

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PENGOLAHAN LOGAM PADA PT. BHIRAWA STEEL DI SURABAYA

Denny Prasetyo

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: dennyprasetyo93@gmail.com

Abstrak—Perumusan strategi diperlukan karena persaingan bisnis yang semakin meningkat, sehingga perusahaan mendapatkan tantangan dalam meraih keunggulan bersaing. Dengan melakukan perumusan strategi pengembangan bisnis, maka dapat dilakukan penyusunan dan merumuskan alternatif-alternatif strategi mana yang paling sesuai digunakan perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan melakukan analisa lingkungan internal dan eksternal PT Bhirawa Steel di Surabaya dan memformulasikan strategi pengembangan bisnisnya.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Obyek penelitian yang akan diteliti adalah strategi pengembangan bisnis pengolahan logam pada PT Bhirawa Steel di Surabaya. Penentuan informan yang digunakan dalam penelitian berasal dari sumber internal yang ditentukan dengan menggunakan *purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif, sedangkan proses pengumpulan datanya adalah wawancara dan dokumentasi. Analisa data yang digunakan adalah analisis data kualitatif.

Analisis lingkungan internal menunjukkan bahwa PT Bhirawa Steel memiliki kelemahan yaitu program pelatihan dan pengembangan belum terencana dan tersusun secara sistematis serta staf pemasaran yang masih belum maksimal karena tidak memiliki pengalaman di industri pengolahan logam. Analisis terhadap kondisi lingkungan eksternal menunjukkan bahwa persaingan yang ketat dan kemampuan pesaing di atas perusahaan. Pembeli memiliki posisi daya tawar karena kedudukannya yang penting bagi perusahaan dan tidak ada biaya peralihan bagi pembeli yang akan pindah ke pesaing. Strategi pengembangan bisnis yang disarankan untuk PT Bhirawa Steel di Surabaya dalam industri pengolahan logam adalah pengembangan produk dan pengembangan pasar.

Kata Kunci: Pengembangan Bisnis, Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal

I. PENDAHULUAN

Percepatan pembangunan infrastruktur akan mendorong iklim investasi di Jawa Timur. Infrastruktur yang memadai menjadi alasan utama investor untuk berinvestasi. Sebagai negara berkembang, pembangunan infrastruktur masih diperlukan tidak terkecuali pembangunan infrastruktur di Provinsi Jawa Timur. Pembangunan

infrastruktur di Jawa Timur yang menjadi prioritas akan menguntungkan industri logam karena pembangunan yang dilakukan membutuhkan bahan dasar seperti logam. Seiring dengan meningkatnya pembangunan infrastruktur, maka akan meningkatkan pertumbuhan pada industri logam.

Potensi bisnis dalam industri pengolahan logam memiliki prospek yang cerah karena merupakan industri strategis sebagai satu penggerak utama pembangunan suatu negara. Penggunaan produk olahan dari logam semakin dibutuhkan oleh masyarakat, contohnya produk baja ringan yang semakin diperlukan oleh masyarakat untuk bahan baku (kerangka) rumah, gedung sekolah, dan gedung-gedung pemerintah seperti Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas), gedung sekolah, dan sebagainya (Steel Indonesia, 2013).

Salah satu perusahaan yang bergerak di industri pengolahan logam adalah PT. Bhirawa Steel yang beralamat di Jalan Margomulyo No. 6 Surabaya. Model usaha yang dijalankan oleh perusahaan adalah B2B (*Business to Business*) dan B2C (*Business to Consumer*).

Pada awalnya produk PT. Bhirawa Steel belum bersertifikat SNI dan tenaga kerja yang dimiliki belum mengikuti pelatihan ISO. Oleh karena itu, perusahaan berusaha agar produk yang dikeluarkan perusahaan sudah memiliki SNI, maka dilakukan strategi pengembangan produk dengan cara meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan agar sesuai dengan standar SNI. Hal ini dikarenakan sebagian besar pesaing PT. Bhirawa Steel memiliki produk yang sudah bersertifikat SNI. Selain itu, konsumen tentu menginginkan produk yang dibeli sudah berstandar SNI dan produsennya telah memiliki sertifikat ISO (Hasil wawancara dengan Manajer IT perusahaan yaitu Eka Budi Prasetya, tanggal 27 September 2014).

Menurut Muchtar (2010, p.189) kunci keberhasilan dalam merespon tantangan bisnis ke depan adalah bagaimana perusahaan mampu menyusun rencana bisnis yang bersifat taktis untuk jangka pendek dan bersifat strategik untuk jangka panjang. Sasarannya sangat jelas, yaitu dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan meminimalkan resiko sekecil mungkin.

Perumusan strategi diperlukan karena persaingan bisnis yang semakin meningkat, sehingga setiap manajemen yang ada di perusahaan akan mendapatkan tantangan untuk berusaha secara kompetitif dalam meraih keunggulan bersaing. Dengan melakukan perumusan strategi pengembangan bisnis, maka dapat dilakukan penyusunan dan merumuskan alternatif-alternatif strategi mana yang paling sesuai digunakan perusahaan.

Berdasarkan apa yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Strategi Pengembangan Bisnis Pengolahan Logam pada PT Bhirawa Steel di Surabaya.”

Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan PT Bhirawa Steel yang terdapat di latar belakang masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana analisa lingkungan internal dan eksternal PT Bhirawa Steel di Surabaya?
2. Bagaimana strategi pengembangan bisnis untuk PT Bhirawa Steel di Surabaya?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ditetapkan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menjelaskan analisa lingkungan internal dan eksternal dan dampaknya pada PT Bhirawa Steel di Surabaya.
2. Memformulasikan strategi pengembangan bisnis untuk PT Bhirawa Steel di Surabaya

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2012, p.6) pendekatan kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Sedangkan jenis penelitian deskriptif berdasarkan pendapat Hermawan (2005, p.17) adalah penelitian yang memaparkan suatu karakteristik tertentu dari suatu fenomena. Penelitian deskriptif sesuai digunakan karena peneliti ingin memaparkan mengenai bagaimana strategi pengembangan bisnis pengolahan logam pada PT Bhirawa Steel di Surabaya dengan terlebih dahulu memahami dan menganalisis fenomena lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Dalam menganalisis dan memaparkan tersebut akan dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dalam bentuk deskripsi kata-kata tanpa menggunakan perhitungan statistik.

Jenis data pada penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif. Moleong (2013, p.157) data kualitatif yaitu data yang terdiri dari kata-kata dan tindakan dan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan foto. Sumber data yang peneliti peroleh adalah sumber primer dan sumber data sekunder.

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah berupa pengumpulan data yang akan diperoleh dari PT Bhirawa Steel, yaitu, wawancara dan dokumentasi.

