

BAB I

PENDAHULUAN

Untuk memberikan gambaran secara garis besar mengenai kerangka penelitian yang akan dilakukan, maka akan dijelaskan beberapa hal melalui latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian serta manfaat penelitian yang akan dibahas pada bab ini.

1.1 Latar Belakang

Perusahaan mengalami persaingan industri yang semakin ketat pada zaman ini. Tiap perusahaan akan saling berlomba dalam meningkatkan kualitas kegiatan operasionalnya dan terus berusaha untuk mengoptimalkan tiap sumber daya yang dimilikinya dengan sebaik mungkin. Dalam dunia bisnis modern, kompleksitas, perubahan, dan ketidakpastian akan menimbulkan persaingan yang semakin tajam antar perusahaan, baik karena volume produk yang semakin meningkat, pesaing yang semakin bertambah, maupun pesatnya perkembangan teknologi yang mampu mempengaruhi bagaimana kondisi pasar yang ada. Tanpa disadari atau tidak, perkembangan pemikiran pemasaran akan sejalan dengan perkembangan peradaban dan pemikiran masyarakat. Hal ini dapat terjadi karena pemikiran di bidang pemasaran selalu melekat dalam kehidupan masyarakat yang selalu berfikir adanya alternatif mana yang lebih mudah untuk digunakan, sumber daya mana yang mampu memenuhi tingkat kepuasan tertinggi. Pertumbuhan ekonomi yang relatif tinggi dan dunia usaha yang dinamis, menyebabkan perusahaan harus memantau pasar secara terus menerus dan menyesuaikan diri terhadap perubahannya. Oleh karena itu perusahaan diharuskan untuk membuat strategi-strategi yang tepat agar memenuhi sasaran yang efektif dan efisien.

Menurut Hariadi (2003:3) manajemen strategis adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi. Menurut Wibisono (2006) visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Maka dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan dari organisasi atau perusahaan mengenai menjadi hal apa yang

diinginkan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa. Adanya visi dan misi merupakan syarat wajib bagi sebuah perusahaan atau organisasi. Setiap perusahaan memiliki visi dan misi yang berbeda, semua tergantung tujuan yang akan dicapai oleh masing-masing perusahaan. Biasanya visi dan misi dibuat saat perusahaan sedang akan dibangun, karena visi dan misi perusahaan menjadi landasan dasar bagi sebuah perusahaan. Oleh karena itu peranan visi dan misi perusahaan sangatlah penting.

PT. Diamond Emas Sentosa merupakan perusahaan karoseri yang bergerak dalam bidang pembuatan kerangka jok penumpang untuk bus, *bumper angiotensin receptor blocker* (ARB) untuk mobil militer TNI, *dump truck* pengangkut sampah, selain itu juga menerima pembuatan *metal box* PDAM di Malang raya. Perusahaan yang terletak di Jawa Timur, Malang ini telah berdiri sejak tahun 1977, yang berawal dari sebuah bengkel yang kecil. Hingga kemudian menjadi sebuah perusahaan karoseri pada tahun 1984 hingga sekarang yang terletak di Jalan Karya Timur, Kota Malang. Pada tahun 2000 PT. Diamond Emas Sentosa mulai bermitra dengan Pemerintah Kabupaten Malang untuk pembuatan *metal box* PDAM. Selama ini PT. Diamond Emas Sentosa melakukan produksi berdasarkan *job order*, dan pada tahun 2009 mengembangkan untuk memproduksi *dump truck* pengangkut sampah.

Bisnis yang dijalankan oleh PT. Diamond Emas Sentosa, terdiri dari bisnis utama dan pendukung. Bisnis utama PT. Diamond Emas Sentosa, terdiri atas industri berbasis pipa besi *seamless* sch 40 dan lembaran plat besi hitam JIS G3131 yang digunakan untuk membuat kerangka jok bus dan *metal box* PDAM, bisnis pendukung PT. Diamond Emas Sentosa yaitu seperti membuat kerangka reklame iklan dan juga kerangka plat nomor kendaraan bermotor. Setiap bulannya, perusahaan memproduksi 1500 unit kerangka jok penumpang bus, 30 unit bumper ARB, 1000 unit *metal box* PDAM, dan 1 unit *dump truck* pengangkut sampah. Bisnis tersebut menghasilkan berbagai macam produk yang diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

PT. Diamond Emas Sentosa masih belum memiliki visi dan misi, hal ini menandakan bahwa perusahaan masih belum memiliki karakter yang kuat, proses kerja yang terarah, serta terbentuknya budaya perusahaan. Strategi yang dibuat biasanya menjadi kurang efektif, karena dapat menyebabkan pengkotak-kotakan pada komitmen serta arah dan tujuan semua orang yang berada di dalam perusahaan. Kondisi ini dapat menyebabkan,

tiap karyawan akan memiliki visi dan misi yang tidak sama dalam melihat perusahaan tersebut. Kedisiplinan karyawanpun masih dapat dikatakan kurang, hal ini dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang mengambil waktu luang untuk beristirahat pada jam kerja.

