

STRATEGI BERSAING UNTUK MENGOPTIMALKAN KAPASITAS PRODUKSI: Studi Kasus pada PT. Jaya Indah Casting, Bekasi

Purwanto

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, President University
Jl. Ki Hajar Dewantara, Kota Jababeka Cikarang Baru, Bekasi
Pur71wanto@yahoo.com

ABSTRACT

Every company has to be able to adapt with the environment in order to survive in the middle of the condition as mentioned. Therefore, the management is supposed to manage their organization in a good manner and more professional to plan and control the company's activities. PT. Jaya Indah Casting as a multinational company is selected as a study case for a research that aims to analyze the external and internal business environment; identify and evaluate business strategic implemented; find the future alternative strategic to be implemented by the company. The external business environment is analyzed by common business environment (economic, political, ecology and technology), Porter's competitive forces, driving forces and key success factors. The internal business environment will be analyzed by SWOT method, organization structure, financial reports, process mapping, contingency plan and benchmarking, which altogether will be combined to formulate business strategic for the future. Results show that to survive the development and win the competition, PT. Jaya Indah Casting should implement growing strategic, operational strategic (new field and new product, new customer, quality and customer satisfaction), location and machine/tools maintenance.

Keywords: *competition, casting business, Porter's competitive forces, operational strategic*

ABSTRAK

Setiap perusahaan sudah seharusnya dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan agar dapat survive di tengah persaingan. Untuk itu, manajemen dituntut untuk mengelola organisasinya secara baik dan lebih profesional di dalam mengendalikan kegiatan perusahaan. PT. Jaya Indah Casting sebagai perusahaan multinasional dipilih sebagai studi kasus penelitian dengan tujuan menganalisis lingkungan bisnis eksternal dan internal, mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi bisnis yang sudah diimplementasikan dan menemukan alternatif strategi di masa depan yang dapat diimplementasikan perusahaan tersebut. Lingkungan bisnis eksternal dianalisis dengan lingkungan bisnis bersama (ekonomi, politik, ekologi dan teknologi), kekuatan persaingan Porter, kekuatan pemicu dan faktor kunci keberhasilan. Lingkungan bisnis internal dianalisis dengan metode SWOT, struktur organisasi, laporan keuangan, pemetaan proses, rencana kemungkinan dan benchmarking, yang secara bersama-sama akan dikombinasikan untuk memformulasikan strategi bisnis di masa mendatang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk mempertahankan perkembangan dan memenangkan persaingan, PT. Jaya Indah Casting seharusnya mengimplementasikan strategi pertumbuhan, strategi operasional (bidang baru and produk baru, customer baru, kualitas dan kepuasan pelanggan), lokasi dan perawatan mesin/alat-alat.

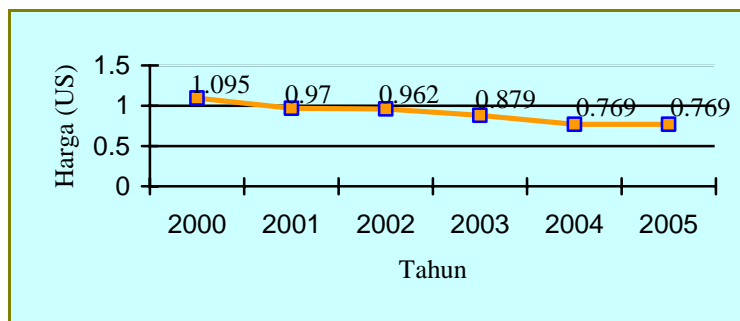
Kata kunci: *persaingan, bisnis pengecoran logam, kekuatan persaingan Porter, strategi operasional*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perkembangan bisnis di era globalisasi saat ini mengakibatkan kompetisi antar perusahaan semakin hebat. Tantangan yang dihadapi setiap perusahaan terus bertambah dan kompleks seiring tuntutan dari dalam maupun luar. PT. Jaya Indah Casting (*SANYO Group Companies*), salah satu perusahaan multinasional yang didirikan tahun 1995 yang bergerak di bidang pengecoran logam (*casting/foundry*) dengan hasil produksi komponen kompresor kulkas (*refrigerator*), penyejuk atau pendingin udara (*air conditioner*), dan pompa air (*water pump*) berusaha mengikuti perubahan agar tidak tenggelam dalam persaingan. Kondisi tersebut mengharuskan pihak manajemen mengelola organisasinya secara lebih baik dan profesional agar perusahaan tetap *survive* dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Pasar (*market*) atau pelanggan (*customer*) tetap PT. Jaya Indah Casting (JIC) sejak berdiri sampai sekarang adalah PT. SANYO Compressor Indonesia (SCOM) dan PT. SANYO Industries Indonesia (SIL) yang pada tanggal 1 Agustus 2005 telah bergabung (*merger*) atas persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. C-21141 HT.01.04.TH.05 menjadi PT. SANYO Indonesia. Pelanggan lain dengan permintaan tidak rutin dan jumlahnya tidak banyak adalah PT. Komoda Indonesia, PT. Koyama Casting Indonesia serta ekspor ke SANYO Electric Co., Ltd., Jepang dan Mabe SANYO Compressor (MSC), Meksiko. Menurut perhitungan dan spesifikasi peralatan terpasang, perusahaan sebenarnya memiliki kapasitas menghasilkan produk *casting* sebesar 500 ton/bulan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Kenyataan menunjukkan bahwa permintaan belum sesuai angka yang diharapkan, akibatnya sumber daya yang ada tidak dapat difungsikan secara maksimal. Listrik, air, mesin dan peralatan lain yang sudah diinvestasikan kurang memberikan manfaat. Jumlah produksi di tahun 2004 rata-rata 438 ton/bulan (Departemen *Production Planning and Shipping Control* (PPSC) PT. JIC). Pada tahun 2005 angka ini tidak dapat dipertahankan dan cenderung turun. Besarnya kapasitas yang tidak digunakan (*idle capacity*) akan mengurangi keuntungan dan dapat mengganggu keberlangsungan dan masa depan perusahaan. Selain itu, bertambahnya biaya operasional setiap tahun dan menurunnya harga produk *casting* komponen kompresor dan pompa air di pasar akan sangat mempengaruhi keuangan perusahaan. Perkembangan harga jual produk selama enam tahun terakhir disajikan pada grafik berikut (Gambar 1):



Sumber: Departemen PPSC PT. JIC

Gambar 1. Grafik Harga Produk *Casting* Kompresor Per 1 Kg (US \$).

Munculnya beberapa merek produsen komponen kompresor baik domestik seperti Hitachi dan Panasonic maupun membanjirnya komponen Cina di pasar membuat manajemen PT. SANYO Indonesia mengeluarkan beberapa kebijakan (*policy*) yang salah satunya adalah menurunkan harga

jual. Kebijakan tersebut tentunya berpengaruh terhadap harga jual komponen *casting* PT. Jaya Indah Casting yang juga harus bersedia menurunkan harga. Akibatnya manajemen terus berupaya keras melakukan efisiensi di semua lini karena jumlah order yang tidak banyak. Sebenarnya perusahaan masih memiliki peluang lain untuk meningkatkan volume produksinya apabila berani melakukan terobosan baru dengan menambah pasar (*market size*) atau mencari pasar baru (*new market*). Mengutip pernyataan Ketua Kamar Dagang dan Industri Bidang Industri, Teknologi dan Kelautan, Rachmat Gobel, “Kompresor merek SANYO untuk industri kulkas dan AC memiliki pasar di dalam negeri sangat besar dalam lima tahun ke depan” (Kompas, 18 Oktober 2005). Peluang ini dapat menumbuhkan rasa optimis bagi manajemen PT. Jaya Indah Casting sebagai pemasok komponen kompresor ke PT. SANYO Indonesia. Peningkatan kemampuan daya saing terhadap kompetitor lain yang memasok komponen ke pelanggan yang sama sudah menjadi keharusan. Strategi memenangkan persaingan pun harus segera dipikirkan agar area *market* dapat bertambah sehingga volume produksi lebih maksimal.

Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian adalah: (1) menyediakan informasi kebutuhan kulkas dan AC di Indonesia dan peluang perusahaan *casting* untuk memasok produk-produknya sehingga manajemen dapat mengambil keputusan apakah bisnis yang dijalankan selama ini masih memiliki prospek menjanjikan atau tidak di tahun mendatang; (2) memberikan data tentang jumlah kebutuhan komponen *casting* kompresor PT. SANYO Indonesia dan membandingkannya dengan banyaknya permintaan ke PT. Jaya Indah Casting serta peluang untuk mendapatkan tambahan order; (3) mengidentifikasi para pesaing yang memasok produk sejenis dan melakukan pemantauan terhadap produk yang dihasilkan sebagai bahan evaluasi; (4) mengidentifikasi dan mengevaluasi sistem yang telah dijalankan di *internal* perusahaan dan dampak bagi pelanggan; (3) menghasilkan sistem dan metode yang lebih baik untuk direkomendasikan ke manajemen agar dapat bersaing dengan pemasok lain di PT. SANYO Indonesia sehingga meningkatkan volume produksi.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait diantaranya sebagai berikut: (1) Bagi perusahaan, diharapkan penelitian ini dapat memberikan alternatif dalam rangka perbaikan dan penyempurnaan proses di *internal* untuk mengoptimalkan kapasitas produksi serta rencana strategi menghadapi pesaing; (2) Bemberikan kesempatan besar bagi penulis untuk menambah dan memperluas pengetahuan dalam penyusunan strategi yang diterapkan di industri manufaktur; (3) Bagi pihak lain, dapat meningkatkan pengetahuan serta wawasan dalam melihat peluang di pasar dan strategi yang akan dipakai perusahaan demi memenangkan persaingan.

Rumusan dan Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini adalah “strategi bersaing PT. Jaya Indah Casting untuk mengoptimalkan kapasitas produksi”. Hal-hal yang akan dibahas dalam tulisan ini adalah strategi perusahaan untuk mendapatkan tambahan order di PT. SANYO Indonesia sebagai target utama agar kapasitas produksi terpasang dapat dioptimalkan.

Penulis membatasi ruang lingkup perumusan pada penetrasi pasar di PT. SANYO Indonesia karena jenis dan jumlah komponen kompresor yang dibutuhkan cukup banyak mengingat PT. Jaya Indah Casting bukan satu-satunya pemasok produk *casting* di perusahaan itu; ada beberapa kompetitor lain dengan bidang bisnis sama menjalin kerja sama dengan *customer*. Apabila produk yang selama ini diproduksi oleh pesaing dapat diambil alih, volume produksi dipastikan meningkat tajam. Pertimbangan lain perusahaan tidak mengeluarkan *cost* lebih untuk investasi pola, alat-alat, uji coba dan sebagainya apabila tipe produk yang dibuat hampir sama.

Analisis permasalahan akan dibatasi dalam ruang lingkup sebagai berikut: (1) Pemakaian data *internal*, antara lain: permintaan *customer*, harga jual produk *casting* kompresor, keuangan perusahaan, karyawan, permintaan pelanggan dan persentase *No Good* (NG) diambil di atas tahun 2000; (2) Data kompetitor akan diambil melalui PT. SANYO Indonesia dan hanya kompetitor yang masih aktif di tahun 2005 ke atas; (3) Data struktur organisasi, *survey* kepuasan pelanggan dan pelaksanaan perawatan peralatan utama yang dilakukan oleh PT. Jaya Indah Casting menggunakan kondisi terakhir (awal tahun 2006).

Landasan Teori

Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana, yang didesain untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Karena manajemen strategis mencakup pengambilan keputusan jangka panjang, berorientasi masa yang akan datang dan rumit, serta memerlukan sumber-sumber daya yang diperlukan, partisipasi manajemen puncak menjadi penting.

Manajemen strategis adalah proses tiga deretan bertingkat yang meliputi perencanaan tingkat korporat, usaha dan fungsional, serta personal pendukung. Pada tingkat yang lebih bawah, aktivitas-aktivitas strategis ditunjukkan lebih khusus, sempit, jangka pendek, dan berorientasi tindakan dengan resiko yang lebih rendah, akan tetapi kesempatan yang lebih kecil untuk pengaruh yang dramatis.

Lingkungan Eksternal (*External Environment*)

Ada banyak faktor eksternal yang mempengaruhi pilihan arah dan tindakan suatu perusahaan dan akhirnya struktur organisasi serta proses *internalnya*. Faktor-faktor ini yang dinamakan *lingkungan eksternal*, dapat dibagi menjadi sub-kategori yang saling berkaitan: faktor-faktor dalam lingkungan *jauh* (*remote*), faktor-faktor dalam lingkungan *industri* dan faktor-faktor dalam lingkungan operasional. Secara bersama-sama, faktor-faktor ini merupakan landasan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dalam lingkungan bersaingnya. Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, seperti: ekonomi, sosial, politik, teknologi dan faktor ekologi.

