

## ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA PT. BASIRIH INDUSTRIAL BANJARMASIN

Kerina Marcelina Rusli

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail: kerinamarcelina@gmail.com*

**Abstrak**—Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal PT. Basirih Industrial serta untuk menganalisis strategi bersaing yang digunakan. Menganalisis strategi bersaing untuk mengetahui strategi tersebut sudah sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan cara wawancara untuk mengumpulkan data. Dalam menganalisis lingkungan internal meliputi aspek fungsional dari Pemasaran, Keuangan, Operasional, dan Sumber Daya Manusia. Sedangkan untuk lingkungan eksternal terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan jauh meliputi Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi (PEST). Lingkungan eksternal yang kedua adalah lingkungan industri yang meliputi 5 kekuatan bersaing dari Michael R. Porter. Setelah melakukan analisis lingkungan maka selanjutnya akan dilakukan Matriks SWOT untuk mengetahui strategi yang cocok atau sesuai bagi perusahaan.

**Kata Kunci**— Strategi Bersaing, PEST, 5 Kekuatan Bersaing, SWOT.

### I. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara yang kaya akan sumber daya alam, yang salah satunya adalah kayu. Kayu mempunyai banyak manfaat, terutama sebagai bahan dasar membuat perabot rumah dan lain-lain. Kayu lapis sendiri sekarang lebih diminati jika dibandingkan dengan perabot yang dibuat langsung dari kayu. Kayu lapis dapat digunakan sebagai furniture, lantai, lapisan dinding, hingga sebagai konstruksi bangunan. Berdasarkan Badan Pusat Statistik Kalimantan Selatan, kelompok kayu lapis termasuk kelompok barang penyumbang ekspor terbesar di Kalimantan Selatan. Kegiatan ekspor kayu lapis pada bulan Januari-Juni tahun 2015 sebesar 135.222.671 mengalami peningkatan jika dibandingkan dengan kegiatan ekspor pada bulan Januari-Juni tahun 2014 sebesar 129.818.728 dengan perbedaan presentase sebesar 4,16% (Badan Pusat Statistik, Provinsi Kalimantan Selatan, 2015).

Permintaan yang besar akan kayu lapis, usaha ini juga mencakup kegiatan ekspor maka secara tidak langsung membantu dalam pengembangan perekonomian Indonesia. Hal tersebut membuat perusahaan dihadapkan dengan pesaing yang tidak sedikit dengan tingkat kompetisi yang sangat ketat. Masalah-masalah strategis adalah tugas yang harus dilakukan oleh manajemen puncak suatu organisasi bukan hanya dengan mempertimbangkan lingkungan internal, melainkan juga lingkungan eksternal karena mempunyai konsekuensi yang multi fungsional (Umar, 2011, p. 18). Lingkungan bisnis dapat dibagi atas dua lingkungan, yaitu lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal terbagi ke dalam dua kategori,

yaitu : Lingkungan Jauh dan Lingkungan Industri, sementara itu, lingkungan internal merupakan aspek-aspek yang ada di dalam perusahaan (Umar, 2011, p. 74). Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami keadaan lingkungan eksternal dan internal perusahaan untuk memenangi persaingan yang ada.

Perusahaan yang akan diteliti adalah PT. Basirih Industrial yang bergerak dalam bidang usaha kayu lapis. Perusahaan berorientasi pada kegiatan ekspor, terutama ke negara Amerika, Eropa, Malaysia, Korea, India, dan Timur Tengah. Karena permintaan yang stagnan, perusahaan ini menambah memasok produknya ke beberapa kota seperti Banjarmasin, Surabaya, dan Jakarta. PT. Basirih Industrial memiliki banyak pesaing dalam menjalankan bisnisnya. Dampak dari persaingan tersebut, perusahaan mengalami penurunan penjualan untuk daerah Eropa. Perusahaan juga memiliki pesaing dari dalam negeri khususnya di Kalimantan Selatan, hal tersebut diketahui pada data BPS yang menyatakan adanya peningkatan dari tahun 2014 hingga 2015. Namun, perusahaan masih berada dalam keadaan stagnan.

Sementara ini, keunggulan bersaing yang dimiliki oleh PT. Basirih Industrial adalah keunggulan dalam produk yang proses produksinya memiliki *secondary process*. Strategi yang dimiliki oleh PT. Basirih Industrial adalah penerapan efisiensi kerja dan peningkatan kualitas produk yang dilengkapi dengan standar ISO. Namun, strategi yang dijalankan perusahaan tersebut masih sangat sederhana karena efisiensi yang dijalankan belum terfokus pada bidang tertentu. Melihat fenomena tersebut peneliti ingin meneliti lebih jauh kondisi lingkungan internal dan eksternal PT. Basirih Industrial untuk dapat menganalisis dan mengetahui strategi bersaing yang sesuai bagi PT. Basirih Industrial yang nantinya dapat digunakan dan diterapkan oleh perusahaan untuk menghadapi persaingan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi bersaing PT. Basirih Industrial Banjarmasin dengan menggunakan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal setelah itu dilakukan matriks SWOT.

Strategi adalah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan memaksimalkan keterbatasan bersaing (Hunger & Wheelen, 2001, p. 16). Strategi bersaing merupakan strategi bisnis yang berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan. Apabila strategi perusahaan mengatasi masalah bisnis dan industri apa yang harus dilayani

perusahaan, strategi bisnis mengatasi masalah bagaimana perusahaan dan unit-unitnya dapat bersaing dalam bisnis dan industri (Hunger & Wheelen, 2001, p. 245).

Menurut Hunger & Wheelen (2001), manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian (p. 4). Menurut David (2013, p. 35), terdapat tiga tahapan dalam manajemen strategi, yaitu tahapan perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Ketiga tahapan tersebut dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Perumusan Strategi (*strategy formulation*)

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian alternatif strategi, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

#### 2. Implementasi Strategi (*strategy implementation*)

Implementasi strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan.

#### 3. Evaluasi Strategi (*strategy evaluation*)

Evaluasi strategi merupakan tahapan terakhir dari manajemen strategi. Evaluasi strategi adalah cara utama untuk memperoleh informasi.

Indikasi dalam manajemen strategi, kejelasan pernyataan visi dan misi diperlukan sebelum alternatif strategi dapat diformulasi dan diimplementasikan. Para manajer kemungkinan untuk terlibat dalam proses pengembangan pernyataan visi dan misi karena dari keterlibatan, dapat diakui di dalam organisasi (David, 2013, p. 77). Strategi perusahaan yang diklasifikasikan atas dasar tingkatan tugas. Strategi-strategi yang dimaksud adalah strategi generik (*generic strategy*) yang akan dijabarkan menjadi strategi utama/induk (*grand strategy*). Strategi induk selanjutnya dijabarkan menjadi strategi di tingkat fungsional perusahaan, yang sering disebut strategi fungsional (Umar, 2011, p. 31).

Strategi generik adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka menggungguli pesaing dalam industri sejenis (Umar, 2011, p. 32). Strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi generik dari Michael R. Porter. Menurut Porter (dalam David, 2013), strategi memungkinkan bagi organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dari tiga basis yang berbeda: strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus (p. 178). Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. Yang dimaksud dengan analisis ialah penelusuran peluang atau ancaman sampai ke pangkalnya. Hal ini juga melibatkan upaya memilah yang utuh menjadi bagian untuk mengetahui sifat dasar, fungsi, dan hubungannya (Jauch dan

Glueck, 1998, p. 87).