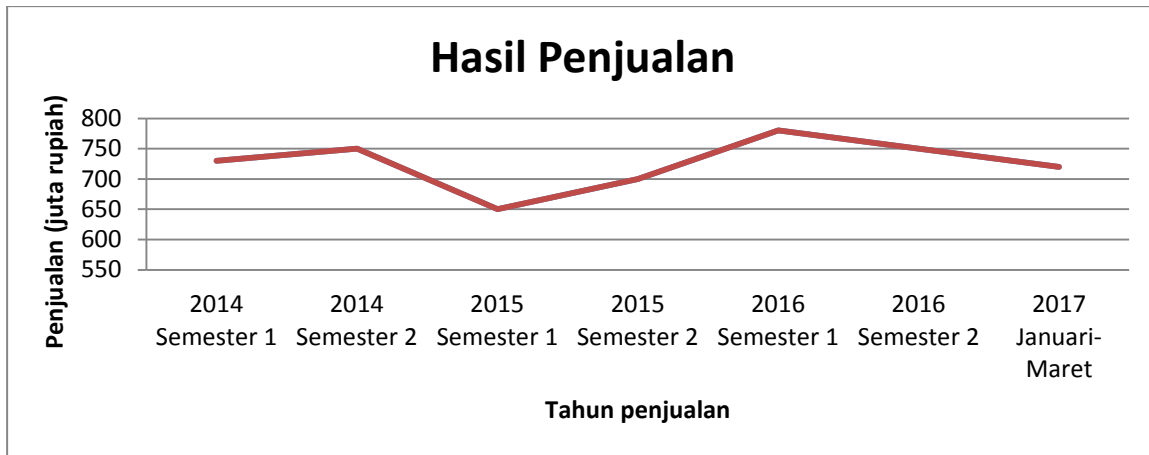
PT. Diamond Emas Sentosa juga masih belum memiliki divisi-divisi yang jelas dalam memperhatikan hal-hal di luar proses produksi, seperti belum adanya karyawan pada bagian pemasaran, sehingga perusahaan belum dapat terlalu fokus pada bagaimana cara meningkatkan dan mengembangkan proses pemasarannya, hal ini dapat berdampak pada sulitnya dalam menambah jumlah konsumen atau pelanggannya, apabila perusahaan tersebut dapat menjawab permasalahan ini, tentu akan memperbesar kemungkinan terhadap peningkatan produktivitas dan hasil penjualan perusahaan. Berikut adalah tabel 1.1 data pelanggan tetap dan pelanggan baru PT. Diamond Emas Sentosa.

Tabel 1.1
Tabel Data Pelanggan Tetap dan Baru

Data Pelanggan Tetap	
Nama Perusahaan	PT. Tugas Anda (Rangka bus) PT. Aldilla (Karoseri jok bus) CV. Makmur Jaya (Variasi mobil)
Data Pelanggan Baru	
Tahun	Nama Perusahaan
2014	PT. Bentoel Group PT. Karya Niaga CV. Bintang Terang
2015	ARD Advertising Gemilu Advertising
2016	PT. Sumber Urip Bengkel Roda Jaya
2017	JMG

Sumber : *General Manager* PT. Diamond Emas Sentosa

Berdasarkan Tabel 1.1 data pelanggan di atas dapat dilihat bahwa PT. Diamond Emas Sentosa mengalami kesulitan dalam memperoleh pelanggan yang baru, karena setiap tahunnya PT. Diamond Emas Sentosa hanya mendapat pelanggan hanya sekitar dua atau tiga pelanggan baru. Sulitnya PT. Diamond Emas Sentosa untuk memperoleh pelanggan baru tentu akan berpengaruh dengan bagaimana hasil penjualan perusahaan. Hasil penjualan PT. Diamond Emas Sentosa dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Grafik Data Hasil Penjualan mulai tahun 2014 hingga tahun 2017
Sumber : General Manager PT. Diamond Emas Sentosa

Berdasarkan Gambar 1.1 diatas, data hasil penjualan perusahaan selama tiga tahun terakhir PT. Diamond Emas Sentosa mengalami penurunan drastis mulai dari tahun 2014 semester dua hingga tahun 2015 semester satu, hal ini dikarenakan perusahaan masih dapat dikatakan kurang dalam mengelola sistem manajemen internalnya seperti kedisiplinan karyawan perusahaan itu sendiri, yang tentu dapat berpengaruh terhadap jumlah produk yang dihasilkan dan tingkat kepuasan pelanggannya. Dalam menghadapi permasalahan ini, PT. Diamond Emas Sentosa meningkatkan sistem manajemen internalnya dengan mengembangkan peraturan-peraturan baru dan tegas dalam menjalankannya, sehingga dalam melakukan pekerjaannya, waktu pengerjaan semakin efisien dan produk yang dihasilkan juga meningkat. Hasil penjualanpun meningkat hingga tahun 2016 semester satu. Akan tetapi, selama satu tahun terakhir PT. Diamond Emas Sentosa kembali mengalami penurunan tren penjualan hingga saat ini, yang disebabkan karena menurunnya jumlah permintaan pelanggan dan bertambahnya kompetitor-kompetitor baru seperti PT. Rimba Kencana, PT. Sumber Urip, dan PT. Aldila. Meskipun kompetitor tersebut adalah pelanggan PT. Diamond Emas Sentosa itu sendiri, tetapi kompetitor ini sudah mulai menghasilkan produk-produk kecil untuk keperluan perusahaannya.

