

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini perkembangan dunia usaha semakin meningkat dan pesat. Perusahaan pengolahan kayu merupakan salah satu industri yang paling dinamis. Seiring dengan perkembangan perubahan ekonomi, berbagai macam produk olahan kayu telah bermunculan di Indonesia. Dimana banyak perusahaan bersaing ketat untuk menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Oleh karena itu kemajuan atau perkembangan suatu perusahaan antara lain di tentukan oleh kondisi internal dan eksternal perusahaan tersebut. Karena itu setiap perusahaan memerlukan strategi dan perencanaan yang baik dalam menjalankan usahanya agar dapat tetap bertahan dan berkembang.

Secara keseluruhan sektor industri dibidang pengolahan/manufaktur mengalami tingkat kenaikan pertumbuhan yang dilihat dari laju serta sumber pertumbuhannya. Disini produsen merasakan pertumbuhan yang sangat positif, dikarenakan permintaan dari konsumen maupun harga dari kayu bisa dibilang sangat baik. Kondisi tersebut membuat beberapa produsen meningkatkan produksi ke tingkat yang maksimal. Di Indonesia sendiri, prospek pertumbuhan suatu industri jenis manufaktur begitu melesat. Perasaan optimisme tersebut mengacu kepada krisis moneter yang terjadi pada akhir era orde baru tahun 1998 di saat kondisi dimana perekonomian Indonesia sedang mengalami masa keterpurukan. Namun ternyata pada kenyataannya Indonesia berhasil bangkit dan

mulai berkembang setelah sekitar sebelas tahun semenjak krisis moneter di tahun 2011 pertumbuhan PDB Indonesia bahkan mencapai angka sekitar 6.2%. setelah itu di tahun berikutnya tahun 2012, pertumbuhan di sektor industri jenis manufaktur secara kumulatif mencapai angka sebesar 6.5%. Bahkan pada di kuartal II pada tahun 2012 pertumbuhan tersebut mencapai angka 7.27%.

Sementara itu, pada pertumbuhan di sektor Industri jenis manufaktur serta sumbangannya terhadap PDB menunjukkan angka yang mengalami kenaikan dari tahun ke tahun, berikut adalah contoh grafik yang bersumber dari data BPS.

Tabel 1.1

Lajur dan Sumber Pertumbuhan PDB Menurut Lapangan Usaha, 2009-2012 (%)

| Lapangan Usaha Industrial Origin | Laju Pertumbuhan Growth | | | | Sumber Pertumbuhan Source of Growth | | | |
|--|----------------------------|-------------|-------------|-------------|--|-------------|-------------|-------------|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | (9) |
| 1. Pertanian, Peternakan, Kehutanan, dan Perikanan/Agriculture, Livestock, Forestry, and Fishery | 3,96 | 3,01 | 3,37 | 3,97 | 0,54 | 0,41 | 0,44 | 0,51 |
| 2. Pertambangan dan Penggalian/Mining and Quarrying | 4,47 | 3,86 | 1,39 | 1,49 | 0,37 | 0,32 | 0,11 | 0,12 |
| 3. Industri Pengolahan/Manufacturing Industry | 2,21 | 4,74 | 6,14 | 5,73 | 0,59 | 1,24 | 1,58 | 1,47 |
| 4. Listrik, Gas, dan Air Bersih/Electricity, Gas, and Water | 14,29 | 5,33 | 4,82 | 6,40 | 0,10 | 0,04 | 0,05 | 0,05 |
| 5. Konstruksi/Construction | 7,07 | 6,95 | 6,65 | 7,50 | 0,45 | 0,45 | 0,43 | 0,49 |
| 6. Perdagangan, Hotel, dan Restoran Trade, Hotel, and Restaurant | 1,28 | 8,69 | 9,17 | 8,11 | 0,22 | 1,47 | 1,59 | 1,44 |
| 7. Pengangkutan dan Komunikasi Transportation and Communication | 15,85 | 13,41 | 10,70 | 9,98 | 1,26 | 1,18 | 1,01 | 0,98 |
| 8. Keuangan, Real Estat, dan Jasa Perusahaan/Finance, Real Estate, and Business Services | 5,21 | 5,67 | 6,84 | 7,15 | 0,50 | 0,54 | 0,65 | 0,68 |
| 9. Jasa-jasa/Services | 6,42 | 6,04 | 6,75 | 5,24 | 0,60 | 0,57 | 0,63 | 0,49 |
| PDB/GDP | 4,63 | 6,22 | 6,49 | 6,23 | 4,63 | 6,22 | 6,49 | 6,23 |
| PDB Tanpa Migas GDP Without Oil and Gas | 5,00 | 6,60 | 6,98 | 6,81 | - | - | - | - |