Lingkungan eksternal terbagi menjadi dua, yaitu: lingkungan jauh dan lingkungan industri. Dalam lingkungan industri, Michael E. Porter (dalam David, 2013) mengemukakan konsep *Competitive Strategy* yang menganalisis persaingan bisnis berdasarkan lima aspek utama yang disebut Lima Kekuatan Bersaing atau yang disebut *Five Forces* (p. 106), yaitu: Ancaman Masuk Pendetang Baru, Ancaman Pesaing Sesama Industri, Ancaman dari Produk atau Jasa Pengganti, Kekuatan Tawar-menawar Pemasok, dan Kekuatan Tawar-menawar Pembeli. Sedangkan, lingkungan jauh terdiri dari Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi (PEST). Lingkungan internal terdapat pendekatan fungsional yang analisis internalnya sering diarahkan pada pasar dan pemasaran, kondisi keuangan dan akunting, produksi, sumber daya manusia, dan struktur organisasi dan manajemen (Umar, 2001, p. 84).

Setelah menganalisis lingkungan eksternal dan internal, kemudian dilakukan analisis SWOT. menurut Pearce dan Robinson (2005), SWOT adalah singkatan dari *Strengths* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) dari perusahaan dan lingkungan *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) yang dihadapi perusahaan (p. 166). SWOT analisis adalah penggunaan teknik pemikiran yang luas dari manajer membuat peninjauan dari situasi strategi perusahaan. Hal tersebut berdasarkan dari asumsi bahwa strategi yang efektif berasal dari kata-kata "fit" antara sumber internal perusahaan (*strengths* dan *weakness*) dan situasi eksternal perusahaan (*opportunities* dan *threats*) (Pearce dan Robinson, 2005, p. 166). Analisis SWOT merupakan sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman).

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, Andi Praswoto (2014) mengatakan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode (jalan) penelitian yang sistematis yang digunakan untuk mengkaji atau meneliti suatu objek pada latar alamiah tanpa ada manipulasi di dalamnya dan tanpa ada pengujian hipotesis, dengan metode-metode yang alamiah ketika hasil penelitian yang diharapkan bukanlah generalisasi berdasarkan ukuran-ukuran kuantitas, namun makna (segi kualitas) dari fenomena yang diamati. Sedangkan bila dilihat berdasarkan tujuan, penelitian ini termasuk penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan fakta dan menguraikan secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yang akan dipecahkan (Bungin, 2001, p. 48).

Jenis penelitian ini adalah Penelitian jenis deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, realitas sosial yang ada di masyarakat yang menjadi objek penelitian, dan berupaya menarik realitas itu ke permukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda, atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun, fenomena tertentu (Bungin, 2007, p. 68). Penelitian ini menggunakan data primer. Menurut Sugiyono (dalam Prastowo, 2014), data

primer adalah sumber informasi langsung kepada pengumpul data (p. 211). Data primer yang digunakan adalah hasil wawancara dengan para narasumber atau informan.

Menurut Burhan Bungin (2007), bahwa dalam penelitian kualitatif relasi metode pengumpulan data dan teknik-teknik analisis data kadang tak terelakkan, karena suatu metode pengumpulan data juga sekaligus adalah metode dan teknik analisis data (p. 107). Oleh karena itu, pada penelitian ini akan menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara wawancara. Pemilihan informan dilakukan secara *purposive sampling*, yaitu menentukan sampel dengan pertimbangan tertentu yang dipandang dapat memberikan data secara maksimal (Arikunto, 2010, p. 33). Teknik tersebut membantu peneliti untuk menentukan informan, yaitu sebagai berikut:

1. Direktur Utama
2. Manajer Pemasaran
3. Manajer PP&C (*Planning, Production, & Control*)
4. Kepala Bagian Kasir
5. Kepala Bagian Produksi
6. Staf Pemasaran
7. Kasir

Menurut Miles dan Huberman, ada tiga langkah dalam proses analisis data yaitu (Sugiyono, 2014, p. 95):

1. Reduksi Data (*Data reduction*), Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya.
2. Penyajian Data (*Data Display*), Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut.
3. *Conclusion Drawing/verification*, Kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak,

Menurut Burhan Bungin (2007), salah satu cara paling penting dan mudah dalam uji keabsahan hasil penelitian adalah dengan melakukan triangulasi peneliti, metode, teori, dan sumber data (p. 256). Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain (Moleong, 2007, p. 330).

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Gambaran umum perusahaan

PT. Basirih Industrial merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri kayu lapis atau *plywood*. PT. Basirih Industrial berdiri pada tahun 1977 yang awalnya didirikan oleh dua orang yang bernama Hj. Harmidi Harus dan Bapak J.P. Suharso. PT. Basirih Industrial berlokasi di Jalan Telaga Biru Trisakti, Banjarmasin Kalimantan Selatan. Pada awalnya PT. Basirih Industrial bernama PT. Basirih Industrial Corporation namun sejak tahun 2003 hingga saat ini nama perusahaan berganti menjadi PT. Basirih Industrial. Sebelum perusahaan melakukan pengembangan menjadi industri *plywood* pada tahun 1992, PT. Basirih Industrial merupakan bidang usaha somil.

Produk yang dimiliki oleh PT. Basirih Industrial adalah *film faced plywood*, *container floring*, *plywood*, dan *veneer face back*. Perusahaan memiliki produk khusus yang tidak sama dengan perusahaan *plywood* lainnya. Khusus di sini

maksudnya adalah perusahaan memiliki *secondary process* lagi, yaitu ketika *plywood* sudah selai diproduksi kemudian dilanjutkan ke proses menjadi *film faced* dan *container flooring*. Fungsi dari *film faced* adalah untuk pengecoran bangunan sedangkan *container flooring* digunakan sebagai lantai *container*.

PT. Basirih Industrial berfokus pada penjualan ke luar negeri yaitu ekspor yang presentasenya sebesar 90% dan sisanya sekitar 10% merupakan presentase penjualan dalam negeri. Perusahaan melakukan ekspor ke negara Amerika, Cina, Korea, Timur Tengah, dan Eropa. Sedangkan dalam negeri perusahaan menjual produknya ke Banjarmasin, Jakarta, dan Surabaya. Model usaha yang dijalankan oleh PT. Basirih Industrial adalah *Business to Business* (B2B) karena perusahaan menjual produknya ke perusahaan atau industri lain yang nantinya akan dijual kepada konsumen.

#### Visi dan Misi Perusahaan

Visi adalah suatu cita-cita tentang keadaan di masa datang yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personel perusahaan (Umar, 2011, p. 23). Visi PT. Basirih Industrial adalah "Secara terus menerus meningkatkan kepuasan pelanggan, peduli terhadap keamanan, keselamatan, kesehatan kerja, dan kebersihan lingkungan kerja, dan menciptakan produk yang bermutu sesuai dengan standar." Sedangkan, Misi adalah penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh staf perusahaan (Umar, 2011, p. 23). Misi dari PT. Basirih Industrial adalah "Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang kayu lapis, kami memberikan pelayanan secara maksimal kepada pelanggan."