Menurut Rangkuti (2006) Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategis, empat sel tersebut yaitu kekuatan (*strenght*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya

dalam semua area bisnis. Kekuatan atau kelemahan internal digabungkan dengan peluang atau ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

Menurut Porter (1985) dalam teori persaingan terdapat suatu teori yang sangat terkenal pada saat menganalisis persaingan atau *competition analysis*. Teori tersebut dikenal dengan istilah “Michael Porter *Five Force’s Model*”. Porter menilai bahwa perusahaan secara nyata tidak hanya bersaing dengan perusahaan yang ada dalam industri saat ini. Analisis yang biasa digunakan sebuah perusahaan adalah siapa pesaing langsung perusahaan tersebut dan akhirnya mereka terjebak dalam *competitor oriented*, sehingga tidak mempunyai visi pasar yang jelas. Dalam *five force’s model* digambarkan bahwa setiap perusahaan juga bersaing dengan pesaing potensial, yaitu intensitas persaingan antar pemain yang ada saat ini, ancaman masuk pendatang baru, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar pembeli, dan ancaman produk pengganti. Tiga strategi generik Porter yaitu strategi pembedaan produk, keunggulan biaya, dan fokus.

Porter selanjutnya mengajukan suatu model rantai nilai sebagai alat untuk mengidentifikasi faktor internal perusahaan, model ini ditampilkan keseluruhan nilai yang terdiri dari aktivitas-aktivitas nilai dan keuntungan (*margin*), aktivitas nilai dibagi menjadi aktivitas primer (*primary activities*) dan aktivitas pendukung (*support activities*). Konsep rantai nilai menyediakan suatu kerangka yang sesuai untuk menjelaskan bagaimana suatu kesatuan organisasi dapat mengelola pertimbangan yang substansial dalam mengalokasikan sumber dayanya, menciptakan pembedaan dan secara efektif mengatur biaya-biayanya. Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini berfokus kepada produk utama perusahaan yaitu produk *metal box* PDAM dan kerangka jok bus dikarenakan besarnya jumlah produksi unit tiap bulannya, dengan menggunakan pendekatan Rantai Nilai untuk identifikasi faktor internal, dan Michael Porter *Five Force’s Model* untuk identifikasi faktor eksternal. Sehingga diperolehnya faktor internal dan eksternal tersebut yang akan digunakan dalam matriks IFE dan EFE dengan proses pembobotan melalui metode AHP. Selanjutnya, akan digunakan matriks SWOT guna untuk mendapatkan alternatif-alternatif strategi dan matriks QSPM untuk menentukan urutan prioritas strategi yang sesuai bagi PT. Diamond Emas Sentosa agar hasil penjualannya dapat terus ditingkatkan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Belum terbentuknya visi dan misi perusahaan sehingga PT. Diamond Emas Sentosa masih belum memiliki karakter yang kuat dan tujuan kerja yang terarah.
2. Terjadinya penurunan tren hasil penjualan perusahaan selama satu tahun terakhir dan masih fluktuatif yang disebabkan karena menurunnya jumlah permintaan pelanggan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Visi dan misi apa yang tepat dan perlu diterapkan PT. Diamond Emas Sentosa?
2. Apa saja faktor internal dan eksternal menurut analisis Rantai Nilai dan Michael Porter *Five Force's Model* yang berpengaruh pada PT. Diamond Emas Sentosa?
3. Prioritas strategi apakah yang efektif dengan menggunakan analisis QSPM terhadap peningkatan hasil penjualan PT. Diamond Emas Sentosa?

1.4 Batasan Masalah

Untuk memperoleh analisis yang baik, maka pembahasan yang akan dianalisis hanya terbatas pada masalah data yang diambil mulai kurun waktu dari 2014 semester satu hingga 2017 bulan Maret.

1.5 Asumsi-Asumsi

Adapun asumsi yang terdapat pada penelitian ini, yaitu:

1. Tidak ada perubahan kebijakan organisasi dari PT. Diamond Emas Sentosa selama penelitian berlangsung.

1.6 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pembentukan visi dan misi yang tepat serta perlu diterapkan oleh PT. Diamond Emas Sentosa.
2. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal menurut analisis Rantai Nilai dan Michael Porter *Five Force's Model* yang berpengaruh pada PT. Diamond Emas Sentosa.

3. Menentukan prioritas strategi yang efektif dengan QSPM terhadap peningkatan hasil penjualan PT. Diamond Emas Sentosa.

1.7 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dari penelitian pada PT. Diamond Emas Sentosa yaitu:

1. Sebagai bahan pertimbangan untuk perusahaan dalam peningkatan hasil penjualan dari PT. Diamond Emas Sentosa.
2. Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menentukan strategi yang tepat untuk melakukan pengembangan perusahaan.

Halaman ini sengaja dikosongkan