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi. Baik di tingkat nasional maupun internasional, perusahaan harus mempertimbangkan ketersediaan kredit secara umum, tingkat penghasilan yang dapat dibelanjakan (*disposable income*), serta kecenderungan belanja masyarakat (*propensity to spend*). Suku bunga primer, laju inflasi serta kecenderungan pertumbuhan PNB merupakan faktor-faktor ekonomi lain yang harus pula dipertimbangkan. Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini dan gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan, yang berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnik. Faktor politik berkaitan dengan arah dan stabilitas yang menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan. Kendala politik dikenakan atas perusahaan melalui keputusan tentang perdagangan yang adil, undang-undang antitrust, program perpajakan, ketentuan upah minimum, kebijakan tentang polusi dan penetapan harga, batas administratif dan banyak lagi tindakan yang dimaksudkan untuk melindungi pekerja, konsumen, masyarakat umum dan lingkungan. Faktor teknologi dapat mempunyai dampak segera dan dramatik atas lingkungan perusahaan. Terobosan teknologi dapat membuka pasar dan produk baru yang canggih atau dapat juga mempersingkat usia fasilitas produksi. Faktor ekologi dalam tahun 1990-an paling menonjol dalam lingkungan jauh seringkali adalah hubungan timbal balik antara bisnis dan ekologi. Istilah *ekologi* mengacu pada hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya dengan udara, tanah dan air yang mendukung kehidupan mereka. Ancaman terhadap ekologi pendukung kehidupan kita yang utamanya disebabkan oleh kegiatan manusia dalam suatu masyarakat *industrial* biasanya dinamakan *polusi*.

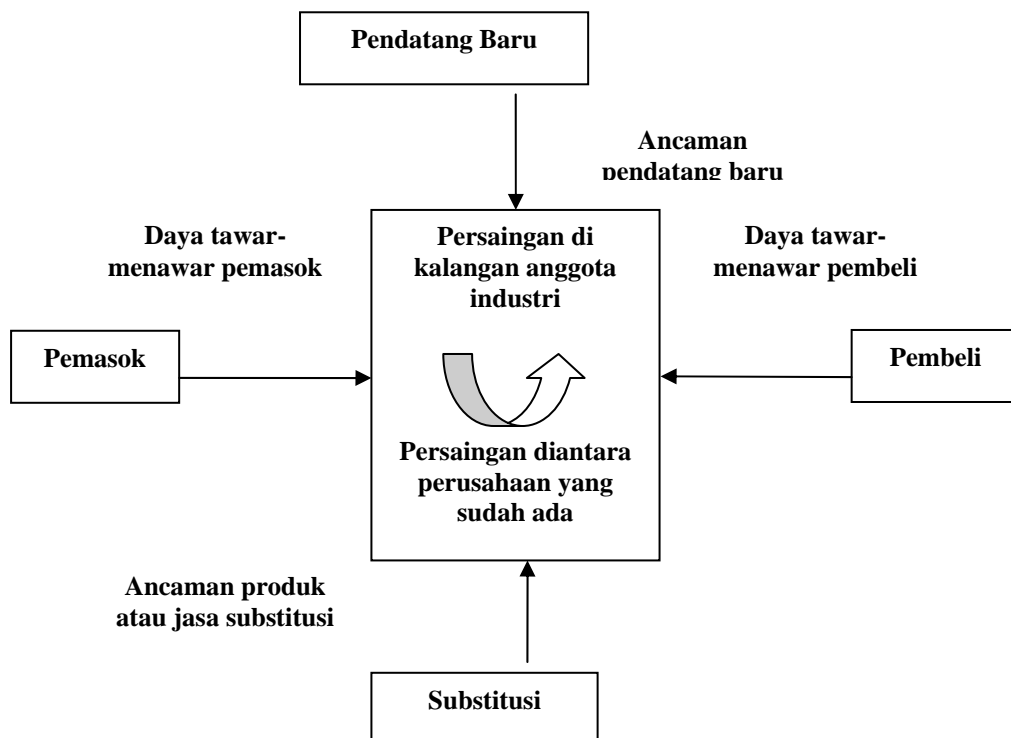
Lingkungan Industri (*Industry Environment*)

Buku dari guru besar Harvard University, Michael E. Porter yang berjudul *Competitive Strategy* ‘strategi bersaing’ mendorong konsep lingkungan industri ke permukaan pemikiran strategi dan perencanaan usaha. Inti dari buku tersebut adalah Porter menjelaskan lima kekuatan yang membentuk kompetisi dalam industri (*competitive forces*) (Gambar 2), yaitu: (1) ancaman pendatang baru (*the threat of new entrants*); (2) daya tawar pelanggan (*the bargaining power of customer*); (3) daya tawar pemasok (*the bargaining power of pemasok*); (4) ancaman produk atau jasa substitusi (*the threat of substitute products or services*); (5) persaingan di antara kontestan yang ada (*the jockeying among current contestants* atau *rivalry among existing firms*). Kerangka kerja Porter yang didefinisi dengan baik membantu manajer strategis mengaitkan pengaruh dari faktor-faktor “remote” terhadap akibat yang dihasilkan pada lingkungan operasi perusahaan.

Untuk menyusun rancangan strategi menghadapi kekuatan-kekuatan ini dan tumbuh, suatu perusahaan harus memahami cara kerja kekuatan-kekuatan tersebut dalam industri dan pengaruh mereka terhadap perusahaan dalam situasi tertentu.

Intisari formulasi strategi adalah menanggulangi persaingan. Tetapi sering sekali kita memandang persaingan terlalu sempit dan terlalu pesimistik. Meskipun kadang-kadang para eksekutif mengatakan sebaliknya, persaingan yang tajam dalam suatu industri bukanlah hal yang kebetulan atau nasib buruk.

Tambahan lagi, dalam perjuangan untuk memperoleh bagian pasar (*market share*), persaingan tidak hanya terjadi di antara sesama peserta persaingan. Persaingan dalam suatu industri berakar pada situasi ekonomi yang mendasarinya, dan kekuatan persaingan yang ada tidak hanya berupa peserta persaingan atau perusahaan yang sudah ada dalam industri tersebut. Pelanggan (pembeli), pemasok, calon pendatang baru, dan produk substitusi (pengganti) semua merupakan “peserta persaingan” yang dapat penting atau aktif bergantung pada industrinya.



Gambar 2. Lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri (Michael E. Porter, 1985)

Kekuatan gabungan dari faktor-faktor ini menentukan potensi laba suatu industri. Persaingan dalam industri dapat tajam seperti ban, kaleng logam dan baja, yang para anggotanya tidak menikmati ROI tinggi, atau sedang-sedang saja seperti dalam industri jasa dan peralatan perminyakan, minuman ringan dan kebutuhan kamar mandi, yang para anggotanya masih berpeluang menikmati laba sangat tinggi.

Kekuatan Pemicu (*Driving Forces*)

Perubahan industri dan kondisi persaingan menyebabkan kekuatan-kekuatan saling menarik atau menekan peserta industri untuk mengubah tindakan mereka. Kekuatan pemicu mempunyai pengaruh paling besar dengan berbagai macam perubahan dalam struktur industri dan lingkungan persaingan. Beberapa kekuatan pemicu berasal dari lingkungan makro perusahaan dan beberapa berasal dari dalam industri dan lingkungan persaingan (Thompson and Strickland III, 2005).

Faktor Kunci Keberhasilan (*Key Success Factors*)

Analisis industri termasuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkaitan dengan partisipasi yang berhasil dalam industri tertentu. Penentu kunci keberhasilan dalam suatu industri dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan *internal* suatu perusahaan. Dengan meneliti pesaing industri, dan juga kebutuhan pelanggan, struktur industri vertikal, saluran distribusi, biaya, hambatan untuk masuk, ketersediaan substitusi dan pemasok, manajer strategi berusaha menentukan apakah kemampuan *internal* perusahaan sekarang menggambarkan kekuatan atau kelemahan dalam area bersaing yang baru (Thompson and Strickland III, 2005).

Internal Perusahaan

Formulasi suatu strategi yang efektif adalah berdasarkan suatu definisi yang jelas mengenai misi perusahaan, suatu nilai yang tepat dari lingkungan eksternal, dan suatu analisis *internal* yang mendalam dari perusahaan. Paling sedikit ada 3 ramuan yang kritikal terhadap keberhasilan suatu strategi, yaitu: (1) Strategi harus konsisten dengan kondisi dalam lingkungan kompetitif; (2) Strategi harus menempatkan persyaratan yang realistis dari kemampuan *internal* perusahaan. Dengan kata lain, pengejaran peluang pasar perusahaan harus berdasarkan tidak hanya pada eksistensi dari peluang demikian, akan tetapi juga pada kekuatan *internal* penting perusahaan; (3) Strategi harus secara hati-hati dilaksanakan.

Total Customer Satisfaction (TCS)

Meningkatnya tuntutan pelanggan, berkembangnya teknologi dan derasnya penyebaran informasi, makin terlindunginya pelanggan dengan undang-undang konsumen, ketatnya kompetisi di industri sejenis bahkan substitusinya, menyebabkan perusahaan suka atau tidak suka mulai banyak ingin tahu dan mempelajari lebih lanjut filosofi, prinsip, metode dan teknik Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan (*Customer Service and Satisfaction*). Berdasarkan pengamatan, cukup mengejutkan bahwa beberapa tahun terakhir ini justru banyak perusahaan manufaktur (pabrik) yang mulai berkenalan secara *in-deep* dengan *Customer Service*.

Disadari kemudian bahwa dengan percepatan informasi dan teknologi, akan mudah menyamai suatu produk, baik barang maupun jasa dan akan sangat melelahkan ke depannya apabila perusahaan juga harus terus bertarung dalam hal harga (*price*). Dengan menawarkan produk-produk yang akhirnya relatif *basic* (karena perusahaan lain juga menawarkan barang/jasa yang sama), senjata yang lain adalah pelayanan. Pelayanan yang efektif harus didukung oleh tiga faktor kunci, yaitu: (1) *Product* – nilai ekonomis dan *features* yang bermanfaat (*beneficial*) bagi pelanggan; (2) *Delivery System* – standar operasi dan interaksi penyampaian produk pelanggan; (3) *People* – kompetensi, sikap dan penampilan serta kredibilitas para staf yang berinteraksi dengan pelanggan.

Total Customer Satisfaction (TCS) adalah sistem manajemen yang melibatkan setiap orang dalam organisasi untuk mencapai: solusi permasalahan pelanggan, kepuasan pelanggan baik luar maupun dalam, menyenangkan (*delighting*) pelanggan serta usaha yang tetap menguntungkan. Adapun standar pelayanan (*service*) dapat dilakukan dengan metode SMART (*specific, measurable, achievable, relevant to customer, time bound*). *Specific* dapat dimaksudkan bahwa pelayanan kepada pelanggan harus jelas dan tepat. *Measurable* berarti pelayanan kepada pelanggan dapat diukur besarnya jumlah dan sasaran. *Achievable* berarti target yang ditetapkan cukup ketat tetapi masih memungkinkan dicapai. *Relevant to customer* dapat diartikan bahwa pelayanan yang diberikan harus sesuai dengan pelanggan yang dimaksud. *Time bound* berarti pelayanan ke pelanggan harus tepat waktu.

SERVQUAL

SERVQUAL merupakan kepanjangan dari *service quality* (Parasuraman and Berry), yaitu suatu model untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. *SERVQUAL* digunakan oleh banyak perusahaan di berbagai jenis industri dalam melakukan pengukuran terhadap pelayanan yang dilakukan. Hasil pengukuran (secara eksternal dan *internal*) ini nantinya akan menentukan sudah seberapa baik performansi masing-masing bagian di perusahaan dalam memuaskan pelanggan eksternal dan *internal* masing-masing.

Kriteria pengukuran yang dilakukan terhadap efektivitas standar pelayanan yang diterapkan/dilakukan oleh para staf perusahaan adalah: (1) keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan perusahaan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan akurat; (2) ketanggapan (*responsiveness*), yaitu keinginan para staf perusahaan membantu pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap/sigap; (3) jaminan (*assurance*), yaitu mencakup pengetahuan, kemampuan, dan sifat dapat dipercaya, sehingga bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan yang dimiliki para staf perusahaan; (4) empati (*emphaty*), yaitu kemudahan dalam berhubungan/ berkomunikasi, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan dari para staf perusahaan; (5) sarana/prasarana (*tangibles*) adalah tampilan dari fasilitas fisik, peralatan, karyawan dan materi/sarana lainnya di perusahaan.

Strategi Lokasi

Keputusan lokasi sering bergantung kepada tipe bisnis. Untuk keputusan lokasi industri, strategi yang digunakan biasanya adalah strategi untuk meminimalkan biaya. Keputusan lokasi tidak sering dilakukan oleh perusahaan, biasanya karena permintaan telah melebihi kapasitas pabrik yang ada, atau karena adanya perubahan produktivitas tenaga kerja, valuta asing, biaya-biaya dan sikap masyarakat sekitar.