Penentuan informan yang digunakan dalam penelitian berasal dari sumber internal yang ditentukan dengan menggunakan *purposive sampling*, yaitu penarikan sampel berdasarkan pertimbangan-pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu (Hermawan, 2005, p.156). Pertimbangan-pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu yang digunakan penulis adalah berdasarkan kebutuhan data. Berikut ini adalah data dan alasan mengapa penulis memilih informan tersebut:

1. Informan pertama adalah Manajer IT yang dipilih karena dapat memberikan informasi tentang profil perusahaan, sejarah perusahaan, visi dan misi, perkembangan perusahaan, tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek perusahaan, dan lingkungan eksternal perusahaan. Di sini Manajer IT ditunjuk langsung oleh pimpinan perusahaan untuk memberikan segala informasi yang dibutuhkan karena Manajer IT juga adalah saudara kandung dari pimpinan perusahaan yang mengerti segala sesuatu tentang perusahaan.
2. Informan kedua adalah manajer Personalia yang dapat memberikan informasi mengenai kondisi sumber daya manusia di perusahaan termasuk proses rekrutmen dan seleksi serta pelatihan dan pengembangan SDM
3. Informan ketiga adalah manajer Marketing yang dapat memberikan informasi tentang kegiatan pemasaran dan kondisi lingkungan eksternal perusahaan
4. Informan keempat adalah manajer *Accounting* yang mengetahui dengan jelas kondisi keuangan dan perencanaan keuangan perusahaan
5. Informan kelima adalah manajer Produksi yang dapat memberikan informasi seputar kegiatan produksi
6. Informan keenam adalah Supervisor Personalia yang dapat memberikan informasi mengenai kondisi sumber daya manusia di perusahaan termasuk proses rekrutmen dan seleksi serta pelatihan dan pengembangan SDM
7. Informan ketujuh adalah staff Marketing yang dapat memberikan informasi tentang kegiatan pemasaran dan kondisi lingkungan eksternal perusahaan
8. Informan kedelapan adalah staff *Accounting* yang mengetahui dengan jelas kondisi keuangan dan perencanaan keuangan perusahaan
9. Informan kesembilan adalah Supervisor Produksi yang dapat memberikan informasi seputar kegiatan produksi

Dalam menguji keabsahan data penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dimana data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber lalu data dideskripsikan dan dianalisis sehingga menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2014, p.439).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. Bhirawa Steel yang beralamat di Jalan Margomulyo No. 6 Surabaya. Model usaha yang dijalankan oleh perusahaan adalah B2B (*Business to Business*) dan B2C (*Business to Consumer*). PT. Bhirawa Steel tidak hanya melakukan pengolahan logam untuk keperluan pembangunan infrastruktur, namun juga memproses material bahan baku yang disediakan oleh pelanggan. Pelanggan dari PT. Bhirawa Steel diantaranya merupakan pengembang perumahan, seperti PT. Intiland, PT. Ciputra Group, dan PT. Pakuwon Group. Sedangkan kontraktor bangunan yang menjadi pelanggan perusahaan diantaranya adalah PT. Adhi Karya, PT. Waskita Karya, dan PT. Waringin.

Perusahaan didukung oleh sumber daya manusia yang unggul dan ditunjang sistem manajemen dan teknologi yang handal, menjadi ciri keunggulan kompetitif untuk bersaing di arena global. Karyawan dituntut melakukan sejumlah peningkatan dan pengembangan kemampuan terbaiknya dalam upaya memaksimalkan kontribusi positif

kepada perusahaan. Kemampuan yang senantiasa dikembangkan diperlukan untuk menjalankan dan menyelesaikan tugas yang diberikan, yang pada gilirannya mampu menjadikan diri setiap karyawan sebagai insan yang kompeten, siap menghadapi tantangan dan peluang ke depan.

- Lingkungan Internal

Murniati dan Usaman menjelaskan bahwa lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang terdapat pada organisasi (2009, p.46). Berikut ini akan dideskripsikan mengenai analisis lingkungan internal perusahaan yang terdiri dari sumber daya manusia, pemasaran, keuangan, produksi/operasional.

Sumber Daya Manusia

Menurut Bateman dan Snell (2008, p.168) menjelaskan analisis sumber daya manusia di perusahaan dilakukan dengan menelaah kekuatan dan kelemahan di seluruh tingkatan manajemen dan para pekerja serta fokus pada aktivitas sumber daya manusia yang penting termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, hubungan antar pekerja, dan kompensasi. Informasi mengenai aspek sumber daya manusia berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap Manajer IT (informan pertama), Manajer Personalia (informan kedua), dan Supervisor Personalia (informan ketiga).

Rivai dan Sagala (2009, p.147) menjelaskan rekrutmen pada dasarnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan.. PT. Bhirawa Steel melakukan proses rekrutmen dan seleksi seperti informasi yang didapatkan dari informan pertama sebagai berikut.

“Proses rekrutmen karyawan di perusahaan ini saya rasa sama dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Kita buka iklan lowongan kerja baik di media massa maupun media online, kemudian pelamar-pelamar yang *qualified* kita panggil. Tahap seleksi selanjutnya adalah melakukan psikotest. Setelah hasilnya diketahui baru dilakukan *interview* oleh pihak HRD dan manajer departemen yang membutuhkan calon karyawan baru.”

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari informan pertama dapat diketahui bahwa rekrutmen yang dilakukan perusahaan adalah dengan cara memasang iklan lowongan kerja di media massa baik cetak maupun *online*. Setelah proses rekrutmen maka perusahaan akan melakukan seleksi dengan cara psikotest dan *interview*.

Hasil wawancara tersebut menunjukkan apabila dalam merekrut karyawan baru, perusahaan memasang iklan lowongan kerja di surat kabar dan media *online*. Setelah surat lamaran masuk akan dimulai proses seleksi berdasarkan kualifikasi yang dibutuhkan. Setiap pelamar yang berkas lamarannya sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan perusahaan akan dipanggil lewat telepon untuk dilakukan proses seleksi.

Menurut Robbins dan Judge (2008, p.296) seleksi sendiri memiliki pengertian sebagai penyesuaian karakteristik individual (kemampuan, pengalaman, dan semacamnya) dengan persyaratan dalam suatu pekerjaan. Pelatihan dan pengembangan berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi (Mangkunegara, 2009, p.43). Perusahaan yang memiliki program pelatihan dan pengembangan akan mampu

meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari informan pertama dapat diketahui bahwa program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh PT. Bhirawa Steel adalah dengan menyertakan karyawan-karyawan pada kegiatan-kegiatan seminar. Informasi yang didapatkan dari informan pertama menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan di PT. Bhirawa Steel tidak terencana dan tersusun secara sistematis. Karyawan hanya diikutsertakan dalam kegiatan seminar-seminar.

Hal tersebut juga didukung oleh pendapat dari informan kedua dan informan ketiga. Informan kedua menyatakan bahwa:

“Program pelatihan dan pengembangan selama ini belum dilakukan perusahaan. Selama ini perusahaan hanya mengikutsertakan karyawan pada program seminar sesuai kebutuhan perusahaan.”

Informasi yang didapatkan dari informan kedua menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan karyawan di PT. Bhirawa Steel bersifat situasional sesuai kebutuhan perusahaan dan tidak terencana secara sistematis.

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari para informan menunjukkan program pelatihan yang dijalankan oleh PT. Bhirawa Steel adalah seminar dan termasuk metode pelatihan di ruang kelas

Hubungan kerja yang terjalin baik antar karyawan dapat menyebabkan iklim kerja yang kondusif di suatu perusahaan. Hubungan kerja yang terjalin harmonis antar sesama karyawan akan menyebabkan tujuan perusahaan yang dituangkan dalam program kerja akan mudah terlaksana dan tercapai karena karyawan dapat bekerja sama dalam mewujudkan tujuan tersebut. Hubungan kerja yang terjalin antar karyawan di PT. Bhirawa Steel dikatakan oleh Informan pertama sebagai berikut.