#### Analisis Lingkungan Eksternal

##### 1. Lingkungan Jauh

###### a. Faktor Politik

Kayu lapis menggunakan sumber daya alam kayu yang berkaitan dengan negara dan tidak bebas digunakan begitu saja. Perlunya perizinan atas penggunaan kayu merupakan faktor politik yang mempengaruhi perusahaan. Seperti yang tercantum pada Peraturan Menteri Kehutanan Republik Indonesia nomor P.8 tahun 2014, dalam peraturan tersebut menjelaskan bagaimana batas-batas ketentuan yang harus ditaati oleh perusahaan yang memanfaatkan hasil hutan. Menurut Peraturan Menteri Kehutanan Republik Indonesia No. 8 tahun 2014 bab 3 pasal 5, perluasan izin diberikan paling luas 50.000 (lima puluh ribu) hektar dan paling banyak 2 (dua) izin untuk 1 (satu) perusahaan atau untuk 1 (satu) induk perusahaan (Departemen Kehutanan, 2014). Dari peraturan tersebut perusahaan diperbolehkan untuk memperluas lahan HPH (Hak Pengusahaan Hutan). PT. Basiirih saat ini dapat memperluas lahan HPH dengan adanya peraturan tersebut. Indonesia mengatur pada Undang-Undang Nomor 40 tahun 2004 yaitu tentang sistem jaminan sosial yang menyatakan bahwa perusahaan wajib untuk mendaftarkan karyawannya dalam jaminan sosial (BPJS Tenaga Kerja, 2004). Hal tersebut tentu perlu diperhatikan oleh perusahaan karena apabila perusahaan tidak menjalankan sesuai dengan ketentuan Undang-Undang maka perusahaan akan terkena sanksi oleh pemerintah. Peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja sudah dijalankan sesuai

dengan peraturan yang diwajibkan Pemerintah. Untuk BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan pun, PT. Basirih Industrial sudah mendaftarkan semua karyawannya agar terjamin kesehatannya. Faktor politik yang mempengaruhi perusahaan adalah UMP (Upah Minimum Provinsi), menurut keputusan Gubernur Kalimantan Selatan Nomor 188.44/0434/KUM/2015 menyatakan upah minimum untuk provinsi Kalimantan Selatan pada tahun 2016 sebesar Rp. 2.085.050,00 yang sebelumnya sebesar pada tahun 2015 Rp. 1.870.000,00. Terjadi kenaikan dari tahun 2015 ke 2016, perusahaan pun ikut terpengaruh dengan adanya kenaikan upah tersebut karena perusahaan berarti mengeluarkan biaya tenaga kerja lebih banyak lagi pada tahun 2016. Padahal perusahaan belum mengetahui keadaan keuangan perusahaan apakah dapat memenuhi atau tidak dengan kenaikan upah tenaga kerja tersebut. Oleh karena itu, faktor politik walaupun sangat berpengaruh bagi perusahaan.

#### b. Faktor Ekonomi

Faktor Ekonomi mempengaruhi karena PT. Basirih Industrial sebesar 90% melakukan ekspor. Karena ekspor tersebut perusahaan melakukan penjualan dengan menggunakan mata uang asing yaitu dollar. Jadi perusahaan sangat tergantung dengan kurs dollar sehingga perusahaan memiliki *income* yang tidak tentu. Jika kurs mata uang asing tersebut meningkat terhadap Rupiah perusahaan secara tidak langsung mendapatkan *income* yang tinggi karena perusahaan tidak menggunakan bahan baku dari luar negeri. Namun, sebaliknya jika dollar melemah yang mengakibatkan Rupiah meningkat nilainya perusahaan akan mendapatkan penurunan *income*.

#### c. Sosial

Menurut data BPS Provinsi Kalimantan Selatan ekspor ke Jepang meningkat sebesar 69,35% dari Juli 2014 hingga Juli 2015 dengan penyumbang terbesar merupakan ekspor kayu dan barang dari kayu (Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Selatan, 2015). Gaya hidup di Jepang yang menggunakan kayu sebagai konstruksi untuk rumah menyebabkan peminat kayu yang cukup banyak. Gaya hidup konsumen dalam negeri juga yang saat ini sering menggunakan kayu digunakan untuk lantai. Seperti yang diketahui sekarang banyak munculnya usaha seperti cafe dan toko-toko di kota besar seperti Semarang, Bandung, dan Yogyakarta yang mengutamakan konsep-konsep tertentu pada desain interiornya dengan menggunakan kayu sebagai lantainya. Dengan adanya gaya hidup tersebut membuat peluang dari kayu lapis sebagai lantai pun meningkat. Faktor sosial lainnya adalah hubungan antara karyawan dan perusahaan. Perusahaan dan karyawan memiliki hubungan yang baik. Hal tersebut terbukti selama ini karyawan PT. Basirih Industrial tidak pernah melakukan demonstrasi karena perusahaan memperhatikan kebutuhan karyawannya

#### d. Teknologi

Perkembangan teknologi dengan kemajuan mesin-mesin produksi yang canggih dapat meningkatkan kualitas dari kayu lapis serta dapat mencapai target produksi. Mesin

yang digunakan pun mesin yang sudah *computerized* yaitu yang terkoordinasi dengan komputer. Pengaruh dari perkembangan teknologi pun terlihat apabila mesin bermasalah atau ada pemadaman listrik maka proses produksi yang mestinya berjalan selama 24 jam pun akan terhambat sehingga tidak dapat melakukan produksi. Terhambatnya proses produksi membuat perusahaan tidak dapat mencapai target produksi. Mesin-mesin tersebut merupakan buatan Jepang, Korea, dan Cina. Untuk kantor administrasinya perusahaan memakai teknologi yang standar saja seperti internet, fax, dan komputer.

## 2. Lingkungan Industri

### a. Ancaman Pesaing Baru

PT. Basirih Industrial bergerak pada industri *plywood*, pada dasarnya *plywood* merupakan usaha yang menjanjikan. Hal tersebut membuat orang berbondong-bondong masuk ke dalam industri *plywood*. Namun, produk dari PT. Basirih Industrial memiliki perbedaan jika dibandingkan dengan produk *plywood* dari pesaingnya. Perbedaannya terletak pada proses pembuatannya, perusahaan memiliki *secondary process* untuk menambah nilai jual produknya. Menurut wawancara, pesaing pun mulai mencoba untuk meniru produk dari PT. Basirih Industrial yang memiliki keunikan sendiri. Biaya untuk berpindah yang akan dikeluarkan oleh perusahaan apabila berpindah dari satu pemasok ke pemasok lain cukup besar, yang diungkapkan oleh Manajer PP&C. Hal tersebut dikarenakan untuk memperoleh kayu perlu adanya legalitas, pemasok yang sudah dimiliki perusahaan merupakan pemasok yang sudah lama bekerja sama dengan PT. Basirih Industrial. Namun, ketika perusahaan mencoba untuk mengganti pemasok dengan pemasok baru dan belum terbukti apakah kayu tersebut sudah dipenuhi legalitasnya. Perusahaan dapat dikenakan pelanggaran penggunaan kayu jika terbukti pemasok tersebut ilegal yang tentunya akan merugikan perusahaan. Selain itu, untuk memasuki industri *plywood* membutuhkan modal yang besar karena bahan baku dan mesin yang membutuhkan biaya yang cukup mahal. Disisi lain, untuk mengurus perijinan penggunaan kayu un tidak mudah dilakukan. Untuk pendatang baru harus mengurus perijinan pertahap sehingga tidak bisa langsung masuk begitu saja dalam industri *plywood*. Hal tersebut yang membuat ancaman masuk pendatang baru tidak berpengaruh secara signifikan kepada PT. Basirih Industrial.