Reparasi, Pemeliharaan dan Penggantian

Kelancaran produksi dan operasi memerlukan dukungan reparasi, pemeliharaan dan penggantian terhadap aktiva tetap yang memadai. Keterlambatan pemeliharaan dalam jangka pendek mungkin kelihatan dapat menghemat biaya tetapi dalam jangka panjang mengakibatkan aktiva tetap cepat rusak yang mengakibatkan pula biaya reparasi yang lebih besar dan mungkin harus cepat dilakukan penggantian.

Pemeliharaan preventif diperlukan secara layak untuk mencegah terjadinya kerusakan yang fatal. Reparasi seringkali mengganggu kelancaran kegiatan produksi dan operasi tetapi keadaan ini tidak dapat ditunda atau dihindarkan karena aktiva tersebut jika tidak direparasi tidak dapat dipakai sesuai fungsinya. Penggantian aktiva tetap untuk produksi dan operasi menyangkut dua masalah pokok, yaitu: kapan akan dilakukan penggantian dan memilih aktiva tetap pengganti.

METODE PENELITIAN

Metode Pengumpulan Data

Studi Pustaka

Studi kepustakaan dilakukan dengan cara mempelajari berbagai sumber pustaka seperti buku-buku teks, literatur, jurnal, surat kabar dan makalah yang terkait dengan masalah penelitian sebagai bahan yang akan digunakan dalam penulisan.

Studi Lapangan

Pengumpulan data dilakukan melalui: (1) pengamatan dan wawancara (*interview*) terhadap para pejabat pengambil keputusan serta pelaksana di lapangan berupa gambaran atau uraian mengenai strategi yang diterapkan PT. Jaya Indah Casting; (2) peninjauan dan pengamatan proses produksi di PT. SANYO Indonesia untuk memastikan kualitas produk yang telah dikirim dan membandingkannya dengan produk pesaing; (3) pengajuan pertanyaan langsung kepada operator dan atasan di lapangan berbagai macam keluhan serta kekurangan agar dapat diperbaiki secepatnya.

Jenis Data

Ada dua jenis data yang digunakan dalam pengumpulan data. Pertama, data primer, yaitu data atau keterangan hasil pengamatan dan wawancara langsung maupun lewat *telephone* dengan narasumber serta pejabat PT. Jaya Indah Casting, PT. SANYO Indonesia atau perusahaan lain yang bidang usahanya sejenis sebagai pembanding tentang kondisi pasar, jumlah produksi dan kualitas produk. Kedua adalah data sekunder. Sumber data ini dapat digolongkan menjadi sumber informasi *internal* (organisasional) dan eksternal. Sumber *internal* merupakan data yang berasal dari *database* PT. Jaya Indah Casting baik yang berbentuk laporan jumlah produksi, kualitas produk, dokumen rapat tinjauan kontrak, catatan survei kepuasan pelanggan, struktur organisasi dan kebijakan perusahaan, laporan keuangan perusahaan dan catatan lainnya yang relevan. Sedangkan data eksternal berasal dari Badan Pusat Statistik (BPS), Electronic Marketer Club (EMC), Departemen Perindustrian dan Perdagangan (Depperindag), Gabungan Pengusaha Elektronik (Gabel) dan PT. SANYO Indonesia yang dianggap tidak rahasia bagi perusahaan.

Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu membandingkan teori-teori tentang strategis manajemen dengan praktek yang sedang diterapkan oleh perusahaan untuk menentukan sampai sejauh mana kesenjangan atau kelemahan dan kelebihan strategi perusahaan. Apabila terjadi kelemahan atau kesenjangan akan diidentifikasi serta dicari penyebabnya kemudian diberikan pemecahan untuk perbaikan sistem dan prosedur penetapan strategi perusahaan yang diteliti. Secara terinci, metode analisis dilakukan dijelaskan pada paragraph berikutnya.

Pertama, analisis *customer expectation*, yaitu: (1) analisis terhadap harapan pelanggan dan apa yang dilakukan oleh para pesaing di setiap segmen terkait dengan harapan pelanggan tersebut. Adapun alat analisisnya berupa studi banding kompetitor (Benchmarking), yaitu melihat apa yang dilakukan oleh perusahaan pesaing di bidang *casting* produk komponen kompresor (di setiap segmennya), sehingga kita dapat memperlakukan pelayanan kita relatif sama atau lebih sedikit, sekaligus menjaga dinamikanya; (2) analisis terhadap pengaruh lain yang dapat membentuk/mengubah harapan atau ekspektasi pelanggan di setiap segmen tersebut. Adapun alat analisisnya berupa SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*) terhadap apa yang selama ini telah menjadi kekuatan dan kelemahan PT. Jaya Indah Casting dalam pelayanan, serta melihat berbagai peluang untuk dapat memberikan yang lebih/berbeda di mata pelanggan, sekaligus ancaman datangnya pesaing baru atau pesaing lama dengan strategi baru.

Kedua, analisis *process capability*, yaitu: (1) analisis kapabilitas proses dan pemetaannya (*process mapping*) di perusahaan saat ini. Alat analisis yang digunakan adalah *process mapping*, yaitu memahami urutan-urutan proses inti serta keterkaitannya satu sama lain di dalam perusahaan sehingga dapat ditentukan sampai seberapa jauh suatu pelayanan dapat diberikan kepada pelanggan dan menghindari terjadinya *over promised* yang dapat berbuntut kepada ketidakpuasan pelanggan; (2) analisis fleksibilitas proses terkait dengan seberapa bebas/fleksibelnya mengubah/memperbaiki performansi proses yang telah ada tersebut. Alat analisis yang digunakan adalah *contingency plan (Worstcase scenario)*, yaitu melihat kembali di lapangan apakah sistem, prosedur dan instruksi kerja yang ada dapat beradaptasi dengan perubahan serta memiliki fleksibilitas untuk hal/kejadian yang tidak terduga sebelumnya. Apakah pada saat hal/kejadian tersebut muncul, terjadi penurunan standar pelayanan yang signifikan?

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis dan penilaian lingkungan (*environment assessment*) perusahaan multinasional seperti PT. Jaya Indah Casting lebih rumit daripada perusahaan domestik karena harus menilai beberapa lingkungan secara bersamaan. Sekumpulan faktor-faktor lingkungan eksternal, lingkungan industri, kekuatan pemicu dan faktor kunci keberhasilan mempengaruhi pemilihan arah dan tindakan suatu perusahaan, akhirnya berdampak pada struktur organisasi dan proses *internalnya*. Akurasi analisis metode kuantitatif dan kualitatif dalam peramalan masih diperdebatkan dan kebanyakan riset masih memenangkan model kuantitatif, tetapi perbedaan hasil yang diperoleh kedua metode ini seringkali tipis saja. Beberapa model analisis yang dipakai untuk meramal faktor-faktor di atas adalah:

Analisis SWOT

Secara keseluruhan analisis ini menyoroti peranan sentral bahwa identifikasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan berperan dalam pencarian strategi yang efektif oleh perusahaan. Peluang dan ancaman eksternal secara sistematis dibandingkan dengan kekuatan dan kelemahan *internal* dalam pendekatan yang terstruktur. Walaupun analisis SWOT menyoroti peranan dari analisis *internal* dalam mengidentifikasi strategi-strategi yang sehat, analisis SWOT tidak menjelaskan bagaimana manajer mengidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan *internal*.

Analisis Internal

Analisis *internal* sebagai suatu proses yaitu menggambarkan profil perusahaan sebagai proses yang mempunyai beberapa langkah, antara lain: identifikasi dan penilaian faktor-faktor *internal* strategis serta membandingkan dengan faktor-faktor yang berhasil dalam industri. Adapun alat-alat analisis yang digunakan adalah: (1) Studi banding kompetitor (*benchmarking*), dipakai untuk menganalisis pendekatan pelanggan baru dan tantangan untuk meraih kualitas standar internasional; (2) *process mapping*, dipakai untuk menganalisis tantangan ke bidang baru dan produk baru, pemberian pelayanan kepuasan pelanggan dan lokasi; (3) *contingency plan*, dipakai untuk menganalisis tantangan untuk meraih kualitas standar internasional, pemberian pelayanan kepuasan pelanggan dan peralatan utama.

Analisis Lingkungan Eksternal

Ada beberapa faktor eksternal yang saling berinteraksi antara satu dengan lainnya sehingga mempengaruhi proses atau operasi keputusan strategi industri di bidang kulkas dan AC serta perusahaan pengecoran logam (*casting*) produk komponen kompresor selaku pemasok. Analisis dan diagnosis lingkungan eksternal memberikan waktu kepada para penyusun strategi untuk mengantisipasi kesempatan-kesempatan dan merencanakan tanggapan atau reaksi terhadap lingkungan tersebut.

Faktor-faktor yang bersumber dari luar seperti: ekonomi, politik, ekologi dan teknologi biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional perusahaan. Lingkungan ini memberikan kesempatan-kesempatan, ancaman-ancaman dan kendala bagi perusahaan, akan tetapi jarang suatu perusahaan tunggal mempunyai pengaruh timbal balik yang berarti.

Faktor Ekonomi

Glueck menyatakan bahwa keadaan ekonomi pada saat sekarang dan dalam masa depan dapat mempengaruhi nasib baik dan strategi perusahaan. Berbagai faktor ekonomi yang spesifik harus dianalisis perusahaan meliputi: tingkat siklus bisnis, trend inflasi atau deflasi harga barang dan jasa, kebijakan moneter, tarif bunga dan devaluasi atau revaluasi serta kebijakan perpajakan. Setiap elemen faktor ekonomi tersebut dapat membantu atau merintangai pencapaian tujuan dan kesuksesan atau kegagalan perusahaan (Supriyono, 1993, *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*). Permintaan produk elektronika di Indonesia khususnya kulkas dan AC diproyeksikan akan terus meningkat dari tahun ke tahun. Hal tersebut ditunjukkan pada perkembangan permintaan dari tahun 2000 sampai tahun 2005 berikut ini:

Tabel 1 *Permintaan Kulkas dan AC di Indonesia Tahun 2000 - 2005*

Jenis	Satuan	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Kulkas	Unit	768.000	953.270	1,5 Juta	1,6 Juta	1,944 Juta	1,9 Juta
AC	Set	28.538	24.680	400.000	400.000	898.000	1 Juta

Sumber: Depperindag, Gabel, EMC dan BPS (*diolah*)

Puncak permintaan tertinggi terjadi pada tahun 2004, sedangkan tahun 2005 jumlah permintaan masih tinggi tetapi jumlah order pada kuartal keempat cenderung turun karena laju inflasi yang tinggi sekitar 17,11% dan menyebabkan kelesuan ekonomi nasional serta berdampak langsung bagi perusahaan sehingga tingkat penjualan menurun.

Seperti yang diperkirakan banyak kalangan, isu kenaikan harga bahan bakar minyak (BBM) yang resmi diberlakukan pemerintah per 1 Oktober 2005 begitu sangat dirasakan industri elektronik. Berdasarkan data Electronic Marketer Club (EMC) penjualan sejumlah produk elektronik turun drastis terjadi sampai kuartal pertama tahun 2006 akibat melemahnya daya beli masyarakat. Pada bulan Januari 2006 menurun signifikan antara 6,2% sampai 25,1%, produk penyejuk udara (*air conditioner*) mencapai jumlah terbesar. Bulan Januari 2005 penjualan AC tercatat mencapai 55.784 unit, sedangkan pada bulan yang sama tahun 2006 merosot sampai 25,1% menjadi 41,784 unit. Penjualan kulkas pada bulan Januari 2006 sebanyak 118.970 unit atau menurun 12,2% dibandingkan bulan yang sama tahun 2005 sebesar 135.570 unit.

Kenaikan harga BBM telah mengakibatkan inflasi hingga dua digit yang menyebabkan tidak ada peningkatan pendapatan perusahaan bahkan sebaliknya mulai terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK). Melemahnya daya beli masyarakat dan pergeseran perilaku konsumtif konsumen menjadi lebih hemat dan memprioritaskan kebutuhan primer dibandingkan non primer merupakan salah satu penyebab menurunnya penjualan karena selama ini mayoritas pelaku usaha lebih memfokuskan pemasaran di dalam negeri dibandingkan ekspor. Beberapa pelaku usaha memang telah mengubah strategi bisnisnya dengan meningkatkan ekspor. Mengubah pasar merupakan langkah yang paling tepat untuk mengatasi kondisi tersebut namun sangat disayangkan jika potensi pasar elektronik lokal masih sangat besar tidak termanfaatkan dengan baik karena penetrasi produk masih sangat rendah. Berdasarkan data Gabungan Pengusaha Elektronik (Gabel) kepemilikan kulkas di masyarakat masih berkisar 15% dan penyejuk ruangan (AC) sebesar 15% juga. Melihat potensi pasar yang masih besar beberapa pabrikan seperti: SANYO, Sharp, LG Electronics Indonesia, Toshiba, Panasonic dan Samsung memutuskan untuk menjadikan Indonesia sebagai basis produksi.