“Hubungan kerja sesama karyawan selama ini terjalin dengan baik karena pekerjaan mereka kan saling terkait dan saling membutuhkan.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama menunjukkan bahwa hubungan kerja yang terjalin antar sesama karyawan di PT. Bhirawa Steel terjalin dengan baik. Hal ini dikatakan pula oleh informan ketiga yang menyatakan tidak ada masalah terkait hubungan kerja yang terjalin antar karyawan. Karyawan di PT. Bhirawa Steel selama ini dapat bekerjasama secara tim.

Sistem pemberian kompensasi adalah sebagai wujud balas jasa atas hasil kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing organisasi. Sebaliknya, dengan sistem informasi yang buruk dapat membuat penurunan motivasi karyawan dan berdampak pada rendahnya kinerja organisasi perusahaan secara keseluruhan. Tentang sistem pemberian kompensasi dikatakan oleh informan pertama sebagai berikut.

“Kebijakan kompensasi yang diterapkan di perusahaan tentu mengacu kepada UMK yang ada di kota Surabaya. Jadi masing-masing karyawan akan menerima gaji pokok, uang makan dan ada tunjangan kesehatan bagi karyawan. Kita juga ngasih reward kepada karyawan yang bisa menemukan inovasi produk.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan sesuai

dengan UMK yang ada di kota Surabaya. Hal ini juga dikatakan oleh informan kedua dan informan ketiga.

Pemasaran

Aspek kedua dalam lingkungan internal yang akan dibahas adalah pemasaran. Pemasaran merupakan hal yang sangat penting bagi PT. Bhirawa Steel karena berkaitan dengan aktivitas pemberian informasi mengenai produk perusahaan kepada konsumen, sehingga nantinya konsumen dapat tertarik untuk melakukan pembelian. Aspek pemasaran akan dilihat dari menganalisis kebutuhan dan keinginan konsumen, kegiatan pemasaran perusahaan, perencanaan produk atau jasa perusahaan, dasar penetapan harga produk/jasa perusahaan, sistem distribusi, peluang pasar, hambatan dalam kegiatan pemasaran, dan strategi pemasaran perusahaan. Informasi mengenai aspek pemasaran berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap Manajer IT (informan pertama), Manajer Marketing (informan kedua), dan Staff Marketing (informan ketiga).

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama dapat diketahui bahwa perusahaan melakukan riset pasar dengan mendatangi konsumen untuk melakukan *interview* dan untuk melihat apa yang saat ini sedang menjadi tren dan menjadi kebutuhan konsumen. Hasil wawancara tersebut menunjukkan PT. Bhirawa Steel juga berusaha mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen dengan cara mendatangi langsung konsumen perusahaan. Hal ini juga didukung hasil wawancara dengan informan kedua yang menyatakan bahwa perusahaan akan menggali informasi melalui konsumen terutama terkait dengan produk apa yang dibutuhkan oleh konsumen.

PT. Bhirawa Steel dalam menginformasikan produknya kepada konsumen juga melakukan kegiatan pemasaran. Seperti yang dikatakan oleh informan pertama sebagai berikut.

“Kita punya tenaga marketing yang turun ke lapangan, juga ada website perusahaan yang dapat digunakan sebagai media promosi. Namun permasalahan selama ini adalah tenaga marketing yang dimiliki belum berpengalaman dalam memasarkan produk hasil olahan logam sehingga kegiatan pemasarannya juga belum maksimal.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama menunjukkan kegiatan pemasaran yang dilakukan perusahaan adalah dengan cara memanfaatkan tenaga marketing yang dimiliki untuk mempromosikan tentang produk perusahaan. Hal ini juga didukung oleh pendapat dari informan kedua yang menyatakan bahwa perusahaan dalam kegiatan pemasarannya banyak mengandalkan tenaga marketing yang turun ke lapangan. Namun, hasil yang didapat belum optimal karena belum berpengalaman dalam memasarkan produk olahan logam. Selain menggunakan tenaga marketing, perusahaan juga memasarkan produknya melalui media *online* dengan membuat situs perusahaan.

Pentingnya perencanaan dalam pembuatan produk agar setiap produk yang dikeluarkan perusahaan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama dapat diketahui produk akan dikerjakan bagian produksi ketika ada pelanggan yang ingin pesan khusus. Bagian produksi memproses material bahan baku yang disediakan oleh pelanggan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Hasil wawancara tersebut

menunjukkan untuk produk-produk tertentu perusahaan akan memproduksi ketika ada pesanan dari pelanggan. Namun perusahaan juga secara rutin memproduksi produk-produk yang banyak dibutuhkan konsumen. Seperti yang dikatakan oleh informan ketiga yaitu perencanaan produk biasanya dilakukan setelah ada pesanan dari konsumen, tapi perusahaan juga produksi terus terutama untuk produk-produk standar yang banyak dibutuhkan konsumen.

Alma (2009, p.169) menjelaskan harga sebagai nilai suatu barang yang dinyatakan dengan uang. Keputusan penetapan harga akan mempengaruhi jumlah penjualan yang dilakukan oleh perusahaan dan berapa banyak pendapatan yang diperoleh. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama menunjukkan penentuan harga produk PT. Bhirawa Steel didasarkan pada harga pasar, *average cost*, dan biaya produksi. Biaya produksi menjadi salah satu faktor yang menentukan harga produk. Hal ini juga didukung hasil wawancara dengan informan kedua yang menyatakan bahwa pertimbangan yang digunakan tentu pada harga pasar dan seberapa besar biaya produksi yang dikeluarkan untuk memproduksinya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan menunjukkan distribusi yang digunakan PT. Bhirawa Steel adalah secara langsung ke konsumen. Keuntungan dari sistem distribusi secara langsung adalah produsen memiliki kendali penuh atas harga produknya. Keuntungan lainnya adalah produsen dapat mengetahui apakah produk yang dijual sudah sesuai kebutuhan konsumen atau tidak, sehingga akan memudahkan produsen dalam melakukan evaluasi terhadap produknya.

Analisa peluang dalam industri sangat penting, karena perusahaan perlu mengetahui berapa besarnya peluang yang tersedia dalam memasarkan produknya. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama dapat diketahui perusahaan dalam melakukan analisis peluang dalam industri dilakukan dengan cara melihat perkembangan yang ada di pasar misalnya terkait dengan kebutuhan-kebutuhan konsumen atau strategi-strategi dari pesaing. Sedangkan informan kedua dan ketiga menambahkan bahwa perusahaan akan melihat peluang-peluang tersebut dengan melakukan analisis terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen.

Keuangan

Aspek keuangan akan dilihat berdasarkan alokasi keuangan untuk kebutuhan investasi, cara mendapatkan modal, sistem pembagian laba atau keuntungan perusahaan, dan kekuatan keuangan perusahaan. Informasi mengenai aspek keuangan berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap Manajer IT (informan pertama), Manajer Accounting (informan kedua), dan Staff Accounting (informan ketiga).

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama dapat diketahui bahwa PT. Bhirawa Steel mengalokasikan berapa persen pendapatan perusahaan untuk kebutuhan investasi. Investasi bisa dalam bentuk pembelian mesin-mesin produksi.

Pendirian perusahaan PT. Bhirawa Steel pasti menggunakan beragam modal baik dalam bentuk finansial, teknologi, modal manusia (sumber daya manusia), dan modal sumber daya alam.

