

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

KARYA AKHIR

STRATEGI BISNIS PADA DISTRIBUSI PENJUALAN
RANGKA ATAP BAJA RINGAN DALAM MERESPON
PERUBAHAN PERMINTAAN PASAR
(Studi Kasus : PT Genaba Nusantara)

Diajukan Oleh :

SUKMA NUGRAHA

06 06 14 795 1

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
MAGISTER MANAJEMEN
2008



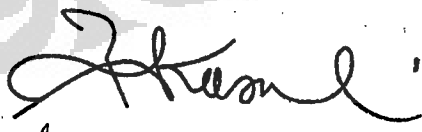



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama : Sukma Nugraha
No.mhs : 0606147951
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Judul Karya Akhir : Strategi Bisnis Pada Distribusi Penjualan Rangka Atap Baja Ringan Dalam Merespon Perubahan Permintaan Pasar.
(Studi kasus : PT Genaba Nusantara)

Tanggal..... Ketua Program Studi
Magister Manajemen :  Rhenald Kasali ,PhD

Tanggal..... Pembimbing Karya Akhir :  Prof.Dr.Sofjan Assauri, MBA



**BERITA ACARA
PRESENTASI KARYA AKHIR**

Pada hari *SABTU*, tanggal *26 APRIL 2008*, telah dilaksanakan presentasi Karya Akhir dari mahasiswa dengan

Nama : Sukma Nugraha
No. Mhs : 0606147951
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran - Malam

Presentasi tersebut diuji oleh tim penguji yang terdiri dari :

Nama :

Tanda Tangan :

1. Dr. Mohammad Hamsal
(Ketua)

2. Jeddy Januardi Sardjono, MSc
(Anggota 1)

3. Prof. Dr. Sofjan Assauri
(Anggota 2/ Pembimbing)

Mengetahui,

Ratna Wardani, MM
Kepala Bagian Administrasi Akademik

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : SUKMA NUGRAHA
No.Mahasiswa : 0606147951
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Dengan ini menyatakan sebagai berikut :

1) Karya akhir yang berjudul :

**STRETEGI BISNIS PADA DISTRIBUSI PENJUALAN RANGKA
ATAP BAJA RINGAN DALAM MERESPON PERUBAHAN PERMINTAAN
PASAR (Studi Kasus PT Genaba Nusantara)**

Penelitian yang terkait dengan karya akhir ini adalah hasil dari kerja saya sendiri

- 2) Setiap ide atau kutipan dari karya orang lain baik berupa publikasi atau bentuk lainnya dalam karya akhir ini telah diakui sesuai dengan standar prosedur referensi dalam disiplin ilmu.
- 3) Saya juga mengakui bahwa karya akhir ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan penuh oleh pembimbing saya, yaitu :

Prof.Dr.Sofjan Assauri,MBA

Apabila di kemudian hari dalam karya akhir ini ditemukan hal-hal yang menunjukkan telah dilakukannya kecurangan akademik oleh saya, maka gelar akademik saya yang telah saya dapatkan akan di tarik sesuai dengan ketentuan dari program magister manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Jakarta, 1 Mei 2008


(SUKMA NUGRAHA)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur, penulis panjatkan ke hadirat Illahi Rabbi, yang senantiasa memberikan rahmat, karunia dan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai persyaratan menyelesaikan pendidikan di program Management Pemasaran Magister Management Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Selama proses pendidikan dan penyelesaian tesis ini, peneliti telah banyak mendapat bantuan, arahan dan doa dari berbagai pihak, penulis hendak mengucapkan terimakasih

1. Bapak Renald Kasali .PhD, sebagai Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
2. Bapak Prof. Dr. Sofjan Assauri, MBA sebagai pembimbing yang di tengah kesibukan beliau bersedia meluangkan waktu untuk memberikan arahan, bimbingan dan koreksi dalam penyusunan tesis ini.
3. Direktur Utama PT Genaba Nusantara, Bapak Syahril Sunarya yang telah memberikan ijin dan kesempatan pada penulis untuk melakukan penelitian, serta meluangkan waktu yang berharga untuk penulis dalam memberikan informasi terhadap strategi bisnis perusahaan yang berjalan. Semoga kebaikan yang telah diberikan oleh Bapak diterima oleh Allah swt.
4. Direktur PT Genaba Nusantara, Bapak Sabari yang telah memberikan ijin dan kesempatan pada penulis untuk melakukan penelitian di perusahaan yang beliau pimpin.

5. Semua Manager baik struktural dan fungsional di lingkungan Perusahaan PT Genaba Nusantara Jakarta, dan staf PT Genaba Nusantara yang telah bersedia bekerjasama dalam pengumpulan data penelitian
6. Dosen MM UI untuk segala bimbingan selama penulis menempuh studi serta staff perpustakaan MM UI yang telah membantu dalam penyediaan referensi dalam pembuatan tesis ini.
7. Ibunda tercinta Mamah Engkay, Ibu Empat , Istri tercinta, dr. Siva Hamdani, Sked MARS atas kesabaran, pengorbanan, pengertian dan kesetiaan & anaku tersayang Aiko Niswa Hilwa Nugraha yang rajin membangunkan di malam hari & memberikan stimulus untuk mengerjakan tesis ini ,serta keluarga tercinta Abah (Alm), Mertua Bapa .Aam H (Alm) , kakak ku ,adikku, Alit ,May, Eri naufal yang telah membantu & memberikan hidup penulis penuh dengan warna.
7. Seluruh teman-teman MM UI angkatan 2006 terutama kelas I-06, Rizki Ali Akbar (Si pintar), Robert, Polhan, Gaga, Widodo (Si pintar), Zulfi, Sofyan yang selalu menjadi sahabat setia di setiap kelompok dan presentasinya
8. Semua sahabat yang selalu mendoakan dan mengiringi penulis dalam keimanan dan kebaikan, juga rekan-rekan PT Sumitomo Electric Wintec Indonesia, Jakarta.

Akhir kata dengan segala keterbatasan yang ada, penulis mengharapkan hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Kritik, saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk menyempurnakan tesis ini.

Jakarta, 8 April 2008

Penulis

Sukma Nugraha

RINGKASAN EKSEKUTIF

Sektor properti mengalami pertumbuhan yang menggembirakan selama kurun waktu 2001-2007. Indikator-indikator semakin Bergeraknya sektor properti diantaranya adalah perbankan mulai mengucurkan kredit pemilikan rumah dengan suku bunga yang menarik investasi, meningkatnya daya serap pasar terhadap produk-produk properti dan mulai Bergeraknya kegiatan usaha properti yang tercermin dari pembangunan perumahan, perkantoran dan pusat-pusat perbelanjaan.

Berdasarkan analisa dari KADIN (2007) prospek industri properti diperkirakan masih cukup cerah. Hal ini disebabkan masih besarnya potensi pasar yang belum dimanfaatkan secara optimal, diantaranya:

1. Potensi jumlah penduduk yang besar dengan rasio pemilikan rumah dibanding Produk Domestik Bruto (PDB) yang cukup rendah dibandingkan dengan negara-negara tetangga.
2. Peningkatan daya serap pasar terhadap produk-produk properti
3. Kemudahan persyaratan investasi properti oleh pemerintah
4. Peningkatan jual beli perumahan
5. Naiknya daya beli masyarakat
6. Perbaikan suku bunga Indonesia
7. Perbaikan kegiatan produksi dan investasi

Berdasarkan kondisi tersebut di atas pergerakan bisnis properti ini memberikan peluang bagi investasi pada sektor bisnis rangka atap baja ringan. Bisnis Rangka baja atap ringan ini masih merupakan bisnis baru di Indonesia namun sudah berkembang. Baja ringan sebagai alternatif baru material rangka atap pengganti bahan baku kayu ini semakin populer dan bahkan menjadi trend tersendiri, di tandai dengan banyaknya jumlah merk

rangka atap baja ringan di Indonesia. Di satu sisi, jumlah merek yang banyak itu membuat konsumen dapat bebas memilih mana yang dianggap paling cocok dengan kebutuhan ataupun dana yang tersedia.

Tujuan penelitian ini untuk mendapatkan gambaran bagaimana pengaruh perubahan kondisi lingkungan eksternal terhadap tingkat penjualan atap baja ringan profil "UK" yang diikuti oleh tingkat persaingan bisnis yang semakin besar dan banyak pendatang baru dalam menawarkan produk yang lebih ekonomis dengan menawarkan produk dengan profil "C" yang besar potensi permintaan pasarnya, lalu untuk mengetahui apa yang menjadi keunggulan kompetitif PT Genaba sehingga dapat bertahan dibandingkan dengan distributor lainnya yang sudah tutup di arena Jabodetabek diselaraskan dengan harapan pelanggan, dan untuk mendapatkan strategi bisnis yang paling sesuai dalam menghadapi perjanjian dan merespon perubahan yang terjadi pada penjualan atap baja ringan Profil "UK" yang selalu menurun dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

PT Genaba Nusantara merupakan salah satu distributor yang ditunjuk PT Jaiindo Metal Industries sebagai produsen rangka atap baja ringan untuk memasarkan dan pemasangan produknya dengan merek "J-steel" dengan profil "UK" dimana profil dengan harga premium dan memiliki kualitas yang baik, Untuk pemasangan dilakukan oleh divisi baja ringan yang harus memiliki kompetensi yang baik karena dibutuhkan ketelitian dan akurasi dalam pemasangan.

Terdapat tiga keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh PT Genaba Nusantara dimana tetap bertahan dalam perubahan lingkungan eksternal, yaitu pertama memiliki Reputasi distributor yang sudah baik dengan memiliki pelayanan dalam pemasangan yang akurat dan cepat serta pelayanan purna jual, kedua Memasarkan produk dengan kualitas yang baik dibandingkan dengan produk lainnya yang ada di pasaran, Ketiga memiliki

sumber daya manusia yang baik sesuai dengan kompetensi pada bidangnya khususnya di bidang rangka atap baja ringan baik dalam pemasaran dan teknikal pemasangan.

Bedasarkan hasil analisa SWOT terdapat tiga sudut pandang yang digunakan yaitu analisis variable eksternal umum, Variabel eksternal industri, dan analisis variable internal. Dan untuk melihat kedudukan perusahaan dalam sebuah bisnis maka yang harus didahulukan adalah menganalisis variable eksternal dulu lalu kemudian membandingkan dengan variable internal.

PT Genaba sebagai salah satu distributor atap rangka baja ringan dengan mengusung merk " J -Steel " yang diakui sebagai brand yang sudah kuat dalam produk tersebut dengan kualitas yang baik , telah membuktikan dari sisi penjualan produk atap baja ringan. Produk "UK" adalah produk yang langsung di pasarkan oleh PT Genaba untuk wilayah Jabodetabek, hal ini sebagai perjanjian kerjasama antara *principle* dalam hal ini PT Jaindo Metal Industries dan PT Genaba selaku distributor, yang membatasi PT Genaba sendiri untuk menjual produk lain dan merek lain selain hanya profil 'UK" dan merek J-Steel. Kunci dari keberhasilan strategi bisnis salah satunya adalah cepat merespon perubahan pasar, serta apa yang diinginkan konsumen sekarang ini.

EXECUTIVE SUMMARY

Property sector is quite grown up in the past period 2001-2006. There were some indicators which may influence with property growth such financial department had created suitable credit with low interest, Increasing market demand and growth property activities likes established house, offices and mall.

Onward, based on KADIN's analysis(2007), that property industry prospected will be grown up well, due to there are big market demand which has not optimize to be follow up, such as ;

1. Indonesian population is one of potentially as market demand which home demand ratio is smallest than other neighborhood country referring to PDB (Produk Domestik Bruto).
2. Increasing property market demand .
3. Easy compliance government rule of property investment.
4. Increasing sales property in Indonesia
5. Increased financial power
6. Interest Improvement
7. Corrective in production process and investment.

With above condition, there are possibilities chances to get opportunities investment in property especially soft steel industry, as we known soft steel industry is the new firm prospect in Indonesia but has grown well. It indicates this firm create good opportunities. Soft Steel Roof is one of alternative material which substitute of wooden. with this industry there are a lot of brand soft steel roof in the market, it generates consumer feasible choose with their expectation its need and want.

The objective of the research is to described how external factor influence with sales of soft steel roof profile 'UK' in the market competitiveness and faced new entry

barrier recently. And tried to offer new product which accepted with market as generic price consideration which call as profile "C, and knowing how is competitive advantage of PT Genaba Nusantara is to compared with other distributors in Jabodetabek, and how they implement new strategic management to response market demand changed and keep sustainable organization.

PT Genaba Nusantara is one distributor which assigned by PT Jaiindo Metal Industries which as manufacture of soft steel roof and assigned that firm to sell and installment its products to end customers. Product branding is J-Steel with only "UK" profile as premium product and having best quality compared with other types. In terms of steel installment is conducted by soft steel division which needs good competency and accuracy on its installments.

There are three competitive advantages in PT Genaba , first having good reputation as distributor which delivered the product installment and service with accuracy and speed up and also after selling service. Second, sold the product with best quality compared with other type in current market. Third , having good human resource with proper competency in soft steel roof in marketing and technical devices.

Based on SWOT analysis, there are three points , first is General external analysis, Industrial analysis and internal analysis. To knowing company position is prior to analyze external analysis then internal analysis variable.

PT Genaba is one distributor of soft steel roof with "J-Steel" branding are having strong brand awareness with high quality. The key factor of business strategic is fast response to knowing market changed and what customer need and wants is.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
RINGKASAN EKSEKUTIF.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR GRAFIK.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Lingkup Penelitian	6
1.5. Metodologi Penelitian.....	7
1.6. Sistematika Pembahasan.....	8
BAB II : LANDASAN TEORI	
2.1. Manajemen Strategis Perusahaan.....	10
2.2. Tahapan Manajemen Strategis.....	11
2.3. Strategi Perkembangan Perusahaan.....	14
2.3.1. Integrasi Vertikal.....	14
2.3.2. Integrasi Horisontal.....	16
2.4. <i>Supply Chain</i> dalam Organisasi.....	17
2.5. Keunggulan Kompetitif.....	24
2.5.1. Persaingan Antar Perusahaan Sejenis.....	25
2.5.2. Kemungkinan Pesaing Baru	26

2.5.3. Potensi Pengembangan Produk Substitusi.....	27
2.5.4. Kekuatan Tawar Menawar Penjual/Pemasok.....	27
2.5.5. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli.....	28
2.6. Strategik Generik Perusahaan.....	28
2.6.1. Keunggulan Biaya Menyeluruh.....	29
2.6.2. Diferensiasi.....	31
2.6.3. Fokus.....	32
2.7. <i>Resources-Based View</i>	34
2.8. Analisis Produk Portofolio	35
 BAB III : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
3.1. Sejarah Pendirian Perusahaan.....	37
3.2. Struktur Organisasi Perusahaan.....	39
3.3. Pemasaran Produk dan Konsumen.....	41
 BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1. Industri Properti di Indonesia.....	45
4.1.1. Faktor Penyebab Krisis Properti.....	45
4.1.2. Industri Properti Pasca Krisis.....	47
4.1.3. Prospek Industri Properti.....	49
4.2. Trend Penambahan Kebutuhan Rumah.....	51
4.3. Rangka Atap Baja Ringan versus Kayu.....	54
4.4. Potensi Permintaan Rangka Atap Baja Ringan.....	55
4.5. Tingkat Persaingan.....	56
4.5.1. Produsen Rangka Atap Baja Ringan.....	56
4.5.2. Proyeksi Potensi Pasar Rangka Atap Baja Ringan.....	58
4.5.3. Segmen Pasar Rangka Atap Baja Ringan.....	59
4.6. Analisis SWOT.....	60
4.7. Strategi Bersaing PT Genaba.....	66

4.7.1. Produk “UK”	67
4.7.2. Penjualan Produk Profil “UK” di Jabodetabek.....	68
4.7.3. Portofolio Produk Profil “C” dan Alumunium.....	70
4.7.4. Saluran Distribusi	72

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	74
5.2. Saran.....	78

DAFTAR PUSTAKA.....	81
---------------------	----

LAMPIRAN

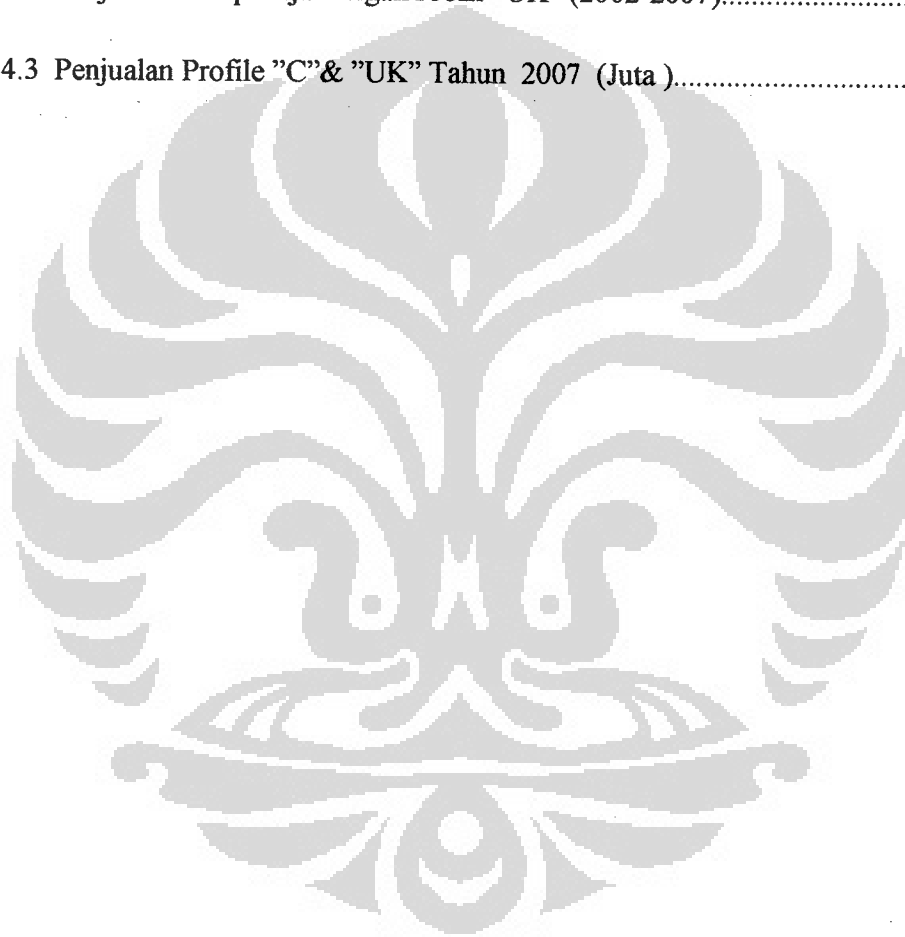


DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Metodologi Penelitian.....	7
Gambar 2.1 Saluran Distribusi Pada <i>Consumer Good</i>	19
Gambar 2.2 Saluran Distribusi Pada Produk Organisasi	20
Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT Genaba Nusantara.....	39
Gambar 3.2 Struktur Organisasi Departemen Baja Ringan PT Genaba.....	40
Gambar 3.3 Proyek Gedung Wisma Elang Laut, Jakarta.....	44
Gambar 3.4 Proyek Pondok Pesantren AN NUR Bekasi.....	44
Gambar 4.1 Kinerja Makroekonomi Indonesia 2007.....	48
Gambar 4.2 Gambar Profil "UK" Yang dipasarkan GENABA.....	68
Gambar 4.3 Gambar Profil "C" Atap Baja Ringan.....	71
Gambar 4.4 Saluran Distribusi PT Genaba Nusantara.....	66

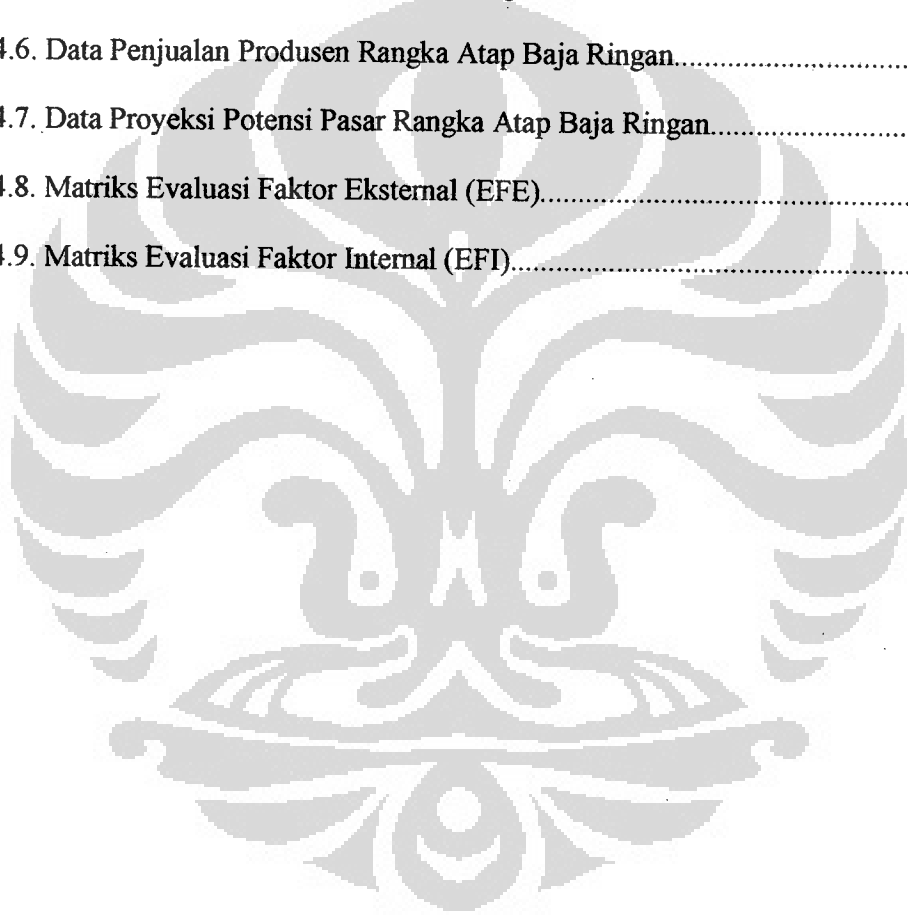
DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1 Penjualan Atap Baja Ringan Profil "UK" (2002-2006).....	3
Grafik 3.1 <i>Market share</i> Baja Ringan Nasional.....	42
Grafik 3.2 <i>Market Share</i> Baja Ringan Jabodetabek.....	43
Grafik 4.1 Perkembangan Kredit Properti (2000-2004).....	46
Grafik 4.2. Penjualan Atap Baja Ringan Profil "UK" (2002-2007).....	69
Grafik 4.3 Penjualan Profile "C"& "UK" Tahun 2007 (Juta).....	72



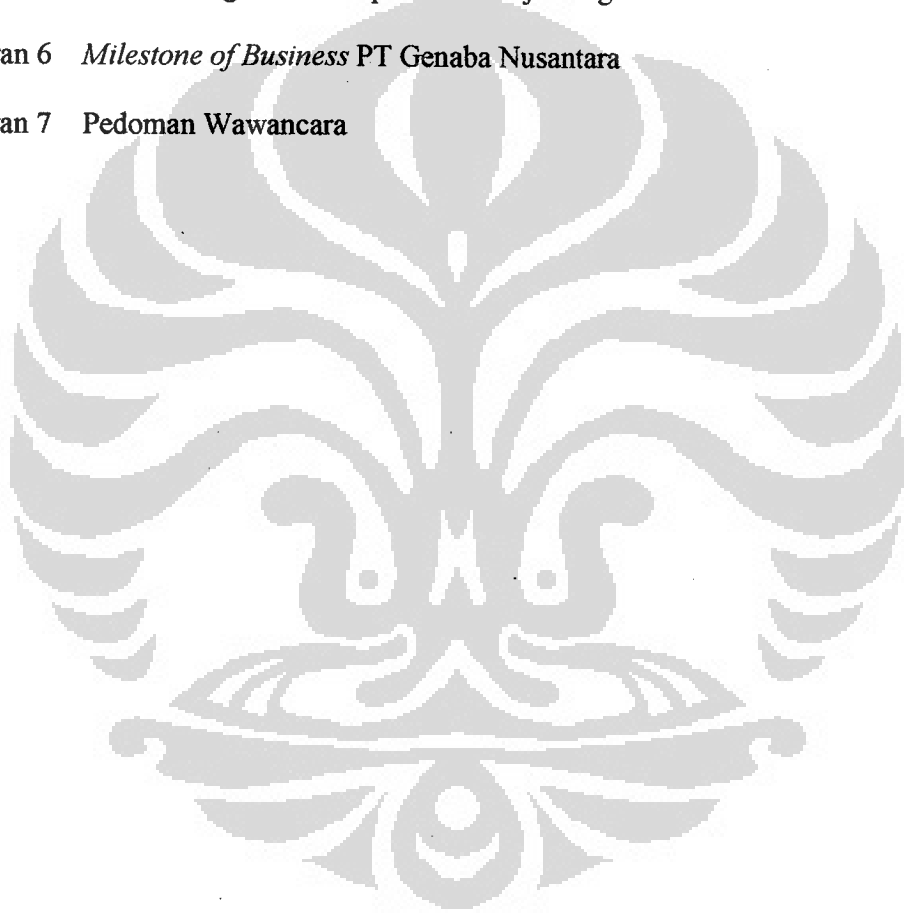
DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Nilai Kapitalisasi Properti 2002-2005.....	49
Tabel 4.2. Penambahan Kebutuhan Rumah Tahun 2001-2004.....	52
Tabel 4.3 Proyeksi Pembangunan Perumahan di Indonesia.....	53
Tabel 4.4 Perbandingan Kualitas antara Kayu dan Baja Ringan.....	54
Tabel 4.5 Proyeksi Potensi Pasar Atap Baja Ringan di Indonesia.....	55
Tabel 4.6. Data Penjualan Produsen Rangka Atap Baja Ringan.....	57
Tabel 4.7. Data Proyeksi Potensi Pasar Rangka Atap Baja Ringan.....	58
Tabel 4.8. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE).....	61
Tabel 4.9. Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI).....	62



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Perijinan Penelitian
- Lampiran 2 Struktur Organisasi PT Genaba Nusantara
- Lampiran 3 Contoh daftar Pengalaman Perusahaan dan Pelanggan
- Lampiran 4 Tenaga Ahli PT Genaba Nusantara
- Lampiran 5 Struktur Organisasi Departemen Baja Ringan
- Lampiran 6 *Milestone of Business* PT Genaba Nusantara
- Lampiran 7 Pedoman Wawancara



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Mungkin kita mengetahui atau mengalami akibat dari serangan rayap di rumah kita, serangan rayap dimulai dengan adanya temuan serbuk kayu yang jatuh di lantai atau di dekat perabotan yang terbuat dari kayu, lemari pakaian jadi hancur dan semua pakaian akan beraroma tidak sedap atau menjadi lembab. Lebih parah lagi kalau pasukan rayap itu menyerang rangka atap bangunan kita yang mengusung beban genteng keramik yang demikian berat, bayangkan jika ratusan keping genteng tersebut ambruk ke bawah menimpa seisi rumah hanya karena ulah pasukan rayap yang memakan habis atap rangka bangunan kita.

