk standar (modular) tersebut, berbagai variasi spesifikasi dan jenis produk dapat diantisipasi. Yang cukup menyulitkan adalah pada perencanaan jumlah produk yang akan dibuat pada periode waktu tertentu karena berpengaruh langsung terhadap pengendalian bahan baku (material), penentuan jam tenaga kerja dan pengendalian biaya produksi. Karena konsumsi terhadap produk-produk PT. Nayati Indonesia oleh customer tanpa mengikuti trend atau musim tertentu, Divisi Produksi cenderung melakukan perencanaan jumlah produk yang akan dibuat secara kualitatif atau intuitif. Mereka hanya dapat memperkirakan bahwa bulan Juni sampai September pada setiap tahun berjalan, pasti jumlah customer akan lebih banyak dibanding bulan lain. Ini dengan pertimbangan bahwa permulaan tahun anggaran DIP pemerintah dan swasta cenderung dimulai bulan April. Perkiraan ini kemudian secara sederhana langsung diterapkan pada persediaan bahan baku (material) yang harus diimpor dari Jepang. Pada bulan Juni sampai September, bahan baku (material) akan diimpor secara berlebihan, sedangkan pada bulan-bulan lain dikurangi atau bahkan tidak melakukan pembelian bahan baku sama sekali. Pada kenyataannya perkiraan ini sering keliru. Jika dilihat dari jumlah transaksi customer pada bulan-bulan Juni-September mungkin perkiraan ini bisa benar. Namun jika dilihat dari nilai transaksi, yang berarti kepada jumlah produk yang dibeli, boleh jadi justru terjadi pada bulan-bulan lain. Padahal, bahan baku (material) utama berupa stainless steel sheet berbentuk lembaran ukuran 120 cm x 200 cm dengan harga US \$ 55 per-sheet ini harus diimpor dari Jepang dengan lead time kurang lebih 3 (tiga) pekan. Pengendalian produksi, diluar pengendalian bahan baku (material), yang mencakup pengendalian tenaga kerja, penjadwalan produksi, pengendalian biaya produksi dan pengendalian kualitas sudah berusaha dilakukan dengan cermat walaupun metode-metode ilmiah seperti Time Motion Study, Forward

Schedulling, Run Out Time, Gantt Chart untuk Loading, Johnsons Rules Sequencing dan sejenisnya belum banyak digunakan

4.4. PROSES PEMESANAN (ORDER) PRODUK

Setiap *prospek penjualan* akan diterima pertama kali oleh Divisi Marketing PT. MKB dan dicatat dalam *daftar prospek*. Selanjutnya Divisi Marketing PT. MKB mengirim surat perintah survei atas site dari *prospek* termaksud kepada divisi design & product development (tembusan kepada Direktur) PT. NI. Atas dasar surat tersebut, maka Divisi Design & Product Development PT. NI kemudian melakukan survei dan diskusi dengan *prospek* untuk membuat denah site, analisa teknik dan gambar rancangan instalasi serta spesifikasi dan daftar item keperluan produk. Hasil survei tersebut disebut sebagai *prospect feasibility (PF)*.

Apabila Divisi Design & Product Development PT. NI memutuskan PF tersebut layak secara teknis untuk di follow up, PF tersebut diserahkan kepada Divisi Cost & Accounting PT. NI untuk dilakukan perhitungan biaya pokok produksi. Setelah PF dilengkapi dengan rincian lengkap biaya pokok produksi dan *mark up*, dokumen tersebut dikembalikan kepada Divisi Design & Product Development PT. NI untuk selanjutnya dikirim kepada Divisi Marketing PT. MKB.

Pada Divisi Marketing PT. MKB, dokumen PF tidak mengalami perubahan redaksional maupun gambar, namun dokumennya diperbaharui dalam bentuk *proposal penawaran*. Sementara rincian biaya pokok produksi dan mark up dimasukkan kedalam proposal penawaran dengan perubahan mendasar, yaitu dengan hanya menuliskan satu rincian biaya yang pasti (*fixed*) setelah terlebih dahulu memasukkan margin keuntungan PT. MKB. Rincian biaya yang telah memasukkan margin keuntungan PT. MKB ini disebut sebagai *harga jual produk*, dan perhitungannya dilakukan oleh Divisi Keuangan PT. MKB. *Proposal penawaran* yang telah disusun dengan baik tersebut biasanya disusun dalam

waktu 1 hari untuk desain-desain instalasi yang sederhana dan selama-lamanya 4 hari untuk instalasi dengan desain yang rumit.

Akhirnya, proposal penawaran diserahkan kepada *prospek* untuk mendapatkan persetujuan. Apabila *prospek* setuju maka Divisi Marketing menerbitkan *surat pesanan* (SP), sejumlah rangkap 4 (empat) yaitu file untuk customer, file untuk Divisi Marketing PT. MKB, file untuk Divisi Keuangan PT. MKB dan file untuk Direktur PT. NI. Atas dasar SP tersebut, Direktur PT. NI membuat *surat perintah produksi* (SPP) kepada Divisi Produksi PT. NI, dengan tembusan ke Divisi Cost & Accounting PT. NI.

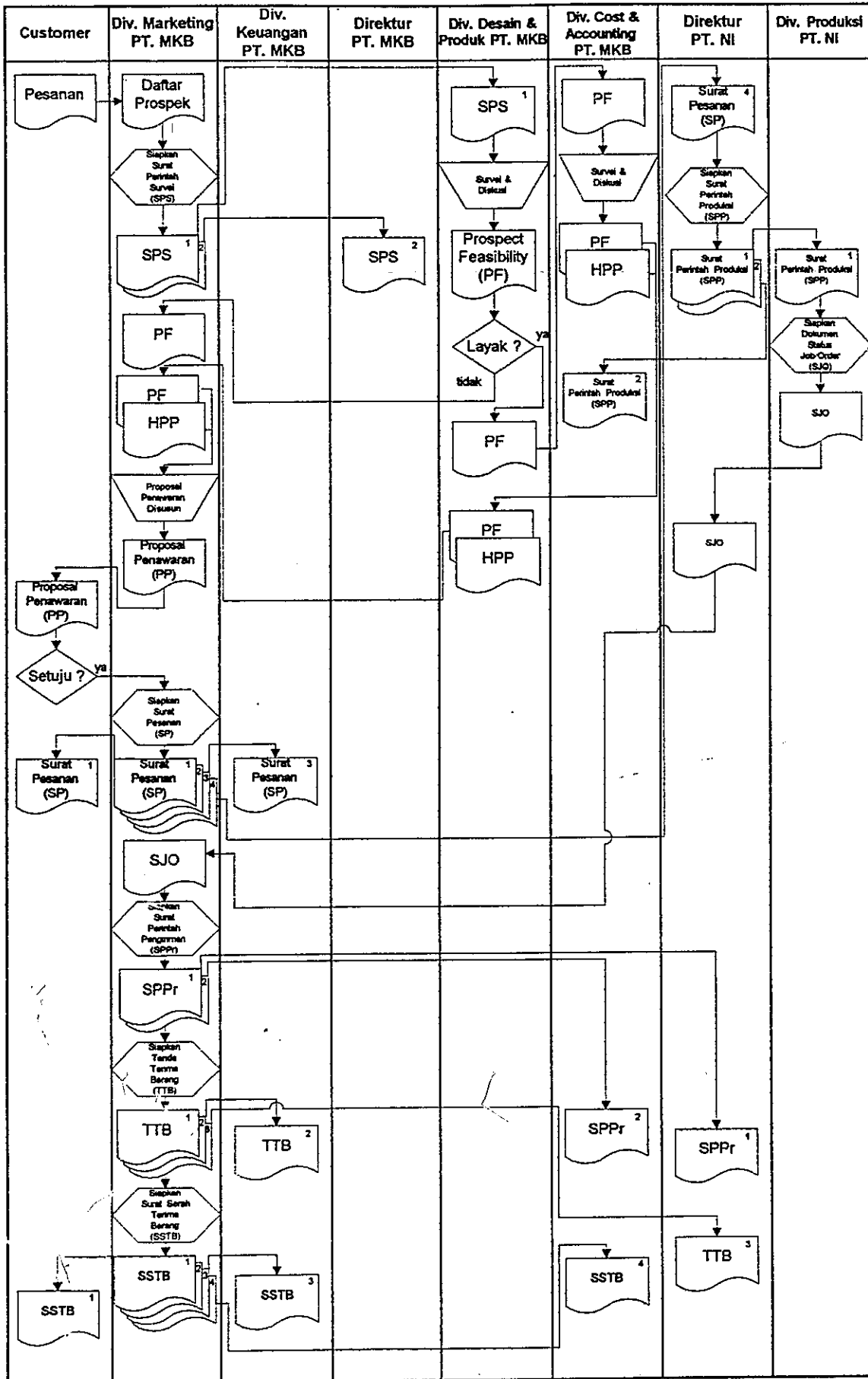
Atas dasar SPP tersebut, Divisi Produksi PT. NI bekerja melakukan kegiatan manufaktur dengan kendali dari sub divisi PPC, shop floor dan QC. Setelah job order selesai dan dilakukan packaging, Direktur PT. NI memberitahukan kepada Divisi Marketing PT. MKB bahwa produk-produk job order siap untuk dikirim dan diinstall.

Selanjutnya Divisi Marketing PT. MKB menerbitkan *Surat Perintah Pengiriman* (SPP) kepada Divisi Produksi PT. NI (dengan tembusan kepada Direktur PT. NI) untuk mengirimkan job order yang telah selesai tersebut ke gudang PT. MKB. Maka, *Tanda Terima Barang* dikeluarkan oleh Divisi Marketing PT. MKB (dibuat rangkap 3 yaitu file untuk Divisi Marketing PT. MKB, file untuk Divisi Keuangan PT. MKB dan file untuk Divisi Produksi PT. NI). Selanjutnya Divisi Marketing PT. MKB (dalam hal ini Sub Divisi Ekspedisi PT. MKB) kemudian melakukan koordinasi dengan Divisi Produksi PT. NI dan customer untuk menentukan waktu pengiriman dan penginstalasian.

Setelah pengiriman dan penginstalasian selesai, dibuat *Surat Serah Terima Barang* antara Sub Divisi Ekspedisi PT. MKB dengan customer dan dibuat rangkap 4 (empat), yaitu file untuk customer, file untuk Divisi Marketing PT. MKB, file untuk Divisi Keuangan PT. MKB dan file untuk Direktur PT. NI.

Pembayaran transfer pricing oleh PT. MKB kepada PT. NI biasanya mengikuti waktu transaksi antara PT. MKB dengan customer. Pembayaran uang muka oleh customer kepada PT. MKB sebesar 25% dari total order pada saat *Surat Pesanan*, 50%

Gambar 4.3. Sistem Informasi Untuk Pemesanan Produk PT. Nayati Indonesia



Sumber : Sub Divisi Umum PT. Nayati Indonesia (Diolah oleh Penulis)

dari total order pada saat pengiriman dan penginstalasian, dan sebesar 25% pada 1 pekan sesudah penginstalasian (instalasi berjalan baik dan sistem bisa bekerja dengan baik / running well). Keterlambatan selama 1 atau 2 hari atas pembayaran transfer pricing dari PT. MKB kepada PT. NI biasa terjadi, namun kebanyakan penyebabnya hanyalah persoalan teknis pemindahan dana saja dan belum pernah terjadi gangguan cashflow PT. NI akibat keterlambatan tersebut.

Untuk memperjelas aliran dokumen, maka penulis telah membuat suatu sistem informasi dalam proses pemesanan (order) produk pada PT. Nayati Indonesia, seperti pada gambar 4.3 di atas.

4. 5. PAPARAN KASUS

Pada RUPS Juli 1997, para pemegang saham PT. Nayati Indonesia mengeluhkan bahwa walaupun secara nominal jumlah penjualan meningkat, namun jumlah calon customer (prospek) yang membatalkan rencananya membeli produk PT. Nayati Indonesia terus meningkat. Akibatnya prosentase realisasi prospek menurun secara tajam, bahkan pada pertengahan tahun 1997 jauh menurun hingga tinggal 59,44% saja. Data mengenai realisasi prospek untuk periode 1991-1997 (s/d Juni) adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5. Prosentase Realisasi Prospek

Periode Tahun	Prospek Penjualan (Rp. 000,-)	Realisasi Penjualan (Rp. 000,-)	Prosentase Realisasi
1991	988.700	988.700	100%
1992	1.000.400	1.000.400	100%
1993	2.879.147	2.879.147	100%
1994	6.250.350	5.969.700	95,51%
1995	8.548.950	8.106.111	94,82%
1996	14.645.450	10.471.500	71,50%
1997 (s/d Juni)	19.432.580	11.550.725	59,44%

Sumber : Divisi Penjualan, PT. Makna Karya Bakti

Penurunan prosentase realisasi prospek yang sedemikian tajam mengakibatkan PT. Nayati Indonesia kehilangan kesempatan untuk dapat memenuhi permintaan *ROE* (Return On Equity) dari para pemegang saham yang berkisar 14%. Para pemegang saham mengatakan bahwa walaupun proporsi *mark up* dari intra company pricing yang dilakukan PT. Nayati Indonesia hanya sebesar 30%, tetapi bila prosentase realisasi prospek yang dicapai tinggi, target *ROE* tetap dapat tercapai.

Meningkatnya pembatalan pesanan oleh calon customer (prospek) ini menjadi permasalahan yang sangat serius dan mendesak untuk segera dipecahkan oleh manajemen PT. Nayati Indonesia. Hal ini mengingatkan bahwa dengan kondisi tersebut, tidak hanya target *ROE* saja yang menjadi tidak terpenuhi, namun kondisi ini terutama juga menjadi iklan yang jelek bagi PT. Nayati Indonesia. Akibatnya persepsi pasar dan image terhadap PT. Nayati Indonesia menjadi buruk.

Dalam menghadapi permasalahan di atas, PT. Nayati Indonesia harus menelaah kembali kinerja seluruh bidang fungsionalnya agar dapat diketahui hal-hal yang mengakibatkan pembatalan secara besar-besaran pesanan oleh prospek tersebut. Khusus terhadap bidang fungsional manufaktur, PT. Nayati Indonesia harus memberikan perhatian yang ekstra, karena selaku perusahaan yang bertindak *khusus hanya sebagai pembuat produk (manufaktur) saja*, penilaian customer atau calon customer terhadap kinerja perusahaan secara umum lebih banyak ditentukan oleh kinerja manufakturnya.

Beberapa keluhan dari prospek yang membatalkan rencana pembeliannya, yang dicatat bagian pemasaran PT. Makna Karya Bakti antara lain adalah :

- Persoalan customer lead time yang terlalu lama dan tidak rasional

Pada saat ini image yang ada pada pasar adalah bahwa lead time yang diberikan oleh PT. Nayati Indonesia selalu tidak pernah sesuai janji.

- Rancangan lay-out

Dikeluhkan karena kurang memahami keinginan customer dan disain peralatan

(equipment) yang diberikan untuk suatu proyek ada kesan terlalu "tinggi" spesifikasinya sehingga memerlukan biaya terlalu besar.

Secara garis besar keluhan-keluhan tersebut memang mengarah kepada kinerja manufaktur PT. Nayati Indonesia. Padahal, dalam RUPS luar biasa pada tanggal 15 April 1996 yang diadakan untuk menanggapi adanya lonjakan hebat jumlah proyek-proyek instansi pemerintah dan swasta, pemegang saham telah memberikan tambahan suntikan modal sebesar 3,5 milyar rupiah, dan mengamanatkan kepada PT. Nayati Indonesia agar melakukan penambahan mesin-mesin CNC dan komputerisasi desain agar dapat meningkatkan kualitas dan mempercepat proses produksi.

BAB V

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

5.1. ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi kegiatan perusahaan, yang daripadanya muncul peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Lingkungan eksternal merupakan suatu kekuatan yang berada di luar perusahaan, dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya (*uncontrolable*), sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja seluruh perusahaan dalam suatu industri tertentu. Analisa Lingkungan eksternal terdiri dari dua macam analisa lingkungan yaitu :

5.1.1. Analisis Lingkungan Makro PT. Nayati Indonesia

Indonesia merupakan salah satu dari delapan negara HPAEs (High Performing Asian Economies), yaitu kelompok negara dengan keajaiban pertumbuhan ekonomi. Hal ini nampak dari kajian Bank Dunia dalam buku berjudul *The East Asian Miracle, Economic, Growth and Public Policy* (September 1993). Ekonomi negara-negara HPAEs termasuk Indonesia, pada periode 1965-1990 tumbuh luar biasa. Pada tahun 1990-an pertumbuhan Ekonomi Indonesia juga cukup mengesankan. Dimulai dari tahun 1990, pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar 7,4%, kemudian tahun 1991 (6,6%), 1992 (6,3%), 1993 (6,5%), 1994 (7,1%) dan 1995 (7,6%). Meskipun laju pertumbuhan ekonomi (yang diukur dengan kenaikan Produk Domestik Bruto/PDB) bukan satu-satunya alat ukur keberhasilan pembangunan ekonomi suatu negara, namun hal ini tetap dapat menjadi indikator penting untuk mengetahui perkembangan ekonomi.

Econit Advisory Group dalam *1996 Economic Outlook* memberikan data bahwa seiring pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi, pengeluaran pembangunan mulai tahun

anggaran 1990/1991 s/d 1995/1996 meningkat rata-rata 12,3% pertahun. Pengeluaran pembangunan yang di-antaranya diwujudkan dengan proyek-proyek pembangunan infrastruktur fisik yang dibiayai Daftar Isian Proyek (DIP) APBN meningkat cukup berarti dari tahun ke tahun.

Diantara negara-negara HPAEs, Indonesia (disamping Hong Kong dan Korea Selatan) merupakan negara dengan laju inflasi yang cukup tinggi. Pada era tahun 1990-an, laju inflasi di Indonesia berfluktuasi mulai dari 9,5% (tahun 1990), 9,5% (1991), 4,9% (1992), 9,6% (1992), 9,77% (1993), 9,24% (1994) dan 8,9% (1995). Meskipun demikian, pihak otoritas moneter di Indonesia selalu berupaya menjaga agar tingkat inflasi tidak mencapai *two digits inflation*. Inflasi merupakan salah satu kinerja makro ekonomi yang sangat dicermati investor asing, berkaitan dengan stabilitas moneter.

Menurut Biro Pusat Statistik (BPS), pendapatan nasional bruto (GNP) per kapita Indonesia terus meningkat dari US \$ 638 di tahun 1991 hingga mencapai US \$ 978 pada tahun 1995. Ini berarti Indonesia telah masuk sebagai *middle income countries*. Apabila pertumbuhan ekonomi Indonesia sekitar 6-7% pada awal sampai pertengahan dasawarsa 1990-an terus berlanjut pada tahun-tahun berikutnya, pada akhir Repelita VI pendapatan perkapita dapat mencapai US \$ 1000. Meskipun kinerja makro ekonomi Indonesia yang ditunjukkan dengan pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan naiknya pendapatan perkapita hingga mencapai *middle income countries* tidak menjamin berhasilnya pemerataan melalui *trickle down effect*, namun perkembangan ekonomi ini bagaimanapun telah menciptakan golongan masyarakat menengah (*middle income group*) baru di perkotaan. Perkiraan kasar oleh Econit Advisory Group (1994) menunjukkan bahwa sekitar 10-15% dari jumlah penduduk Indonesia (sekitar 19,2 - 28,8 juta penduduk) mempunyai pendapatan antara US \$ 5000 sampai US \$ 25.000 pertahun.

Econit Advisory Group dalam *1996 Economic Outlook* memberikan prediksi bahwa seiring dengan peningkatan Fed's discount rate dari 4,75% di awal tahun 1994 menjadi sekitar 6% pada tahun 1996 akan mempengaruhi kenaikan tingkat bunga SBI dan

deposito di Indonesia pada tahun 1996-1997. Dengan kecenderungan ini, Econit memperkirakan bahwa tingkat bunga deposito berjangka tiga bulan rata-rata tertimbang pada tahun 1996-1997 akan mencapai 14,5 sampai dengan 16% pada bank-bank BUMN. Sedangkan tingkat bunga kredit modal kerja rata-rata tertimbang mencapai 18,5-19% pada bank-bank pemerintah. Tingkat bunga pada bank-bank swasta secara umum biasanya terpaut 3-4% diatas bunga bank-bank pemerintah, baik untuk tingkat bunga deposito berjangka maupun kredit modal kerja.