Beragam metode yang bisa digunakan perusahaan untuk mengumpulkan modal (sebagai contoh dengan

mengeluarkan saham, menambah utang, menjual aset, atau menggabungkan dari cara-cara tersebut). Berdasarkan informasi yang didapatkan dari ketiga narasumber diperoleh hasil bahwa cara yang digunakan PT. Bhirawa Steel dalam mendapatkan modal adalah dari pinjaman bank dan modal pemegang saham.

PT. Bhirawa Steel merupakan perusahaan yang sahamnya dimiliki oleh beberapa anggota keluarga. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari ketiga informan dapat diketahui pembagian labanya berdasarkan prosentase kepemilikan saham, kalau semakin banyak tentu keuntungan yang didapatkan juga semakin besar. Perhitungan dan pembagian keuntungan dilakukan setiap bulan.

Produksi/operasional

Kegiatan produksi/operasional adalah kegiatan yang berhubungan langsung dengan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Informasi mengenai aspek produksi/operasional berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap Manajer IT (informan pertama), Manajer Produksi (informan kedua), dan Supervisor Produksi (informan ketiga).

Standard Operating Procedure pada dasarnya adalah pedoman yang berisi prosedur-prosedur operasional standar yang ada dalam suatu organisasi yang digunakan untuk memastikan bahwa semua keputusan dan tindakan, serta penggunaan fasilitas-fasilitas proses yang dilakukan oleh orang-orang dalam organisasi berjalan secara efisien dan efektif, konsisten, standar dan sistematis. Informan pertama menyatakan bahwa:

“Perusahaan sudah memiliki SOP yang akan memudahkan karyawan dalam kegiatan operasional. Dengan SOP tersebut manajemen perusahaan lebih mudah dalam menilai kinerja karyawan.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama menunjukkan bahwa PT. Bhirawa Steel telah memiliki *Standard Operating Procedure* (SOP) dalam menjalankan kegiatan produksi dan operasional. Hal ini juga didukung hasil wawancara dengan informan kedua dan ketiga yang menyatakan bahwa perusahaan sudah memiliki SOP yang mengatur tentang pelaksanaan kerja karyawan sehingga mempermudah proses kerja

Perusahaan harus melaksanakan suatu pengendalian terhadap pelaksanaan kegiatan produksi di perusahaan. Pengendalian kegiatan produksi di perusahaan diperlukan untuk memastikan bahwa setiap karyawan yang ada di perusahaan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan instruksi yang diberikan pimpinannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama mengenai pengendalian kegiatan produksi dapat diketahui perusahaan memiliki manajer produksi yang bertanggung jawab dalam pengendalian kegiatan produksi. Selain itu, di perusahaan juga dipasang kamera CCTV untuk sebagai pengendalian aktivitas operasional perusahaan. Pendapat yang sama dikemukakan oleh informan kedua dan ketiga yang menyatakan bahwa orang yang bertanggung jawab dalam pengendalian kegiatan produksi di perusahaan adalah manajer produksinya. Manajer produksi sering memantau langsung aktivitas kerja di bagian produksi. Perusahaan juga memiliki kamera CCTV yang berguna dalam pengendalian kegiatan perusahaan.

Penggunaan teknologi dalam kegiatan produksi di PT. Bhirawa Steel sangat diperlukan terutama dalam melakukan pengolahan logam menjadi suatu produk. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan menunjukkan perusahaan menerapkan penggunaan teknologi seperti CCTV, PLC untuk alat kontrol mesin, alat-alat timbangan digital yang dihubungkan ke database administrasi perusahaan, dan ERP (*Enterprise Resources Planning*).

- Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari segala sesuatu yang berada di luar batas-batas organisasi dan mungkin mempengaruhi organisasi tersebut. Lingkungan eksternal memainkan peran besar dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan semua organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi harus memahami lingkungan mereka secara lengkap dan akurat, selanjutnya berusaha untuk beroperasi dan bersaing di dalamnya (Griffin dan Ebert, 2009, p.28). Dalam penelitian ini lingkungan eksternal PT. Bhirawa Steel didasarkan pada model lima kekuatan (*five force model*) Porter yang terdiri dari persaingan dalam industri, daya tawar pemasok, daya tawar konsumen, dan ancaman pendatang baru.

Persaingan dalam industri

Deskripsi terhadap lingkungan eksternal yang berasal dari ancaman pendatang baru didasarkan pada hasil wawancara terhadap Manajer IT (informan pertama), Manajer Marketing (informan kedua), dan Staff Marketing (informan ketiga). Dalam melakukan analisis terhadap persaingan dalam industri berdasarkan jumlah perusahaan pesaing, ukuran dan kemampuan pesaing, upaya perusahaan dalam menghadapi ancaman pesaing, dan kelemahan perusahaan dalam menghadapi pesaing.

Bagi para pelaku usaha keberadaan pesaing di dalam industri yang sama menjadi suatu tantangan dalam mempertahankan eksistensi perusahaan. Hal ini juga dihadapi oleh PT. Bhirawa Steel karena di industri pengolahan logam terjadi persaingan yang ketat karena keberadaan pesaing. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari ketiga narasumber menunjukkan jumlah pesaing perusahaan cukup banyak yaitu ada 10 pesaing. Dari beberapa perusahaan yang bergerak di di industri pengolahan logam yang menjadi pesaing utama adalah Krakatau Steel dan Master Steel.

Pesaing PT. Bhirawa Steel yaitu Krakatau Steel dan Master Steel memiliki pangsa pasar tidak hanya lingkup nasional namun sudah merambah pasar internasional. Sebagaimana yang dikatakan oleh informan pertama sebagai berikut:

“Pangsa pasar mereka sudah lingkup nasional dan mereka juga menjalin kerjasama dengan perusahaan-perusahaan asing. Secara ukuran dan kemampuan memang melebihi kita.”

Hasil wawancara dengan informan pertama menunjukkan kemampuan pesaing yang tidak hanya menjangkau pasar nasional namun sudah menargetkan pasar internasional. Hal ini ditunjukkan dengan adanya kerjasama yang dilakukan pesaing dengan perusahaan-perusahaan asing. Pendapat dari informan pertama tersebut didukung hasil wawancara dengan informan kedua dan ketiga yang menyatakan bahwa Krakatau Steel dan Master Steel merupakan perusahaan besar yang jaringannya tidak hanya mencakup pasar nasional tapi sudah sampai pasar global.

Keberadaan pesaing dalam industri pengolahan logam akan menyebabkan persaingan yang ketat dan pada akhirnya berdampak pada pendapatan PT. Bhirawa Steel yang tidak maksimal. Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya-upaya dalam menghadapi ancaman pesaing. Informan pertama menyatakan bahwa dalam menghadapi ancaman pesaing adalah perusahaan memberikan harga sama dan menjelaskan kepada konsumen bahwa produk PT. Bhirawa Steel juga memiliki kualitas yang sama dengan pesaing. Sedangkan hasil wawancara dengan informan kedua dan ketiga menunjukkan dalam menghadapi ancaman pesaing, maka PT. Bhirawa Steel akan terus meningkatkan kualitasnya sehingga produk yang dimiliki tidak kalah dengan pesaing.