Industri pengecoran logam yang membuat komponen *casting* kompresor AC dan kulkas merek SANYO serta merek lainnya sangat merasakan dampaknya. Salah satu upaya industri menggairahkan pasar domestik dan mendorong konsumen membelanjakan dananya adalah menurunkan harga. Di tengah-tengah meningkatnya biaya produksi yang tinggi maka hal itu tentu menjadi sulit dilakukan. Tarif listrik untuk konsumen bisnis dan industri secara rata-rata lebih tinggi dibandingkan dengan negara-negara tetangga begitu pula harga bahan baku yang semakin mahal.

Faktor Politik

Faktor-faktor politik menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan pengecoran logam komponen kompresor kulkas dan AC. Arah dan stabilitasnya menjadi pertimbangan penting dalam merumuskan strategi perusahaan. Salah satu isu politik yang hangat pada masyarakat konsumen adalah perlindungan konsumen, ketenagakerjaan, perlindungan dan pelestarian lingkungan hidup serta peraturan-peraturan pemerintah.

Untuk meningkatkan perlindungan konsumen, mulai bulan Juni 2004 pemerintah telah menerapkan Standar Nasional Indonesia (SNI) untuk lima produk, antara lain: mesin cuci, seterika listrik, pompa air, lemari es (kulkas) serta perangkat audio video. Diakui penerapan tersebut belum maksimal terbukti sampai tahun 2006 masih banyak produk elektronik selundupan (illegal) dari Cina dan sejumlah negara-negara ASEAN. Produk selundupan dijual dengan harga yang jauh lebih rendah dari harga produk dalam negeri. Maraknya produk illegal menyebabkan pabrikan dalam negeri menurunkan produksinya. Gabungan Elektronik mendesak pemerintah segera menerapkan SNI wajib untuk produk elektronik paling lambat tahun 2008 sebelum pasar bebas Organisasi Perdagangan Dunia (WTO) tahun 2010.

Undang-undang tenaga kerja dianggap oleh dunia usaha pada umumnya sangat berpihak kepada pekerja tidak segera diubah pemerintah. Titik lemah materi undang-undang tersebut masih sering dipakai sebagai celah Serikat Pekerja dalam memenuhi tuntutan hak karyawan daripada melaksanakan kewajiban semestinya. Ketentuan upah minimum yang harus dinaikkan setiap tahun merupakan beban tersendiri bagi perusahaan karena tidak diikuti peningkatan etos kerja beberapa karyawan. Kelonggaran peraturan bagi buruh untuk mengajukan protes dan demonstrasi turut serta melengkapi hambatan kemajuan perusahaan.

Faktor Ekologi

Ancaman terhadap ekologi yang utama disebabkan oleh kegiatan manusia dalam suatu masyarakat *industrial* biasa dinamakan polusi. Sebagai penyebab utama polusi ekologis, bisnis sekarang memikul tanggung jawab untuk meniadakan hasil samping beracun dari proses manufaktur dan membersihkan kembali lingkungan yang telah tercemar. Masalah utama yang dihadapi PT. SANYO Indonesia adalah pemakaian freon (CFC R-22) yang terdapat dalam instalasi pendingin kompresor lemari es/kulkas dan AC termasuk bahan yang tidak ramah lingkungan. Mengacu pada 'Kyoto Protokol', Chlorofluorocarbon (CFC) termasuk zat yang dapat merusak lapisan ozon yang harus dieliminasi dan diganti dengan zat kimia lainnya. Tidak sedikit anggaran yang dikeluarkan perusahaan untuk melakukan penelitian agar memperoleh bahan pengganti. Kesimpulan sementara didapatkan bahwa untuk mengganti freon harus mengubah instalasi kompresor. Hal ini akan menjadi ancaman bisnis bagi PT. SANYO Indonesia maupun PT. Jaya Indah Casting dan pemasok lainnya. Diperlukan *cost* yang tinggi dan waktu lama untuk merealisasikannya. Salah satu solusi pemerintah yang cukup melegakan adalah diperbolehkannya penggunaan jenis freon 'musi biru' produksi PT. Pertamina.

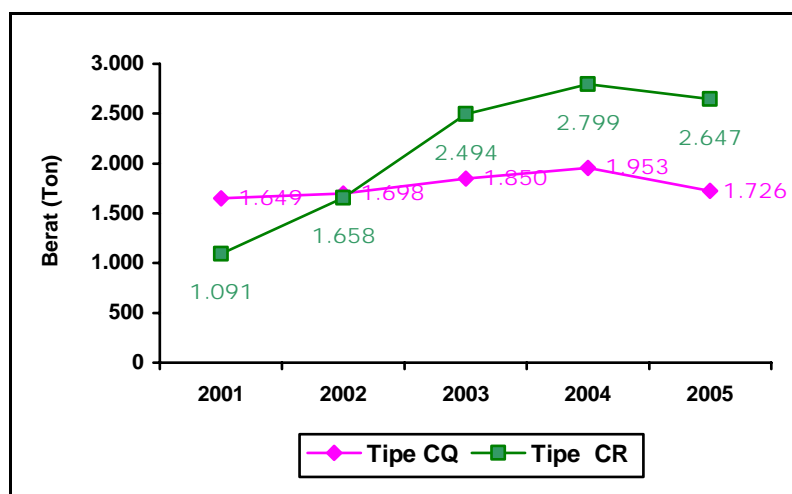
Menurut Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Limbah Bahan Berbahaya dan Beracun (B3), terak (slag) yang dihasilkan dari tungku peleburan (furnace) pengecoran logam termasuk bahan berbahaya. Hasil uji laboratorium PT. SUCOFINDO menunjukkan

bahwa slag mengandung logam berat terutama As, Cr, Pb, Ni, Cd, Th dan Zn yang mencemari udara serta membahayakan kesehatan manusia. Di PT. Jaya Indah Casting penanganan limbah beracun ini membutuhkan kerja sama dengan Pemerintah Daerah (Pemda) Bekasi dan perusahaan rekanan agar dapat dipergunakan kembali (reuse). Sampai saat ini baru sebatas dipakai sebagai pengeras jalan dan penimbun tanah berlobang oleh subkontraktor.

Faktor Teknologi

Upaya menghindari keusangan dan mendorong inovasi, perusahaan *casting* produk komponen kompresor kulkas dan AC harus mewaspadai perubahan teknologi yang mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat membuka kemungkinan terciptanya produk baru, penyempurnaan produk yang sudah ada atau penyempurnaan dalam teknik produksi dan pemasaran.

Berbagai inovasi kompresor kulkas maupun AC produksi PT. Hitachi dan PT. Matsushita yang semakin maju mengharuskan PT. SANYO Indonesia melakukan terobosan teknologi jika tidak ingin tertinggal. Penyempurnaan produk dari tipe lama compressor quiet (CQ) menjadi tipe baru compressor rotary (CR) dimaksudkan untuk memenangkan persaingan di pasar dan menambah usia kelangsungan hidup perusahaan. Bagi pemasok komponen *casting* kompresor perubahan produk *customer* akan menambah *cost* untuk mengganti pola (*pattern*) baru serta uji coba (*trial*), sedangkan beberapa model lama mulai jarang digunakan. Kenyataan menunjukkan bahwa tipe kompresor model baru (CR) lebih bisa bersaing dan banyak diminati konsumen di pasar domestik. Keinginan pasar memiliki kulkas dan AC merek SANYO tipe baru lebih besar sejak tahun 2003 ke atas, sementara itu keinginan konsumen terhadap tipe lama semakin berkurang. Perbandingan jumlah order antara tipe CQ dan tipe CR ke PT. Jaya Indah Casting selama lima tahun terakhir sebagai berikut (Gambar 3):



Gambar 3. Grafik Perbandingan Order Tipe CQ dan CR (Sumber: PT. Jaya Indah Casting)

Analisis Lingkungan Industri

Sifat dan derajat persaingan dalam suatu industri bergantung pada lima kekuatan atau faktor, yaitu: ancaman pendaatang baru, ancaman produk pengganti atau substitusi (jika ada), daya tawar-menawar pembeli (pelanggan), daya tawar-menawar pemasok dan pertarungan di antara para anggota industri (peserta persaingan). Tindakan untuk menyusun rancangan strategi menghadapi kekuatan-kekuatan yang tumbuh, suatu perusahaan harus memahami bagaimana cara kerja kekuatan-kekuatan tersebut dalam industri dan bagaimana pengaruh mereka terhadap perusahaan dalam situasi tertentu (Thompson and Strickland III, 2005).

Ancaman Pendatang Baru

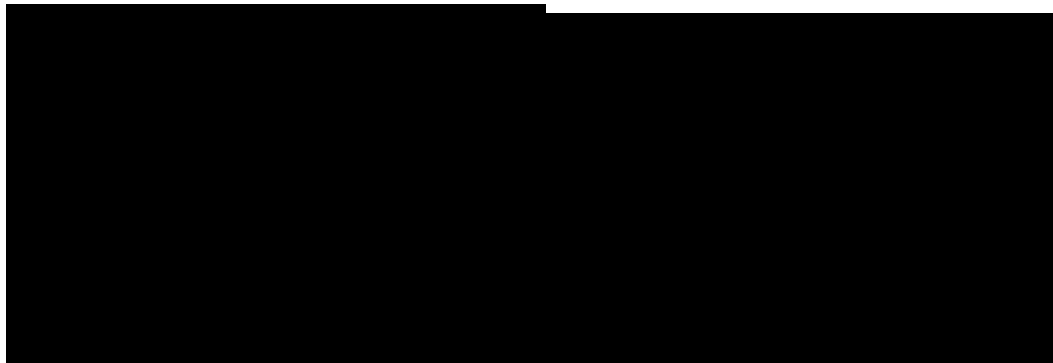
Komponen *casting* kompresor termasuk produk yang rumit dan membutuhkan keahlian di bidang pengecoran logam (*foundry*). Perusahaan yang akan masuk di dalamnya harus memiliki skala ekonomis besar untuk berproduksi. Penelitian terhadap beberapa produk vital dilakukan cukup panjang karena masing-masing memiliki standar berbeda. Secara garis besar ada dua grade yang dipakai untuk memproduksi produk *casting* komponen kompresor merek SANYO, yaitu ferric carbon (FC) dan FC + Chrome. Investasi pola (*pattern*), biaya uji coba, training, Research and Development (RandD) menjadi pertimbangan besarnya modal yang dibutuhkan. Berdasarkan keterangan pimpinan PT. SANYO Indonesia, pabrikan yang intensif melobi untuk mengambil pasar adalah perusahaan besar lokal dan luar negeri. Pabrik *foundry* luar negeri lebih didominasi dari Cina karena memiliki keunggulan biaya yang tidak dimiliki calon pendatang baru lainnya, antara lain: kemudahan akses sumber bahan baku dan harga yang murah. Kebanyakan industri *foundry* nasional mendatangkan bahan baku dari Cina.

Ancaman Produk Pengganti

Dengan menetapkan batas harga tertinggi (*ceiling price*), produk substitusi membatasi potensi suatu industri. Jika industri tidak mampu meningkatkan kualitas produk atau mendiferensiasikannya, laba dan pertumbuhan industri dapat terancam. Semakin atraktif saling tukar harga-kinerja yang dijanjikan produk substitusi, makin berat tekanan yang dialami potensi laba industri. Di tengah-tengah maraknya merek di pasar dengan persaingan harga yang semakin ketat, industri machining dan perakitan (*assembly*) kulkas dan AC terus menekan harga *casting* untuk mempertahankan labanya. Sesuai hasil pengamatan, PT. SANYO Indonesia belum ada rencana menggunakan material pengganti karena perusahaan masih mendapat keuntungan dengan sistem sekarang.

Pembeli yang Kuat

Posisi pembeli atau pelanggan akan kuat apabila membeli dalam jumlah besar dan mengingat komponen yang dibeli sangat penting dan biaya yang dikeluarkan tinggi maka pelanggan sangat selektif dalam memilih pemasok. PT. SANYO Indonesia merupakan satu-satunya perusahaan penghasil kompresor kulkas dan penyejuk udara (AC) di Indonesia memiliki pelanggan besar di wilayah domestik seperti: PT. Sharp, PT. LG, PT. Samsung dan lain-lain serta ekspor ke SANYO Electric Co., Ltd., Jepang. Seiring perkembangan perusahaan dan kebutuhan konsumen, jumlah produksi yang dihasilkan semakin meningkat setiap tahun terbukti jumlah permintaan komponen *casting* ke pemasok semakin bertambah. Fluktuasi kebutuhan komponen *casting* PT. SANYO Indonesia dari tahun 2001–2005 digambarkan pada grafik berikut ini (Gambar 4):



Gambar 4. Grafik Permintaan Komponen *Casting* PT. SANYO Indonesia
(Sumber: PT. SANYO Indonesia (diolah)).

Banyaknya perusahaan *foudry* baik domestik maupun luar negeri akan membuat persaingan semakin ketat untuk memperoleh order di perusahaan tersebut. Sampai sekarang ketergantungan PT. Jaya Indah Casting dibanding pemasok lain sangat tinggi karena kuantitas order di atas 60%, akibatnya harga dapat ditekan, tuntutan kualitas dan pelayanan lebih besar. Permintaan pengurangan harga juga terjadi karena laba yang diterima rendah akibat kenaikan biaya produksi lainnya.

Pemasok yang Kuat

Pemasok bahan baku *scrap* besi baja (*steel scrap*) dapat memanfaatkan kekuatan tawar-menawarnya atas para anggota industri pengecoran logam dengan menaikkan harga. Meningkatnya permintaan *scrap* besi di pasar dalam negeri yang terjadi beberapa tahun terakhir ini, telah mendorong harga komoditas tersebut di pasaran. Akibatnya sepanjang tahun 2002 sampai pertengahan tahun 2004 harga *scrap* di pasar dalam negeri cenderung terus meningkat. Selama ini pasokan *scrap* besi baja di pasar dalam negeri berasal dari lokal dan produk impor. Namun karena pasokan dari lokal sangat terbatas maka sebagian besar masih tergantung dari pasokan impor. Dampaknya harga *scrap* di pasar lokal rawan sekali terhadap perubahan harga, khususnya disaat supply di pasar mengalami kelangkaan (lihat table 2).

Menurut Badan Pusat Statistik, terbatasnya pasokan *scrap* dari dalam negeri menjadikan impor terus berlangsung bahkan dalam tahun 1996 hingga tahun 2002 secara keseluruhan impor terus meningkat. Dalam periode tersebut penurunan impor hanya terjadi pada tahun 1998 dan 2002 saja (lihat Tabel 2).

Tabel 2 *Perkembangan Harga Scrap di Indonesia Tahun 2002 – 2004*

Tahun / Bulan	Harga (Rp/Kg)	Kenaikan (%)
2002 - Januari	1.050,00	-
2003 - Januari	1.250,00	19,0
- September	1.350,00	8,0
- Oktober	1.450,00	7,4
- Nopember	1.550,00	6,9
- Desember	1.650,00	6,5
2004 - Januari	1.950,00	18,2
- Pebruari	1.950,00	0,0

Sumber: Indocommercial, April 2004

Tabel 3 *Perkembangan Impor Scrap Indonesia Tahun 1996 – 1999*

Tahun	Volume (Ton)	Nilai (US\$)	Tahun	Volume (Ton)	Nilai (US\$)
1996	788.479	132.726	2000	1.263.206	136.708
1997	869.725	137.685	2001	1.437.824	138.317
1998	399.933	57.887	2002	1.317.831	131.589
1999	690.561	70.928	2003*)	615.619	60.790

Sumber: Badan Pusat Statistik Januari - Juni

Melihat potensi pasar *scrap* di pasar dalam negeri yang cukup besar, banyak pemasok luar negeri yang mencoba ikut memasarkan ke Indonesia. Pada tahun 2002 lalu misalnya, tidak kurang dari 31 pemasok ikut memasok *scrap* ke Indonesia. Lima negara diantaranya yang pasokannya paling besar adalah Jepang, Inggris, Belanda, Singapura dan Jerman.

Persaingan di antara Anggota Industri

Persaingan di kalangan anggota industri pensuplai komponen *casting* kompresor karena berebut posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, introduksi produk dan perang iklan. Persaingan pemasok komponen merek SANYO berasal dari lokal maupun luar negeri. Pemain lokal yang masih aktif sampai sekarang adalah PT. Jaya Indah *Casting* dan PT. Pakarti Riken

Indonesia (Parin), sedangkan pesaing asing datang dari Koyama *Casting Co.*, Ltd. (Jepang) dan Tomitsu (Malaysia). Di antara empat pabrik tersebut, PT. Parin dan Koyama *Casting Co.*, Ltd. memiliki keunggulan keahlian dan pengalaman karena usia yang lebih lama, dua sisanya masih relatif sejajar.

Sebelum ekspansi ke bidang lain, PT. Parin terkenal memproduksi peralatan berat dan galangan kapal. Koyama *Casting Co.*, Ltd., awalnya banyak memasok ke SANYO Electric Co.,Ltd., Hitachi, Matsushita di Jepang. Tomitsu mendominasi pengiriman produk merek SANYO di Malaysia. Pertumbuhan industri yang lambat dan permintaan yang terus merosot menyebabkan ketiganya mencari pasar lain. Menurut penjelasan pimpinan senior PT. SANYO Indonesia beberapa pemasok lama seperti Yamatai *Foundry Works*, Ltd., PT. Bina Usaha Mandiri Mizusawa (BUMM), PT. Morito Tjokro Gearindo (MTG) dapat tergeser posisi pasarnya sebelum tahun 2000. Tidak menutup kemungkinan peristiwa yang sama akan dialami PT. Jaya Indah *Casting* apabila tidak mampu bersaing atau minimal market share berkurang.

Analisis Kekuatan Pemicu

Perubahan kondisi industri *casting* penghasil produk komponen kompresor kulkas dan AC diakibatkan oleh kekuatan-kekuatan yang memicu peserta industri baik pesaing, pelanggan maupun pemasok. Beberapa kekuatan pemicu dapat berasal dari lingkungan makro dan berasal dari dalam industri serta lingkungan persaingan, yaitu: kenaikan global, perubahan menuju pertumbuhan industri jangka panjang, inovasi produk dan inovasi pemasaran.

Kenaikan Global

Kompetisi mulai mengalami pergeseran dari yang bersifat lokal atau nasional ke arah internasional dan mencari *customer* pasar luar negeri yang memiliki biaya produktivitas yang paling rendah (Thompson Jr & A.J. Strickland III, 2005). Beberapa perusahaan *foundry* atau *casting* mulai mencari pelanggan ke luar negeri ketika pasar dalam negeri sudah mulai penuh dan ketat.

Perubahan Menuju Pertumbuhan Industri Jangka Panjang

Pergeseran pertumbuhan dan penurunan industri pengecoran logam telah menjadi kekuatan pemicu akibat keseimbangan antara penyedia dan pembeli, masuk dan keluar serta karakter kekuatan persaingan. Banyaknya minat pembeli produk *casting* di pasar membawa dampak pelaku industri sejenis berupaya melangsungkan bisnisnya dalam waktu yang lebih panjang.

Inovasi Produk

Kompetisi industri *foundry* dalam memperkenalkan produk hasil inovasi baru atau hasil modifikasi akan membawa reaksi bagi lawan-lawannya. Kesuksesan produk baru biasanya akan menggeser posisi perusahaan yang masih memiliki produk lama di pasar.

Inovasi Pemasaran

Ketika perusahaan pengecoran logam telah menemukan jalan dalam memperkenalkan produknya maka akan menarik minat pembeli, meningkatkan diferensiasi produk dan menurunkan biaya per unit.

Analisis Faktor Kunci Keberhasilan

Faktor-faktor kunci keberhasilan pemasok produk *casting* komponen kompresor kulkas dan AC sangat tergantung dari kapabilitas, keterbatasan dan karakteristik dasar perusahaan. Perusahaan

tidak mungkin mengevaluasi semua faktor yang ada sebagai kekuatan ataupun kelemahan potensial. Dalam merevisi suatu strategi, pemilihan faktor seperti: kontrol kualitas, skill tenaga kerja, kemampuan inovasi produk, kemampuan waktu pengiriman pendek dan biaya produksi rendah menjadi landasan keberhasilan yang paling memungkinkan.

Kontrol Kualitas

Pengontrolan kualitas yang ketat akan menurunkan angka reject sehingga akan mengurangi biaya operasional untuk membuat ulang barang yang rusak tersebut. Terbukti perusahaan dengan tingkat NG yang rendah akan memperoleh profit lebih tinggi.

Skill Tenaga Kerja

Kemampuan tenaga kerja yang tinggi akan lebih mudah digali potensinya untuk menunjang produktivitas perusahaan. Karyawan akan memiliki daya inovasi dan kreasi bermacam-macam dalam memecahkan setiap permasalahan.

Kemampuan Inovasi Produk

Perusahaan yang memiliki kemampuan inovasi produk akan lebih mudah menyesuaikan munculnya produk-produk baru sesuai kebutuhan pasar dan biaya yang dikeluarkan pun relatif rendah. Namun, perusahaan yang rendah berinovasi akan sulit menekan *cost* karena produk baru pasti membutuhkan biaya uji coba.

Kemampuan Waktu Pengiriman Pendek

Kecepatan pengiriman sangat dibutuhkan bagi perusahaan yang akan memuaskan kepuasan pelanggan. Kemampuan ini sangat penting untuk melayani pelanggan yang terkadang memerlukan produk mendadak (*emergency*). Lokasi perusahaan yang strategis dan transportasi yang baik sangat menunjang tercapainya *delivery* tepat waktu.

Biaya Produksi Yang Rendah

Perusahaan akan memperoleh laba yang baik apabila dapat melakukan efisiensi di setiap lini produksi baik dari proses awal sampai akhir. Dalam situasi persaingan harga antar industri, menekan biaya produksi sangatlah penting untuk mendapatkan produk yang dapat bersaing di pasar.

Analisis Lingkungan Internal

Peranan dan sifat analisis internal yang sering disebut profil perusahaan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kunci PT. Jaya Indah Casting. Kekuatan adalah faktor-faktor yang menggambarkan keunggulan bersaing potensial dalam pasar yang ditargetkan; kelemahan-kelemahan dan kekuatan ini dibandingkan dengan peluang dan ancaman eksternal sebagai dasar untuk memperoleh alternatif strategik suatu proses yang sering dinamakan analisis SWOT.

Proses perusahaan mengidentifikasi dan menilai kapabilitas internal dapat dikonseptualkan dalam tiga langkah dasar. Pertama, perusahaan mengidentifikasi faktor-faktor internal strategis dari aktivitas-aktivitas nilai. Kemudian membandingkan faktor-faktor ini dengan informasi historis dan standar keunggulan internal. Akhirnya, perusahaan menggunakan tahap-tahap evolusi industri, pesaing kunci dan faktor-faktor keberhasilan industri untuk mensegmentasikan kekuatan dan kelemahan ke dalam konteks strategis, sebagai masukan dalam proses formulasi strategi. Apabila dibandingkan dengan analisis lingkungan dari manajemen dan prioritas misi, proses analisis internal memberikan dasar kritikal untuk formulasi strategis. Melalui analisis internal yang tepat, mendalam dan tepat waktu, perusahaan dalam posisi yang lebih baik dapat memformulasikan strategi-strategi yang efektif.

Beberapa analisis internal yang dapat dilakukan di PT. Jaya Indah Casting, antara lain: analisis visi, misi dan tujuan perusahaan, kinerja keuangan, struktur organisasi, strategi operasional serta lokasi dan peralatan utama.

Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

Visi adalah harapan masa depan perusahaan yang realistis, bisa dicapai dan menarik. Definisi lainnya adalah jabaran tujuan ke mana perusahaan harus menuju, masa depan yang lebih baik dan lebih sukses. Makna visi bagi PT. Jaya Indah Casting telah menumbuhkan komitmen dan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan kualitas prima. Kesungguhan seluruh karyawan untuk membuat perusahaan pengecoran logam (*casting*) yang berkualitas internasional telah ditunjukkan dengan diraihnya dua sertifikasi sekaligus, yaitu ISO 14001 tahun 1999 dan ISO 9002 tahun 2000. Kedua sistem tersebut dijadikan sebagai acuan dalam pelaksanaan proses awal sampai akhir.

Rumusan misi PT. Jaya Indah Casting melalui penekanan pada *cost, quality dan delivery* mampu memberikan manajer kesamaan arah serta mengatasi semua kebutuhan individual yang bersifat sempit dan sementara. Rumusan ini mendorong adanya kebersamaan di semua departemen dan mengkonsolidasi nilai-nilai bersama di kalangan karyawan. Melalui rumusan misi pihak luar yang berkepentingan, yaitu pelanggan, pemasok, pesaing, masyarakat setempat dan masyarakat luas dapat melihat nilai-nilai yang dianut perusahaan.

Membuat produk dengan biaya rendah, kualitas standar internasional dan pengiriman yang cepat adalah strategi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Ketiga hal rumusan misi tersebut telah mencerminkan keinginan atau tujuan perusahaan untuk memastikan kelangsungan hidup (*survival*) melalui pertumbuhan (*growth*) dan profitabilitas (*profitability*). Upaya manajemen puncak agar visi, misi dan tujuan perusahaan menjadi bagian dari budaya kerja sehari-hari maka setiap awal bulan seluruh karyawan diberikan pengarahan tentang kondisi terbaru beserta kiat-kiat yang harus dilakukan. Di setiap pertemuan antar departemen dan level manajemen target implementasi yang telah ditetapkan selalu dikontrol dan dievaluasi tingkat pencapaiannya.

Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi yang baik merupakan salah satu persyaratan yang penting untuk menjamin efektivitas pelaksanaan strategik perusahaan. Struktur tersebut merupakan kerangka yang dapat menunjukkan pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenang masing-masing unit organisasi di dalam suatu perusahaan.

Pertama, fungsional. Secara umum struktur organisasi yang diterapkan PT. Jaya Indah Casting berbentuk struktur organisasi fungsional, perusahaan membagi unit-unit kerja berdasarkan fungsi-fungsi yang spesifik dan kemudian dikelompokkan lagi ke dalam unit yang memiliki fungsi lebih luas. Sementara dilihat dari sisi hirarki organisasi, struktur organisasi perusahaan terdiri atas tiga tingkatan, yaitu tingkatan atas, menengah dan bawah. Tingkatan atas terdiri atas manajer dan manajer pembantu (*assistant manager*) tingkatan menengah pengawas (*supervisor*) dan tingkatan bawah disebut *leader*. Manajer dan manajer pembantu bertanggung jawab langsung kepada direktur atau pimpinan puncak, sementara itu pengawas bertanggung jawab kepada manajer atau manajer pembantu. Beberapa departemen seperti personalia, PPSC, pembelian, PE, PE-P, *administration and planning*, QA terkadang belum memiliki *supervisor* maupun *leader* sehingga kegiatan operasional sehari-hari untuk tingkat operator dan *leader* dapat langsung bertanggung jawab kepada manajer atau manajer pembantu. Kekosongan tersebut akan menghambat komunikasi dan koordinasi antar fungsi apabila salah satunya tidak masuk atau tugas mendadak terutama dalam pengambilan keputusan.

Kedua, pendelegasian wewenang. Dalam struktur organisasi tersebut tampak jelas adanya garis komando yang mencerminkan pendelegasian wewenang dari pimpinan puncak kepada masing-masing manajer maupun manajer pembantu sebagai pemegang fungsi sehingga tercipta spesialisasi fungsi pada masing-masing bagian seperti fungsi pembelian, keuangan, personalia, umum, perencanaan, kontrol mutu dan fungsi-fungsi lainnya di departemen produksi. Melalui pemisahan fungsi atau spesialisasi yang dipakai dalam struktur organisasi PT. Jaya Indah Casting akan mempunyai keunggulan atau potensi yang besar untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam melaksanakan kegiatan operasi perusahaan termasuk dalam hal pengambilan keputusan oleh masing-masing manajer maupun manajer pembantu. Melalui pengangkatan personal pada posisi yang kosong akan menambah beberapa fungsi lebih solid, sayangnya hal ini belum dilakukan.

Ketiga, pengawasan dan koordinasi. Agar organisasi fungsional dapat berjalan dengan baik diperlukan: (1) pengawasan terhadap wewenang yang didelegasikan agar dilaksanakan dengan semestinya; (2) koordinasi antar departemen dan bagian pemegang fungsi agar dapat bekerja sesuai aturan yang telah ditetapkan dengan tujuan mengutamakan kepentingan perusahaan secara keseluruhan dan bukan kepentingan individu dari departemen atau bagiannya sendiri; (3) penetapan batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing departemen dan bagian supaya tidak terjadi tumpang tindih dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab (*overlapping*). Setiap bulan perusahaan mengadakan rapat manajerial yang diikuti oleh seluruh manajer dan manajer pembantu departemen serta pengawas, rapat dipimpin langsung oleh direksi atau pimpinan puncak. Rapat tersebut merupakan rapat koordinasi untuk mengevaluasi dan mengkoordinir semua kegiatan masing-masing bagian agar terarah untuk pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan sehingga masing-masing bagian tidak menyimpang dari tugas yang diberikan. Pertemuan juga berfungsi sebagai salah satu bentuk pengawasan wewenang yang telah diamanatkan kepada masing-masing departemen dan bagian di bawahnya agar tugas dan wewenang dilaksanakan dengan benar sesuai dengan bagiannya.

Keempat, uraian tugas. PT. Jaya Indah Casting telah dilengkapi dengan pedoman organisasi yang menguraikan secara jelas tanggung jawab dan wewenang dari tiap-tiap unit kerja, dengan adanya uraian tugas (*job description*) yang dibuat secara tertulis menjadikan setiap tingkatan mempunyai pedoman dan kepastian yang harus dilakukan. Hal ini membawa kelebihan hubungan serta komunikasi lintas unit menjadi lancar sehingga tidak timbul salah pengertian baik antar unit kerja maupun antara atasan dengan bawahan. Sebenarnya PT. Jaya Indah Casting telah memiliki dan menerapkan struktur organisasi yang memadai sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan. Secara jelas dan tegas telah memisahkan batas tanggung jawab dan wewenang antar departemen dan bagian yang ada dalam perusahaan, serta membedakan kepada siapa masing-masing tingkatan manajerial bertanggung jawab dan kepada siapa harus memberikan perintah.

Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memegang peranan penting dari saat perumusan tujuan perusahaan, perumusan strategi, sampai dengan implementasi strategi. Oleh karena itu manajemen puncak PT. Jaya Indah Casting selalu memperhatikan kebijakan fungsional dalam bidang personalia.

Kebijakan pertama adalah seleksi. Data karyawan memperlihatkan bahwa seleksi penerimaan karyawan baru lebih banyak di tingkat karyawan paling bawah atau operator produksi dengan batasan umur 18 sampai 25 tahun serta pendidikan SLTP dan STM/SMA. Apalagi setelah perusahaan mengeluarkan kebijakan tidak ada pengangkatan karyawan tetap. Pendidikan SLTP lebih didominasi bagian umum sebagai petugas kebersihan (*room boy*) dan keamanan (*security*). Petugas keamanan direkrut melalui kerja sama dengan PT. SECOM, sebuah perusahaan yang menyediakan tenaga kerja keamanan dari purnawirawan militer atau kepolisian. Dasar pengambilan kebijakan adalah perusahaan mendapatkan tenaga yang berpengalaman di bidang keamanan dan tidak diperlukan pelatihan lagi. Untuk tingkat pendidikan sarjana dan diploma sedikit ada perubahan dari tahun ke tahun, keduanya direkrut sejak perusahaan didirikan dan rata-rata sudah memperoleh jabatan.

Jenis kelamin yang banyak dibutuhkan oleh perusahaan adalah pria mengingat bidang usahanya bergerak di industri pengecoran logam. Pekerjaan ini memerlukan tenaga yang kuat dan memiliki resiko yang tinggi. Tenaga kerja wanita lebih berperan di bagian administrasi dan kantor seperti personalia, pembelian, keuangan dan sejenisnya. Proses seleksi karyawan baru meliputi seleksi administrasi, tertulis, wawancara dan terakhir cek kesehatan yang diselenggarakan oleh bagian personalia dan seksi terkait. Pelamar yang dinyatakan lulus wajib menandatangani perjanjian kerja dengan pihak perusahaan.

Promosi, demosi, mutasi dan rotasi juga dilakukan di PT. Jaya Indah Casting. Sesuai Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) keempat hal tersebut dilakukan dua kali dalam setahun, yaitu bulan Maret dan September. Promosi ke posisi yang lebih tinggi dilakukan secara sederhana, tidak memerlukan tes seleksi namun cukup ada pengajuan dari atasan yang bersangkutan dan dievaluasi oleh personalia dan manajemen puncak. Kenaikan posisi terjadi apabila ada perubahan struktur baru atau ada jabatan kosong di seksi tersebut. Penilaian lebih mempertimbangkan tingkat kehadiran, keahlian, senioritas, jiwa kepemimpinan dan loyalitas. Demosi juga dilakukan apabila pemegang jabatan tidak mampu melaksanakan tugas yang dibebankan atau melanggar peraturan perusahaan dan pernah mendapat teguran lisan maupun tertulis berulang-ulang. Mutasi dan rotasi sering terjadi apabila ada pembentukan seksi baru serta upaya perusahaan menggali dan mengembangkan kemampuan karyawan. Pemecatan karyawan dilakukan apabila sangat mengganggu dan merugikan bagi perusahaan, seperti: provokasi, sabotase dan pencurian.

Kebijakan kedua adalah pengembangan. Komitmen PT. Jaya Indah Casting dalam pengembangan karyawan diwujudkan melalui penyelenggaraan program-program pelatihan yang bertujuan untuk membangun sumber daya karyawan yang kompeten dan berkesinambungan dalam mendukung kemajuan perusahaan. Materi pelatihan meliputi bidang keahlian (skill), kepemimpinan (leadership), keselamatan kerja, pemahaman kebijakan perusahaan dan lain-lain. Bidang keahlian biasanya mendatangkan instruktur dari dalam maupun luar negeri atau mengikutsertakan training karyawan berpotensi ke perusahaan *foundry* di Jepang. Pelatihan di bidang keahlian terutama apabila ada produk tipe baru dan peningkatan mutu. Perusahaan yang sering dipakai sebagai tempat pelatihan adalah SANYO Electric Co., Ltd., Koyama Casting Corporation, Ltd., dan Yamatai *Foundry Works*, Ltd.

Tahun 2006 perusahaan mengirimkan tiga karyawan masing-masing dua orang seksi Melting dan satu orang seksi Quality Assurance selama sebulan. Bidang lainnya yang rutin dilakukan oleh bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia (Human Resources Development) terutama bagi karyawan baru sebagai proses belajar sebelum bekerja. Pengembangan kepemimpinan bagi level leader ke atas sering mengundang lembaga pelatihan khusus, seperti: PT. Staffindo Dinamika Mandiri, PT. Wiratama Powerindo-Management Consultant serta Kardiono Kustianto & Associates. Khusus operator senior materi pelatihan lebih diarahkan pada keselamatan kerja sebab tingkat kelalaian lebih tinggi.

Kebijakan ketiga yaitu kompensasi. Kompensasi karyawan kontrak mengacu pada Upah Minimum Regional (UMR) ditambah beberapa tunjangan kebijakan perusahaan, antara lain: tunjangan transportasi, kerja shift, makan, kesehatan dan kehadiran. Dalam kaitannya untuk menciptakan perbedaan gaji yang wajar, perusahaan mengevaluasi setiap tugas dalam menentukan tingkat kompensasi. Pertimbangan utama meliputi senioritas, kehadiran, keahlian, pangkat dan jabatan. Kelemahan PT. Jaya Indah Casting selama ini adalah kurang mengakomodasi tingkat pendidikan dan sertifikasi keahlian dari luar. Data memperlihatkan tingkat pendidikan SMA/STM paling banyak, S1/D3 tidak bertambah. Dilihat dari usia yang ada, karyawan tetap masuk dalam kategori usia produktif, yaitu umur 26 sampai 40 tahun paling banyak. Akibatnya motivasi karyawan untuk bekerja sambil belajar ke pendidikan yang lebih tinggi berkurang atau karyawan yang memiliki ijazah tinggi lebih memilih pindah ke perusahaan lain.

Kebijakan keempat yaitu kesejahteraan karyawan. Pemberian kesejahteraan karyawan PT. Jaya Indah Casting yang selama ini telah berjalan adalah: (1) vakasi dan hari libur, seperti: cuti tahunan, cuti spesial dan libur bersama; (2) perlindungan terhadap resiko, antara lain: sakit, kematian dan umur tua; (3) kegiatan olah raga, kesenian, sosial, keagamaan dan rekreasi.

Strategi Operasional

Belum terpenuhinya jumlah produksi dibandingkan dengan kapasitas terpasang serta upaya meningkatkan *marketshare* di pihak pelanggan, manajemen puncak PT. Jaya Indah Casting berusaha keras mengambil kebijakan untuk menempuh beberapa strategi operasional. Dalam hal ini beberapa strategi operasional yang dilakukan lebih bersifat upaya meningkatkan jumlah permintaan dari pelanggan.

Strategi pertama yaitu pada tantangan ke bidang baru dan produk baru (*Challenge to new field and new products*). Modifikasi komponen kompresor kulkas dan AC serta mulai mengalirnya produk otomotif memberikan ide bagi manajemen puncak untuk membentuk departemen Technical Support. Seksi ini akan dijadikan sebagai embrio departemen Penelitian dan Pengembangan (R&D) perusahaan. Sayangnya pembentukannya baru dilakukan bulan September 2005 dan diisi oleh orang yang masih minim pengetahuan tentang *casting*. Sementara itu produk baru sudah mulai datang sekitar bulan Oktober 2004. Bersamaan proses belajar sedang berjalan, uji coba produk pun dilakukan karena tuntutan *customer*, akhirnya NG pun tak terhindarkan dan biaya pun cukup tinggi. Kelemahan selama ini adalah perusahaan selalu mengandalkan tenaga ahli (*advisor*) untuk penelitian produk baru dan pemantauannya tanpa ada proses regenerasi. Ketika *advisor* pulang ke Jepang bulan Agustus 2004 karena habis kontrak dan tidak ada pengganti, tidak banyak pengetahuan yang diserap oleh seksi *Melting* maupun *Molding*.

