

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Grafik penjualan dan laba-rugi PT Indopoly 2012 – 2014	4
Gambar 2.1. <i>BCG Growth-Share Matrix</i>	43
Gambar 2.2. <i>General Electric's Business Screen</i>	45
Gambar 2.3. Investasi langsung dan investasi tidak langsung.....	70
Gambar 2.4. Proses Manajemen Investasi	70
Gambar 2.5. Kerangka Pemikiran	83
Gambar 2.6. Faktor Kesuksesan JIT	91
Gambar 4.1. Contoh tipe struktur 5 layer film UHB.....	136
Gambar 4.2. <i>Porter's Five Forces Model</i> untuk Industri Kemasan Plastik.	140
Gambar 4.3. Matriks Internal-Eksternal	161
Gambar 4.4. Rencana implementasi TPM.....	174

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pengambilan keputusan merupakan aktivitas penting dalam kehidupan sehari-hari karena keputusan merupakan suatu pilihan dari strategi pilihan. Pengambilan keputusan akan sangat menentukan keberadaan dan perkembangan dalam proses pencapaian tujuan ke depan. Kesalahan dalam mengambil keputusan dapat mengakibatkan kehancuran yang berakibat tujuan yang sudah ditetapkan akan jauh dari harapan.

Dalam pengambilan keputusan terdapat fase pemilihan (*Choice*), fase ini merupakan kegiatan untuk memilih alternatif yang terbaik dari beberapa kriteria yang ada. Agar proses pemilihan ini bisa terarah dan sistematis diperlukan analisa strategi yang dapat mendukung proses pemilihan tersebut khususnya dalam penentuan jenis diversifikasi usaha yang akan ditambahkan dalam rangka pengembangan bisnis.

Dengan bantuan laporan keuangan tahunan, riset perkembangan *market* (pasar), *supply & demand* (pasokan dan permintaan), dan teknologi yang ada saat ini, sangat memungkinkan untuk membuat analisa strategi untuk pengembangan bisnis. Bidang bisnis yang akan dianalisa adalah plastik kemasan (*flexible packaging*).

Menghadapi atmosfer globalisasi industri manufaktur, kenyataan bahwa jumlah pemain pasar dalam kontes ketertarikan konsumen semakin meningkat dan tingkat persaingan semakin intensif sudah tidak terelakkan lagi. Perusahaan-perusahaan berjuang keras mewujudkan perencanaan strategis yang ditetapkan melalui keputusan strategis yang dibuat *Seiring* berjalannya waktu untuk memperoleh keuntungan kompetitif yang unggul.

Di kalangan industri manufaktur, PT Indopoly Swakarsa Industri, Tbk dikenal sebagai salah satu pemain pasar yang bergerak di bidang usaha plastik kemasan (*flexible packaging*). Dalam proses manufaktur berbasis *batch-process production*, perusahaan merunut hasil lini produksinya sebagai komoditi bahan baku maupun bahan pendukung perusahaan hilir seperti segmen kebutuhan *printing, cigarette, food packaging*, dan segmen kebutuhan lainnya.

Perencanaan pengembangan/penambahan lini produksi merupakan salah satu poin agenda utama perkembangan bisnis yang ditetapkan jajaran dewan direksi. Untuk itu pelaksanaan agenda perkembangan bisnis selanjutnya ditujukan pada perencanaan penambahan dan pengendalian produksi untuk menjaga ketersediaan produk di pasaran.

Perluasan pabrik identik dengan peningkatan volume produksi atau penambahan lini produksi. Strategi ini bisa dilakukan saat permintaan (berpotensi) melebihi pasokan. Jika berdasarkan riset *marketing* kondisi seperti ini terus berlangsung dalam rentang waktu yang ekonomis, strategi ekspansi akan memberikan banyak benefit yang berujung pada profit. Mulai dari penguasaan pasar, penempatan produk yang sangat kuat, kepuasan pelanggan, hingga loyalitas konsumen. Eksekutif/manajemen sangat tidak ragu, jika untuk membiayai langkah ini berasal dari hutang jangka pendek. Atau tidak akan sulit menjelaskannya pada pemilik modal, *new investor*, atau berbagai sumber pendanaan lainnya.

PT Indopoly Swakarsa Industri Tbk. dan anak perusahaan (“Indopoly” atau “Perseroan”) merupakan perusahaan pabrikan terdepan yang memproduksi produk *flexible packaging* berkualitas premium. Didirikan pada tahun 1995, Perseroan memasarkan produk-produknya dengan merek dagang “ilene”. Memiliki satu unit produksi di Purwakarta, Indonesia, serta dua unit produksi di Kunming dan Suzhou,

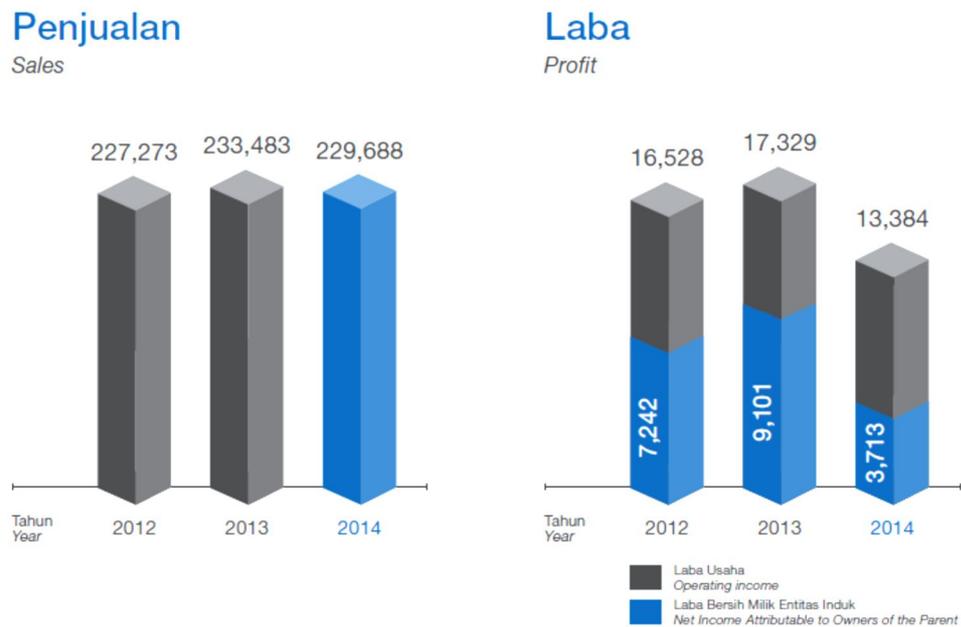
Cina, saat ini Perseroan telah melayani lebih dari 200 pelanggan terkemuka di mancanegara.

Indopoly mengoperasikan secara bersamaan empat lini satu lini produksi Biaxially-Oriented Polyester (BOPET). Film BOPP adalah jenis film tembus pandang yang memiliki ketahanan tinggi terhadap kelembaban dan film BOPET adalah jenis film yang memiliki ketahanan tinggi terhadap udara. Keseluruhan jenis film-film ini mencakup hampir 95% dari kebutuhan baku yang digunakan dalam industri produk *flexible packaging*. Pada Juli 2010, Indopoly mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia (BEI) melalui Penawaran Umum Perdana (IPO) dengan menawarkan 35% saham Perseroan kepada masyarakat umum.

Hasil kapitalisasi yang diperoleh dari IPO tersebut, digunakan oleh Perseroan untuk membuka lini produksi baru, yaitu BOPET dan dua mesin *metalizing* serta satu mesin termal. Langkah-langkah investasi tersebut semakin meningkatkan daya saing Indopoly dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan, khususnya di Jepang dan Eropa. Dengan total kapasitas produksi film BOPP dan BOPET sebesar 100.000 ton per tahun telah menempatkan Indopoly sebagai salah satu perusahaan multinasional terbesar di industri premium *flexible packaging*.

Komitmen investasi Perseroan menunjukkan tekad Indopoly untuk memastikan tercapainya pertumbuhan yang terus berkelanjutan. Indopoly selalu berusaha untuk mengembangkan produk-produk baru jenis *high-end*, yaitu produk-produk yang memiliki tingkatan spesifikasi dan teknis yang tinggi dan rumit yang bertujuan untuk memenuhi permintaan pasar khusus dengan volume kebutuhan yang stabil. Di tengah situasi pasar yang tak menentu sebagai akibat tidak stabilnya harga minyak dunia, di tahun 2012 Indopoly mampu membukukan angka penjualan USD 227 juta naik sebesar 10% dibanding periode yang sama di tahun 2011. Indopoly dan anak perusahaannya mempekerjakan 996 karyawan per akhir tahun 2012.

Berikut data kondisi penjualan dan laba-rugi PT Indopoly 3 tahun terakhir:



Gambar 1.1 Grafik penjualan dan laba-rugi PT Indopoly 2012 – 2014

Sumber : *Annual report* RUPS PT Indopoly 2014

Dari grafik di atas terlihat di 2014 walaupun total kuantiti penjualan cenderung naik tapi angka labanya malah turun drastis. Dari gambaran ini bisa disimpulkan bahwa dibutuhkan peningkatan penjualan suatu produk *high margin* (laba tinggi) untuk mendongkrak laba perusahaan dan kembali ke jalur grafik laba seperti di 2013.

Dari beberapa produk yang ada dan dijual perusahaan PT Indopoly, salah satu produk unggulan dan tergolong *high margin* yang telah banyak dijual ke banyak pelanggan adalah produk-produk dari lini *metalizing* (film metalis).

Tabel 1.1. Perhitungan margin per kategori (dalam USD/kg)

No.	Kategori	Harga jual	Biaya			Total biaya	Margin
			Bahan baku	Operasional	Kemasan		
1.	Komoditi (diambil dari data <i>plain film</i>)	1.9	1.01	0.4	0.05	1.46	0.44
2.	Medium (diambil dari data <i>cigarette film</i>)	2.5	1.23	0.4	0.07	1.7	0.8
3.	<i>High Margin</i> (diambil dari data <i>Metalize film</i>)	3.8	1.9	0.4	0.05	2.35	1.45

Sumber: *Internal data* Akunting PT Indopoly Swakarsa Industri, 2015.

Hal ini menarik peneliti untuk lebih tahu tentang kemungkinan strategi ekspansi yang bisa dilakukan PT Indopoly untuk mendongkrak laba perusahaan. Pembuatan strategi bisnis ini memungkinkan manajemen untuk mempertimbangkan langkah selanjutnya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana konsep perencanaan bisnis yang akan dibuat ini bisa direalisasikan dengan mempertimbangkan peluang dan kemungkinan kendala–kendala yang terjadi, kemudian apa saja faktor–faktor yang membuat bisnis ini bisa sukses (dari segi industri dan bisnis) serta apa saja strategi bisnis yang akan dilakukan agar nantinya bisa mencapai tingkat keberhasilan yang maksimal. Beberapa permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. *Marketing*: Apakah bisnis di bidang *flexible packaging* khususnya pasar Metalis akan berkembang?
2. *Finance*: Apakah dengan hasil saat ini sudah bisa untuk pengembangan perusahaan dan menyejahterahkan karyawan?
3. Operasional: Apakah kemampuan dan kapasitas mesin yang dimiliki saat ini bisa memenuhi permintaan pasar?
4. Sumber Daya Manusia: Apakah jumlah, motivasi dan kemampuan personil saat ini sudah cukup untuk penambahan lini produksi

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang akan dicapai penulis adalah membuat rancangan analisa strategi pengembangan bisnis di bidang manufaktur plastik kemasan yang tepat sasaran guna pencapaian target peningkatan margin perusahaan.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Manfaat akademis yang dapat diberikan oleh studi ini adalah peneliti dapat memberikan referensi yang lebih komprehensif, khususnya menyajikan bukti empirik tentang perlunya tipe diversifikasi yang dipilih.

2. Manfaat Praktis

Hasil analisis pada studi penelitian ini diharapkan dapat menjadikan sebuah gambaran bagi pemegang saham untuk melakukan pengembangan bisnis di tipe diversifikasi yang dipilih.

1.5. Sistematika Penulisan

Penulisan karya akhir ini terbagi menjadi lima bagian yaitu:

- Bab 1 Pendahuluan

Pendahuluan berisi mengenai penjelasan dan uraian awal tentang tulisan ini yang berisi latar belakang dan perumusan

masalah, tujuan penelitian, sejarah singkat perusahaan mulai dari awal tujuan dan profil bisnis, serta sistematika penulisan yang akan menjadi kerangka dalam mengembangkan penulisan.

- Bab 2 Kajian Teoritik

Bab ini membahas kajian pustaka untuk pelaksanaan penelitian, teori-teori pada sumber-sumber relevan dan membuat ringkasan dari uraian teori-teori yang diuraikan pada kajian teori tentang definisi, dimensi, indikator atau pendekatan yang sebenarnya akan digunakan pada penelitian.

- Bab 3 Metodologi Penelitian

Bab ini berisi urutan metode dalam menentukan langkah-langkah penelitian dan menjamin hasil penelitian yang baik, benar dan ilmiah.

- Bab 4 Analisis dan Strategi Bisnis

Bab ini berisi mengenai analisis- analisis dan perumusan strategi bisnis yang mengacu kepada proses manajemen strategi.

- Bab 5 Kesimpulan.

Bab ini akan merangkum keseluruhan dari rangkaian perencanaan bisnis yang sudah dirumuskan dalam perumusan masalah.