Dalam menghadapi ancaman pesaing PT. Bhirawa Steel memiliki kelemahan yaitu pada harganya yang mahal seperti yang dikatakan oleh informan pertama bahwa produk yang ditawarkan perusahaan bersertifikat SNI dan berkualitas sehingga harga yang ditawarkan lebih mahal. Hal ini juga didukung hasil wawancara dengan informan kedua dan ketiga yang menyatakan dibandingkan dengan pesaing-pesaing kecil yang produknya tidak ber-SNI maka harga yang ditawarkan perusahaan relatif lebih mahal daripada produk yang tidak memiliki SNI. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama menunjukkan pada awalnya produk perusahaan belum bersertifikat SNI, namun sejalan dengan kebijakan pemerintah melalui Kementerian Perindustrian yang mewajibkan SNI atas produk logam dan konsumen tentu menginginkan produk yang dibeli sudah berstandar SNI maka perusahaan mulai meningkatkan kualitas produknya sehingga memenuhi standar SNI yang ditetapkan pemerintah.

Daya tawar pemasok industri

Deskripsi terhadap lingkungan eksternal berkaitan dengan daya tawar pemasok industri didasarkan pada hasil wawancara terhadap Manajer IT (informan pertama), Manajer Purchasing (informan kedua), dan Supervisor Purchasing (informan ketiga). Dalam melakukan analisis terhadap daya tawar menawar pemasok industri akan dilakukan berdasarkan jumlah pemasok, kelebihan pemasok, kemampuan pemasok, kemudahan untuk berganti pemasok, dan menjalin hubungan baik dengan pemasok

Pemasok yang dimaksud disini adalah pemasok yang digunakan oleh PT. Bhirawa Steel untuk mendapatkan bahan baku. Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya. Biasanya sedikit jumlah pemasok, semakin penting produk yang dipasok, dan semakin kuat posisi tawarnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan menunjukkan jumlah pemasok yang digunakan perusahaan ada lima. Sebagian besar pemasok yang digunakan PT. Bhirawa Steel adalah untuk memenuhi kebutuhan bahan baku produksi seperti bijih besi.

Pemasok akan memiliki kekuatan tawar menawar jika memiliki kelebihan dibandingkan dengan pemasok lainnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama menunjukkan bahwa pemasok mampu menyediakan bahan baku dengan kualitas yang bagus. Hasil wawancara tersebut menunjukkan kelebihan yang dimiliki oleh pemasok PT. Bhirawa Steel adalah kemampuan mensuplai bahan baku dengan kualitas yang bagus.

Kemampuan pemasok dalam memenuhi kebutuhan bahan baku di PT. Bhirawa Steel sangat penting karena apabila bahan baku yang dibutuhkan sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang dibutuhkan tidak terpenuhi maka akan mengganggu kelancaran produksi. Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga informan dapat diketahui bahwa selama ini pemasok mampu memenuhi kebutuhan perusahaan baik dari segi kuantitas maupun kualitas.

Hasil wawancara dengan informan pertama menunjukkan PT. Bhirawa Steel tidak memiliki keinginan untuk berganti pemasok. Menurut informan pertama perusahaan memiliki kepercayaan terhadap pemasok yang ada dan sudah nyaman menjalin kerjasama dengan pemasok tersebut. Selain itu, bahan baku yang didapatkan dari pemasok juga berkualitas. Hasil wawancara tersebut menunjukkan PT. Bhirawa Steel memiliki kepercayaan terhadap pemasok yang ada dan tidak memiliki keinginan untuk berganti pemasok. Pendapat yang sama dikemukakan oleh informan kedua yang menyatakan perusahaan sudah memiliki kepercayaan terhadap pemasok yang ada saat ini.

Agar kerjasamas dengan supplier dapat berjalan dengan baik maka setiap perusahaan perlu menjalin hubungan baik dengan supplier. Sebagaimana yang dikatakan oleh informan pertama sebagai berikut.

“Ya kita rutin aja beli barang ke mereka karena belinya rutin kita juga kadang-kadang dapat potongan atau bayarnya bisa mundur.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan dalam menjalin hubungan baik dengan pemasok maka perusahaan memiliki loyalitas untuk melakukan pembelian bahan baku di perusahaan pemasok.

Daya tawar pada pembeli

Para pembeli dengan kekuatan yang mereka miliki mampu mempengaruhi perusahaan untuk menurunkan harga produk, meningkatkan mutu layanan serta membandingkan produk perusahaan dengan kompetitornya. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberi perhatian terhadap kekuatan tawar menawar yang dimiliki pembeli. Dalam melakukan analisis terhadap daya tawar pembeli berdasarkan biaya peralihan untuk pindah ke produk pesaing, potensi pasar di industri, kedudukan pembeli bagi perusahaan, dan upaya menghadapi kekuatan pembeli.

Berkaitan dengan biaya peralihan untuk pindah ke produk pesaing informan pertama menyatakan:

“Tidak ada biaya peralihan untuk pindah ke produk pesaing karena kerjasama kita kan per job kalau jobnya sudah selesai ya sudah. Ke depannya kalau konsumen ingin beralih ke pesaing bebas saja.”

Sedangkan informan kedua menyatakan tentang biaya peralihan untuk pindah ke produk pesaing sebagai berikut:

“Gak ada biaya peralihan bagi konsumen yang ingin pindah ke pesaing karena memang tidak ada ikatan antara perusahaan dengan konsumen.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan menunjukkan pembeli yang ada di perusahaan tidak dikenakan biaya peralihan apabila pindah ke produk pesaing. Hal ini terjadi karena tidak ada ikatan antara perusahaan dengan konsumen yang mengharuskan konsumen dalam jangka waktu tertentu harus selalu melakukan pembelian produk perusahaan.

Konsumen memiliki kekuatan daya tawar apabila potensi pasar di industri semakin besar yang mengakibatkan pelaku usaha di industri tersebut memiliki jumlah yang banyak, sehingga konsumen memiliki alternatif-alternatif pilihan dalam menentukan tempat pembelian produk. Informan pertama menyatakan bahwa:

“Potensi pasar masih cukup besar karena setiap waktu akan selalu ada pembangunan infrastruktur sehingga kontraktor-kontraktor akan datang ke kita untuk membeli produk kita.”

Sedangkan informan kedua menyatakan potensi pasar di industri sebagai berikut.

“Di industri ini saya rasa potensi pasarnya masih cukup besar karena setiap waktu ada pembangunan baik itu gedung-gedung atau kawasan perumahan dan para kontraktornya pasti bekerja sama dengan perusahaan kita.”

Kesimpulan yang didapatkan dari hasil wawancara dengan kedua informan adalah potensi pasar di industri pengolahan logam cukup besar karena selalu ada pembangunan infrastruktur baik itu untuk kepentingan bisnis, fasilitas umum, maupun pembangunan properti. Hasil wawancara di atas juga didukung oleh data Pertumbuhan industri pengolahan logam triwulan III tahun 2013 yaitu pertumbuhan industri pengolahan logam dasar besi dan baja memiliki pertumbuhan terbesar dibandingkan dengan industri lainnya sebesar 10,30%. (Liputan6 Online,2013) . Konsumen yang memiliki kedudukan penting, seringkali bernegosiasi tentang harga dan penambahan layanan. Hal ini dapat terjadi apabila perusahaan bukan merupakan satu-satunya pelaku usaha di dalam industri tersebut, namun banyak pesaing lainnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama menunjukkan kedudukan pembeli bagi PT. Bhirawa Steel adalah penting karena tanpa pembeli tentu perusahaan tidak akan mendapatkan pemasukan. Karena itu, perusahaan berupaya maksimal agar pembeli puas dan loyal. Kedudukan pembeli yang penting bagi perusahaan juga dinyatakan oleh informan kedua dan ketiga bahwa pembeli memiliki kedudukan yang penting bagi perusahaan karena tanpa pembeli, perusahaan tentu tidak mendapatkan pemasukan.