Strategi kedua yaitu pendekatan pelanggan baru (*Approach to new customer*). Prioritas mencari pelanggan baru ke luar negeri tetap mengacu produk komponen kompresor, alasannya perusahaan tidak perlu membuat pola (*pattern*) baru dan uji coba berulang-ulang. Perusahaan cukup mengirimkan sampel dan data-data produk yang selama ini telah dibuat sehingga lebih efisien. Pengalaman menunjukkan bahwa membuat produk baru membutuhkan waktu uji coba (*trial*) minimal enam bulan dan biaya yang tinggi. Dipilih SANYO Jepang dan Meksiko karena perusahaan ini memproduksi kompresor sama seperti PT. SANYO Indonesia. Tipe-tipe yang dikirim ke Jepang lebih ke arah tipe CR antara lain: *bearing plate, frame, main frame dan cylinder casting*. Mabe SANYO Meksiko lebih banyak ke tipe motor case dan rencananya juga ke tipe lain seperti *cylinder material, cylinder head dan crank shaft*. Komunikasi bisnis dapat menggunakan internet atau email, faks, telepon dan alat komunikasi lainnya atau berkunjung di perusahaan yang bersangkutan. Sedangkan pelanggan baru dalam negeri lebih cenderung ke arah otomotif dengan ukuran produk yang relatif kecil karena mesin cetakan (*mold*) memiliki kemampuan terbatas. Konsekuensinya harus bersedia investasi pola baru dan uji coba dalam waktu yang lama. PT. Komoda Indonesia adalah pelanggan baru yang sudah berhasil didekati PT. Jaya Indah Casting dengan produk body valve. Permintaan cukup banyak dilakukan tahun 2005 dan seterusnya setelah hasil uji coba dinyatakan lulus. Konsekuensinya harus bersedia investasi pola baru dan uji coba dalam waktu yang lama.

Strategi ketiga ditujukan pada tantangan untuk meraih kualitas standar internasional (*Challenge to reach international standard quality*). PT. Jaya Indah Casting memperoleh sertifikat ISO 9002 tahun 2000 dan ISO 9001(2000) tahun 2003 dari auditor PT. SUCOFINDO. Kedua sistem tersebut menekankan pentingnya pelaksanaan prosedur kerja untuk mencapai kualitas tinggi. Produk yang dihasilkan dikatakan bermutu tinggi apabila memenuhi standar kualitas yang ditetapkan atau tingkat reject rendah. Angka NG dapat ditekan apabila selalu ada perbaikan berkelanjutan (*continual improvement*) oleh semua pihak. Target penurunan NG dituangkan dalam tujuan dan sasaran perusahaan (*objective and target*) dalam jangka waktu tiga tahun. Sampai tahun 2006 perusahaan menetapkan target NG internal kurang dari 10% dan NG eksternal (*customer*) kurang dari 0,615%.

Angka *reject* di pelanggan biasanya diketahui setelah mengalami proses machining, sedangkan di internal dihitung dari pengecekan visual dan loss.

Dasar penetapan angka reject eksternal di bawah 0,615% agar karyawan lebih bersungguh-sungguh dalam melaksanakan proses pekerjaan agar tujuan perusahaan mencapai misi dan memuaskan pelanggan tercapai. Menurut hasil wawancara pengamatan dan data yang diperoleh di PT. SANYO Indonesia (Tabel 4) angka *reject* PT. Jaya Indah Casting tahun 2005 ke atas menunjukkan kenaikan bahkan mendekati imbang dengan produk PT. Pakarti Riken Indonesia.

Tabel 4 Perbandingan NG Eksternal Sesama Pemasok

Bulan	Koyama	Tomitsu	PT. Parin	PT. JIC
Desember 2005	*	*	3,21%	1,65%
Januari 2006	5,03%	0,55%	1,51%	1,70%
Pebruari 2006	2,02%	0,53%	1,32%	1,40%
Maret 2006	2,71%	0,47%	2,12%	1,11%

Sumber: PT. SANYO Indonesia

Catatan: (*) = Data tidak akurat

Jika dibandingkan dengan kualitas produk Koyama Casting Co., Ltd. masih lebih baik, namun jika melihat produk Tomitsu kualitas masih di bawahnya.

Semenjak perusahaan memenuhi permintaan produk baru PT. SANYO Indonesia, seperti: blank main frame, middle plate, bearing plate dan cylinder *casting* mulai bulan Oktober 2004 angka NG terus meningkat karena penyempurnaan uji coba masih harus dilakukan. Disamping itu, kondisi pasir di seksi Molding menunjukkan penurunan kualitas karena kerusakan sand bottle sehingga mesin tidak dapat berfungsi otomatis. Akumulasi dua kondisi abnormal inilah sebagai penyebab utama menurunnya kualitas jika dibandingkan tahun 2003 dan 2004. Kelemahan yang ada harus segera diperbaiki perusahaan agar jaminan kepuasan pelanggan terpenuhi dan ancaman pemasok lain dapat dihindari.

Strategi keempat adalah pemberian pelayanan kepuasan pelanggan (*providing customer satisfaction service*). Dalam rangka memenuhi persyaratan yang harus ditempuh oleh perusahaan pemasok, PT. Jaya Indah Casting berusaha melakukan pelayanan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction service*) melalui beberapa langkah, salah satunya dengan memperpendek waktu pengiriman (*shortening time delivery*) dan menjaga stabilitas persediaan (*stability supply*). Ketepatan pengiriman sangat penting bagi pelanggan, keterlambatan akan berdampak proses di *customer* terganggu. Akan lebih baik lagi apabila waktu pengiriman lebih cepat dari jadwal yang ditentukan meskipun cara ini harus mendapat persetujuan pelanggan terlebih dahulu. Komunikasi dan kerja sama antara departemen Production Planning and Shipping Control (PPSC) dan Production mutlak dibutuhkan agar cara ini tercapai. Kecukupan persediaan material yang masih dalam proses identifikasi kerja (*work identification process*) dan barang jadi (*finished good*) hendaknya dijaga kestabilannya.

Survey kepuasan pelanggan dilakukan oleh bagian PPSC sebanyak dua kali dalam setahun. Hasil survey terakhir tanggal 24 April 2006 yang kemudian dibuat dalam model SERVQUAL merekomendasikan bahwa pelayanan perusahaan sangat memuaskan atau memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dan penjelasan masing-masing atribut adalah: (1) keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan memberi pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan akurat (sangat baik); (2) tanggapan (*responsiveness*), yaitu keinginan para staf membantu pelanggan memberi pelayanan sigap/cepat (baik); (3) jaminan (*assurance*), yaitu kemampuan dan sifat dipercaya sehingga pelanggan bebas dari rasa ragu-ragu (tidak baik); (4) empati (*empathy*), yaitu kemudahan dalam

berhubungan dan berkomunikasi (sangat baik). Di antara empat atribut yang diajukan dalam pertanyaan hanya ada satu yang harus segera diperbaiki ke depan, yaitu jaminan (*assurance*) kepada pelanggan. Secara umum pelayanan kepada pelanggan tetap baik, menurut metoda SMART selama bulan Januari, Februari dan Maret 2006 hasil evaluasi menanggapi kebutuhan mutu pelanggan dengan cepat, tepat dan benar dinyatakan terpenuhi.

Ditinjau dari sisi dokumen dan pelaksanaan prosedur masih ada beberapa kelemahan sehingga apabila tidak segera diperbaiki akan berdampak pada penurunan kualitas dan pengiriman (*delivery*). Dengan beberapa penyimpangan tersebut PT. SANYO Indonesia selaku auditor merekomendasikan dengan hasil cukup.

Tuntutan Pelanggan Nol (*Zero Customer Claim*)

Perusahaan mengharuskan produk yang dijual ke pelanggan memiliki kualitas yang andal. Kebijakan (*policy*) ini dimaksudkan untuk lebih menekan karyawan agar prosedur kerja yang telah dibuat benar-benar dilaksanakan secara baik sehingga dihasilkan produk berkualitas dan mengurangi atau menghilangkan komplain pelanggan. Sejak perusahaan berdiri sampai sekarang claim pelanggan selalu muncul karena produk rusak tercampur barang bagus meskipun frekuensinya cenderung berkurang. Barang rusak dapat ditemukan baik sebelum maupun setelah proses machining. Langkah untuk mengatasi masalah ini adalah perusahaan mengganti sejumlah produk rusak, pemisahan ulang, perbaikan (*repair*) dan lain-lain. Tugas yang harus segera ditindaklanjuti semua karyawan adalah selama setahun terakhir tidak ada satu bulan pun yang bebas dari keluhan.

Penetapan Harga Produk Melalui Pertemuan dengan Pelanggan

Penentuan harga produk sangat penting karena aktivitas perusahaan selalu dipengaruhi kondisi eksternal maupun internal. Kondisi eksternal lebih banyak disebabkan perubahan ekonomi makro seperti perubahan suku bunga, pajak, kurs yang mengakibatkan naik atau turunnya harga bahan baku. Kondisi internal lebih banyak disebabkan oleh tingkat kesulitan dalam pembuatan produk tersebut. Penyesuaian harga dimaksudkan agar kedua belah pihak dapat saling mengerti, memahami dan menguntungkan dalam menjalankan bisnisnya. Harmonisasi hubungan keduanya sangat berpengaruh dalam menjaga kestabilan kepuasan pelanggan dan harga produk.

Analisis Lokasi dan Peralatan Utama

Lokasi berdirinya suatu perusahaan sangat mempengaruhi pertumbuhan usaha. Akses ke pelanggan, pemasok maupun transportasi sangat dipertimbangkan para pemegang saham PT. Jaya Indah Casting sebelum perusahaan didirikan.

Begitu juga peralatan utama atau mesin yang sudah diinvestasikan, perawatan dan pemeliharaan menjadi penanganan khusus manajemen puncak PT. Jaya Indah Casting agar skedule produksi tidak mudah terganggu sehingga kegiatan produksi akan lebih berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif). Pemeliharaan preventif diperlukan secara layak untuk mencegah terjadinya kerusakan yang fatal. Reparasi seringkali mengganggu kelancaran kegiatan produksi dan operasi tetapi keadaan ini tidak dapat ditunda atau dihindarkan karena aktiva tersebut jika tidak direparasi tidak dapat dipakai sesuai fungsinya. Sedangkan penggantian peralatan harus memikirkan kapan akan dilakukan dan memilih aktiva tetap pengganti dengan mempertimbangkan laba optimal jangka panjang.

Lokasi

Keputusan lokasi sering bergantung kepada tipe bisnis. Untuk keputusan lokasi industri, strategi yang digunakan adalah meminimalkan biaya. Bagi perusahaan manufaktur sangat penting jika

berada di lokasi yang dekat dengan pelanggan di saat biaya pengiriman barang mahal atau sulit. Sebagai tambahan dengan trend menuju produksi yang just-in-time, pemasok menginginkan lokasi yang dekat pada pelanggan untuk mempercepat proses pengiriman. Perusahaan menempatkan diri dekat dengan bahan mentah dan pemasok karena ingin menekan biaya transportasi (Heizer & Render, 2005).

Demikian halnya PT.Jaya Indah Casting yang terletak berdekatan dengan PT. SANYO Indonesia dalam satu kawasan EJIP memiliki banyak kelebihan dibanding pemasok lain, misalnya: biaya transportasi rendah, pengiriman cepat dan penanganan segala keluhan pelanggan segera dapat diselesaikan. Keuntungan lain dengan lokasi perusahaan yang strategis ternyata lebih mendekati pemasok bahan baku, terutama *steel scrap*.

Peralatan Utama

Kelancaran produksi dan operasi PT. Jaya Indah Casting memerlukan dukungan reparasi, pemeliharaan dan penggantian terhadap peralatan atau mesin utama, seperti: *induction furnace*, *mixer*, *disamatic*, *shotblasting* dan alat ukur. Jenis peralatan ini mendapat perhatian serius dari manajemen puncak karena sangat vital. Pembagian tugas masing-masing sudah diatur secara tegas agar tidak tumpang tindih, antara lain: (1) pemeliharaan preventif yang dilakukan oleh seksi PE-Preventive diperlukan secara layak untuk mencegah terjadinya kerusakan yang layak. Inspeksi terhadap mesin (aktiva tetap) secara reguler untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan yang ada dan segera memperbaikinya. Proses pengecekan ini dilakukan setiap hari atau satu minggu sekali tergantung jenis komponen mesinnya; (2) Reparasi dan penggantian yang dikerjakan oleh seksi PE apabila jenis kerusakan dianggap ringan dan dapat dilaksanakan saat produksi berjalan. Apabila mengganggu proses produksi maka perbaikan dilakukan seperlunya dan disempurnakan saat hari libur. Reparasi besar (*overhaul*) dan penggantian biasa dilakukan ketika mesin sudah sampai umur yang ditentukan, misalnya tiga atau lima tahun sekali dan pekerjaan ini biasanya perusahaan mendatangkan tenaga ahli dari pembuatnya untuk menjamin kesempurnaan tugas. Sedangkan bagian PE dan PE-P belajar dan membantu demi kelancaran perbaikan. Untuk memastikan kelayakan mesin yang ada, setiap 6 bulan atau satu tahun sekali melakukan cek rutin terhadap masing-masing mesin.