### b. Ancaman Pesaing Sesama Industri

Setiap perusahaan tentu memiliki pesaing, jumlah pesaing PT. Basirih Industrial cukup banyak sekitar 10 perusahaan. Keadaan perusahaan yang stagnan berbeda apabila dilihat dari BPS Kalimantan Selatan yang menyatakan bahwa ekspor kayu meningkat dari tahun kemarin sebesar 4,16% (BPS Kalimantan Selatan, 2015). Hal tersebut juga menunjukkan keadaan perusahaan yang stagnan bukan karena kondisi industri yang buruk, namun perusahaan yang belum mampu untuk menghadapi pesaingnya. Pesaing global juga termasuk ancaman bagi PT. Basirih Industrial, pesaing terbesar yaitu Rusia dan

Cina. Karakteristik kayu lapis sendiri sama dengan pesaing lain tersebut karena fungsinya yang sama sebagai konstruksi bangunan dan lantai. Untuk tingkat pertumbuhan industri kayu lapis menurut hasil wawancara, menyatakan bahwa pertumbuhannya sedang. Jadi untuk persaingan yang berpengaruh adalah pesaing sesama industri. Biaya tetap yang dikeluarkan perusahaan menurut wawancara dengan Direktur Utama sebesar 40% dan sisanya sebesar 60% merupakan biaya variabel, karena perusahaan menggunakan tenaga outsourcing dalam proses produksi. Untuk keluar dari industri pun sulit karena untuk masuk saja diperlukan biaya yang besar serta perijinan yang membutuhkan proses. Oleh karena itu, pesaing sesama industri berpengaruh bagi PT. Basirih Industrial.

#### c. Ancaman Produk Pengganti

Kayu lapis atau yang disebut *plywood* dengan bahan baku kayu untuk saat ini masih cukup baik penjualannya dilihat dari BPS Kalimantan Selatan yang menyatakan adanya peningkatan penjualan dari tahun 2015 sebesar 4,16% jika dibandingkan dengan penjualan *plywood* tahun 2014. Membuat konsumen lebih memilih untuk menggunakan *plywood* karena tingkat kekuatannya yang baik jika digunakan untuk konstruksi bangunan. Namun, menurut wawancara ada produk yang memiliki potensi untuk menggantikan *plywood* dari kayu seperti terbuat dari kalsibot, gipsum atau semen. Bahan tersebut dikatakan berpotensi karena jika dibentuk sama seperti *plywood* kegunaannya pun sama dan bahan baku yang lebih murah apabila dibandingkan dengan kayu. Walaupun, kekuatannya tidak sekuat jika dibandingkan dengan bahan baku kayu, bahan baku kalsibot, gipsum, dan semen ini bisa menjadi substitusi apabila nantinya kayu sudah sangat dibatasi oleh pemerintah. Untuk saat ini, konsumen masih belum tertarik dengan produk yang berbahan baku selain kayu. Oleh karena itu, potensi produk pengganti belum berdampak bagi perusahaan karena permintaan konsumen akan *plywood* masih tinggi.

#### d. Kekuatan Tawar-menawar Pemasok

Industri *plywood* dalam pembuatannya membutuhkan kayu sebagai bahan baku utamanya. PT. Basirih Industrial tentunya memerlukan pemasok untuk memenuhi produksi. Untuk mencukupi produksi perusahaan memerlukan lebih dari satu pemasok. Oleh karena itu perusahaan mengambil pemasok dari Sumatera dan Kalimantan Tengah. Seringkali lokasi pemasok dengan lahan berjauhan yang menyebabkan pemasok membutuhkan biaya angkut lagi maka terkadang pemasok menaikkan harga. Selain itu pemasok juga melihat musim penghujan atau kemarau. Karena jika musim penghujan, menurut hasil wawancara mengatakan bahwa pemasok akan menaikkan harga kayu karena pengangkutan kayu yang lebih sulit. Disisi lain, pemasok juga dapat meningkatkan harganya karena permintaan kayu yang tinggi dan bahan baku yang terbatas. Akibat dari meningkatnya bahan baku perusahaan pun terkena dampak yaitu mendapatkan keuntungan yang lebih sedikit. Perusahaan tidak punya pilihan lain karena bahan baku yang sangat dibutuhkan dalam proses produksi. Karena bahan baku yang biayanya naik menyebabkan

perusahaan tidak bisa menekan biaya. Sehingga membuat perusahaan menambah volume penjualan untuk menutupi biaya bahan baku yang meningkat. Oleh karena itu, kekuatan tawar-menawar pemasok pun berpengaruh terhadap perusahaan.

#### e. Kekuatan Tawar-menawar Konsumen

PT. Basirih Industrial hampir seluruh produknya dijual atau dipasarkan ke luar negeri. Sebelum perusahaan dengan konsumen mencapai kesepakatan dalam melakukan pembelian terlebih dahulu konsumen memberikan kontrak yang diajukan kepada perusahaan. Kontrak tersebut berisi spesifikasi produk yang diinginkan. Setelah melihat kontrak tersebut perusahaan mempelajari kontrak dari konsumen. Kemudian perusahaan akan menawarkan harga kepada konsumen. Menurut hasil wawancara, konsumen biasanya akan menawar harga yang lebih rendah karena melihat dari jumlah pesaing yang cukup banyak dengan harga yang bersaing. Konsumen juga akan mencari produk yang murah dan membandingkan dengan produk pesaing. Hal tersebut membuat perusahaan mengikuti keinginan konsumen dengan pertimbangan sebelumnya. Perusahaan secara tidak langsung terkena dengan dampak dari penekanan harga dari konsumen. Dampaknya perusahaan mendapatkan keuntungan yang sedikit. Namun, jika menurut perusahaan harga yang ditawarkan oleh konsumen sangat rendah dan dibawah dari perhitungan perusahaan maka sesuai dengan kebijakan perusahaan maka perusahaan akan menolak kontrak tersebut. Dengan adanya penolakan kontrak tersebut membuat perusahaan pun kehilangan konsumen. Oleh karena itu tawar-menawar berpengaruh terhadap perusahaan.

#### Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal terdiri dari bagian Pemasaran, Operasional, Keuangan, dan Sumber daya manusia. Pembahasan untuk masing-masing bagian tersebut adalah sebagai berikut:

##### 1. Pemasaran

Pemasaran merupakan bagian dari perusahaan yang memiliki peran penting. Dalam pemasaran melakukan analisis konsumen, penjualan produk atau jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis biaya/keuntungan, berikut adalah masing-masing penjelasannya:

- a. Analisis Konsumen: Analisis konsumen yang dilakukan PT. Basirih Industrial dengan cara melihat order atau kontrak konsumen. Jika order konsumen tersebut dalam skala besar maka pemasaran akan mengambil order tersebut. Kemudian setelah menyetujui order maka perusahaan akan membuat kontrak dengan konsumen tersebut.
- b. Penjualan produk: Menurut hasil wawancara dengan manajer pemasaran dan staf pemasaran, PT. Basirih Industrial menjual produknya dengan cara menawarkan melalui telpon, fax, atau bertemu langsung kepada konsumen. Jika bertemu langsung maka konsumen dapat melihat *sample* produk dari PT. Basirih Industrial.
- c. Distribusi : Menurut hasil wawancara, distribusi yang dilakukan oleh PT. Basirih Industrial dengan cara

menjual barangnya kepada perusahaan atau agen yang nantinya akan dijual kembali kepada konsumen. Pengiriman melalui jalur laut dan darat, untuk laut perusahaan mengirim dengan menggunakan kapal atau tongkang. Sedangkan untuk jalur darat perusahaan menggunakan truk atau kontainer. Semua aktivitas perusahaan berada di lokasi yang sama, baik kantor administrasi dan pabrik. Lokasi perusahaan yang berdekatan dengan pelabuhan, menjadi keuntungan untuk meminimaliskan biaya untuk pengiriman menuju pelabuhan karena hanya dibutuhkan 10 sampai 15 menit untuk mencapai pelabuhan.