Kini ada solusi untuk mengatasi masalah rayap tersebut, yakni atap bangunan yang terbuat dari bahan dasar baja dengan campuran *zinc* dan aluminium (*Zinc-alum*), yang kemudian dikenal dengan rangka atap baja ringan (*light steel frame*). Rangka baja ini terdiri dari lempengan-lempengan panjang (*profil*) yang bervariasi bentuk dan ukurannya sesuai fungsi masing-masing dalam struktur rangka atap. Tidak dapat dipungkiri, rangka atap baja ringan memiliki keunggulan dibandingkan dengan bahan dasar kayu, selain lebih kuat bandingkan bahan dasar kayu, atap baja ringanpun memberikan banyak begitu keunggulan seperti ; tahan rayap, tidak lapuk, tahan karat, presisi yang tinggi dan hal lain adalah menunjang program pemerintah dalam mengurangi sumber daya alam sebagai bahan pengganti yang ramah lingkungan.

Seiring dengan berakhirnya krisis ekonomi, sektor properti di Indonesia mengalami pertumbuhan yang menggembirakan selama kurun waktu 2001-2007. Ada beberapa indikator yang dapat memberi gambaran cerah bisnis atap baja ringan sebagai properti dalam kurun waktu 5 tahun mendatang, adalah sebagai berikut ; *Pertama*, kondisi

perekonomian Indonesia yang berangsur membaik. *Kedua*, perbankan mulai mengucurkan kredit pemilikan rumah dengan suku bunga yang menarik, yakni sekitar 13% per tahun (bahkan ada bank yang berani mematok suku bunga (8% - 11%), relatif rendah dibandingkan kondisi pada waktu krisis yang mencapai 20% - 23% per tahun. *Ketiga*, bergeraknya kegiatan usaha oleh para pengusaha properti yang hampir 5 tahun “tiarap” setelah krisis ekonomi. Hal ini ditandai dengan pembangunan pusat-pusat perumahan, perkantoran dan pusat-pusat perbelanjaan. Pasca krisis ekonomi, *recovery* sektor properti terus diikuti dengan meningkatnya daya serap pasar properti.

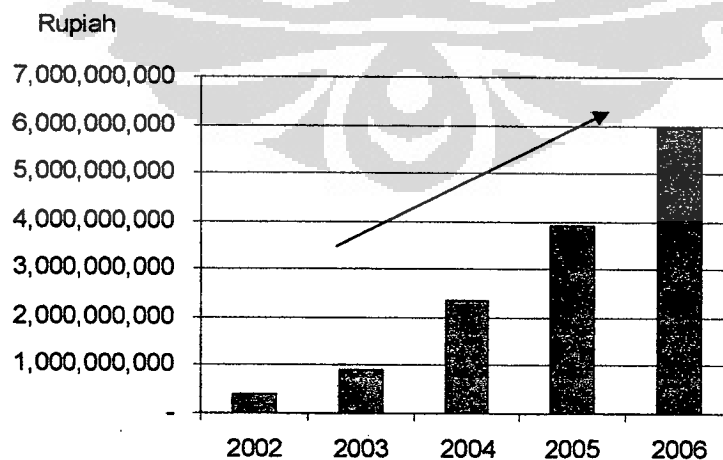
Prospek industri properti ke depan diperkirakan cerah, hal ini disebabkan oleh masih besarnya potensi pasar yang belum termanfaatkan secara optimal. Diantaranya adalah potensi jumlah penduduk yang besar dengan rasio pemilikan rumah dibanding Produk Domestik Bruto (PDB) yang cukup rendah dibandingkan dengan negara-negara tetangga, semakin meningkatnya daya serap pasar terhadap produk-produk properti, serta dipermudahnya investasi properti oleh pemerintah. Dalam perkembangannya permintaan konsumen terhadap rangka atap baja ringan mengalami peningkatan khususnya di wilayah Jabodetabek ataupun umumnya Indonesia.

Perkembangan pemberian kredit properti di Indonesia sangat menggembirakan dari tahun 2002 sampai 2004 yang terus meningkat dari pertumbuhan kredit perumahan sebesar 8.2% atau sebesar Rp 27,714 M menjadi pertumbuhan 43.2% atau sebesar 67,287M. Dengan mempertimbangkan kinerja industri properti selama beberapa tahun terakhir, serta faktor-faktor pendukung ditahun 2007, maka prospek industri properti di tahun 2007 ini masih akan sangat propektif. Diperkirakan pertumbuhan kredit properti akan terus berkembang dengan apa yang telah di capai pada tahun 2004, seperti tahun 2008 ini adanya dukungan pemerintah terhadap pembangunan Rumah Sehat Sederhana, atau

yang terbaru di tahun 2008 ini adalah pembangunan rumah susun bersubsidi, tentunya hal ini akan mendorong pertumbuhan properti di Indonesia lebih baik lagi.

PT. Genaba Nusantara adalah salah satu dari lima distributor yang mendapat lisensi untuk memasarkan dan mendistribusikan rangka atap baja ringan produksi PT Jaiindo Metal Industri yang tersebar di wilayah Jabodetabek yang mengusung merk "J-Steel". Diantara lima distributor yang lain, PT Genaba adalah distributor yang paling kompetitif. PT Genaba mengusung merk dagang " J-Steel "yang diakui sebagai brand yang sudah kuat dengan kualitas yang baik. PT Genaba telah memberikan kontribusi yang sangat signifikan dalam pemasaran atap baja ringan, hal ini dilihat dari peningkatan penjualan produk dari tahun ke tahun di Jabodetabek yang memuaskan. Tahun 2002 sebesar 386,141,000 rupiah, tahun 2003 sebesar 881,213,417 rupiah , tahun 2004 sebesar 2,333,584,607 rupiah, tahun 2005 sebesar 3,922,159,299 rupiah dan tahun 2006 sebesar 5,947,188,632 rupiah. Ilustrasi penjualan rangka atap baja ringan PT Genaba dari tahun 2002 hingga 2006 dapat dilihat pada Grafik 1.1 . Peningkatan penjualan ini tak lepas dari pemasaran yang sudah dijalankan dan jumlah pesaing yang sedikit.

Grafik 1.1 Penjualan Atap Baja Ringan Profil "UK" (2002-2006)



Sumber : Divisi marketing PT Genaba (2007).

Permintaan atap baja ringan yang terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, memberikan rangsangan produsen dan distributor baru untuk menjajaki dan bermain dalam pemasaran produk atap baja ringan, hal ini terlihat banyak tumbuhnya pemain-pemain yang baru dari produsen atap baja ringan yang sebelumnya tidak tertarik dalam bisnis tersebut. Sebagai contoh PT. Lion Metal Works yang berlokasi di Pulogadung, dengan kapasitasnya sebesar 75 Ton/bulan mencoba untuk merebut pasar atap baja ringan yang masih besar atau produsen baru lainnya yakni PT. Iconsteel yang terus gencar dalam strategi pemasarannya untuk merebut pangsa pasar yang masih besar dari segmentasi yang sama seperti kontraktor, Pemda, *developer*, dan pemilik rumah tempat tinggal/*end user*. Persaingan yang ketat berdampak pada penjualan rangka atap baja ringan merk J-Steel di tahun 2007. Dampak lainnya adalah berkurangnya jumlah distributor yang mengusung produk dengan *brand* "J Steel" dari 5 distributor menjadi 2 distributor pada tahun 2007. Adapun dua distributor yang bertahan adalah PT. Genaba Nusantara dan PT. Metalindo yang memfokuskan penjualan di daerah Jabodetabek.

Menurunnya angka penjualan rangka atap baja ringan ini dialami pula oleh PT Genaba di tahun 2007 yakni dari 5,9 milyar menjadi 3,5 milyar. Penurunan angka penjualan ini disebabkan oleh : *pertama*, beralihnya konsumen ke profil rangka atap baja ringan baru (profil "C") dengan nilai lebih ekonomis dari yang selama ini dipasarkan. PT Genaba merupakan distributor dari PT Jaiindo Metal Industries yang hanya memproduksi produk premium atau dengan kata lain hanya membuat profil "UK" sebagai profil utama atap baja ringan. Padahal di luar telah ada produsen dan distributor baru yang menawarkan varian profil "C", suatu produk dengan nilai lebih ekonomis dikarenakan penggunaan material yang lebih sedikit dibandingkan dengan profil "UK". *Kedua* adanya perbedaan dalam penetapan strategi pemasaran yang dilakukan oleh produsen dan distributor. Produsen dalam hal ini PT Jaiindo Metal tidak dapat memenuhi permintaan

konsumen terhadap varian profil "C". Produsen tetap memproduksi profil 'UK' sehingga PT Genaba sulit bertahan ditengah persaingan dan menyebabkan angka penjualannya menurun. *Ketiga*, PT Genaba terikat perjanjian dengan PT Jaiindo Metal Industri sebagai *principle producer* atap baja ringan yang hanya memasarkan produk PT Jaiindo Metal dan tidak memasarkan produk dari produsen lain.

Kenyataan angka penjualan yang menurun dan semakin ketatnya persaingan, PT Genaba berencana mengubah strategi bisnis dan pemasarannya untuk merespon perubahan kondisi pasar yang terjadi.

1.2 Perumusan Masalah

Untuk mendapatkan strategi bisnis dalam pemasaran atau lainnya yang dapat merespon perubahan lingkungan pasar, perlu dilakukan analisis terhadap permasalahan yang dihadapi PT Genaba secara internal dan external. Permasalahan yang akan dibahas dalam karya akhir ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh perubahan kondisi lingkungan eksternal terhadap tingkat penjualan atap baja ringan profil "UK" yang diikuti oleh tingkat persaingan bisnis yang semakin besar dan banyak pendatang baru ?
2. Apa yang menjadi keunggulan kompetitif PT Genaba sehingga dapat bertahan dibandingkan dengan 3 distributor lainnya yang sudah tutup diselaraskan dengan harapan pelanggan ?
3. Bagaimana PT Genaba dapat merespon perubahan yang terjadi pada penjualan atap baja ringan Profil "UK" yang menurun ?
4. Bagaimana pengaruh perjanjian PT Jaiindo Metal Industries sebagai produsen baja ringan terhadap performa PT Genaba sebagai distributor dalam merespon

perubahan yang terjadi pada penjualan atap baja ringan Profil "UK" yang menurun ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mendapatkan gambaran bagaimana pengaruh perubahan kondisi lingkungan eksternal terhadap tingkat penjualan atap baja ringan profil "UK" yang diikuti oleh tingkat persaingan bisnis yang semakin besar dan banyak pendatang baru.
2. Untuk mengetahui apa yang menjadi keunggulan kompetitif PT Genaba sehingga dapat bertahan dibandingkan dengan distributor lainnya yang sudah tutup di arena Jabodetabek
3. Untuk mendapatkan strategi bisnis yang paling sesuai dalam menghadapi perjanjian dan merespon perubahan yang terjadi pada penjualan atap baja ringan Profil "UK" yang selalu menurun dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan

1.4 Lingkup Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis membatasi pada pasar penjualan atap utama baja ringan dengan profil "UK" dan "C" yang berada di daerah Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi) sampai tahun 2007. Pembahasan meliputi sumberdaya manusia yang di miliki oleh PT Genaba sebagai sumber keunggulan kompetitif dan pembahasan strategi bisnis yang dilakukan oleh PT Genaba dalam merespon penjualan yang menurun.

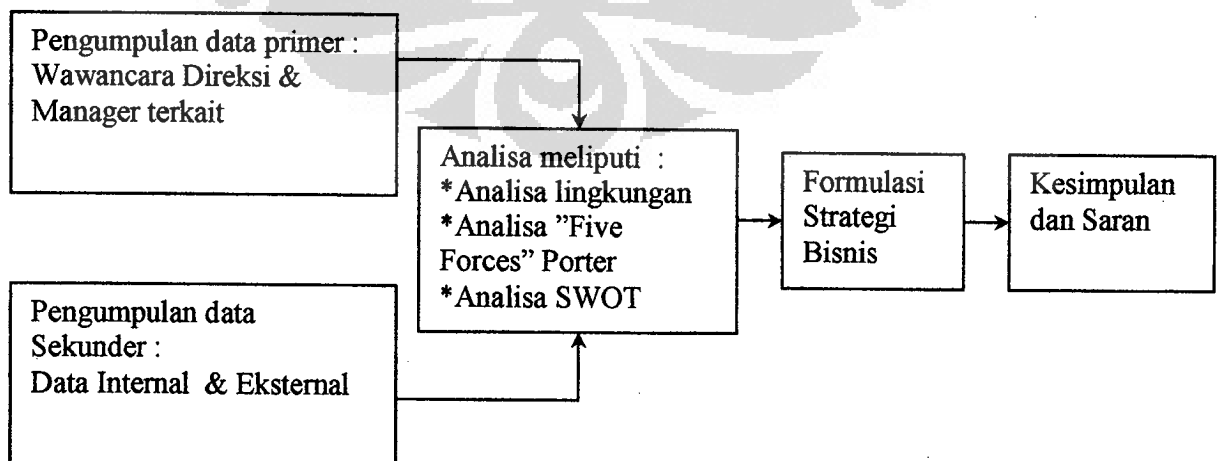
1.5 Metodologi Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian Eksploratori dengan studi kasus pada PT Genaba Nusantara. Data penelitian adalah data primer dan sekunder. Data primer berasal dari hasil wawancara peneliti dengan direksi PT Genaba Nusantara dan karyawan setingkat manager yang terkait (Manager Pemasaran, Keuangan dan Personalia) untuk mendapatkan gambaran tentang kondisi perkembangan penjualan, serta rencana strategis apa yang perlu dilakukan. Data sekunder diperoleh dari data internal dan data eksternal yang sudah tersedia di PT Genaba. Data internal meliputi antara lain data kinerja, data atau dokumen pendukung dan sistem manajemen PT Genaba.

Selain itu peneliti mengumpulkan informasi dari kepustakaan yaitu dengan mengumpulkan teori-teori yang berkaitan dengan pembahasan karya akhir ini, sehingga diperoleh perangkat analisis yang tepat untuk menganalisis masalah strategi bisnis yang dibahas, serta konsep-konsep yang tepat untuk mendukung perencanaan pelaksanaan dan pengendalian strategi.

Untuk memudahkan pemecahan permasalahan yang dihadapi PT Genaba digunakan kerangka berpikir penelitian seperti terlihat pada Gambar 1.1

Gambar 1.1 Metodologi Penelitian



1.6 Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam tulisan karya akhir ini terbagi atas 5 bab, sebagai berikut ;

Bab 1 : PENDAHULUAN

Berisi latar belakang masalah, perumusan masalah dan tujuan dari penelitian ini. Dalam bab ini juga mencantumkan lingkup penelitian, metodologi penelitian serta sistematika pembahasan.

Bab 2 : LANDASAN TEORI

Pada bab ini menjelaskan mengenai dasar-dasar teori strategi bisnis, analisa strategis yang meliputi analisa lingkungan eksternal dan internal. Selain itu juga digambarkan *tools* yang akan dipakai untuk mengevaluasi , menganalisis dan memecahkan masalah.

Bab 3 : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

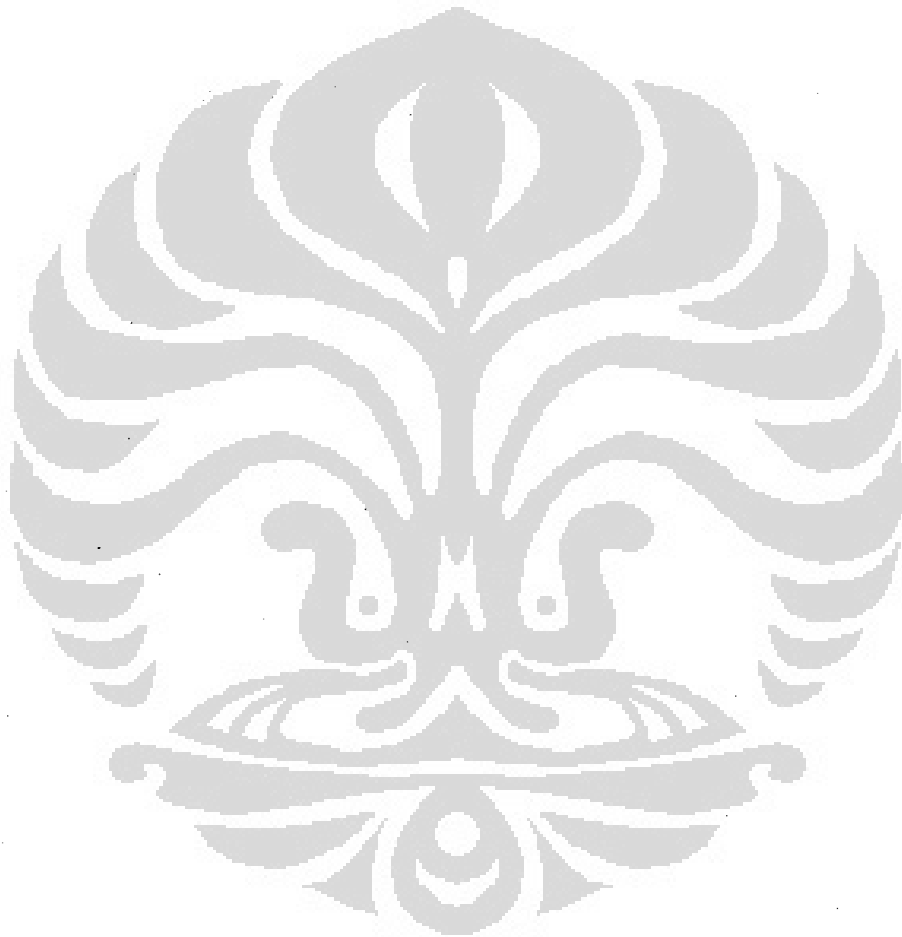
Menjelaskan pemaparan profil perusahaan yang meliputi struktur organisasi, kegiatan bisnis dan pelanggan dari PT Genaba Nusantara.

Bab 4 : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini dilakukan pengamatan terhadap permintaan produk UK dan analisa strategi bisnis yang dilakukan . Pada bab ini dibahas secara lebih rinci , strategi bisnis yang telah dilakukan, strategi bisnis yang akan dilakukan perusahaan terhadap Profil "UK" serta strategi bisnis yang dilakukan PT Genaba dalam merespon permintaan yang tinggi terhadap profil "C". khususnya bagaimana perusahaan tetap *sustainable* dalam merespon terhadap pengaruh perjanjian PT Genaba dengan PT Jaindo Metal Industries sebagai *principle*.

Bab 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan penutup dari tulisan karya akhir ini yang berisikan kesimpulan dari analisis yang dilakukan terhadap pokok permasalahan yang tercantum dalam Bab 1 dan saran yang dapat digunakan sebagai solusi dari permasalahan tersebut.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Strategi Perusahaan

Manajemen strategis (*Strategic Management*) dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. (David, 2006). Manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan, dan system informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Menurut Barney dan Hesterly (2006) "*The strategic management process is a sequential set of analyses and choices that can increase the likelihood that a firm will choose a good strategy, that is a strategy that generates competitive advantages*" Menurut Hitt (2007) "*The strategic management process is a rational approach firms use to achieve strategic competitiveness and earn above average returns.*" Sedangkan menurut Wheelen (2008) "*Strategic management is that set of managerial decisions and actions that determines the long term performance of a corporation*".

Menurut David (2006) Perencanaan strategis adalah rencana permainan (*game plan*) perusahaan. Seperti halnya tim sepak bola membutuhkan rencana permainan untuk memiliki peluang menang, perusahaan harus memiliki rencana strategis yang baik untuk bisa sukses berkompetisi. Rencana strategis dihasilkan dari pilihan manajerial yang sulit dari berbagai alternatif yang baik, dan tanda komitmen untuk pasar yang specific, kebijakan, prosedur, dan operasi menggantikan "pilihan tindakan yang kurang disukai".

Setiap perusahaan yang bersaing dalam sebuah industri mempunyai strategi bersaing, eksplisit maupun implisit, Strategi ini memungkinkan dikembangkan secara eksplisit melalui proses perencanaan atau mungkin juga telah berkembang secara implisit melalui berbagai kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan. Penekanan yang diberikan pada perencanaan strategis di perusahaan saat ini merefleksikan bahwa ada manfaat besar yang akan diraih melalui proses merumuskan strategi secara eksplisit, untuk memastikan setidaknya kebijakan-kebijakan dari departemen fungsional akan terkoordinasi dan terarah pada seperangkat tujuan yang sama.

Kita mengenal strategi sebagai suatu formulasi kegiatan telah dipilih yang dilakukan untuk melakukan perbedaan dari yang dilakukan oleh pesaing, Porter (1996) mengatakan bahwa :

“ The essence of strategy is choosing to perform activities differently than rivals do “ jadi bagaimana kita dapat memposisikan perusahaan dengan memilih strategy yang harus berbeda dengan yang dikerjakan oleh pesaing, kita tidak boleh sama dalam melakukan strategi bisnis harus memiliki nilai tambah agar dapat terus bertahan di arena kita melakukan pemasaran produk.

2.2. Tahapan Manajemen Strategis

Proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap: Formulasi strategi, Implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Formulasi strategi mencakup bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang harus ditinggalkan, bagaimana kita bisa mengalokasikan sumber daya yang dimiliki, apakah harus melakukan ekspansi atau

diversifikasi bisnis, apakah harus memasuk pasar internasional, apakah harus merjer atau membentuk joint venture dan bagaimana menghindari pengambilalihan secara paksa.

Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tak terbatas, penyusun strategi harus memutuskan alternatif strategi mana yang akan memberikan keuntungan terbanyak.

Keputusan formulasi strategi mengikat organisasi terhadap produk, pasar, sumber daya dan teknologi yang spesiifik untuk periode waktu yang panjang. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Untuk kondisi baik dan buruk, keputusan strategis memiliki konsekuensi di berbagai bagian fungsional dan efek jangka panjang terhadap organisasi. Manajer tingkat atas memiliki sudut pandang terbaik dalam mengerti secara penuh pengaruh keputusan formulasi strategi.

Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengerahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

Implementasi strategi sering disebut tahap pelaksanaan dalam manajemen strategis. Melaksanakan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah di formulasikan menjadi tindakan. Sering kali dianggap sebagai tahap yang paling rumit dalam manajemen strategis, implementasi strategi membutuhkan disiplin pribadi , komitmen, dan pengorbanan. Terkait implementasi pemasaran yang dilakukan oleh PT Genaba yang tergantung terhadap brand J -Steel sebagai *principle* dan tidak dapat memasarkan merek lain, yang ternyata kondisi pasar cepat berubah dan pengetahuan konsumen telah meningkat terhadap atap baja ringan, menjadikan PT Genaba

mengalami kendala dalam merespon, hal inilah yang menjadi landasan manajemen PT Genaba dalam melakukan strategi bisnisnya agar tetap bertahan dalam persaingan yang terus meningkat.

Evaluasi strategi menjadi bagian yang terpenting dalam memastikan implementasi terhadap strategi bisnis menjadi tepat. Dalam hal ini Manajemen PT Genaba ingin mengetahui kapan strategi mereka tidak dapat dilakukan seperti yang diharapkan, jadi evaluasi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini. Ada tiga aktivitas dasar evaluasi strategi menurut David (2006) :

1. Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini .
2. Mengukur Kinerja,
3. Mengambil Tindakan Korektif.

Evaluasi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini tidak menjamin kesuksesan dihari esok, Sukses selalu membawa masalah baru yang berbeda dan jika perusahaan yang berpuas diri akan mengalami kegagalan.

Strategi pada dasarnya dimaksudkan untuk memenuhi dua keperluan vital, pertama terkait dengan penempatan posisi relatif terhadap lingkungan luar perusahaan yang membutuhkan pemahaman terhadap lingkungan dimana perusahaan berada. Kedua, untuk penyesuaian lingkungan internal perusahaan yang mencakup semua kegiatan dan investasi. Dengan strategi , setiap keuntungan unit bisnis dapat dipisahkan ke dalam kedua komponen; tingkat keuntungan rata-rata industri dan pemisahan rata-rata tersebut yang diterapkan kepada keunggulan atau kelemahan dalam persaingan sebagai akibat dari strategi dalam industri tersebut.

2.3 Strategi Perkembangan Perusahaan

Menurut de Kluyver dan Pearce II (2006) ada tiga *avenue* dimana perusahaan dapat berkembang berdasarkan pendapatan perusahaan tersebut; yaitu ;pertama Berkembang secara organik atau internal, kedua berkembang karena berdasarkan akuisisi terhadap perusahaan lain, dan yang terakhir adalah berkembang karena aliansi. Dalam melakukan formulasi berkembang yang baik, maka perusahaan tersebut harus hati-hati dalam menganalisa kelebihan dan kekuatan organisasinya, dan bagaimana perusahaan/organisasi tersebut dapat memberikan nilai-nilai yang baik terhadap konsumennya dan bagaimana kultur yang tepat dalam melakukan strategi yang telah ditetapkan agar lebih efektif dalam mendukung perkembangan suatu organisasi.

Strategi berkembang dalam suatu organisasi dapat di karakteristik dalam tiga kategori; yang pertama adalah konsentrasi dalam berkembang (*Concentrated growth*), yang kedua integrasi horisontal dan Vertikal (*Vertical and Horizontal integration*) dan ketiga adalah diversifikasi (*Diversification*). Dalam tesis ini akan dibahas integrasi vertikal dan horisontal.

2.3.1. Integrasi Vertikal.

Menurut de Kluyver dan Pearce II (2006), integrasi vertikal adalah menggambarkan suatu strategi dalam meningkatkan nilai suatu organisasi perusahaan dengan cara *vertical base*, dengan menyertakan *value chain*. Integrasi kedepan (*Forward integration*) dan integrasi kebelakang (*backward integration*) adalah sebagai strategi vertikal dalam melakukan partisipasi organisasi secara *value chain*. Integrasi kedepan (*Forward integration*) melibatkan akuisisi kepemilikan atau meningkatkan kontrol atau distributor atau pengecer. Tak lepas PT Genaba memperkuat organisasinya dengan menggunakan integrasi vertikal dalam meningkatkan nilai *supply chain* terhadap produk

yang dipasarkannya, anggap saja dalam mendirikan PT GMS sebagai satu strategi dalam *wholesaler* tunggal langsung dari produsen memperkuat *supply chain* untuk memasarkan produk rangka atap baja ringan dengan mengusung profil C, model yang lebih generik dan ekonomis. Menurut David (2006) ada enam panduan mengenai kapan integrasi ke depan bisa menjadi strategi yang efektif ;

1. Ketika distributor perusahaan saat ini sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan.
2. Ketika ketersediaan distributor, yang berkualitas sangat terbatas sehingga memberikan keunggulan kompetitif kepada perusahaan yang berintegrasi kedepan.
3. Ketika sebuah organisasi bersaing dalam industri yang bertumbuh dan diharapkan akan terus bertumbuh secara pesat, hal tersebut merupakan faktor pencetus karena integrasi ke depan menurunkan kemampuan organisasi untuk berdiversifikasi jika industri dasarnya tidak stabil.
4. Ketika suatu organisasi memiliki sumber daya modal dan manusia yang dibutuhkan untuk mengelola bisnis baru dalam mendistribusikan produknya sendiri.
5. Ketika keuntungan dari produksi yang stabil sangat tinggi, hal ini merupakan pertimbangan karena sebuah organisasi dapat meningkatkan kepastian permintaan outputnya dengan integrasi kedepan.
6. Ketika distributor atau pengecer saat ini memiliki margin laba yang sangat tinggi situasi ini mengisyaratkan bahwa perusahaan dapat mendistribusikan produknya secara menguntungkan dan menetapkan harga secara lebih kompetitif dengan integrasi kedepan.

Sedangkan Integrasi ke belakang (*Backward integration*) adalah Strategi untuk mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan. Strategi ini sangat cocok ketika pemasok perusahaan ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau

tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Menurut David (2006) ada tujuh panduan mengenai kapan integrasi kebelakang bisa menjadi strategi yang efektif;

1. Ketika pemasok perusahaan saat ini sangat mahal. Atau tidak dapat diandalkan atau tidak dapat mampu memenuhi kebutuhan perusahaan.
2. Ketika jumlah pemasok sedikit dan jumlah pesaing banyak.
3. Ketika suatu organisasi bersaing dalam industri yan tumbuh dengan cepat; ini merupakan faktor pencetus karena strategi tipe integritas (kedepan, kebelakang dan horisontal) mengurangi kemampuan organisasi untuk mendiversifikasi dalam jumlah industri yang mengalami penurunan.
4. Ketika suatu organisasi memiliki sumber daya manusia dan modal untuk mengelola bisnis baru yang memasok bahan bakunya sendiri.
5. Ketika manfaat dari kestabilan harga sangat penting; hal ini merupakan faktor karena suatu organisasi dapat menstabilisasi biaya bahan baku dan biaya yang berhubungan dengan harga produknya melalui integritas ke belakang.
6. Ketika pemasok saat ini memiliki margin laba yang besar, ini mengisyaratkan bahwa bisnis memasok produk atau jasa pada industri tersebut merupakan usaha yang menjanjikan.
7. Ketika suatu organisasi perlu membeli sumber daya yang dibutuhkan dengan cepat.

2.3.2. Integrasi Horisontal.

Integritas Horisontal (*Horizontal Integration*) mengacu kepada strategi yang mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing perusahaan. Salah satu dari tren yang paling signifikan adalah meningkatnya penggunaan integrasi horisontal sebagai strategi pertumbuhan. Merger, akuisisi, dan pengambilalihan antar pesaing memungkinkan meningkatnya skala ekonomi dan mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

Davidson dalam David (2006) melakukan pengamatan berikut ini tentang integrasi horisontal ;

” Tren integrasi horisontal sepertinya menggambarkan keraguan penyusun strategi tentang kemampuan mereka untuk menjalankan banyak bisnis yang tidak saling berkaitan. Merger antar pesaing langsung cenderung menciptakan efisiensi dibandingkan merger antarbisnis yang tidak berkaitan, karena terdapat potensi yang lebih besar untuk menghilangkan duplikasi fasilitas dan karena manajemen dari perusahaan pembeli lebih cenderung memahami bisnis tersebut ”

Menurut David (2006) ada lima panduan mengenai kapan integrasi horisontal bisa menjadi strategi yang efektif;

1. Ketika perusahaan bisa mendapatkan karakteristik monopolistik dalam area atau daerah tertentu tanpa ditentang oleh pemerintah atas”upaya besar-besaran” untuk mengurangi persaingan.
2. Ketika perusahaan bersaing dalam industri yang berkembang.
3. Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar.
4. Ketika perusahaan memiliki talenta manusia dan modal yang dibutuhkan untuk mengelola organisasi yang berkembang dengan sukses.
5. Ketika pesaing kebingungan karena kurangnya keahlian atau memiliki kebutuhan atas sumber daya tertentu yang dimiliki oleh perusahaan; perhatikan bahwa integritas horisontal tidak akan cocok bila pesaing berkinerja buruk, karena dalam kasus tersebut penjualan dalam industri secara keseluruhan menurun.

2.4. Supply Chain Dalam Organisasi

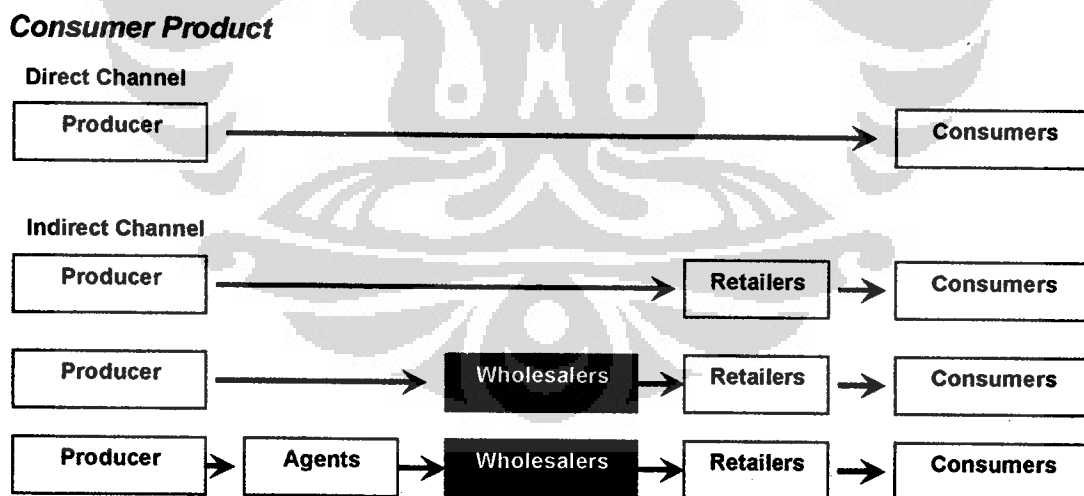
Lingkungan industri global mengalami perubahan yang sangat drastis sehingga beberapa perusahaan generasi tua kehilangan bisnis atau menghadapi tantangan keras

untuk bertumbuh. Menurut Watanabe (2001) Perubahan terjadi menyangkut hal-hal sebagai berikut ; *Pertama*, persaingan yang semakin sengit, kebanyakan perusahaan khususnya yang berasal dari Asia bergabung dalam persaingan global yang pada mulanya persaingan tersebut didominasi oleh perusahaan-perusahaan Eropa dan Amerika , sehingga persaingan di dunia usaha secara global menjadi semakin ketat. *Kedua*, adanya tuntutan konsumen. Konsumen menjadi semakin selektif dan banyak menuntut kualitas terbaik dari produk yang ditawarkan dengan harga murah, penyerahan tepat waktu dan sesuai dengan selera konsumen. *Ketiga*, adanya daur hidup produk (*Product Life Circle*). Daur hidup produk semakin pendek seiring dengan perubahan-perubahan cepat yang terjadi dalam lingkungan pasar. *Keempat*, adanya perubahan perekonomian dunia . Trend perekonomian dunia mengalami perubahan dari inflasi pada kurun waktu 1970an menjadi deflasi pada kurun waktu 1990an. *Kelima*, adanya tuntutan *steckholders*. Pihak *steckholder* menuntut pengembalian yang tinggi dalam investasi dan perusahaan yang ROI (*Return on Investment*)nya tidak cukup tinggi tidak dapat memperoleh modal yang cukup untuk investasi dimasa depan. *Keenam*, Kemajuan teknologi informasi yang terjadi begitu cepat sehingga membawa perubahan yang cepat dalam setiap tahapan bisnis.

Berbagai perubahan tersebut membawa pengaruh yang sangat besar terhadap pengelolaan perusahaan generasi tua dan beberapa dari perusahaan tersebut terpaksa harus berhenti beroperasi. Sementara yang lainnya melakukan pembenahan mengikuti lingkungan yang baru. Perusahaan-perusahaan yang sukses adalah yang mampu memenuhi kepuasan pelanggan, mengembangkan produk tepat waktu, mengeluarkan biaya yang rendah dalam bidang persediaan dan penyerahan produk, mengelola industri secara cermat dan fleksibel melalui *Supply Chain Management* (*SCM*). Melalui aktivitas-aktivitas *SCM* organisasi mempelajari bahwa mereka dapat memperbaiki profitabilitas secara drastis dengan memfokuskan pada operasi lintas perusahaan dalam satu kesatuan.

Suatu produk tidak dijual langsung oleh produsen ke tangan konsumen, namun melalui perantara yang kemudian kita kenal dengan saluran distribusi. Saluran distribusi dapat dikatakan merupakan perpanjangan tangan dari produksi yaitu meneruskan produk jadi ke pelanggan. Sistem saluran distribusi sendiri dapat berupa system saluran langsung dan saluran tidak langsung, yang mempunyai sasaran meminimumkan biaya antara produsen dan pelanggan dan mempersingkat waktu pengiriman. Menurut Cravens (2006) *“The channel distribution is a network of the value chain organizations performing functions that connect goods and services with end users”*. Saluran distribusi memiliki *interdependent* dan *interrelated* pada setiap agensinya, atau menurut Chase (2006) *Supply Chain* adalah *“The idea is to apply a total system approach to managing the entire flow of information, materials, and services from raw materials suppliers through factories and warehouses to the end customer”*.

Gambar 2.1 Saluran Distribusi Pada Consumer Goods



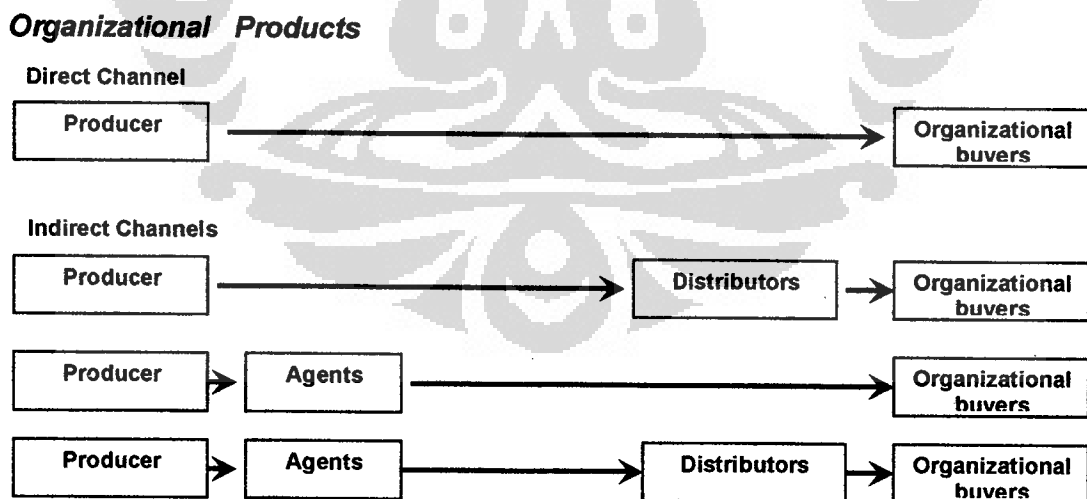
Sumber : Craven dan Piercy ; Strategic Marketing Edisi 8: 2006, Hlm 295

Pada Gambar 2.1 menerangkan, bentuk distribusi pada *consumer goods*, terbagi menjadi dua distribusi yaitu distribusi langsung dan distribusi tidak langsung, distribusi

langsung dimana *producer* langsung kepada konsumen akhir, sedangkan tidak langsung akan mengalami tahapan terhadap *agents*, *wholesalers* dan *retailers* sebelum kepada konsumen akhir. Sedangkan produk rangka atap baja ringan tidak termasuk dalam *type consumer goods* melainkan sebagai produk *organizational*.

Dalam mengembangkan strategi saluran distribusi harus juga termasuk dalam menjabarkan fungsi-fungsi yang dibutuhkan dalam suatu organisasi. Dari sudut produsen peran perantara sangat bermanfaat karena dapat menghemat dana, akan lebih efisien lagi karena ditangani oleh orang yang professional, spesialis dan mempunyai skala operasi yang lebih luas. Perantara dapat memberikan informasi tentang harga ,pesaing, maupun kebutuhan pelanggan, Perantara juga membantu dalam hal negosiasi harga,mencari pelanggan yang potensial dan melakukan promosi maupun pemasangan iklan, dapat menjual ke pelanggan dengan kuantitas yang kecil, dimana hal ini tidak mungkin dilakukan sendiri oleh pihak perusahaan karena tidak efisien.

Gambar 2.2 Saluran Distribusi Pada Produk Organisasi .



Sumber : Craven dan Piercy ; Strategic Marketing Edisi 8 : 2006, Hlm 295

Pada Gambar 2.2 menerangkan, bentuk distribusi pada produk organizational produk, terbagi menjadi dua distribusi yaitu distribusi langsung dan distribusi tidak langsung, distribusi langsung dimana producer langsung kepada organisasi, sedangkan tidak langsung akan mengalami tahapan terhadap *agents*, dan distributor sebelum kepada pembeli dari organisasi. produk rangka atap baja ringan termasuk dalam *type* produk organisasi.

Sistem distribusi langsung atau sistem distribusi tanpa perantara untuk pemasaran industri biasanya terjadi karena hal-hal khusus seperti adanya kualitas khusus, perlu adanya bimbingan teknis, dan layanan purna jual, pembelian dalam jumlah banyak dan rutin. Sistem distribusi tidak langsung, Produsen – Pedagang besar- Industri (sistem saluran satu tingkat). Dalam sistem ini biasanya pelanggan tidak memerlukan penanganan khusus, spesifikasi standar dan pembelian tidak dalam jumlah besar pada tingkat pelanggan akhir. Untuk hal yang sama dapat juga tidak melalui pedagang besar, tetapi melalui perwakilan. Biasanya pelanggan akhir memerlukan ukuran dan spesifikasi yang terbesar dalam jumlah yang kecil. Mutu perantara sangat menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan pemasaran.

Pelanggan tersebut dapat juga di layani oleh sistem saluran distribusi tiga tingkat : Produsen – Perwakilan – Pedagang besar - Industri, tapi biasanya hal ini terjadi pada industri makanan.

A. Retailer

Retailing merupakan semua kegiatan penjualan barang dan jasa secara langsung kepada konsumen akhir. Semua instansi, pabrikan yang menjual kepada pelanggan akhir untuk pemakaian non bisnis, berarti telah melakukan penjualan eceran.

B. Wholesaler

Wholesaler adalah perusahaan *independent* yang memiliki barang dagangan yang mereka jual dan melakukan hampir semua fungsi *wholesaling*.

1. Merchant wholesaler

Menurut fungsinya *merchant wholesaler* dibagi dua jenis, yaitu *Full Service Wholesaler* dan *Limited Service Wholesaler*.

- *Full Service Wholesaler* (FSW) yaitu *merchant wholesaler* yang memberikan jasa penyimpanan, mempunyai armada penjual, menjual secara kredit, mengirimkan barang dan bantuan manajemen. Ada dua jenis FSW yaitu pertama *merchant wholesaler* yang mengutamakan menjual ke *retailer* misal *General Merchandising Wholesaler* yang mengutamakan menjual ke *retailer* misal *general merchandising wholesaler* (industri perangkat keras, industri obat – obatan dan pakaian), *general line wholesaler*, *specialty wholesaler* (*limited line wholesaler*), misal pada industri makanan bernutrisi, komponen otomotif. Kedua adalah industri distributor, yaitu *merchant wholesaler* yang menjual terutama kepada manufaktur. Mereka dapat menjual berbagai barang dagangan, bahkan bersepeialisasi pada lini – lini tertentu. Distributor merupakan perantara yang bertugas penuh untuk melayani penjualan produk, memelihara persediaan dalam hal jumlah maupun variasi jenis dan ukuran, memberikan kredit dan layanan purna jual atau bahkan sampai dengan pemasangan peralatan , Dalam hal ini PT Genaba sebagai Industri distributor yang merupakan perantara penjualan dalam produk atap baja ringan.
- *Limited Service Wholesaler*, yaitu *merchant wholesaler* yang hanya menawarkan beberapa jasa kepada pemasok dan pelanggannya. Misalnya *Truck Wholesaler* fungsi utamanya menjual dan mengirim (menjual produk seperti roti ke

supermarket, rumah sakit, hotel dan lain lain). *Cash and carry wholesaler* yaitu menjual barang yang cepat dan tunai, tidak mengantar barang yang sudah dibeli pelanggan, pekerjaannya hanya menerima pesanan., menghubungi produsen yang yang dimaksud oleh pelanggan, tidak mempunyai gudang dan tidak menangani mengirim barang ke pelanggan. Biasanya untuk transaksi batu bara, kayu bahan – bahan kimia. *Rock jobber*, berspesialisasi ke produk non – makanan, menyalurkan produk ke toko. *Producer's cooperative*, biasanya terbentuk karena guna memassarkan produk – produk pertanian *mail order wholesaler* yaitu *wholesaler* yang mengirimkan katalog barang dagangnya kepada pelanggan institusi, industri atau retail dan melayani pesanan mereka lewat pos.

2. *Broker dan Agent*

Broker yaitu perantara yang fungsi utamanya mempertemukan penjual dan pembeli serta membantu dalam negosiasi. Sesuai dengan tugasnya, maka yang di jual *broker* adalah informasi tentang apa yang di butuhkan oleh pembeli, dan mereka hanya mendapat komisi atas jasa tersebut.

Agen yaitu perantara yang mewakili penjual atau pembeli dalam transaksi dan dalam hal ini hubungan kerja dengan pelanggannya lebih permanen disbanding dengan broker. Macam – macam agent misalnya *manufacturer's agent*, *selling agent*, *buying agent*, *commission agent*.

Manufacturer's agent yaitu perantara yang bekerja untuk beberapa produsen yang tidak saling bersaing, tetapi bersifat komplementer. *Selling agent* yaitu perantara yang di beri wewenang untuk menjual seluruh produk suatu perusahaan yang mencakup tanggung jawab atas seluruh fungsi pemasaran dari produsen.

Buying agent yaitu perantara yang melakukan pembelian, penerimaan, pengawasan, penggodangan dan pengiriman. *Commission agent* yaitu perantara yang menerima komisi atas penjualan barang dari produsen

3. Perwakilan Penjual

Seperti pada distributor, fungsi perwakilan penjualan adalah sama hanya disini imbalan dari perwakilan penjualan tergantung dari jenis industrinya. Berbeda dengan *merchant wholesaler*, kantor perwakilan sepenuhnya dimiliki oleh produsen. Biasanya dilaksanakan untuk kondisi tidak ada perantara, jumlah pelanggan sedikit, terkonsentrasi, pesanan dalam jumlah besar. Kantor perwakilan ini mempunyai keunggulan dapat mengawasi persediaan, penjualan dan promosi. Kelebihan perwakilan penjualan adalah memiliki pengetahuan tentang produk, dan pengetahuan tentang pasar sasaran, mereka mempunyai motivasi yang baik karena mereka mengharapkan imbalan jasa yang lebih.

2.5 Keunggulan Kompetitif

Strategi bisnis adalah tentang bagaimana mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dimana segala sesuatu dilakukan dengan sangat baik oleh sebuah perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya. Ketika sebuah perusahaan dapat melakukan sesuatu dan perusahaan lainnya tidak dapat, atau memiliki sesuatu yang diinginkan pesaingnya, hal ini menggambarkan keunggulan kompetitif. Bagaimana PT Genaba tetap bertahan, sedangkan 3 dari 5 distributor telah lebih dahulu memberhentikan usahanya dalam kata lain bangkrut. Memiliki dan menjaga keunggulan kompetitif sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang dari suatu organisasi. Umumnya sebuah organisasi mampu mempertahankan keunggulan kompetitif hanya untuk periode tertentu karena ditiru pesaing dan melemahnya keunggulan tersebut, hal ini

dibutuhkan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan (*Sustained Competitive Advantage*) menurut David (2006); dengan melakukan hal sebagai berikut ;

1. Secara terus menerus beradaptasi dengan trend dan kejadian eksternal serta kemampuan , kompetensi, dan sumberdaya internal.
2. Secara efektif memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi yang mengambil keuntungan dari faktor-faktor tersebut.

Model lima kekuatan porter (*Porter's Five Forces Model*) tentang analisa kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri , menurut Porter (1996) hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan yaitu; persaingan antar perusahaan sejenis, Kemungkinan masuknya pesaing baru; Potensi pengembangan produk substitusi; Kekuatan tawar menawar penjual/pemasok; Kekuatan tawar menawar pembeli/konsumen.

2.5.1 Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

Persaingan antar perusahaan sejenis biasanya merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibanding strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh satu perusahaan mungkin akan mendapat serangan balasan seperti menurunkan harga , meningkatkan kualitas, menambah feature, menyediakan jasa, memperpanjang garansi, atau meningkatkan iklan. Hal ini seperti yang terjadi pada industri rangka atap baja ringan, meningkatkan penjualan rangka atap baja ringan dari PT Genaba setiap tahunnya menimbulkan banyak pesaing baru bermunculan dan menjadikan persaingan antar perusahaan yang sejenis menjadi lebih tajam, bagaimana pesaing sejenis PT Blue scope dengan memberikan harga yang lebih murah atau memberikan pelayanan pemasangan atap baja ringan yang lebih cepat dan lebih akurat,

membuat PT Genaba harus cepat mengantisipasi dan merespon strategi yang harus dilakukan agar tetap menjaga *market share* yang selama ini telah dimilikinya.

Intensitas persaingan diantara perusahaan sejenis yang bersaing cenderung meningkat karena jumlah pesaing semakin bertambah, karena pesaing akan semakin seragam dalam hal ukuran dan kemampuan, karena permintaan untuk produk industri menurun, dan karena pemotongan harga menjadi semakin umum. Persaingan juga meningkat ketika pelanggan dapat berpindah merek dengan begitu mudah; ketika hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi; ketika biaya tetap tinggi; ketika produk mudah rusak; ketika perusahaan pesaing berbeda dalam hal strategi, tempat mereka berasal, dan budaya. serta ketika merger dan akuisisi menjadi lebih umum dalam suatu industri. Ketika persaingan antar perusahaan sejenis semakin intensif, laba perusahaan menurun, dalam beberapa kasus bahkan membuat suatu industri menjadi sangat tidak menarik.

2.5.2 Kemungkinan Pesaing Baru

Ketika perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke dalam industri tertentu, intensitas persaingan antar perusahaan meningkat, tetapi hambatan untuk masuk, dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi dengan cepat, kebutuhan untuk mendapatkan teknologi dan pengetahuan khusus, kurangnya pengalaman, tingginya kesetiaan pelanggan, kuatnya preferensi merek, besarnya kebutuhan akan modal, kurangnya jalur distribusi yang memadai, peraturan pemerintah, tarif, kurangnya akses terhadap bahan mentah, kepemilikan paten, lokasi yang kurang menguntungkan dan potensi kejenuhan pasar.

2.5.3. Potensi Pengembangan Produk Substitusi

Dalam banyak industri, perusahaan bersaing dekat dengan produsen produk substitusi dalam industri yang berbeda. Tekanan kompetisi yang berasal dari produk substitusi meningkat sejalan dengan menurunnya harga relatif dari produk substitusi dan sejalan dengan biaya konsumen untuk beralih ke produk lain menurun. Cara terbaik untuk mengukur kekuatan kompetitif produk substitusi adalah dengan memantau pangsa pasar yang didapat oleh produk-produk tersebut, juga dengan memantau rencana perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar. PT Genaba dalam melakukan pengembangan produk substitusi dengan melakukan penyaluran produk type "C" dan pasar lebih menyukai produk yang generik dibandingkan type "UK", harga dirasakan lebih tinggi dan diasumsikan kualitas menjadikan konsumen lebih tertarik terhadap type "C". Hal yang mendasar untuk membedakan antara Profil "UK" dan Profil "C" adalah kuantitas material yang digunakan, serta jenis pelapisan. Dasar inilah yang menjadikan performa dari atap baja ringan dapat dipertanggungjawabkan.

2.5.4 Kekuatan Tawar Menawar Penjual/Pemasok

Kekuatan tawar menawar pemasok (*bargaining power of supplier*) mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, khususnya ketika ada sejumlah besar pemasok, ketika hanya ada sedikit barang substitusi yang cukup bagus, atau ketika biaya untuk mengganti bahan baku sangat mahal. Sering kali kepentingan yang dicari oleh pemasok dan produsen adalah saling memberikan harga yang masuk akal, memperbaiki kualitas, mengembangkan jasa baru, pengiriman *Just In Time* (JIT), dan mengurangi biaya persediaan. Dengan demikian akan memperbaiki profitabilitas jangka panjang untuk semua pihak. Perusahaan dapat menjalankan strategi integrasi ke belakang (*backward integration*) untuk mendapatkan kendali atau kepemilikan dari pemasok. Strategi ini

efektif khususnya ketika pemasok tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan secara konsisten, perusahaan umumnya dapat mendapatkan syarat yang lebih menguntungkan bagi pemasok ketika integrasi ke belakang merupakan strategi yang digunakan secara umum diantara perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam satu industri.

2.5.5. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Ketika konsumen terkonsentrasi atau besar jumlahnya, atau membeli dalam jumlah yang besar, kekuatan tawar menawar mereka menjadi kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang lebih panjang atau jasa khusus untuk mendapatkan kesetiaan pelanggan ketika kekuatan tawar menawar konsumen cukup besar. Kekuatan tawar menawar konsumen juga lebih tinggi ketika yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi. Pada kondisinya seperti ini, konsumen sering kali dapat bernegosiasi tentang harga jual, cakupan garansi, dan paket aksesoris hingga ke tingkat yang lebih tinggi.

2.6 Strategi Generik Perusahaan

Dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial akan berhasil mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri yakni :

- a. Keunggulan biaya menyeluruh
- b. Direferensiasi
- c. Fokus.

Kadang – kadang perusahaan dapat menerapkan dengan sukses lebih dari satu pendekatan sebagai target utamanya, meskipun hal ini jarang sekali terjadi. Menerapkan secara efektif salah satu dari strategi generik ini biasanya menuntut komitmen menyeluruh dan rata organisasi pendukung yang akan melemah jika terdapat lebih daripada satu target utama. Strategi generik adalah pendekatan untuk mengungguli pesaing dalam industri, dalam struktur industri tertentu ini berarti bahwa semua perusahaan dapat memperoleh hasil laba yang tinggi, sedangkan di industri yang lain, keberhasilan dengan salah satu strategi generik mungkin diperlukan hanya untuk mendapatkan hasil laba yang layak dalam artian mutlak.

2.6.1 Keunggulan Biaya Menyeluruh

Strategi pertama, yang menjadi semakin lazim di tahun 1970-an karena populernya konsep kurva pengalaman, adalah mencapai keunggulan biaya menyeluruh dalam industri melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan pada sasaran utama ini. Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang mencapai terus-menerus dalam mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya, dan *overhead* (biaya lain-lain) yang ketat, penghindaran pelanggan marginal, serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang seperti penelitian dan pengembangan, pelayanan, armada penjualan, periklanan dan lain-lain. perhatian manajerial yang besar terhadap pengendalian biaya diperlukan untuk mencapai tujuan ini. Biaya yang rendah relatif terhadap pesaing menjadi tema yang melingkupi keseluruhan strategi, meskipun kualitas, pelayanan, dan bidang-bidang lainnya tidak dapat diabaikan.

Memiliki posisi rendah akan membuat perusahaan memperoleh hasil laba di atas rata-rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan persaingan yang besar. posisi biayanya memberikan kepada perusahaan tersebut ketahanan terhadap rivalitas dari pada pesaing,

karena biayanya yang lebih rendah memungkinkannya untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan. Posisi biaya rendah melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat karena pembeli hanya dapat menggunakan kekuatannya untuk menekan harga sampai tingkat harga dari pesaing paling efisien berikutnya. Biaya rendah memberikan perlindungan terhadap pemasok yang kuat dengan menyediakan fleksibilitas yang lebih besar untuk menanggulangi kenaikan biaya input. Faktor-faktor yang membawa pada posisi biaya rendah biasanya juga menimbulkan hambatan masuk yang cukup berarti dalam bentuk skala ekonomi atau keunggulan biaya. Akhirnya, posisi biaya rendah biasanya menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan dalam menghadapi produk pengganti relatif terhadap posisi para pesaingnya dalam industri. Oleh karena itu, posisi biaya rendah melindungi perusahaan terhadap kelima kekuatan persaingan karena tawar-menawar hanya akan menyebabkan berkurangnya laba sampai para pesaing yang paling efisien berikutnya tersingkir, dan karenanya pesaing yang kurang efisien akan merupakan perusahaan pertama yang menderita dalam menghadapi tekanan persaingan. Pencapaian posisi biaya keseluruhan yang rendah sering kali menuntut bagian pasar relatif yang tinggi atau kelebihan lain, seperti akses yang menguntungkan terhadap bahan mentah. Selain itu, juga perlu untuk merancang produk agar mudah dibuat, menjual banyak lini produk yang berkaitan untuk menebarkan biaya, serta melayani semua kelompok pelanggan yang besar guna membangun volume. Pada akhirnya menerapkan strategi biaya rendah mungkin memerlukan investasi modal pendahuluan yang besar untuk peralatan modern, penetapan harga yang agresif dan kerugian awal untuk membina pangsa pasar. Pangsa pasar yang tinggi pada akhirnya dapat memungkinkan skala ekonomi dalam pembelian yang akan semakin menekan biaya. Jika tercapai, posisi biaya rendah memberikan margin tinggi yang dapat diinvestasikan kembali untuk peralatan baru dan fasilitas yang modern guna

mempertahankan keunggulan biaya. Investasi kembali seperti itu juga merupakan prasyarat untuk mempertahankan posisi biaya rendah.

2.6.2 Diferensiasi

Strategi generik yang kedua adalah mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh industri secara menyeluruh sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya., perusahaan mendiferensiasikan dirinya sendiri kedalam beberapa dimensi. *caterpillar tractor*, misalnya, terkenal bukan hanya karena jaringan penyalur dan ketersediaan suku cadangnya yang istimewa saja, melainkan juga karena produknya yang tahan lama dan berkualitas sangat tinggi, semua ini sangat penting dalam industri alat-alat berat dimana waktu mengganggu pada saat jam kerja (*down time*) sangat mahal. Perlu ditegaskan disini bahwa strategi diferensiasi tidaklah berarti memungkinkan perusahaan untuk mengabaikan biaya, tetapi biaya bukanlah target strategis yang utama.

Jika tercapai, diferensiasi merupakan strategi yang tepat untuk menghasilkan laba diatas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya. Diferensiasi memberikan penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas merk dari pelanggan dan mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga. Diferensiasi juga meningkatkan margin laba yang menghindarkan kebutuhan akan posisi biaya rendah. Kesetiaan pelanggan yang di hasilkan dan kebutuhan pesaing untuk mengatasi keunikan menciptakan hambatan masuk. Diferensiasi menghasilkan margin yang lebih tinggi yang dapat memanfaatkan untuk mengatasi kekuatan pemasok, dan jelas mengurangi kekuatan pembeli, karena pembeli tidak mempunyai alternatif yang dapat dibandingkan sehingga menjadi kurang peka terhadap harga akhirnya, perusahaan yang

telah mendiferensiasikan dirinya untuk memperoleh kesetiaan pelanggan akan ada berada pada posisi yang lebih baik terhadap produk pengganti dari pada para pesaingnya.

Mencapai diferensiasi kadang-kadang dapat menghambat pencapaian bagian pangsa pasar yang tinggi. hal ini juga sering mengharuskan persepsi sesuatu yang eksklusif, yang tidak sejalan dengan pangsa pasar yang tinggi. Akan tetapi, yang lebih unggul, mencapai diferensiasi akan berarti mengorbankan posisi biaya jika kegiatan yang di perlukan untuk menciptakan cukup mahal seperti riset yang mendalam, desain produk, bahan berkualitas tinggi, atau dukungan pelanggan yang intensif. meskipun para pelanggan dalam industri mengetahui keunggulan perusahaan yang bersangkutan, tidak semua pelanggan mau atau mampu membayar harga yang lebih tinggi (walaupun kebanyakan dari mereka dalam industri peralatan pengeruk tanah bersedia melakukannya, dimana meskipun harganya tinggi caterrpillar menguasai bagian pasar yang dominan). Dalam bisnis-bisnis lain, diferensiasi mungkin tidak bersesuaian dengan biaya yang relatif rendah dan dengan harga yang sebanding dari pesaing.

2.6.3 Fokus

Strategi generik terakhir adalah memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar wilayah geografis tertentu, seperti hanya diferensiasi, fokus dapat bermacam-macam bentuknya. jika strategi biaya rendah dan diferensiasi ditujukan untuk mencapai sasaran mereka di semua industri, maka strategi fokus dikembangkan untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional di kembangkan untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaing yang bersaing lebih luas.

Sebagai akibatnya perusahaan akan mencapai diferensiasi karena mampu memenuhi kebutuhan target tertentu dengan lebih baik, atau mencapai biaya yang lebih rendah dalam melayani target ini, atau bahkan mencapai keduanya. Meskipun strategi fokus tidak mencapai biaya rendah atau diferensiasi dari sudut pandang pasar sebagai keseluruhan strategi ini sesungguhnya mencapai salah satu atau kedua posisi tersebut di target pasarnya yang lebih sempit.

Perusahaan yang memilih strategi fokus secara potensial juga dapat menghasilkan laba di atas rata-rata atas industrinya. Strategi fokus dapat berarti bahwa perusahaan mempunyai posisi biaya rendah dengan target strategisnya, diferensiasi, atau keduanya. Seperti telah di bahas dalam konteks keunggulan biaya dan diferensiasi, posisi- posisi ini memberikan perlindungan terhadap setiap kekuatan persaingan. Strategi fokus juga dapat digunakan untuk memilih target yang paling tidak rentan terhadap produk pengganti atau di mana pesaing adalah yang paling lemah.

Strategi fokus selalu memiliki beberapa keterbatasan dalam pencapaian pangsa pasar secara menyeluruh. Strategi ini perlu memilih antara profitabilitas dengan volume penjualan. Seperti strategi diferensiasi, strategi ini mungkin, tetapi mungkin juga tidak memerlukan pengorbanan posisi biaya menyeluruh.

Persyaratan Lain Dari Strategi Generik

Ketiga strategi generik berbeda dalam dimensi selain juga mempunyai perbedaan fungsional seperti telah dikemukakan di atas. Menerapkan salah satu diantaranya dengan berhasil menuntut sumberdaya serta keterampilan yang berbeda strategi generik juga menuntut adanya penataan organisasi, prosedur pengendalian dan sistem insentif yang berbeda. Sebagai akibatnya, komitmen yang kuat terhadap salah satu strategi tersebut

sebagai target utama biasanya diperlukan untuk meraih sukses, beberapa implikasi yang umum dari strategi generik dalam bidang-bidang ini adalah sebagai berikut:

2.7 *Resources –Based View*

Mengapa suatu perusahaan secara terus menerus mampu mengungguli perusahaan lainnya, salah satu jawaban yang ditawarkan terhadap pertanyaan ini adalah implementasi *Resource-Based View* – RBV . Menurut Barney dan Hesterley (2006) sumber daya dalam *Resources-Based view* (RBV) didefinisikan sebagai aset *tangible* dan *intangible* yang dimiliki perusahaan, yang dapat digunakan untuk merumuskan dan mengimplementasi strategi perusahaan. Perbedaan unjuk kerja perusahaan terutama berasal dari sumber daya dan kemampuan yang dimilikinya dibandingkan dari karakteristik industrinya (Hitt, 2007). Secara umum, sumber daya perusahaan dapat diklasifikasi dalam empat kategori, yaitu : sumber daya *financial*, sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi. Sumber daya itu digunakan perusahaan untuk mendapatkan *superior returns*, yaitu pendapatan diatas rata-rata industri.

Munculnya RBV berawal dari pendekatan klasik dalam formulasi strategi yang pada umumnya berangkat dari penilaian terhadap kompetensi dan sumber daya perusahaan, dimana hal-hal yang berbeda (*Distinctive*) atau *superior* dari pesaing dapat menjadi basis keunggulan kompetitif .Asumsi dasar RBV adalah bahwa sumber daya dalam perusahaan bergabung menjadi satu (*Bundles*) dan kemampuan yang mendasari produksi tidak sama satu dengan yang lainnya. Perusahaan yang memiliki serta menggunakan sumber daya dan kemampuannya secara efisien memiliki peluang yang lebih besar untuk beroperasi secara lebih ekonomis dan atau lebih baik dalam memuaskan pelanggan. Keaneka ragaman (*heterogenity*) menunjukkan secara tidak langsung bahwa suatu perusahaan yang memiliki berbagai kemampuan dapat berkompetisi dan hasil

minimal yang diperoleh setidaknya impas (*breakeven*). Sementara perusahaan dengan sumber daya *marginal* hanya dapat berharap memperoleh impas, namun perusahaan dengan sumber daya *superior* akan memperoleh rents.

Sumber daya fisik dapat berupa peralatan dan teknologi yang dimiliki, lokasi perusahaan, dan akses terhadap bahan mentah. Peralatan dan teknologi dapat menjadi sumber daya yang sangat penting bagi perusahaan dan dapat menjadi keunggulan bersaing, misalnya jika kompetitor lain tidak memilikinya. Sumber daya manusia merupakan aset yang sulit dinilai secara finansial tetapi memiliki arti yang sangat penting dalam kesuksesan perusahaan. Hal ini karena sumber daya manusia yang berupa karyawan perusahaan, selama bekerja mendapatkan berbagai pengalaman, keahlian, membangun jaringan, yang dapat digunakan untuk melancarkan strategi bisnisnya. Berbagai kemampuan yang dimiliki karyawan ini sulit untuk dapat ditiru kompetitor, sehingga menjadi aset yang sangat penting bagi perusahaan. Sumber daya organisasi merupakan gabungan dari kelompok karyawan dan organisasi perusahaan. Sumber daya ini dapat berupa sistem pencernaan, sistem koordinasi, dan juga budaya maupun reputasi perusahaan.

Kemampuan mengelola sumber daya organisasi membuat perusahaan dapat berjalan dengan efisien dan membangun kerja sama antar karyawan sehingga tercipta iklim kerja yang nyaman bagi karyawan sehingga lebih produktif lagi. Setiap perusahaan memiliki karakter masing-masing sehingga sistem atau budaya di suatu perusahaan yang sukses mungkin tidak akan memiliki efektifitas yang sama jika diterapkan di perusahaan lain. Jadi yang paling penting adalah untuk membangun sistem yang paling cocok dengan perusahaan sehingga dapat mencapai sasaran strategisnya.

2.8 Analisis Produk Portofolio

Tujuan dalam menganalisa produk portofolio adalah untuk membantu multi bisnis memutuskan bagaimana mengalokasikan sumberdaya dalam *product markets* dimana

mereka berkompetisi. Kepentingannya adalah untuk mengetahui bagaimana pasar merespon produk yang kita pasarkan dan produk lain yang berkompetisi, apakah produk yang kita tawarkan masih layak atautkah sudah perlu melakukan produk portofolio untuk mempertahankan *market share*.

Seperti halnya PT Genaba dalam memasarkan produk type "UK" yang selama penjualan tahun 2007 menurun drastis, karena permintaan pasar berubah yakni lebih menyukai produk type "C", mengharuskan PT Genaba melakukan analisa produk portofolio untuk tetap bertahan di pasar.

Menurut Lambin (2007), manfaat dari adanya analisa produk portofolio ini sebagai berikut :

- *An accurate division of the firm's activities into product markets or segments.*
- *Measures of competitiveness and attractiveness allowing evaluation and comparison of different activities strategic value.*
- *Links between strategic position and economic and financial performance.*

Dalam perkembangannya untuk menghadapi competitiveness dari permintaan konsumen yang berubah, PT Genaba dengan mendirikan perusahaan baru (CV Guna Baja Sarana) yang bertujuan mendistribusikan produk profil "C" untuk wilayah Jabodetabek agar tetap bertahan dipasar yang sedang berubah.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Sejarah Pendirian Perusahaan

PT. GENABA NUSANTARA merupakan perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam bidang rekayasa sipil. Berdiri tahun 1999 di Bandung, Jawa Barat, bermula dari jasa konsultan untuk konstruksi dan *maintenance*. Didirikan dengan akta pendirian notaris Wiratni tanggal 23 Juli 1999 No 47, dengan modal setor sebesar 250 juta rupiah. Seiring dengan waktu, PT Genaba terus berupaya memberikan kontribusi laba yang positif dari sejak berdiri. Walaupun demikian dirasakan pangsa pasar di wilayah Bandung belum begitu memuaskan, sehingga PT Genaba memutuskan untuk hijrah lokasi ke daerah Jakarta. Hal ini dilakukan untuk mencari pangsa pasar yang lebih luas serta mendekatkan diri pada para pelanggan yang sebagian besar berada di wilayah Jabodetabek.

PT Genaba mengembangkan diri dalam rangka turut serta aktif dalam dunia perkembangan konstruksi sipil sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap tantangan dan problem yang dihadapi sejalan dengan roda pembangunan nasional pada umumnya, dan terhadap komitmen akan kualitas terbaik bagi konsumen pada khususnya. Sebagai hasilnya, PT Genaba telah berhasil turut serta berpartisipasi dalam berbagai kegiatan pembangunan nasional, baik yang diselenggarakan oleh pihak pemerintah maupun swasta.

Didirikan oleh profesional muda (Bapak Syahril Sunarya) dengan saham kepemilikan sebesar 55% dan Bapak Sabari dengan kepemilikan saham sebesar 45%. Sebagai profesional muda dari lulusan pendidikan terkemuka di Bandung, Jawa Barat, yang memiliki semangat *entrepreneur* yang tinggi dan pekerja keras. Pada perkembangannya setelah melakukan perubahan akte perusahaan tanggal 25 Januari 2002

no 37, dengan menduduki lokasi yang baru di daerah Jakarta timur , tepatnya di Jalan Malaka selatan B3/7A terus melakukan kerjasama dengan PT Jaindo Metal Industries yang berlokasi di Bandung sebagai *principle* untuk produsen pembuatan rangka atap baja ringan profil "UK" , dan menunjuk PT Genaba sebagai distributor resmi dalam mendistribusikan baja ringan di daerah Jabodetabek.

Seiring dengan kerjasama ini PT Genaba telah berhasil melakukan penjualan untuk rangka atap baja ringan yang terus meningkat dan tercatat pada tahun 2007 mendapatkan penjualan sebesar 3,5 milyar dengan laba kotor sebesar 420 juta. Tak terlepas PT Genaba menghadapi persaingan yang begitu besar baik dari perubahan permintaan pasar ataupun pendatang baru yang terus bermunculan dalam mendistribusikan rangka atap baja ringan.

Visi Perusahaan

“Membangun Kualitas Hidup Lebih Baik Dengan Menjadi Perusahaan Baja Kelas Dunia”

Misi Perusahaan :

1. Melampaui harapan *customer* dalam hal kualitas dengan membuat produk yang inovatif, desain yang *customize*, pengiriman tepat waktu, aplikasi yang *excellent* dengan harga terjangkau
2. Menjalankan bisnis secara efisien, efektif dan optimal serta dikerjakan oleh sumber daya manusia yang berhasrat tinggi
3. Membangun komunitas sumber daya manusia yang produktif berlandaskan kepercayaan, respek, dan etika
4. Menjadi perusahaan terdepan dalam bisnis baja ringan.

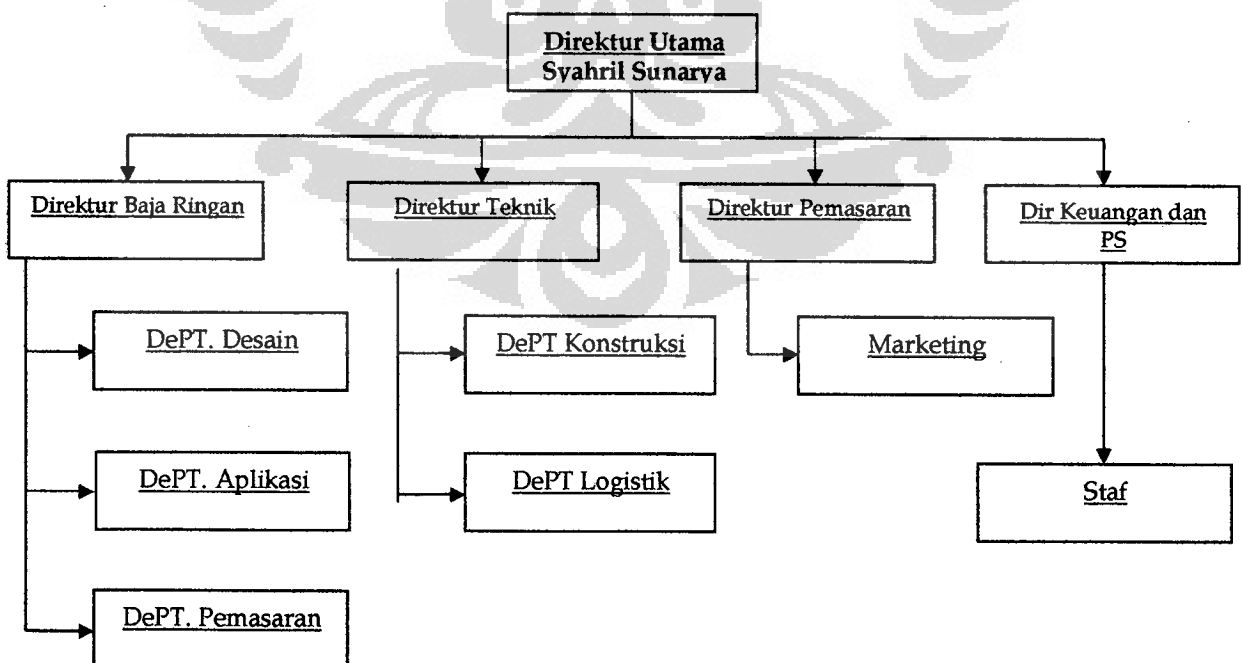
Nilai –Nilai Perusahaan yang diterapkan :

Dalam mewujudkan pelayanan yang prima dengan berlandaskan kualitas produk, PT Genaba menerapkan budaya kerja berkomitmen sebagai berikut : tanggung jawab dan rasa memiliki, integritas pribadi, budaya belajar ; semangat kekeluargaan, tim kerja , terbuka , aplikasi sistem , konsisten , keamanan, efisien dan inovasi.

3.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan didalam PT Genaba Nusantara memiliki 4 departemen yang langsung berada di bawah presiden direktur (Bpk Syahril Sunarya) yaitu Departemen baja ringan, Departemen Teknik, Departemen Pemasaran, dan Departemen keuangan/Personalia , Total tenaga ahli yang dimiliki sampai saat ini adalah 19 orang dari latar belakang pendidikan setingkat SMU sampai dengan S2 dan sebagian besar memiliki pengalaman kerja empat tahun ke atas. Profil SDM ini merupakan potensi kuat yang dimiliki PT Genaba untuk dapat bertahan pada kompetisi di dunia bisnis.

Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT GENABA NUSANTARA

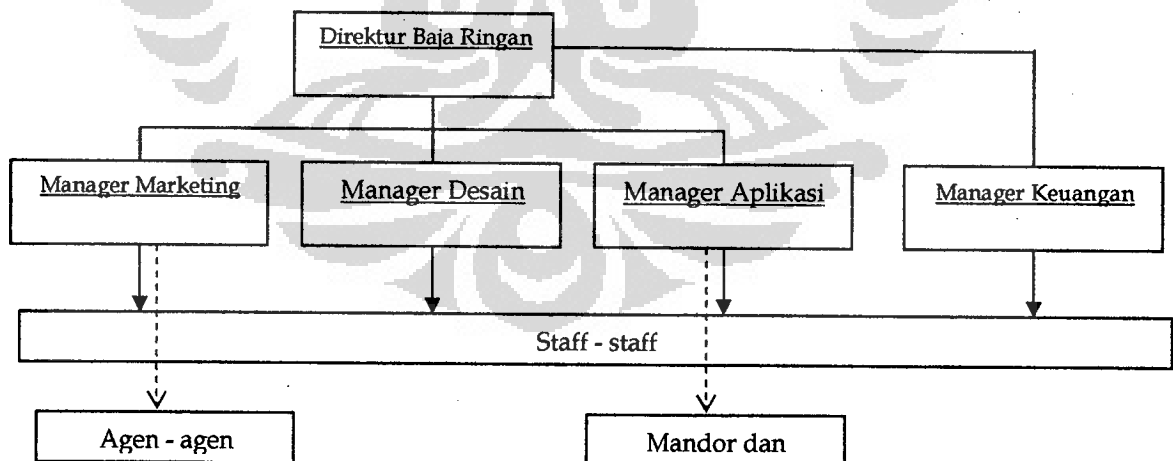


Sumber : Internal PT. GENABA (2008)

Departemen Baja Ringan

Departemen Baja Ringan adalah departemen didalam PT Genaba yang khusus menangani konstruksi rangka atap baja ringan. Departemen ini dibentuk sebagai hasil dari pembelajaran yang mendalam sebagai upaya menjawab tantangan dunia konstruksi sipil yang semakin kompleks. Pilihan ini bukanlah merupakan pilihan yang serta merta maupun pilihan acak, melainkan hasil dari pendalaman produk yang intens dan berlandaskan pada kemampuan sumberdaya manusia PT Genaba . Dalam pembahasan struktur organisasi ini penulis akan membatasi hanya terhadap Departemen Baja ringan , sebagai departemen yang sangat penting dalam struktur organisasi dan memberikan kontribusi yang sangat besar dalam peran utama sebagai distributor atap baja ringan, seperti yang terlihat pada Gambar 3.2 dibawah ini.

**Gambar 3.2 Struktur Organisasi Departemen Baja Ringan
PT GENABA NUSANTARA**



Sumber : Internal PT . GENABA(2008)

Departemen ini ditopang oleh tenaga-tenaga profesional yang sangat kompeten dalam bidangnya. Seksi Desain akan menjabarkan gambar rencana menjadi desain struktur dengan bantuan program komputer, sehingga tercapai tingkat ketelitian desain yang tinggi yang menjamin kekuatan dan ketahanan struktur. Seksi Aplikasi yang terdiri dari tenaga-tenaga yang telah melalui proses pelatihan, akan mengimplementasikan desain struktur dengan langkah kerja yang telah distandarisasi dan melalui kontrol kualitas yang ketat dalam upaya mencapai kesempurnaan dan kerapihan instalasi.

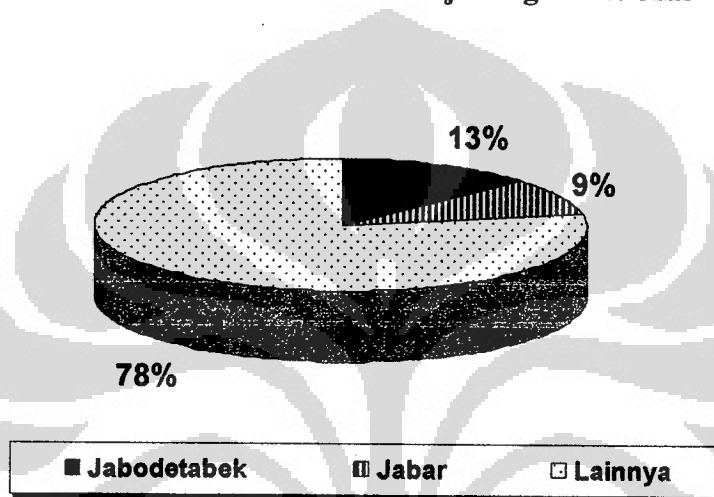
3.3 Pemasaran Produk dan Konsumen

Segmentasi pelanggan potensial untuk pasar rangka atap baja ringan adalah : secara Geografi untuk segmen ini yang perlu diperhatikan adalah adanya perilaku yang berbeda antara segmen perkotaan dan pedesaan.. Demografi : untuk rangka atap baja ringan segmen demografi yang perlu diperhatikan karena dapat membentuk perilaku yang berbeda adalah segmen keluarga dengan strata ekonomi kelas bawah dan strata ekonomi menengah ke atas. Institusi Konsumen : untuk rangka atap baja ringan segmen institusi yang perlu diperhatikan karena dapat membentuk perilaku yang berbeda adalah segmen keluarga yang mendirikan rumah mandiri, segmen konsultan arsitek, konsultan sipil, developer dan kontraktor, segmen pemerintah, segmen lembaga swasta yang akan mendirikan tempat usaha. Sasaran pasar yang akan dipilih oleh PT Genaba adalah :

- Keluarga menengah atas yang akan mendirikan rumah secara mandiri
- Konsultan arsitek dan sipil
- Developer dan kontraktor
- Institusi Pemerintah yang akan mendirikan kantor atau perumahan rakyat
- Institusi swasta yang akan mendirikan kantor atau tempat usaha.

Secara nasional pangsa pasar terhadap atap baja ringan sangat besar , Untuk Jawa Barat saja permintaan terhadap produk ini sebesar 9%, Jabodetabek sebesar 13%, Daerah produsen lainnya sebesar 78%, hal ini mengidentifikasi bahwa pasar atap baja ringan masih luas diluar Jabar dan Jabodetabek . Seperti terlihat pada Grafik 3.1 untuk pangsa pasar atap baja ringan Nasional.

Grafik 3.1 Market Share Baja Ringan Nasional



Sumber : Internal PT . GENABA (2008)

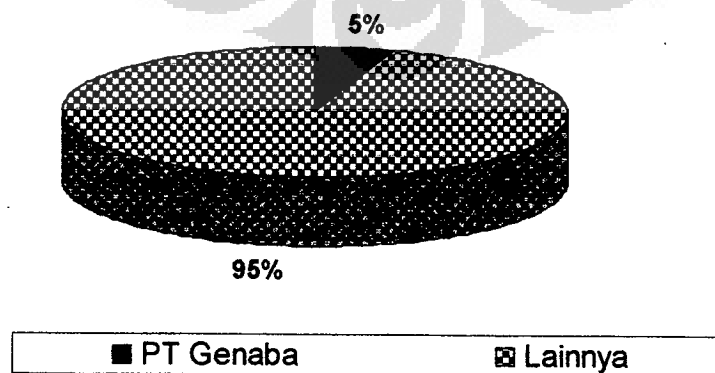
Secara Nasional , PT Genaba memiliki market share sebesar 1.2% saja, dengan mendistribusikan sebanyak 60 Ton/Bulannya tersebar untuk jabodetabek dan daerah Jabar untuk bisnis anak perusahaan dibawah bendera PT Genaba , Pada Gambar 3.1 menggambarkan mengenai *market share* baja ringan nasional , untuk wilayah jabodetabek sebanyak 13% dan Jabar sebanyak 9%, Hal inilah yang melatarbelakangi PT Genaba untuk tetap memasarkan pada zona Jabodetabek, tetapi untuk memperluas penetrasi pasarnya , PT Genaba melakukan beberapa strategi bisnis untuk mencoba melakukan penetrasi pasarnya ke wilayah Jabar yang berpotensi sebesar 9% dan non Jabar dan Jabodetabek dengan potensi pasar sebesar 35%. Sedangkan untuk daerah Jabodetabek sendiri , PT Genaba memiliki *market share* sebesar 5% dimana setara PT Genaba telah

mendistribusikan atap baja ringan sebanyak 27 Ton/Bulan. Untuk daerah Jabodetabek, seperti terlihat pada Grafik 3.2.

Adapun konsumen yang telah mempercayai terhadap distribusi atap baja ringan dari PT Genaba antara lain ; Proyek pembangunan Wisma Elang Laut MABES AL, Jakarta. ,Proyek pembangunan Komp DPR-RI, dan lain-lain yang tersebar didaerah Jabodetabek yang menggunakan atap baja ringan sebagai produk pengganti kayu. Hal ini merupakan bukti loyalitas konsumen terhadap PT Genaba masih tinggi dan terlihat masih adanya order yang berulang dari konsumen yang sama, hal ini sebagai salah satu keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh PT Genaba, selain mutu pelayanan yng baik serta kualitas produk yang baik dibandingkan dengan pesaing yang lain.

Dalam pengamatan selama tahun 2007, proyek-proyek yang bersifat retail meningkat sebesar 50% hal ini dikarenakan *market awareness* terhadap atap baja ringan di daerah Jabodetabek mengalami peningkatan, hal ini di dorong karena manfaat yang dirasakan terhadap kepada konsumen. Dalam melakukan pembagian kerja PT Genaba melakukan pembagian 4 wilayah didaerah Jadebotabek yaitu sebagai konsekuensinya adanya penambahan SDM.

Grafik 3.2 Market Share Baja Ringan Jabodetabek

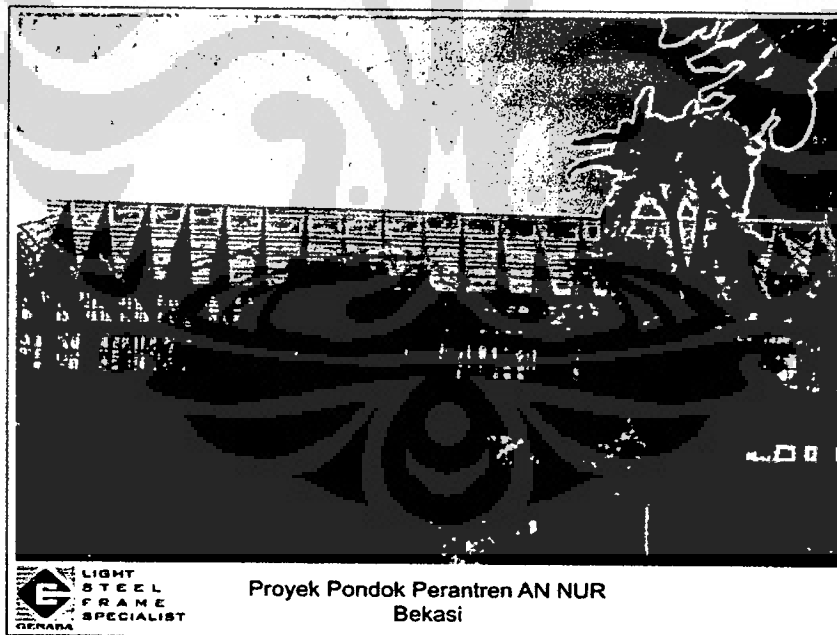


Sumber : Internal PT . GENABA (2008)

Gambar 3.3 Proyek Gedung Wisma Elang Laut, Jakarta



Gambar 3.4 Proyek Pondok Pesantren AN NUR Bekasi



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Industri Properti di Indonesia

Setelah melalui masa-masa lesu akibat krisis, sektor properti mengalami pertumbuhan yang menggembirakan dalam tiga tahun terakhir. Indikator-indikator semakin Bergeraknya sektor properti diantaranya adalah perbankan mulai mengucurkan kredit pemilikan rumah dengan suku bunga yang menarik investasi, meningkatnya daya serap pasar terhadap produk-produk properti dan mulai Bergeraknya kegiatan usaha properti yang tercermin dari pembangunan perumahan, perkantoran dan pusat-pusat perbelanjaan.

Kedepan, prospek industri properti diperkirakan cukup cerah. Hal ini disebabkan masih besarnya potensi sumber daya yang belum tergali dan termanfaatkan secara optimal. Diantaranya adalah potensi jumlah penduduk yang besar dengan rasio pemilikan rumah dibanding Produk Domestik Bruto (PDB) yang cukup rendah dibandingkan dengan negara-negara tetangga, semakin meningkatnya daya serap pasar terhadap produk-produk properti, serta dipermudahnya investasi properti oleh pemerintah.

4.1.1 Faktor Penyebab Krisis Properti

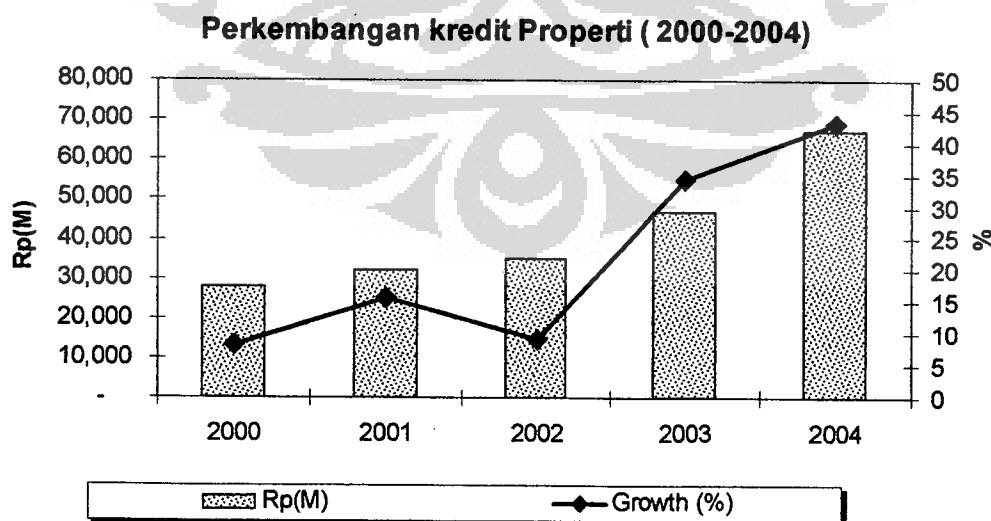
Ada beberapa faktor yang ditengarai menjadi penyebab terjadinya krisis di sektor properti pada masa lalu, yaitu :

1. Adanya *bubble portfolio* pembiayaan properti oleh perbankan umum pada sektor yang pada dasarnya tidak mempunyai likuiditas yang baik. Hal ini dikarenakan kredit konstruksi dipergunakan oleh pengembang untuk menyiapkan lahan.

2. Terjadinya kejenuhan dan *over supply* produk properti, yang ditunjukkan dengan menurunnya penjualan perumahan pada tahun 1997. Terjadinya *over supply* ini dipicu oleh struktur pembiayaan properti yang dominan pada konstruksi sebagai akibat spekulasi pengembang melalui pembebasan/pelebaran lahan secara agresif baik untuk properti komersial maupun residensial.
3. Krisis ekonomi yang mengakibatkan menurunnya daya beli masyarakat, meningkatnya suku bunga dan memburuknya kegiatan produksi dan investasi semakin memperparah penurunan kinerja sektor properti.

Bila mengacu pada karakteristik bisnis properti seperti halnya siklus ekonomi makro, maka ada potensi melakukan *recovery* sejalan dengan program penyehatan perekonomian nasional, seperti terlihat pada Grafik 4.1 . Dengan adanya *recovery* ekonomi serta industri properti yang terjadi pada tahun 2000-an, maka masa kebangkitan properti nampaknya muncul kembali setelah tahun 2000.

Grafik 4.1 Perkembangan Kredit Properti (2000-2004)



Sumber : SEKI, Bank Indonesia, Januari 2005

Tahun 2000, perkembangan kredit properti sebesar Rp. 27,714 M, tahun 2001 sebesar Rp.32,049 M, tahun 2002 sebesar Rp.35,000M, tahun 2003 sebesar Rp.46,986M dan Tahun 2004 sebesar Rp.67,287M , Dari tahun 2000 adanya pertumbuhan kredit properti sebesar 8.2%, tahun 2001 sebesar 15.6%, tahun 2002 sebesar 9.2%, tahun 2003 sebesar 34.2% dan meningkat tajam untuk perkembangan tahun 2004 sebesar 43.2%, Hal ini mengindikasikan bahwa prospek perkembangan properti di Indonesia sangat baik.

4.1.2 Industri Properti Pasca Krisis

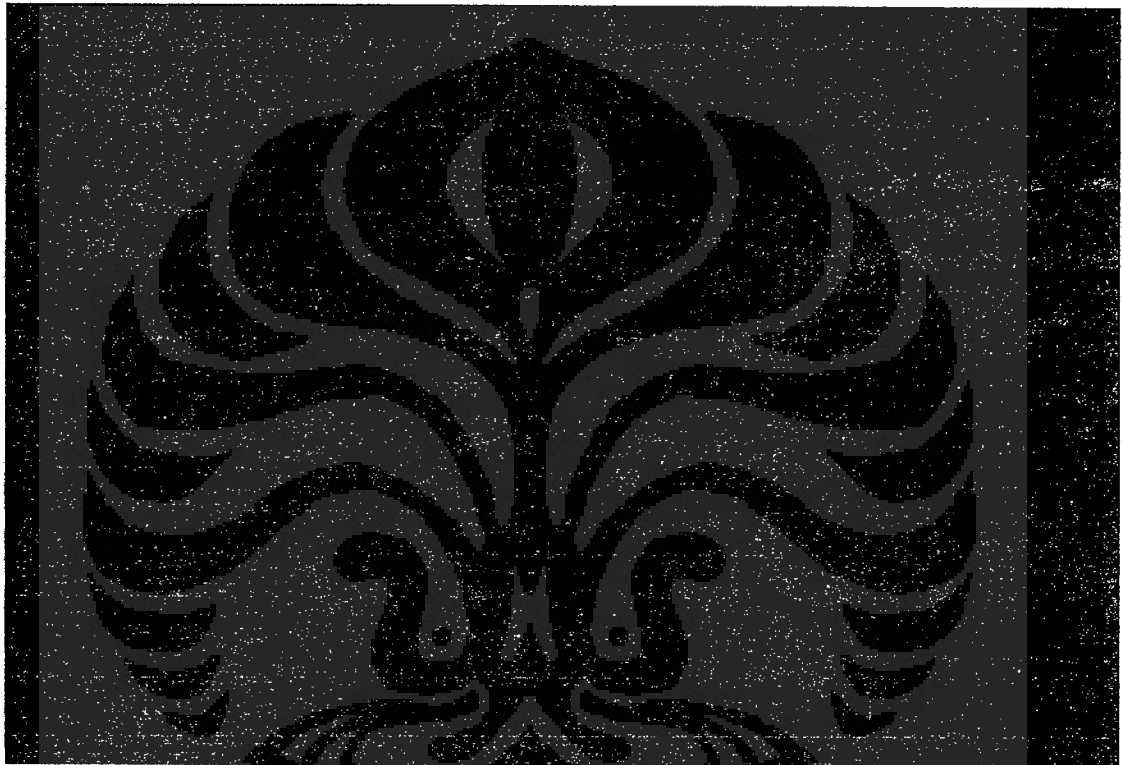
Setelah 10 tahun melewati krisis ekonomi, terjadi peningkatan iklim bisnis di Indonesia secara signifikan. Meskipun penanaman modal investasi di Indonesia belum mencapai kondisi yang diinginkan namun kondisi investasi bergerak positif. Dampak baik juga terjadi dalam bisnis properti yang mengalami pukulan hebat selama krisis ekonomi berlangsung.

Sektor properti mengalami pertumbuhan yang menggembirakan selama kurun waktu 2001-2007. Indikator-indikator semakin Bergeraknya sektor properti diantaranya adalah perbankan mulai mengucurkan kredit kepemilikan rumah dengan suku bunga yang menarik investasi, meningkatnya daya serap pasar terhadap produk-produk properti dan mulai Bergeraknya kegiatan usaha properti yang tercermin dari pembangunan perumahan, perkantoran dan pusat-pusat perbelanjaan.

Sementara itu, berdasarkan analisis dari ECONIT Advisory Group (2007), kinerja makroekonomi Indonesia pada tahun 2007, seperti pertumbuhan ekonomi, neraca pembayaran dan cadangan devisa dirasakan cukup baik. Perbaikan kinerja tersebut terutama disebabkan oleh peningkatan ekspor yang dipicu oleh kenaikan harga komoditas di pasar dunia dan peningkatan aliran masuk modal spekulatif (*hot money*). Kedua faktor tersebut juga telah membantu kenaikan harga saham di Bursa Efek Indonesia (BEI) yang

nyaris terus menerus, meningkat 52% pada tahun 2007. Secara cepat dan pasti, sejak tahun 2007 mulai terbentuk balon finansial (*financial bubble*) yang diperkirakan akan semakin menggelembung sampai akhir tahun 2008. Hal ini berpengaruh pada sektor kredit konsumsi

Gambar 4.1 Kinerja Makroekonomi Indonesia 2007



Sumber : ECONIT Advisory Group 2008

Pasca krisis, komposisi pembiayaan properti oleh bank umum masih didominasi oleh sektor KPR dibandingkan dengan sektor konstruksi dan *real estate*. Komposisi outstanding pembiayaan properti pada Juni 2003 yang mencapai Rp.39 trilyun, 64,0% untuk pembiayaan perumahan, 14,3% untuk pembiayaan real estate, dan untuk pembiayaan konstruksi hanya 21,7%, seperti terlihat pada Gambar 4.1 di atas.

4.1.3 Prospek Industri Properti

Sebagai industri dengan *multiplier effect* sangat besar dari kapitalisasi bisnisnya, diantaranya industri bahan bangunan, industri kaca, aluminium dan industri listrik, maka bisnis properti memiliki sumbangan yang cukup besar terhadap PDB, yang mencapai 7,5% dari total PDB Indonesia. Pertumbuhan bisnis properti pada umumnya selalu mengikuti arah laju pertumbuhan PDB sektor bangunan. Pada tiga tahun terakhir, pertumbuhan PDB bangunan menunjukkan terjadinya pemulihan. Pada 2003 laju pertumbuhan sektor properti diperkirakan mencapai 9,12%, mengalami kenaikan 3,68% dibanding pada tahun 2002 yang mencapai 5,44%. Menurut Pusat Studi Properti Indonesia, nilai kapitalisasi sektor properti pada 2004 diperkirakan akan mencapai Rp 49,5 Trilyun, mengalami kenaikan sebesar 6% dibanding 2003 yang sebesar Rp 46,8 Trilyun. Sedangkan pada 2005 nilai kapitalisasi sektor properti akan mencapai Rp 33,5 trilyun, mengalami penurunan dibanding 2004. Besarnya nilai kapitalisasi tersebut disebabkan adanya sub sektor properti yang realisasi proyeknya relatif tidak terpengaruh meskipun ada pemilihan umum. Sub sektor tersebut adalah pusat perbelanjaan, apartemen, ruko dan mal seperti terlihat pada Tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1 Nilai Kapitalisasi Properti 2002-2005

Deskripsi	2002	2003	2004	2005
Kapitalisasi proyek properti (Trilliun)	26.3	46.8	49.5	33.35
Pertumbuhan kapitalisasi	96%	78%	6%	-23%
Kontribusi pertumbuhan ekonomi	1.3%	2.3%	2.4%	1.7%

Sumber : Pusat study Properti Indonesia (2006)

Ada beberapa indikator yang dapat memberi Gambaran cerah bisnis properti dalam kurun waktu 5 tahun mendatang. *Pertama*, kondisi perekonomian Indonesia yang berangsur membaik. *Kedua*, perbankan mulai mengucurkan kredit pemilikan rumah dengan suku bunga yang menarik, yakni sekitar 13% per tahun (bahkan ada bank yang berani mematok suku bunga 10% - 11%), relatif rendah dibandingkan kondisi pada waktu krisis yang mencapai 20% - 23% per tahun. *Ketiga*, bergeraknya kegiatan usaha oleh para pengusaha properti yang hampir 5 tahun “tiarap” setelah krisis ekonomi. Hal ini ditandai dengan pembangunan pusat-pusat perumahan, perkantoran dan pusat-pusat perbelanjaan. Pasca krisis ekonomi, *recovery* sektor properti terus diikuti dengan meningkatnya daya serap pasar properti. Ada beberapa hal yang menunjukkan perkembangan ini diantaranya adalah :

1. Pada sektor usaha perumahan ini ditandai dengan :

- Kebutuhan *black log* perumahan pertahun penduduk Indonesia yang mencapai 203 juta jiwa mencapai 433.000 unit rumah. Potensi ini masih ditambah dengan kenaikan kebutuhan setiap periodenya maka kebutuhan perumahan sungguh amat besar.
- Rasio kredit pemilikan rumah dibanding PDB yang rendah (1,4% pada 2002) jika dibandingkan dengan negara-negara tetangga misalnya Thailand yang mencapai 7,4% atau Malaysia 27,7%.
- Adanya program-program peningkatan kesejahteraan kehidupan di sektor perumahan rakyat, misalnya program rumah 1 juta unit dan program perumahan untuk Pegawai Negeri dan ABRI serta adanya pembangunan kembali kawasan Propinsi Nanggroe Aceh Darussalam pasca Tsunami.

2. Pada sektor usaha ritel (pusat perbelanjaan), masih rendahnya trend belanja di pasar non tradisional (<25%) dibandingkan dengan negara-negara tetangga masyarakat maju yang mencapai di atas 75%. Kondisi ini berakibat munculnya kebutuhan produk pusat perbelanjaan di berbagai kota semakin meningkat.

4.2 Trend Penambahan Kebutuhan Rumah

Setelah krisis berlalu dan seiring dengan pendapatan masyarakat yang meningkat, hal ini mendorong terhadap kebutuhan masyarakat akan tempat tinggal, dari tahun 2001 sampai 2004 menunjukkan kebutuhan rumah yang terus meningkat di Indonesia pada setiap propinsinya. Total kebutuhan rumah tahun 2001 sebesar 723,903 unit, tahun 2002 sebesar 722,205 unit, tahun 2003 sebesar 735,464 unit, dan tahun 2004 sebesar 749,036 unit. Jika dilihat dari kenaikan dari tahun 2001 sampai 2004 ada rata-rata kebutuhan perumahan sebesar 732,617 unit per tahunnya. Seperti terlihat pada Tabel 4.2 dibawah ini terhadap kebutuhan perumahan di provinsi negara Indonesia dari tahun 2001 sampai 2004.

Penambahan kebutuhan perumahan di Jawa Barat memperlihatkan angka yang terus menaik, dari tahun 2001 sebesar 255,406 unit, tahun 2002 sebesar 255,510 unit, tahun 2003 sebesar 261,055 unit dan tahun 2004 sebesar 266,720 unit. Hal ini suatu peluang terhadap PT Genaba untuk merespon terhadap peningkatan kebutuhan perumahan di Jawa Barat, dengan kata lain PT Genaba tidak hanya tersegmen pada daerah Jabodetabek saja tetapi harus melakukan penetrasi dalam menyalurkan produknya ke daerah Jawa Barat.

Kebutuhan di Jakarta sebagai salah satu sasaran dari PT Genaba dalam memasarkan atap baja ringan terlihat mengalami peningkatan kebutuhan perumahan dari tahun 2001 sebesar 3,159 unit, tahun 2002 sebesar 3,602 unit, tahun 2003 sebesar 3,608 unit, dan tahun 2004 sebesar 3,614 unit, merupakan indikasi bahwa kebutuhan akan bahan bangunan akan meningkat sejalan dengan kebutuhan perumahan, dan hal ini sejalan

dengan perkembangan pemberian kredit oleh Bank Indonesia untuk perumahan pada tahun 2004 mengalami peningkatan yang cukup besar perkembangannya sebesar 43.2%. Untuk perkembangan penambahan kebutuhan perumahan di wilayah Jakarta sesuai dengan Tabel 4.2 dibawah ini.

Tabel 4.2. Penambahan Kebutuhan Rumah Tahun 2001-2004

Propinsi	Tahun				Rata-rata
	2001	2002	2003	2004	
Nanggroe Aceh D	16,297	15,911	16,177	16,447	16,208
Sumatera Utara	31,221	30,390	30,746	31,105	30,866
Sumatera Barat	6,904	5,869	5,902	5,936	6,153
Riau	44,577	45,419	47,140	48,927	46,515
Jambi	10,774	10,863	11,058	11,258	10,988
Sumatera Selatan	36,523	36,793	37,584	38,392	37,323
Bengkulu	6,149	6,433	6,551	6,671	6,451
Lampung	17,083	17,137	17,317	17,499	17,259
Bangka Belitung	-	-	-	-	-
DKI Jakarta	3,159	3,602	3,608	3,614	3,496
Jawa Barat	255,406	255,510	261,055	266,720	259,673
Jawa Tengah	66,724	64,911	65,443	65,980	65,765
D.I. Yogyakarta	7,664	6,335	6,378	6,442	6,700
Jawa Timur	51,136	60,298	60,678	61,060	58,293
Banten	-	-	-	-	-
Bali	9,457	9,894	10,015	10,137	9,876
Nusa Tenggara B	13,420	13,106	13,278	13,452	13,314
Nusa Tenggara Tr	14,626	15,533	15,831	16,135	15,531
Kalimantan Barat	16,293	15,680	15,966	16,256	16,019
Kalimantan Tgh	12,636	12,894	13,238	13,592	13,090
Kalimantan Sltan	9,966	11,155	11,311	11,469	10,975
Kalimantan Timur	16,832	17,277	17,751	18,237	17,524
Sulawesi Utara	10,642	10,375	10,515	10,657	10,547
Sulawesi Tengah	6,623	9,410	9,595	9,784	8,853
Sulawesi Selatan	21,376	20,314	20,545	20,780	20,754
Sulawesi Tenggara	11,731	11,793	12,131	12,478	12,033
Gorontalo	-	-	-	-	-
Maluku	13,804	2,552	2,568	2,585	5,377
Maluku Utara	-	-	-	-	-
Irian Jaya	12,880	12,751	13,083	13,423	13,034
TOTAL	723,903	722,205	735,464	749,036	732,617

Sumber : Ditjen Perkim 2005

Dari data penambahan kebutuhan rumah tahun 2001 – 2004 di atas, maka terlihat secara keseluruhan ada kecenderungan (*trend*) naik dengan penambahan kenaikan sekitar 1,4% per tahun. Data ini juga belum mencantumkan data tambahan permintaan perumahan di beberapa propinsi baru. Selain itu, data ini juga akan mengalami koreksi yang sangat signifikan di tahun-tahun berikutnya setelah peristiwa Tsunami yang memporakporandakan beberapa daerah di pantai barat Propinsi Nangroe Aceh Darussalam (NAD). Dari rencana tim pemulihan bencana Aceh didapatkan proyeksi pembangunan perumahan baru di Propinsi NAD dalam 5 tahun mendatang adalah sekitar 600 ribu rumah dengan berbagai tipe.

Dengan demikian tanpa memasukkan dan dengan memasukkan pembangunan perumahan baru akibat Tsunami, maka proyeksi pembangunan perumahan di Indonesia dalam 5 tahun mendatang adalah sebagai berikut .

Tabel 4.3 Proyeksi Pembangunan Perumahan di Indonesia

No	Tahun	Permintaan Rumah	
		Kondisi Umum (unit)	+ Aceh (unit)
1	2005	75,952	115,952
2	2006	77,015	117,015
3	2007	78,093	118,093
4	2008	79,871	119,187
5	2009	80,295	120,295

Sumber : Internal GENABA (2008)

Dari Tabel 4.3 diatas , Proyeksi pembangunan perumahan di Indonesia ditambah Aceh setelah pasca Tsunami akan mengalami kenaikan yang baik, dari tahun 2005 sebesar 115,952 unit dan di proyeksikan tahun 2009 mendatang permintaan perumahan akan mengalami kenaikan sebesar 120,295 unit atau mengalami kenaikan sebesar 3.75%.

4.3 Rangka Atap Baja Ringan versus Kayu

Perkembangan teknologi rangka atap dengan menggunakan konstruksi baja ringan telah membawa solusi untuk mengantisipasi perkembangan perumahan di masa depan.

Dengan berbagai keunggulan yang dimiliki untuk konstruksi ini, yaitu :

- Anti rayap, anti karat, dan tidak lapuk dalam jangka panjang
- Ringan, kuat, dan kokoh
- Kepresisian yang tinggi dan akurat
- Tidak mudah terbakar
- Tidak memuai atau menyusut akibat perubahan cuaca
- Jaminan kualitas yang merata (*uniform quality*)
- Ramah lingkungan (*Recyclable Material*).

Jika dipetakan dengan matrik , perbedaan antara bahan baku kayu dan baja ringan sebagai berikut :

Tabel 4.4 Perbandingan Kualitas antara Kayu dan Baja Ringan

Deskripsi Perbandingan	Kayu	Baja Ringan
Ketahanan material	Mudah terserang rayap, lapuk	Anti Rayap dan Karat
Keakuratan/Presisi	Tidak Presisi	Lebih presisi dan Akurat
Ketahanan terhadap api	Mudah terbakar	Tidak mudah terbakar
Keseragaman kualitas	Tergantung usia pohon	Kualitas Merata
Dampak lingkungan/ekosistem	Merugikan ekosistem lain	Ramah Lingkungan
Harga bahan/M2	Murah (Rp 135,000/M2)	Mahal (Rp 165,000 /M2)

Dari keunggulan tersebut menjadikan produk atap baja ringan lebih kompetitif untuk bersaing dan memberikan stimulus dan edukasi kepada konsumen dalam melakukan transformasi dari bahan baku kayu ke atap baja ringan

4.4 Potensi Permintaan Rangka Atap Baja Ringan

Dari jumlah yang merupakan target sasaran pasar (yaitu rumah dengan tipe 150 m² ke atas) yang mampu mengadopsi rangka atap baja ringan berkisar pada besaran 10%. Apabila rata-rata sasaran pasar pengguna rangka atap baja ringan ini adalah rumah tipe 150m² (menengah ke atas), maka dapat diperhitungkan luas atap yang akan dipergunakan adalah sekitar 170 m². Diperkirakan per meter persegi akan diperlukan baja ringan seberat 7,5 kg, sehingga total berat rangka atap yang diperlukan adalah 1.275 kg. Sehingga besar proyeksi potensi pasarnya dapat diperkirakan seperti pada Tabel 4.5 berikut ;

Tabel 4.5 Proyeksi Potensi Pasar Atap Baja Ringan di Indonesia

No	Tahun	Proyeksi Pasar			
		Kondisi Umum		+ Aceh	
		Unit	Ton	Unit	Ton
1	2005	75,952	96,839	115,952	147,839
2	2006	77,016	98,195	117,016	149,195
3	2007	78,094	99,570	118,094	150,570
4	2008	79,187	100,964	119,187	151,964
5	2009	80,296	102,377	120,296	153,377

Sumber : Divisi Marketing PT GENABA 2008

4.5 Tingkat Persaingan

Tingkat persaingan adalah perbandingan antara peluang pasar dengan pasokan produksi *existing* dari perusahaan yang sudah ada. Sedangkan peluang pasar adalah selisih antara potensi pasar dengan produksi *existing*.

Rangka atap baja ringan masih jarang diproduksi di Indonesia. Hal ini menjadi daya tarik bagi para pesaing untuk selalu berlomba dalam meningkatkan kapasitas produksinya dan mencari ceruk pasar yang potensial untuk mendapatkan angka penjualan yang lebih baik, dan sisi lain kesadaran akan penggunaan rangka atap baja ringan sudah membaik dikalangan konsumen, maka hal ini sebagai faktor pendorong dari para produsen untuk meningkatkan produksinya, tentu saja membutuhkan *supply chain* yang lebih baik dalam mendistribusikan produknya ke pasar.

4.5.1. Produsen Rangka Atap Baja Ringan

Masih sedikitnya produsen rangka atap baja ringan di Indonesia, hal ini menjadi daya tarik bagi pesaing untuk berlomba mendapatkan pasar yang masih luas sesuai dengan proyeksi permintaan akan kebutuhan perumahan yang masih meningkat di Indonesia. Ada beberapa produsen atap baja ringan yang dominant dalam memperebutkan pasar di Indonesia, seperti PT Jaiindo Metal Industries dengan kapasitas produksi sebesar 300 ton/Bulan, yang merupakan *principle* untuk PT Genaba dalam menyalurkan produknya untuk Type "UK" dengan mengusung merek "*J-Steel*". Adapun produsen yang besar yang merupakan *market leader* adalah PT Bluescope Lysaght, perusahaan modal asing yang telah berpengalaman dalam memproduksi type "C" dengan mengusung merek "*Smartruss*" dan dengan kapasitas produksi sebesar 1,000 Ton/Bulan seperti terlihat pada Tabel 4.6 dibawah ini untuk penjualan atap baja ringan dari beberapa produsen yang ada di Indonesia.

Tabel 4.6. Data Penjualan Produsen Rangka Atap Baja Ringan

No	Perusahaan	Produksi (ton/bln)	Produk	Sasaran Pasar
1	PT Jaindo Metal Industries	300	J-Steel	Kontraktor, developer, pemda, pemilik rumah
2	PT Bluescope Lysaght	1.000	Smarttruss	Kontraktor, developer, pemda, pemilik rumah
3	PT Prometama	200	Duratruss	Kontraktor, developer, pemda, pemilik rumah
4	PT Kuda-kuda Prima Sejati	100	Steelfast	Kontraktor, developer, pemda, pemilik rumah
5	PT Adeha Metalindo	100	Krupruss	Kontraktor, developer, pemda, pemilik rumah
6	PT Baja Harapan Pertiwi	100	Kobetruess	Kontraktor, developer, pemda, pemilik rumah
7	PT Lion Metal Works	75	Liontruss	Kontraktor, developer, pemda, pemilik rumah
8	PT Iconsteel	75	n/a	Kontraktor, developer, pemda, pemilik rumah
	TOTAL	1.950		

Sumber : Internal GENABA 2008.

Kapasitas yang dapat dipenuhi dari kebutuhan rangka atap baja ringan sebanyak 1,950 Ton/Bulan atau 23,400 ton /tahun dari keseluruhan produsen rangka atap baja ringan , hal ini didukung oleh pertumbuhan kebutuhan perumahan di Indonesia yang terus meningkat , ditambah akan kebutuhan pasca Tsunami di Provinsi Aceh. Masih sedikitnya produsen dan persaingan dari produksi Rangka Atap Baja Ringan , memberikan peluang kepada pendatang baru untuk mencoba mendirikan pabrik yang sama, untuk mencari ceruk pasar yang masih terus meningkat, khususnya di Indonesia.

4.5.2 Proyeksi Potensi Pasar Rangka Atap Baja Ringan

Dengan meningkatnya kebutuhan akan properti di Indonesia, mengindikasikan secara makro bahwa tingkat kebutuhan akan perumahan masyarakat yang meningkat, daya beli masyarakat meningkat dan didukung oleh peningkatan permintaan perumahan yang terus meningkat, serta adanya edukasi yang lebih baik akan pentingnya penggunaan Atap Baja ringan dibandingkan penggunaan bahan baku kayu. Dengan pasokan pasar dari produsen yang sudah ada sebesar 1.950 ton/bulan atau 23.400 ton/tahun, maka dapat dipetakan peluang pasar potensial yang mungkin untuk dikembangkan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7. Data Proyeksi Potensi Pasar Rangka Atap Baja Ringan

No	Tahun	Proyeksi Potensi Pasar/Ton					
		Kondisi Umum			+ Aceh		
		Potensi	Peluang	Persaingan	Potensi	Peluang	Persaingan
1	2005	96,839	73,439	24.16%	147,839	124,439	15.83%
2	2006	98,195	74,795	23.83%	149,195	125,795	15.68%
3	2007	99,570	76,170	23.50%	150,570	127,170	15.54%
4	2008	100,964	77,564	23.18%	151,964	128,564	15.40%
5	2009	102,377	78,977	22.86%	153,377	129,977	15.26%

Sumber : Internal GENABA 2008

Dengan demikian peluang pasar masih sangat terbuka lebar dan tingkat persaingan masih rendah, berkisar pada angka 15% – 25%. Hal inilah yang mengindikasikan produsen rangka atap baja ringan akan meningkatkan kapasitasnya, dan tentunya distributor rangka atap baja ringan akan terus berkembang dan menawarkan promosi kepada konsumen agar menggunakan produk yang usung sesuai *principle* yang telah menunjuknya. dan ini sudah terbukti bahwa secara keseluruhan dari tiap tahun perkembangan distributor untuk produk ini terus meningkat dari berbagai produsen,

demikian pula PT Jaiindo Metal Industries dengan menambah jumlah distributor dari yang sebelumnya 3 menjadi 5 distributor untuk wilayah Jabodetabek di tahun 2007.

Peningkatan Jumlah Distributor di Jabodetabek ini mengindikasikan, proyeksi potensi pasar terhadap rangka atap baja ringan masih sangat besar, atau untuk saat ini Jika kita melihat perumahan-perumahan yang sedang dibangun oleh *developer* baik itu di Jabodetabek atau di Jawa Barat, pengembang sudah sebagian besar menggunakan rangka atap baja ringan.

Proyeksi pasar yang begitu besar dari tahun 2005 sebesar 96,839 unit dan ke tahun 2009 sebesar 102,377 unit, akan memberikan persaingan yang lebih banyak terhadap pendatang baru.

4.5.3 Segmen Pasar Rangka Atap Baja Ringan

Segmen pasar rangka atap baja ringan ini adalah kalangan menengah ke atas dan perusahaan yang tidak terbatas pada wilayah Jabodetabek. Untuk Indonesia Bagian Barat, daerah-daerah di Pulau Jawa dan Sumatra adalah segmen pasar potensial. Kawasan Indonesia Tengah, daerah-daerah di Kalimantan – terutama Kalimantan Barat, Selatan, dan Timur – , Bali, dan Nusa Tenggara adalah daerah potensial yang menjadi segmen pasar walaupun belum sebesar Indonesia Barat. Untuk Kawasan Indonesia Timur, terutama Sulawesi adalah segmen pasar yang belum tersentuh pasar ini, seperti terlihat pada tabel 4.2 mengenai penambahan kebutuhan rumah di provinsi Indonesia yang terus mengalami peningkatan dari tahun 2001 sebesar 723,903 unit dan tahun 2004 sebesar 749,036 unit, dengan rata-rata kebutuhan setiap tahun sebesar 732,617 unit.

Dengan peluang pangsa pasar (*market share*) yang kosong 75% – 85%, maka diharapkan dalam 5 tahun mendatang produk rangka atap baja ringan dapat berkembang untuk PT Genaba di luar Jawa dan tidak hanya terfokus terhadap pasar di Jabodetabek

saja. Perusahaan dapat merebut *market leader* yang saat ini dipegang oleh PT.Bluescope Lysaght dengan pangsa pasar dari produksi *existing* lebih dari 50%. Setiap produsen akan mencoba mempersiapkan strategi bisnisnya bagaimana mereka dapat mendistribusikan produknya lebih luas dan dalam hal ini PT Genaba sebagai distributor rangka atap baja ringan memiliki strategi kedepan, bagaimana mereka dapat memperluas pasarnya dan memberikan kontribusi *margin* yang lebih besar serta menguasai *market* lebih luas jangan hanya terfokus hanya di wilayah Jadebotabek, tetapi ada kendala yang mendasar terhadap pemasaran ini, karena terikat oleh perjanjian antara distributor dalam hal ini PT Genaba dengan PT Jaindo (sebagai *Principle*) produsen yang memberikan hak distribusi untuk produk dengan type UK sebagai type produk premium yang sulit untuk menembus pasar yang lebih luas lagi.

4.6 Analisis SWOT

Dalam analisis SWOT ini, ada tiga sudut pandang yang akan dipergunakan, yaitu analisis variabel eksternal umum, variabel eksternal industri, dan analisis variabel internal. Dan untuk melihat kedudukan perusahaan dalam sebuah bisnis maka yang harus didahulukan adalah menganalisis variabel eksternal dulu kemudian membandingkannya dengan variabel internal.

Untuk memberikan analisis terhadap peluang dan ancaman, dapat digunakan Matrik evaluasi Faktor Esternal dan Internal, dengan memberikan bobot untuk masing-masing faktor dari 0.0 (tidak penting) hingga 1.0 (paling penting).Bobot mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri. Dan memberikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-maisng faktor eksternal kunci tentang seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut

Tabel 4.8. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Faktor Eksternal Kunci (Peluang)

No	Peluang	Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
1	Sosial Budaya masyarakat Indonesia terhadap rangka Baja masih belum maksimal tapi ini sebagai peluang untuk lebih mensosialisasikan.	0.10	2	0.20
2	Demografi , Penduduk Indonesia yang besar dan tersebar dalam pulau besar dan kecil adalah potensi yang sangat besar untuk pengembangan pasar ini.	0.10	4	0.40
3	Kebijakan sektor properti Indonesia sangat mendukung dalam pengembangan properti, seperti turunnya Tingkat suku Bunga.	0.20	4	0.80
4	Teknologi rangka atap baja ringan sudah berkembang maju dan sudah dapat dikuasai oleh bangsa Indonesia	0.05	3	0.15
5	Infrastruktur transportasi di Indonesia Barat relatif baik sehingga memungkinkan mobilisasi yang baik dalam mendistribusikan barang.	0.05	1	0.05
6	Struktur pasar dan persaingan cenderung menuju pasar persaingan sempurna, akan tetapi tingkat persaingan masih rendah	0.05	1	0.05
7	Besarnya peluang pasar dan rendahnya persaingan menjanjikan untuk meraih pelanggan seluas-luasnya	0.10	2	0.20
8	Pasokan bahan baku dapat diimpor dari luar negeri , Jerman, Jepang, Australia dan Belanda.	0.05	1	0.05

Faktor Eksternal Kunci (Ancaman)

No	Ancaman	Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
1	Kondisi politik dan keamanan Indonesia masih belum stabil sehingga memiliki <i>Country Risk</i> yang relatif tinggi	0.10	2	0.20
2	Kondisi Ekonomi Indonesia belum menunjukkan angka pertumbuhan yang mengembirakan, Nilai rupiah masih berfluktuasi pada tingkat yang kurang aman	0.10	2	0.20
3	Kebijakan kenaikan BBM, TDL dan tarif telekomunikasi dapat berdampak negatif terhadap daya beli masyarakat	0.10	2	0.20
	TOTAL	1.00		2.50

Sumber : Internal GENABA (2008) dan Hasil wawancara dengan pejabat terkait.

Tabel 4.9. Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI)

Faktor Internal Utama (Kekuatan Internal)

No	Kekuatan	Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
1	Modal yang diperlukan baik untuk investasi maupun modal kerja dapat dipenuhi oleh investor perusahaan.	0.10	2	0.20
2	Perusahaan memiliki SDM yang sangat baik dan memiliki kompetensi sesuai bidang yang di tekuni dalam bisnis atap baja ringan, dan memberikan pelayanan yang cepat terhadap konsumen.	0.20	4	0.80
3	Kapasitas mesin dan produksi memadai untuk melakukan penetrasi pasar yang lebih luas.	0.05	2	0.10
4	Lokasi dipilih berdasarkan kriteria akses transportasi, keamanan, akses informasi, akses tenaga kerja dan prasarana penunjang.	0.05	2	0.10
5	Kekuatan harga jual dipatok berdasarkan pada harga premium, dan untuk mempertahankan <i>image</i> produk yang berkelas.	0.05	2	0.10
6	<i>Brand Image</i> yang sudah baik dan dikenal oleh pasar secara luas	0.10	3	0.30
7	Memiliki Kualitas produk yang baik dibandingkan pesaing untuk produk profil "UK"	0.20	4	0.80

Faktor Internal Kunci (Kelemahan)

No	Kelemahan	Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
1	Saluran distribusi lemah hanya mencakup daerah Jabodetabek saja, sedangkan potensi pasar yang masih sangat luas diluar Jabodetabek.	0.20	2	0.40
2	Pengontrolan dokumen kerja tidak terkontrol dengan baik, <i>Update</i> dokumen tidak teridentifikasi dengan baik dan pentingnya keselamatan kerja di lapangan.	0.05	2	0.10
	TOTAL	1.00		2.90

Sumber : Internal GENABA (2008) dan Hasil wawancara dengan pejabat terkait.

Pada Tabel 4.8 pemetaan SWOT dengan menggunakan matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) menerangkan bahwa faktor Eksternal kunci untuk demografi dan kebijakan sector properti merupakan peluang faktor Eksternal yang memiliki nilai tertimbang tertinggi sebesar 0.40 dan 0.80 dan sangat memberikan pertimbangan terhadap

manajemen dalam mengambil keputusan strategisnya. Total nilai tertimbang sebesar 2.50 ini berarti bahwa perusahaan merespons rata-rata terhadap peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya. Sedangkan pada Tabel 4.9 Matrik Evaluasi Faktor Internal (EFI) menunjukkan ada beberapa faktor yang memiliki bobot terbesar sebagai kekuatan internal yaitu ; PT Genaba memiliki SDM yang baik dan memasarkan produk dengan kualitas yang baik dan memiliki merek yang sudah terkenal. Total rata-rata nilai tertimbang sebesar 2.90 yakni lebih dari 2.5 mengindikasikan posisi internal PT Genaba sudah kuat.

Untuk penjelasan setiap faktor Eksternal & Internal di dalam matrik tersebut diatas sebagai berikut;

Variabel Eksternal Umum

- Kondisi politik dan keamanan Indonesia saat ini masih belum stabil sehingga Indonesia memiliki tingkat *Country Risk* yang relatif tinggi di Asia Tenggara. Walau demikian pengaruhnya terhadap bisnis rangka atap baja ringan tidak terlalu signifikan asalkan pabriknya dibangun dalam kawasan yang aman dan terlindungi, seperti halnya kawasan industri.
- Kondisi ekonomi Indonesia pun belum menunjukkan angka pertumbuhan yang mengembirakan. Indikator makro ekonomi Indonesia masih menunjukkan angka yang belum mengembirakan. Nilai rupiah berfluktuasi pada tingkat yang kurang aman, inflasi masih tinggi, PDB relatif rendah, daya beli masyarakat pada umumnya rendah, dan sentimen pasar sangat tinggi. Kondisi ini menyebabkan rangka atap baja ringan masih termasuk *luxury goods* sehingga permintaan terhadap barang tersebut masih terbatas pada kalangan menengah ke atas yang jumlahnya relatif sedikit di Indonesia.
- Sosial dan budaya masyarakat Indonesia terhadap rangka atap baja ringan masih belum baik, walaupun peluang pasar sangat besar. Tetapi kendala ini adalah peluang untuk mensosialisasikan produk ini relatif bisa diterima masyarakat luas. Bahkan dengan

melihat *trend* yang ada kemungkinan dalam lima tahun mendatang hal ini akan menjadi trend masa depan yang baik seperti halnya keramik saat ini.

- Demografi penduduk Indonesia yang tersebar dalam pulau besar dan kecil adalah potensi pasar yang besar untuk mengembangkan pasar ini. Penduduk Indonesia yang terus bertambah memerlukan tambahan perumahan dalam jumlah yang relatif banyak.
- Kebijakan properti Indonesia sangat mendukung dalam pengembangan properti. Turunnya tingkat suku bunga KPR dan kredit properti lainnya memicu pertumbuhan pembangunan perumahan di seluruh Indonesia, terlebih lagi pasca Tsunami di Aceh – kebijakan pemerintah untuk membangun Aceh di sektor properti berjumlah 2 juta rumah dalam 5 tahun.
- Kebijakan kenaikan harga BBM, TDL, dan tarif telekomunikasi berdampak negatif terhadap daya beli masyarakat karena naiknya inflasi. Hal ini mengurangi daya beli masyarakat terhadap sektor properti.
- Teknologi rangka atap baja ringan sudah berkembang maju dan sudah dapat dikuasai oleh bangsa Indonesia. Oleh karena itu proses manufakturnya sudah dapat dilaksanakan di Indonesia, dan bagaimana dapat menciptakan teknologi yang dapat memberikan nilai ekonomis yang tinggi.
- Infrastruktur transportasi di Indonesia Barat relatif baik sehingga memungkinkan mobilisasi yang baik dalam *delivery* barang. Hanya saja di beberapa wilayah Indonesia Tengah dan Indonesia Timur masih sulit dijangkau dengan berbagai jalur tempuh.

Variabel Eksternal Industri

- Struktur pasar dan persaingan. Struktur pasar cenderung menuju pasar persaingan sempurna, akan tetapi tingkat persaingan masih rendah. Oleh karena itu maka bisnis ini memiliki aspek pasar yang sangat baik dan dapat dijangkau dan ditembus secara baik.

- Pelanggan. Dengan besarnya peluang pasar dan rendahnya persaingan menjadikan bisnis ini sangat menarik dan menjanjikan untuk meraih pelanggan seluas-luasnya.
- Pemasok. Pasokan bahan baku masih diimpor dari Jerman, Jepang, Australia, atau Belanda. Tetapi hal ini relatif mudah untuk dilakukan mengingat bahan baku tersedia cukup banyak di pasar internasional.

Variabel Internal

- Modal yang diperlukan baik untuk investasi maupun modal kerja dapat dipenuhi oleh investor perusahaan. Dibandingkan perusahaan sejenis. Perusahaan memiliki modal pada papan tengah.
- SDM. Dengan pasar SDM yang ada, perusahaan memiliki SDM yang memadai baik untuk level manajemen, staf, maupun operator.
- Kapasitas produksi. Kapasitas terpasang pabrik adalah 54 m/menit atau 3.240 m/jam. Kapasitas terpakai yang akan menghasilkan produk jadi sebesar 20 ton/shift kerja (setelah dikurangi efisiensi dan kegagalan)
- Lokasi. Pemilihan lokasi ditetapkan berdasarkan kriteria akses transportasi, keamanan, akses informasi, akses tenaga kerja, sarana dan prasarana penunjang, dll. Dengan akses tersebut diharapkan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.
- Jaringan distribusi. Dengan pengalaman yang ada di bidang distribusi produk rangka atap baja ringan terutama di daerah Jakarta dan Jawa Barat, *principle* pabrik masih berada di Jabar mendapatkan dukungan yang kuat dari sisi jaringan distribusi. Tetapi penguasaan jaringan distribusi di luar daerah tersebut masih memerlukan upaya keras untuk memulainya.
- Kekuatan harga. Harga jual akan dipatok pada harga premium, hal ini dalam rangka mempertahankan image sebagai produk yang “berkelas”.

- *Brand Image*. Pemilihan nama merek dagang telah disesuaikan untuk memiliki *brand awareness* yang positif yang dapat mendukung *brand image* produk.
- Keunggulan produk. Dengan disain profil yang optimal maka akan didapatkan kekuatan struktur yang memenuhi standar pengujian. Oleh karena itu hal ini merupakan *competitive advantage* yang dimiliki oleh produk ini.

4.7 Strategi Bersaing PT Genaba

PT Genaba sebagai salah satu distributor rangka atapbaja ringan dengan mengusung merek “ J steel “ yang diakui sebagai merek yang sudah kuat dalam produk tersebut dengan kualitas yang baik , telah membuktikan dari sisi penjualan produk atap baja ringan. Produk ”UK” adalah produk yang langsung di pasarkan oleh PT Genaba untuk wilayah Jabodetabek, hal ini sebagai perjanjian kerjasama antara *principle* (PT Jaiindo Metal Industries) dan PT Genaba selaku distributor, yang membatasi PT Genaba sendiri untuk menjual produk lain dan merek lain selain hanya profil ’UK” dan merek J-Steel.

Dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan, ada tiga pendekatan strategis generik yang secara potensial akan berhasil mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri, Pertama ; Keunggulan biaya menyeluruh (*Low Cost producer*) , Kedua; Diferensiasi dan Ketiga ;Fokus. Dalam menyikapi hal tersebut untuk melakukan strategi keunggulan biaya menyeluruh , PT Genaba melakukan portofolio dengan memasarkan produk dengan memiliki Harga yang lebih rendah tetapi dapat bersaing secara kompetitif di pasar, dengan melakukan kerjasama dengan *Producer* lain untuk mendapatkan produk profil”C”,PT Genaba mampu memasarkan dan mendapatkan hasil penjualan profil”C” ditahun 2007. Sedangkan untuk melakukan strategi generik diferensiasi , PT Genaba tetap megutamakan untuk memasarkan produk profil ”UK” yang memiliki kualitas produk yang tinggi dan memberikan pelayanan yang sangat cepat terhadap konsumen , hal ini sebagai

faktor pembeda terhadap pesaing yang lain. Dan strategi fokus masih memusatkan pada kelompok pembeli dari pemerintahan, pengembang perumahan/*Developer* dan Keluarga menengah atas tak terlepas terus mencoba untuk melakukan penetrasi pasar yang lebih luas mengingat pasar Indonesia masih begitu luas.

4.7.1. Produk Profil “UK”

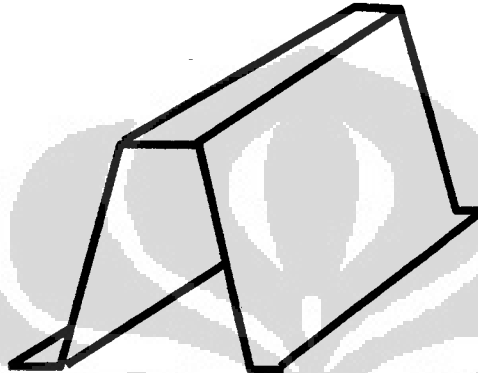
Selling point produk yang menjadi keunggulan komparatif produk dan diharapkan dapat *sustainable* dipasaran adalah sebagai berikut ;

1. Bentuk profil box yang didisain khusus sehingga memenuhi kekuatan struktur
2. Bentuk profil yang didisain khusus sehingga praktis dalam proses *assembly*
3. Anti rayap, tahan karat, dan tidak lapuk
4. Ringan, kuat dan kokoh
5. Presisi dan akurat
6. Tidak memuai dan menyusut akibat perubahan cuaca
7. Jaminan kualitas material
8. Ramah lingkungan
9. Didisain sesuai dengan kebutuhan pelanggan (*customize*)

Ke 9 item diatas memenuhi kriteria untuk Profil ‘UK’ tetapi dari sisi konsumen lebih tereduksi terhadap harga yang lebih murah, *Top of mind* konsumen masih sebatas produk yang lebih memiliki nilai ekonomis yang rendah dan manfaat yang sama , baik untuk Profil “UK” ataupun untuk Profil ‘C’ ini sama saja dari sisi kualitas baik dari merek J-steel dan lainnya, tetapi yang paling utama di benak konsumen adalah bagaimana harga ini lebih berperan dalam menarik konsumen untuk membeli produk tersebut. Untuk saat ini karena segmen pasar berubah dari yang sebelumnya kalangan menengah keatas , tetapi sekarang kalangan bawahpun lebih banyak untuk menggunakan kebutuhan rangka atap

baja ringan tersebut dan kalangan ataspun lebih memilih untuk menggunakan Profil yang lebih ekonomis dari pada Profil "UK". Hal inilah yang perlu disikapi dalam strategi bisnis PT Genaba untuk merespon keinginan pasar yang lebih luas yang tidak hanya tergantung kepada Profil "UK" saja yang terlihat sudah banyak konsumen beralih kepada Profil "C"

Gambar 4.2 Gambar Profil "UK" Yang dipasarkan GENABA



Sumber : Internal PT Genaba (2008)

4.7.2. Penjualan Produk Profil "UK" di Jabodetabek

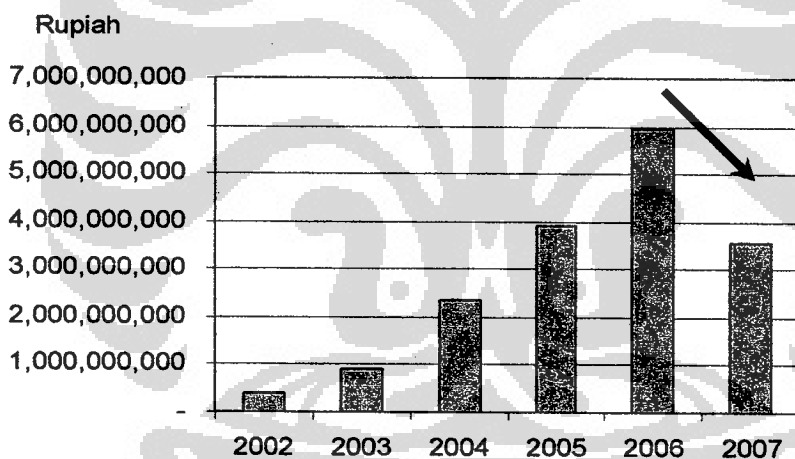
PT Genaba telah memberikan kontribusi yang sangat signifikan dalam pemasaran atap baja ringan Profil "UK" hal ini terlihat begitu besar peningkatan penjualan dari tahun ke tahun khusus untuk daerah Jabodetabek, dari tahun 2002 sebesar 386,141,000 rupiah, tahun 2003 sebesar 881,213,417 rupiah , tahun 2004 sebesar 2,333,584,607 rupiah, tahun 2005 sebesar 3,922,159,299 rupiah dan tahun 2006 sebesar 5,947,188,632 rupiah. , tetapi pada semester tahun 2007, Profil "UK" sudah mulai ditinggalkan oleh para pelanggan dan sulit untuk memasarkan profil tersebut, hal ini sangat memberatkan terhadap kondisi PT Genaba yang hanya dapat memasarkan untuk Profil "UK".

Persaingan yang meningkat, dan jenis produk merek dan profil yang bertambah di pasaran, memberikan keleluasaan terhadap konsumen untuk memilih dan nilai tawar

konsumen menjadi lebih besar. Konsumen lebih menyukai produk yang bernilai ekonomis, tidak mahal dan kualitaspun dapat setara dengan produk yang memiliki *brand* yang baik ataupun profil yang lebih kokoh, dalam hal ini profil "UK".

Produk dengan Profil "C" lebih di gemari oleh konsumen pada tahun 2007 sejalan dengan banyaknya pendatang baru baik dari produsen ataupun distributor di daerah Jabodetabek, menjadikan Profil "C" begitu banyak permintaannya dibandingkan dengan produk Profil "UK" terlihat pada Grafik 4.2 bagaimana produk Profil "UK" mengalami penurunan yang signifikan pada tahun 2007 sebesar Rp 2.4M, Hal ini adalah pukulan yang sangat berat bagi PT Genaba dan perlu adanya strategi bisnis yang cepat untuk merespon perubahan pasar.

Grafik 4.2. Penjualan Atap Baja Ringan Profil "UK" (2002-2007)



Sumber : Internal GENABA (2008)

Pada Grafik 4.2 memperlihatkan penjualan Profil "UK" sebagai produk premium yang didistribusikan oleh PT Genaba mengalami penurunan yang sangat signifikan karena konsumen sudah teredukasi dengan baik bagaimana memilih produk yang sesuai dengan nilai ekonomis. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi terhadap penurunannya produk "UK" dipasaran yang didistribusikan oleh PT Genaba sebagai merek tunggal yang

memiliki harga yang premium yaitu adanya produk lain yang lebih generik sudah banyak terdapat dipasaran dan pasar telah tereduksi dengan baik atas manfaatnya penggunaan atap baja ringan, dimana sebelumnya hanya kalangan segment menengah keatas, sekarang sampai pada segment yang terendah di kelas ekonomi pun telah menggunakan atap baja ringan dalam pemenuhan kebutuhan perumahan mereka.

4.7.3. Portofolio produk Profil "C" dan Alumunium

Saat ini PT Genaba hanya memasarkan produk atap baja ringan profil "UK" saja dengan memiliki beberapa varian atau substitusi produk dari profil "UK" tersebut antara lain; GA (Galvanised), ZA (Zinalume), dan ZAM . GA (Galvanized) adalah rangka atap dengan bahan dasar baja ringan yang dilapisi dengan alumunium sebesar +0.2% dan direndam dalam larutan +99% Zinc, ZA adalah rangka atap dengan bahan dasar baja ringan yang dilapisi 55% Alumunium, 1.5% silikon dan 43.5% Zinc alloy, dan ZAM adalah rangka atap baja ringan dengan bahan dasar baja ringan dengan komposisi 6% alumunium, 3% magnesium dan Zinc Alloy. Dari ketiga jenis type ZAM memiliki ketahanan terhadap karat yang paling baik dibandingkan dengan varian yang lainnya.

Untuk Produk substitusi lain , kita mengenal adanya rangka atap dengan berbahan baku dasar seluruhnya Alumunium , tetapi pada perkembangannya produk ini dirasakan sangat mahal walaupun secara ketahanan lebih baik terhadap karat.Berdasarkan pengalaman yang ditemukan dari pemakai produk substitusi ini dan juga direksi PT Genaba bahwa untuk bahan dasar baja ringan lebih kokoh , flexible dan tidak lentur, sedangkan Alumunium memiliki ketahanan yang kurang baik khususnya untuk bangunan yang memiliki penampang yang panjang (> 6meter). Dan berdasarkan kondisi dilapangan, konsumen lebih menyukai bahan dasar baja ringan disamping harga yang lebih murah dan mudah untuk di peroleh untuk saat ini. Hal inilah yang menjadi alasan mengapa Direksi

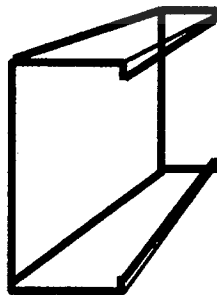
PT Genaba tidak memasarkan produk atap dengan berbahan baku alumunium sebagai substitusi produk selain profil "C".

Penjualan Profil "UK" yang menurun pada tahun 2007 sangat signifikan seperti pada Grafik 4.2 , yang disebabkan karena faktor eksternal yang cepat mengalami perubahan, dimana konsumen menginginkan profil yang lebih ekonomis dibandingkan Profil "UK" yang dikategorikan sebagai produk premium, menjadikan PT Genaba harus melakukan strategi bisnis untuk mempertahankan profitabilitas perusahaan dan *sustainable* perusahaan.

Dalam mempertahankan *sustainable* perusahaan, PT Genaba harus merespon keinginan konsumen , produk apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh konsumen sekarang ini. Kondisi yang terus menurun dalam memasarkan produk "UK" mengharuskan PT Genaba melakukan portofolio produk terhadap Profil "C", dengan mendirikan entitas perusahaan yang baru dengan nama CV Graha Bangun Sarana untuk melakukan penjualan Profil "C" dari *principle* yang berbeda dengan memanfaatkan home industri dalam membuat produk Profil "C".

Perbedaan mendasar dari Profil "C" dan Profil "UK" adalah dari kuantitas material yang digunakan, Profil "UK" lebih banyak digunakan dibandingkan Profil "C", hal inilah yang menjadikan Profil "UK" menjadi premium dan campuran dalam pelapisan bahan dasar baja ringannya.

Gambar 4.3 Gambar Profil "C" Atap Baja Ringan



Sumber : Internal PT Genaba (2008)

Pada tahun 2007, PT Genaba mencatat penjualan untuk Profil 'C' sebesar 1,003 Juta di daerah Jabodetabek dan penjualan nasional di provinsi Banten, Jawa tengah, sebesar 2,000 Juta rupiah, dan penjualan di daerah provinsi Jabar sebesar 792 Juta. Penjualan yang telah dilakukan dengan menggunakan entitas baru dengan mendirikan entitas yang baru untuk merespons pasar diluar Jabodetabek, seperti yang terlihat pada Grafik 4.3

Grafik 4.3 Penjualan Profil "C" dan "UK" Tahun 2007 (Juta)



Sumber : Internal PT Genaba (2008)

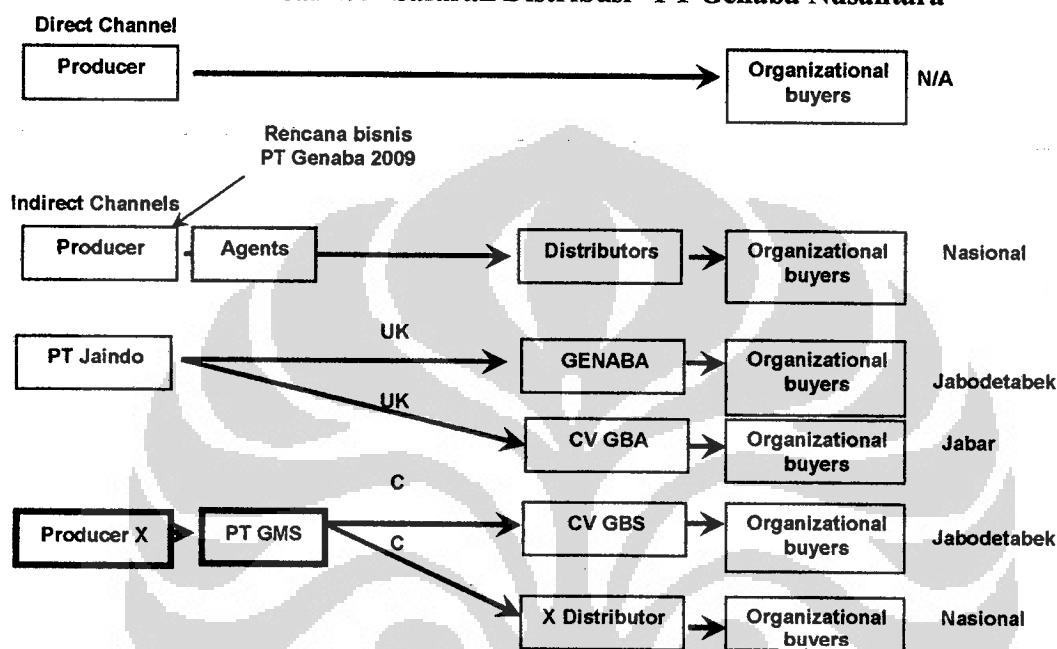
Untuk sasaran tahun berikutnya , PT Genaba akan lebih memfokuskan terhadap Profil "C" yang lebih banyak diserap oleh pasar tapi tetap mempertahankan Profil "UK" untuk mempertimbangkan segmen pasar yang lebih mengutamakan kualitas dan *brand*, dan lebih memberikan margin yang lebih baik dibandingkan Profil "UK".

4.7.4. Saluran Distribusi

Salah satu strategi yang dilakukan oleh PT Genaba adalah memperbaiki saluran distribusinya untuk memasarkan produk baik Profil "UK" atau "C". Seiring dengan

permintaan konsumen yang meningkat terhadap Profil "C" dan permintaan pasar yang lebih luas tidak hanya terbatas di daerah Jabodetabek saja, menjadikan PT Genaba melakukan beberapa langkah dalam melakukan saluran distribusi, dengan melibatkan entitas perusahaan yang baru seperti terlihat pada Gambar 4.4

Gambar 4.4 Saluran Distribusi PT Genaba Nusantara



Dari Gambar 4.4 di atas memperlihatkan bahwa, untuk merespon perubahan penurunan penjualan Profil "UK" maka PT Genaba mendirikan CV GBA dengan tujuan untuk mengambil pangsa pasar yang lebih luas khususnya diluar Jabodetabek (JABAR) dalam memasarkan produk "UK", Hal lain karena PT Genaba tidak dapat memasarkan Profil "UK" di daerah JABAR karena terikat perjanjian yang mengharuskan distribusi produk yang berasal dari PT Jaiindo hanya berdasarkan wilayah per wilayah.

Sedangkan untuk merespon permintaan konsumen yang tinggi terhadap Profil "C" maka PT Genaba mendirikan perusahaan yang baru dengan nama CV GBS sebagai distributor untuk memasarkan produk "C", dan mendirikan CV GMS sebagai agent untuk mendistribusikan produk Profil "C" untuk wilayah nasional dan Jabodetabek.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari karya akhir ini didapatkan kesimpulan terhadap pokok permasalahan yang dikemukakan pada Bab I, yaitu :

1. Perubahan lingkungan eksternal mempengaruhi penjualan rangka atap baja ringan, pengaruh ini terutama terlihat dari penurunan penjualan rangka atap baja ringan oleh PT Genaba di tahun 2007 sebesar Rp 3,548,000,000 dibandingkan tahun 2006 sebesar Rp 5,947,000,000. untuk profil Type "UK".
2. Perubahan lingkungan yang berpengaruh terhadap penjualan rangka atap baja antara lain : Daya beli masyarakat yang meningkat, Kebutuhan perumahan yang meningkat dari tahun ke tahun yang didukung dengan turunnya tingkat suku bunga KPR dan kredit properti lainnya, Sosial budaya masyarakat Indonesia terhadap rangka atap baja ringan sudah meningkat dan pentingnya transfer bahan baku dari kayu sebagai sumber daya alam terbatas kepada rangka atap baja ringan.
3. Meningkatnya proyeksi kebutuhan Perumahan, Proyeksi pembangunan perumahan di Indonesia dan proyeksi potensi pasar atap baja ringan sebagai salah satu faktor eksternal menjadikan peningkatan persaingan di produsen atap baja ringan dan peningkatan jumlah distributor yang tersebar di Jabodetabek.
4. Tahun 2000, perkembangan kredit properti sebesar Rp. 27,714 M, tahun 2001 sebesar Rp.32,049 M, tahun 2002 sebesar Rp.35,000M, tahun 2003 sebesar Rp.46,986M dan Tahun 2004 sebesar Rp.67,287M, Dari tahun 2000 adanya pertumbuhan kredit properti sebesar 8.2%, tahun 2001 sebesar 15.6%, tahun 2002 sebesar 9.2%, tahun 2003 sebesar 34.2% dan meningkat tajam untuk perkembangan tahun 2004 sebesar 43.2%,

Hal ini mengindikasikan bahwa prospek perkembangan properti di Indonesia sangat baik.

5. Ada beberapa hal yang membedakan antara penggunaan atap baja ringan dan kayu ,yang menjadikan atap baja ringan memiliki keunggulan yang lebih dibandingkan kayu sebagai berikut ; Anti rayap, anti karat, dan tidak lapuk dalam jangka panjang; Ringan, kuat, dan kokoh; Kepresisian yang tinggi dan akurat;Tidak mudah terbakar; Tidak memuai atau menyusut akibat perubahan cuaca; Jaminan kualitas yang merata (*uniform quality*); dan Ramah lingkungan (*Recyclable Material*).
6. Profil "UK" sebagai produk rangka atap baja ringan yang di distribusikan oleh PT Genaba sebagai distibutor resmi dari produsen PT jaindo metal Industries , mengalami penurunan yang sangat signifikan di tahun 2007 dikarenakan produk dengan profil tersebut sulit di serap pasar dikarenakan harga yang sangat mahal/ dibandingkan dengan produk lain seperti profil"C" dengan harga yang lebih ekonomis dan banyak di serap oleh pasar di tahun 2007.
7. Keunggulan kompetitif yang di miliki oleh PT Genaba adalah memasarkan produk yang memiliki kualitas lebih baik, Dimensi yang lebih akurat dan presisi yang lebih baik, ketahanan yang lebih kuat, Pelayanan yang cepat dalam pemasangan, serta pelayanan purna jual yang baik untuk menjaga loyalitas terhadap pelanggannya yang dibuktikan dengan adanya order yang berulang dari konsumennya seperti Proyek MABES AL atau Komplek DPR-RI.
8. Keunggulan kompetitif lain yang dimiliki oleh PT Genaba adalah memiliki sumber daya manusia yang baik, yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidangnya baik secara teknik ataupun secara pemasaran.
9. Salah satu faktor yang mempengaruhi strategi bisnis yang tidak bisa dilakukan PT Genaba adalah keterikatan perjanjiannya dengan produsen PT Jaindo Metal Industries

sebagai principle produsen atap baja ringan yang hanya menjual produk dengan profil "UK" dan tidak dapat menjual profil yang lainnya seperti "C" dimana permintaan pasar sangat besar terhadap profil tersebut dibandingkan profil "UK".

10. Dalam mempertahankan kelangsunagn hidup PT Genaba dalam merespon perubahan pasar ini dan terlepas dari keterikatan dengan principle PT Jaindo Metal Industries , PT Genaba melakukan strategi *Vertikal Integration* dengan mendirikan perusahaan yang baru sebagai *Agents* dan sebagai Distributor dengan mendistribusikan Profil"C" dengan entitas yang baru dan *principle* produsen lain . Dan melakukan penetrasi pasar bukan hanya untuk daerah Jabodetabek saja tapi lebih luas menjadi skala Nasional.
11. Berdasarkan hasil analisis SWOT dengan menggunakan matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) menerangkan bahwa faktor eksternal kunci untuk demografi dan kebijakan sector properti merupakan peluang faktor eksternal yang memiliki nilai tertimbang tertinggi sebesar 0.40 dan 0.80 dan sangat memberikan pertimbangan terhadap manajemen dalam mengambil keputusan strategisnya.
12. Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) menyebutkan Total Nilai Tertimbang sebesar 2.50 ini berarti bahwa perusahaan merespons rata-rata /sedang terhadap peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya khususnya terhadap peluang dan ancaman yang menjadi kunci faktor dalam analisis Faktor Eksternal.
13. Matrik Evaluasi Faktor Internal (EFI) menunjukkan ada beberapa faktor yang memiliki bobot terbesar sebagai kekuatan internal yaitu ; PT Genaba memiliki SDM yang baik dan memasarkan produk dengan kualitas yang baik dan memiliki merek yang sudah terkenal. Total rata-rata nilai tertimbang sebesar 2.90 yakni lebih dari 2.5 mengindikasikan posisi internal PT Genaba sudah kuat.
14. Dengan peluang pangsa pasar (*market share*) yang kosong 75% – 85%, maka diperlukan strategi industri yang tepat yakni dalam 5 tahun mendatang produk rangka

atap baja ringan dapat berkembang untuk PT Genaba di luar Jawa dan tidak hanya terfokus terhadap pasar di Jabodetabek saja, dengan menambah keunggulan kompetitif lainnya seperti penerapan Quality Manajemen System.

15. Dengan meningkatnya kebutuhan akan properti di Indonesia, mengindikasikan secara makro bahwa tingkat kebutuhan akan perumahan masyarakat yang meningkat, daya beli masyarakat meningkat dan didukung oleh peningkatan permintaan perumahan yang terus meningkat, serta adanya edukasi yang lebih baik akan pentingnya penggunaan Atap Baja ringan dibandingkan penggunaan bahan baku kayu. Dengan pasokan pasar dari produsen yang sudah ada sebesar 1.950 ton/bulan atau 23.400 dan ton/tahun dan akan terus bertambah, memberikan peluang yang besar bagi PT Genaba untuk cepat merespon perubahan tersebut dan melakukan strategi generik (Diferensiasi, Biaya secara menyeluruh, dan Fokus).
16. Untuk saat ini kapasitas yang dapat dipenuhi dari kebutuhan rangka atap baja ringan sebanyak 1,950 Ton/Bulan atau 23,400 ton /tahun dari keseluruhan produsen rangka atap baja ringan, hal ini didukung oleh pertumbuhan kebutuhan perumahan di Indonesia yang terus meningkat. Total kebutuhan rumah tahun 2001 sebesar 723,903 unit, tahun 2002 sebesar 722,205 unit, tahun 2003 sebesar 735,464 unit, dan tahun 2004 sebesar 749,036 unit, jika dilihat dari kenaikan dari tahun 2001 sampai 2004 ada rata-rata kebutuhan perumahan sebesar 732,617 unit per tahunnya, ditambah akan kebutuhan pasca Tsunami di Provinsi Aceh. Masih sedikitnya produsen dan persaingan dari produksi Rangka Atap Baja Ringan, memberikan peluang kepada pendatang baru untuk mencoba mendirikan pabrik yang sama, untuk mencari ceruk pasar yang masih terus meningkat, khususnya di Indonesia.
17. Dikarenakan Segmen pasar PT Genaba di dalam memasarkan rangka atap baja ringan ini adalah kalangan menengah ke atas, Pengembang perumahan dan perusahaan yang

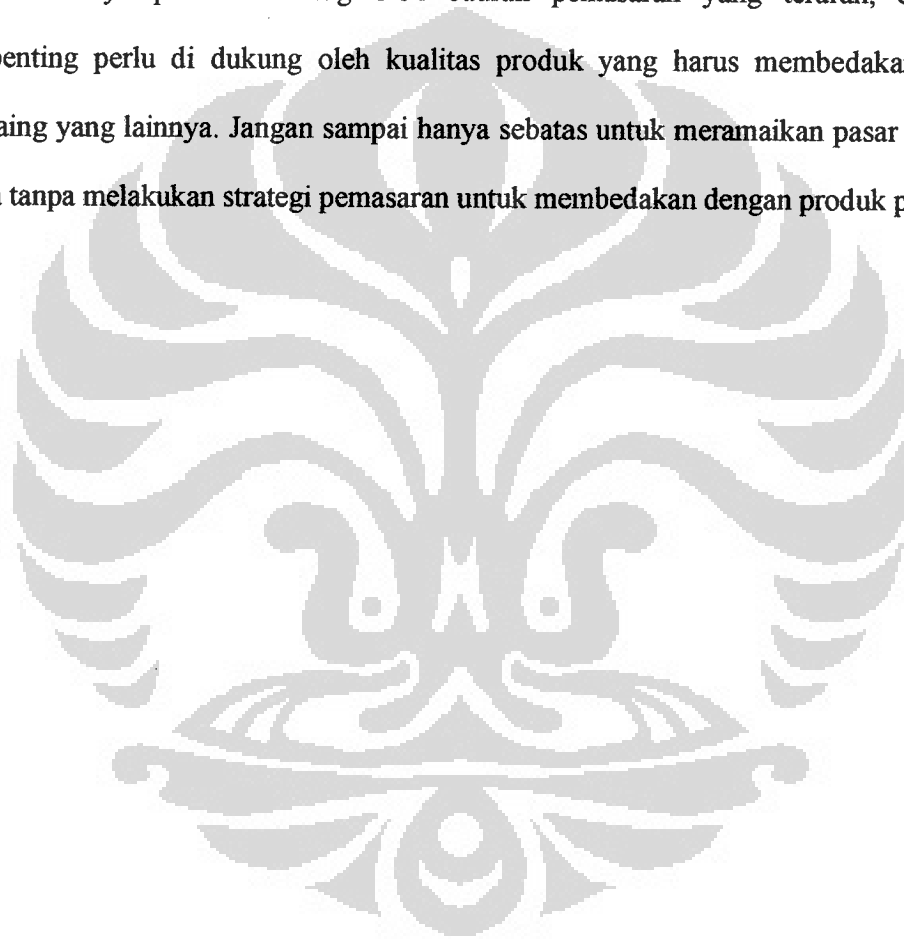
tidak terbatas pada wilayah Jabodetabek. Serta adanya peluang bahwa untuk Indonesia Bagian Barat, daerah-daerah di Pulau Jawa dan Sumatra adalah segmen pasar potensial. Atau kawasan Indonesia Tengah, daerah-daerah di Kalimantan , terutama Kalimantan Barat, Selatan, dan Timur , Bali, dan Nusa Tenggara . Serta Kawasan Indonesia Timur yang belum tersentuh pasar ini menjadikan daerah tersebut sebagai daerah yang sangat potensial untuk memasarkan produk atap baja ringan di masa yang akan datang.

5.2 Saran

1. Untuk saat ini staff ahli manajerial memiliki kompetensi yang baik, hal ini dapat di lihat dari tingkat pendidikan rata-rata S-1 yang didapat serta pengalaman, tetapi masih kurangnya untuk peningkatan sumber daya teknisi yang ada di lapangan, di harapkan dapat dipertimbangkan memberikan pelatihan untuk meningkatkan *skill* teknisi di lapangan.
2. Saat ini , alokasi Sumber Daya Manusia untuk menjalankan Perusahaan baru, di berdayakan dari SDM PT Genaba Nusantara, diharapkan Direksi memikirkan alokasi mengenai sumber daya manusia yang tepat guna.
3. Saran untuk bagian Marketing
Lebih ditingkatkan kembali mengenai bauran marketing , terlihat masih mengandalkan dari *principle* dalam hal ini PT Jaindo Metal Industries , di harapkan lebih aktif dan lebih meningkatkan terhadap peran pemasaran B2B.
4. Di harapkan dapat memperbaiki Management System perusahaan dengan penerapan ISO 9001:2000 dan SMK3 mengenai keselamatan kerja di lapangan untuk dapat meningkatkan keunggulan yang lainnya

5. Visi perusahaan " Membangun Kualitas Hidup Lebih Baik Dengan Menjadi Perusahaan Baja Kelas Dunia" belum dijabarkan di dalam Misi Perusahaanan secara jelas dan kongkrit , kapan time frame Perusahaan Baja kelas dunia akan dicapai dan misi-misi apa yang harus dilakukan, Misi-misi yang sekarang belum mencerminkan secara kongkrit terhadap Visi tersebut. Misalnya dapat ditambahkan ; Pencapaian Menjadi Perusahaan Baja Kelas Dunia dalam kurun waktu 5 Tahun dengan menjadi produsen baja untuk memproduksi Atap Rangka Baja sebagai langkah kongkrit untuk menguasai pemasok profil "UK" dan "C" pada skala Nasional.; Menghasilkan produk dengan kualitas tinggi ,pelayanan yang cepat,dan harga yang kompetitif sesuai dengan keinginan pelanggan.; Melakukan perbaikan secara berkesinambungan dan merespons secara cepat terhadap keinginan pelanggan serta melakukan inovasi yang tepat guna dalam menghasilkan kualitas produk yang lebih baik.
6. Dengan adanya peningkatan kebutuhan akan properti di Indonesia,mengindikasikan secara makro bahwa tingkat kebutuhan akan perumahan masyarakat yang meningkat, daya beli masyarakat meningkat dan didukung oleh peningkatan permintaan perumahan yang terus meningkat , serta adanya edukasi yang lebih baik akan pentingnya penggunaan Atap Baja ringan dibandingkan penggunaan bahan baku kayu .Dengan pasokan pasar dari produsen yang sudah ada sebesar 1.950 ton/bulan atau 23.400 ton/tahun, dan diperkirakan akan terus bertambah maka perlu di persiapkan perencanaan yang terarah dengan melibatkan seluruh direksi dan manager terkait dalam mengambil langkah kongkret yang dijabarkan di dalam Master Plan Activity dan di review pencapaian kegiatan setiap bulan , Hal ini untuk mengetahui kekurangan dan hasil yang telah dan akan di capai.
7. Pada Tahun 2007 produk dengan Profil "C" lebih di gemari oleh konsumen ,sejalan dengan banyaknya pendatang baru baik dari produsen ataupun distributor di daerah

Jabodetabek, menjadikan Profil "C" begitu banyak permintaannya dibandingkan dengan produk Profil "UK" , dan bagaimana produk Profil "UK" mengalami penurunan yang signifikan pada tahun 2007 sebesar Rp 2.4M, Hal ini adalah pukulan yang sangat berat bagi PT Genaba dan perlu adanya strategi bisnis yang cepat untuk merespon perubahan pasar. Sejalan dengan hal ini PT Genaba telah melakukan strategi generik dengan mengeluarkan produk portofolio profil "C", tapi di dalam perkenalannya perlu didukung oleh bauran pemasaran yang terarah, dan yang terpenting perlu di dukung oleh kualitas produk yang harus membedakan dengan pesaing yang lainnya. Jangan sampai hanya sebatas untuk meramaikan pasar profil "C" saja tanpa melakukan strategi pemasaran untuk membedakan dengan produk pesaing.



DAFTAR PUSTAKA

Barney, Jay B and Hesterly, Williams S., (2006), *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Cases*, Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Prentice Hall.

Budi Santosa, *Economic Review Jurnal*, No 199, Maret 2005.

Cravens, David W and Piercy, Nigel F., (2006), *Strategic Marketing*, New York : McGraw Hill.

David, Fred R., (2006), *Manajemen Strategis Konsep*, Jakarta : Salemba Empat
Porter, M., (1996), *What Strategy ?*, Harvard Business Review, November-December

De Kluyver, Cornelis A dan Pearce II, John A., (2006), *Strategy : A View From The Top*, Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Prentice Hall.

Goold, M et al., (1998), *Corporate Strategy and Parenting Theory. Long Range Planning*, Vol 31, No2. Pada Segal-Horn, S : *The Strategy Reader*. Edisi ke-2, Maden, MA : Blackwell Publishing

Hitt, Michael A et al., (2007), *Management of Strategy Concepts and Cases*, USA : Thomson South Western.

Jan Hoesada, *Jurnal Proyeksi Kondisi Dunia Dan Indonesia 2007*

Lambin, Jeans-Jacques., (2007), *Market-Driven Management Strategic and Operational Marketing*, New York : Palgrave Macmillan

Porter, M., (2002), *Strategi Bersaing : Teknik menganalisis Industri dan Pesaing*, Tangerang : Kharisma Pub.group.

Watanabe, Ryoichi., (2001), *Supply Chain Management Konsep dan Teknologi*, *Majalah Usahawan* No 02 tahun XXX Februari 2001, Jakarta.

Wheelen, Thomas L and Hunger, J. David., (2008), *Strategic Management and Business Policy*, Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Prentice Hall.

Trihatma K Haliman , *The Rising Star di Bisnis Properti*, *Majalah Investor* edisi 111, Tanggal 19 Oktober – 8 November 2004, Jakarta.

Capricorn Indonesia Consultant, Inc /CIC No 348, Tanggal 16 Agustus 2004” *Kapitalisasi Bisnis Properti 2004 Bisa Mencapai 63.5 Triliun*” Jakarta.



PT. GENABA NUSANTARA

LIGHT STEEL FRAME SPECIALIST

Jl. Taman Malaka Selatan Blok B3 No. 7A Duren Sawit, Jakarta 13450
Tlp. 021 - 70787572 / 021-86901921 Fax. 021 - 86901921
email : marketing@genaba.com Web: www.genaba.com

Jakarta, 15 Oktober 2007

Nomor : 03/DIR/GNB/X/2007
Lamp : n/a
Hal : Izin Pengambilan Data dan Wawancara

Kepada Yth
Sekretaris Program Fakultas Ekonomi
Magister Manajemen Universitas Indonesia
Kampus Salemba UI , Jakarta

Dengan Hormat.


Menanggapi Surat Saudara No 1203/AKD/MM/IX-2007, tertanggal 13 September 2007, perihal permohonan izin pengambilan data dan wawancara guna penulisan tesis dengan topik " STRATEGI BISNIS PADA DISTRIBUSI PENJUALAN RANGKA BAJA RINGAN DALAM MERESPON TERHADAP PERUBAHAN PERMINTAAN PASAR" atas nama SUKMA NUGRAHA (NPM : 0606147-951) pada prinsipnya dapat kami terima dan dilaksanakan.

Teknik pelaksanaan akan dikoordinasikan dengan divisi terkait di PT Genaba Nusantara. Dan diharapkan hasil penelitian dapat diinformasikan sebagai bahan masukan bagi PT Genaba Nusantara.

Sedangkan hal yang berkaitan dengan wawancara mendalam mengenai strategi bisnis perusahaan dan kebijakan perusahaan akan di atur dan disesuaikan dengan jadwal direksi dan manager terkait.

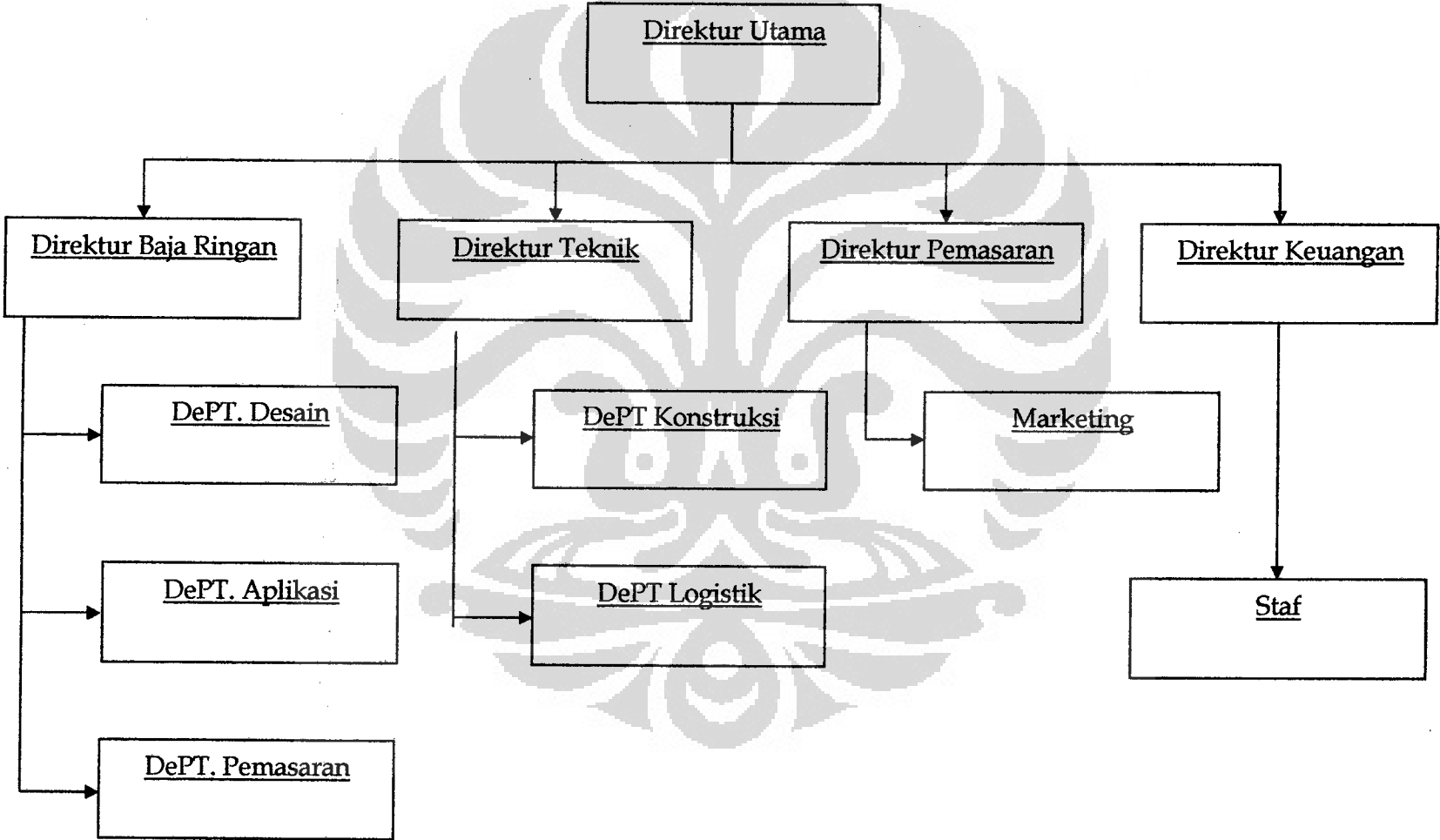
Demikian harap maklum, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami
Direksi
PT Genaba Nusantara


Syahril Sunarya
Direktur Utama

Tembusan :
1. Divisi Baja Ringan
2. Divisi Pemasaran
3. Arsip

Lampiran. 2
STRUKTUR ORGANISASI PT GENABA NUSANTARA



Lampiran . 3

CONTOH DAFTAR PENGALAMAN PERUSAHAAN dan PELANGGAN

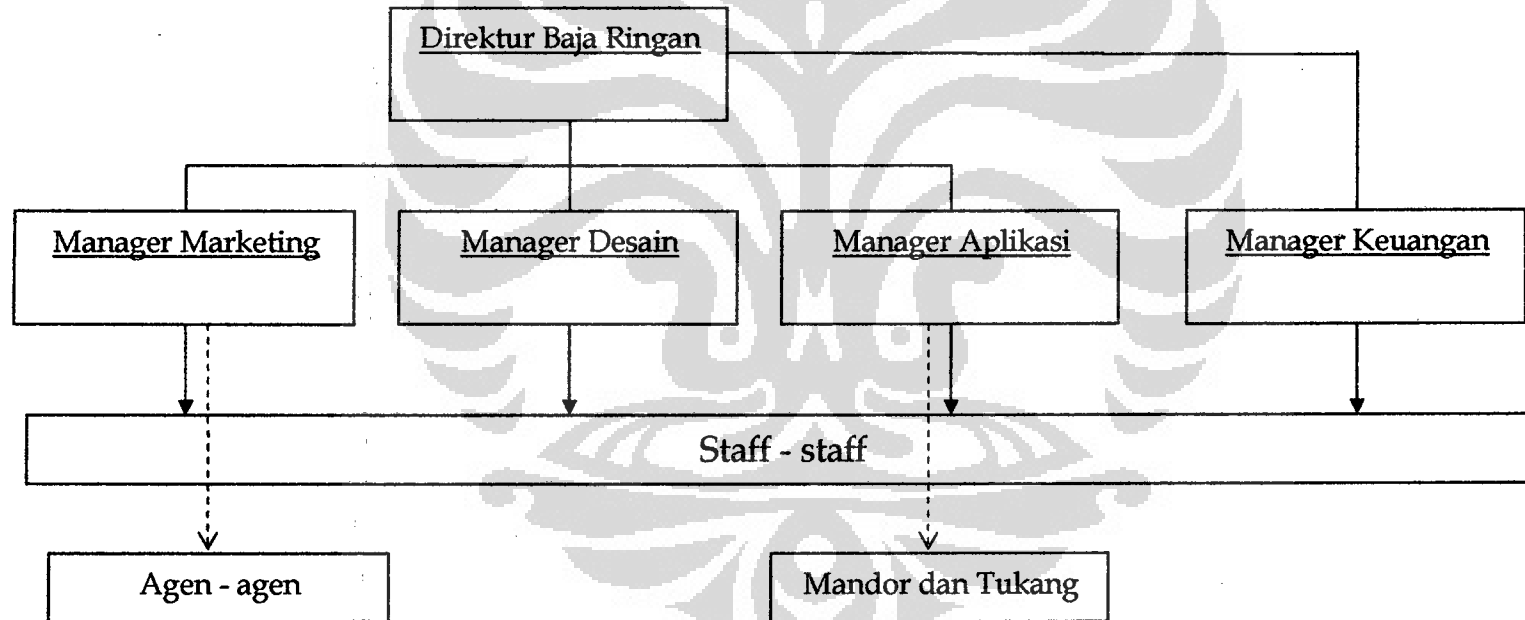
No	Nama Proyek	Pemberi Tugas	Nilai	Lokasi	Tahun
Konstruksi					
01	Kampus STIE Muhammadiyah	Yayasan STIE Muhammadiyah	Rp 875.000.000	Jakarta	2004
02	Perumahan Depok	Swasta Individu	Rp 270.000.000	Jakarta	2004
03	Perumahan Bekasi	Swasta Individu	Rp 250.000.000	Jakarta	2004
04	Perumahan	PT Inti Karsa Daksa	Rp 129.900.000	Depok	2003

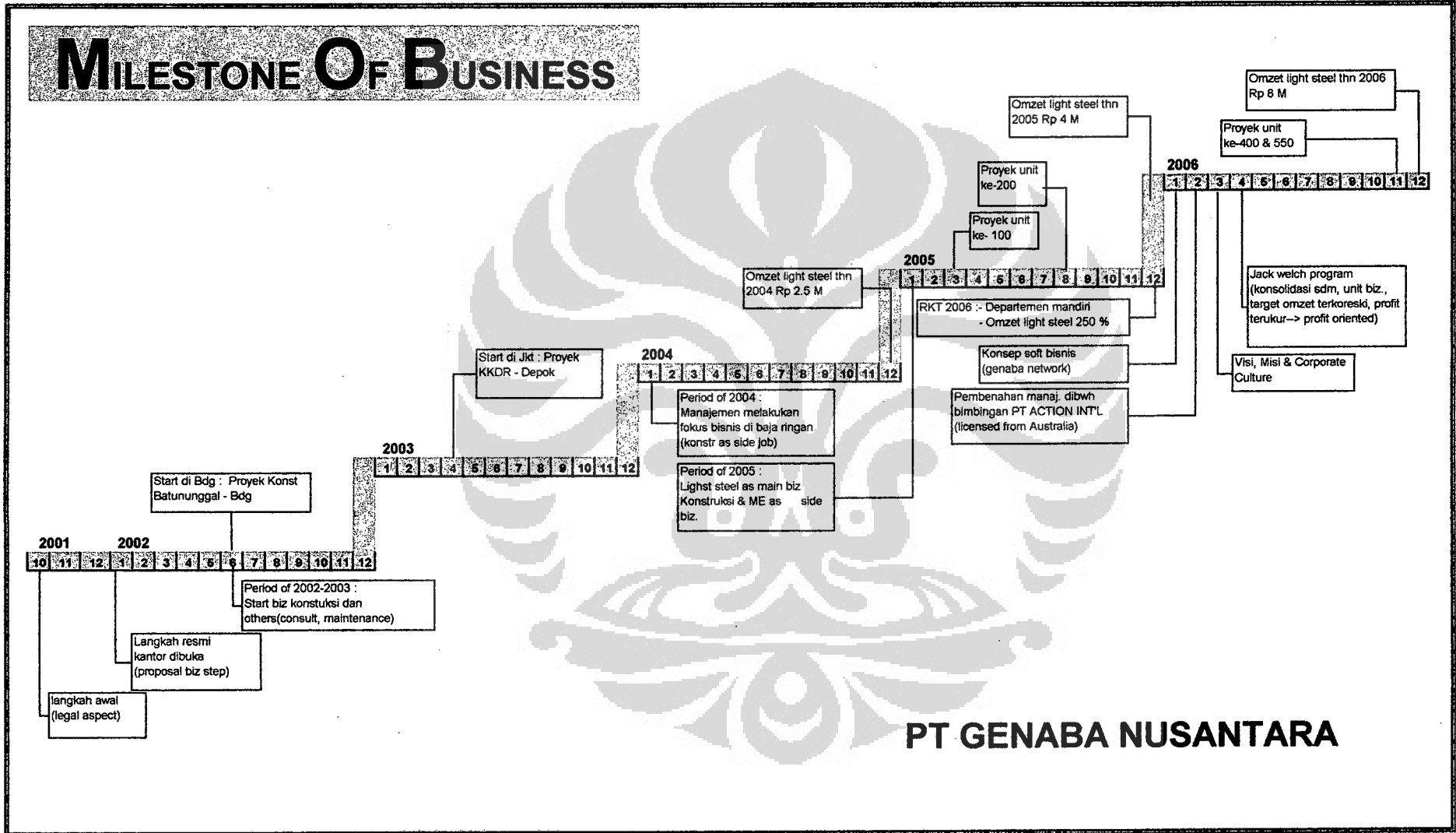
Lampiran 4**TENAGA AHLI PT GENABA NUSANTARA**

No	Nama Tenaga Ahli	Keahlian	Pendidikan	Pengalaman (Tahun)
1	Sabari, ST	Struktur	S-1	5
2	Yuhanas, ST, MT	Struktur	S-2	5
3	Syahril Sunarya, ST	Geoteknik	S-1	5
4	Ardianto Saputro ST, MT	Geoteknik	S-2	5
5	Ir. Adisurjo, MSc	Geoteknik	S-2	13
6	Warsono, BE	Sipil	D3	20
7	Andi Yulianto, ST	Sipil	S-1	4
8	Andreas AN	Sipil	S-1	3
9	M Arief Wibowo	Drafter	STM	3
10	Lala Wilaga	Marketing	D1	3
11	Wahyuman Iwan, ST	Marketing	S-1	4
12	Kelly, ST	Arsitektur	S-1	4
13	Tarja Supriyanto, SE	Ekonomi	S-1	5
14	Dyah	Akunting	D3	2
15	Bram Handoko, SE	Finance	S-1	2
16	Fahrudin	STM	STM	1
17	Eli Yuliani	Administrasi	D3	3
18	Aji Hantoro	Marketing	S-1	3
19	Arobby	Marketing	SMA	3

Lampiran . 5

Struktur Organisasi Departemen Baja Ringan





Lampiran. 7

PEDOMAN WAWANCARA

(Direksi PT Genaba Nusantara)

Pertanyaan mengenai VISI dan MISI Perusahaan

1. Bisa diceritakan kepada kami mengenai sejarah berdirinya perusahaan PT Genaba Nusantara ini ?
2. Bisa diceritakan kepada kami mengenai VISI dan MISI perusahaan saat ini ?
3. Bagaimana anda menjabarkan VISI dan MISI ini terhadap kerangka kerja perusahaan untuk satu tahun kedepan ?
4. Bagaimana pencapaian setiap tahun terhadap misi yang anda lakukan ini di komunikasikan kepada seluruh karyawan yang anda pimpin ?

Pengaruh Perubahan eksternal

5. Sesuai catatan penjualan dari divisi marketing , penjualan tahun 2002 sampai tahun 2006 mengalami peningkatan yang signifikan terhadap penjualan rangka atap baja ringan , sejauh ini dari pencapaian tersebut apa yang sudah anda lakukan ?
6. Menurut anda , apa yang menjadi faktor-faktor peningkatan penjualan yang terjadi dari tahun 2002 sampai 2006 ?
7. Menurut anda , apa yang menjadi keunggulan perusahaan anda dibandingkan dengan perusahaan lain dalam memperoleh peningkatan yang signifikan dari tahun 2002-2006 untuk profil produk "UK" ?
8. Bagaimana menurut anda perbandingan antara keinginan konsumen terhadap penggunaan bahan baku kayu dan bahan baku baja ringan sebagai atap bangunan untuk saat ini ?

9. Faktor-faktor apa saja yang menurut anda sangat penting yang perlu diperhatikan dalam melakukan bisnis penjualan atap baja ringan ?
10. Menurut anda seberapa penting perubahan eksternal dan internal yang terjadi dalam mempengaruhi penjualan atap baja ringan atau strategi bisnis yang akan dilakukan ?

Penjualan Profil "UK" Menurun Tahun 2007

11. Faktor apa yang sangat mempengaruhi terhadap penurunan penjualan rangka atap baja tahun 2007 yang sangat besar dibanding tahun sebelumnya ?
12. Langkah-langkah apa yang anda lakukan dalam meresponse penurunan penjualan ini ?
13. Apa yang menjadi kekurangan dari strategi bisnis yang anda lakukan dari penjualan tahun 2007 yang mengalami penurunan sangat signifikan ini ?
14. Menurut anda adakah pengaruh pemain baru pada tahun 2007 ini ?

Perjanjian dengan PT Jaindo Metal Industries

15. Bagaimana menurut anda isi perjanjian kerjasama antara PT Genaba dengan PT Jaindo Metal Industries dalam penjualan profil "UK" ?
16. Apa yang telah anda lakukan atau strategi apa yang anda telah lakukan untuk membatasi ruang gerak anda dalam melakukan pemasaran dan strategi bisnis lain untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan ?
17. Adakah usulan yang telah anda berikan kepada PT Jaindo untuk mencoba melakukan penetrasi produk atau lainnya ?

Pengembangan sumber daya manusia

18. Bagaimana menurut anda mengenai kompetensi sumber daya manusia dalam bisnis rangka atap baja ringan ini ?

19. Pelatihan apa saja yang sudah anda berikan terhadap karyawan saudara, baik ditingkat manajer atau ditingkat bawah operator ?
20. Bagaimana anda memastikan bahwa karyawan anda *capable* dalam melakukan tugasnya sesuai dengan harapan konsumen ?
21. Budaya kerja seperti apa yang anda terapkan pada organisasi dalam mempertahankan potensi sumberdaya manusia yang anda miliki dan menjaga kompetensi ini ?
22. Menurut anda bagaimana sumber daya manusia yang anda miliki lebih baik dibandingkan dengan pesaing yang lainnya ?
23. Dapakah anda ceritakan, bahwa sumber daya manusia anda sebagai salah satu keunggulan kompetitif organisasi yang berbeda dengan pesaing lainnya ?

Strategi bisnis lainnya .

24. Bagaimana anda melakukan strategi bisnis untuk merespons potensi pasar yang masih besar diluar area Jabodetabek ?
25. Bagaimana anda dalam menyikapi penjualan profil "C" lebih baik dibandingkan dengan profil "UK" didaerah Jabodetabek dan diluar jabodetabek ?
26. Strategi bisnis apa yang akan anda lakukan untuk meresponse pasar di luar Jawa ?