Jumlah penduduk Indonesia sesuai Sensus Penduduk (1995) berjumlah 194,7 Juta. Sedangkan Sensus Tenaga Kerja yang dilakukan pada tahun 1997 menjelaskan bahwa terdapat 157.393.300 orang berumur 10 tahun ke atas, dimana 91.324.900 (58,02%)-nya merupakan angkatan kerja. BPS On Line (Last Update Juli 1998) menjelaskan bahwa jumlah angkatan kerja dari tahun 1994-1997 tumbuh rata-rata 1.850.000 orang per tahun. Tingkat pengangguran (sedang mencari pekerjaan) pada tahun 1997 berjumlah 4,68% dari jumlah total angkatan kerja atau sekitar 4,275.200 orang. Artinya, supply tenaga kerja yang ada jauh melebihi demand dari lapangan kerja yang ada di segala sektor (pertanian, pertambangan, perdagangan, industri, manufaktur dan lain-lain). Depperindag RI Pusdata Centre OnLine (Last Up Date Juli 1998) menjelaskan bahwa upah rata-rata bulanan tenaga kerja di Indonesia masih merupakan yang terendah di Asia, terlepas dari adanya variasi nilai upah nominal antar sektor dan antar wilayah. Pada satu sisi, rendahnya upah rata-rata bulanan tenaga kerja ini merupakan hal yang sangat memprihatinkan. Namun pada sisi lain, kondisi ini justru menjadi keunggulan komparatif melalui tenaga kerja. Pada sektor manufaktur Indonesia, rendahnya upah rata-rata tenaga kerja dapat memberikan proses produksi berbiaya rendah, sehingga harga produk dapat lebih murah daripada produk-produk asing. Meskipun demikian, murahnya harga produk bukan disebabkan karena efisiensi produksi sebagai keunggulan kompetitif, tetapi lebih disebabkan karena keunggulan komparatif oleh rendahnya upah rata-rata tenaga kerja. PT. Nayati Indonesia dapat memanfaatkan keunggulan komparatif ini agar dapat bersaing dengan produk-produk pesaing ex-impor.

Arus investasi di Indonesia melalui Penanaman Modal Asing (PMA) mengalami lonjakan yang sangat hebat sejak tahun 1990. Econit Advisory Group (1994) memperkirakan bahwa dalam periode 1990-1994 nilai investasi oleh PMA mencapai nilai US \$ 55,9 milyar. Dengan keluarnya PP No. 20/1994 dan SK Meninves/Kepala BKPM No. 21/SK/1996 tanggal 15 Juli 1996 mengenai tata cara permohonan penanaman modal asing di Indonesia, prosedur dan mekanisme PMA menjadi sangat dipermudah. Sektor-sektor yang diperbolehkan untuk dimasuki PMA sangat diperluas dan kepemilikan investasi oleh modal asing diperbesar. Industri manufacturing tetap menjadi leading sector dengan mendominasi sekitar 62% dari total PMA, diikuti sektor jasa dan usaha properti (hotel, perumahan, apartemen, resort) sekitar 32%. Kemudahan untuk melakukan investasi PMA mempunyai dua sisi dampak yang berlawanan bagi PT. Nayati Indonesia. Pada satu sisi, melonjaknya investasi PMA khususnya pada sektor usaha properti (hotel, perumahan, apartemen, resort) akan menjadi pasar potensial bagi produk perusahaan tersebut. Di sisi lain, investasi PMA pada sektor manufaktur, yang boleh jadi akan merambah ke industri stainless steel kitchen equipment pula, akan mengakibatkan PT. Nayati Indonesia mendapat pesaing kaliber modal kuat dengan manajemen berkelas internasional.

Econit Advisory Group (1994) selanjutnya juga menyatakan bahwa investasi melalui Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) sepanjang periode 1990-1994 juga mengalami perubahan komposisi sektoralnya, beralih kepada sektor tersier seperti sektor konstruksi, real estate, transportasi, hotel, restoran dan apartemen. Jika pada periode 1968-1989 komposisi sektor ini hanya sekitar 13% dari total investasi PMDN, maka pada tahun 1990-1994 berubah menjadi sekitar 24%. Dari sektor tersier ini, investasi PMDN terbesar dilakukan pada sektor hotel dan restoran, yaitu sebesar US \$ 6,2 milyar.

Isu-isu globalisasi perdagangan yang diwujudkan dengan keikutsertaan Indonesia dalam AFTA, APEC, Putaran Uruguay (GATT) dan WTO harus betul-betul dicermati oleh PT. Nayati Indonesia. Hal ini mengingat bahwa dengan adanya kawasan-kawasan perdagangan bebas, dimana Indonesia ikut serta, dimungkinkan adanya liberalisasi ekonomi

berupa pengurangan hambatan tarif maupun non tarif. Produk-produk impor dengan kualitas tinggi akan bebas masuk tanpa hambatan tarif maupun non tarif yang berarti, sehingga akan bersaing secara langsung, baik melalui kualitas, harga, saluran distribusi maupun layanan.

5.1.2. Analisis Lingkungan Industri Nayati Indonesia

Analisis lingkungan industri merupakan analisis terhadap struktur suatu industri yang akan mempengaruhi tingkat intensitas persaingan dari suatu perusahaan dalam industri tersebut. Dengan menggunakan pendekatan *Five Competitive Forces Model* dari Porter [1985], dilakukan analisis secara deskriptif terhadap struktur industri, terutama terhadap lima kekuatan yang saling berinteraksi dalam industri termaksud, yang akan mempengaruhi intensitas persaingan, yaitu : persaingan dari perusahaan sejenis dalam industri tersebut, ancaman barang pengganti, ancaman pendatang baru, kekuatan tawar menawar dari pembeli, dan kekuatan tawar menawar dari pemasok.

Jadi, tujuan dari analisa ini adalah untuk menentukan posisi perusahaan dalam suatu industri, agar perusahaan dapat dengan baik mempertahankan diri dari lima kekuatan yang saling berinteraksi tersebut dan mampu mempengaruhinya untuk keuntungan perusahaan.

a. Persaingan dari perusahaan sejenis dalam industri stainless kitchen equipment

PT. Nayati Indonesia adalah satu-satunya perusahaan didalam industri stainless steel kitchen equipment di Indonesia yang melakukan proses manufaktur produknya di dalam negeri. Produksi Stainless Steel Kitchen Equipment dilakukan full manufacturing di pabrik, dan bahan baku utama berupa stainless steel sheet diimpor dari Jepang. Sedangkan produksi untuk Gas Equipment terbatas pada pembuatan casing berbahan stainless steel saja, sementara unit peralatan gas diimpor dari Jepang. Dengan demikian

produk-produk PT. Nayati Indonesia secara teknis relatif bersifat sangat fleksibel karena desain produk bisa disesuaikan dengan kebutuhan pengguna/pemesan.

Berbeda dengan PT. Nayati Indonesia, perusahaan-perusahaan pesaing yang bergerak dalam industri stainless steel kitchen equipment ini, secara umum hanya bertindak selaku distributor yang mengimpor produk-produk dalam keadaan completely knock down (CKD). Jadi bukan produsen atau perusahaan manufaktur seperti PT. Nayati Indonesia. Di antara para perusahaan pesaing yang berskala cukup besar adalah PT. Ometraco Jakarta, PT. Rotariana Surabaya, PT. Mastrada Surya Jakarta, dan PT Sinar Himalaya Semarang.

Melihat trend penjualan PT. Nayati Indonesia, yang selalu tumbuh dari tahun ke tahun, nampak bahwa pasar stainless steel kitchen equipment sangat potensial. Hal ini nampaknya disadari pula perusahaan-perusahaan lain. Pada awal 1997, PT. Ometraco dan PT. Mastrada Surya, menyempurnakan bidang usahanya. Berbeda dengan sebelumnya, kedua perusahaan tersebut saat ini membuka kemungkinan secara luas untuk melakukan modifikasi atas produk-produk impornya. Produk-produk impor PT. Ometraco dan PT. Mastrada Surya yang semula dijual hanya dalam bentuk siap rakit (completely knock down), saat ini melalui workshop khususnya dapat dimodifikasi sesuai dengan permintaan kebutuhan customer. Layanan purna jual yang semula hanya bersifat perbaikan kerusakan ditambah dengan jasa perancangan desain dan perawatan berkala. Dengan kata lain, telah lahir perusahaan pesaing, yang secara riil memiliki pula keunggulan-keunggulan yang semula hanya dimiliki PT. Nayati Indonesia.

Kondisi ini menjadi ancaman nyata bagi PT. Nayati Indonesia, mengingat bahwa seringkali customer memiliki keinginan agar investasinya dalam usaha bidang food services dapat direalisasikan dalam hitungan waktu yang amat segera. Mereka seringkali bersedia menerima stainless steel kitchen equipment impor rakitan dengan sedikit modifikasi, walaupun sebenarnya desain produknya tetap masih kurang sesuai dengan spesifikasi kebutuhan dan harganya sedikit lebih mahal, asalkan *bisa diinstall*

dan dioperasikan secepatnya. Hal ini merupakan masalah yang cukup menyulitkan, mengingat bahwa dalam perusahaan manufaktur yang bertipe job shop seperti PT. Nayati Indonesia, customer harus menjalani waktu tunggu berupa *Customer Lead Time* yang bisa berlangsung cukup lama, yaitu sejak order pemesanan hingga produk stainless steel kitchen equipment tersebut di install untuk siap dioperasikan. Perusahaan stainless steel kitchen equipment impor rakitan (bahkan yang telah dimodifikasi) seringkali memiliki customer lead time yang lebih singkat.

b. Ancaman barang pengganti.

Produk PT. Nayati Indonesia yang berjud *Stainless Steel Kitchen Equipment* (seperti sink table, cabinet, fast food table) dan *Gas Equipment* (seperti kompor gas, oven, boiling pan) secara spesifik diorientasikan kepada sistem dapur boga untuk industri jasa penyediaan makanan (*food services*). Oleh karena itu disain dan fungsinya relatif berbeda dengan disain dapur masak yang ada pada kebanyakan rumah-tangga, walaupun tidak menutup kemungkinan penggunaan oleh rumah-tangga perorangan. Dengan demikian, mengingat kekhususan fungsi dan spesifikasi teknis yang dimilikinya, secara umum bisa dikatakan sampai saat ini belum ada produk penggantinya. Beberapa perusahaan furniture seperti Victor dan Olympic, dan perusahaan-perusahaan elektronik seperti Hitachi, Rinnai dan Technogas, memang membuat beberapa produk yang mirip dengan *Stainless Steel Kitchen Equipment* dan *Gas Equipment*. Namun, disain, fungsi dan spesifikasi teknisnya sangat berbeda dan hanya layak untuk dapur masak pada rumah-tangga biasa.

c. Ancaman pendatang baru.

Ada atau tidaknya pendatang baru yang tertarik masuk kedalam industri stainless steel kitchen equipment akan tergantung dari besar kecilnya halangan-halangan untuk memasuki (*barriers to entry*) industri tersebut. Halangan-halangan tersebut adalah

kondisi-kondisi yang menghalangi perusahaan-perusahaan baru untuk memperoleh akses masuk dalam industri. Hal ini menguntungkan bagi pelaku lama karena akan membatasi jumlah pesaing yang menawarkan produk yang sama.

Secara umum, hambatan masuk bagi perusahaan-perusahaan baru yang akan masuk ke industri stainless steel kitchen equipment cukup berat, diantaranya yaitu :

- *Persyaratan Modal (Capital Requirement)*

Untuk dapat mendirikan perusahaan manufaktur stainless steel kitchen equipment sekelas PT. Nayati Indonesia diperlukan modal investasi setidaknya limabelas milyar Rupiah untuk pengadaan tanah, bangunan gedung pabrik, mesin-mesin dan infrastruktur fisik lain. Jumlah modal tersebut setara dengan infrastruktur yang telah dimiliki PT. Nayati Indonesia. Biaya tersebut belum termasuk biaya R & D, pembangunan saluran distribusi, pemasaran dan lain-lain. Modal mungkin dapat ditekan menjadi hanya sekitar seperempatnya atau kurang lebih empat milyar Rupiah, bila perusahaan baru tersebut hanya ingin bertindak selaku penjual stainless steel kitchen equipment ex-impor ditambah membangun work shop kecil untuk melakukan modifikasi bentuk dan fungsi. Meskipun demikian, kecukupan modal bagi perusahaan baru belumlah menjadi jaminan untuk sanggup masuk dan bersaing pada industri ini mengingat hambatan masuk lain juga cukup banyak.

- *Skala Ekonomis (Economies of Scale)*

Skala ekonomis menggambarkan turunnya biaya satuan (unit cost) suatu produk (atau operasi/fungsi yang dilakukan dalam menghasilkan produk) apabila kuantitas produksi ditingkatkan. Skala ekonomis akan menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa perusahaan baru tersebut untuk masuk pada produksi skala besar dengan resiko menghadapi reaksi yang keras dari pemain lama atau masuk pada dengan skala kecil dan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak kompetitif. Keduanya merupakan pilihan yang tidak menyenangkan bagi pendatang baru.

Dengan pengalaman produksi selama kurang lebih sepuluh tahun (*learning curve*), periode investasi mesin-mesin berteknologi otomatis telah memasuki tahun kelima dan infrastruktur lain yang telah lebih dahulu teratur, PT. Nayati Indonesia dapat mengkalkulasi ulang biaya overheadnya untuk mereduksi unit cost. Ini penting untuk memainkan skala ekonomis sebagai hambatan masuk bagi pendatang baru, apabila diperlukan.

- *Differensiasi Produk (Product Differentiation)*

Differensiasi produk artinya bahwa pada perusahaan yang telah mapan pada industri yang dijalaninya, perusahaan tersebut akan memiliki image pasar akan identitas merk yang sangat lekat pada customer. Image pasar yang sangat lekat ini bisa lahir karena keunggulan produk, pelayanan yang memuaskan, iklan atau bahkan hanya sekedar karena perusahaan tersebut merupakan perintis di bidangnya. Hal ini dapat menimbulkan loyalitas pelanggan. Differensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya ekstra yang cukup besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan terhadap perusahaan lama. Terlepas dari masalah adanya image tidak menyenangkan tentang customer lead time PT. Nayati Indonesia akhir-akhir ini, sebenarnya identitas PT. Nayati Indonesia sebagai perintis perusahaan manufaktur stainless steel kitchen equipment (dan otomatis sebagai perusahaan paling berpengalaman dibidangnya) merupakan differensiasi yang cukup ampuh dalam menciptakan hambatan masuk bagi pendatang baru.

- *Akses Ke Saluran Distribusi (Access to Distribution Channels)*

Akses ke saluran distribusi merupakan hambatan masuk yang cukup berarti mengingat bahwa perusahaan pendatang baru yang tidak mempunyai hubungan dengan distributor atau jaringan tersebut telah dikuasai pesaing, akan membuat pendatang baru harus mengeluarkan biaya ekstra untuk membangun jaringan

distribusi sendiri bagi produknya. Dengan memiliki tujuh cabang penjualan (oleh PT. Makna Karya Bakti) di enam kota besar di Indonesia yaitu Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya, Denpasar, Medan dan Palembang, PT. Nayati Indonesia telah memberikan hambatan masuk yang cukup berarti bagi pendatang baru.

- *Keunggulan Biaya Yang Tidak Tergantung Skala Ekonomi (Cost Advantage Independent Scale)*

Perusahaan yang telah lebih dahulu masuk kedalam suatu industri akan memperoleh keuntungan karena telah lebih dahulu memiliki waktu untuk mendapatkan pemasok bahan baku yang paling murah, lokasi yang paling strategis, disain produk yang telah dipatenkan, teknologi produksi paling efisien dan lain-lain. Dengan pengalaman lebih kurang lima belas tahun pada bidangnya, tidak terlalu sulit bagi PT. Nayati Indonesia menciptakan hambatan masuk melalui keunggulan biaya yang tidak tergantung skala ekonomi.

d. Kekuatan tawar menawar dari pembeli.

PT. Nayati Indonesia memiliki pembeli baik dari instansi pemerintah, instansi swasta ataupun perorangan. Pada instansi pemerintah, stainless steel kitchen equipment digunakan pada proyek-proyek rumah sakit, embarkasi haji, balai latihan kerja dan laboratorium sekolah-sekolah menengah kejuruan. Sementara instansi swasta yang memerlukan peralatan ini adalah hotel-hotel, restoran, apartemen, guest house, disamping customer-customer perorangan. Seiring peningkatan jumlah kelas menengah di Indonesia serta globalisasi yang juga berdampak kepada meningkatnya gaya hidup dan selera makan yang berorientasi internasional, pembeli stainless steel kitchen equipment oleh customer swasta (terutama oleh restoran waralaba internasional / International Franchising Restaurant) semakin meningkat. Pada garis besarnya PT. Nayati Indonesia harus benar-benar memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya terhadap permintaan-permintaan pembeli (customer), mengingat bahwa kekuatan tawar

menawar oleh pembeli relatif tinggi. Ini disebabkan oleh :

- Biaya untuk berpindah kepada penjual lain (switching cost) rendah.
- Sebagian dari pembeli yang terdiri atas investor jasa boga seringkali menginginkan proyeknya dapat direalisasikan dalam waktu secepat-cepatnya. Meskipun sebenarnya tidak tepat, mereka seringkali menganggap produk-produk PT. Nayati Indonesia tidak mempunyai perbedaan yang berarti (undifferentiated) dibanding produk pesaing, karena yang terpenting bagi mereka adalah waktu.

e. Kekuatan tawar menawar dari pemasok.

Proses produksi untuk stainless steel kitchen equipment memang dilakukan full manufacturing di pabrik, namun bahan baku utama berupa stainless steel sheet diimpor dari Jepang. Sedangkan produksi untuk Gas Equipment terbatas pada pembuatan casing berbahan stainless steel saja, sementara unit peralatan gas diimpor dari Jepang. Bahan baku (material) utama berupa stainless steel sheet berbentuk lembaran ukuran 120 cm x 200 cm dengan harga US \$ 55 per-sheet ini harus diimpor dari Jepang dengan lead time kurang lebih 3 (tiga) pekan. Pemasok stainless steel sheet ditentukan oleh Fujimac Ltd Japan yang juga merupakan pemegang saham PT. Nayati Indonesia.

Akibat pola peramalan jumlah dan jenis barang yang hendak diproduksi tidak dilakukan melalui metode dan teknik peramalan kuantitatif yang memadai, permintaan dan pesanan jumlah bahan baku kepada pemasok tidak menentu. Pada suatu waktu, PT. Nayati Indonesia secara mendadak melakukan pesanan bahan baku dalam jumlah besar dan meminta pengiriman secepat-cepatnya, dilain waktu, pesanan dilakukan dalam jumlah sangat kecil sehingga biaya pengirimannya tidak seimbang dengan nilai bahan baku yang terkirim. Dalam hal ini PT. Nayati Indonesia harus berhati-hati dan mau mengubah pola peramalan produksi serta pola pemesanan bahan baku, agar pihak pemasok tidak melakukan tindakan sepihak yang dapat merugikan perusahaan. Hal ini mengingat bahwa kekuatan tawar-menawar pemasok bahan baku ini cukup kuat. Ini di-

mungkinkan karena :

- PT. Nayati Indonesia tidak memiliki pemasok bahan baku pengganti yang setara dengan pemasok yang telah ada.
- Bahan baku stainless steel sheet yang dipasok merupakan input proses produksi terpenting bagi PT. Nayati Indonesia.
- PT. Nayati Indonesia boleh dikatakan sebenarnya bukanlah pembeli terpenting atas pasokan stainless steel sheet mereka.

Posisi PT. Nayati Indonesia terhadap pemasok bahan baku yang cukup rentan ini terbukti dengan adanya reaksi dari pemasok terhadap pola pesanan yang tidak menentu, dengan mensyaratkan minimal pembelian bahan baku (material) sebesar 20 lot per pengiriman (lot size = 100 sheet), efektif per 1 Agustus 1997.

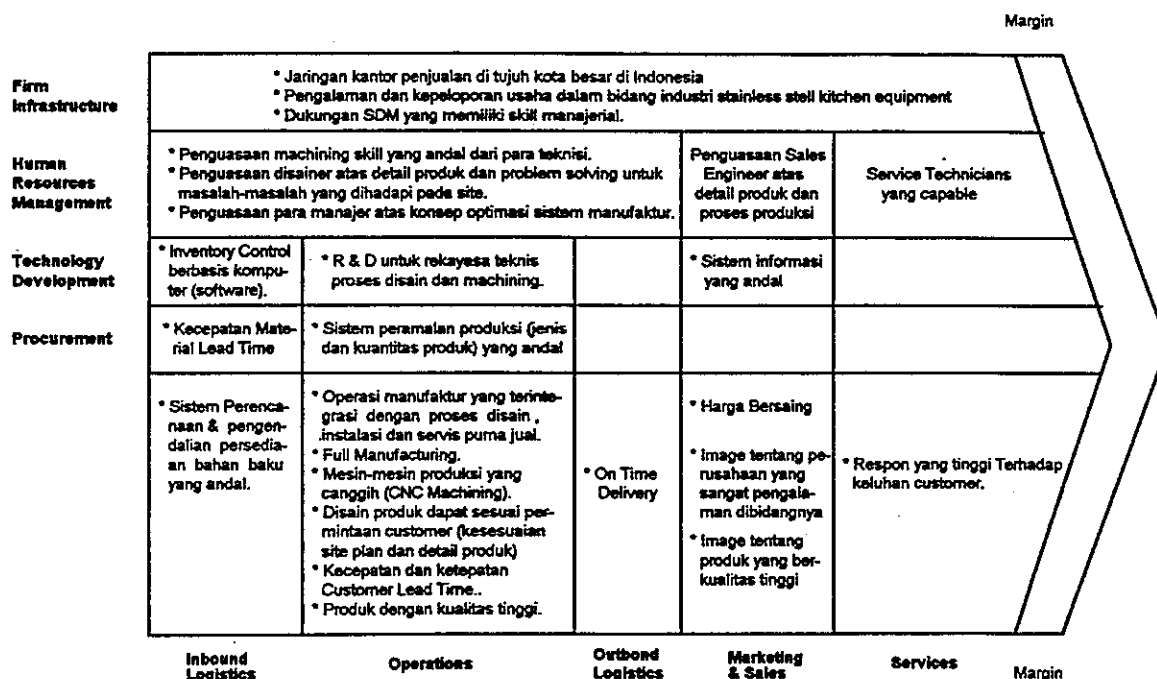
5.2. ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL

Lingkungan internal adalah seluruh bagian/divisi/tingkatan organisasi perusahaan yang melakukan aktifitas perusahaan. Analisis terhadap lingkungan internal dilakukan dengan menggunakan pendekatan Rantai Nilai (Value Chain) dari Porter (1985), sedemikian rupa sehingga, perusahaan dapat mengenali (mengidentifikasi) secara mendalam kondisi-kondisi yang terdapat pada lingkungan internal perusahaan, yang secara strategik berpengaruh besar terhadap *kemungkinan keberhasilan perusahaan*.