Upaya yang dilakukan oleh PT. Bhirawa Steel dalam menghadapi kekuatan pembeli adalah dengan cara menghasilkan produk yang berkualitas dan memberikan layanan yang baik sehingga pembeli puas dan loyal. Pendapat yang sama dikemukakan oleh informan kedua yang menyatakan bahwa pembeli bagi perusahaan begitu penting, karena itu perusahaan ingin agar pembeli memiliki loyalitas dengan cara menjual produk yang berkualitas Substitusi Produk/Jasa

Deskripsi terhadap lingkungan eksternal yang berasal dari ancaman masuknya pemain baru didasarkan pada hasil wawancara terhadap Manajer IT (informan pertama), Manajer Marketing (informan kedua), dan Staff Marketing (informan ketiga).. Informan pertama menyatakan bahwa:

“Industri ini saya kira tidak memiliki produk pengganti karena tidak ada pengganti untuk besi.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama menunjukkan tidak ada produk pengganti untuk industri pengolahan logam. Hal ini juga didukung hasil wawancara dengan informan kedua dan informan ketiga yang dapat disimpulkan tidak ada produk pengganti untuk produk

besi karena besi selalu digunakan dalam proyek-proyek pembangunan infrastruktur.

Ancaman masuknya pemain baru

Deskripsi terhadap lingkungan eksternal yang berasal dari ancaman masuknya pemain baru didasarkan pada hasil wawancara terhadap Manajer IT (informan pertama), Manajer Marketing (informan kedua), dan Staff Marketing (informan ketiga). Dalam melakukan analisis terhadap ancaman masuknya pemain baru berdasarkan modal yang dibutuhkan untuk memasuki industri, loyalitas pembeli di industri, kebijakan pemerintah, dan upaya perusahaan menghadapi ancaman masuknya pemain baru.

Masuknya pemain baru ke dalam suatu industri dapat memberikan ancaman terhadap perusahaan-perusahaan yang sudah ada, sehingga meningkatkan intensitas persaingan.. Modal yang besar dapat menjadi hambatan bagi pendatang baru untuk memasuki industri.

Bagi para pelaku usaha yang ingin mendirikan bisnisnya, penting untuk mengetahui seberapa besar modal usaha yang dibutuhkan. Modal dibutuhkan untuk pembelian mesin-mesin produksi yang dibutuhkan, serta keperluan operasional perusahaan. Hasil wawancara dengan ketiga informan menunjukkan modal yang dibutuhkan untuk masuk ke industri pengolahan logam cukup besar terutama untuk pembelian mesin-mesin produksi yang harganya mahal..

Pemain baru yang ingin memasuki industri pengolahan logam harus mengamati loyalitas pembeli di industri. Apabila pembeli memiliki loyalitas yang tinggi, maka dapat menjadi penghambat bagi masuknya pemain baru karena kemungkinan untuk merebut pangsa pasar semakin kecil. Berkaitan dengan loyalitas pembeli di industri pengolahan logam dikatakan oleh informan pertama sebagai berikut.

“Pembeli cukup loyal selama mereka merasa puas dengan produk yang dibeli, apabila mereka tidak puas tentu mereka tidak akan loyal. Perusahaan selama ini sudah memiliki pelanggan-pelanggan tetap yang loyal dalam membeli produk perusahaan.”

Sedangkan informan kedua berpendapat mengenai loyalitas pembeli dalam industri sebagai berikut.

“Sampai saat ini perusahaan merasa pembeli punya loyalitas. Perusahaan sendiri memiliki kontraktor-kontraktor yang loyal membeli kebutuhannya di perusahaan.”

Hasil wawancara dengan kedua informan menunjukkan di industri pengolahan logam pembeli memiliki loyalitas, sehingga hal ini dapat menjadi hambatan bagi masuknya pemain baru.

Pemerintah dapat menjadi penghambat bagi masuknya pemain baru apabila ada kebijakan yang melarang pemain baru untuk memasuki suatu industri. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama menunjukkan selama ini tidak ada batasan bagi perusahaan baru memasuki industri. Kebijakan pemerintah melalui Kementerian Perindustrian hanya mewajibkan SNI atas produk logam, meskipun begitu masih ada perusahaan yang produknya tidak memiliki SNI. Pendapat yang sama dikemukakan oleh informan kedua yang menyatakan bahwa tidak ada kebijakan pemerintah yang membatasi masuknya pemain baru, oleh karena itu setiap orang bebas mendirikan usaha di industri pengolahan logam. Hasil ini menunjukkan tidak ada regulasi khusus yang mengatur/membatasi terhadap masuknya pemain baru dalam

industri pengolahan logam, sehingga potensi munculnya pemain baru masih besar.

Dalam menghadapi ancaman masuknya pemain baru ke industri maka setiap perusahaan perlu memiliki langkah-langkah antisipasi. Hal ini juga dilakukan oleh PT. Bhirawa Steel dalam menghadapi ancaman masuknya pemain baru. Seperti yang dikatakan oleh informan pertama yang menyatakan bahwa perusahaan selalu berupaya meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan dan meningkatkan kegiatan pemasaran. Pendapat yang sama dikemukakan oleh informan kedua yang menyatakan bahwa upaya perusahaan adalah berusaha terus meningkatkan kualitas produk sehingga mampu menarik pelanggan baru dan pelanggan yang sudah ada tetap loyal membeli produk perusahaan.

Analisis Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat (SWOT)

Dalam penelitian ini analisis SWOT digunakan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh PT. Bhirawa Steel, sehingga nantinya dapat ditentukan strategi apa yang seharusnya diterapkan oleh PT. Bhirawa Steel dalam memanfaatkan peluang pasar melalui analisis terhadap faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi usaha di industri pengolahan logam. Analisis SWOT melibatkan faktor internal, yaitu kekuatan dan kelemahan dan faktor eksternal, yaitu peluang dan ancaman.

Berdasarkan deskripsi lingkungan internal dan eksternal perusahaan didapatkan *strenght* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), *threats* (ancaman) usaha PT. Bhirawa Steel pada table 1 berikut.

Tabel 1. Analisis SWOT

<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
1. Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan berpendidikan sarjana dan memiliki pengalaman kerja 2. Perusahaan memiliki keunggulan pada produk yang berkualitas karena produk yang diproduksi berlisensi SNI 3. Perusahaan memiliki kecukupan modal, sehingga dalam jangka pendek dan jangka panjang keuangan perusahaan akan relatif stabil. 4. Perusahaan menerapkan penggunaan teknologi seperti CCTV, PLC untuk alat kontrol mesin, alat-alat timbangan digital yang dihubungkan ke database administrasi perusahaan, dan ERP (Enterprise Resources Planning).	1. Kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan yang belum terencana secara sistematis 2. Produk yang berharga mahal
<i>Opportunity</i>	<i>Threat</i>
1. Potensi pasar yang besar dalam industri pengolahan logam 2. Pertumbuhan industri logam dasar besi dan baja diproyeksi akan naik sejalan dengan berbagai proyek pembangunan oleh pemerintah dan swasta.	1. Banyaknya pesaing dalam industri pengolahan logam 2. Keberadaan produk logam yang lebih murah karena tidak memiliki SNI 3. Kebijakan pemerintah yang tidak membatasi masuknya pendatang baru

Sumber : Olahan Penulis

Strategi-strategi tersebut akan diformulasikan dalam matriks SWOT yang merupakan upaya yang sebaiknya dilakukan oleh PT. Bhirawa Steel dalam menghadapi persaingan di industri pengolahan logam berdasarkan *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), *threat* (ancaman). Hasil matriks SWOT PT. Bhirawa Steel berdasarkan tabel 2. sebagai berikut.