- d. Penetapan harga : Penetapan harga PT. Basirih Industrial, Menurut wawancara dengan Direktur Utama, Manajer Pemasaran, dan Staf Pemasaran dilakukan oleh bagian pemasaran. Hal pertama yang dilakukan pemasaran akan melihat harga pasaran saat ini. Kemudian perusahaan menghitung bahan baku, biaya operasional produksi, serta biaya lain-lain untuk menentukan harga.
- e. Riset Pemasaran : Riset pemasaran yang dilakukan oleh PT. Basirih Industrial adalah dengan cara menghadiri acara-acara dari APKINDO (Asosiasi Panel Kayu Indonesia). Karena PT. Basirih Industrial terdaftar sebagai anggota dari APKINDO. Jadi, setiap bulan pemasaran juga mengikuti rapat yang diadakan APKINDO yang bertujuan untuk menginformasikan masalah harga dan mutu dari PT. Basirih Industrial. Selain itu, dengan adanya riset pemasaran dari rapat APKINDO, perusahaan juga dapat mengetahui standar harga dipasaran dan mutu yang dimiliki sesama industri sehingga PT. Basirih Industrial dapat mengetahui standar yang harus digunakan.
- f. Analisis Biaya : PT. Basirih Industrial selain melakukan analisis konsumen juga melakukan analisis biaya. Cara yang dilakukan PT. Basirih Industrial untuk melakukan analisis biaya hampir sama dengan melakukan penetapan harga. Dengan melakukan perhitungan bahan baku dan biaya operasional. Setelah itu pemasaran menimbang apakah total biaya produksi dapat memenuhi atau tidak pada harga yang akan dijual kepada konsumen.

## 2. Keuangan

Pembayaran tersebut meliputi pembayaran kepada *supplier*, gaji karyawan, serta pengeluaran perusahaan yang terkait dengan operasional. Modal awal yang digunakan perusahaan berdasarkan modal sendiri, yaitu tanpa menggunakan pinjaman dari pihak lain. Kemudian, menurut hasil wawancara, perusahaan juga melakukan investasi yaitu dengan melakukan pembelian mesin dan menambah aset dengan cara perluasan perusahaan. Mesin yang digunakan oleh PT. Basirih Industrial dapat dikatakan investasi yang cukup tinggi karena mesin yang dipakai seharga 1 Milyar hingga 15 Milyar.

Perusahaan melakukan investasi agar hasil produksi pun akan maksimal dan kerusakan mesin pun dapat diminimaliskan. Karena dengan menginvestasikan dengan pembelian mesin perusahaan hanya perlu *maintainance* berkala tanpa harus melakukan pembelian

mesin yang terus menerus. Selain melakukan investasi pada mesin, investasi juga dilakukan dalam bentuk penambahan aset dengan melakukan perluasan lahan perusahaan. Dalam pemutusan pembiayaan bagian keuangan meminta persetujuan terlebih dahulu kepada direktur. Jika direktur menganggap pengeluaran tersebut diperlukan maka akan langsung dilakukan pembayaran. Direktur melihat keperluan dari perusahaan, bila diperlukan maka perusahaan akan memprioritaskan pembiayaan tersebut. Keuangan pada perusahaan juga ada transparansi dengan karyawan. Keuangan pada perusahaan juga ada transparansi dengan karyawan. Bentuk transparansinya adalah jika perusahaan mengalami keuntungan atau kerugian maka akan langsung disampaikan kepada karyawan. Apabila perusahaan mendapatkan keuntungan karena telah mencapai target yang diharapkan maka perusahaan akan mengumumkan jumlahnya dan memberikan keuntungan kepada karyawan sebagai bonus atau insentif karyawan

## 3. Produksi dan Operasional

### a. Proses

Proses produksi diawali dengan pembelian kayu dan menentukan kayu tersebut dapat diproduksi untuk produk yang mana. PT. Basirih menggunakan dua jenis kayu yaitu kayu mekanik dan kayu rakyat, yang membedakannya adalah ukurannya. Kayu mekanik memiliki ukuran diameter yang besar jika dibandingkan dengan kayu rakyat. Proses produksi menurut hasil wawancara, proses produksi dimulai dari pemotongan kayu, pengeringan kayu, pengeringan terbagi menjadi tiga kriteria di PT. Basirih Industrial yaitu : *Rest Dryer*, *Dryer & Roll*, dan *Someway*. Untuk yang *rest dryer* merupakan pengeringan dari log rakyat. yaitu jenis karet, sangon, keminting, dan jabon. Kemudian setelah dari *dryer* menuju ke mesin *core composer*.

*Core composer* merupakan jenis dari *core* yang nantinya *plywood* akan diletakkan di tengah-tengah *core*, tujuannya untuk menentukan ukuran dan ketebalannya. Setelah lewat dari *someway* langsung menuju ke *veneer setting*, *veneer setting* berfungsi untuk menentukan setting yang menentukan clip kemana arahnya. Clip ada tiga jenis yaitu, clip untuk film faced, clip ovalay dan clip face back. Ketika clipnya film faced makan akan diproses lagi untuk *secondary process*. Sedangkan untuk clip ovalay dan clip *faced back* merupakan barang yang sudah selesai yang siap dijual.

### b. Kapasitas

Menurut manajer PP&C, kapasitas produksi yang dimiliki oleh PT. Basirih Industrial masih digunakan sekitar 50% saja. Karena kapasitas produksi sebesar 10.000m<sup>3</sup>, namun volume produksinya hanya mencapai 5000m<sup>3</sup> hingga 6000m<sup>3</sup>. Hal tersebut dikarenakan jika kapasitas dipenuhi 100% secara tidak langsung membutuhkan bahan baku yang banyak. Karena penggunaan kayu yang dibatasi oleh pemerintah, serta sulitnya mendapatkan kayu maka perusahaan masih belum bisa melakukan hal tersebut.

### c. Persediaan

Sedangkan untuk persediaan, dalam PT. Basirih Industrial tidak memiliki persediaan. Jadi, ketika ada *order* barulah perusahaan memesan bahan baku. Menurut hasil wawancara dengan narasumber pun mengatakan bahwa karena pengiriman melalui jalur laut menyebabkan perusahaan tergantung pada cuaca. Cuaca yang buruk seperti gelombang tinggi di laut menyebabkan pengiriman terlambat dan tentunya menghambat proses produksi mengingat perusahaan tidak memiliki persediaan bahan baku.

#### d. Tenaga Kerja

Tenaga Kerja merupakan hal yang berperan penting dalam produksi di PT. Basirih Industrial. Menurut hasil wawancara dengan kepala bagian Produksi, penyebab dari kecacatan produk seringkali karena karyawan. Karyawan diperlukan keterampilan untuk memproduksi produk. Karena *turn over* karyawan yang cukup tinggi menyebabkan keterampilan dalam produksi kayu lapis tidak begitu baik. Selain itu, mesin di pabrik masih ada di beberapa bagian yang manual menyebabkan keterampilan pun diperlukan yang tidak bisa hanya dipelajari dalam waktu singkat dan perlu adanya pelatihan sebelumnya.

#### e. Kualitas

Ketika produk sudah selesai dari tahap produksi, maka dilakukan pengecekan oleh manajer operasional yang dibantu oleh bagian *quality control*. Kualitas juga diperhatikan yaitu dengan berdasarkan standar ISO serta standar yang tergantung dari tujuan produk tersebut seperti CE Marking untuk tujuan pengiriman ke Eropa atau CIRB untuk pengiriman ke California. Selain itu, pengecekan juga dimaksudkan untuk mengecek apakah ada kecacatan pada produk tersebut.

### 4. Sumber Daya Manusia

PT. Basirih Industrial untuk mendukung aktivitas perusahaan tentunya membutuhkan sumber daya manusia. Perusahaan memiliki dua sistem tenaga kerja, yaitu karyawan tetap dan *outsourcing*. Sumber daya manusia perusahaan meliputi:

#### a. Perekrutan

Menurut hasil wawancara dengan Direktur Utama, PT. Basirih Industrial memiliki standar dalam melakukan perekrutan karyawan untuk operasional. Ketika karyawan tersebut memiliki pendidikan rendah, maka perusahaan terlebih dahulu melihat pengalaman calon karyawan terlebih dahulu. Pengalaman harus didapatkan dari bekerja di industri yang sama yaitu industri *plywood*. Namun, pada saat proses produksi tidak bisa dipenuhi oleh karyawan yang ada maka PT. Basirih Industrial akan melakukan perekrutan karyawan secara acak baik yang memiliki pengalaman maupun tidak ada batasan pendidikan.

Perusahaan menerima pendidikan mulai dari SD, SMP, hingga SMA. Perekrutan yang mengutamakan pengalaman juga adalah operator yang tugasnya menjalankan mesin serta memegang alat berat. Kemudian untuk perekrutan manajer berbeda dengan karyawan operasional, perusahaan mengharuskan untuk memiliki pendidikan minimal SMA. Selain

pendidikan perusahaan juga mengutamakan pengalaman selama 5 tahun di perusahaan *plywood*.

#### b. Pelatihan dan Pembinaan

Menurut hasil wawancara, pembinaan yang dilakukan ada dua jenis, yaitu teori dan praktek. Secara teori disampaikan oleh bagian personalia. Personalia kemudian membawahi *trainer* yang akan melatih karyawan dan menyampaikan bagaimana cara bekerja dalam pabrik serta tata cara berpakaian, dan ketentuan apa saja yang harus dijalankan. Kemudian, karyawan yang baru masuk akan didampingi oleh pengawas-pengawas yang fungsinya untuk mengawasi, mengontrol, serta menentukan karyawan tersebut layak atau tidak untuk tetap bekerja dalam waktu 6 bulan. Jadi Ketika karyawan tidak memiliki kinerja yang baik maka pekerja tersebut akan dikembalikan lagi ke *outsourcing* agar bisa digantikan dengan karyawan yang lain.

#### c. Sistem Imbalan/Upah

PT. Basirih Industrial melakukan penentuan upah pekerja berdasarkan masa kerja dan jabatan. Menurut keputusan Gubernur Provinsi Kalimantan Selatan Upah Minimum yang ditetapkan sebesar Rp. 1.870.000,00 (Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Provinsi Kalimantan Selatan). Jadi perusahaan juga menggunakan Upah minimum daerah untuk menentukan upah. Untuk karyawan yang memiliki masa bekerja kurang 1 tahun maka perusahaan akan memberikan sebesar Upah Minimum.

Sedangkan untuk pekerja yang sudah memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun maka perusahaan akan memberikan tambahan sebesar Rp 30.000,00. Namun, hal tersebut berbeda pada yang memiliki jabatan yang lebih tinggi seperti manajer, kepala seksi, kepala bagian memiliki upah sebesar Rp 3.000.000,00 sampai Rp 3.500.000,00 tergantung pada senioritas karyawan tersebut. Apabila karyawan tersebut baru masuk maka akan diberikan Rp 3.000.000,00.

#### d. Motivasi Karyawan

PT. Basirih juga memberikan insentif atau bonus bekerja apabila perusahaan mencapai target setiap bulannya yang diberikan langsung kepada karyawan. Selain itu perusahaan juga memberikan bantuan setiap tahun bagi karyawan melalui penghargaan. Penghargaan diberikan kepada anak karyawan yang memiliki prestasi. Hal tersebut dilakukan agar karyawan dapat termotivasi bekerja serta merasa diperhatikan oleh perusahaan.

#### e. Hubungan Karyawan dan Buruh/Manajemen

Hubungan yang baik tercipta karena perusahaan berusaha sebaik mungkin untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Di sisi lain, perusahaan juga memiliki sangsi-sangsi untuk mendisiplinkan karyawan apabila melanggar peraturan perusahaan. Jika karyawan melakukan pelanggaran maka perusahaan akan memberikan teguran secara lisan. Namun, apabila karyawan tersebut tetap melakukan pelanggaran maka perusahaan akan memberikan peringatan tertulis.

**Analisis SWOT**

Tabel 1 Matriks SWOT

<p>Faktor Internal</p>	<p><i>Strength</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keunikan Produk</li> <li>2. Produk yang berstandar</li> <li>3. Lokasi perusahaan strategis</li> <li>4. Mesin perusahaan yang canggih</li> <li>5. Transparansi dalam perusahaan</li> <li>6. Perusahaan memperhatikan SMK3</li> </ol>	<p><i>Weakness</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. SDM tidak mencukupi</li> <li>2. Tidak memiliki layanan tambahan konsumen</li> <li>3. Tidak memiliki persediaan bahan baku</li> <li>4. Kapasitas tidak maksimal</li> </ol>
<p>Faktor Eksternal</p> <p><i>Opportunity</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perluasan pasar ke luar negeri dan dalam negeri.</li> <li>2. Penambahan lahan HPH.</li> <li>3. Kurs Dollar yang naik</li> </ol>	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. (S1-O1): Memperluas pasar dengan keunikan produk.</li> <li>2. (S3-O2): Mesin yang canggih dapat dimaksimalkan produksinya dengan menambah lahan HPH.</li> <li>3. (S2-O3): Produk yang berstandar ISO memudahkan kegiatan ekspor dengan transaksi dollar.</li> </ol>	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. (W3-O2): Menambah lahan HPH untuk dapat menambah bahan baku sehingga, dapat dijadikan bahan persediaan bahan baku.</li> <li>2. (W4-O2): Menambah lahan HPH agar perusahaan dapat menambah kapasitas produksi.</li> </ol>
<p><i>Threat</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bahan baku yang terbatas</li> <li>2. Persaingan yang ketat</li> <li>3. Penggunaan produk berbahan baku non-kayu</li> </ol>	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. (S1-T2): Terus mempertahankan keunikan produk agar dapat menghadapi persaingan.</li> <li>2. (S2-T2): Mempertahankan standar yang dimiliki untuk menghasilkan produk yang baik agar dapat menghadapi persaingan.</li> <li>3. (S3-T2): Menggunakan mesin yang canggih sehingga perusahaan dapat menghadapi persaingan.</li> </ol>	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. (W2-T2): Menambah layanan konsumen untuk dapat menghadapi persaingan.</li> </ol>

Berdasarkan Matriks SWOT di atas maka berikut adalah strategi yang dapat digunakan perusahaan:

• **Strategi SO**

1. Memperluas pasar dengan keunikan produk (S1-O1). PT. Basirih Industrial melalui kekuatannya yaitu keunikan produk dapat memperluas produknya ke pasarnya seperti ke negara Jepang dan dalam negeri seperti Semarang dan Bandung. Karena dengan produk yang memiliki keunikan tersendiri menjadi kelebihan bagi produk perusahaan untuk membuat konsumen tertarik dan dapat menjadi peluang yang baik bagi industri kayu lapis/ *plywood*.
2. Mesin yang canggih dapat dimaksimalkan produksinya dengan menambah lahan HPH (S3-O2). PT. Basirih Industrial memiliki mesin yang canggih untuk mendukung proses produksi. Namun, mesin yang canggih tersebut belum terpenuhi kapasitasnya. Oleh karena itu, dengan melakukan penambahan lahan HPH, perusahaan dapat menambah bahan baku agar dapat memaksimalkan kapasitas produksi.
3. Produk yang berstandar ISO memudahkan kegiatan ekspor dengan transaksi dollar (S2-O3). Perusahaan memiliki standar ISO yang menjadi syarat utama untung melakukan ekspor. Mata uang yang digunakan sebagai transaksi adalah dollar US. Oleh karena itu, melihat peluang naiknya nilai dollar membuat perusahaan mendapatkan tambahan pemasukan karena kenaikan dollar atas rupiah. Maka dengan volume penjualan yang sama perusahaan mendapatkan pendapatan yang lebih banyak.

• **Strategi WO**

1. Menambah lahan HPH untuk dapat menambah bahan baku sehingga, dapat dijadikan bahan persediaan bahan baku (W3-O2). PT. Basirih Industrial tidak memiliki persediaan bahan baku, hal tersebut menjadi kelemahan bagi perusahaan. Oleh karena itu, melihat peluang untuk menambah lahan HPH, maka perusahaan bisa memperoleh lebih banyak bahan baku sehingga dapat dijadikan persediaan bahan baku.
2. Menambah lahan HPH agar perusahaan dapat menambah kapasitas produksi (W4-O2). Kapasitas produksi yang tidak maksimal menjadi kelemahan PT. Basirih Industrial. Jika dilihat dari peluang yang dimiliki perusahaan untuk menambah lahan HPH, maka perusahaan bisa memperoleh lebih banyak bahan baku yang membuat kapasitas produksi dapat dimaksimalkan.

• **Strategi ST**

1. Terus mempertahankan keunikan produk agar dapat menghadapi persaingan. (S1-T2). Perusahaan memiliki keunikan produknya sendiri, dengan mempertahankan atau peningkatan keunikan yang dimiliki tersebut perusahaan dapat menghadapi persaingan dari Rusia dan Cina. Karena konsumen pun akan melihat keunikan dan kualitas yang terbaik. Sehingga konsumen memiliki loyalitas kepada PT. Basirih Industrial.
2. Mempertahankan standar yang dimiliki untuk menghasilkan produk yang baik agar dapat menghadapi persaingan (S2-T2).

Perusahaan memiliki standar-standar untuk melakukan ekspor seperti ISO dan standar lainnya yang dikhususkan di beberapa negara, dengan mempertahankan standar dan menambah standar untuk menuju beberapa negara lainnya maka perusahaan tentu dapat unggul dalam bersaing. Sehingga PT. Basirih Industrial pun dapat menghadapi persaingan.

3. Menggunakan mesin yang canggih untuk menghasilkan produk perusahaan berkualitas baik sehingga perusahaan dapat menghadapi persaingan (S3-T2).

PT. Basirih Industrial memiliki mesin yang canggih untuk mendukung aktivitas produksi sehingga hal tersebut menjadi kelebihan perusahaan. Dengan mesin yang canggih maka kualitas produk dapat terjaga dengan baik sehingga membuat perusahaan dapat bersaing.

#### • Strategi WT

Menambah layanan tambahan konsumen untuk dapat menghadapi persaingan yang ketat (W2-T2).

Kekurangan perusahaan yang tidak memiliki layanan tambahan konsumen dan ancaman dari persaingan yang ketat dapat diatasi dengan menambahkan layanan tambahan konsumen. Dengan adanya layanan tambahan konsumen dapat membuat konsumen untuk memilih produk dari perusahaan karena mendapatkan layanan tambahan sehingga dapat menambah penjualan dan konsumen memiliki loyalitas kepada perusahaan.

#### Analisis Strategi

PT. Basirih Industrial memiliki Visi “Secara terus menerus meningkatkan kepuasan pelanggan, peduli terhadap keamanan, keselamatan, kesehatan kerja, dan kebersihan lingkungan kerja, dan menciptakan produk yang bermutu sesuai dengan standar”. Dan Misi “Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang kayu lapis, kami memberikan pelayanan secara maksimal kepada pelanggan”. Menurut David (2013, p. 81), karena misi sering terlihat dan bagian dari publik dalam proses strategi manajemen penting untuk memasukkan 9 karakteristik, yaitu: 1)Konsumen (*customers*), 2)Produk/jasa (*product or services*), 3)Pasar (*market*), 4)Teknologi (*technology*), 5)Perhatian akan kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan profitabilitas (*concern for survival, growth, and profitability*), 6)Filosofi (*philosophy*), 7)Konsep diri (*self-concept*), 8)Perhatian dengan kesan publik (*concern for public image*), 9)Perhatian dengan karyawan/pekerja (*concern for employees*).

Misi yang dimiliki oleh PT. Basirih Industrial mencakup produk (*product*), konsep diri (*self-concept*), dan konsumen (*customers*). Hal tersebut terlihat dari misi perusahaan yang mengatakan produk dan konsep dirinya pada kata-kata “Perusahaan yang bergerak dalam kayu lapis”. sedangkan untuk konsumen dilihat dari misi perusahaan yang mengatakan, “memberikan pelayanan secara maksimal kepada pelanggan”, dapat diketahui bahwa PT. Basirih Industrial mengutamakan kepuasan konsumennya. Perusahaan masih belum mencakup 6 karakteristik lainnya. Selain itu, perusahaan saat ini pada tahap kedewasaan dimana terjadinya transisi dari industri yang berkembang pesat ke yang lebih lambat atau *mature* hampir senantiasa merupakan periode yang kritis dan menentukan bagi perusahaan-perusahaan, hal

tersebut diungkapkan oleh Direktur Utama yang menyatakan bahwa perusahaan pada tahap stagnan dan tidak ada pertumbuhan dalam industri.

Berdasarkan analisis kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal PT. Basirih Industrial. Kondisi lingkungan internal perusahaan memiliki kekuatan yang mendukung yaitu, memiliki keunikan produk, produk yang berstandar, lokasi yang strategis, mesin yang canggih, transparansi perusahaan, perhatian perusahaan akan SMK3. Sedangkan kelemahan perusahaan yaitu, SDM yang tidak mencukupi baik secara kuantitas maupun kualitas, tidak memiliki layanan tambahan konsumen, perusahaan juga tidak memiliki persediaan bahan baku, dan kapasitas produksi yang belum maksimal.