Kondisi-kondisi yang terdapat pada lingkungan internal perusahaan yang secara strategik berpengaruh besar terhadap terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan, disebut sebagai *critical success factors*, atau dalam terminologi manajemen strategik disebut sebagai *faktor-faktor strategik internal*. Oleh karena itu, analisis lingkungan internal dapat juga dikatakan sebagai analisis untuk mengenali (mengidentifikasi) faktor-faktor strategik internal.

Analisis terhadap lingkungan internal dilakukan dengan menggunakan pendekatan Rantai Nilai dari Porter. Dengan melalui analisa rantai nilai ini, perusahaan dapat mengenali (mengidentifikasi) secara mendalam kondisi-kondisi yang terdapat pada lingkungan internal perusahaan, yang secara strategik berpengaruh besar terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan. Analisa rantai nilai untuk PT. Nayati Indonesia adalah sebagai berikut :

Gambar 5.1. Rantai Nilai (Value Chain) Untuk PT. Nayati Indonesia



Sumber : Focuss Group Discussion (FGD) dengan Manajemen PT. Nayati Indonesia (1998, Diolah)

5.3. FAKTOR-FAKTOR STRATEGIK EKSTERNAL DAN INTERNAL

5.3.1. Faktor-faktor Strategik Eksternal

Dengan melakukan analisis lingkungan eksternal, maka beberapa kondisi pada lingkungan makro dan lingkungan industri yang secara strategik berpengaruh besar terhadap posisi perusahaan dalam persaingan di industri yang dijalaninya (*faktor-faktor*

strategik eksternal yang berasal dari *lingkungan industri* maupun *lingkungan makro* dapat dikenali (diidentifikasi).

Dengan melakukan analisa tersebut, diharapkan perusahaan dapat mengetahui posisinya dalam persaingan pada industri tertentu yang dijalannya, ditengah-tengah berubahnya teknologi, ekonomi, kebijakan pemerintah, demografi, dan lain-lain lingkungan makro yang mempengaruhi industri termaksud.

Faktor-faktor strategik eksternal yang berasal dari lingkungan industri bisa merupakan faktor peluang namun bisa juga justru menjadi faktor ancaman bagi kelangsungan hidup perusahaan. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal yang telah dilakukan tersebut, perusahaan dapat mengidentifikasi faktor-faktor strategik eksternalnya (baik dari lingkungan makro maupun lingkungan industri), untuk kemudian dikategorisasikan kedalam faktor peluang dan faktor ancaman bagi perusahaan.

Dari hasil analisis eksternal yang telah didapat, maka kemudian dilakukan diskusi dengan manajemen PT. Nayati Indonesia (*focus group discussion / FGD*). Prosesnya dilakukan diskusi kepada sekumpulan karyawan (*group karyawan* sejumlah 20 orang) yang berada pada level Direktur, Manajer, Kepala Divisi dan Kepala Sub Divisi (lebih tepat disebut diskusi), dengan agenda pembicaraan berfokus kepada upaya untuk :

- Mengkategorisasikan faktor-faktor strategik eksternal kedalam faktor peluang dan faktor ancaman bagi perusahaan.
- Menyusun suatu daftar rincian identifikasi faktor-faktor strategik eksternal berdasar faktor-faktor strategik eksternal yang telah dikategorisasikan dalam faktor-faktor peluang dan ancaman. Daftar rincian identifikasi faktor-faktor strategik eksternal ini memuat faktor-faktor peluang dan ancaman yang *paling berpengaruh* terhadap posisi perusahaan pada persaingan di industri yang dijalannya.

Melalui proses diatas, maka kemudian dilakukanlah penyusunan daftar rincian faktor-faktor strategik eksternal PT. Nayati Indonesia yang paling berpengaruh terhadap

posisi perusahaan pada persaingan di industri yang dijalaninya. Hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 5.1. Faktor-faktor Strategik Eksternal PT. Nayati Indonesia

	<p>FAKTOR PELUANG (OPPORTUNITIES)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya investasi dibidang restoran franchise, hotel dan apartemen. 2. Meningkatnya proyek-proyek instansi pemerintah yang dibiayai DIP APBN. 3. Meningkatnya kelas menengah dengan gaya hidup yang lebih tinggi sebagai dampak pertumbuhan perekonomian. 4. Usaha di bidang manufaktur stainless steel kitchen equipment belum banyak digeluti oleh pelaku-pelaku industri di Indonesia. 5. Murahnya labour cost di Indonesia sebagai comparative advantage memungkinkan untuk produksi berbiaya rendah.
	<p>FAKTOR ANCAMAN (THREATS)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Munculnya perusahaan dengan produk stainless steel kitchen equipment ex-impor dalam bentuk completely knock down (CKD) yang dapat dimodifikasi. 2. Tuntutan dari investor selaku customer untuk merealisasikan investasinya secara cepat. 3. Kebijakan pemerintah yang mempermudah investasi PMA akan memunculkan pesaing dengan modal kuat dan manajemen internasional. 4. Persyaratan dari pemasok agar minimal pembelian bahan baku (material) sebesar dua ribu sheet per pengiriman.

Sumber : Focuss Group Discussion (FGD) dengan Manajemen PT. Nayati Indonesia (1998, Diolah)

5.3.2. Faktor-faktor Strategik Internal

Dengan melakukan analisis internal melalui analisa rantai nilai, sejumlah kondisi-kondisi pada komponen-komponen internal perusahaan yang secara strategik berpengaruh besar terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan (faktor-faktor strategik internal) dapat teridentifikasi.

Selanjutnya perlu dilakukan analisa lebih lanjut untuk menentukan atau mendefinisikan apakah suatu faktor strategik internal tersebut merupakan faktor kekuatan atau justru kelemahan perusahaan. Hal ini memerlukan standar dan prosedur penilaian. Salah satu pendekatan yang sederhana namun cukup representatif adalah membandingkan kinerja dan kompetensi perusahaan saat ini dengan masa lalu, pada faktor strategik internal termaksud.

Dengan melihat analisis lingkungan internal PT. Nayati Indonesia melalui rantai nilai (Value chain), maka kemudian dilakukan diskusi dengan manajemen PT. Nayati Indonesia (*focus group discussion / FGD*). Prosesnya, dilakukan diskusi kepada sekumpulan karyawan (group karyawan sejumlah 20 orang) yang berada pada level Direktur, Manajer, Kepala Divisi dan Kepala Sub Divisi (lebih tepat disebut diskusi), dengan agenda pembicaraan berfokus kepada upaya untuk :

- Menentukan sejumlah faktor strategik internal yang telah didapatkan melalui rantai nilai, sebagai faktor yang paling signifikan dalam menentukan keberhasilan PT. Nayati Indonesia.
- Menganalisis secara deskriptif, dengan membandingkan kinerja dan kompetensi perusahaan pada saat ini dengan kinerja dan kompetensi perusahaan pada waktu yang lalu, pada sejumlah faktor strategik internal yang telah ditentukan sebagai faktor yang paling signifikan dalam menentukan keberhasilan PT. Nayati Indonesia. Faktor-faktor strategik internal akan didefinisikan sebagai faktor kekuatan jika pada faktor-faktor strategik internal termaksud, perusahaan mampu mengerjakan secara lebih baik dibandingkan dengan masa-masa yang lalu (mempertahankan dan mengembangkan kinerjanya pada masa lalu). Sebaliknya, faktor-faktor internal tersebut dapat pula didefinisikan sebagai faktor kelemahan perusahaan apabila pada faktor-faktor strategik internal termaksud, perusahaan tidak mampu mengerjakan lebih baik dibanding waktu lalu / terjadi penurunan kinerja.

Melalui proses diatas, maka kemudian disusun tabel Pendefinisian Faktor Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan PT. Nayati Indonesia. Hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 5.2. Pendefinisian Faktor Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan PT. Nayati Indonesia

NO	Faktor-Faktor Strategik Internal	Kinerja Pada Waktu Yang Lalu (1996)	Kinerja Pada Saat Ini (1997)	Definisi Faktor
1.	Jaringan kantor penjualan cabang di kota-kota besar di Indonesia.	5 Kantor Cabang Di Ibu Kota Propinsi di Pulau Jawa.	Bertambah Cabang Medan, Palembang dan Denpasar	Kekuatan
2.	Pengalaman & kepemimpinan dalam industri manufaktur stainless steel kitchen equipment.	13 tahun di bidang stainless steel kitchen equipment.	14 tahun di bidang stainless steel kitchen equipment.	Kekuatan
3.	Operasi manufaktur yang terintegrasi dgn proses disain	Pelayanan integral dari rancangan desain, proses produksi, install/set-up & servis purna jual.	Pelayanan integral dari rancangan desain, proses produksi, install/set-up & servis purna jual.	Kekuatan
4.	Fasilitas produksi berteknologi tinggi (CAD/ CAM / CNC).	Menggunakan	Menggunakan	Kekuatan
5.	Desain dapat fleksibel mengikuti kebutuhan customer.	Fleksibel	Fleksibel	Kekuatan
6.	Harga bersaing.	Bersaing	Bersaing	Kekuatan
7.	Kecepatan dan ketepatan Customer Lead Time.	Keterlambatan rata-rata lebih kurang dua pekan.	Keterlambatan rata-rata lebih kurang dua setengah bulan.	Kelemahan
8.	Respons layanan purna jual.	Ada 27 komplain atas layanan.	Ada 68 komplain atas layanan.	Kelemahan
9.	Kecepatan pengadaan material/material lead time.	Ketergantungan impor bahan baku (material) stainless steel dari Jepang.	Ketergantungan impor bahan baku (material) stainless steel dari Jepang.	Kelemahan

Sumber : Focuss Group Discussion (FGD) dengan Manajemen PT. Nayati Indonesia (1998, Diolah)

Tabel 5.2. Pendefinisian Faktor Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan PT. Nayati Indonesia (Lanjutan)

NO	Faktor-Faktor Strategik Internal	Kinerja Pada Waktu Yang Lalu (1996)	Kinerja Pada Saat Ini (1997)	Definisi Faktor
10.	Penguasaan desainer atas detail produk dan problem solving pada site	Rancangan desain untuk instalasi sering dianggap customer terlalu tinggi dan mahal spesifikasinya.	Rancangan desain untuk instalasi sering dianggap customer terlalu tinggi dan mahal spesifikasinya.	Kelemahan
11.	Penguasaan tentang konsep optimasi sistem manufaktur.	Bersifat tradisional	Bersifat tradisional	Kelemahan
12.	Latar-belakang pendidikan SDM dalam mendukung profesionalisme.	98% pendidikan setara STM/SMU.	98% pendidikan setara STM/SMU.	Kelemahan

Sumber : Focuss Group Discussion (FGD) dengan Manajemen PT. Nayati Indonesia (1998, Diolah)

Setelah faktor kekuatan dan kelemahan dapat terdefiniskan, maka faktor-faktor tersebut disusun kedalam suatu daftar rincian faktor-faktor strategik internal, sebagai berikut :

Tabel 5.3. Faktor-faktor Strategik Internal PT. Nayati Indonesia

FAKTOR KEKUATAN (STRENGTHS)	
1.	Perusahaan perintis dalam bidang stainless steel kitchen equipment yang melakukan kegiatan full manufacturing di Indonesia.
2.	Pelayanan terintegrasi mulai dari perancangan desain, proses produksi, install /set-up, dan servis purna jual.
3.	Menggunakan fasilitas produksi berteknologi tinggi (CAD / CAM / CNC).
4.	Desain dapat fleksibel mengikuti kebutuhan customer.
5.	Harga bersaing.
6.	Memiliki jaringan pemasaran/penjualan cabang di enam kota besar di Indonesia.

Tabel 5.3. Faktor-faktor Strategik Internal PT. Nayati Indonesia (Lanjutan)

FAKTOR KELEMAHAN (WEAKNESS)	
1.	Customer Lead Time jarang tepat waktu.
2.	Rancangan desain untuk instalasi sering dianggap customer terlalu tinggi spesifikasinya sehingga customer harus membayar spesifikasi yang sebenarnya tidak perlu.
3.	Manajemen manufaktur tradisional.
4.	Respons layanan purna jual kurang baik.
5.	Latar-belakang pendidikan SDM kurang mendukung usaha profesionalisme.
6.	Ketergantungan impor bahan baku (material) stainless steel dari Jepang.

Sumber : Focuss Group Discussion (FGD) dengan Manajemen PT. Nayati Indonesia (1998, Diolah)

5.4. MATRIKS ESFAS DAN ISFAS

5.4.1. Matriks ESFAS

Setelah analisis lingkungan eksternal berhasil mengidentifikasi faktor-faktor strategik eksternal yang paling berpengaruh terhadap posisi perusahaan pada persaingan di industri yang dijalaninya, baik yang merupakan faktor peluang maupun ancaman, maka kemudian didapat suatu *daftar rincian faktor-faktor strategik eksternal*.

Dari daftar rincian identifikasi faktor-faktor strategik eksternal tersebut, perusahaan dapat menyusun suatu matriks yang disebut sebagai matriks faktor strategik eksternal (*ESFAS Matrix : External Strategic Factors Summary Matrix*). Matriks ini selain memuat *rincian faktor-faktor/strategik eksternal* di atas, juga memuat rating bobot kepentingan masing-masing faktor strategik eksternal dan rating nilai pengaruh masing-masing faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Dari matriks ESFAS dapat diketahui posisi dan profil lingkungan eksternal perusahaan. Profil lingkungan eksternal perusahaan sering disebut juga sebagai profil peluang dan ancaman dari lingkungan.

Prosedur untuk menyusun matriks ESFAS menurut Rangkuti (1997) adalah sebagai berikut :

- Pada kolom 1, adalah kolom untuk nomer.
- Pada kolom 2, dituliskan daftar rincian faktor-faktor strategik eksternal, baik yang berupa faktor peluang maupun ancaman.
- Pada kolom 3, dituliskan rating bobot kepentingan dari masing-masing faktor strategik eksternal. Rating bobot kepentingan untuk masing-masing faktor strategik adalah 0,0 (tidak penting) < rating bobot kepentingan \leq 1,0 (sangat penting). Rating ini didapat dari pengolahan data primer. Data primer ini dikumpulkan melalui survei menggunakan kuisioner terhadap 85 responden sebagai sampel. Prosedur dan teknik yang digunakan dalam pengolahan data primer untuk penentuan rating bobot kepentingan faktor-faktor strategik eksternal ini dapat dilihat pada Bab Metode Penelitian Sub Bab 3.4. Bentuk kuisioner dapat dilihat pada Lampiran A dan pengolahan data primer dapat dilihat pada Lampiran B.
- Pada kolom 4, dituliskan rating nilai pengaruh masing-masing faktor strategik eksternal terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian rating nilai untuk faktor peluang adalah antara 4 (peluang berpengaruh sangat positif terhadap kondisi perusahaan) dan 1 (peluang berpengaruh minimum terhadap kondisi perusahaan). Sebaliknya, Pemberian rating nilai untuk faktor ancaman adalah antara 1 (ancaman berpengaruh sangat negatif terhadap kondisi perusahaan) dan 4 (ancaman hanya berpengaruh minimum terhadap kondisi perusahaan). Penentuan rating nilai terhadap masing-masing faktor strategik menggunakan cara FGD yang secara lengkap dapat dilihat pada Bab Metode Penelitian Sub Bab 3.4.
- Pada kolom 5, dituliskan skor perkalian antara rating bobot kepentingan dengan rating nilai dari masing-masing faktor strategik eksternal. Pada bagian paling bawah ujung dituliskan jumlah total skor. Nilai total skor ini menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategik eksternalnya.

Tabel 5.4. Matriks ESFAS PT. Nayati Indonesia

NO	FAKTOR-FAKTOR STRATEGIK EKSTERNAL	RATING BOBOT	RATING NILAI	BOBOT X NILAI
FAKTOR PELUANG (OPPORTUNITIES)				
1.	Meningkatnya investasi dibidang restoran franchise, hotel dan apartemen.	0,16	4	0,64
2.	Meningkatnya proyek-proyek instansi pemerintah yang dibiayai DIP APBN.	0,14	4	0,56
3.	Meningkatnya kelas menengah dengan gaya hidup yang lebih tinggi sebagai dampak pertumbuhan perekonomian.	0,09	3	0,27
4.	Usaha di bidang manufaktur stainless steel kitchen equipment belum banyak digeluti oleh pelaku-pelaku industri di Indonesia.	0,08	3	0,24
5.	Murahnya labour cost di Indonesia sebagai comparative advantage memungkinkan untuk produksi berbiaya rendah.	0,08	2	0,16
FAKTOR ANCAMAN (THREATS)				
1.	Munculnya perusahaan dengan produk stainless steel kitchen equipment ex-impor dalam bentuk completely knock down (CKD) yang dapat dimodifikasi.	0,13	2	0,26
2.	Tuntutan dari investor selaku customer untuk merealisasikan investasinya secara cepat.	0,13	1	0,13
3.	Kebijakan pemerintah yang mempermudah investasi PMA akan memunculkan pesaing dengan modal kuat dan manajemen internasional.	0,10	3	0,30
4.	Persyaratan dari pemasok agar minimal pembelian bahan baku (material) sebesar dua ribu sheet per pengiriman.	0,09	2	0,18
TOTAL		1,00		2,74

Dari matriks ESFAS di atas didapat bahwa skor total untuk faktor-faktor strategik eksternal adalah 2,74. Skor ini menunjukkan bahwa reaksi PT. Nayati Indonesia terhadap faktor-faktor strategik eksternalnya cukup baik, dimana skor berada cukup jauh diatas skor 2 yang merupakan batas tengah antara skor *outstanding* (4) dengan skor *poor* (1). Ini menunjukkan bahwa PT. Nayati Indonesia akan mampu mengeksploitasi peluang yang ada serta mengeliminir ancaman yang mengitari kegiatan usahanya.

5.4.2. Matriks ISFAS

Setelah analisis lingkungan internal berhasil mengidentifikasi faktor-faktor strategik internal yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan pada industri yang dijalaninya, baik yang merupakan faktor kekuatan maupun kelemahan, maka kemudian didapat suatu *daftar rincian faktor-faktor strategik internal*.

Dari daftar rincian identifikasi faktor-faktor strategik internal tersebut, perusahaan dapat menyusun suatu matriks yang disebut sebagai matriks faktor strategik internal (*ISFAS Matrix : Internal Strategic Factors Summary Matrix*). Matriks ini selain memuat *rincian faktor-faktor strategik internal* di atas, juga memuat rating bobot kepentingan masing-masing faktor strategik internal dan rating nilai pengaruh masing-masing faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Dari matriks ISFAS dapat diketahui posisi dan profil lingkungan internal perusahaan.

Prosedur untuk menyusun matriks ISFAS menurut Rangkuti (1997) adalah sebagai berikut :

- Pada kolom 1, adalah kolom untuk nomor.
- Pada kolom 2, dituliskan daftar rincian faktor-faktor strategik internal, baik yang berupa faktor kekuatan maupun kelemahan.
- Pada kolom 3, dituliskan rating bobot kepentingan dari masing-masing faktor strategik internal. Rating bobot kepentingan untuk masing-masing faktor strategik adalah $0,0$ (tidak penting) $<$ rating bobot kepentingan $\leq 1,0$ (sangat penting). Rating ini didapat

dari pengolahan data primer. Data primer ini dikumpulkan melalui survei menggunakan kuisioner terhadap 85 responden sebagai sampel. Prosedur dan teknik yang digunakan dalam pengolahan data primer untuk penentuan rating bobot kepentingan faktor-faktor strategik internal ini dapat dilihat pada Bab Metode Penelitian Sub Bab 3.4. Bentuk kuisioner dapat dilihat pada Lampiran A dan pengolahan data primer dapat dilihat pada Lampiran C.