Tabel 2. Matriks SWOT

	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
Internal	1. Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan berpendidikan sarjana dan memiliki pengalaman kerja 2. Perusahaan memiliki keunggulan pada produk yang berkualitas karena produk yang diproduksi berlisensi SNI 3. Perusahaan memiliki kecukupan modal, sehingga dalam jangka pendek dan jangka panjang keuangan perusahaan akan relatif stabil. 4. Perusahaan menerapkan penggunaan teknologi seperti CCTV, PLC untuk alat kontrol mesin, alat-alat timbangan digital yang dihubungkan ke database administrasi perusahaan, dan ERP	1. Kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan yang belum terencana secara sistematis 2. Produk yang berharga mahal 3. Karyawan marketing yang belum berpengalaman dalam menjual produk-produk industri logam
Eksternal	Strategi SO: - S ₁ S ₂ S ₃ S ₄ O ₁ O ₂ : Peningkatan produktivitas karyawan - S ₁ S ₂ S ₃ S ₄ O ₂ : Meningkatkan inovasi produk sesuai kebutuhan pasar - S ₁ S ₂ S ₃ S ₄ O ₃ : Memproduksi produk yang berorientasi ekspor	Strategi WO: - W ₁ W ₂ O ₁ O ₂ : Merekrut tenaga kerja di bagian pemasaran yang berpengalaman dalam memasarkan produk-produk yang terdapat di industri pengolahan logam - W ₁ W ₂ O ₂ : Mengadakan pelatihan dan pengembangan untuk karyawan marketing yang ada dan belum berpengalaman dalam memasarkan produk pengolahan logam - W ₂ O ₁ O ₂ : Meningkatkan promosi yang ditekankan pada produk perusahaan yang berlisensi SNI
	Strategi ST: - S ₁ S ₂ S ₃ S ₄ T ₁ T ₂ T ₃ : Pengadaan bahan baku berkualitas - S ₁ S ₂ S ₃ S ₄ T ₂ T ₃ : Meningkatkan kualitas produk - S ₂ S ₃ S ₄ T ₁ T ₂ T ₃ : Melakukan kegiatan pemasaran internasional	Strategi WT: - W ₂ T ₁ T ₂ T ₃ : Meningkatkan kapasitas produksi - W ₂ T ₁ T ₂ T ₃ : Penggunaan teknologi yang lebih maju - W ₁ W ₂ W ₃ T ₁ T ₂ T ₃ : Melakukan kerjasama dengan kontraktor mancanegara
	Threat: 1. Banyaknya pesaing dalam industri pengolahan logam 2. Keberadaan produk logam yang lebih murah karena tidak memiliki SNI 3. Kebijakan pemerintah yang tidak membatasi masuknya pendatang baru	

Sumber: Olahan Penulis

Formulasi Strategi

Terdapat tiga tahapan bagi PT. Bhirawa Steel dalam upaya melakukan formulasi strategi, yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi. Namun, PT. Bhirawa Steel hanya pernah menjalankan perumusan strategi dan penerapan strategi yaitu:

a. Perumusan strategi

Aktivitas PT. Bhirawa Steel dalam merumuskan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, dan penetapan tujuan jangka panjang. Dari beberapa aktivitas tersebut akan dipilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

b. Penerapan strategi

Tahapan ini merupakan tahapan dimana mulai menerapkan strategi yang telah dipilih. Pada tahapan ini juga diharapkan agar karyawan juga mendukung berjalannya strategi baru. Tahap ini sering dianggap sebagai tahap yang paling sulit karena membutuhkan pengorbanan terhadap perubahan-perubahan yang akan terjadi.

Pada tahap yang terakhir yaitu penilaian strategi tidak dilakukan oleh PT. Bhirawa Steel karena perusahaan tidak pernah melakukan penilaian atau evaluasi atas strategi yang telah dilakukan. Hal ini dikarenakan apabila strategi yang dijalankan tidak berjalan maka strategi tersebut tidak akan digunakan tanpa ada penjelasan mengapa strategi dihentikan.

Strategi Alternatif bagi Pengembangan PT. Bhirawa Steel

Berdasarkan matriks SWOT yang terdapat pada tabel 2. dapat diketahui bahwa pilihan strategi untuk PT. Bhirawa Steel dalam industri pengolahan logam adalah pengembangan produk dan pengembangan pasar. Pemilihan strategi pengembangan produk dikarenakan perusahaan memiliki keunggulan pada produk yang berkualitas karena sudah berlisensi SNI sehingga agar produk perusahaan memiliki keunggulan dibandingkan pesaing maka diperlukan pengembangan-pengembangan dan inovasi. Sedangkan

pemilihan strategi pengembangan pasar karena banyaknya pesaing dalam industri pengolahan logam dalam negeri dan pesaing-pesaing PT. Bhirawa Steel sudah mengeksport produknya ke negara-negara di luar negeri. Oleh karena itu, PT. Bhirawa Steel dapat memperluas wilayah pemasarannya dengan membidik pasar ekspor. Menurut David (2009, p.252) strategi pengembangan produk adalah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Strategi pengembangan produk yang dapat dilakukan PT. Bhirawa Steel dengan cara:

- a. Peningkatan produktivitas karyawan
Produktivitas merupakan kekuatan untuk menghasilkan lebih banyak barang (maupun jasa) dengan menggunakan sumber daya yang lebih efisien. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui pemberian bonus kepada para karyawan apabila target omzet perusahaan tercapai.
- b. Meningkatkan inovasi produk sesuai kebutuhan pasar
Dengan melakukan inovasi pada produk yang ditawarkan, tentunya produk tersebut akan lebih berbeda dengan produk saingan. Hal ini tentunya akan memicu konsumen lebih memilih produk tersebut ketimbang produk saingan. Inovasi produk dapat dilakukan dengan cara menghasilkan produk logam yang tahan terhadap karat sehingga ketika digunakan tetap kuat dan tahan lama.
- c. Memproduksi produk yang berorientasi ekspor
Perusahaan memiliki keunggulan pada produk yang berkualitas karena produk yang diproduksi berlisensi SNI, oleh karena itu perusahaan dapat mulai membidik pasar ekspor dengan menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen di luar negeri, seperti wire mesh yang digunakan sebagai salah satu material penguat pada struktur beton plat lantai.
- d. Meningkatkan kapasitas produksi
Perusahaan memiliki kecukupan modal, sehingga dalam jangka pendek dan jangka panjang keuangan perusahaan akan relatif stabil karena itu perusahaan dapat melakukan investasi dengan melakukan pembelian mesin-mesin produksi yang memiliki kapasitas dalam lebih besar dan ketahanan yang lebih baik
- e. Penggunaan teknologi yang lebih maju
Perusahaan dapat mengadopsi teknologi mesin yang digunakan pada industri pengolahan logam di negara-negara maju yang membantu mereka untuk menyelesaikan proyek tepat waktu dan berkualitas
- f. Pengadaan bahan baku berkualitas
Untuk menjamin kelancaran proses produksi serta rencana penambahan kapasitas produksi di masa mendatang, maka PT. Bhirawa Steel perlu melakukan pengadaan bahan baku bijih besi yang berkualitas. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menambah pemasok-pemasok bijih besi.
- g. Merekrut tenaga kerja di bagian pemasaran yang berpengalaman dalam memasarkan produk-produk yang terdapat di industri pengolahan logam
Perekrutan tenaga kerja pemasaran yang berpengalaman dalam memasarkan produk-produk hasil olahan logam diperlukan seiring dengan rencana untuk melakukan penambahan kapasitas produksi. Selain itu, dengan merekrut tenaga pemasaran yang sudah berpengalaman