Kondisi lingkungan eksternal perusahaan memiliki peluang dan ancaman. Untuk peluang perusahaan memiliki peluang untuk memperluas pasar ke luar negeri maupun dalam negeri. Peluang lainnya adalah mencoba, memperluas lahan HPH. Sedangkan untuk ancaman, perusahaan memiliki ancaman bahan baku yang terbatas, penggunaan produk berbahan non-kayu, dan persaingan yang ketat. Strategi yang digunakan pada dasarnya sudah cocok terlihat dari perusahaan yang memiliki lokasi strategis yaitu dekat dengan pelabuhan sehingga dapat mengefisienkan pengiriman menuju pelabuhan. Selain itu, menurut hasil wawancara yang dilakukan dengan informan, mengatakan bahwa strategi yang digunakan sudah cocok dengan perusahaan.

Jika dilihat dari rencana jangka pendek dan jangka panjang perusahaan sudah cocok dengan strategi yang digunakan karena rencana jangka pendek perusahaan mengambil order sedikit. Artinya order sedikit, perusahaan tidak mengharuskan konsumen untuk melakukan order dalam jumlah banyak karena order tersebut hanya untuk mengisi produksi yang masih bisa dilakukan perusahaan dengan jangka waktu sekitar 3-4 bulan saja. Sedangkan untuk jangka panjang perusahaan melakukan kontrak dengan konsumen dalam waktu yang panjang yaitu kontrak tahunan. Bila dari sisi strategi efisiensi sudah sesuai karena perusahaan mencoba untuk menambah produksi dengan mengambil order jangka pendek. Karena apabila produksi tidak menambah produksi perusahaan tidak bisa menutupi biaya untuk tenaga kerja. Rencana jangka panjang pun sudah cocok dengan strategi perusahaan saat ini. Kemudian rencana jangka pendek maupun panjang sudah cocok dengan visi dan misi karena perusahaan memberikan pelayanan secara maksimal kepada konsumen.

Apabila dilihat dari kekuatan perusahaan yang memiliki keunikan dan produk yang berstandar dengan strategi efisiensi saja belum mencakup karena perusahaan tidak b fokus kemana arah perusahaan. Fokus terhadap keunikan yaitu strategi fokus diferensiasi atau strategi fokus biaya. Perusahaan tidak memiliki fokus membuat perusahaan sulit untuk menentukan yang mana lebih diutamakan. Walaupun strategi yang digunakan PT. Basirih Industrial sudah cocok namun, hal tersebut belum dapat untuk meningkatkan penjualan perusahaan. hal tersebut juga terlihat dari kondisi perusahaan yang stagnan.

Perusahaan memiliki kekurangan maupun ancaman karyawan yang tidak mencukupi baik kualitas maupun kuantitas. Karena perusahaan menggunakan tenaga *outsourcing* tanpa mengutamakan pendidikan. Hal tersebut

membuat perusahaan tidak efisien karena perusahaan perlu mengadakan pelatihan atau pembinaan berkali-kali karena *turn over* keluar yang tinggi dari karyawan. Namun, secara keseluruhan perusahaan masih dapat menggunakan strategi efisiensi dan mengutamakan standar pada produk..

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

##### Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Kondisi lingkungan internal perusahaan meliputi Pemasaran, Keuangan, Sumber Daya Manusia, dan Operasional. Dalam lingkungan internal terdapat kelebihan dan kekurangan perusahaan. Kelebihan perusahaan adalah keunikan produk, produk yang berstandar, lokasi perusahaan strategis, mesin perusahaan yang canggih, transparansi dalam perusahaan, dan perusahaan memperhatikan SMK3. Sedangkan kekurangan perusahaan adalah SDM tidak mencukupi, tidak memiliki layanan tambahan konsumen, tidak memiliki persediaan bahan baku, dan kapasitas tidak maksimal.
2. Lingkungan eksternal perusahaan meliputi politik, ekonomi, sosial, dan teknologi yang mempengaruhi perusahaan. Selain itu, untuk lingkungan industri yaitu, ancaman masuk pendatang baru, ancaman pesaing sesama industri, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar konsumen. Dari faktor-faktor berikut yang paling mempengaruhi perusahaan adalah ancaman pesaing sesama industri, kekuatan tawar-menawar pemasok, dan kekuatan tawar-menawar konsumen. Dua faktor lainnya mempengaruhi juga mempengaruhi perusahaan, namun tidak besar.
3. Menurut hasil analisis dari lingkungan eksternal dan internal PT. Basirih Industrial strategi efisiensi yang selama ini digunakan sudah cocok atau sesuai untuk bertahan bagi PT. Basirih Industrial.

##### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dikemukakan, maka saran dalam penelitian ini untuk perusahaan adalah:

1. Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menggunakan strategi baru yaitu strategi fokus diferensiasi. Karena strategi perusahaan sudah cocok untuk bertahan bagi perusahaan, namun belum dapat untuk meningkatkan penjualan perusahaan. Berdasarkan hasil SWOT yang menyatakan strategi (S1-T2) untuk terus mempertahankan keunikan produk agar dapat menghadapi persaingan.
2. Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk memperluas pasar agar penjualan tidak bergantung pada suatu wilayah saja.
3. PT. Basirih Industrial juga dapat mempertimbangkan untuk melakukan revisi pada misi perusahaan agar dapat mencakup 9 komponen penting dari misi perusahaan.
4. Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk mempekerjakan lebih banyak karyawan tetap daripada karyawan *outsourcing* untuk proses produksi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bungin, Burhan. (2001). *Metodologi Penelitian Sosial: Format Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Airlangga Universitas Press.
- Bungin, Burhan. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- BPJS Ketenagakerjaan, Undang-Undang Sistem Jaminan Sosial Nasional (2015). Retrieved December 20, 2015 from <<http://www.bpjsketenagakerjaan.go.id/page/peraturan/Undang-undang.html>>
- David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategic: Konsep*. Jakarta: Salemba Empat
- David, Fred R. (2013). *Strategic Management, Concepts and Cases*, 14th Edition. United States: Pearson Education.
- Departemen Kehutanan, Peraturan Menteri Kehutanan Republik Indonesia. 2014. Retrieved December 18, 2015 from <<http://www.dephut.go.id/uploads/files/a8858109e0b387df218f7e5a11834966.pdf>>
- Hunger, J. David, & Wheelen, Thomas L. (2001). *Manajemen strategis*. Trans. Julianto Agung. Yogyakarta: ANDI.
- Hunger, J. David, & Wheelen, Thomas L. (2010). *Strategic Management and Business Policy*, 12th Edition. United States: Pearson Education.
- Indonesia. Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Selatan. *Perkembangan Ekpor dan Impor Kalimantan Selatan*, (2015, June). Retrieved September 3, 2015 from <[http://kalsel.bps.go.id/website/brs\\_ind/brsInd-20150818135653.pdf](http://kalsel.bps.go.id/website/brs_ind/brsInd-20150818135653.pdf)>
- Indonesia. Dewan Perwakilan Rakyat. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2013* (2013). Retrieved September 3, 2015 from <[http://www.dpr.go.id/dokjdih/document/uu/UU\\_2013\\_18.pdf](http://www.dpr.go.id/dokjdih/document/uu/UU_2013_18.pdf)>
- Jauch, Lawrence R. dan William F. Glueck, (1998). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Kompas, Kurs Mata Uang Kertas, 2015, 3 December.
- Kompas, Kurs Mata Uang Kertas, 2015, 5 December.
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Porter. Michael E. (2007). *Strategi Bersaing (competitive strategy): Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing*. Trans. Agus Maulana. Tangerang: Karisma Publishing Group
- Praswoto, Andi. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Sugiyono. (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, Husein. (2011). *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.