Kalibrasi alat ukur selalu dilakukan sesuai jadwal yang ditetapkan oleh bagian Quality Assurance untuk memastikan akurasi alat tersebut. Kalibrasi dapat dilaksanakan secara internal maupun oleh pihak luar (PT. SUCOFINDO) sesuai masa kadaluwarsa masing-masing alat.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis faktor-faktor lingkungan eksternal, lingkungan industri, kekuatan pemicu, faktor kunci keberhasilan dan analisis internal perusahaan beserta evaluasinya, dapat diambil kesimpulan bahwa permintaan kulkas dan AC di Indonesia akan terus meningkat dari tahun ke tahun sehingga peluang bisnis masih terbuka. Hal ini ditunjukkan dengan semakin bertambahnya jumlah produksi komponen kompresor PT. SANYO Indonesia sebagai satu-satunya penghasil kompresor kulkas dan AC di dalam negeri. PT. Jaya Indah Casting sebagai salah satu pemasok komponen *casting* cukup survive/win dalam menghadapi kompetitor. Terbukti bahwa sekitar 60% perolehan order ke PT. SANYO Indonesia lebih telah dikuasai. Sebenarnya perusahaan masih memiliki peluang untuk mendapatkan tambahan order dari pelanggan apabila penerapan strategi tepat dan maksimal sehingga kapasitas terpasang dapat dioptimalkan. Kenyataan memperlihatkan bahwa hal tersebut belum tercapai dan profit yang didapat baru setara dengan standar industri atau terkadang di bawahnya.

Hal-hal yang mempengaruhi kondisi tersebut dapat disebabkan oleh berbagai factor. Pertama adalah faktor-faktor eksternal yang bersumber dari luar seperti: ekonomi, politik, ekologi dan teknologi saling berinteraksi antara satu dengan lainnya sehingga mempengaruhi proses atau operasi keputusan strategi industri di bidang kulkas dan AC serta perusahaan pengecoran logam (*casting*) produk komponen kompresornya selaku pemasok. Lingkungan ini memberikan kesempatan-kesempatan, ancaman-ancaman dan kendala bagi perusahaan, akan tetapi jarang suatu perusahaan tunggal mempunyai pengaruh timbal balik yang berarti. Faktor ekonomi ditandai dengan permintaan produk elektronik di Indonesia khususnya kulkas dan AC diproyeksikan akan terus meningkat dari tahun ke tahun, tetapi di tahun 2005 sampai awal tahun 2006 mengalami penurunan akibat inflasi yang dipicu oleh kenaikan harga bahan bakar minyak (BBM).

Faktor politik ditandai dengan banyaknya produk elektronik selundupan (illegal) dari Cina dan sejumlah negara ASEAN menyebabkan pabrik dalam negeri menurun produksinya. Penerapan Standar Nasional Indonesia (SNI) mulai bulan Juni 2004 oleh pemerintah untuk lima produk, antara lain: mesin cuci, seterika listrik, pompa air, lemari es, serta perangkat audio cukup meningkatkan perlindungan konsumen. Lambatnya sikap pemerintah merevisi undang-undang tenaga kerja yang dianggap oleh dunia usaha sangat berpihak kepada pekerja turut melengkap hambatan kemajuan perusahaan. Faktor ekologi; pemakaian freon (CFC R-22) dalam instalasi pendingin kulkas dan AC termasuk bahan yang tidak ramah lingkungan karena merusak lapisan ozon dan harus diganti zat kimia lainnya. Hal ini menjadi ancaman bisnis bagi PT. SANYO Indonesia maupun PT. Jaya Indah Casting dan pemasok lainnya. Salah satu alternatif yang diperbolehkan adalah pemakaian freon jenis 'musi biru' produk PT. Pertamina. Disamping itu, terak (slag) yang dihasilkan industri *casting* termasuk limbah Bahan Berbahaya dan Beracun (B3) serta membahayakan kesehatan manusia.

Faktor teknologi ditandai dengan inovasi kompresor kulkas dan AC merek Hitachi dan Matsushita yang memicu PT. SANYO Indonesia melakukan modifikasi dari tipe lama compressor quiet (CQ) ke tipe baru compressor rotary (CR) untuk memenangkan persaingan di pasar dan menambah usia kelangsungan hidup perusahaan. Bagi pemasok, perubahan produk *customer* akan menambah *cost* untuk mengganti pola (*pattern*) baru serta uji coba (*trial*).

Kedua, sifat dan derajat persaingan dalam industri *casting* yang memproduksi komponen kompresor kulkas dan AC tergantung pada lima kekuatan, yaitu: (1) ancaman pendaatang baru yang lebih disebabkan oleh faktor skala ekonomis, kebutuhan modal dan keunggulan biaya, misalnya perusahaan lokal dan luar negeri (Cina); (2) ancaman produk substitusi atau pengganti yang sampai sekarang belum ada pengganti kompresor maupun komponennya; (3) pembeli yang kuat karena PT. SANYO Indonesia membeli dalam jumlah yang besar dan merupakan komponen penting; (4) Pemasok yang kuat karena jumlah perusahaan steel *scrap* sedikit dan tidak bersaing; (5) persaingan di antara anggota industry karena masing-masing perusahaan mempunyai kekuatan sejajar dan pertumbuhan industri yang lambat (PT. Parin, Koyama Casting Co., Ltd., Tomitsu dan PT. Jaya Indah Casting).

Ketiga yaitu kekuatan pemicu peserta industri *casting* penghasil produk komponen kompresor kulkas dan AC baik pesaing, pelanggan maupun pemasok, antara lain: kenaikan global, perubahan menuju pertumbuhan industri jangka panjang, inovasi produk dan pemasaran. Keempat, kunci keberhasilan pemasok untuk merevisi strategi yang dipilih sangat dipengaruhi oleh kontrol kualitas, *skill* tenaga kerja, kemampuan inovasi produk, kemampuan waktu pengiriman pendek dan rendahnya biaya produksi. Kelima, PT. Jaya Indah Casting telah memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas serta dicerminkan dalam setiap kegiatan operasional perusahaan untuk memastikan kelangsungan hidup (*survival*) melalui pertumbuhan (*growth*) dan profitabilitas (*profitability*).

Keenam, perusahaan telah memiliki struktur organisasi yang baik dan memadai sebagai salah satu persyaratan pemilihan strategi. Struktur organisasi perusahaan berbentuk fungsional, hal tersebut ditunjukkan dengan pembagian wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian atau fungsi

dalam perusahaan dengan uraian tugas (job description) secara tertulis. Beberapa departemen seperti personalia, PPSC, pembelian, PE, PE-P, administration and planning, QA belum memiliki supervisor maupun leader sehingga kegiatan operasional sehari-hari untuk tingkat operator dan leader dapat langsung bertanggung jawab kepada manajer atau manajer pembantu. Kekosongan tersebut akan menghambat komunikasi dan koordinasi antar fungsi apabila salah satunya tidak masuk atau tugas mendadak terutama dalam pengambilan keputusan.

Ketujuh, perusahaan telah memiliki komitmen yang kuat dan keterlibatan manajemen puncak terhadap kebijakan fungsional sumber daya manusia, baik dari proses seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi dan kesejahteraan. Kelemahan PT. Jaya Indah Casting selama ini adalah kurang mengakomodasi tingkat pendidikan dan sertifikasi keahlian dari luar sehingga keinginan belajar ke pendidikan lebih tinggi menjadi berkurang. Delapan, keterlambatan pembentukan departemen Technical Support sebagai embrio departemen Penelitian dan Pengembangan (R&D) telah menghambat perusahaan dalam mewujudkan gagasan ke bidang maupun produk baru karena tingkat NG dan biaya uji coba yang tinggi. Sembilan, prioritas mencari pelanggan baru ke luar negeri seperti SANYO Jepang dan Meksiko tetap mengacu produk komponen kompresor, alasannya perusahaan tidak perlu membuat pola (*pattern*) baru dan uji coba berulang-ulang. Sedangkan pelanggan baru dalam negeri lebih cenderung ke arah otomotif dengan ukuran produk yang relatif kecil karena keterbatasan mesin cetakan. Sepuluh, keseriusan perusahaan menekankan pelaksanaan prosedur kerja untuk mencapai kualitas standar internasional telah ditunjukkan dengan diraihnya sertifikat ISO 9000 dan ISO 14000. Secara implementasi keduanya telah berhasil menurunkan angka reject yang cukup signifikan, hanya saja sejak bulan Oktober 2004 angka NG terus meningkat karena banyak uji coba produk baru. Hal ini telah menjadi perhatian manajemen agar segera diperbaiki sehingga jaminan kepuasan pelanggan tetap terjaga dan ancaman pemasok lain dapat dihindari.

Selanjutnya, PT. Jaya Indah Casting telah berusaha melakukan pelayanan kepuasan pelanggan melalui beberapa langkah, antara lain: memperpendek waktu pengiriman dan menjaga stabilitas persediaan, tuntutan pelanggan nol serta penetapan harga produk melalui pertemuan dengan pelanggan. Berikutnya, keputusan pendirian perusahaan dalam pemilihan lokasi yang berdekatan dengan PT. SANYO Indonesia telah memberikan beberapa kelebihan dibandingkan pemasok lain. Reparasi, pemeliharaan dan penggantian beberapa peralatan utama secara terjadwal telah mampu membuat kelancaran produksi dan operasi perusahaan. Terakhir, sejak perusahaan didirikan manajemen telah memilih beberapa alternatif strategi untuk melaksanakan bisnisnya, yaitu: do nothing, spesialisasi dan pertumbuhan stabil. Sedangkan strategi pertumbuhan baru mulai dipilih untuk kelangsungan jangka panjang. Setelah dievaluasi, strategi yang terakhir ternyata lebih tepat untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Saran

Dilihat dari kesimpulan tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa strategi yang ditempuh PT. Jaya Indah Casting masih terdapat beberapa kekurangan dan kelemahan yang berakibat pemanfaatan kapasitas terpasang belum optimal. Oleh karena itu PT. Jaya Indah Casting disarankan untuk melakukan penelaahan kembali terhadap sistem yang sedang berjalan saat ini, mengadakan perbaikan dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: (1) Selama ini prioritas *customer* hanya di PT. SANYO Indonesia, akibatnya tingkat ketergantungan sangat tinggi. Perusahaan harus segera mempercepat penetrasi ke pasar dan bidang lain agar kapasitas terpasang dapat dimaksimalkan; (2) Pelatihan departemen Technical Support agar lebih diintensifkan agar produk-produk baru dan modifikasinya yang baru diterima dari *customer* dapat segera diwujudkan sehingga kepercayaan *customer* baru bertambah dan biaya uji coba tidak tinggi; (3) Beberapa departemen yang belum ada posisi baik supervisor maupun leader sebaiknya segera dilakukan pengangkatan atau pengisian posisi untuk menambah solidnya komunikasi dan koordinasi antar fungsi; (4) Perusahaan hendaknya mengakomodasi dan mengapresiasi jenjang pendidikan dan sertifikasi keahlian agar lebih memotivasi

karyawan untuk berprestasi dan menambah aset bagi perusahaan; (5) Strategi pertumbuhan yang baru dimulai harus lebih diintensifkan dengan melibatkan semua pihak agar perusahaan mempunyai kekuatan lebih dalam menghadapi persaingan dan bertahan lama.

DAFTAR PUSTAKA

- Heizer, J., Render, B. (2004). *Operations Management* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Porter, Michael. (1980). *Competitive Analysis*. New York: Free Press.
- Porter, Michael. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- PT. Jaya Indah Casting. (2002). *Business Strategy for 2002: Reform and Action*. Bekasi.
- PT. Jaya Indah Casting. (2003). *2003 JIC Emphasis Measure: Independence Year 2003*. Bekasi.
- PT. Jaya Indah Casting. (2005). *Data of Employee 2000-2005*. Bekasi.
- PT. Jaya Indah Casting. (2006). *Financial Statements 2001-2006*. Bekasi.
- PT. SANYO Indonesia. (2000). *Environmental Report*. Bekasi.
- Republik Indonesia. (1999). *Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 1999 Tentang: Pengelolaan Limbah Bahan Berbahaya dan Beracun*. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Supriyono. (1993). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis* (edisi pertama). Yogyakarta: BPFE.
- Thompson, A., Strickland, A.J., Gamble, J. (2005). *Crafting and Executing Strategy* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.