

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA PT. GRAND PRIX INDOAGUNG

Cynthia Tandoko

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: cynthia.tandoko93@gmail.com

Abstrak- Dalam persaingan bisnis yang semakin pesat, pengembangan bisnis dalam perusahaan sangatlah dibutuhkan. Dengan menggunakan analisa internal dan analisa eksternal dapat mengetahui dimana letak kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman PT. Grand Prix Indoagung. Dari analisa tersebut, dapat disusun matriks SWOT, yang kemudian digunakan untuk merumuskan strategi. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara, selanjutnya data diuji menggunakan metode triangulasi sumber. Setelah data dihimpun dan diolah, disarankan pada PT. Grand Prix Indoagung menggunakan strategi nilai terbaik, dengan menawarkan beberapa produk dan jasa lama maupun baru dengan penetapan harga yang rendah melalui pengurangan biaya produksi agar mampu bersaing harga dengan pesaing lama dan pesaing baru dengan kualitas yang terjamin.

Kata Kunci — Analisa lingkungan internal dan analisa lingkungan eksternal, matriks SWOT, strategi generik, dan pengembangan bisnis.

I. PENDAHULUAN

Dewasa ini perkembangan dalam dunia bisnis semakin luas, modern, dan mulai banyak muncul persaingan sehingga memerlukan evaluasi dan pembenahan terhadap manajemen sebuah perusahaan. Hal ini dilakukan para pebisnis di Indonesia agar dapat menciptakan manajemen yang strategis yang mampu menjawab kebutuhan masyarakat baik lokal hingga internasional dan menumbuhkan keuntungan bagi perusahaan maupun negara.

Di dalam perkembangannya hingga saat ini, salah satu contohnya yaitu industri karet yang menghasilkan produk ban. Ban merupakan bagian penting dari sebuah kendaraan agar mampu melaju dengan cepat dan nyaman. Hal ini membuat para pebisnis yang berada pada industri ini saling bersaing meningkatkan kualitas pada jasa ban vulkanisir atau produk ban, karena kebutuhan konsumen terhadap produk relatif tinggi.

Dalam upaya peningkatan kualitas, Ditlantas Polda Metro Jaya (2014), melaporkan bahwa sebanyak lebih dari 90 persen kecelakaan lalu lintas dipicu faktor yang disebabkan oleh pengemudi. Namun, faktor pengemudi juga bukan merupakan satu-satunya penyebab kecelakaan di jalan raya, melainkan kelayakan armada bus dan truk harus menjadi perhatian. Salah satunya mengenai pemakaian ban vulkanisir (metrotvnews,2014).

Terjadinya fenomena diatas, membuat pemerintah saat ini fokus memperhatikan aspek keselamatan dalam berkendara. Aspek keselamatan dikeluarkan dalam Peraturan Menteri

Perhubungan RI nomor PM 29 tahun 2015 tentang “Standar Pelayanan Minimal Angkutan Orang Dengan Kendaraan Bermotor Umum Dalam Trayek” yang melarang penggunaan ban vulkanisir untuk roda bagian depan.

Dengan memperhatikan fenomena yang ada, penurunan kualitas ban vulkanisir menjadi masalah yang berdampak besar, jika tidak ada tindakan terhadap pembenahan kualitas ban vulkanisir dalam suatu perusahaan akan terjadi penurunan dalam penyuplaian ban vulkanisir dan kepercayaan terhadap kualitas ban vulkanisir semakin hilang.

Salah satu perusahaan yang mengalami dampak fenomena diatas adalah PT. Grand Prix Indoagung yang merupakan industri yang bergerak dalam spesifikasi vulkanisir ban dan karet. PT. Grand Prix Indoagung masih terus berupaya untuk meningkatkan kualitas, mengembangkan produk dan jasa lama, mempersiapkan produk baru, dan terus meningkatkan kinerja karyawan, agar dapat mewujudkan misi PT. Grand Prix Indoagung dalam ekspansi pabrik yang berada di Indonesia Timur, yaitu Papua.

Berdasarkan fenomena diatas, peneliti tertarik menggunakan analisa lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang kemudian, ditarik ke analisa SWOT menggunakan matriks SWOT untuk dapat mengidentifikasi masalah dan faktor-faktor yang mempengaruhinya serta menemukan solusi sebagai strategi alternatif. Analisa SWOT membandingkan antara faktor lingkungan eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) (Rangkuti, 2005).

Oleh karena itu, analisa SWOT diperlukan untuk dapat mengevaluasi lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan selama dijalankan, sehingga dapat menyusun strategi selanjutnya dengan menggunakan strategi generik yang dibutuhkan dalam pengembangan bisnis di dalam sebuah perusahaan, karena dengan strategi yang baru dan tepat sasaran terhadap industri karet dan jasa ban vulkanisir dapat mengurangi pengangguran, meningkatkan penghasilan negara dan mitra bisnis, juga meningkatkan kinerja perusahaan dan industri dari segi pemasaran, produksi, sumber daya manusia dan keuangan yang akan dilakukan selanjutnya.

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan – keputusan lintas – fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, produksi / operasi, keuangan / akuntansi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional (David, 2012, p.5).

Dalam proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap yaitu (David, 2012, p.6):

1. Perumusan strategi
2. Penerapan strategi
3. Penilaian strategi

Analisa Lingkungan Internal

a) Fungsi Pemasaran :

1) Analisis Konsumen

Menurut Kotler & Keller (2008), pemasar dalam memuaskan konsumen menggunakan strategi pemasaran berdasarkan STP – *Segmentation* (segmentasi), *Targeting* (pembidikan), dan *Positioning* (penetapan posisi). Penjabaran strategi pemasaran berdasarkan STP yaitu

a. Segmentasi pasar terdiri dari kelompok konsumen yang memiliki seperangkat keinginan yang sama. Beberapa periset berusaha membentuk segmen dengan mengamati ciri-ciri konsumen, sebagai berikut:

- Segmentasi Geografis
- Segmentasi Demografis
- Segmentasi Psikografis
- Segmentasi Perilaku

b. Pembidikan (sasaran pasar) didapatkan dari evaluasi peluang-peluang segmentasi pasar. Terdapat lima pola pemilihan sasaran pasar, sebagai berikut:

- Konsentrasi segmen tunggal
- Spesialisasi selektif
- Spesialisasi produk
- Spesialisasi pasar
- Cakupan ke seluruh pasar

c. Penetapan posisi adalah tindakan merancang tawaran dan citra perusahaan sehingga menempati posisi yang khas (dibandingkan para pesaing) di dalam benak konsumen sarannya. Penjualan Produk atau Jasa

2) Perencanaan Produk dan Jasa

3) Penetapan Harga

4) Distribusi

5) Riset Pemasaran

b) Fungsi Produksi / Operasi

Fungsi produksi atau operasi (*production / operations function*) suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Operasi manufaktur mentransformasi atau mengubah input seperti bahan mentah, tenaga kerja, modal, mesin, dan fasilitas menjadi barang dan jasa jadi. Roger Schroeder menyatakan bahwa produksi atau operasi terdiri atas lima fungsi yang sebagai berikut (David, 2012, p.214):

- Proses
- Kapasitas
- Persediaan
- Angkatan Kerja
- Kualitas

c) Fungsi Sumber Daya Manusia

Menurut Gary Dessler (2006, p.5), manajemen sumber daya manusia strategik adalah proses memperoleh, melatih, menilai,

dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan.

- Rekrutmen
 - a) Rekrutmen Internal
 - b) Rekrutmen Eksternal
- Seleksi
- Orientasi
- Pelatihan
- Penilaian Performansi
- Mengelola kompensasi dan tunjangan
- Pemutusan hubungan tenaga kerja

d) Fungsi Keuangan / Akuntansi,

Menurut James Van Horne, fungsi keuangan / akuntansi (*functions of finance / accounting*) terdiri atas 3 keputusan yaitu, (1) keputusan investasi, (2) keputusan pembiayaan, dan (3) keputusan dividen.

Analisa rasio keuangan adalah metode yang paling luas digunakan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan suatu organisasi dalam area investasi, pembiayaan, dan dividen. Rasio – rasio keuangan utama dapat dikelompokkan menjadi 5 jenis, sebagai berikut:

- Rasio Likuiditas / *Liquidity Ratio* (*current ratio dan quick ratio*).
- Rasio pengungkit / *Leverage Ratio* (*debt-to-equity ratio, long-term debt-to-equity ratio, times-interest-earned or coverage ratio*).
- Rasio Aktivitas / *Activity Ratio* (*gross profit margin, operating profit margin, net profit margin, return on total assets, return on stockholder equity, earning per share, price earning ratio*).
- Rasio Pertumbuhan / *Growth Ratio* (*sales, net income, earning per share, dividends per share*).

Analisa Lingkungan Eksternal

• Analisa Kompetitif : Lima Model Kekuatan Porter

Lima model kekuatan porter (*Porter's Five – Forces Model*) tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri dengan intensitas persaingan antar perusahaan sangat beragam (David, 2012, p.145).

Menurut Porter, hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan:

- a) Persaingan Antar Perusahaan Saingan
- b) Potensi Masuknya Pesaing Baru
- c) Potensi Pengembangan Produk Pengganti
- d) Daya Tawar Pemasok
- e) Daya Tawar Konsumen

Analisa SWOT

• Definisi SWOT

Menurut Rangkuti (2005, p.18-19), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

• **Matrix SWOT**

Menurut Rangkuti (2005, p.31), matrix SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan. Matrix ini dapat menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang similikinya. Matrix dapat menghasilkan 4 serangkaian kemungkinan alternatif yang strategis.

- a) Strategi SO (*Strengths – Opportunities*)
- b) Strategi ST (*Strengths – Threats*)
- c) Strategi WO (*Weakness – Opportunities*)
- d) Strategi WT (*Weakness – Threats*)

Strategi – strategi dalam tindakan

• **Strategi Generik Michael Porter**

Menurut Porter (2010), strategi generik memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda yaitu sebagai berikut (David, 2012, p.273) :

- a) Kepemimpinan Biaya (*cost leadership*)
 - Tipe 1, Strategi biaya rendah (*low – cost*)
 - Tipe 2, Strategi nilai terbaik (*best – value*)
- b) Diferensiasi (*differentiation*)
- c) Fokus (*focus*)
 - Tipe 4, (*low – cost focus*)
 - Tipe 5, Fokus nilai terbaik (*best – value focus*)

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Metode kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan pada objek yang alamiah. Objek yang alamiah adalah objek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak mempengaruhi pergerakan pada objek tersebut. Instrumen yang digunakan adalah orang atau *human instrument*, yaitu peneliti itu sendiri. Untuk dapat menjadi instrumen, maka peneliti harus memiliki bekal teori dan bekal wawasan yang luas, sehingga mampu bertanya, menganalisis, memotret, dan mengkonstruksi situasi sosial yang diteliti menjadi lebih jelas dan bermakna (Sugiono, 2011, p.8)

Penelitian deskriptif adalah berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Semua data yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti (Moleong, J., 2010, p.11). Tujuan dari penelitian ini yaitu dapat memberikan gambaran manajemen strategis yang dianalisa menggunakan analisa internal dan analisa eksternal. Selanjutnya, mulai dilakukan analisa menggunakan SWOT dan ditarik kesimpulan menggunakan strategi generik untuk dapat mengembangkan perusahaan dan mampu menciptakan produk yang bervariasi.

Jenis Data: **Data Primer:** Data yang didapatkan dengan melakukan wawancara dengan direktur utama secara langsung tanpa melalui perantara. Sumber data primer ini merupakan hasil wawancara dengan direktur utama, manager *sales & marketing*, manager produksi, manager umum & HRD, manager *finance & accounting*, kepala produksi, karyawan, supplier, dan konsumen dari PT. Grand Prix Indoagung.

Data Sekunder: Data yang didapatkan secara tidak langsung atau melalui perantara. Pada penelitian ini data

sekunderdidapat dari jurnal dan buku yang mendukung pada penelitian ini.

Teknik Pengumpulan Data:

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara. Jenis wawancara yang dilakukan adalah wawancara semi terstruktur dimana wawancara tidak disusun terlebih dahulu dan disesuaikan dengan kondisi. Tujuan dari wawancara ini adalah menemukan permasalahan secara lebih terbuka dan para informan dapat memberikan pendapat secara langsung.

Teknik Penentuan Informan:

Teknik penentuan narasumber dalam penelitian ini menggunakan metode *Snowball Sampling*. *Snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya jumlah sedikit, lama-lama menjadi besar (Sugiyono, 2011, p.219). Jika data dibutuhkan masih kurang maka peneliti akan mencari informan lain untuk melengkapi data yang dibutuhkan.

Dengan menggunakan teknik *Snowball Sampling* pada penelitian ini, peneliti terlebih dahulu menentukan pemilik dari PT. Grand Prix Indoagung sebagai informan pertama. Selanjutnya, meminta rekomendasi kepada informan pertama mengenai informan yang dapat memberikan peneliti informasi yang berkaitan tentang penelitian ini, yaitu manager umum & HRD, kepala produksi, manager *sales & marketing*, manager produksi, manager *accounting & finance*, konsumen 1, supplier 1 (pemasok), karyawan *accounting*, supplier 2 (pemasok), konsumen 2.

Teknik Analisis Data:

Menurut Miles, dan Huberman (Sugiyono, 2011, p.246), terdapat 3 tahapan untuk menganalisa data yaitu:

1. Reduksi data

Reduksi data merupakan proses merangkum, memilih, dan memfokuskan penyeleksian data-data yang diperoleh melalui wawancara. Tujuannya adalah mendapatkan data yang lebih akurat, dan sesuai kebutuhan.
2. Penyajian data

Langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data diberikan dalam bentuk kalimat atau uraian singkat.
3. Penarikan kesimpulan

Langkah terakhir adalah memverifikasi data tersebut. Data diverifikasi untuk menunjukkan data tersebut valid sehingga dapat ditarik kesimpulan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Lingkungan Internal Perusahaan

Analisa lingkungan internal perusahaan melalui fungsi bisnis sebagai berikut:

1. Pemasaran

• **Customer Analysis (Segmentasi, Targeting, Positioning)**

Segmentasi dititikberatkan pada segmentasi geografis dan perilaku yaitu disesuaikan dengan kebutuhan terhadap pemakaian produk dan jasa dan permintaan konsumen pada tiap – tiap wilayah di seluruh Indonesia. Targeting memilih perusahaan bus, angkutan truk dan kontraktor yang menjadi sasaran target produk atau jasa.

Positioning memberikan berupa kepercayaan, sebagaimana yang telah tertera pada visi perusahaan “Mitra yang Terpercaya” dengan tindakan yang terlihat dari pelayanan yang cepat saat pemesanan dan penerimaan produk dan jasa yang sesuai dengan keinginan konsumen dan relasi yang baik dapat terjalin dengan konsumen.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa *customer analysis* yang telah ditargetkan oleh PT. Grand Prix Indoagung sesuai dengan produk dan jasa yang ditawarkan kepada konsumen. Tetapi, *customer analysis* dapat dikembangkan, khususnya segmentasi geografis dengan mencari perusahaan di wilayah yang belum pernah menjadi target market perusahaan sehingga produk dan jasa PT. Grand Prix Indoagung semakin dikenal oleh perusahaan – perusahaan yang membutuhkan vulkanisir ban dan karet.

• Penjualan Produk atau jasa

Penjualan produk atau jasa menggunakan manajemen tenaga penjualan dengan memiliki aktivitas pendukung agar produk atau jasa dapat dikenali oleh masyarakat, yaitu promosi dengan melakukan pameran dan penjualan perorangan. Selain itu, produk atau jasa perusahaan dilengkapi dengan packaging yang memberi ciri khas perusahaan serta pemberian garansi.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa penjualan produk atau jasa PT. Grand Prix Indoagung dilakukan dengan cara penjualan perorangan di beberapa perusahaan dan aktivitas pendukung yaitu mengikuti pameran serta packaging dan adanya garansi yang diberikan kepada produk dan jasa. Dengan terus mengembangkan cara tersebut, dapat mampu meningkatkan penjualan produk dan jasa, mendapatkan konsumen baru, membandingkan dan mengunggulkan produk dan jasa dibanding produk pesaing, dan mampu membentuk citra produk dan jasa dimata konsumen.

• Perencanaan Jasa dan produk

Dalam rangka perencanaan produk baru, PT. Grand Prix Indoagung melakukan beberapa upaya dalam pengembangan produk secepatnya melakukan tes market di Papua yaitu produk ban untuk kendaraan pertambangan.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa perencanaan jasa dan produk PT. Grand Prix Indoagung berada pada industri yang sama yaitu karet, tetapi memiliki target pasar yang berbeda karena bergerak di kendaraan pertambangan. Perencanaan produk baru dapat membantu meningkatkan penjualan dan citra produk dan jasa lama, dan mendapatkan konsumen baru. Dalam meluncurkan produk baru diperlukan tes market untuk dapat mengetahui bagaimana kualitas dan manfaat dari produk terhadap konsumen agar saat penjualan produk dapat diterima oleh konsumen lama maupun konsumen baru.

• Penetapan Harga

Harga yang ditetapkan PT. Grand Prix Indoagung terbilang memiliki harga yang relatif tinggi karena diberikan garansi dana pengecekan produk dari konsumen terlebih dahulu separah apa ban yang akan divulkanisir terjadi kerusakan.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa penetapan harga produk dan jasa PT. Grand Prix Indoagung berpengaruh terhadap jaminan garansi yang diberikan kepada konsumen.

• Distribusi

Saluran distribusi PT. Grand Prix Indoagung adalah PT. Cawang Makmur dalam rangka menawarkan produk dan jasa

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa PT. Grand Prix Indoagung memerlukan beberapa saluran distribusi agar dapat mempermudah dalam melakukan penawaran terhadap produk atau jasa dan menyerahkan ban bekas dari konsumen untuk divulkanisir kepada PT. Grand Prix Indoagung.

• Riset Pemasaran

Riset pasar yang dilakukan PT. Grand Prix Indoagung adalah melakukan kunjungan konsumen dilakukan 3 bulan 1 kali dengan diukur menggunakan skala dan prosedur yang diberikan oleh perusahaan. Karena dari kunjungan tersebut, dapat mengetahui kritik dan saran terhadap jasa atau produk lama maupun produk baru.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa riset pemasaran dapat membantu dalam mengevaluasi produk maupun jasa PT. Grand Prix Indoagung secara lisan dengan penggunaan skala dan prosedur dalam mengukurnya sehingga mempermudah divisi produksi dan divisi pengembangan untuk memperbaiki dan memperbaharui produk dan jasa yang dirasa masih belum maksimal, sekaligus memiliki kesempatan menjalin relasi yang baik dengan konsumen.

2. Produksi

• Proses

PT. Grand Prix Indoagung memiliki alur sistem dalam pembuatan vulkanisir ban dari barang dari konsumen hingga jasa siap untuk dikirim ke konsumen. Pertama, terima barang dari konsumen kemudian, dikontrol dan masuk pada tahapan pembuatan yaitu, tahap awal melakukan inspector dengan bahan yang akan dikerjakan, biasanya dilakukan pengecekan yaitu dengan melihat seberapa besar lubang di ban bekas, kemudian melihat kembang kontruksi, dan terakhir dilihat minyak pada ban bekas.

Untuk tahap kedua, proses buffing yaitu proses pamarutan pada ban bekas. Tahap ketiga, proses skiving yaitu mengambil bagian yang tidak merata pada ban bekas. Tahap keempat, pemasangan cushion gum (proses lem ban). Tahap kelima, proses building (proses tempel karet) yang dibagi dua yaitu panas dan dingin, kalau panas langsung tempel tapi, dingin pakai lem kering. Lalu, tahap keenam, proses curing (pencetakan) yaitu proses pemanasan hampir matang. Dan, proses akhir pemeriksaan akhir dilihat cacat atau gagal cetak (harus kondisi prima). Finishing, cat ban yang sudah divulkanisir dan setelah itu siap dikirim ke konsumen.

Dari sistem alur diatas, masih sering terjadi kegagalan pada vulkanisir ban karena ban dalam meletus dan angin yang tidak sempurna (diukur dengan standar). Hal itu diluar kendali, karena ban-ban yang ada kiriman dari konsumen. Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa sistem alur dalam proses produksi PT. Grand Prix Indoagung perlu diperhatikan saat penerimaan ban dari konsumen terlebih dahulu, diperlukan pengecekan ekstra agar meminimalkan kesalahan saat proses produksi pada vulkanisir ban.

• Kapasitas

Kapasitas yang diberikan PT. Grand Prix Indoagung selama 1 hari menghasilkan 300 pieces per 1 ukuran.

Kapasitas tersebut adalah titik maksimal perusahaan dalam menghasilkan produk.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa kapasitas yang ditentukan PT. Grand Prix Indoagung dibutuhkan ketepatan waktu dalam menyelesaikan produk pesanan konsumen maupun produk untuk persediaan PT. Grand Prix Indoagung agar dapat memenuhi kapasitas per hari.

- **Persediaan**

Saat melakukan proses produksi PT. Grand Prix Indoagung melakukan pemesanan 1 bulan sebelum. Selain itu, PT. Grand Prix Indoagung melakukan pengecekan terhadap persediaan bahan baku untuk mengetahui berapa banyak bahan yang harus dipesan, jika stok bahan mulai habis bisa.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa persediaan PT. Grand Prix Indoagung selalu dilakukan pengontrolan agar tidak terjadi kekurangan bahan baku dan saat melakukan pemesanan bahan baku tidak terjadi kesalahan terhadap jumlah yang dibutuhkan PT. Grand Prix Indoagung.

- **Angkatan Kerja**

PT. Grand Prix memperkerjakan 22 karyawan pada bagian produksi, keahlian yang mereka miliki tetap akan dipantau oleh kepala produksi dengan menggunakan form untuk mengetahui kinerja mereka melalui track record. Jika dilihat track record mereka tidak mencapai target akan dilakukan pendekatan dengan menanyakan kenapa tidak mencapai target dan kendalanya dimana.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa angkatan kerja tidak sekedar ahli dalam bidang tersebut tetapi, PT. Grand Prix Indoagung akan terus memantau kinerja pekerja dan memberikan motivasi disaat terjadi penurunan kinerja kepada pekerja.

- **Kualitas**

Kualitas disesuaikan dengan konsumen karena kita memiliki kualitas yang bagus sampai biasa. Biasanya divisi produksi dibantu divisi pengembangan untuk melakukan pengujian apakah kualitas yang dihasilkan pekerja sudah maksimal atau belum sebelum dikirim ke konsumen

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa kualitas PT. Grand Prix Indoagung ditentukan dari permintaan konsumen terhadap kualitas produk atau jasa dan pengecekan dari divisi *research and development* sebelum produk atau jasa siap dikirim.

3. Sumber Daya Manusia

- **Rekrutmen**

Rekrutmen yang dilakukan PT. Grand Prix Indoagung menggunakan teknik *walk in* dengan membuka lowongan di depan pabrik sekitar 1 bulan dan juga mengambil dari outsourcing dan kontrak dari biro tenaga kerja. Setelah itu, proses perekrutan dilakukan hanya 1 hari, yang dilihat dari kemampuan dan pengetahuan yang mendekati standar perusahaan.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa rekrutmen dilakukan secara internal (melalui pabrik) maupun, eksternal (kontrak dan outsourcing) dalam upaya memaksimalkan keahlian yang dibutuhkan oleh PT. Grand Prix Indoagung.

- **Seleksi**

Seleksi yang dilakukan oleh manager Umum & HRD PT. Grand Prix dengan cara melakukan interview dan melihat CV calon pekerja dan karyawan yang sesuai standar perusahaan. Selain itu, keahlian manager yang berhadapan dengan berbagai tipe orang saat mencari pekerja dan karyawan baru sudah mudah terlihat.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa seleksi pada PT. Grand Prix Indoagung tidak hanya sekedar melihat CV dan melakukan interview terhadap calon pekerja dan karyawan yang sesuai kriteria perusahaan tetapi, membutuhkan tenaga ahli yang dapat melihat berbagai tipe orang secara mendalam agar tidak salah memasukkan calon pekerja dan karyawan.

- **Orientasi**

Orientasi dilakukan selama 1 hari saja yang lebih mengenalkan peraturan, tugas-tugas tiap divisi dalam perusahaan, mengenal karyawan lama, rekan kerja, dan alat-alat yang akan digunakan saat proses di lapangan.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa orientasi diperlukan PT. Grand Prix Indoagung agar karyawan baru dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru dan bekerja sama dengan divisi lain.

- **Pelatihan**

Pelatihan yang diterapkan PT. Grand Prix Indoagung menggunakan pelatihan *on – the – job* dengan mengadakan pelatihan selama 1 minggu secara praktek tidak teori lagi dengan karyawan baru didampingi oleh tenaga ahli yang sudah lama bekerja di perusahaan

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pelatihan pada PT. Grand Prix Indoagung diperlukan bagi karyawan dan pekerja baru agar dapat mengetahui sejauh mana kinerja yang dimiliki calon pekerja dan karyawan.

- **Penilaian Performansi**

Penilaian Performansi bagi karyawan dan pekerja lama maupun baru tetap dilihat melalui form yang diberikan kepada para penanggung jawab divisi bagaimana dapat melihat track record per karyawan yang bekerja.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa penilaian performansi pada PT. Grand Prix Indoagung dapat menunjukkan secara nyata bagaimana kinerja karyawan dan pekerja apakah mengalami peningkatan, stabil atau penurunan sehingga jika mengalami penurunan, penanggung jawab divisi dapat menanyakan secara personal agar kinerja karyawan dan pekerja mulai ada pembenahan kembali.

- **Mengelola kompensasi dan tunjangan**

PT. Grand Prix Indoagung menggunakan kompensasi dalam bentuk gaji dan tunjangan karena UMR dan bahan baku yang naik sehingga hanya diberikan tunjangan BPJS.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pengelolaan kompensasi dalam bentuk bonus tidak menjadi tuntutan nomer 1 bagi karyawan dan pekerja PT. Grand Prix Indoagung, tetapi PT. Grand Prix Indoagung mempertimbangkan adanya peningkatan kompensasi dalam bentuk gaji sesuai UMR yang telah ditentukan negara agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dan pekerja.

- **Pemutusan Hubungan Kerja**

Pemutusan hubungan kerja (PHK) yang dilakukan PT. Grand Prix Indoagung saat tindakan karyawan berdampak

buruk bagi perusahaan yang menggunakan kesepakatan perusahaan – karyawan lebih dilihat dari pelanggaran yang dilakukan terhadap peraturan perusahaan, bertindak curang dalam bekerja, kurang gaji, dan paling parah, penyelundupan. Jika memutuskan mengundurkan diri dikembalikan ke karyawan dan pekerja bukan perusahaan karena karyawan yang mendatangi surat untuk bekerja sesuai peraturan dan ketentuan yang ada.

Saat berhenti dalam pekerjaan karena kesalahan maupun mengundurkan diri, perusahaan tetap memberikan pesangon yang disesuaikan dengan lama bekerja dan kesalahan yang dilakukan dalam perusahaan. Disamping itu, PT. Grand Prix Indoagung juga memberlakukan pensiun agar kinerja para karyawan dan pekerja dapat maksimal tetapi, PT. Grand Prix Indoagung memberikan kesempatan dalam kurun waktu 6 bulan hingga 1 tahun untuk memperpanjang pensiun dengan sistem kontrak.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pemutusan hubungan kerja (PHK) PT. Grand Prix Indoagung diarahkan pada tindakan karyawan dengan keputusan perusahaan – karyawan, jika memang mencapai kesalahan yang fatal, PT. Grand Prix Indoagung akan mengambil tindakan untuk melakukan PHK dengan diberikan pesangon yang disesuaikan dengan lama bekerja dan kesalahan yang pernah dilakukan dalam perusahaan. Jika kondisi pekerja dan karyawan yang kurang mampu akan diberikan pensiun dengan perpanjangan 1 tahun paling lama dengan sistem kontrak.

4. Keuangan

Keuangan PT. Grand Prix Indoagung dimonitori langsung oleh pemilik dan wakil dari pemilik sehingga yang dibantu oleh manager *finance & accounting* sehingga data – data yang diperlukan mengetahui perputaran uang didalamnya.

Keuangan PT. Grand Prix Indoagung menggunakan rasio pertumbuhan, dalam 1 bulan pendapatan $\pm 5M$ dengan laba bersih $\pm 20M$ per bulan disaat terjadinya kenaikan pesanan tetapi, selama 6 bulan terakhir mengalami penurunan pendapatan $\pm 4M$ per bulan dengan laba bersih $\pm 15 M$ per tahun sehingga terjadi penurunan terhadap pendapatan sebesar 20% dan laba bersih terjadi penurunan sebesar 25%

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa keuangan PT. Grand Prix Indoagung sedang mengalami kejenuhan sehingga memerlukan strategi untuk meningkatkan penjualan produk dan jasa dengan mampu meminimalkan biaya – biaya yang kurang efisien bagi perusahaan.

Analisa Lingkungan Eksternal

• Persaingan antar perusahaan saingan

Persaingan lebih ke arah harga karena beda wilayah langsung terlihat perbedaan harga. Mengatasi hambatan terhadap wilayah, PT. Grand Prix Indoagung menggunakan strategi dengan cara berdiskusi tentang pembagian wilayah saat diadakan asosiasi ban dan peningkatan kualitas dengan melakukan pembaharuan produk dan jasa lama agar dapat bersaing terhadap wilayah dan kualitas yang ada.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa persaingan antar perusahaan saingan menggunakan diskusi dengan asosiasi ban untuk pembagian wilayah dan peningkatan kualitas dengan melakukan pembaharuan terhadap produk dan

jasa lama sehingga terjadi persaingan sehat dan saling menguntungkan antar pesaing

• Potensi Masuknya Pesaing Baru

Potensi perusahaan baru meskipun tidak menjadi ancaman besar, tetapi tantangan tersendiri bagi PT. Grand Prix Indoagung yang khususnya memiliki segmen yang sama dengan pesaing baru sehingga dengan cara memberikan pelayanan yang tepat waktu dan pesanan yang sesuai keinginan konsumen.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa masuknya pesaing baru, bukan menjadi ancaman seperti yang dilakukan oleh PT. Grand Prix Indoagung yaitu mampu menjaga loyalitas konsumen.

• Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Dalam potensi pengembangan produk pengganti belum dirasakan oleh PT. Grand Prix Indoagung karena bahan baku produk hanya karet sampai saat ini.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa potensi pengembangan produk pengganti belum terlihat, tetapi PT. Grand Prix Indoagung mulai mengidentifikasi bahan baku pengganti karet dan memperluas kapasitas produksi terhadap produk dan jasa pada segmentasi di beberapa wilayah yang belum ditargetkan oleh perusahaan.

• Daya Tawar Pemasok

PT. Grand Prix Indoagung memiliki relasi yang baik dengan pemasok sehingga pemasok memiliki prioritas terhadap PT. Grand Prix Indoagung sebagai konsumen lama dan tetap, sehingga kepercayaan yang timbul itu besar dibandingkan dengan konsumen baru. Selain itu, pemesanan bahan baku yang beragam dengan jumlah yang banyak dapat menguntungkan pemasok.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa relasi dan bisnis yang dilakukan antara PT. Grand Prix Indoagung dan pemasok merupakan langkah yang baik dalam menyusun strategi dalam pengembangan bisnis oleh kedua belah pihak.

• Daya Tawar Konsumen

Konsumen menjadi faktor yang utama dalam perusahaan sehingga PT. Grand Prix Indoagung memiliki cara untuk mempertahankan konsumen dengan cara divisi pemasaran sering melakukan kunjungan jadi keluhan jasa yang mereka berikan bisa disampaikan langsung. Disamping itu, diberikan potongan harga oleh PT. Grand Prix Indoagung jika membeli memenuhi target perusahaan bahkan lebih.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan PT. Grand Prix Indoagung memiliki strategi pemasaran yang dapat dipehitungkan karena konsumen secara langsung melakukan interaksi kepada divisi pemasaran dengan pemberian saran atau kritik yang membangun produk atau jasa PT. Grand Prix Indoagung dan adanya potongan harga yang membuat daya beli konsumen meningkat.

Analisa Matriks SWOT

a) Strategi SO

• Pembaharuan terhadap produk dan jasa lama dibutuhkan riset pemasaran dalam mengukur kepuasan konsumen secara detail agar mengetahui kekurangan dan kelebihan produk dan jasa lama yang akan berdampak positif terhadap perencanaan produk baru yang akan diluncurkan dalam memiliki informasi untuk mendapatkan produk yang unggul dari riset pemasaran

karena produk baru masih berada di industri yang sama. Ditambah lagi, adanya peluang yaitu belum ada bahan baku pengganti dan potongan harga dengan pembelian sesuai target bahkan melebihi target PT. Grand Prix Indoagung yang membuat peningkatan terhadap penjualan pembaharuan produk dan jasa lama serta daya tawar pemasok memiliki respon positif karena jumlah bahan baku yang dibutuhkan semakin besar

- Perluasan segmentasi wilayah di titik yang belum menjadi target pasar perusahaan berpengaruh terhadap perencanaan produk baru yang mampu mendapatkan konsumen baru dan penilaian performasi menggunakan standar form PT. Grand Prix Indoagung mampu melihat kinerja pekerja dan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karena adanya perluasan segmentasi. Memiliki peluang terhadap segmentasi wilayah yang baru karena belum adanya bahan baku pengganti selain karet, pemberian garansi, dan potongan harga serta daya tawar pemasok dapat yang menguntungkan kedua belah pihak.

b) Strategi ST

- Peningkatan kualitas terhadap jasa vulkanisir ban dapat berpengaruh positif terhadap riset pemasaran dalam mengukur kepuasan konsumen terhadap peningkatan yang dilakukan dan peningkatan kinerja yang dilihat dari penilaian performasi untuk menghasilkan kualitas yang maksimal sehingga ancaman dari pesaing lama dan pesaing baru untuk mempengaruhi daya tawar konsumen lama dan baru akan menurun jika peningkatan kualitas terus dilakukan.

c) Strategi WO

- Meningkatkan loyalitas terhadap konsumen dapat berdampak positif pada penjualan produk dan jasa yang berada pada titik jenuh dan pelayanan yang diberikan kepada konsumen melalui penambahan distribusi agar konsumen lebih mudah dalam mengambil produk dan jasa dan menyerahkan ban untuk divulkanisir. Ditambah lagi, peluang yang akan didapatkan konsumen yaitu pemberian garansi dan potongan harga dalam pembelian produk dan jasa PT. Grand Prix dalam jumlah besar.

d) Strategi WT

- Melakukan diskusi asosiasi ban untuk pembagian wilayah yang dapat menguntungkan para pesaing dan PT. Grand Prix Indoagung atas pembagian wilayah yang ada karena mampu meningkatkan penjualan produk dan jasa dan melakukan penambahan akses distribusi di beberapa wilayah sehingga persaingan antara pesaing lama dan baru dengan PT. Grand Prix Indoagung dapat bersaing secara sehat dan saling menguntungkan pada kedua belah pihak.

- Penurunan biaya produksi dapat mengurangi kegagalan produksi vulkanisir ban dengan melakukan pengecekan ulang. Selain itu, pesaing lama dan pesaing baru tidak menjadi ancaman yang berat karena penurunan harga produksi dampak berpengaruh buruk terhadap harga yang lain karena merusak harga asli sehingga konsumen lama dan baru memilih produk dan jasa PT. Grand Prix Indoagung karena harga yang lebih murah.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan dari data hasil penelitian dan informasi yang didapatkan dari PT. Grand Prix Indoagung mengenai strategi

yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan dan saran yang diharapkan dapat berguna bagi pengembangan usaha PT. Grand Prix Indoagung di masa yang akan datang.

Kesimpulan

Berdasarkan analisa pada lingkungan internal PT. Grand Prix Indoagung disimpulkan bahwa kelebihan PT. Grand Prix Indoagung dapat mengetahui kepuasan konsumen terhadap barang dan jasa melalui riset pemasaran dengan menggunakan skala dan prosedur perusahaan konsumen lama yang biasanya dilakukan kunjungan dalam kurun waktu 3 bulan sekali, perencanaan produk baru yaitu produk ban untuk kendaraan pertambangan, dan penilaian performasi sesuai standar form perusahaan yang dilakukan pada pekerja dan karyawan untuk mengukur kinerja agar dapat menghasilkan kualitas yang terbaik.

Meskipun telah memiliki standar form, kegagalan produksi saat pencetakan vulkanisir ban masih seing terjadi sehingga diperlukan pengecekan secara maksimal saat produk diterima dan saat produk dikirim agar dapat mengurangi biaya produksi.

Berdasarkan analisa lingkungan eksternal PT. Grand Prix Indoagung, disimpulkan bahwa persaingan antar perusahaan saingan dan pendatang baru terletak pada segmentasi wilayah yang sama sehingga PT. Grand Prix Indoagung melakukan pembagian wilayah dalam diskusi asosiasi ban agar dapat bersaing secara sehat dan saling menguntungkan dengan melihat adanya pertumbuhan atas penjualan produk dan jasa. Ditambah lagi, adanya penurunan biaya produksi agar penetapan harga produk dan jasa lebih terjangkau bagi konsumen lama dan baru dibandingkan dengan para pesaing.

Bagi alternatif strategi menggunakan matriks SWOT, disimpulkan dengan menggunakan strategi SO dapat mengembangkan usaha PT. Grand Prix Indoagung melalui pembaharuan terhadap produk dan jasa lama dan perluasan segmentasi wilayah yang belum menjadi target pasar PT. Grand Prix Indoagung. Strategi tersebut dapat memunculkan kepercayaan konsumen terhadap kualitas yang terus diperbaharui sekaligus, mendapatkan konsumen baru dari segmentasi wilayah yang semakin diperluas.

Berdasarkan strategi generik, PT. Grand Prix Indoagung menggunakan kepemimpinan biaya dengan alternatif tipe 2 yaitu strategi nilai terbaik (best – value) karena PT. Grand Prix menawarkan beberapa produk dan jasa lama maupun baru dengan penetapan harga yang rendah melalui pengurangan biaya produksi. Strategi ini dilakukan untuk dapat bersaing harga dengan para pesaing dengan kualitas yang terjangkau.

Saran

Berdasarkan analisa menggunakan matriks SWOT dan strategi generik pada PT. Grand Prix Indoagung, saran yang dapat diberikan kepada PT. Grand Prix Indoagung sebagai berikut :

1. Meningkatkan kualitas jasa vulkanisir ban dan produk lainnya agar menekan potensi masuknya pesaing lama dan pesaing baru serta kepercayaan konsumen semakin tinggi terhadap produk dan jasa.
2. Meningkatkan kinerja pekerja dan karyawan agar mampu menghasilkan produk dan jasa yang terbaik.

3. Meningkatkan layanan yang sudah diberikan kepada konsumen yaitu pelayanan yang tepat waktu dan kunjungan kepada pelanggan
4. Memperhitungkan penurunan terhadap biaya produksi agar penetapan harga produk dan jasa terjangkau bagi konsumen dan mampu bersaing harga dengan para pesaing dengan kualitas yang terjamin.
5. Memperluas segmentasi wilayah yang belum menjadi target pasar agar produk dan jasa dapat dikenal secara luas.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R., (2012). *Manajemen Strategis Konsep*. Edisi 12 – Buku 1. Jakarta : Salemba Empat
- Kampanye Road Safet, Bus dan Truk Dilarang Pakai Ban Vulkanisir*. Retrived Juni 28, 2015 from <http://www.tokohindonesia.com/lintas-berita/artikel/785571/kampanye-road-safety-bus-dan-truk-dilarang-pakai-ban-vulkanisir>
- Kotler, Philip., Keller, Kevin Lane., (2008). *Manajemen Pemasaran*. Edisi 12 – Jilid 1 : PT. Macamam Jaya Cemerlang
- Moleong, Lexy J., (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Peraturan Menteri Perhubungan*. Retrived 01 July, 2015 from http://dishub.surabaya.go.id/backend/upload/files/peraturan/KMHUB/PM_29_Tahun_2015.pdf
- Rangkuti, F.(2005), *Analisa SWOT teknik membedak kasus bisnis: Reorientasi konsep perencanaan strategis untuk menghadapi abad 21*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Schermerhorn, John. R (2003). *Manajemen buku 1(Putranta et.al.)*. Yogyakarta: Andi
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & RND*. Bandung: CV. Alfabeta
- Wijayanto, Dian. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.