- Pada kolom 4, dituliskan rating nilai pengaruh masing-masing faktor strategik internal terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian rating nilai untuk faktor kekuatan adalah antara 1 sampai dengan 4, dimana semakin besar faktor kekuatan tersebut rating nilainya semakin besar (mendekati 4). Sebaliknya, pemberian rating nilai untuk faktor kelemahan adalah antara 4 dan 1, dimana semakin besar faktor kelemahannya rating nilainya semakin kecil (mendekati 1). Penentuan rating nilai terhadap masing-masing faktor strategik menggunakan cara FGD yang secara lengkap dapat dilihat pada Bab Metode Penelitian Sub Bab 3.4.
- Pada kolom 5, dituliskan skor perkalian antara rating bobot kepentingan dengan rating nilai dari masing-masing faktor strategik eksternal. Pada bagian paling bawah ujung dituliskan jumlah total skor. Nilai total skor ini menunjukkan bagaimana perusahaan bereaksi terhadap faktor-faktor strategik eksternalnya.

Dari prosedur diatas maka matriks ISFAS disusun seperti tabel 5.5. berikut ini. Dari matriks ISFAS dibawah ini didapat bahwa skor total untuk faktor-faktor strategik internal adalah 2,78. Skor ini menunjukkan bahwa pada faktor-faktor strategik internal, PT. Nayati Indonesia melakukan respon yang cukup baik, dimana skor berada cukup jauh diatas skor 2 yang merupakan batas tengah antara skor *outstanding* (4) dengan skor *poor* (1). Ini menunjukkan bahwa pada PT. Nayati Indonesia, kekuatan yang dimilikinya mampu melebihi kelemahan yang ada

Tabel 5.5. Matriks ISFAS PT. Nayati Indonesia

NO	FAKTOR-FAKTOR STRATEGIK INTERNAL	RATING BOBOT	RATING NILAI	BOBOT X NILAI
FAKTOR KEKUATAN (STRENGTHS)				
1.	Perusahaan perintis dalam bidang stainless steel kitchen equipment yang melakukan kegiatan full manufacturing di Indonesia.	0,08	4	0,32
2.	Pelayanan terintegrasi mulai dari perancangan desain, proses produksi, install /set-up, dan servis purna jual.	0,09	4	0,36
3.	Menggunakan fasilitas produksi berteknologi tinggi (CAD / CAM / CNC).	0,09	4	0,36
4.	Desain dapat fleksibel mengikuti kebutuhan customer.	0,08	4	0,32
5.	Harga bersaing.	0,07	3	0,21
6.	Memiliki jaringan pemasaran/penjualan cabang di enam kota besar di Indonesia.	0,07	3	0,21
FAKTOR KELEMAHAN (WEAKNESS)				
1.	Customer Lead Time jarang tepat waktu.	0,10	1	0,10
2.	Rancangan desain untuk instalasi sering dianggap customer terlalu tinggi spesifikasinya sehingga customer harus membayar spesifikasi yang sebenarnya tidak perlu.	0,08	2	0,16
3.	Manajemen manufaktur tradisional.	0,08	2	0,16
4.	Respons layanan purna jual kurang baik.	0,08	3	0,24
5.	Latar-belakang pendidikan SDM kurang mendukung usaha profesionalisme.	0,08	2	0,16
6.	Ketergantungan impor bahan baku (material) stainless steel dari Jepang.	0,09	2	0,18
	TOTAL	1,00		2,78

5.5. MATRIKS INTERNAL-EKSTERNAL (I/E MATRIX)

Dengan telah diketahuinya total skor faktor strategik internal dan total skor faktor strategik eksternal maka posisi dan profil lingkungan internal dan eksternal PT. Nayati Indonesia telah diketahui. Dengan demikian pedoman untuk pengembangan alternatif strategi telah didapatkan.

Rangkuti (1997, hal 40-45) menyatakan bahwa Wheelen, telah mengembangkan suatu teknik untuk mengembangkan alternatif strategi, dengan menggabungkan tiga hal yaitu : konsep strategi generik dan variasi, analisis skor faktor strategik internal dan eksternal, serta General Electric (GE) Matrix. Metode dari Wheelen disebut sebagai I/E Matrix yang berbentuk :

Gambar 5.2. Internal-Eksternal (I/E) Matrix

		TOTAL SKOR FAKTOR STRATEGIK INTERNAL		
		4,0 KUAT	3,0 RATA-RATA	2,0 LEMAH 1,0
TOTAL SKOR FAKTOR STRATEGIK EKSTERNAL	BESAR	GROWTH Konsentrasi Melalui Integrasi Vertikal 1	GROWTH Konsentrasi Melalui Integrasi Horisontal 2	Penciutan Melalui Turn Around 3
	RATA-RATA	Stabilitas 4	Pertumbuhan Melalui Integrasi Horisontal	Divestasi 6
			Stabilitas 5	
	RENDAH	Pertumbuhan Melalui Diferensifikasi Konsentrik 7	Pertumbuhan Melalui Diferensifikasi Konglomerat 8	Likuidasi 9
	1,0			

Sumber : Rangkuti, Freddy, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Penerbit Gramedia, 1997, hal 163.

Dari hasil skor total faktor strategik internal PT. Nayati Indonesia sebesar 2,78 dan skor total faktor strategik eksternal sebesar 2,74, dapat diketahui bahwa posisi

PT. Nayati Indonesia dalam I/E Matrix berada pada sel 5. Pada sel tersebut, alternatif strategi di tingkat unit bisnis yang dapat diambil adalah *stabilitas* atau *pertumbuhan melalui integrasi horisontal*.

Dengan melihat total skor faktor strategik eksternal yang ditunjukkan PT. Nayati Indonesia adalah sebesar 2,74, dapat disimpulkan bahwa perusahaan tersebut berada dalam *moderate attractive industry*. Sedangkan melalui total skor faktor strategik internal sebesar 2,78 yang ditunjukkannya, PT. Nayati Indonesia dapat dikatakan sebagai perusahaan dengan *moderate competitive position*. Atas dasar pertimbangan kedua hal ini, maka strategi di tingkat unit bisnis yang lebih tepat diambil adalah stabilitas. Strategi ini mengarah kepada usaha konsolidasi, untuk menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.

Strategi ditingkat unit bisnis yang ditentukan melalui I/E matrix di atas adalah *strategi secara garis besar*. Detail dari strategi tersebut, akan dapat diketahui menggunakan teknik berupa SWOT Matrix, serta memperhatikan kebijakan-kebijakan di tingkat korporat (perusahaan holding) sebagai structural conditioners.

5.6. SWOT MATRIX

Seperti telah disebutkan terdahulu, melalui I/E Matrix yang menggunakan variabel berupa skor total faktor strategik internal dan skor total faktor strategik eksternal, dapat ditentukan strategi di tingkat unit bisnis. Strategi yang ditentukan melalui I/E matrix ini merupakan strategi di tingkat unit bisnis secara garis besar. Sedangkan detail dari strategi di tingkat unit bisnis ini akan dirumuskan menggunakan teknik berupa *SWOT Matrix*, dengan memperhatikan kebijakan-kebijakan di tingkat korporat (perusahaan holding) sebagai structural conditioners.

SWOT Matrix adalah merupakan matriks yang disusun dengan menggunakan variabel berupa faktor peluang (O), faktor ancaman (T), faktor kekuatan (S) dan faktor

kelemahan (W), yang telah terlebih dahulu diidentifikasi dalam daftar rincian faktor-faktor strategik eksternal dan internal.

Matriks ini dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

Gambar 5.3. SWOT Matrix

ISFAS ESFAS	STRENGTHS (S) Rincian Faktor-faktor Strategik Internal Berbentuk Kekuatan	WEAKNESSES (W) Rincian Faktor-faktor Strategik Internal Berbentuk Kelemahan
OPPORTUNITIES (O) Rincian Faktor-faktor Strategik Eksternal Berbentuk Peluang	STRATEGI S-O Strategi dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI W-O Strategi dengan meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T) Rincian Faktor-faktor Strategik Eksternal Berbentuk Ancaman	STRATEGI S-T Strategi dengan menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI W-T Strategi dengan meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti, Freddy, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Penerbit Gramedia, 1997, hal 31.

Matriks ini akan menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi di tingkat unit bisnis, yaitu strategi S-O, strategi S-T, strategi W-O dan strategi W-T, dengan penjelasan sebagai berikut :

- Strategi S-O

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yang ingin tumbuh secara cepat, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

- Strategi S-T

Strategi ini dibuat dengan cara menggunakan seluruh kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

- Strategi W-O

Strategi ini diterapkan dengan tujuan agar perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

- Strategi W-T

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat sangat defensif dengan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Melalui matriks ini, strategi di tingkat unit bisnis dalam bentuk detail dapat ditentukan dengan melakukan pilihan yang paling tepat terhadap alternatif-alternatif strategi S-T, S-O, W-T, dan W-O.

Rangkuti [1997] mengatakan bahwa pada prinsipnya masing-masing strategi dari keempat set kemungkinan alternatif strategi tersebut memiliki karakteristik tersendiri, sehingga dapat digunakan secara terpisah, namun dapat juga digunakan secara bersama untuk saling mendukung. Keputusan menggunakan kemungkinan-kemungkinan alternatif strategi termaksud disesuaikan dengan posisi dan profil dari perusahaan yang bersangkutan dan prioritas yang hendak dicapai.

Dengan menggunakan rincian faktor-faktor strategik eksternal dan internal PT. Nayati Indonesia yang telah lebih dahulu disusun, maka dapat dibuat SWOT Matrix beserta alternatif-alternatif strategi yang dapat diambil, sebagai berikut :

Gambar 5.4. SWOT Matrix Untuk PT. Nayati Indonesia

<p style="text-align: center;">ISFAS</p> <p style="text-align: center;">ESFAS</p>	<p style="text-align: center;">STRENGTHS (S)</p> <p>S1 : Perusahaan perintis dalam bidang stainless kitchen equipment yang melakukan kegiatan full manufacturing di Indonesia</p> <p>S2 : Pelayanan terintegrasi mulai dari perancangan desain, proses produksi, install/set-up & servis purna jual</p> <p>S3 : Menggunakan fasilitas produksi berteknologi tinggi (CAD/CAM/CNC)</p> <p>S4 : Desain dapat fleksibel mengikuti kebutuhan customer</p> <p>S5 : Harga bersaing</p> <p>S6 : Memiliki jaringan penjualan/pemasaran di kota-kota besar Indonesia</p>	<p style="text-align: center;">WEAKNESSES (W)</p> <p>W1 : Customer Lead Time jarang tepat waktu</p> <p>W2 : Rancangan desain untuk instalasi sering terlalu tinggi spesifikasinya sehingga dikeluhkan customer</p> <p>W3 : Manajemen manufaktur tradisional</p> <p>W4 : Respons layanan purna jual kurang baik</p> <p>W5 : Latar-belakang pendidikan SDM kurang mendukung profesionalisme</p> <p>W6 : Ketergantungan impor bahan baku stainless steel dari Jepang</p>
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITIES (O)</p> <p>O1 : Meningkatnya investasi dibidang restoran franchise, hotel dan apartemen</p> <p>O2 : Meningkatnya proyek-proyek instansi pemerintah yang dibiayai DIP APBN</p> <p>O3 : Meningkatnya kelas menengah dengan gaya hidup lebih tinggi sebagai dampak pertumbuhan ekonomi</p> <p>O4 : Usaha dibidang manufaktur stainless steel kitchen equipment belum banyak dimasuki pelaku industri</p> <p>O5 : Murahnya labour costi di Indonesia memungkinkan low cost production</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI S-O</p> <p>1. Menaikan target penjualan dari masing-masing kantor cabang penjualan.</p> <p>2. Melakukan efisiensi proses produksi untuk mendapatkan economics of scale, sehingga harga jual dapat lebih bersaing.</p> <p>3. Mengadakan pameran untuk pengenalan produk dengan skala besar dan frekuensi tinggi, secara sistematis di cabang pulau Jawa sebagai pusat investasi sektor tersier.</p> <p>4. Membangun data base dan sistem informasi yang computerized untuk mempermudah proses integrasi desain, proses produksi, instalasi dan after sales service</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI W-O</p> <p>1. Melakukan perbaikan mendasar pada manajemen manufaktur, terutama pada PPC, agar bisa didapatkan customer lead time yang lebih singkat dan realistis</p> <p>2. Meningkatkan mutu SDM agar capable dan memiliki pengetahuan industrial engineering agar dapat mentransfer ilmu tentang konsep ilmiah optimasi produksi</p> <p>3. Membangun data base dan sistem informasi, diutamakan yang berkaitan dahulu dengan produk, proses produksi, desain, site dan data customer. Bisa dilakukan secara gabungan manual & computerized</p> <p>4. Melakukan pameran untuk pengenalan produk dan penjelasan kepada customer mengenai upaya perbaikan proses produksi yang telah dilakukan secara profesional</p>
<p style="text-align: center;">TREATHS (T)</p> <p>T1 : Munculnya perusahaan dengan produk stainless steel kitchen equipment ex-impor CKD yang dapat dimodifikasi</p> <p>T2 : Tuntutan investor selaku customer merealisasi proyek secepatnya</p> <p>T3 : Kebijakan pemerintah yang mempermudah PMA memungkinkan munculnya pesaing bermodal kuat dengan manajemen internasional</p> <p>T4 : Persyaratan dari pemasok agar minimal pemesanan bahan baku = 2000 sheet</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI S-T</p> <p>1. Mengadakan pameran dengan skala besar dan frekuensi tinggi dengan prioritas pengenalan produk dan penjelasan keunggulan produk dibanding pesaing, secara sistematis di cabang pulau Jawa.</p> <p>2. Melakukan efisiensi proses produksi agar tuntutan kecepatan penyelesaian order dari investor selaku customer dapat dikajar.</p>	<p style="text-align: center;">STRATEGI W-T</p> <p>1. Melakukan perbaikan secara mendasar manajemen manufaktur, terutama pada PPC, agar bisa didapatkan customer lead time yang lebih singkat dan realistis</p> <p>2. Mencari alternatif pemasok dari negara lain atau dalam negeri dan tidak perlu terlalu terikat dengan Fujimac Ltd Japan dalam hal supply bahan baku.</p>

Dengan memasukkan rincian faktor-faktor strategik eksternal dan internal PT. Nayati Indonesia pada diagram diatas, serta dengan melakukan analisis antar faktor-faktor tersebut, maka perusahaan akan mendapatkan empat set kemungkinan alternatif bagi detail strategi di tingkat unit bisnis, yang sekiranya bisa dilaksanakan.

Garis besar strategi di tingkat unit bisnis adalah *strategi stabilitas*, dengan mengarah kepada usaha konsolidasi untuk menghindari kehilangan penjualan dan

kehilangan profit. Jadi, detail strategi di tingkat unit bisnis yang akan diambil haruslah dalam kerangka stabilitas dan konsolidasi. Atas dasar pertimbangan di atas, maka untuk menentukan detail strategi di tingkat unit bisnis melalui SWOT Matrix, perlu memperhatikan pemikiran-pemikiran berikut ini :

- Rangkuti [1997] yang mengutip Glueck menjelaskan bahwa strategi stabilitas pada prinsipnya menekankan diri pada konsolidasi dan peningkatan efisiensi pada segala bidang fungsional perusahaan yang telah ada (berjalan), dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, tanpa perlu menambah/memperluas produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan.
- Dengan pengertian seperti tersebut di atas, maka alternatif bagi detail strategi di tingkat unit bisnis yang paling tepat diterapkan oleh PT. Nayati Indonesia dalam kerangka stabilitas, adalah dengan memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Jadi, prioritas pertama yang harus dilakukan perusahaan adalah melakukan konsolidasi dan perbaikan-perbaikan pada komponen internal perusahaan yang merupakan faktor kelemahan perusahaan. Hal ini dilakukan dengan maksud, apabila kelemahan perusahaan dapat diminimalkan, perusahaan akan mampu memanfaatkan peluang yang ada. Dengan demikian penjualan dan profit dapat tetap dipertahankan, bahkan mungkin dapat ditingkatkan secara otomatis, seiring dengan semakin diminimalkannya kelemahan perusahaan.
- Dengan pemikiran tersebut, maka alternatif bagi detail strategi di tingkat unit bisnis yang paling tepat dan menjadi *prioritas pertama* adalah strategi W-O. Apabila strategi ini pada perkembangannya dapat berjalan dengan baik, perusahaan dapat menggabungkannya dengan strategi W-T dan strategi S-T sebagai langkah lanjutan untuk mendukung strategi W-O yang telah dilakukan. Dan jika melalui strategi ini perusahaan dapat memberikan kinerja yang semakin membaik, perusahaan dapat pula melakukan strategi S-O sebagai pendukung.

- Jadi, *alternatif* bagi detail strategi di tingkat unit bisnis telah dapat ditentukan, yaitu melakukan strategi W-O sebagai *prioritas pertama*. Aktifitas-aktifitas yang harus dilakukan berkenaan dengan strategi tersebut dapat dilihat pada sel strategi W-O pada SWOT Matrix pada gambar 5.4.
- Untuk merumuskan secara pasti detail strategi di tingkat unit bisnis masih harus melalui satu tahapan lagi yaitu menelaah kesesuaian antara strategi W-O di atas dengan kebijakan-kebijakan di tingkat korporat (perusahaan holding) sebagai structural conditioners.

5.7. KEBIJAKAN DI TINGKAT KORPORAT (PERUSAHAAN HOLDING) SEBAGAI STRUCTURAL CONDITIONERS

Sesuai dengan struktur organisasi perusahaan, PT. Nayati Indonesia merupakan anak perusahaan (operating company) dari PT. Nayati Holding. Di dalam konsep manajemen strategik, posisi yang dijalani PT. Nayati Indonesia tersebut sebenarnya merupakan sebuah SBU (strategic bussiness unit) dari PT. Nayati Holding. Hal ini didasarkan pada ciri-ciri SBU yang melekat pada PT. Nayati Indonesia, yaitu : external focus (dikelola berdasar faktor eksternal yaitu pasar dan pelanggan), identifiable competitors (pesaingnya mudah diidentifikasi), autonomous profit center (memiliki infrastruktur manajerial sendiri untuk mewujudkan tujuan dan sasarannya sendiri, yang berbeda dengan anak perusahaan lain), dan separate accounting (sistem keuangan dan akuntansi yang terpisah).

Kedudukan PT. Nayati Indonesia selaku sebuah SBU ini sejajar dengan anak perusahaan PT. Nayati Holding yang lain, yang sesungguhnya juga merupakan SBU-SBU, seperti PT. Makna Karya Bakti, PT. Keyser Warren, PT. Porkka Fenti, PT. Nolexindo Inti Perkasa, PT. Solexindo, PT. Castor Wheel, dan PT. Nayati Property.

Untuk mengarahkan jalannya operasi perusahaan sesuai dengan keinginan para pemegang saham, PT. Nayati Holding selaku perusahaan induk harus dapat memformulasikan suatu bentuk strategi di tingkat korporat, yang berlaku untuk seluruh SBU yang dimiliki PT. Nayati Holding. Sedangkan bagi SBU-SBU, termasuk juga PT. Nayati Indonesia, konsentrasi harus lebih diarahkan kepada strategi di tingkat SBU (selanjutnya disebut : *strategi di tingkat unit bisnis*) dan strategi di tingkat fungsional. Strategi fungsional ini diperlukan dalam pengalokasian dan pengelolaan seluruh sumber daya yang dimiliki, supaya strategi di tingkat unit bisnis tersebut dapat diwujudkan.

Secara teoritis, ruang lingkup dari strategi di tingkat korporat yang lengkap sekurang-kurangnya harus memuat sepuluh elemen dasar, yaitu : Misi Perusahaan, Tugas Strategik Khusus, Segmentasi Bisnis, Tujuan Perusahaan, Strategi Horisontal, Manajemen Portfolio, Integrasi Vertikal, Struktur Organisasi, Falsafah Perusahaan, Sistem Administrasi dan Manajemen SDM. Hax & Majluf [1991) menyebutkan hal ini sebagai : *The Ten Tasks of The Fundamental Elements In The Definition of Corporate Strategi*. Kesepuluh elemen dasar yang sekurang-kurangnya telah didefinisikan dalam strategi ditingkat korporat tersebut berlaku untuk seluruh SBU yang dimiliki oleh perusahaan dan menjadi dasar bagi penyusunan strategi di tingkat unit bisnis bagi masing-masing SBU.

Mengingat kondisi manajerial keseluruhan PT. Nayati Holding yang masih belum benar-benar *fully managed*, strategi di tingkat korporat belum diformulasikan dalam suatu bentuk model strategik formal yang memungkinkan seluruh tingkatan manajemen mengetahui dan melaksanakannya. Keputusan strategik di tingkat korporat yang selama ini telah didefinisikan oleh PT. Nayati Holding, bentuknya hanyalah arahan secara garis besar mengenai beberapa hal yang harus dipenuhi oleh tiap-tiap anak perusahaan (SBU) dan sifatnya baru berupa *pedoman strategik* (*strategic guidelines*). Untuk itu, istilah yang lebih tepat adalah *kebijakan korporat* atau *kebijakan holding*.

Strategi di tingkat korporat, atau lebih tepat disebut sebagai kebijakan korporat yang telah dirumuskan PT. Nayati Holding, sampai dengan saat ini hanya mencakup empat

hal mendasar, yaitu misi masing-masing SBU, segmentasi bisnis, hubungan horisontal, dan falsafah perusahaan. Terhadap PT. Nayati Indonesia, kebijakan korporat dari PT. Nayati Holding berbentuk :

- *Misi*

Misi perusahaan adalah pernyataan tentang kondisi saat ini dan perkiraan pada masa mendatang mengenai ruang lingkup produk, ruang lingkup pasar, dan ruang lingkup fungsional perusahaan, yang diharapkan dapat memberikan kompetensi khusus untuk meraih keunggulan dalam jangka panjang secara berkesinambungan. Misi PT. Nayati Indonesia yang digariskan oleh perusahaan holding adalah sebagai berikut :

1. Menjadi perusahaan manufaktur stainless steel kitchen equipment yang mampu mengintegrasikan pelayanan kepada customernya mulai dari tahap konsultasi perancangan desain, produksi peralatan, perakitan/penginstalasi-an, perawatan berkala, renovasi dan jaminan purna jual.
2. Menghasilkan produk-produk yang :
 - ⇒ Berkualitas (*quality is the utmost concern*).
 - ⇒ Disainnya sesuai dengan kegunaan (*design suits the purpose*).
 - ⇒ Memenuhi persyaratan higienis (*hygiene is the necessity*).
 - ⇒ Bersaing dalam harga (*budget reasonable price*).

- *Segmentasi bisnis*

Sesuai penjelasan dari Hax & Majluf [1991], arti segmentasi bisnis dalam konteks ini adalah keputusan untuk membagi aktifitas-aktifitas perusahaan kedalam unit-unit bisnis (SBU) tertentu, tergantung dari produk yang hendak dijual, pertimbangan pasar dan pelanggan yang hendak dituju, serta tujuan dan sasaran dari aktifitas tersebut. Apabila perusahaan hanya menjual sekelompok produk yang relatif saling berhubungan, pasar dan pelanggan yang dituju hanya

pada segmen tertentu, serta tujuan dan sasaran perusahaan hanya mengarah pada satu dimensi, tentunya perusahaan tidak perlu membagi-bagi aktifitas perusahaannya kedalam SBU-SBU yang memiliki segmentasi bisnis yang berbeda-beda.. Namun jika sebaliknya, perusahaan perlu membentuk unit bisnis-unit bisnis khusus yang mempunyai segmentasi bisnis yang berbeda-beda, dengan masing-masing memiliki karakteristik external focus (dikelola berdasar faktor eksternal yaitu pasar dan pelanggan), identifiable competitors (pesaingnya mudah diidentifikasi), autonomous profit center (memiliki infrastruktur manajerial sendiri untuk mewujudkan tujuan dan sasarannya sendiri yang berbeda dengan SBU lain), dan separate accounting (sistem keuangan dan akuntansi yang terpisah). Pada PT. Nayati Holding, kebijakan segmentasi bisnis telah dilakukan dengan membentuk beberapa SBU, termasuk PT. Nayati Indonesia dengan segmentasi bisnis pada industri manufaktur stainless steel kitchen equipment

- Hubungan horisontal

Dengan memiliki beberapa SBU yang mempunyai segmentasi bisnis yang berbeda-beda, kebijakan paling kritis yang harus dapat diputuskan secara tepat adalah bagaimana mendesain hubungan horisontal antar SBU tersebut agar dapat didapatkan sinergi potensial antar SBU. Dengan demikian perusahaan korporat (dalam hal ini PT. Nayati Holding) tidak hanya akan mendapatkan kontribusi keuntungan secara finansial dari masing-masing SBU saja, namun juga mendapatkan kontribusi sinergi dari keunggulan fungsional masing-masing SBU. Kebijakan tentang hubungan horisontal yang berkaitan dengan PT. Nayati Indonesia adalah :

⇒ Menyerahkan tugas pemasaran dan penjualan kepada satu SBU khusus yaitu PT. Makna Karya Bakti. Kebijakan ini diambil karena bidang usaha PT. Nayati Indonesia selaku sebuah SBU dikhususkan hanya sebagai

perusahaan pembuat produk (manufaktur) dan tidak diperbolehkan melakukan penjualan langsung kepada customer, maka

- ⇒ Melakukan *intra company pricing* antara PT. Nayati Indonesia dengan PT. Makna Karya Bakti, dengan *mark up* sebesar 30% dari harga pokok penjualan, sebagai konsekuensi dari kebijakan penyerahan tugas pemasaran dan penjualan kepada PT. Makna Karya Bakti.
- ⇒ Menyatukan seluruh bagian administrasi SBU-SBU dalam satu gedung khusus (sering disebut sebagai "Administrasi Satu Atap") untuk mempermudah koordinasi. Meskipun dalam satu atap, bukan berarti administrasi dicampur, karena masing-masing SBU memiliki ruang kantor (office space) tersendiri.
- ⇒ Melakukan kerjasama teknis antara SBU-SBU yang memiliki kegiatan manufaktur (PT. Nayati Indonesia - PT. Porkka Indonesia - PT. Castor Wheel - PT. Solexindo - PT. Keyser Warren). Kerjasama ditekankan pada ketrampilan (skill) operator mesin-mesin.

- Falsafah perusahaan

Adalah pernyataan yang tidak terlalu formal, biasanya dicetuskan oleh pemilik /pendiri perusahaan, yang didalamnya memuat sifat-sifat hubungan antara perusahaan dengan stakeholder, seperti customer, karyawan, pemegang saham, pemasok dan lingkungan masyarakat dimana perusahaan beroperasi. Falsafah perusahaan pada beberapa perusahaan kadang-kadang dinyatakan secara detail dan agak formal, namun pada perusahaan lain cukup dinyatakan dengan satu kalimat yang simbolik. Falsafah perusahaan PT. Nayati Holding, yang berlaku untuk seluruh SBU termasuk PT. Nayati Indonesia, dinyatakan sebagai : *Kami Selalu Memberikan Yang Terbaik (We Always Give The Best).*

Dengan empat kebijakan di tingkat korporat tersebut, sesungguhnya perusahaan holding belum secara formal mendefinisikan strateginya di tingkat korporat. Meskipun demikian, secara operasional PT. Nayati Holding telah dapat memberikan pedoman strategik bagi masing-masing SBU yang dimilikinya, termasuk bagi PT. Nayati Indonesia. Pedoman strategik ini minimal dapat memberi arah atau *structural conditioners* bagi PT. Nayati Indonesia dalam merumuskan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai.

Atas dasar kebijakan di tingkat korporat di atas, PT. Nayati Indonesia kemudian mendefinisikan tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan (*goal*) adalah pernyataan kualitatif mengenai hasil yang ingin dicapai dari kegiatan usahanya. Secara singkat tujuan perusahaan dari PT. Nayati Indonesia adalah : Menjadikan PT. Nayati Indonesia sebagai perusahaan manufaktur stainless steel kitchen equipment yang memiliki kinerja manufaktur yang andal, memiliki kinerja keuangan yang likuid, solvabel dan profitable, memiliki hubungan dengan customer yang berkesinambungan sebagai pelanggan dan memiliki manajemen perusahaan yang profesional dan manusiawi.

Menelaah kesesuaian antara kebijakan-kebijakan di tingkat korporat (perusahaan holding) sebagai *structural conditioners*, dengan strategi W-O selaku alternatif bagi detail strategi di tingkat unit bisnis, akan menghasilkan perumusan detail strategi di tingkat unit bisnis yang tepat dan relevan dengan kebutuhan perusahaan.

5.8. PERUMUSAN STRATEGI DI TINGKAT UNIT BISNIS

a. Strategi W-O selaku alternatif bagi detail strategi di tingkat unit bisnis

- ① Melakukan perbaikan mendasar pada manajemen manufaktur, terutama pada perencanaan dan pengendalian produksi (PPC), agar bisa didapatkan customer lead time yang lebih singkat dan realistis.
- ② Meningkatkan mutu SDM agar lebih kapabel dan memiliki pengetahuan industrial engineering agar dapat mentransfer ilmu tentang konsep ilmiah optimasi produksi.

- ③ Membangun data-base dan sistem informasi, diutamakan yang berkaitan dahulu dengan produk, proses produksi, desain, site dan data customer, baik secara manual maupun computerized.
- ④ Melakukan pameran untuk pengenalan produk dan penjelasan kepada customer mengenai upaya perbaikan terus-menerus (continuous improvement) yang telah dilakukan pada proses produksi secara profesional, untuk membangun image positif terhadap kinerja manufaktur PT. Nayati Indonesia.

b. Menelaah kesesuaian antara kebijakan ditingkat korporat dengan strategi W-O selaku alternatif bagi detail strategi di tingkat unit bisnis

- ① Kesesuaian antara strategi W-O dengan Misi Perusahaan PT. Nayati Indonesia
Seluruh detail strategi yang dinyatakan dalam strategi W-O sangat relevan dengan misi perusahaan. Bahkan dapat dikatakan, apabila strategi ini dapat dijalankan dengan baik, misi perusahaan akan terealisasi secara lebih cepat dan lebih baik.
- ② Kesesuaian antara strategi W-O dengan Segmentasi Bisnis PT. Nayati Indonesia
Seluruh detail strategi yang dinyatakan dalam strategi W-O sangat relevan dengan segmentasi bisnis PT. Nayati Indonesia. Sebagai perusahaan yang memiliki segmentasi bisnis pada kegiatan manufaktur, PT. Nayati Indonesia memang harus lebih concern terhadap manajemen manufaktur. Hanya mengandalkan penggunaan fasilitas produksi berteknologi canggih, tidak akan cukup untuk memberikan keunggulan bersaing (distinctive competence) bagi perusahaan, jika tidak di dukung pengelolaan sistem manufaktur yang memadai. Perbaikan manajemen manufaktur dan sistem informasi, dukungan SDM yang kapabel dibidangnya serta membangun image tentang sistem manufaktur yang andal kepada pasar, seperti yang digariskan strategi W-O, akan membuat PT.

Nayati Indonesia unggul dalam segmentasi bisnisnya.

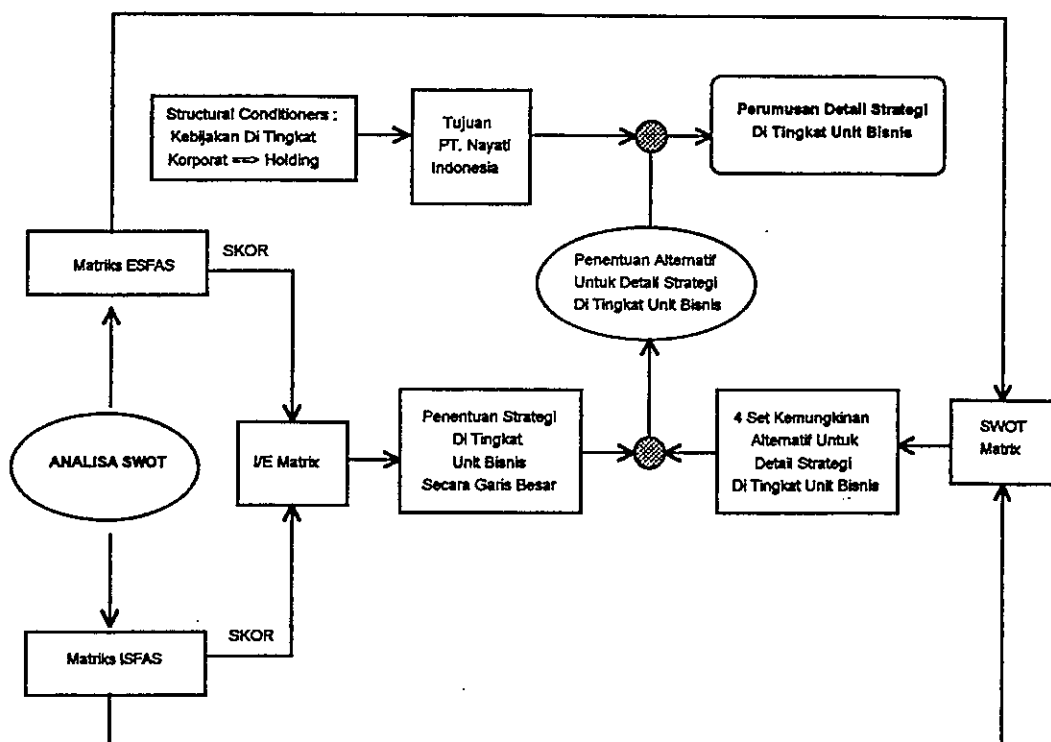
- ③ Kesesuaian antara strategi W-O dengan Kebijakan Hubungan Horisontal
Tidak terdapat pertentangan atau ketidakcocokan antara strategi W-O dengan kebijakan hubungan horisontal yang telah berjalan. Kerjasama teknis antar SBU diharapkan akan mendukung pelaksanaan strategi W-O.
- ④ Kesesuaian antara strategi W-O dengan Falsafah Perusahaan
Strategi W-O sangat relevan dengan falsafah perusahaan, karena keseluruhan detail strategi W-O merupakan bagian dari upaya untuk *selalu memberikan yang terbaik*.
- ⑤ Kesesuaian antara strategi W-O dengan Tujuan Perusahaan PT. Nayati Indonesia
Seluruh detail strategi yang dinyatakan dalam strategi W-O sangat relevan dengan tujuan perusahaan (*goal*) dari PT. Nayati Indonesia. Terutama karena salah satu tujuan perusahaan, secara eksplisit menyatakan akan menjadikan PT. Nayati Indonesia sebagai perusahaan manufaktur stainless steel kitchen equipment yang memiliki kinerja manufaktur yang andal dan mewujudkan memiliki manajemen perusahaan yang profesional dan manusiawi. Hanya perlu diingat bahwa upaya-upaya perbaikan yang dilakukan, baik mengenai manajemen manufaktur maupun sistem informasi, pasti memerlukan biaya. Untuk itu, agar pelaksanaannya tidak mengganggu aliran kas perusahaan, strategi W-O harus dijadwalkan secara sistematis.

c. Rumusan Akhir Strategi Di Tingkat Unit Bisnis

Dari seluruh tahap perumusan strategi dimulai dari input berupa rincian faktor strategik internal dan eksternal (ISFAS dan ESFAS), skor matriks ISFAS dan ESFAS, hingga tahapan penentuan strategi di tingkat unit bisnis secara garis besar

menggunakan I/E Matrix, tahapan penentuan alternatif untuk detail strategi di tingkat unit bisnis menggunakan SWOT Matrix hingga tahapan akhir berupa penelaahan kesesuaian antara kebijakan ditingkat korporat dengan strategi W-O selaku alternatif bagi detail strategi di tingkat unit bisnis, secara singkat dapat digambarkan dalam sebuah diagram berikut ini..:

Gambar 5.5. Tahapan Proses Perumusan Strategi Di Tingkat Unit Bisnis



Hasil akhir dari perumusan strategi ditingkat unit bisnis adalah sebagai berikut :

① **Perumusan Strategi Di Tingkat Unit Bisnis Secara Garis Besar**

Melakukan strategi stabilitas, dengan menekankan diri pada usaha konsolidasi dan peningkatan efisiensi pada segala bidang fungsional perusahaan yang telah ada (berjalan), dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sebagai upaya menghindari kehilangan penjualan/profit.

② Perumusan Detail Strategi Di Tingkat Unit Bisnis

- ① Melakukan perbaikan mendasar pada manajemen manufaktur, terutama pada perencanaan dan pengendalian produksi (PPC), agar bisa didapatkan customer lead time yang lebih singkat dan realistis.
- ② Meningkatkan mutu SDM agar lebih kapabel dan memiliki pengetahuan industrial engineering agar dapat mentransfer ilmu tentang konsep ilmiah optimasi produksi.
- ③ Membangun data-base dan sistem informasi, diutamakan yang berkaitan dahulu dengan produk, proses produksi, desain, site dan data customer, baik secara manual maupun computerized.
- ④ Melakukan pameran untuk pengenalan produk dan penjelasan kepada customer mengenai upaya perbaikan terus-menerus (continuous improvement) yang telah dilakukan pada proses produksi secara profesional, untuk membangun image positif terhadap kinerja manufaktur PT. Nayati Indonesia.

Seperti yang dinyatakan Wahyudi [1996], strategi berarti penempatan, pengorganisasian dan pengelolaan sumber-sumber daya perusahaan secara tepat untuk mencapai tujuan bisnis yang telah ditentukan. Jadi, keputusan-keputusan yang bersifat strategik dalam suatu perusahaan adalah keputusan-keputusan mengenai pengorganisasian dan pengelolaan sumber-sumber daya perusahaan secara tepat untuk mencapai tujuan bisnis yang telah ditentukan, khususnya dalam menghadapi persaingan.

Seluruh proses perumusan strategi yang telah dilakukan, baik strategi (kebijakan) di tingkat korporat maupun strategi di tingkat unit bisnis PT. Nayati Indonesia, pada dasarnya merupakan bagian dari proses pengambilan keputusan strategik dalam usaha mencapai tujuan bisnis yang telah ditentukan, ditengah persaingan antar pelaku bisnis pada industri yang dijalaninya.

Untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam persaingan, perusahaan melakukan berbagai jenis pendekatan yang dirumuskan dalam strategi di tingkat unit bisnis. Setelah strategi di tingkat unit bisnis dirumuskan, agar strategi tersebut dapat berjalan dengan baik dan dapat dicapai adanya suatu keunggulan bersaing yang dapat bertahan dalam jangka waktu khusus, perusahaan harus melakukan pengalokasian dan pengelolaan sumber-sumber daya yang dimiliki pada seluruh bidang fungsionalnya, sesuai dengan arah dari strategi di tingkat unit bisnis yang telah diambil. Dengan demikian, masing-masing bidang fungsional didalam perusahaan (bagian/divisi/departemen) akan melakukan berbagai pendekatan dan aktifitas untuk mendukung strategi di tingkat unit bisnis, yang diformulasikan dalam strategi fungsional.

Di dalam persaingan, kompetisi keunggulan bersaing yang ditunjukkan oleh perusahaan pada dasarnya merupakan kompetisi keunggulan fungsional dan aktivitas internalnya masing-masing. Dengan demikian, dalam suatu jenis industri tertentu, perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam satu bidang usaha yang sama tersebut akan saling mengkompetisikan keunggulan aktifitas internalnya masing-masing. Oleh karena itu, strategi fungsional tidak semata-mata hanya merupakan rumusan tindakan konsolidasi yang harus dilakukan dalam aktifitas-aktifitas fungsional, agar tujuan perusahaan yang mengacu kepada kebijakan di tingkat korporat dan strategi di tingkat unit bisnis dapat tercapai. Lebih dari itu, strategi fungsional harus mampu membangun suatu kompetensi khusus pada bidang-bidang fungsionalnya, untuk terciptanya suatu kekuatan keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Keunggulan bersaing merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar mempunyai kekuatan untuk lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Salah satu karakteristik terpenting dari konsep keunggulan bersaing adalah kompetensi khusus (*Distinctive Competence*). *Distinctive Competence* adalah kemampuan suatu perusahaan untuk melakukan sesuatu secara khusus dalam kegiatan bisnisnya, yang lebih baik dibanding pesaing. Kompetensi ini bisa berwujud merek yang menimbulkan persepsi kualitas

tinggi, dominasi atas saluran distribusi, produk yang memiliki desain dan kualitas istimewa, pemenuhan produk tepat waktu, dan lain-lain.

Pada hampir seluruh perusahaan yang menghasilkan produk berupa barang, aktifitas manufaktur (bidang fungsional produksi dan logistik) merupakan aktifitas yang terbesar proporsinya dan paling kompleks permasalahannya. Dengan demikian, pada suatu perusahaan manufaktur, adalah sangat penting untuk menjadikan aktifitas manufaktur sebagai suatu kompetensi khusus (*distinctive competence*) mengingat aktifitas manufaktur adalah inti dari kegiatan usahanya. Dengan mengacu kepada strategi di tingkat unit bisnis yang telah dirumuskan perusahaan, bidang fungsional manufaktur dapat menggunakan berbagai teknik, konsep dan pendekatan agar aktifitas pada bidang fungsional tersebut dapat menjadi kompetensi khusus bagi keunggulan bersaing perusahaan. Untuk itu perlu dirumuskan suatu strategi yang tepat pada bidang fungsional manufaktur.

5.9. PERUMUSAN STRATEGI FUNGSIONAL MANUFAKTUR

Seperti halnya strategi (kebijakan) di tingkat korporat dan di tingkat unit bisnis, strategi fungsional dirumuskan atas dasar sudut pandang para pengambil keputusan (*decision maker*). Oleh karena itu pada umumnya, strategi fungsional dirumuskan pada level manajer, oleh para personel yang memiliki ketrampilan konseptual yang tinggi dan agak bersifat generalis. Setelah strategi dirumuskan, barulah tingkat manajemen dibawahnya, yang memiliki ketrampilan teknis dan lebih bersifat spesialis, mengembangkannya menjadi taktik-taktik operasional, sebagai penerapan / pelaksanaan keputusan strategik pada masing-masing bidang fungsional perusahaan.

Strategi pada bidang fungsional manufaktur (selanjutnya disebut : strategi manufaktur) adalah penempatan, pengorganisasian dan pengelolaan sumber-sumber daya perusahaan pada bidang fungsional manufaktur secara tepat, sedemikian rupa sehingga pada bidang fungsional manufaktur tersebut perusahaan dapat memiliki kemampuan

khusus yang lebih baik dibanding pesaing (kompetensi khusus). Kemampuan khusus ini akan menjadi keunggulan bersaing bagi perusahaan, sehingga tujuan bisnis perusahaan dapat diraih.

Meskipun ruang lingkup strategi manufaktur dan manajemen produksi adalah sama, yaitu menyangkut perencanaan fasilitas, perencanaan sistem kerja, PPC (peramalan produksi dan kapasitas, perencanaan kebutuhan material, perencanaan agregat, pengurutan produksi, penjadwalan produksi, pengendalian persediaan bahan baku dan barang jadi, pengendalian kualitas), namun pengertian strategi manufaktur harus dibedakan dengan pengertian manajemen produksi. Strategi manufaktur merupakan suatu keputusan strategik yang diambil oleh para pengambil keputusan pada level manajer, lebih bersifat konseptual dan generalis daripada bersifat teknis operasional, berupa pengembangan konsep-konsep dan desain sistem manufaktur untuk mendapatkan efisiensi dan optimasi. Sedangkan manajemen produksi, pada dasarnya merupakan implementasi dari strategi manufaktur, sehingga bersifat teknis operasional, terperinci dalam perhitungan-perhitungan atau simulasi matematis, dan terjadwal dalam satuan-satuan waktu dan biaya.

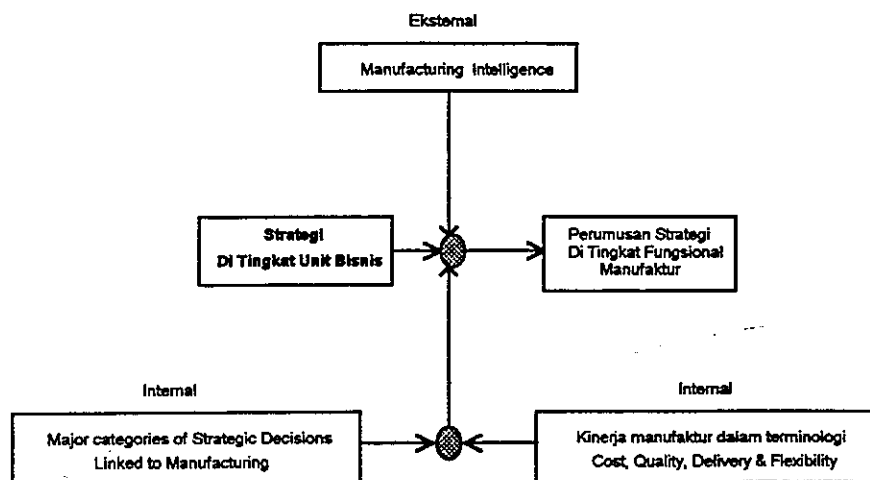
Seperti dinyatakan oleh Hax & Majluf (1991, hal. 18) dalam skema *A formal strategic formulation process*, untuk mendefinisikan dan merumuskan strategi fungsional harus selalu didasarkan kepada strategi di tingkat unit bisnis. Dengan demikian seluruh data dan analisis yang digunakan dalam penyusunan strategi di tingkat unit bisnis akan menjadi input dan pertimbangan bagi penyusunan strategi fungsional.

Dalam dimensi strategi fungsional, analisis yang berkaitan dengan lingkungan eksternal lebih diarahkan kepada identifikasi situasi-situasi dan kondisi-kondisi mengenai bidang fungsional yang relevan, baik untuk saat ini maupun masa mendatang, untuk pengembangan masing-masing bidang fungsional tersebut. Hal ini merupakan penajaman terhadap analisis lingkungan eksternal pada saat penyusunan strategi di tingkat bisnis. Pada bidang fungsional manufaktur proses identifikasi ini disebut sebagai *manufacturing intelligence*.

Sedangkan untuk analisis yang berkaitan dengan analisis lingkungan internal, dalam dimensi strategi fungsional, lebih diarahkan kepada pendefinisian ketrampilan-ketrampilan khusus (specific skill) yang dimiliki perusahaan agar perusahaan dapat menjadikan bidang fungsionalnya menjadi sumber keunggulan bersaing. Di dalam bidang fungsional manufaktur proses ini -disebut- sebagai pendefinisian *major categories of strategic decisions linked to manufacturing*.

Secara singkat prosedur perumusan strategi manufaktur dapat digambarkan seperti diagram berikut :

Gambar 5.6. Tahapan Proses Perumusan Strategi Manufaktur



5.9.1. Manufacturing Intelligence

Dalam dimensi strategi fungsional, analisis yang berkaitan dengan lingkungan eksternal lebih diarahkan kepada identifikasi situasi-situasi dan kondisi-kondisi eksternal yang berpengaruh langsung terhadap kinerja bidang fungsional termaksud, baik untuk saat ini maupun masa mendatang. Pada bidang fungsional manufaktur proses identifikasi ini disebut sebagai *manufacturing intelligence*. Manufacturing Intelligence merupakan analisis secara deskriptif untuk merekam situasi dan kondisi mengenai perkembangan metode dan manajemen dalam proses produksi, perkembangan teknologi dalam proses

produksi, perubahan fasilitas produksi dari pesaing, munculnya bahan mentah/komponen baru, perkembangan standarisasi teknis, perkembangan bentuk-bentuk investasi, perubahan peraturan perundang-undangan dan lain-lain hal yang kemungkinan dapat mempengaruhi kinerja dari bidang fungsional manufaktur.

Dalam konteks PT. Nayati Indonesia, situasi dan kondisi pada lingkungan eksternal yang memiliki kemungkinan untuk berpengaruh langsung terhadap kinerja bidang fungsional manufaktur ada dua hal, yaitu *perubahan fasilitas produksi dari pesaing* dan *perkembangan metode dan manajemen dalam proses produksi (manufaktur)*.

Munculnya pesaing potensial baru, muncul dari perubahan fasilitas produksi yang dimiliki perusahaan importir stainless steel kitchen equipment. Jika semula perusahaan pesaing ini hanya memiliki alat-alat untuk melakukan perakitan/install komponen-komponen CKD, maka pada saat ini perusahaan termaksud membuka kemungkinan secara luas untuk melakukan modifikasi atas produk-produk impornya. Ini bisa dilakukan karena perusahaan termaksud membangun workshop baru. Meskipun skalanya bisa dikatakan kecil untuk ukuran fasilitas produksi PT. Nayati Indonesia dan teknologinya masih manual, namun work shop medium yang dilengkapi mesin bending, mesin potong plat logam dan instalasi las khusus stainless steel ini, telah dapat menghasilkan produk-produk yang laik secara teknis sebagai hasil modifikasi dari produk CKD ex-impor. Dengan penggunaan mesin-mesin NC/CNC, secara teknis dari segi kualitas, ketelitian (presisi) ukuran dan toleransi geometris produk-produk PT. Nayati Indonesia memang masih lebih unggul. Ini dimungkinkan karena dengan mesin-mesin NC/CNC proses produksi atas berbagai desain produk, baik modular maupun komponen pembantu, dilakukan secara otomatis menggunakan program-program numeris. Berapapun kuantitas suatu produk hendak dibuat, produk termaksud akan 100% identik dalam hal kualitas, ketelitian (presisi) ukuran dan toleransi geometris. Meskipun demikian, mengingat bahwa PT. Nayati Indonesia adalah perusahaan manufaktur bertipe job shop, customer lead time tetap menjadi kendala.

Jadi, pesaing potensial yang pada saat ini memiliki work shop baru untuk modifikasi tersebut, hanya memiliki keunggulan pada customer lead time yang lebih singkat.

Dengan keunggulan secara teknis dari segi kualitas, ketelitian (presisi) ukuran dan toleransi geometris yang telah dimiliki pada produk-produknya, maka satu-satunya langkah yang harus dilakukan PT. Nayati Indonesia agar tetap dapat mengungguli pesaing potensial yang telah lebih dahulu unggul dalam hal lead time adalah dengan melakukan perbaikan, efisiensi dan optimasi dalam sistem manufakturnya.

Dalam upaya melakukan perbaikan, efisiensi dan optimasi dalam sistem manufaktur tersebut, perkembangan metode dan manajemen dalam proses produksi (manufaktur) menjadi sangat relevan untuk dicermati. Berbagai konsep dan model untuk optimasi sistem manufaktur, baik yang bersifat perhitungan dan model matematis sederhana maupun model simulasi secara computerized, berkembang semakin sempurna seiring majunya ilmu pengetahuan dan teknologi.

Beberapa model optimasi yang paling banyak digunakan oleh perusahaan manufaktur sepanjang abad ke-20 ini adalah Teori Antrian (AK Erlang, 1905), Break Even Point (CE Knoappel, 1908), Economic Order Quantity (FW Harris, 1914), Gantt Chart (Henry L. Gantt, 1916), Time & Motion Study (Frank & Lilian Glibreth, 1922), Peta Kontrol Kualitas (Walter Shewhart, 1924), Group Technology (SP Mitrovanov), Simulasi Komputer Untuk Schedulling (John Mauchly & JP Eckert, 1946), Metode Jalur Kritis (DuPont Corp., 1957), PERT (Booz, Allen & Hamilton, 1958), Material Requirement Planning (Josep Erlicky/O.Wright, 1975), Just In Time (Taichi Ohno, 1978), FMS/CNC/CAD-CAM (WE Deming/ J. Juran, 1980), Agile Manufacturing System (Goldman, Nagel, Preis, 1995).

Namun yang terpenting bagi PT. Nayati Indonesia, adalah dapat memiliki manajer-manajer yang andal untuk melakukan pertimbangan-pertimbangan analitis, dalam menentukan pilihan konsep dan model optimasi sistem manufaktur yang sesuai dengan kondisi manufaktur perusahaan.

5.9.2. Major Categories of Strategic Decisions Linked to Manufacturing.

Dalam dimensi strategi fungsional, analisis yang berkaitan dengan analisis lingkungan internal, lebih diarahkan kepada pendefinisian ketrampilan-ketrampilan khusus (specific skill) yang dimiliki perusahaan, dimana pada ketrampilan-ketrampilan khusus tersebut mungkin dapat digunakan sebagai sumber keunggulan bersaing. Di dalam bidang fungsional manufaktur proses ini disebut sebagai pendefinisian *major categories of strategic decisions linked to manufacturing*.

Untuk mengetahui keputusan-keputusan yang telah diambil bidang fungsional manufaktur PT. Nayati pada major categories of strategic decisions linked to manufacturing, maka dibuat tabel yang terdiri dari sembilan kategori sebagai berikut :

Tabel 5.6. Major categories of strategic decisions linked to manufacturing

KATEGORI KEPUTUSAN	KEPUTUSAN	KETERANGAN
Tipe Proses Produksi	Job Shop (Jumbled Flow)	Sesuai dengan sifat permintaan produk dari customer
Tata Letak Fasilitas Produksi	Process Lay-Out	Sesuai dengan sifat Job Shop (fleksibel bagi variasi produk)
Kapasitas	6 hari/minggu, 2 shift/hari, 15 jam/hari atau 90 jam/minggu	Lembur jika diperlukan
Integrasi Vertikal	Tidak ada	-
Ruang Lingkup Produk	Fleksibel terhadap permintaan desain khusus	Merupakan misi dan tujuan perusahaan
Manajemen SDM	Skill permesinan yang tinggi	Kurang didukung skill manajerial
Kontrol Kualitas	Control Chart Methods	-
Organisasi dan Infrastruktur Perusahaan	Divisi Cost & Accounting Divisi Produksi Divisi Desain & Product Development Div. Umum & Personalia	Organisasi Manufaktur Belum Memiliki Suatu Model Yang Formal Dalam Perencanaan dan Pengendalian Produksi Organisasi manufaktur belum memiliki sistem informasi yang integral antar bidang dan divisi
Hubungan Dengan Pemasok	Menyerahkan pada pemasok yang ditunjuk oleh Fujimac Ltd Japan	Posisi tawar-menawar lemah

5.9.3. Kinerja Manufaktur PT. Nayati Indonesia Dalam Terminologi Cost, Quality, Flexibility, dan Delivery

Secara umum, sasaran dari kegiatan manufaktur ditunjukkan oleh empat dimensi utama tolok ukur kinerja, yaitu : *cost, quality, flexibility* dan *delivery*. Empat dimensi utama tolok ukur kinerja ini menjadi *acuan menentukan arah dari perumusan strategi manufaktur*. Pada umumnya, membangun keunggulan pada seluruh dimensi tolok ukur kinerja secara bersamaan memang sulit dilakukan. Oleh karena itu jarang ditemui adanya perusahaan yang memiliki keunggulan secara *outstanding* pada seluruh tolok ukur di saat bersamaan. Jadi, dalam menentukan arah dari perumusan strategi manufaktur, tidaklah perlu dipaksakan agar strategi yang akan dirumuskan tersebut mengarah sekaligus pada perbaikan *cost, quality, flexibility* dan *delivery*. Meskipun demikian, tidak menutup kemungkinan bahwa suatu perumusan strategi manufaktur yang diarahkan kepada satu tolok ukur kinerja, pada implementasinya akan mendatangkan perbaikan pada tolok ukur kinerja yang lain sebagai dampak dari sinergi positif dalam perbaikan sistem manufaktur.

Menggunakan analisis SWOT yang telah menghasilkan rincian faktor-faktor strategik internal (faktor kekuatan dan kelemahan) dan matriks ISFAS, secara umum dapat dilihat kinerja bidang fungsional manufaktur dalam terminologi *cost, quality, flexibility* dan *delivery*. rinciannya adalah sebagai berikut :

Tabel 5.7. Kinerja Manufaktur PT. Nayati Indonesia Dalam Terminologi Cost, Quality, Flexibility, dan Delivery

NO	TOLOK UKUR	FAKTOR STRATEGIK	RATING NILAI	KETERANGAN
1.	Cost	Harga Bersaing (Kekuatan)	3	Moderate
2.	Quality	Menggunakan fasilitas produksi berteknologi canggih (Kekuatan)	4	Outstanding
3.	Flexibility	Desain fleksibel mengikuti kebutuhan customer (kekuatan)	4	Outstanding
4.	Delivery	Customer Lead Time Jarang Tepat Waktu (Kelemahan)	1	Poor

Dari tabel di atas nampak bahwa dengan menggunakan tolok ukur berupa *cost*, *quality*, *flexibility* dan *delivery*, kinerja manufaktur PT. Nayati Indonesia sangat baik pada terminologi *quality* dan *flexibility*, diatas rata-rata dalam *cost*, namun sangat buruk dalam *delivery*.

Kinerja manufaktur ditinjau dari tolok ukur *cost*, PT. Nayati Indonesia berada di atas rata-rata. Sekalipun keunggulan dalam hal harga ini banyak disebabkan karena perusahaan pesaing mengimpor langsung dari luar negeri dengan harga yang lebih mahal dan ditambah bea masuk, namun dengan berbagai pengalaman dalam bidang manufaktur (sesuai dengan *learning curve*) bagaimanapun PT. Nayati Indonesia telah berhasil pula mewujudkan skala ekonomis, walaupun kontribusinya dalam menekan harga, terbatas sifatnya.

Apabila ditinjau dari tolok ukur *quality* dan *flexibility*, PT. Nayati Indonesia menunjukkan kinerja yang sangat baik. Ini sangat dimungkinkan dengan penggunaan mesin-mesin *general purpose* berteknologi canggih dalam operasi manufakturnya. Dengan penggunaan mesin-mesin *NC/CNC*, secara teknis dari segi kualitas, ketelitian (*presisi*) ukuran dan toleransi geometris produk-produk PT. Nayati Indonesia memang sangat unggul. Proses produksi atas berbagai desain produk, baik modular maupun komponen pembantu, dilakukan secara otomatis menggunakan program-program numeris, sehingga berapapun kuantitas suatu produk hendak dibuat, produk termaksud akan 100% identik dalam hal kualitas, ketelitian (*presisi*) ukuran dan toleransi geometris.

Namun, jika ditinjau dari tolok ukur *delivery*, kinerja manufaktur PT. Indonesia sungguh memprihatinkan. Rating nilai menunjukkan nilai yang diraih adalah 1, terburuk dari kemungkinan nilai yang ada, atau berarti kelemahan yang sangat fatal. Keterlambatan rata-rata penyerahan produk selama tahun 1997 mencapai dua setengah bulan. Suatu keterlambatan waktu yang sebenarnya sangat tidak wajar. Gejala ini menunjukkan bahwa meskipun didukung dengan penggunaan mesin-mesin berteknologi canggih, yang berhasil memberikan *quality* dan *flexibility* yang sangat baik, namun karena manajemen manufaktur

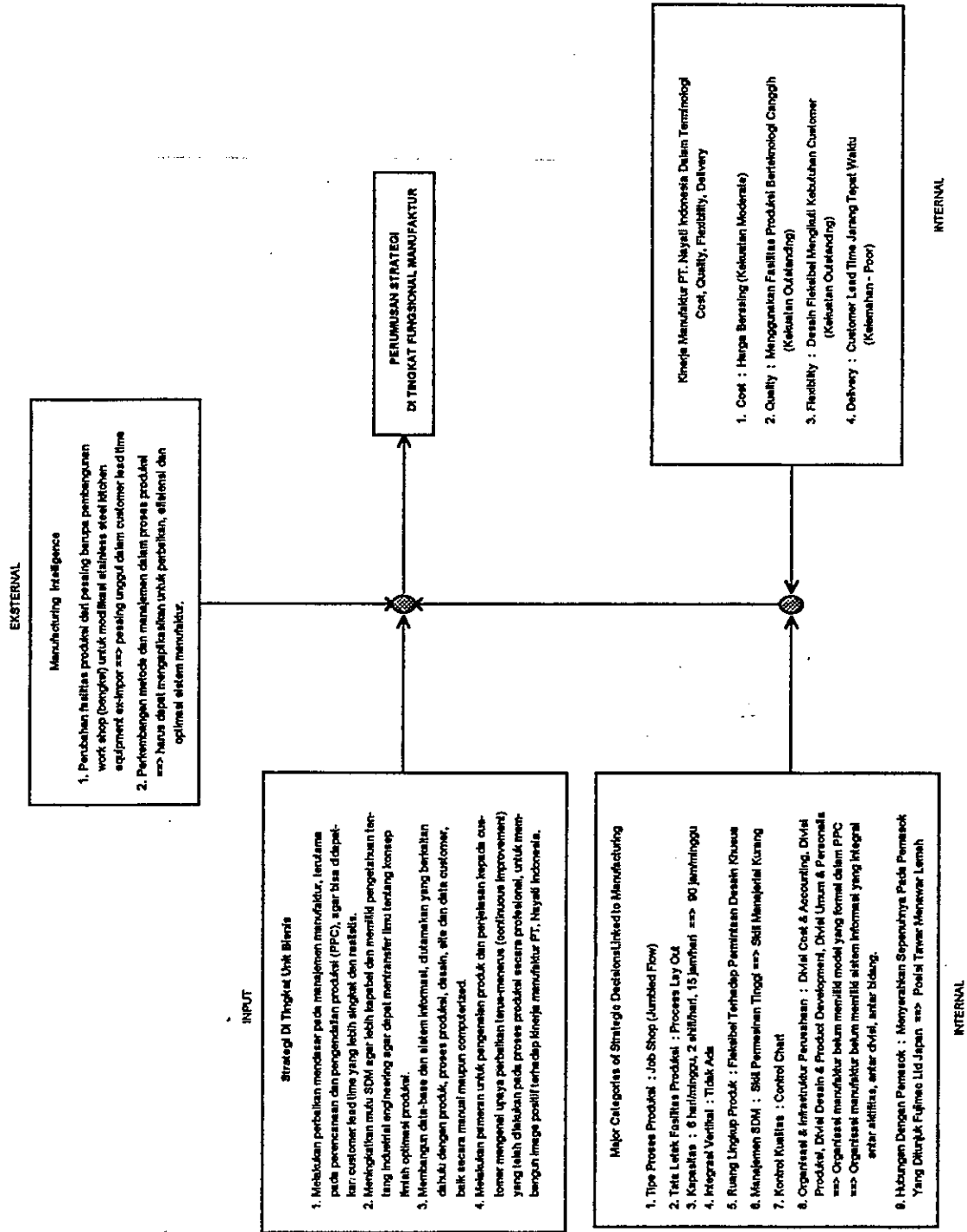
belum dikelola dengan baik, operasi-operasi produksi yang dijalankan menjadi tidak efektif akibat banyaknya waktu menganggur (*waste time*).

Seperti diperlihatkan dalam diagram *proportion of manufacturing lead time* [Gambar 2.9, hal 42], *delivery time* atau dalam terminologi manufaktur disebut *customer lead time* merupakan waktu agregat dari waktu untuk aktifitas administrasi pemesanan produk, waktu untuk logistik ke dalam, waktu untuk proses produksi (*manufacturing*) dan waktu untuk logistik keluar. Mengingat bahwa proses produksi telah menggunakan mesin-mesin otomatis dengan kontrol numerik, *actual machining time* (waktu sesungguhnya yang dipergunakan untuk membuat barang melalui mesin) tidaklah terlalu besar dan sudah dapat ditentukan waktunya secara pasti. Jadi sesungguhnya, persoalan keterlambatan justru terjadi pada aktifitas-aktifitas pergerakan (*moving*) barang, seperti administrasi pemesanan produk, aktifitas pemesanan dan penyiapan bahan baku, perpindahan barang antar work center, antrian pada work center, aktifitas logistik keluar dan sebagainya. Untuk mengeliminir masalah ini, diperlukan sistem informasi terpadu antar aktifitas dalam operasi manufaktur, dan lebih luas lagi membutuhkan suatu sistem manufaktur yang memiliki model formal dalam perencanaan dan pengendalian proses produksi.

5.9.4. Rumusan Akhir Strategi Manufaktur

Dengan berpedoman kepada diagram tahapan proses perumusan strategi manufaktur [Gambar 5.6., hal 122], serta hasil-hasil dari tahapan *manufacturing intelligence*, *major categories of strategic decisions linked to manufacturing* dan penelaahan atas kinerja manufaktur PT. Nayati Indonesia dalam terminologi *cost*, *quality*, *flexibility*, dan *delivery*, maka perumusan strategi akhir dilakukan dengan tahapan-tahapan dan pertimbangan-pertimbangan yang akan ditelaah dalam bahasan berikut. Gambar 5.7 berikut merupakan rincian dari hasil-hasil tahapan-tahapan tersebut di atas, yang langsung dimasukkan kedalam diagram, untuk mempermudah penelaahan.

Gambar 5.7. Tahapan Proses Perumusan Strategi Manufaktur PT. Nayati Indonesia



Dari gambar 5.7 di atas dapat dilihat bahwa untuk merumuskan strategi di tingkat fungsional manufaktur PT. Nayati Indonesia selalu didasarkan kepada strategi di tingkat unit bisnis. Penelaahan atas kinerja manufaktur PT. Nayati Indonesia dalam terminologi cost, quality, flexibility, dan delivery menjadi acuan menentukan arah dari perumusan strategi manufaktur. Selain itu, hasil-hasil dari tahapan manufacturing intelligence dan major categories of strategic decisions linked to manufacturing yang merupakan identifikasi terhadap faktor-faktor strategik eksternal dan internal bidang fungsional manufaktur yang berpengaruh terhadap kinerja bidang fungsional termaksud, akan menjadi pertimbangan dalam menentukan rumusan strategi manufaktur ini.

Dengan tahapan proses seperti tersebut di atas, maka strategi manufaktur PT. Nayati Indonesia dirumuskan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- *Strategi Di Tingkat Unit Bisnis Sebagai Dasar Perumusan Strategi Manufaktur*

Rumusan strategi di tingkat unit bisnis yang terdiri dari empat detail strategi berkaitan sangat erat dan berhubungan langsung dengan bidang fungsional manufaktur. Dengan mendasarkan diri kepada strategi di tingkat unit bisnis tersebut, maka strategi manufaktur yang akan dirumuskan haruslah mengandung upaya-upaya yang memberikan dukungan secara langsung terhadap :

- ⇒ Perbaikan mendasar pada manajemen manufaktur, terutama pada perencanaan dan pengendalian produksi (PPC), terutama agar bisa didapatkan customer lead time yang lebih singkat dan realistis.
- ⇒ Pendayagunaan SDM yang kapabel dalam bidang industrial engineering agar perusahaan dapat melakukan aplikasi konsep-konsep dan model-model optimasi produksi secara formal.
- ⇒ Pembuatan data-base dan sistem informasi yang berkaitan dengan produk, proses produksi, desain, site dan data customer, baik secara manual maupun computerized.

- *Kinerja Manufaktur PT. Nayati Indonesia Saat Ini Dalam Terminologi Cost, Quality, Flexibility dan Delivery Sebagai Pedoman Menentukan Arah Strategi Manufaktur*

Dengan menggunakan tolok ukur berupa cost, quality, flexibility dan delivery, bidang fungsional manufaktur PT. Nayati saat ini menunjukkan kinerja yang sangat baik pada terminologi *quality* dan *flexibility*, diatas rata-rata dalam *cost*, namun sangat buruk dalam *delivery*. Dengan demikian, strategi manufaktur yang akan dirumuskan haruslah *diarahkan* kepada upaya-upaya untuk memperbaiki kinerja pada masalah delivery sebagai prioritas utama. Seperti telah disebutkan, *delivery time* atau dalam terminologi manufaktur disebut *customer lead time* merupakan waktu agregat dari waktu untuk aktifitas administrasi pemesanan produk, waktu untuk logistik ke dalam, waktu untuk proses produksi (*manufacturing*) dan waktu untuk logistik keluar. Mengingat bahwa proses produksi pada PT. Nayati Indonesia telah menggunakan mesin-mesin otomatis dengan kontrol numerik, *actual machining time* (waktu sesungguhnya yang dipergunakan untuk membuat barang melalui mesin) tidaklah terlalu besar dan sudah dapat ditentukan waktunya secara pasti. Jadi sesungguhnya, persoalan keterlambatan justru terjadi pada aktifitas-aktifitas pergerakan (*moving*) barang, seperti administrasi pemesanan produk, aktifitas pemesanan dan penyiapan bahan baku, perpindahan barang antar work center, antrian pada work center, aktifitas logistik keluar dan sebagainya. Untuk mengeliminir masalah ini, diperlukan sistem informasi terpadu antar aktifitas dalam operasi manufaktur, dan lebih luas lagi membutuhkan suatu sistem manufaktur yang memiliki model formal dalam perencanaan dan pengendalian proses produksi.

- *Hasil-hasil Manufacturing Intelligence Untuk Pertimbangan Perumusan Strategi Manufaktur*

Dari lingkungan eksternal bidang fungsional manufaktur PT. Nayati Indonesia, *manufacturing intelligence* mengidentifikasi adanya dua hal pada lingkungan eksternal yang memiliki kemungkinan untuk berpengaruh langsung terhadap kinerja

bidang fungsional manufaktur, yaitu perubahan fasilitas produksi dari pesaing dan perkembangan metode dan manajemen dalam proses produksi (manufaktur). *Perubahan fasilitas produksi dari pesaing*, berupa pembangunan work shop baru untuk modifikasi kitchen equipment ex-impor, menjadikan perusahaan termaksud menjadi pesaing potensial. Ini dimungkinkan karena customer lead time pada perusahaan pemodifikasi kitchen equipment ex-impor tersebut jauh yang lebih singkat dibanding perusahaan manufaktur bertipe job shop seperti PT. Nayati Indonesia. Dengan keunggulan secara teknis dari segi kualitas, ketelitian (presisi) ukuran dan toleransi geometris yang telah dimiliki pada produk-produknya, maka satu-satunya langkah yang harus dilakukan PT. Nayati Indonesia agar tetap dapat mengungguli pesaing potensial yang telah lebih dahulu unggul dalam hal lead time adalah dengan melakukan perbaikan, efisiensi dan optimasi dalam sistem manufakturnya.

Dari sisi *perkembangan metode dan manajemen dalam proses produksi (manufaktur)*, PT. Nayati Indonesia perlu memiliki manajer-manajer yang andal untuk melakukan pertimbangan-pertimbangan analitis, dalam menentukan pilihan konsep dan model optimasi sistem manufaktur yang sesuai dengan kondisi manufaktur perusahaan.

Dengan demikian, hasil-hasil dari manufacturing intelligence tersebut harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi manufaktur, sedemikian rupa sehingga strategi manufaktur tersebut dapat mengandung :

- ⇒ Perbaikan, efisiensi dan optimasi dalam sistem manufaktur untuk mereduksi customer lead time sesingkat dan serealistis mungkin, agar PT. Nayati Indonesia dapat mengungguli perusahaan pemodifikasi kitchen equipment yang unggul dalam customer lead time.
- ⇒ Pengaplikasian konsep dan model optimasi sistem manufaktur oleh manajer-manajer andal yang mampu melakukan pertimbangan-pertimbangan analitis, dalam menentukan pilihan konsep dan model optimasi sistem manufaktur yang sesuai dengan kondisi manufaktur perusahaan.

- *Hasil-hasil Major Categories of Strategic Decisions Linked to Manufacturing Untuk Pertimbangan Perumusan Strategi Manufaktur*

Dari lingkungan internal bidang fungsional manufaktur PT. Nayati Indonesia, *major categories of strategic decisions linked to manufacturing* mengidentifikasi sembilan kategori keputusan-keputusan strategis pada bidang fungsional manufaktur, dimana pada kategori-kategori tersebut dapat dikembangkan kemampuan-kemampuan khusus yang mungkin dapat digunakan sebagai sumber keunggulan bersaing. Sembilan kategori keputusan strategis yang berhubungan dengan bidang fungsional manufaktur adalah tipe proses produksi, tata letak fasilitas produksi, kapasitas, integrasi vertikal, ruang lingkup produk, manajemen SDM, kontrol kualitas, organisasi dan infrastruktur perusahaan, dan hubungan dengan pemasok. Dari sembilan kategori yang sebenarnya dapat digunakan sebagai sumber keunggulan perusahaan tersebut, teridentifikasi bahwa pada bidang fungsional manufaktur PT. Nayati Indonesia, manajemen SDM, organisasi dan infrastruktur perusahaan, serta hubungan dengan pemasok, harus mendapatkan perbaikan karena belum menunjukkan adanya kompetensi khusus sebagai sumber keunggulan bersaing. Kurangnya skill manajerial SDM, organisasi manufaktur belum memiliki suatu model yang formal dalam perencanaan dan pengendalian produksi, organisasi manufaktur belum memiliki sistem informasi yang integral antar bidang dan divisi, serta posisi tawar-menawar dengan pemasok yang lemah, menjadi prioritas untuk direstrukturisasi.

Dengan demikian, hasil-hasil pengidentifikasian pada *Major Categories of Strategic Decisions Linked to Manufacturing* tersebut harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi manufaktur, sedemikian rupa sehingga strategi manufaktur tersebut dapat mengandung :

- ⇒ Perbaikan organisasi manufaktur perusahaan melalui pembuatan model perencanaan dan pengendalian produksi yang formal.

- ⇒ Perbaiki organisasi manufaktur belum melalui pembuatan sistem informasi yang integral antar bidang dan divisi.
- ⇒ Perbaiki sistem hubungan dengan pemasok untuk memperkuat posisi tawar-menawar.

Dari proses penelaahan-penelaahan yang telah dilakukan mengenai : strategi di tingkat unit bisnis sebagai dasar perumusan strategi manufaktur, hasil-hasil manufacturing intelligence untuk pertimbangan perumusan strategi manufaktur, hasil-hasil manufacturing intelligence untuk pertimbangan perumusan strategi manufaktur, dan hasil-hasil major categories of strategic decisions linked to manufacturing untuk pertimbangan perumusan strategi manufaktur, dapat disimpulkan bahwa seluruh hasil analisis yang berkaitan dengan perumusan strategi di tingkat fungsional manufaktur ini menghendaki adanya perbaikan secara mendasar dalam manajemen, sistem informasi, dan organisasi dari sistem manufaktur. Perbaikan ini secara umum diharapkan dapat menciptakan distinctive competence sebagai keunggulan bersaing dalam bidang fungsional manufaktur, dan secara khusus dapat memecahkan keterlambatan /ketidakrasionalan customer lead time produk-produk PT. Nayati Indonesia.

Secara detail, perumusan strategi di tingkat fungsional manufaktur PT. Nayati Indonesia adalah sebagai berikut :

- ❶ Membangun sistem informasi integral dan data-base, yang bersifat *pilot project*, antar aktifitas didalam bidang fungsional manufaktur. Mencakup sistem informasi dan data-base dari aktifitas-aktifitas peramalan produksi, perencanaan kebutuhan bahan baku (logistik masuk), perencanaan kapasitas, pengurutan dan penjadwalan produksi, pengendalian kualitas dan pengendalian logistik keluar. Langkah ini dimaksudkan untuk meningkatkan koordinasi dan

mempersingkat pergerakan kerja antara logistik masuk-proses produksi-logistik keluar.

- ② Membangun sistem informasi integral dan data-base, yang bersifat *pilot project*, antar bidang fungsional PT. Nayati Indonesia. Mencakup sistem informasi dan data-base dari desain produk, proses produksi, cost analysis, dan data-data customer. Langkah ini dimaksudkan untuk meningkatkan koordinasi dan mempersingkat aliran informasi dalam proses order dan pelayanan purna jual.
- ③ Melakukan aplikasi konsep-konsep rekayasa sistem manufaktur pada perencanaan dan pengendalian proses produksi. Dimulai dari perencanaan produksi (model-model time series), perencanaan kebutuhan bahan baku (MRP), perencanaan kapasitas (CRP), pengurutan dan penjadwalan produksi (MPS/RRCP/Operations Sequencing), dan pengendalian aktifitas proses produksi pada shop floor (PAC). Langkah ini dimaksudkan menciptakan optimasi produksi dengan ketepatan kuantitas pemesanan bahan baku beserta material lead time-nya dan manufacturing lead time yang lebih singkat.

5.9.5. Implikasi Strategik

Seperti telah disebutkan, perumusan strategi di tingkat fungsional manufaktur PT. Nayati Indonesia secara singkat berorientasi pada perbaikan secara mendasar dalam manajemen, sistem informasi, dan organisasi dari sistem manufaktur. Suatu konsep yang secara komprehensif mampu mengintegrasikan manajemen, sistem informasi dan organisasi dalam sistem manufaktur, sedemikian rupa sehingga perencanaan dan pengendalian proses produksi dapat dilakukan secara lebih efisien disebut sebagai Manufacturing Resource Planning (MRP II). Dengan demikian, untuk mengimplementasikan strategi di bidang fungsional manufakturnya, PT. Nayati Indonesia harus

melakukan keputusan strategik berupa pengaplikasian konsep Manufacturing Resource Planning (MRP II) secara sistematis.

5.9.6. Konsep Manufacturing Resource Planning (MRP II) Sebagai Implementasi Strategi Manufaktur PT. Nayati Indonesia

Seperti telah diketahui, dalam merespons jenis permintaan customer PT. Nayati melakukan proses produksi secara *make to order*, yaitu proses produksi dilakukan jika hanya ada pesanan, namun perusahaan sudah memiliki desain-desain produk dan bahan baku yang standar. Walaupun desain produk yang bisa dipesan oleh customer cukup fleksibel, namun pada dasarnya produk-produk tersebut adalah pengembangan/varian /modifikasi dari desain produk standar yang telah dibuat PT. Nayati Indonesia.

Dengan menjalankan proses produksi secara *make to order*, desain produk yang bisa dipesan oleh customer cukup fleksibel dan bervariasi, tergantung spesifikasi pesanan dari customer. Untuk memenuhi maksud tersebut PT. Nayati Indonesia melakukan proses produksi tipe job shop. Dengan tipe job shop, proses produksi menggunakan satuan unit jumlah produk yang dibuat, yang disebut *batch*, dengan ukuran batch-nya sangat kecil (kurang dari lima unit bahkan sering hanya satu unit).

- *Perencanaan dan pengendalian proses produksi (manufaktur)*

Production planning and control (PPC) mencakup :

- a. Perencanaan produksi

Yaitu merencanakan produk-produk apa saja yang akan dibuat atau diproduksi oleh perusahaan dan jumlah produk yang harus dibuat dalam jangka waktu tertentu. Dengan kata lain perencanaan produksi disusun untuk menentukan rencana jenis dan jumlah produk yang akan dibuat pada periode waktu tertentu, urutan/sekuen proses produksi yang digunakan, waktu pelaksanaan proses, serta pemberian perintah kerja

pada proses produksi. Hal ini kemudian terkait dengan perencanaan fasilitas produksi yang digunakan, tata letak pabrik, standar produksi, lingkungan kerja dan lain-lain.

b. Pengendalian produksi

Yaitu kegiatan untuk mengendalikan proses produksi agar dapat berjalan sesuai dengan perencanaan. Pengendalian produksi mencakup pengendalian bahan baku (material), pengendalian tenaga kerja, pengendalian biaya produksi dan pengendalian kualitas.

Gambar 5.8. Matriks Untuk Penentuan Desain Perencanaan dan Pengendalian Proses Produksi

PROSES PRODUKSI	RESPONS TERHADAP PERMINTAAN:				
	Design-to-Order	Make-to-Order	Assemble-to-Order	Make-to-Stock	Make-to-Demand
Project	P	p			
Job Shop	pm	M			
Small Batch Flow		Mj	Mj	Mj	
Large Batch (Repetitive) Flow			Jm	Jm	
Continuous Flow				C	
Agile-Flexible Control System	af	af	af	af	AF

Keterangan:

- A atau a = Agile Control System
- C atau c = Continuous Process Control System
- F atau f = Flexible Control System
- J atau j = Just-in-Time "Pull" System
- M atau m = Material & Capacity Requirements Planning (M&CRP) - MRP II System
- P atau p = Project Management System

- Huruf besar berarti bahwa "major applicability" sedangkan huruf kecil berarti "minor applicability"
- Kotak segiempat bergaris tebal berarti "primary match" sedangkan kotak segiempat bergaris tipis berarti "secondary match" antara proses manufaktur dan respons terhadap permintaan

Sumber : Gaspers, Vincent, Production Planning and Inventory Control, PT. Gramedia Pustaka Utama, 1998, hal. 25.

Untuk proses produksi secara make to order, tipe proses produksi yang paling sesuai adalah job shop (jumbled flow). Gasperz [1998, hal 25] melalui matriks di atas menyatakan bahwa untuk perusahaan yang menjalankan proses produksi dengan kombinasi make to order - job shop, desain atau konsep yang paling tepat untuk perencanaan dan pengendalian produksi adalah MRP II. Jadi, keputusan PT. Nayati Indonesia untuk melakukan aplikasi MRP II adalah keputusan strategik yang sangat tepat.

- *Pengertian Manufacturing Resource Planning (MRP II)*

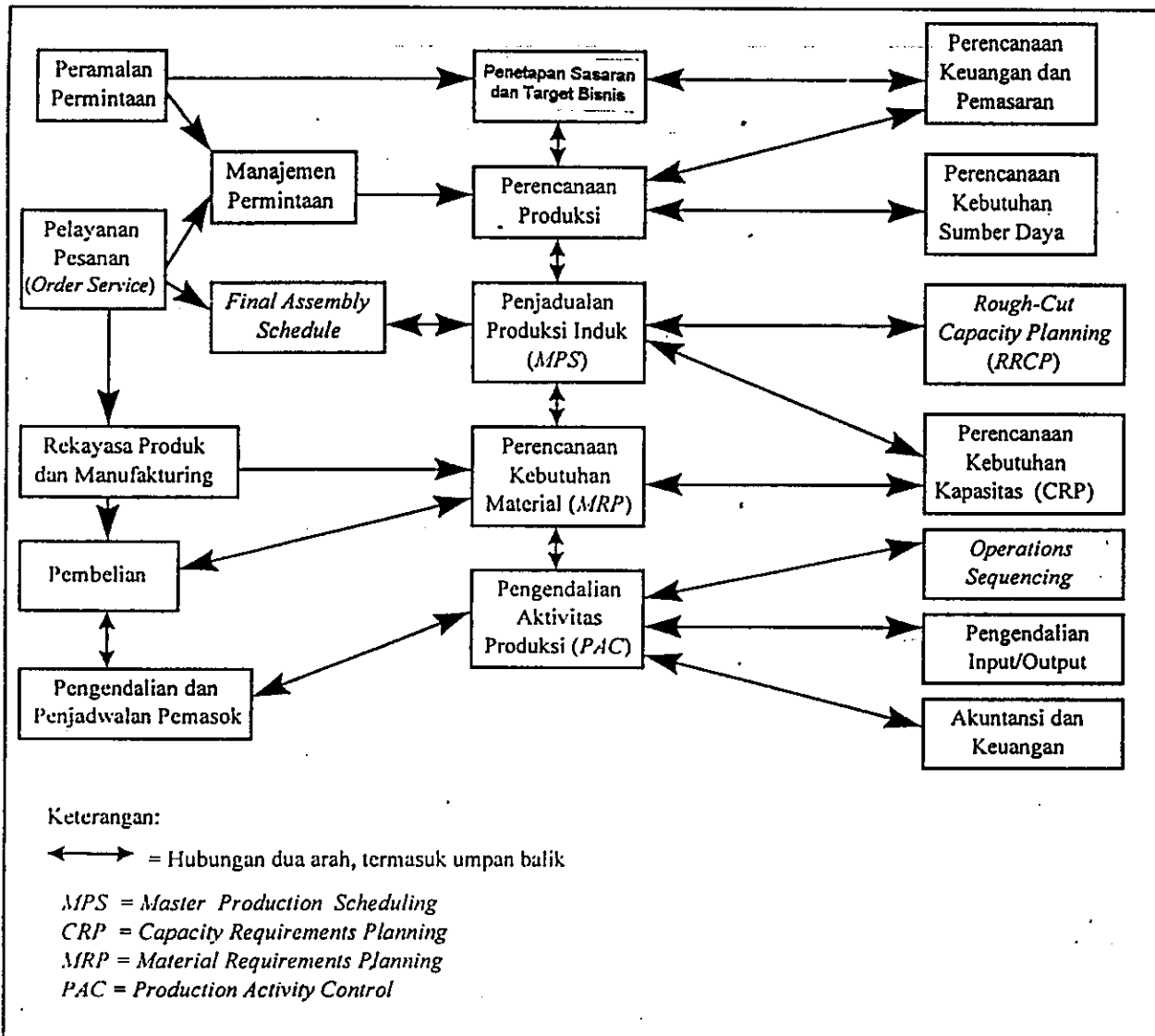
Pada dasarnya MRP II merupakan suatu sistem informasi manufaktur formal dan integral yang mampu menyediakan data di antara berbagai aktifitas manufaktur dan area fungsional lain dalam perusahaan seperti pemasaran, keuangan, pembelian, dan lainnya, mulai dari tahap perencanaan di tingkat manajer, realisasi oleh shop floor hingga pengendalian secara terperinci oleh para supervisor. Tujuannya adalah untuk menciptakan koordinasi antar area fungsional dan antar aktifitas dengan sebaik-baiknya.

Sistem MRP II diawali dengan peramalan permintaan (demand forecasting) oleh bidang fungsional manufaktur dan perencanaan keuangan dan pemasaran. Hasil dari kedua perencanaan tersebut di-*matching*, yang kemudian di tingkat manajer unit bisnis diputuskan/ditetapkan sasaran dan target bisnis dari perusahaan tersebut (sasaran adalah tujuan perusahaan yang telah dikuantitatifkan secara spesifik dalam konteks waktu tertentu). Peramalan permintaan (demand forecasting) oleh bidang fungsional manufaktur dikembangkan menjadi manajemen permintaan setelah melakukan koordinasi dengan area fungsional pelayanan order.

Selanjutnya dengan mengacu kepada sasaran dan target bisnis dari perusahaan serta manajemen permintaan, bidang fungsional keuangan, pemasaran dan manufaktur melalui suatu team work melakukan perencanaan produksi sehingga dihasilkan *Rencana Produksi*. Pada saat bersamaan dilakukan pula perencanaan kebutuhan sumber daya (baik dari segi

keuangan, pemasaran dan manufaktur itu sendiri), yang diperlukan dalam memenuhi rencana produksi. Kegiatan ini menghasilkan *Rencana Kebutuhan Sumber Daya*.

Gambar 5.9. Sistem Manufacturing Resource Planning



Sumber : Gaspersz, Vincent, Production Planning and Inventory Control, PT. Gramedia Pustaka Utama, 1998, hal. 31.

Kemudian berdasarkan petunjuk dari rencana produksi tersebut, serta dengan memperhatikan jadwal perakitan/penyelesaian akhir produk dari area fungsional pelayanan pesanan, selanjutnya dilakukan Penjadwalan Produksi Induk (*Master Production*

Schedulling/MPS-ing). Kegiatan penjadwalan produksi induk ini dilakukan bersamaan dengan *Rough Cut Capacity Planning (RCCP)*. RCCP adalah proses konversi dari rencana produksi dan atau MPS kedalam kebutuhan kapasitas yang berkaitan dengan sumber daya kritis, seperti tenaga kerja, mesin dan peralatan, kapasitas gudang. Kegiatan yang MPS-ing dan RCCP yang sebenarnya terpisah namun dilakukan secara bersamaan dengan hubungan timbal-balik ini menghasilkan *Jadwal Produksi Induk (Master Production Schedulle/MPS)*.

Selanjutnya atas dasar MPS dilakukan *Perencanaan Kebutuhan Kapasitas (Capacity Requirement Planning : CRP)*. CRP dilakukan untuk membandingkan antara pesanan-pesanan produksi pada periode waktu tertentu dengan kapasitas yang tersedia pada periode waktu termaksud. Hal ini untuk mengetahui apakah dari kapasitas produksi yang tersedia, terjadi kelebihan beban (*overloads*) atau kekurangan beban (*underloads*). Jika terjadi kelebihan beban, artinya kapasitas produksi yang ada tidak dapat mencukupi kebutuhan seperti yang diminta MPS, harus diadakan perubahan pada kapasitas, atau MPS atau perubahan pada kedua hal tersebut.

Apabila telah tercapai kesesuaian antara MPS dan CRP maka kemudian dilakukan *Perencanaan Kebutuhan Material (Material Requirement Planning : MRP)*. Hasil dari MRP akan menjadi dasar bagi pesanan produksi (*production orders*) kepada lantai produksi (*shop floor*) dan dasar bagi pesanan pembelian (*purchase orders*) kepada pemasok material eksternal (*outside suppliers*).

Setelah segala sesuatu yang berhubungan dengan perencanaan produksi dianggap cukup realistik, dan penjadwalan pembelian material dan penjadwalan di tempat produksi (*shop floor schedulling*) disusun maka eksekusi dari rencana produksi yang terkait dengan interaksi antara MPS-CRP-MRP dapat dilakukan. Berdasarkan penjadwalan yang realistik, pengendalian pemasok material, pengendalian inventory, pengaturan beban pada work center, dan pengendalian proses produksi (PAC), dapat ditentukan agar menjamin terpenuhinya kepada MPS. Tahapan-tahapan ini akan terus berlanjut dengan selalu

memperbaharui jadwal produksi induk (MPS), berdasarkan sumber-sumber daya yang tersedia.

Penggunaan peralatan komputer sangat dominan dalam MRP II, karena sistem informasi dan data base membutuhkan banyak perhitungan yang akan banyak tertolong oleh kemampuan komputer untuk melakukan berbagai simulasi alternatif.

BAB VI

PENUTUP

6.1. KESIMPULAN

Dari keseluruhan pembahasan dan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, didapat beberapa kesimpulan, yaitu :

1. Dalam menghadapi permasalahan berupa peningkatan pembatalan pesanan (order) produk yang berakibat persepsi dan image pasar yang buruk dan target ROE tidak tercapai, adalah sangat penting bagi PT. Nayati Indonesia selaku perusahaan manufaktur stainless steel kitchen equipment untuk mengubah pola pengambilan kebijakan selama ini yang bersifat intuitif yang tertutup, menjadi pola pengambilan kebijakan secara formal dalam suatu bentuk model keputusan strategik. Ini dimaksudkan agar keputusan-keputusan strategik tersebut dapat diketahui dan dilaksanakan oleh seluruh tingkatan manajemen. Oleh karena itu, untuk meneliti permasalahan PT. Nayati Indonesia dan merumuskan suatu pemecahan yang memadai melalui keputusan-keputusan strategik, digunakan kerangka kerja manajemen strategik. Kerangka kerja ini terdiri atas tiga tahapan proses berupa proses perumusan strategi, (yang terdiri atas analisa SWOT untuk identifikasi faktor-faktor strategik perusahaan, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan perumusan strategi yang tepat), proses pelaksanaan strategi dan proses evaluasi strategi.
2. Dari analisis lingkungan eksternal yang telah dilakukan terhadap lingkungan makro dan lingkungan industri PT. Nayati Indonesia, telah diidentifikasi beberapa kondisi pada lingkungan eksternal yang secara strategik paling berpengaruh terhadap posisi perusahaan dalam persaingan di industri yang dijalannya. Faktor-faktor strategik eksternal PT. Nayati Indonesia ini, yang merupakan faktor peluang adalah : meningkatnya investasi dibidang restoran franchise, hotel dan apartemen, meningkatnya proyek-proyek instansi pemerintah yang dibiayai DIP APBN, meningkatnya kelas

menengah dengan gaya hidup yang lebih tinggi sebagai dampak pertumbuhan perekonomian, usaha di bidang manufaktur stainless steel kitchen equipment belum banyak digeluti oleh pelaku-pelaku industri di Indonesia, dan murahnya labour cost di Indonesia sebagai comparative advantage yang memungkinkan untuk produksi berbiaya rendah. Sedangkan yang merupakan faktor ancaman adalah : munculnya perusahaan dengan produk stainless steel kitchen equipment ex-impor dalam bentuk completely knock down (CKD) yang dapat dimodifikasi, tuntutan dari investor selaku customer untuk merealisasikan investasinya secara cepat, kebijakan pemerintah yang mempermudah investasi PMA akan memunculkan pesaing dengan modal kuat dan manajemen international dan persyaratan dari pemasok agar minimal pembelian bahan baku (material) sebesar dua ribu sheet per pengiriman.

3. Dari analisis lingkungan internal yang telah dilakukan terhadap komponen-komponen internal PT. Nayati Indonesia melalui analisis rantai nilai, sejumlah kondisi-kondisi pada komponen-komponen internal perusahaan yang secara strategik berpengaruh besar terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan (faktor-faktor strategik internal) dapat teridentifikasi. Faktor-faktor strategik internal PT. Nayati Indonesia ini, yang merupakan faktor kekuatan adalah : posisi sebagai perusahaan perintis dalam bidang stainless steel kitchen equipment yang melakukan kegiatan full manufacturing di Indonesia, pelayanan terintegrasi mulai dari perancangan desain, proses produksi, install /set-up, dan servis purna jual, menggunakan fasilitas produksi berteknologi tinggi (CAD / CAM / CNC), desain dapat fleksibel mengikuti kebutuhan customer, harga bersaing dan memiliki jaringan pemasaran/penjualan cabang di enam kota besar di Indonesia. Sedangkan yang merupakan faktor ancaman adalah : customer Lead Time jarang tepat waktu, rancangan desain untuk instalasi sering dianggap customer terlalu tinggi spesifikasinya sehingga customer harus membayar spesifikasi yang sebenarnya tidak perlu, manajemen manufaktur tradisional, respons layanan purna jual kurang baik, latar-

belakang pendidikan SDM kurang mendukung usaha profesionalisme, dan ketergantungan impor bahan baku (material) stainless steel dari Jepang.

4. Analisis SWOT (Analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal) yang dilakukan terhadap PT. Nayati Indonesia di atas, memungkinkan perusahaan mengidentifikasi faktor-faktor strategik eksternal (faktor peluang dan ancaman) serta faktor-faktor strategik internal (faktor kekuatan dan kelemahan). Atas dasar faktor-faktor strategik tersebut telah disusun matriks ESFAS dengan nilai 2,74 dan matriks ISFAS dengan nilai 2,78. Skor ini menunjukkan bahwa PT. Nayati Indonesia melakukan respon yang cukup baik terhadap faktor-faktor strategiknya, dimana skor berada cukup jauh diatas skor 2 yang merupakan batas tengah antara skor *outstanding* (4) dengan skor *poor* (1). Ini berarti kekuatan yang dimiliki perusahaan mampu melebihi kelemahan yang ada. Dengan demikian perusahaan akan mampu mengeksploitasi peluang yang ada serta mengeliminir ancaman yang mengitarinya.
5. Dengan mendasarkan diri atas skor matriks ISFAS dan ESFAS di atas, maka melalui model I/E Matrix, rumusan strategi ditingkat unit bisnis secara garis besar adalah melakukan strategi stabilitas, dengan menekankan diri pada usaha konsolidasi dan peningkatan efisiensi pada segala bidang fungsional perusahaan yang telah ada (berjalan), dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sebagai upaya menghindari kehilangan penjualan/profit.
6. Dengan rumusan strategi ditingkat unit bisnis secara garis besar seperti tersebut di atas, maka alternatif bagi detail strategi di tingkat unit bisnis yang paling tepat diterapkan oleh PT. Nayati Indonesia dalam kerangka stabilitas, adalah dengan memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Jadi, prioritas pertama yang harus dilakukan perusahaan adalah melakukan konsolidasi dan perbaikan-perbaikan pada komponen internal perusahaan yang merupakan faktor kelemahan perusahaan. Hal ini dilakukan dengan maksud, apabila kelemahan perusahaan dapat

diminimalkan, perusahaan akan mampu memanfaatkan peluang yang ada. Dengan demikian penjualan dan profit dapat tetap dipertahankan, bahkan mungkin dapat ditingkatkan secara otomatis, seiring dengan semakin diminimalkannya kelemahan perusahaan. Maka dengan menggunakan model SWOT matrix dan memperhatikan kebijakan di tingkat korporat (PT. Nayati Holding) sebagai structural conditioners, maka detail strategi di tingkat unit bisnis dirumuskan menggunakan strategi W-O, sebagai berikut :

- ① Melakukan perbaikan mendasar pada manajemen manufaktur, terutama pada perencanaan dan pengendalian produksi (PPC), agar bisa didapatkan customer lead time yang lebih singkat dan realistis.
- ② Meningkatkan mutu SDM agar lebih kapabel dan memiliki pengetahuan industrial engineering agar dapat mentransfer ilmu tentang konsep ilmiah optimasi produksi.
- ③ Membangun data-base dan sistem informasi, diutamakan yang berkaitan dahulu dengan produk, proses produksi, desain, site dan data customer, baik secara manual maupun computerized.
- ④ Melakukan pameran untuk pengenalan produk dan penjelasan kepada customer mengenai upaya perbaikan terus-menerus (continuous improvement) yang telah dilakukan pada proses produksi secara profesional, untuk membangun image positif terhadap kinerja manufaktur PT. Nayati Indonesia.

Penekanan utama dari detail strategi di tingkat unit bisnis ini adalah pada perbaikan kinerja manufaktur.

7. Untuk mendukung strategi di tingkat unit bisnis tersebut, maka strategi di bidang fungsional harus dirumuskan berdasarkan strategi di tingkat unit bisnis. Penelaahan atas kinerja manufaktur PT. Nayati Indonesia dalam terminologi cost, quality, flexibility, dan delivery menjadi acuan menentukan arah dari perumusan strategi manufaktur.

Sedangkan hasil-hasil dari tahapan manufacturing intelligence dan major categories of strategic decisions linked to manufacturing yang merupakan identifikasi terhadap faktor-faktor strategik eksternal dan internal bidang fungsional manufaktur yang berpengaruh terhadap kinerja bidang fungsional termaksud, menjadi pertimbangan dalam menentukan rumusan strategi manufaktur ini. Dengan acuan seperti tersebut di atas, maka dilakukan penelaahan-penelaahan yang dari hasilnya dapat dapat disimpulkan bahwa seluruh hasil analisis yang berkaitan dengan perumusan strategi di tingkat fungsional manufaktur ini menghendaki adanya perbaikan secara mendasar dalam manajemen, sistem informasi, dan organisasi dari sistem manufaktur. Perbaikan ini secara umum diharapkan dapat menciptakan distinctive competence sebagai keunggulan bersaing dalam bidang fungsional manufaktur, dan secara khusus dapat memecahkan keterlambatan /ketidakrasionalan customer lead time produk-produk PT. Nayati Indonesia.

8. Secara detail, perumusan strategi di tingkat fungsional manufaktur PT. Nayati Indonesia adalah sebagai berikut :

- ① Membangun sistem informasi integral dan data-base, yang bersifat *pilot project*, antar aktifitas didalam bidang fungsional manufaktur. Mencakup sistem informasi dan data-base dari aktifitas-aktifitas peramalan produksi, perencanaan kebutuhan bahan baku (logistik masuk), perencanaan kapasitas, pengurutan dan penjadwalan produksi, pengendalian kualitas dan pengendalian logistik keluar. Langkah ini dimaksudkan untuk meningkatkan koordinasi dan *mempersingkat* pergerakan kerja antara logistik masuk-proses produksi-logistik keluar.
- ② Membangun sistem informasi integral dan data-base, yang bersifat *pilot project*, antar bidang fungsional PT. Nayati Indonesia. Mencakup sistem informasi dan data-base dari desain produk, proses produksi, cost analysis, dan

data-data customer. Langkah ini dimaksudkan untuk meningkatkan koordinasi dan mempersingkat aliran informasi dalam proses order dan pelayanan purna jual.

- ⑨ Melakukan aplikasi konsep-konsep rekayasa sistem manufaktur pada perencanaan dan pengendalian proses produksi. Dimulai dari perencanaan produksi (model-model time series), perencanaan kebutuhan bahan baku (MRP), perencanaan kapasitas (CRP), pengurutan dan penjadwalan produksi (MPS/RRCP/Operations Sequencing), dan pengendalian aktifitas proses produksi pada shop floor (PAC). Langkah ini dimaksudkan menciptakan optimasi produksi dengan ketepatan kuantitas pemesanan bahan baku beserta material lead time-nya dan manufacturing lead time yang lebih singkat.

9. Perumusan strategi di tingkat fungsional manufaktur PT. Nayati Indonesia secara singkat berorientasi pada perbaikan secara mendasar dalam manajemen, sistem informasi, dan organisasi dari sistem manufaktur. Suatu konsep yang secara komprehensif mampu mengintegrasikan manajemen, sistem informasi dan organisasi dalam sistem manufaktur, sedemikian rupa sehingga perencanaan dan pengendalian proses produksi dapat dilakukan secara lebih efisien disebut sebagai Manufacturing Resource Planning (MRP II). Dengan demikian, untuk mengimplementasikan strategi di bidang fungsional manufakturnya, PT. Nayati Indonesia melakukan keputusan strategik berupa pengaplikasian konsep Manufacturing Resource Planning (MRP II) secara sistematis.

10. Untuk perusahaan yang melakukan proses produksi dengan kombinasi make to order - job shop seperti PT. Nayati Indonesia, desain atau konsep yang paling tepat untuk perencanaan dan pengendalian produksi adalah MRP II. Pada dasarnya MRP II merupakan suatu sistem informasi manufaturing formal dan integral yang mampu menyediakan data di antara berbagai aktifitas manufaktur dan area fungsional lain

dalam perusahaan seperti pemasaran, keuangan, pembelian, dan lainnya, mulai dari tahap perencanaan di tingkat manajer, realisasi oleh shop floor hingga pengendalian secara terperinci oleh para supervisor. Tujuannya adalah untuk menciptakan koordinasi antar area fungsional dan antar aktifitas dengan sebaik-baiknya.

6.1. SARAN-SARAN

1. Untuk mendukung keberhasilan strategi, baik di tingkat unit bisnis maupun di tingkat fungsional manufaktur, PT. Nayati Indonesia harus meningkatkan mutu SDM yang memiliki skill manajerial, kemampuan analitis dan penguasaan atas konsep-konsep industrial engineering. Mengingat bahwa SDM dengan kemampuan tinggi membutuhkan standar penghasilan yang tinggi, maka jika rekrutmen baru dianggap terlalu membutuhkan biaya sehingga dapat mengganggu aliran kas, PT. Nayati Indonesia dapat menggunakan konsultan atau melakukan upgrading SDM lama dengan mengirimkannya pada kursus-kursus teknik optimasi sistem manufaktur yang cukup banyak diselenggarakan oleh pada PTN/PTS ternama.
2. Persepsi dan image pasar dapat dibentuk bahkan ditentukan oleh promosi atau publikasi. Untuk itu, upaya perbaikan terus-menerus (continous improvement) yang dilakukan PT. Nayati Indonesia, melalui strategi di tingkat unit bisnis maupun di tingkat fungsional manufaktur, harus dapat disampaikan kepada masyarakat luas selaku calon customer. Image baik yang sudah terbentuk dengan pengalaman dan kepeloporan pada bidangnya, ditambah dengan image tentang kemauan baik untuk selalu memperbaiki diri, akan banyak membantu pulihnya kepercayaan masyarakat terhadap perbaikan kinerja manufaktur yang tengah dilakukan.

Daftar Pustaka

- Certo, Samuel C. and Peter Paul J., **Strategic Management, Concept and Applications**, Prentice Hall International Inc. , London, 1991.
- Eddy Herjanto, **Manajemen Produksi dan Operasi**, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta, 1997.
- Freddy Rangkuti, **Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21**, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997.
- Freeman, R. Edward., **Manajemen Strategik, Pendekatan terhadap Pihak-pihak Berkepentingan**, Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1991.
- Gazpers, Vincent, **Production Planning and Inventory Control**, Penerbit Gramedia Pustaka Utama dan Vincent Foundation, Jakarta, 1998.
- Glueck, William F. and Jauch, Lawrence R. , **Manajemen Strategis Dan Kebijakan Perusahaan**, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1995.
- Groover, Mikell P. , **Automation, Production Systems, and Computer Integrated Manufacturing**, Prentice Hall International, Canada, 1987.
- Hax, Arnoldo C. and Majluf, Nicolas S. , **The Strategic Concepts & Process : A Pragmatic Approach**, Prentice Hall International Inc. , London, 1991.
- H. Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono, **Manajemen Bisnis Logistik**, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1998.
- Hornaday, Robert W, **Cases In Strategic Management** , BPFE-MM UGM, Yogyakarta, 1994.
- Husein Umar, **Metodologi Penelitian - Aplikasi Dalam Pemasaran**, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997.
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, **Metode Penelitian Survei**, PT. Pustaka LP3ES Indonesia, Jakarta, 1995.
- Merchant, M.E , **The Inexorable Push For Automated Production**, Production Engineering, Volume January, London, 1982.

Porter, Michael E. , Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1993.

Porter, Michael E. , Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1995.

Sujadi Prawirosentono, Manajemen Produksi dan Operasi, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1997.

Wahyudi, A. Sri, Manajemen Strategik : Pengantar Proses Berpikir Strategik, Penerbit Bina Rupa Aksara, Jakarta, 1996.