(Sumber: Data Strategis BPS 2013)

Secara keseluruhan sektor industri dibidang pengolahan/manufaktur mengalami tingkat kenaikan pertumbuhan yang dilihat dari laju serta sumber pertumbuhannya. Disini produsen merasakan pertumbuhan yang sangat positif, dikarenakan permintaan dari konsumen maupun harga dari kayu bisa terbilang sangat baik. Kondisi tersebut membuat beberapa produsen meningkatkan

produksi ke tingkat yang maksimal. Dari keseluruhan total produksi kayu nasional, sekitar 50% produksi kayu nasional dijual ke pasar ekspor karena keuntungan yang didapat jauh lebih tinggi dibandingkan apabila dijual ke pasar dalam negeri.

Hal demikian membawa kabar gembira bagi sektor industri jenis manufaktur yang ada di Indonesia. Namun demikian yang perlu dilihat di sini ialah tantangan untuk tahun kedepannya yang lebih berat ke depannya. Salah satu jenis faktor yang paling memicu yaitu kenaikan dari TDL atau Tarif Dasar Listrik) sebesar 15% yang akan berpengaruh secara langsung kepada persaingan antar industri baik di sektor domestik maupun sector non domestik. Rintangan lain yang begitu berat harus dihadapi oleh Indonesia yaitu “ASEAN-China Free Trade Area” yang sudah diberlakukan dimulai dari bulan Januari tahun 2010 lalu.

Berdasarkan data asosiasi memperlihatkan kinerja ekspor kayu dalam periode dua tahun nampak cukup baik. Tahun 2009, mencapai US\$ 1,39 miliar. Kemudian merangkak naik menjadi US\$ 1,69 miliar pada 2012. Negara Tujuan ekspor yaitu diantaranya Amerika, Jepang, Korea, Thailand, Timur Tengah dan China. Jumlah keseluruhan tenaga kerja yang bekerja pada sektor ini naik yang sebelumnya berjumlah 243.537 orang pada 2006 menjadi 247.722 orang pada 2012. Yang artinya, terdapat peningkatan yang sangat baik pada industri manufaktur nasional.

(<http://www.datacon.co.id/Outlook2009IndManufaktur.html> diakses pada tanggal 20 Agustus 2016).

Salah satu bisnis yang bergerak dalam bidang industri manufaktur berbahan dasar kayu yaitu PT. Ace Oldfields merupakan perusahaan yang memiliki terobosan model bisnis yang inovatif sebagai perusahaan yang mengelola bahan baku kayu pinus menjadi bahan jadi berupa kuas. PT. Ace Oldfields ini didirikan dengan nama PT. Ace Panbrush Industry pada 1989, perusahaan ini menjadi PMA setelah Oldfields International Pty Ltd, Australia, bergabung pada 1992. Nama pun lantas berganti menjadi PT. Ace Oldfields. Produk PT Ace Oldfields meliputi kuas cat biasa (cat tembok atau cat minyak), serta bahan produksi utamanya adalah berupa kuas profesional, roller cat, sikat kawat, sikat sepatu, dan lain-lain. Tak hanya memproduksi merek sendiri, Ace Oldfields juga menjadi produsen kuas private label.

Jika dilihat secara sekilas pada tabel berikut, dapat diketahui bahwa PT. Ace Oldfields mengalami peningkatan pada penjualan lokal serta penurunan dalam penjualan eksportnya. Berikut data yang tertera pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.2
Total Sales Report Tahun 2013-2015

| Year | Total Sales Report | |
|------|--------------------|------------------|
| | Export | Local |
| 2013 | 4,206,905.57 \$ | Rp 4,182,009,956 |
| 2014 | 3,235,835.78 \$ | Rp 4,899,162,690 |
| 2015 | 2,306,247.87 \$ | Rp 7,878,366,114 |

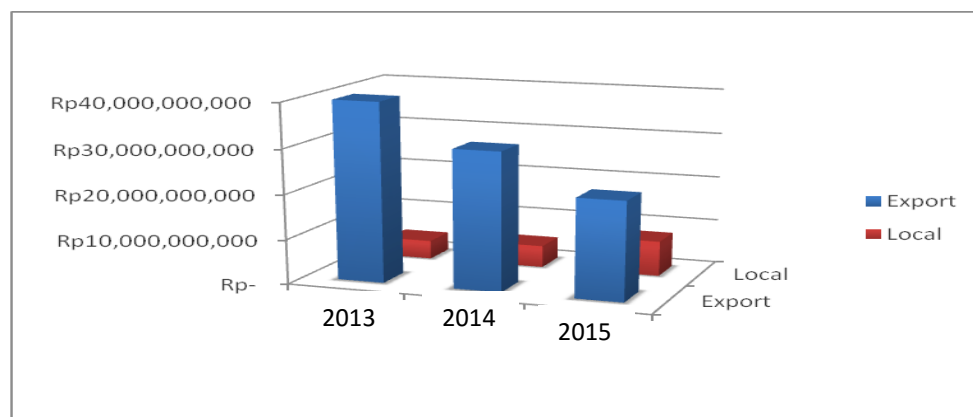
Sumber: PT. Ace Oldfields

Berdasarkan laporan penjualan yang diberikan perusahaan, penjualan untuk produk chip brush mengalami penurunan setiap tahunnya untuk produk yang diekspor keluar negeri, tetapi mengalami peningkatan yang sangat signifikan untuk produk yang dijual lokal.

Hadirnya pesaing skala kecil seperti industri rumahan dipasar lokal yang juga sama-sama membuat produk kuas tidak akan menjadi ancaman yang berarti tahun-tahun mendatang. Hal tersebut dibuktikan dengan penjualan dipasar lokal yang semakin naik setiap tahunnya, dilihat dari gambar grafik dibawah ini yang menunjukkan diagram penjualan lokal semakin naik secara signifikan dari tahun ke tahun.

Gambar 1.1

Diagram Penjualan *Local* dan *Export* Tahun 2013-2015



Sumber: PT. Ace Oldfields

Dari gambar diagram penjelasan mengenai total penjualan diatas, dapat diasumsikan bahwa pada tahun-tahun berikutnya PT. Ace Oldfields lebih fokus dalam penjualan ke dalam negeri dibandingkan mengekspor produknya. Hal lain yang mungkin berpengaruh terhadap menurunnya tingkat penjualan ekspor adalah kompetitor dari negara lain yang lebih unggul penawarannya.

Setiap usaha dalam menjalankan strategi bisnisnya yang harus dicapai oleh perusahaan tentunya ada hambatannya tersendiri. Disini PT. Ace Oldfields memiliki strategi bisnis yang tertuang dalam visi dan misinya salah satunya yaitu dalam hal menjadi perusahaan yang menekankan pada kualitas yang handal. Akan tetapi dalam menerapkan strategi bisnisnya terdapat hambatan dalam hal kualitas yang kurang dapat bersaing, terutama pada persaingan di pasar ekspor. Adapun hambatan yang dialami PT. Ace Oldfields dalam menjalankan strategi bisnisnya salah satunya adalah karena adanya persaingan dengan negara asing, yaitu Vietnam. Menurut Kepala Pabrik PT. Ace Oldfields, perusahaan kalah bersaing karena harga produk yang ditawarkan oleh negara Vietnam lebih rendah dibandingkan harga yang ditawarkan oleh perusahaan dengan spesifikasi kualitas yang sama. Sehingga, banyak importer dari negara asing yang lebih memilih untuk bekerja sama dengan negara Vietnam dibandingkan dengan PT. Ace Oldfields. PT. Ace Oldfields mengalami penurunan untuk penjualan ekspornya karena kalah bersaing dengan Vietnam. Hal ini dikarenakan Vietnam dapat mengendalikan biaya operasinya dari segi tenaga kerja. Biaya pengeluaran untuk tenaga kerja di Vietnam tergolong murah, sedangkan di Indonesia lebih tinggi. Berikut daftar upah minimum negara ASEAN pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.3
Daftar Upah Minimum Negara ASEAN Tahun 2015

| No. | Daftar Negara ASEAN | Upah Minimum (USD) |
|----------|---------------------|--------------------|
| 1 | Singapura | 406 |
| 2 | Malaysia | 300 |
| 3 | Indonesia | 226 |
| 4 | Filipina | 200 |
| 5 | Thailand | 197 |
| 6 | Vietnam | 113 |
| 7 | Myanmar | 112 |
| 8 | Laos | 78 |
| 9 | Kamboja | 64 |
| 10 | Brunai Darusalam | - |

Sumber: <http://ekbis.sindonews.com> diakses pada tanggal 20 Agustus 2016).

Dari tabel diatas seputar upah minimum di negara ASEAN, posisi Indonesia berada di peringkat ketiga tertinggi dari 10 negara kawasan Asia Tenggara, yaitu sebesar USD226 atau senilai Rp2,8 juta per bulan.

Oleh sebab itulah, PT. Ace Oldfields mencoba menekan biaya pengeluaran dari segi bahan baku dan *overhead* pabrik untuk menyeimbangi persaingan dengan kompetitornya. Dengan semua asset yang dimiliki PT. Ace Oldfields seperti mesin dan peralatan lainnya, serta jumlah tenaga kerja sebanyak 460 pekerja PT. Ace Oldfields belum dapat memanfaatkannya dengan efektif dan efisien. Selain faktor eksternal yang menjadi hambatan PT. Ace Oldfields dalam meningkatkan profitabilitasnya, adapun faktor internal yang dapat menghambat peningkatan profitabilitas perusahaan dimana peningkatan rasio profitabilitas juga tergantung dengan kinerja perusahaan dari segi keuangan maupun tenaga kerja.

Apabila kinerja keuangannya menurun, dalam hal ini PT. Ace Oldfields tidak dapat mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki, atau kinerja tenaga kerjanya menurun, akan berpengaruh buruk pada tingkat produktifitas yang dihasilkan PT. Ace Oldfields. Sehingga, jumlah profit yang diterimapun akan menurun.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan perihal strategi bisnis yang dijalankannya yang diperoleh dari bagian *Plant Manager* serta Direktur PT. Ace Oldfields, kinerja PT. Ace Oldfields memang benar belum efisien. Karena dalam proses produksi pengolahan kayu, masih banyak sisa kayu gelondongan yang tidak digunakan karena ukurannya yang kurang sesuai. Selain itu, ada beberapa mesin pembuatan ring kuas yang tidak dimanfaatkan dengan maksimal serta ada beberapa mesin yang terkadang dibiarkan menyala tetapi proses produksi belum berjalan. Seharusnya, PT. Ace Oldfields bisa menekan biaya bahan baku dengan kualitas yang baik juga. Tetapi tidak melakukan survei untuk mencari supplier lain untuk kayu gelondongan dan lempengan besi serta bulu kuas.

Dalam keadaan tersebut perusahaan dalam menjalankan formulasi strategi bisnisnya belum bisa dikatakan maksimal terutama dalam memanfaatkan asset yang dimiliki dan mengendalikan biaya pengeluaran produksinya namun dari segi kualitas, PT. Ace Oldfields berani menjamin bahwa kualitas yang diberikan cukup menjanjikan karena PT. Ace Oldfields mengutamakan *customer satisfaction*, dimana mengutamakan kepuasan pelanggannya terlebih dahulu. Meskipun begitu, dalam dunia bisnis tentunya ada persaingan dengan kompetitor lain yang tentunya tidak dapat dihindari.

Dari berbagai analisis penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa banyak ditemui kendala yang dialami oleh PT. Ace Oldfields yang diakibatkan kurangnya perhitungan pada perencanaan kegiatan bisnisnya sehingga mempengaruhi aktivitas kegiatan strategi perencanaan bisnis yang dijalankan serta berdampak langsung terhadap pencapaian keuntungan yang kurang maksimal dari hasil penjualan yang dilakukan oleh perusahaan. Kemudian strategi itu sendiri merupakan suatu hal yang harus ada agar perusahaan bisa mengantisipasi segala perubahan yang ada, baik itu di lingkungan internal maupun eksternal perusahaan, karena hal itu dapat memberikan pengaruh pada perkembangan perusahaan. Untuk itu diperlukan suatu strategi sehingga perusahaan dapat menghadapi persaingan dan mampu bertahan atau bahkan mampu memenangkan persaingan yang ada.

Perumusan strategi atau formulasi strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik. Strategi dibutuhkan oleh organisasi untuk dapat dipergunakan sebagai petunjuk atau *guidelines* tentang bagaimana organisasi tersebut mencapai misi dan tujuan yang ditetapkan. Oleh karenanya formulasi strategi akan berkaitan dengan bagaimana seorang manajer itu mengambil keputusan dari berbagai alternatif. Tanpa adanya strategi yang jelas, maka sulit diharapkan adanya konsisten tindakan yang dilakukan manajer dan organisasi setiap kali harus “meraba-raba” untuk dapat memecahkan permasalahan secara

efektif dan efisien. Sehingga, perencanaan bisnis seperti halnya reformulasi merupakan suatu langkah sebagai pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan saat ini dan yang akan datang serta menyusun kegiatan guna mendapatkan hasil yang sesuai dengan keinginan yang dituangkan dalam sebuah dokumen perencanaan.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam rangka meningkatkan pertumbuhan dibidang industrinya, setiap organisasi atau perusahaan perlu mengetahui seluk beluk bisnis yang digelutinya, begitu pula dengan industri manufaktur dalam pengolahan pabrik kayu yaitu PT. Ace Oldfields. Berdasarkan prospek usaha, PT. Ace Oldfields memiliki prospek bisnis yang cukup potensial yang dapat menciptakan nilai tambah karena memiliki keunggulan salah satunya dalam diversifikasi produk yang dihasilkan sehingga berbagai dukungan dapat diterima PT. Ace Oldfields. Namun, faktor internal seperti halnya efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya yang ada menjadi hal yang perlu diperhatikan dalam penentu perkembangan perusahaan serta faktor luar pada kondisi ekonomi yang membuat persaingan dalam industri manufaktur semakin ketat. Dengan demikian dalam menembus persaingan yang ketat. PT. Ace Oldfields harus mempunyai perencanaan bisnis yang kuat serta alternatif berupa reformulasi strategi bisnis sehingga perusahaan ini dapat mengetahui tentang seluk-beluk bisnisnya. Maka permasalahan yang dapat dikaji berdasarkan kondisi tersebut adalah:

1. Seperti apakah konsep rencana strategi bisnis yang diterapkan oleh PT. Ace Oldfields?
2. Seperti apakah konsep rencana reformulasi strategi bisnis yang akan diterapkan oleh PT. Ace Oldfields dimasa mendatang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang akan diteliti, maka dapat ditentukan tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui serta mengidentifikasi konsep rencana strategi bisnis yang diterapkan oleh PT. Ace Oldfields.
2. Untuk mengetahui rencana reformulasi strategi bisnis yang nantinya akan diterapkan oleh PT. Ace Oldfields dimasa mendatang.

1.4 Manfaat penelitian

Penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberi manfaat kepada semua pihak dalam penelitian ini, baik manfaat secara teoritis maupun manfaat secara praktis.

- 1) Manfaat Teoritis yaitu dapat memberikan wawasan yang lebih luas kepada para mahasiswa tentang penerapan reformulasi strategi bisnis di perusahaan yang sebenarnya.
- 2) Dengan adanya penelitian ini maka akan memberikan data, analisa serta gambaran perihal reformulasi strategi bisnis kepada PT. Ace Oldfields, dalam hal peluang dan pesaing serta kapabilitas yang dapat terus untuk ditingkatkan.