akan memudahkan dalam menentukan target konsumennya dan sudah memiliki penguasaan terhadap *product knowledge*

- h. Mengadakan pelatihan dan pengembangan untuk karyawan marketing yang ada dan belum berpengalaman dalam memasarkan produk pengolahan logam
Kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan yang ada di PT. Bhirawa Steel belum terencana secara sistematis termasuk dalam menghadapi permasalahan terkait karyawan marketing yang ada dan belum berpengalaman dalam bagaimana cara untuk memasarkan produk pengolahan logam. Oleh karena itu, perusahaan dapat mengadakan pelatihan dan pengembangan untuk karyawan marketing dengan cara mengikutsertakan pada kegiatan seminar yang membahas tentang bagaimana cara untuk memasarkan produk pengolahan logam dan memberikan *product knowledge* kepada para karyawan marketing.

David (2009, p.252) menjelaskan strategi pengembangan pasar adalah pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru. Strategi pengembangan pasar yang dapat dilakukan oleh PT. Bhirawa Steel adalah:

- a. Meningkatkan kegiatan pemasaran internasional
Perusahaan dapat mulai fokus dalam kegiatan pemasaran internasional. Hal ini dapat dilakukan dengan cara promosi lewat media online atau bekerja sama dengan Kementerian Luar Negeri untuk mendapatkan informasi terkait pameran-pameran produk olahan logam yang ada di luar negeri
- b. Melakukan kerjasama dengan perusahaan kontraktor mancanegara
Sebagai upaya perusahaan dalam memperluas wilayah pemasaran ke luar negeri, maka perusahaan dapat melakukan kerjasama dengan perusahaan kontraktor mancanegara. Hal ini dikarenakan perusahaan kontraktor mancanegara tersebut yang mengetahui produk-produk olahan logam yang dibutuhkan pasar luar negeri.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan yang dikemukakan berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya sebagai berikut:

1. Kondisi lingkungan internal PT Bhirawa Steel dilihat berdasarkan aspek sumber daya manusia, pemasaran, keuangan, produksi dan operasional. *Aspek sumber daya manusia*, program pelatihan dan pengembangan belum terencana dan tersusun secara sistematis. *Aspek pemasaran*, kendala yang dihadapi adalah staff marketing yang masih belum maksimal karena tidak memiliki pengalaman sebagai marketing di industri pengolahan logam. *Aspek keuangan*, perusahaan memiliki kecukupan modal, sehingga dalam jangka pendek dan jangka panjang keuangan perusahaan akan relatif stabil. *Aspek produksi/operasional*, perusahaan menerapkan penggunaan teknologi untuk menunjang kegiatan produksi dan operasional, seperti CCTV, PLC untuk kontrol mesin, alat-alat timbangan digital yang dihubungkan ke database administrasi perusahaan, dan ERP (Enterprise Resource Planning).

Kondisi lingkungan eksternal dilihat berdasarkan persaingan dalam industri, daya tawar pemasok, daya tawar konsumen, dan ancaman pendatang baru. *Persaingan dalam industri*, terjadi persaingan yang ketat dan kemampuan pesaing di atas perusahaan. *Daya tawar pemasok*, perusahaan memiliki kepercayaan dan sudah nyaman menjalin kerjasama dengan pemasok tersebut sehingga pemasok memiliki daya tawar. *Daya tawar pembeli*, pembeli memiliki posisi daya tawar karena kedudukannya yang penting bagi perusahaan dan tidak ada biaya peralihan bagi pembeli yang akan pindah ke pesaing. *Ancaman pendatang baru*, industri memiliki ancaman masuknya pendatang baru karena tidak ada kebijakan pemerintah yang menghambat masuknya pendatang baru ke industri.

2. Strategi pengembangan bisnis untuk PT Bhirawa Steel di Surabaya dalam industri pengolahan logam adalah pengembangan produk dan pengembangan pasar.

Saran yang diajukan untuk PT Bhirawa Steel di Surabaya sebagai berikut:

1. Merekrut tenaga kerja di bagian pemasaran yang berpengalaman dalam memasarkan produk-produk yang terdapat di industri pengolahan logam serta mengadakan pelatihan dan pengembangan untuk karyawan marketing yang belum berpengalaman dalam memasarkan produk pengolahan logam.
2. Ditengah persaingan yang ketat perusahaan hendaknya terus melakukan inovasi produk untuk menciptakan produk-produk baru yang sesuai keinginan dan kebutuhan konsumen. Inovasi produk dapat dilakukan dengan cara menghasilkan produk logam yang tahan terhadap karat sehingga ketika digunakan tetap kuat dan tahan lama.
3. Perusahaan hendaknya mulai membidik pasar ekspor karena produk perusahaan sudah bersertifikat SNI. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menjalin kerjasama dengan perusahaan-perusahaan kontraktor dari negara lain.

- Moleong, Lexy J. (2013). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Muchtar, A.F. (2010). *Strategi memenangkan persaingan usaha dengan menyusun business plan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Murniati, A.R. dan Usman, N. (2009). *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*. Bandung: Cita Pustaka Media Perintis
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Jauvani. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A., (2008). *Perilaku organisasi*, Edisi 12, Jakarta: Salemba Empat
- Steel Indonesia. (2013). *Industri logam tumbuh signifikan*. Retrieved September 17 2014, from <http://www.steelindonesia.com/main.asp?cp=newsdetail&id=1395>
- Sugiyono (2014). *Metode penelitian manajemen*. Bandung: Alfabeta

DAFTAR REFERENSI

- Alma, Buchari. (2009). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. CV Alvabeta: Bandung
- Bateman, Thomas. S & Snell, Scott A. (2008). *Manajemen: kepemimpinan dan kolaborasi dalam dunia yang kompetitif*. Edisi ketujuh. Jakarta: Salemba Empat
- David, Fred R. (2009). *Manajemen strategis: konsep*. Jakarta: Salemba Empat
- Griffin, Ricky, W., Ebert, Ronald, J. (2009). *Bisnis*. Jakarta: PT. Indeks
- Hermawan, Asep.(2005). *Penelitian Bisnis*. Jakarta: Grassindo
- Liputan6 Online (2013). *Pertumbuhan Industri Non Migas Capai 6,2%*. Retrieved October 24 2014, from <http://bisnis.liputan6.com/read/782937/pertumbuhan-industri-non-migas-capai-62>
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya