

UNIVERSITAS INDONESIA

BUSINESS PLAN
PERTAMBANGAN PASIR PT.XYZ
TINJAUAN DAN ANALISIS OPERASIONAL

TESIS

MICHAEL JEFFREY CHRISTIANTO
0806433243

FAKULTAS EKONOMI
MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JULI 2010



UNIVERSITAS INDONESIA

BUSINESS PLAN
PERTAMBANGAN PASIR PT.XYZ
TINJAUAN DAN ANALISIS OPERASIONAL

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

MICHAEL JEFFREY CHRISTIANTO
0806433243

FAKULTAS EKONOMI
MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JULI 2010

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk,
telah saya nyatakan dengan benar**

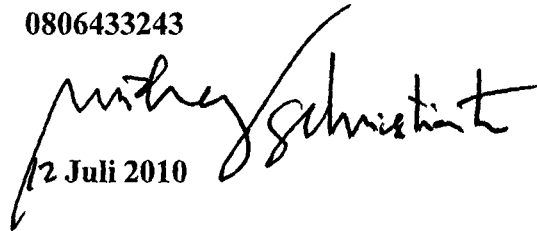
Nama : Michael Jeffrey Christianto

NPM : 0806433243

Tanda Tangan :

Tanggal :

12 Juli 2010



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Michael Jeffrey Christianto
NPM : 0806433243
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : *Business Plan* Tambang Pasir PT. XYZ. Tinjauan dan Analisis Operasional

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Jeddy Januardi, MSc


(.....)

Penguji : Dr. Mohammad Hamsal


(.....)

Penguji : Muslim E Harahap, MSIE, MBA


(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 12 Juli 2010

KATA PENGANTAR

Sukacita yang mendalam atas terselesaikannya tulisan ini dalam rangka memperoleh gelar Magister Manajemen, oleh karenanya pertama-tama puji syukur yang sebesar-besarnya saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa.

Business plan ini menggambarkan mengenai hal-hal yang perlu diperhatikan dalam membuka dan menjalankan usaha tambang pasir. Pada karya tulis ini, Tinjauan dan Analisis Operasional merupakan satu kesatuan dengan karya tulis lainnya yaitu Tinjauan dan Analisis Pemasaran dan Sumber Daya Manusia, serta Tinjauan dan Analisis Keuangan, yang ditulis oleh Juan Sumando Nababan dan Yudha Aldila. Sehingga terdapat kemiripan dalam beberapa bab, karena memang apabila ketiga karya tulis ini digabungkan, maka akan membentuk suatu rencana usaha yang komprehensif yang didalamnya membahas seluruh fungsi-fungsi perusahaan.

Dengan adanya tulisan ini, penulis berharap dapat memberikan informasi mengenai pengelolaan tambang pasir, karena penulis belum menemukan buku yang memberikan informasi mengenai pengelolaan tambang pasir. Semoga tulisan ini dapat berguna bagi para akademisi dan masyarakat luas. Penulis sadar masih banyak kekurangan yang perlu diperbaiki maupun ditambahkan, kiranya pembaca dapat memaklumi segala kekurangan tersebut.

Sebagai penutup, tanpa mengurangi rasa hormat, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada para pihak yang telah membantu saya dalam menyelesaikan karya tulis ini, antara lain :

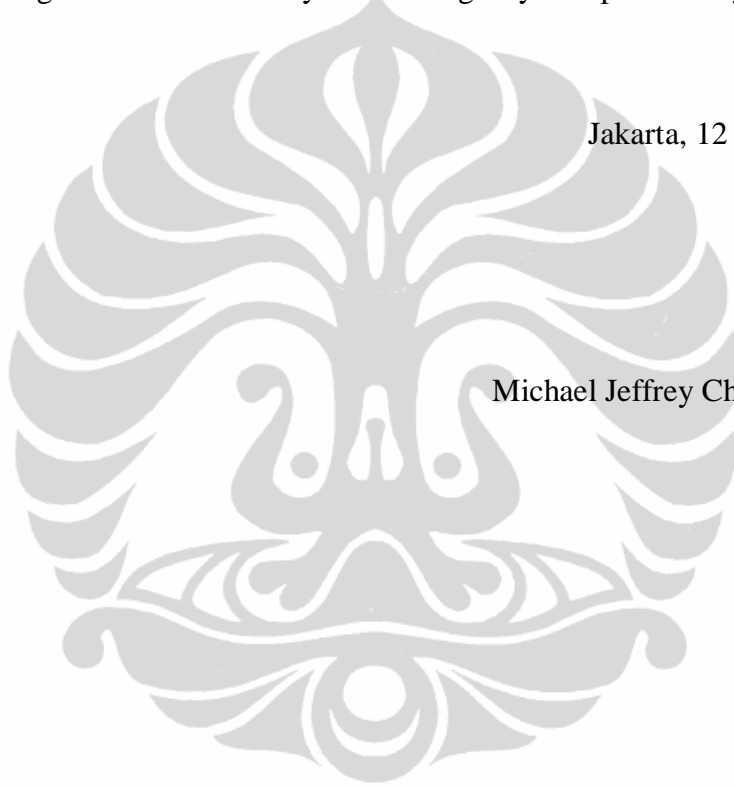
1. Kepada Ketua Program MM-UI Bapak Prof. Rhenald Kasali, Ph.D.
2. Bapak Jeddy Januardy MSc, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan memberikan arahan dalam penulisan tesis ini.
3. Kedua orang tua saya, Istri, dan anggota keluarga saya yang tercinta yang telah memberikan dukungan materiil dan moril selama ini, sehingga saya dapat menyelesaikan perkuliahan dan menyusun karya akhir ini.
4. Kepada kedua teman saya Juan Sumando Nababan dan Yudha Aldila yang telah bersama-sama menulis rencana bisnis ini walaupun melalui perspektif yang berbeda.

5. Kepada para dosen MM-UI yang telah mendidik dan membagikan ilmunya selama dua tahun, sehingga saya mendapat pengetahuan yang berharga.
6. Kepada teman-teman di MMUI yang namanya tidak bisa saya sebutkan satu persatu, banyak terima kasih saya haturkan.
7. Seluruh pihak yang telah membantu saya sehingga semua ini dapat selesai tepat pada waktunya.

Akhir kata, semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas kebaikan semua khalayak yang telah membantu saya. Sekali lagi saya ucapkan banyak terima kasih.

Jakarta, 12 Juli 2010

Michael Jeffrey Christianto



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Michael Jeffrey Christianto
NPM : 0806433243
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

***Business Plan* Pertambangan Pasir PT. XYZ: Tinjauan dan Analisis Operasional**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmediakan/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 12 Juli 2010

Yang Menyatakan,


Michael Jeffrey Christianto

ABSTRAK

Nama : Michael Jeffrey Christianto
NPM : 0806433243
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : *Business Plan* Pertambang Pasir PT. XYZ
Tinjauan dan Analisis Operasional

Tesis ini membahas tentang rencana usaha pembukaan tambang pasir. Batasan-batasan yang digunakan mencakup wilayah operasional perusahaan. Adanya kebutuhan pasir yang terus meningkat dan pasokan yang tidak memadai memberikan prospek bisnis dan keuntungan. Pelaksanaan Operasional pertambangan pasir harus dilakukan dengan seksama sehingga sasaran antara dan objektif jangka panjang dapat dipenuhi. Proses, kapasitas, inventory, kualitas, serta tenaga kerja merupakan hal-hal yang perlu diperhatikan dalam operasional, termasuk juga rantai pasok penjualan pasir. Beberapa implikasi manajerial dari pelaksanaan rencana bisnis ini khususnya dalam bidang operasional akan memberikan tantangan bagi manajemen dalam mengimplemetasikan strategi operasional.

Kata kunci: Rencana Bisnis, Operasional, Tambang Pasir

ABSTRACT

Name : Michael Jeffrey Christianto
NPM : 0806433243
Study Program : Magister of Management
Title : Business Plan Sand Mining PT. XYZ:
Operational Review and Analysis

This thesis discuss about a business plan of a sand mining operation. The needs of sand increases and limited supply, gives a business prospect and profit. The sand mining operation must be done comprehensively, in order to achieve the milestone and long term objectives. Process, capacity, inventory, quality, and work forces need to be considered in operations, including supply chain in selling sand. Several managerial implications arose from the implementation of this business plan, especially in operations which will give challenge for the management in implementing operations strategies.

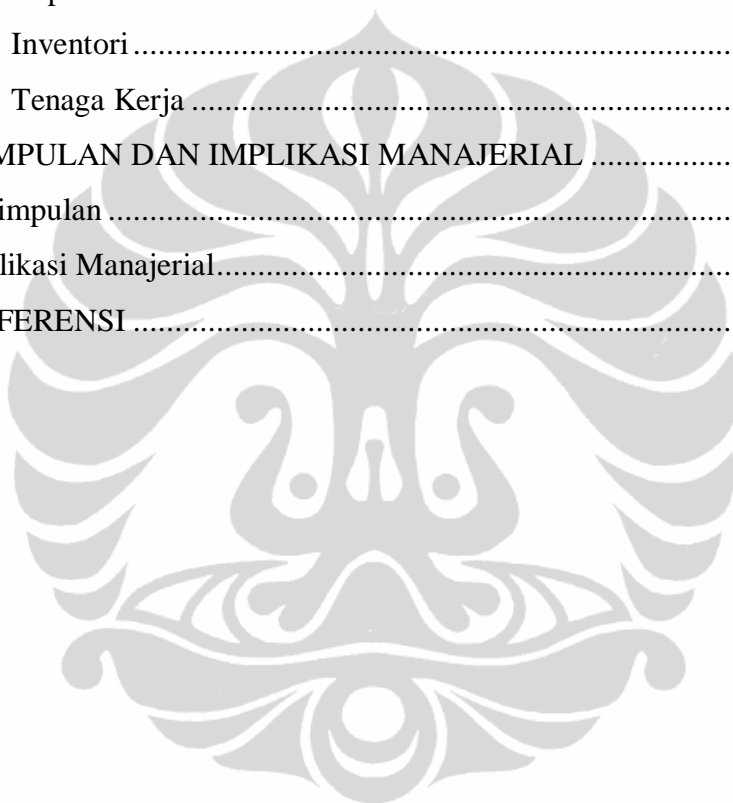
Key Word: Business Plan, Operations, Sand Mining



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Urgensi.....	4
1.3 Isu Bisnis.....	5
1.4 Tujuan Penyusunan Rencana Usaha.....	5
1.4.1 Tujuan Umum.....	5
1.4.2 Tujuan Spesifik.....	6
1.5 Ruang Lingkup Masalah.....	6
1.6 Profil Perusahaan.....	7
1.7 Metodologi Penelitian.....	9
1.8 Proses Penelitian.....	10
1.9 Sistematika Penulisan.....	11
BAB 2 ANALISIS PASAR	12
2.1 <i>Remote Environment</i>	13
2.2 <i>Industry Environment</i>	19
2.3 <i>Operating Environment</i>	28
2.4 Hasil Analisis Pasar.....	30
2.5 Analisis Internal.....	32
BAB 3 STRATEGI BISNIS	34

3.1	Perumusan Strategi.....	34
3.2	Pemilihan Strategi Bisnis.....	41
3.3	Strategi Fungsional.....	44
BAB 4 RENCANA FUNGSIONAL		46
4.1	Fungsi Operasi	47
4.1.1	Proses	47
4.1.2	Kualitas	52
4.1.3	Kapasitas	52
4.1.4	Inventori	53
4.1.5	Tenaga Kerja	54
BAB 5 KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL		58
5.1	Kesimpulan	58
5.2	Implikasi Manajerial.....	58
DAFTAR REFERENSI		60



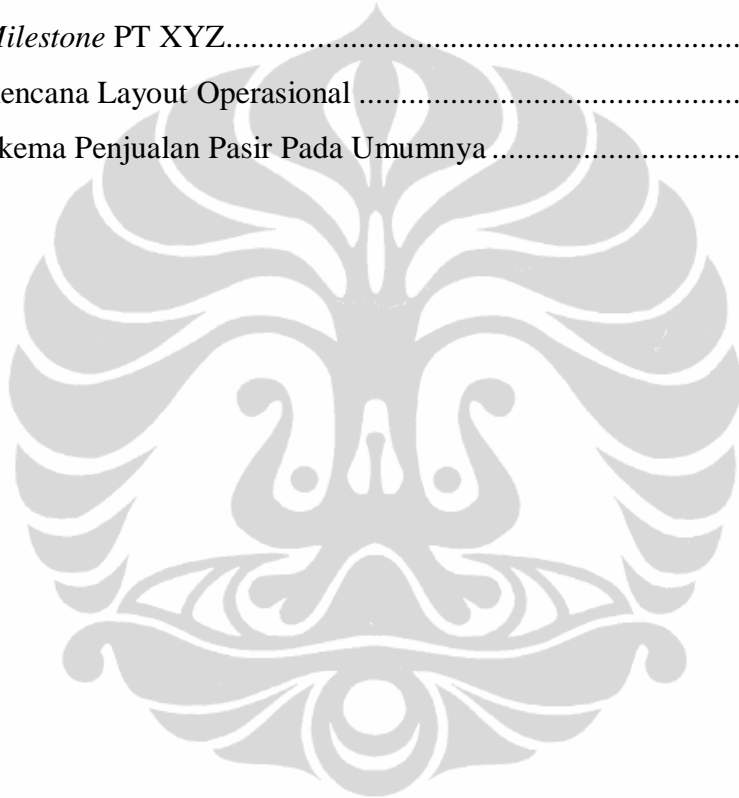
DAFTAR TABEL

Tabel 3-1 <i>External Factors Evaluation</i> (EFE) Industri Pasir.....	35
Tabel 3-2 <i>Internal Factors Evaluation</i> (IFE) Perusahaan	36
Tabel 3-3 Analisis SWOT	39
Tabel 4-1 <i>Milestone Fungsi Operasi</i>	55



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Struktur Organisasi Perusahaan.....	9
Gambar 1.2 Proses Pembentukan Strategi	9
Gambar 2.1 Komponen Lingkungan Pasar	13
Gambar 2.2 <i>Five Forces</i> Porter	20
Gambar 2.3 Pangsa Pasar Pasir Bangunan BSD City.....	27
Gambar 3.1 The Internal – External (IE) Matrix.....	37
Gambar 4.1 <i>Milestone</i> PT XYZ.....	46
Gambar 4.2 Rencana Layout Operasional	50
Gambar 4.3 Skema Penjualan Pasir Pada Umumnya	51



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Matriks <i>Milestone</i> PT XYZ.....	62
Lampiran 2 Lahan Penambangan Pasir.....	65
Lampiran 3 Penggalan oleh Alat Berat.....	65
Lampiran 4 Mesin Sedot Pasir	66
Lampiran 5 <i>Loading Area</i>	66



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam tesis ini akan membahas mengenai rencana bisnis (*business plan*) tambang pasir yang memproduksi pasir bangunan di Kecamatan Rumpin, Kabupaten Bogor. Adapun tujuan yang paling mendasar dari suatu usaha adalah mencari untung yang sebesar-besarnya. Dibawah ini akan dipaparkan bagaimana rencana bisnis ini dapat menghasilkan keuntungan dari usahanya dalam memproduksi dan distribusi pasir bangunan.

Pemerintah Indonesia setiap awal tahun mempunyai target-target pertumbuhan ekonomi. Menurut Badan Pusat Statistik pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2010 diharapkan berkisar antara 5,5% - 6%. Pertumbuhan ini tentunya merupakan refleksi total agregat dari seluruh sektor yang ada. Salah satu sektor yang dapat menjadi indikator adanya pertumbuhan perekonomian adalah sektor properti. Sektor properti ini sangat terkait dengan industri produksi pasir khususnya pasir bangunan karena pasir bangunan merupakan salah satu bahan dasar untuk pembangunan rumah modern.

Dalam artikel Kompas Senin, 12 April 2010, penyaluran Kredit Pemilikan Rumah (KPR) melonjak pada triwulan I di tahun 2010. BTN telah menyalurkan KPR Rp. 4,56 Triliun atau tumbuh 45% dibandingkan dengan realisasi KPR di periode yang sama tahun 2009. Hal ini dipicu oleh tren penurunan suku bunga KPR. Menurut data juga mengatakan bahwa pertumbuhan kebutuhan rumah saat ini adalah 800.000 unit pertahun, akan tetapi pasokannya hanya 300.000 unit pertahun. Data ini menunjukkan betapa besarnya kebutuhan akan tempat tinggal di Indonesia serta betapa besarnya peluang di dalam industri ini. Peluang tersebut menjadi salah satu faktor tumbuhnya kompleks-komplek hunian baru yang dibangun oleh para *real estate developer*.

Dalam rangka menangkap peluang ini, pengembang – pengembang yang berskala besar terus melakukan ekspansi pembangunan perumahan. Seperti halnya BSD City salah satu pengembang besar di daerah Serpong, Tangerang dan sekitarnya, merencanakan lima sampai sepuluh tahun ke depan akan membangun

150.000 unit rumah di kawasan Serpong. Sejauh ini kawasan tersebut bisa dikatakan maju pesat, karena sebagai salah satu kota satelit dari Jakarta, kawasan Serpong sangat menjanjikan dengan dibangunnya 3 mall yang besar (Summarecon, Teras Kota, Mall of BSD) dan kawasan perkantoran yang cukup luas.

Selain sektor properti perumahan, properti komersil juga menunjukkan suatu kemajuan yang cukup pesat. Hal ini dapat dilihat dengan mata kepala sendiri bahwa banyak gedung-gedung baru yang bermunculan dikota-kota besar di Indonesia. Gubernur DKI Jakarta Fauzi Bowo sudah mencanangkan kawasan Jalan Dr Satrio sebagai kawasan wisata belanja yang memiliki trotoar lebar yang memanjakan pejalan kaki, seperti Orchard Road di Singapura, Bintang Walk di Kuala Lumpur, atau Champ Elysees di Paris (www.raywhitegading.com). Menurut catatan Asosiasi Pengusaha Pusat Belanja Indonesia (APPBI), tahun 2008-2009, sebanyak 10 pusat perbelanjaan baru dibuka di Jabodetabek. Sebagai contoh misalnya gedung perkantoran yang sedang dibangun di bilangan Setia Budi Jakarta Selatan, yang dibangun oleh Bakrie Group.

Sektor properti di Indonesia, khususnya di daerah Tangerang, mengalami perkembangan yang pesat. Hal ini dapat dilihat dari tumbuhnya *real estate* di daerah Serpong, Tangerang, yang dipelopori oleh Bumi Serpong Damai. Banyaknya rumah sederhana hingga mewah yang dibangun di daerah Serpong menjadi bukti nyata kegiatan pengembangan pembangunan rumah. Tidak hanya jumlah rumah yang berkembang, tetapi jumlah *developer* juga ikut berkembang. Fenomena ini dapat dilihat dari munculnya beberapa pengembang baru di daerah Serpong.

Kebutuhan akan pasir untuk daerah Serpong dan sekitarnya setidaknya mencapai 15.000.000 m³. Hal ini diperoleh berdasarkan data dari BSD City yang akan membangun sebanyak 150.000 unit rumah pada kurun waktu 10 tahun mendatang. Dengan rencana BSD City untuk membangun rumah sebanyak itu dapat di hitung berapa besarnya kebutuhan pasir bangunan dari BSD City untuk mengembangkan rencananya.

Di wilayah Serpong dan sekitarnya terdapat lima perusahaan penambang pasir yang beroperasi saat ini. Kemampuan produksi masing-masing perusahaan

mencapai volume rata – rata sebesar 120.000 m³ per tahun, dengan total mencapai 600.000 m³ per tahunnya. Dengan demikian jumlah yang akan diproduksi untuk sepuluh tahun mendatang mencapai 6.000.000 m³. Dari perspektif *demand* dan *supply* ini, bisa diketahui bahwa terjadi ketimpangan antara dua hal tersebut. Jumlah kebutuhan masih jauh lebih besar daripada pasokan yang ada, sehingga berapapun jumlah pasokan pasir yang dihasilkan pasti terserap oleh pasar, terlebih lagi bahwa pembangunan yang diasumsikan terus meningkat. Hal inilah yang menjadi salah satu faktor kenapa industri ini sangat menarik.

Dengan demikian kebutuhan pasir dibandingkan dengan jumlah produksi terdapat perbedaan yang terlalu jauh. Hal ini menyebabkan setiap unit pasir yang diproduksi setiap pertambangan pasir tersebut terserap habis. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat suatu peluang yang sangat potensial untuk memasuki industri pertambangan pasir di daerah ini.

Pasir atau dalam hal ini adalah “pasir bangunan” merupakan salah satu bahan dasar dari bangunan selain semen, batu bata, batu kerikil, besi baja, dan lain sebagainya. Pasir dapat di gunakan dalam segala macam bangunan kokoh seperti rumah, ruko, gedung sampai untuk asesoris - asesoris bangunan seperti patung, pilar, dan lain-lain. Pasir juga dapat diperoleh dari berbagai sumber, misalnya dari laut yang dikenal dengan pasir laut. Kemudian pasir juga dapat diperoleh dari hasil semburan gunung berapi, sebagai contoh pasir galunggung yang banyak teralirkan pada sungai. Pasir juga dapat diperoleh dengan menggali / menambang dari dalam tanah, seperti halnya dengan menambang batu bara, hanya saja penambangan pasir dilakukan dalam areal yang tidak sebesar dan tidak serumit pertambangan batu bara baik secara operasional maupun secara administratif perizinan.

Dari latar belakang bahwa kebutuhan akan properti ini mempunyai peluang yang sangat besar perkembangannya, maka peluang bisnis dari industri produksi pasir bangunan ini juga sangat menjanjikan, yang merupakan salah satu pendukung industri properti.

Seperti dikatakan di atas bahwa kebutuhan akan rumah terus meningkat, yang artinya bahwa kebutuhan akan bahan-bahan untuk membangun rumah juga

meningkat. Dengan demikian kebutuhan akan pasir juga meningkat. Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara di daerah Serpong dengan warga sekitar dan para pengembang, dapat diungkapkan bahwa perkembangan industri *real estate* di daerah tersebut terus berkembang. Seiring dengan berkembangnya kebutuhan akan perumahan tersebut, maka kebutuhan pasir sebagai salah satu bahan pokok untuk membangun rumah juga ikut berkembang. PT. XYZ melihat hal ini sebagai sebuah peluang usaha, yaitu melakukan penambangan pasir yang kemudian akan dipasarkan.

Rencana lokasi penambangan pasir PT. XYZ berada di Kecamatan Rumpin, Kabupaten Bogor. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada diketahuinya areal tanah tersebut mempunyai kandungan pasir. Dengan kondisi bahwa kandungan pasir ada di bawah tanah, maka penambangannya bersifat penggalian, sehingga cara produksi pasir dengan menggali tanah sampai lapisan pasir kemudian menyedot pasir tersebut ke atas permukaan tanah sehingga dapat di distribusikan atau dipasarkan. Alasan lain pemilihan lokasi juga pertimbangan bahwa daerah tersebut memiliki jarak tempuh yang relatif dekat dengan daerah Serpong dalam memenuhi kebutuhan akan pasir. Terlebih lagi bahwa di daerah Serpong sedang berlangsung pembangunan perumahan maupun properti – properti lain.

1.2 Urgensi

Setelah mengetahui bahwa terdapat kebutuhan yang cukup besar akan pasir, khususnya di daerah Serpong dan sekitarnya, merupakan suatu peluang usaha yang besar pada sektor pertambangan pasir. Hal ini dikarenakan bahwa pembangunan properti akan membutuhkan pasokan pasir yang cukup besar, sehingga para pengembang akan mencari pasokan pasir yang bisa mereka andalkan untuk kebutuhan pasir mereka. Dapat dilihat bahwa pasar yang ada cukup memadai dan bahwa kebutuhan pasar tersebut kurang dapat terpenuhi oleh para pemasok.

Selain itu, urgensi dari rencana bisnis ini adalah lokasi tambang pasir yang cukup dekat dengan calon pembeli. Walaupun secara administrasi pemerintahan Kecamatan Rumpin berada di Kabupaten Bogor, namun lokasi tambang pasir

tersebut secara geografis berdekatan dengan area BSD. Terlebih lagi disekitar Serpong tidak banyak tambang pasir yang beroperasi.

1.3 Isu Bisnis

Seperti telah disampaikan di atas bahwa isu bisnis yang terkait dalam rencana bisnis ini adalah adanya pasar yang cukup luas yang membutuhkan pasir sebagai bahan utama untuk membangun rumah. Sehingga sebanyak apapun pasir yang diproduksi tentu akan laku terjual yang akan digunakan untuk membangun properti. Sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada saat ini usaha tambang pasir memiliki *captive market*.

Selain isu tersebut terdapat pula hal-hal lain yang harus diperhatikan khususnya berkaitan dengan pertambangan, misalnya isu lingkungan hidup. Produksi bahan – bahan sumber alam seperti pertambangan, penggalian dan bentuk – bentuk lain yang mengubah struktur dari alam, menyebabkan perubahan – perubahan kondisi atau lingkungan alam. Bagaimana regulasi para pengusaha bisnis ini dalam menanggulangi hal ini, akan sangat penting dalam menjaga citra dari industri pertambangan pasir ini.

Selain itu juga, isu – isu yang terkait adalah maraknya di berita – berita permasalahan pertambangan pasir yang ilegal. Banyak artikel yang menunjukkan bahwa penambangan pasir ilegal merugikan masyarakat dan ditutup oleh pemerintah setempat. Hal ini merupakan isu yang harus diperhatikan bagi pengusaha di dalam industri ini, karena kerugian akibat kelalaian mengenai perijinan akan berakibat usaha yang telah dibangun tersebut akan di tutup, sehingga mengakibatkan kerugian yang besar bagi perusahaan tersebut.

1.4 Tujuan Penyusunan Rencana Usaha

Adapun tujuan dari penulisan ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu tujuan umum dan tujuan spesifik.

1.4.1 Tujuan Umum

Tujuan umum dari penulisan rencana bisnis “Usaha Pertambangan Pasir PT. XYZ” adalah sebagai berikut:

- Menunjukkan besarnya potensi usaha pertambangan pasir.

- Memberikan gambaran strategi-strategi yang dapat digunakan dalam mengelola usaha tambang pasir.
- Menjadikan tulisan ini sebagai informasi awal kepada khalayak umum
- Memberikan gambaran secara umum mengenai perusahaan pertambangan pasir.

1.4.2 Tujuan Spesifik

Adapun tujuan spesifik dari karya ini adalah berkaitan dengan fungsi operasional perusahaan, antara lain :

- Memberikan gambaran mengenai kegiatan operasional perusahaan pertambangan pasir.
- Memberikan gambaran biaya-biaya yang dibutuhkan dalam kegiatan operasional dalam pertambangan pasir.

1.5 Ruang Lingkup Masalah

Dalam penulisan rencana bisnis ini dilakukan batasan – batasan untuk adanya kesamaan dalam memahami beberapa asumsi yang digunakan. Batasan – batasan tersebut diantaranya :

- Industri yang dimaksud berdasarkan klasifikasi dari departemen perindustrian dan perdagangan, industri pertambangan pasir yang dimaksud di dalam tulisan ini adalah industri pertambangan hasil bumi golongan C
- Lingkup bisnis adalah melakukan kegiatan pertambangan pasir dan penjualan khususnya pasir bangunan.
- Sasaran pasar adalah untuk para distributor pasir maupun konsumen akhir di daerah Serpong, Tangerang dan sekitarnya.
- Lokasi pertambangan berada di daerah Rumpin.
- Lokasi pertambangan pasir yang akan dikerjakan berada dekat dengan lokasi tambang pasir yang sudah tidak diproduksi.

1.6 Profil Perusahaan

Perusahaan ini belum didirikan, sehingga pendirian perusahaan ini akan menjadi awal dari rencana usaha penambangan pasir ini. Rencananya perusahaan ini akan didirikan dalam bentuk perseroan terbatas.

Setelah didirikan perusahaan ini, maka kegiatan perusahaan yang berupa pertambangan pasir akan dilakukan di Kecamatan Rumpin, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Adapun yang menjadi alasan untuk mendirikan usaha tambang pasir ini di daerah tersebut adalah karena daerah tersebut memang mengandung pasir dan dapat diambil hasil buminya, hal ini dibuktikan dengan adanya beberapa perusahaan penambang pasir yang sudah lebih dulu muncul di daerah tersebut.

Sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia maka pendirian badan usaha ini akan memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Pembuatan Akta Pendirian Perusahaan di Notaris dan didaftarkan pada Kementerian Hukum dan HAM.
- b. Tanda Daftar Perusahaan (TDP)
- c. Surat keterangan domisili perusahaan
- d. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)
- e. Izin Undang-undang Gangguan (HO)
- f. Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP)
- g. Surat Izin Penambangan Daerah (SIPD)

Nama Perusahaan	: PT. XYZ
Bidang kegiatan	: Melakukan aktivitas penambangan atau produksi produk pasir bangunan yang akan digunakan untuk bahan baku rumah atau bangunan lainnya.
Bentuk perusahaan	: Perseroan Terbatas (PT)
Kantor Pusat	: Rumpin, Bogor
Lokasi Pertambangan	: Rumpin, Bogor
Struktur permodalan	: 100% modal dari para pemegang saham dan pelaku usaha sebanyak 3 orang.
Pemegang Saham	: Michael Jeffrey, Juan Sumando Nababan, Yudha Aldila

Visi perusahaan

Menjadi perusahaan berbasis sumber daya alam, khususnya pertambangan pasir bangunan berskala regional dan mampu bersaing dalam era globalisasi.

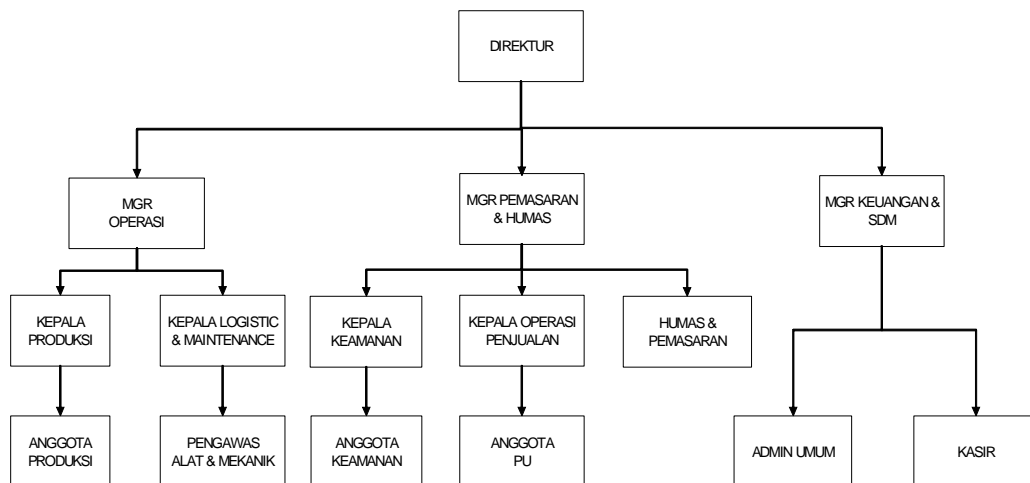
Misi Perusahaan

- Menyediakan pasir yang sesuai dengan kebutuhan pasar dalam skala regional untuk wilayah kabupaten Tangerang
- Memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk berusaha dan mengembangkan diri sesuai dengan nilai – nilai yang ada di perusahaan
- Pengelolaan pertambangan pasir secara efektif dan efisien
- Mekanisme keuangan yang tepat guna.
- Pengelolaan Sumber daya manusia yang tepat guna
- *Profit* yang didapatkan sesuai dengan rencana bisnis
- *Shareholders value* meningkat

Objektif Jangka Panjang

Adapun objektif jangka panjang perusahaan untuk lima tahun mendatang pada tahun 2015, perusahaan:

- Mempunyai rata – rata produksi per tahun minimal sebesar 120.000m³ pasir.
- Memiliki lahan baru dengan luas areal minimal seluas 50.000 m² di daerah yang dapat terjangkau oleh konsumen daerah Tangerang, Serpong dan sekitarnya.
- Mencapai *Return On Equity* (ROE) selama lima tahun dengan rata-rata 54%.

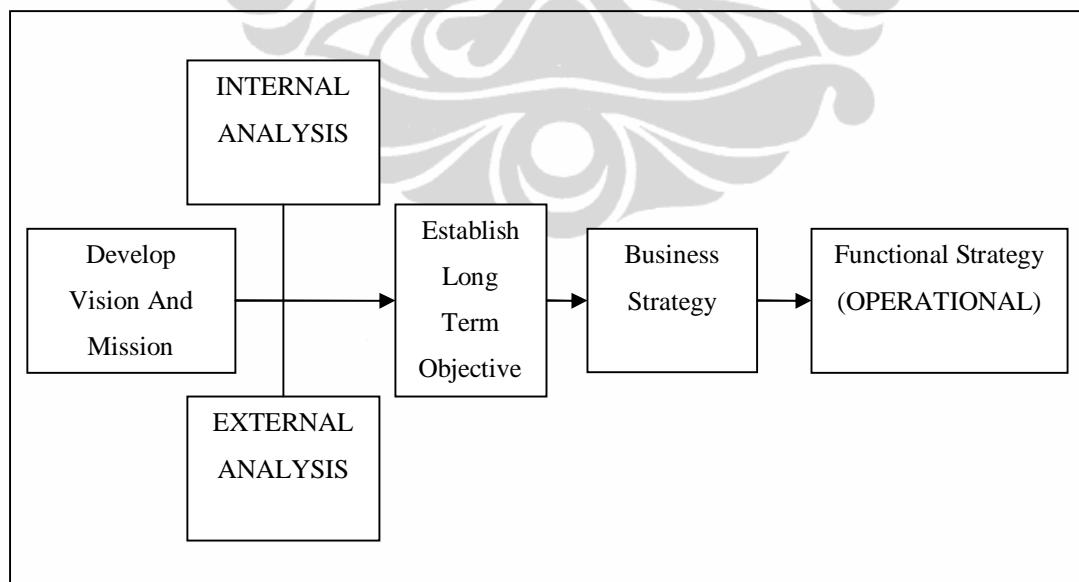


Gambar 1.1
Struktur Organisasi Perusahaan

Sumber : “diolah sendiri”

1.7 Metodologi Penelitian

Adapun metode penelitian yang dilakukan dalam penulisan ini berdasarkan model yang dibuat oleh Fred R. David.



Gambar 1.2
Proses Pembentukan Strategi

Sumber: David, F. R. (2003), “telah diolah kembali”

Dari diagram di atas dapat dilihat bahwa langkah awal penulisan rencana bisnis adalah membentuk visi dan misi perusahaan. Kemudian berangkat dari visi dan misi perusahaan tersebut, akan dilakukan analisis dari *external* maupun *internal* perusahaan. Hasil dari analisis tersebut akan menjadi patokan dalam menetapkan objektif jangka panjang perusahaan serta dibentuk suatu sasaran antara (*milestones*). Dari kedua hal tersebut maka perusahaan akan menetapkan strategi perusahaan, dalam hal ini adalah strategi bisnis. Pada akhirnya fungsi-fungsi perusahaan akan berjalan dengan mengacu pada strategi fungsional, yang didasarkan pada strategi bisnis. Dalam hal ini yang akan ditekankan adalah pelaksanaan dari fungsi operasional perusahaan.

1.8 Proses Penelitian

Dalam menyelesaikan Business Plan ini, maka penulis akan melakukan penelitian dengan menggunakan cara:

- *Library Research*
Yaitu dengan mengumpulkan dan menyusun rangkaian konsep yang logis serta sistematis, dengan mencari dan membaca buku cetak yang relevan, beberapa artikel dan jurnal, maupun berita yang berkaitan dengan industri perusahaan tersebut.
Pencarian teori, fakta, informasi dari buku teks, jurnal, karya akhir, berita, situs internet yang berkaitan dengan:
 - *Business plan*
 - *Business strategy*
 - *Operation, Marketing, Human Resources, Financial management*
 - Data rencana pembangunan perumahan di daerah Serpong, Tangerang
- Wawancara dan Diskusi
Yakni dengan melakukan wawancara dan diskusi dengan beberapa pengusaha tambang pasir yang sudah ada beserta pekerjanya dan pelaku bisnis dan pekerja pertambangan pasir di daerah Rumpin dan sekitarnya, untuk memperoleh gambaran umum dan khusus mengenai usaha pertambangan pasir

- Analisis

Analisis akan dilakukan dengan menggunakan temuan yang diperoleh dari hasil wawancara dan diskusi, beserta penggunaan bahan literatur yang ditemukan pada *library research*. Analisis ini akan memberikan rekomendasi yang tepat dalam rangka pembentukan usaha sampai sedetil mungkin.

1.9 Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN: membahas latar belakang dan tujuan penulisan rencana bisnis ini serta batasan-batasan untuk kesamaan pemahaman asumsi yang digunakan.

BAB 2 ANALISIS PASAR: membahas dan menganalisis faktor-faktor internal yang meliputi siklus hidup industri, kelompok dan dimensi strategis, analisis struktur industri dan analisis perilaku pesaing, dimana faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi peluang dan ancaman bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan.

BAB 3 STRATEGI BISNIS: membahas mengenai tujuan dan sasaran perusahaan secara umum yang dipandang melalui fungsi-fungsi yang terdapat dalam perusahaan.

BAB 4 RENCANA FUNGSIONAL: membahas mengenai tujuan dan sasaran pelaksanaan bisnis plan ini berkaitan dengan fungsi-fungsi yang terkait dalam perusahaan yang terdiri dari fungsi pemasaran (*marketing*), operasional (*operation*), keuangan (*financial*), dan sumber daya manusia (*human resources*)

BAB 5 KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL: membahas mengenai kesimpulan dari rencana bisnis ini dan kemungkinan-kemungkinan kendala yang akan dihadapi oleh pemimpin perusahaan di masa depan.

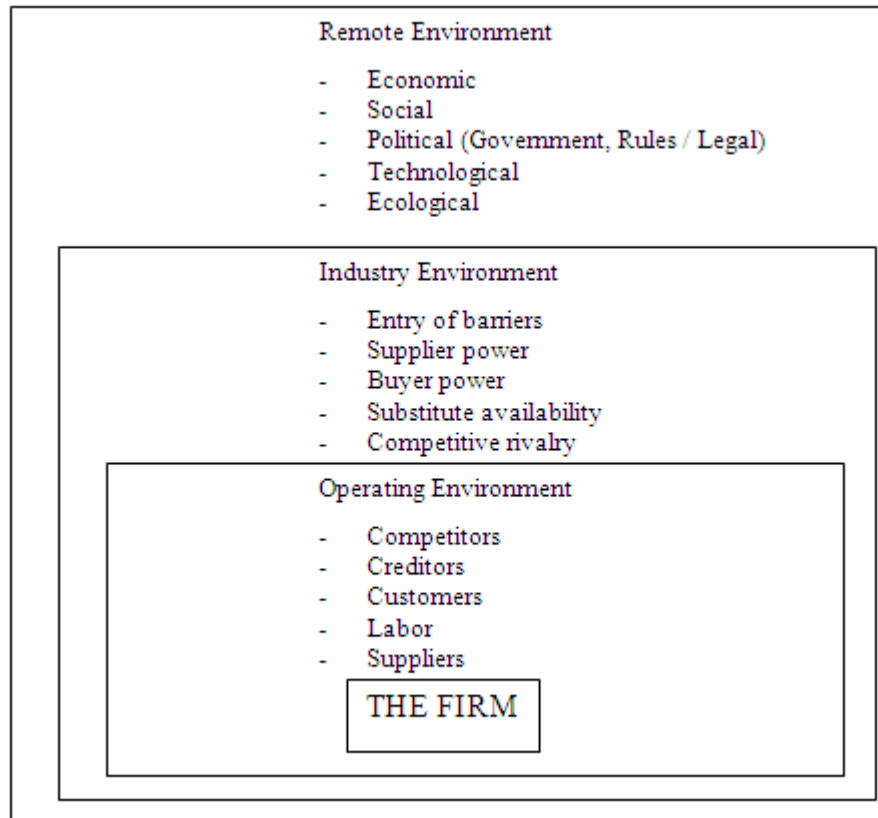
BAB 2

ANALISIS PASAR

Sebagai langkah awal dalam membuat rencana usaha atau bisnis adalah dengan melakukan studi dan analisis terhadap lingkungan makro dan mikro dari industri tempat perusahaan tersebut akan bersaing. Hasil dari analisis lingkungan makro dan mikro ini akan memberikan suatu informasi mengenai ketertarikan industri tersebut serta kondisi pasar dimana perusahaan akan melakukan persaingan.

Dengan melakukan analisis pasar dan industri tersebut maka akan diperoleh informasi mengenai kapabilitas dan ketersediaan sumber daya yang dapat digunakan (Mullins, 2008) khususnya yang menyangkut kemampuan dari internal perusahaan. Hasil dari analisis ini memberikan suatu gambaran mengenai lingkungan yang akan dihadapi sebagai dasar dalam pembuatan strategi-strategi yang dibutuhkan perusahaan untuk dapat menghadapi situasi tersebut dan berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan yang ingin dicapai berdasarkan kemampuan dari perusahaan.

Dalam menganalisis lingkungan tempat perusahaan akan melakukan kegiatannya, Pearce dan Robinson (2009) menyimpulkan bahwa dalam memformulasikan strategi untuk memaksimalkan peluang usaha, harus memperhatikan mengenai pasar tempat perusahaan akan bergerak. Pemahaman pasar tersebut dapat diperoleh dengan tiga tahapan analisis lingkungan, yaitu *remote environment*, *industry environment*, dan *operating environment*.



Gambar 2.1
Komponen Lingkungan Pasar

Sumber: Pearce & Robinson (2009)

Dari bagan tersebut dapat kita jabarkan suatu analisis lingkungan industri untuk pertambangan pasir sebagai berikut.

2.1 *Remote Environment*

Hal-hal yang tercakup dalam *Remote environment* adalah sebagai berikut:

o **Ekonomi**

Analisis ini berkaitan dengan keadaan ekonomi suatu negara dimana industri itu berada. Dalam hal ini kondisi ekonomi yang dimaksud adalah kondisi ekonomi Indonesia saat ini yang akan mempengaruhi industri-industri yang ada di Indonesia. Hasil dari analisis akan menunjukkan bagaimana faktor-faktor ekonomi secara umum akan mempengaruhi kelangsungan industri dan khususnya perusahaan yang ada didalamnya. Apabila faktor-faktor ekonomi mendukung industri yang ada

maka hal ini bisa dilihat sebagai peluang. Akan tetapi apabila faktor–faktor tersebut ternyata berlawanan dan tidak mendukung maka akan menjadi ancaman bagi industri. Beberapa faktor atau kondisi ekonomi yang perlu dianalisis untuk mendapatkan pemahaman secara umum dari pasar. Analisis yang akan dilakukan hanya mengenai kondisi-kondisi yang berkaitan dengan industri ini.

Suku bunga acuan yang dikeluarkan oleh bank sentral suatu negara mempengaruhi bunga pinjaman yang diberikan oleh bank-bank dalam suatu negara yang merupakan salah satu faktor penting dalam ekonomi suatu negara. Bunga pinjaman akan mempengaruhi kondisi usaha atau bisnis di negara tersebut. Di Indonesia, tingkat bunga pinjaman dipengaruhi terutama dari *rate* Bank Indonesia (BI). Saat ini *rate* BI cenderung stabil dengan besaran 6.5% (Bank Indonesia). Dengan stabilnya *rate* BI ini, maka bunga pinjaman juga diharapkan akan cenderung stabil. Dengan suku bunga yang cenderung stabil, pengusaha akan lebih mudah dalam mengimplementasikan strategi dan rencana-rencana yang sudah disusun sebelumnya.

Selain bunga pinjaman modal, yang memberikan pengaruh cukup besar terhadap industri pasir walaupun tidak secara langsung adalah suku bunga Kredit Pemilikan Rumah (KPR). Fluktuasi dari suku bunga KPR akan memberikan sentimen terhadap industri pengembangan perumahan yang merupakan salah satu konsumen utama dari industri pertambangan pasir. Di Indonesia pada saat ini banyak bank yang menyediakan jenis kredit ini dengan berbagai macam penawaran dan tingkat suku bunga pinjaman yang beragam yang bisa dipilih konsumen sesuai kebutuhannya.

Faktor ekonomi lain yang memberikan dampak terhadap industri pertambangan pasir adalah nilai inflasi. Sekarang ini target inflasi di Indonesia berdasarkan Bank Indonesia dan Badan Pusat Statistik adalah $5\% \pm 1\%$. Inflasi akan mempengaruhi daya beli masyarakat. Dalam hal ini daya beli yang dimaksud adalah membeli rumah.

Fluktuasi harga minyak dunia ternyata berpengaruh pada sektor industri dalam menjalankan usahanya. Apabila harga minyak mentah naik, maka biaya produksi juga akan meningkat. Tentunya akan mempengaruhi margin keuntungan yang bisa diperoleh. Di dalam industri pertambangan pasir, harga minyak sangat penting dalam menjalankan aktivitas operasional perusahaan. Semua alat-alat berat dan mesin-mesin produksi yang digunakan untuk menambang dan memproduksi pasir menggunakan bahan bakar minyak yang tidak sedikit jumlah. Naik turunnya harga minyak sangat mempengaruhi ongkos produksi yang dikeluarkan untuk menambang pasir tersebut, sehingga dibutuhkan suatu strategi tertentu dalam mengelola ongkos produksi dan harga jual yang stabil sementara harga bahan bakar tidak stabil.

o **Sosial**

Kondisi sosial yang dimaksud disini adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup masyarakat dalam kaitannya dengan suatu industri maupun perusahaan. Dengan mempertimbangkan kondisi-kondisi sosial ini, perusahaan dapat mengetahui cara-cara mereka bertingkah laku atau strategi-strategi untuk bisa beradaptasi dengan lingkungan sosial sekitar mereka. Dengan analisis ini bisa didapatkan informasi yang penting mengenai mendukung atau tidaknya kondisi atau tren yang ada di masyarakat terhadap industri terkait.

Perusahaan yang melakukan kegiatan di wilayah Republik Indonesia diwajibkan melalui undang-undang untuk memperhatikan lingkungan sekitar tempat perusahaan tersebut melakukan kegiatan. Peran serta perusahaan terhadap masyarakat dapat dilihat dari *corporate social responsibility* (CSR). Selain dengan andilnya melalui CSR, perusahaan diharapkan dapat pula menggunakan tenaga kerja lokal sehingga membantu perekonomian wilayah tersebut.

o **Politik**

Faktor politik yang dimaksud disini tidak terbatas pada kondisi politik, tetapi juga lebih jauh lagi kepada kondisi hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku yang mempengaruhi suatu industri. Dengan menjaga stabilitas politik dalam negeri, maka akan memberikan atmosfer yang baik bagi para investor. Selain kondisi politik yang stabil, keberadaan dan kepastian hukum akan menjadikan dasar bagi para investor untuk menanamkan modalnya. Apabila kepastian hukum dapat terpenuhi dan tidak berubah-ubah, maka investor akan lebih tenang dalam menjalankan usahanya.

Suatu perusahaan baru diwajibkan melakukan suatu permohonan izin dalam bentuk formal maupun informal dalam melakukan usaha di lokasi tertentu. Izin ini terkait dengan pejabat-pejabat struktural negara seperti kelurahan, kecamatan, sampai propinsi, serta perkumpulan-perkumpulan sosial yang terkait dalam usaha atau industri ini seperti lembaga swadaya masyarakat (LSM) atau kelompok-kelompok massa lainnya. Hal-hal di atas juga berlaku untuk pertambangan pasir yang akan didirikan.

Masalah yang juga sangat berpengaruh dalam hal politik yaitu mengenai peraturan perundang-undangan yang sering berganti-ganti. Hal ini tentunya berpotensi membuat terganggunya kestabilan usaha yang selanjutnya berpengaruh terhadap preferensi investor atau pelaku usaha untuk melanjutkan investasi atau usahanya.

Birokrasi yang berbelit-belit dan kebijakan yang selalu berubah-ubah mengakibatkan ketidakpastian mengenai strategi dan arah suatu perusahaan. Ditambah lagi dengan banyaknya perusahaan pertambangan pasir yang bersifat ilegal menyebabkan industri ini kurang diminati para investor.

Dalam industri pertambangan pasir masalah politik dan kebijakan sangat berpengaruh, khususnya dalam hal perijinan usaha pertambangan. Peraturan yang berkaitan dengan tambang pasir ini khususnya untuk daerah Kabupaten Bogor adalah Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten

Bogor Nomor 2 tahun 2002 tentang Pengelolaan Usaha Pertambangan Umum. Perda ini menyebutkan bahwa galian pasir termasuk galian golongan C (sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 1964, tentang Penggolongan Bahan-Bahan Galian). Di dalam Perda ini juga disebutkan segala aturan yang harus dipenuhi agar dapat diberikan ijin, yaitu Surat Izin Penambangan Daerah (SIPD).

Berdasarkan hal tersebut di atas, dapat dilihat bahwa peraturan mengenai perizinan tambang pasir tidak cepat berubah. Keberadaan peraturan tersebut sudah berlangsung selama delapan tahun. Dalam pasal 21 Perda tersebut, dijelaskan bahwa SIPD dapat diberikan untuk jangka waktu selama dua puluh tahun dan dapat diperpanjang untuk sepuluh tahun berikutnya. Dengan demikian, apabila ijin tersebut telah diperoleh, maka perusahaan dapat melakukan kegiatan pertambangan dalam kurun waktu duapuluh tahun.

Dalam Perda tersebut tidak disebutkan waktu yang dibutuhkan untuk pengurusan SIPD. Tetapi berdasarkan pengalaman para pengusaha tambang pasir yang sudah berjalan, proses tersebut memakan waktu paling cepat tiga bulan.

- **Teknologi**

Teknologi pada saat ini memang berperan penting dalam kegiatan perusahaan. Sering kali perusahaan harus cepat beradaptasi dengan perubahan teknologi. Dengan teknologi pada umumnya perusahaan akan memperoleh efektivitas dan efisiensi.

Dalam industri pertambangan pasir ini, penggunaan teknologi yang mutakhir tidak diperlukan. Kegiatan yang dilakukan lebih banyak menggunakan alat-alat berat yang perkembangan teknologinya tidak terlalu signifikan. Teknologi mesin-mesin ini tidak banyak berubah sehingga tidak diperlukan suatu inovasi dan kreativitas dalam memperbarui teknologi yang sudah ada. Teknologi yang sederhana seperti penggunaan komputer dibutuhkan dalam administrasi perusahaan. Tetapi

seperti dikatakan sebelumnya penggunaan teknologi yang *up to date* tidak diperlukan pada usaha pertambangan pasir ini.

○ **Ekologi**

Faktor ekologi yang dimaksudkan disini adalah adanya manusia dengan makhluk hidup lainnya serta elemen–elemen bumi lainnya, seperti udara, air, dan tanah. Hubungan ini tidak terbatas pada interaksi manusia dengan elemen-elemen tersebut, tetapi juga pada hasil maupun eksese dari proses interaksi antara manusia dengan elemen tersebut. Eksese dari proses ini misalnya adanya polusi yang tercipta yang mempengaruhi lingkungan hidup.

Proses penambangan pasir yang dilakukan adalah mengambil pasir dari tanah pada kedalaman tertentu. Dengan demikian akan merubah suatu lingkungan tertentu menjadi lingkungan yang baru. Proses ini memberikan hasil berupa pasir disertai dengan timbulnya dampak–dampak terhadap lingkungan yang tidak bisa dihindari.

Kemudian bahwa dalam penambangan pasir yang sarat dengan penggunaan alat-alat berat dan mesin diesel, maka akan timbul polusi, antara lain adalah polusi udara dan suara, yaitu asap yang keluar dari mesin penyedot pasir dan alat–alat berat lainnya. Selain itu dampak perubahan lingkungan akan nyata terlihat dengan adanya suatu galian atau lubang besar akibat aktivitas penambangan pasir. Namun demikian, hasil dari lubang yang besar ini nantinya dapat pula memberikan manfaat yang baru, yaitu menjadi kolam yang besar yang dapat dilakukan kegiatan pengelolaan tambak ikan air tawar.

Kegiatan produksi penambangan pasir ini juga dipengaruhi dengan iklim khususnya pada musim hujan karena mempengaruhi pembelian oleh pelanggan. Hujan yang terlalu sering pada jangka waktu pendek membuat pelanggan cenderung tidak melakukan pembelian karena pembangunan rumah juga akan terhenti akibat adanya hujan. Dengan demikian akan memberikan pengaruh terhadap kegiatan produksi dan penjualan pasir.

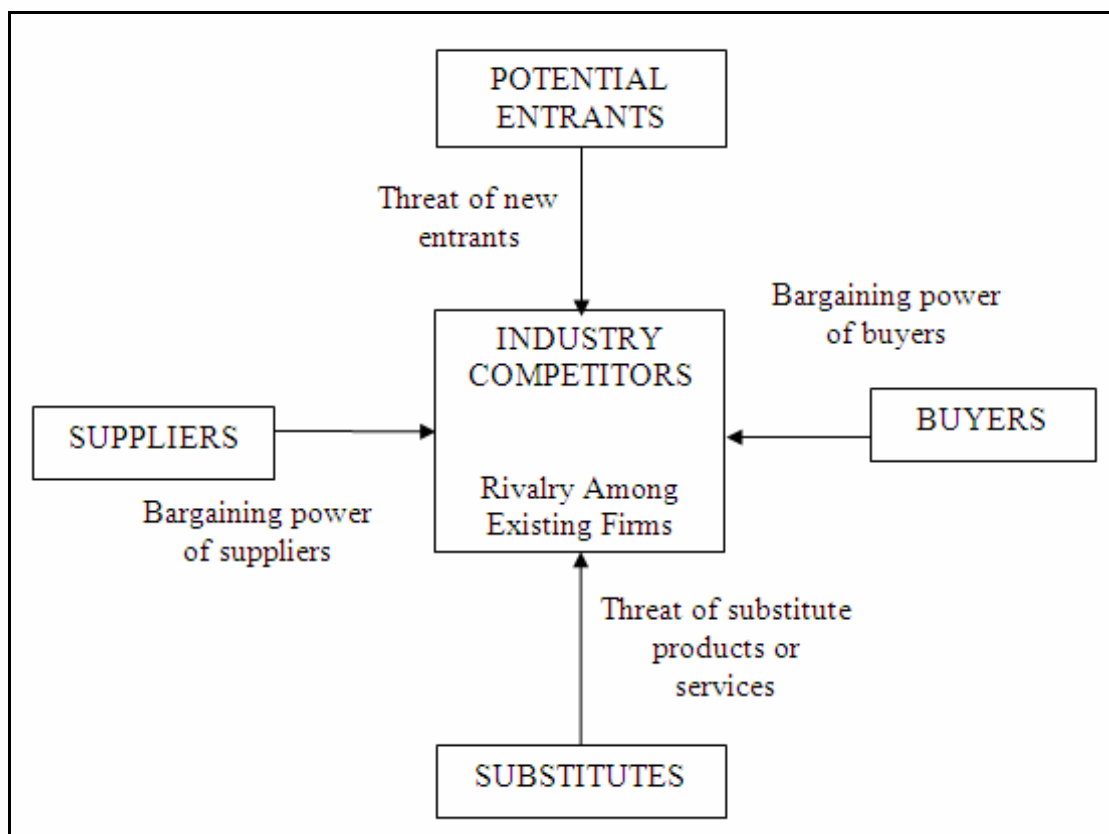
Oleh karenanya perusahaan dituntut untuk dapat menanggulangi permasalahan tersebut.

2.2 *Industry Environment*

Industri merupakan suatu *competitive settings* yang didalamnya terdapat perusahaan-perusahaan yang memberikan produk-produk dan layanan-layanan yang sama atau serupa (mirip) (Huff, 2009). Suatu industri adalah kelompok perusahaan-perusahaan yang memproduksi barang-barang yang saling menggantikan satu sama lainnya (*close substitutes for each other*), bukan sebagai suatu tempat bagi perusahaan untuk melakukan kompetisi (Porter, 1980).

Porter (1980) juga mengidentifikasi bahwa struktur kompetisi dalam suatu industri terbentuk oleh lima kekuatan (*five forces*), yaitu :

- a. *Threat of Entry*
- b. *Threat of Rivalry*
- c. *Threat of Suppliers*
- d. *Threat of Substitutes*
- e. *Threat of Buyer*



Gambar 2.2
Five Forces Porter

Sumber : Porter (1980)

Dapat dilihat dari gambar tersebut di atas bahwa kompetisi dalam suatu industri dipengaruhi oleh lima faktor. Kemampuan menganalisis kelima kondisi tersebut akan memberikan dasar untuk pengambilan keputusan yang tepat dalam perusahaan.

Threats of entry

Threat of entry dapat terjadi disebabkan adanya perusahaan yang baru muncul atau masuk kedalam industri tersebut sehingga menambah padat ruang persaingan yang sudah ada. Perusahaan baru yang memilih masuk kedalam industri tersebut tentu disebabkan karena adanya peluang yang dilihat oleh perusahaan tersebut yang dapat memberikan keuntungan. Selain itu, perusahaan

lama yang telah lama bermain pada industri tersebut dapat pula memberikan inspirasi bagi perusahaan baru untuk ikut bermain dalam industri tersebut.

Merebut pangsa pasar dan berpeluang memiliki kemampuan sumber daya yang lebih baik daripada perusahaan-perusahaan lama yang sudah berada dalam industri tersebut merupakan sasaran dari perusahaan yang baru masuk. Akibat masuknya perusahaan baru kedalam industri tersebut maka akan memberikan efek pada situasi dalam perusahaan lain, antara lain pengaruh terhadap harga barang-barang yang ada di pasar. Dengan memproduksi barang yang sejenis, maka jumlah pasokan barang dipasar akan lebih banyak, sehingga harga barang akan turun seiring dengan bertambahnya jumlah barang.

Pada industri tambang pasir, ancaman masuknya pemain baru terhadap persaingan dalam industri tambang pasir tidak terlalu besar. Perusahaan baru yang masuk kedalam industri pasir biasanya telah memiliki pengalaman sebelumnya. Sehingga bagi perusahaan yang tidak memiliki pengetahuan tentang pengelolaan tambang pasir akan menemui kesulitan nantinya. Dari segi permodalan yang dibutuhkan, cukup besar dana yang harus dikeluarkan untuk membuka tambang pasir, mulai dari biaya penguasaan lahan, eksplorasi, perijinan, dan lain sebagainya.

Proses pengelolaan tambang pasir relatif mudah bagi mereka yang sudah berpengalaman. Cara pengelolaan antara satu pengusaha dengan pengusaha lainnya tidak terdapat perbedaan yang signifikan, dalam hal ini khusus pada pengelolaan pasir sedot. Semua pengusaha menggunakan model yang hampir sama, yaitu dengan menggunakan alat-alat berat dan mesin sedot pasir.

Dari kacamata pemasok pasir, industri tambang pasir memberikan daya tarik yang besar karena konsumen terus bertambah seiring dengan lajunya pembangunan. Hal ini dapat dilihat dengan bertumbuhnya pembangunan properti.

Dengan masuknya perusahaan baru ke dalam industri pasir di wilayah tersebut akan menjadi ancaman bagi perusahaan-perusahaan tambang pasir yang sudah berjalan, walaupun tidak terlalu signifikan. Namun demikian, mengingat pasar yang begitu besar, keberadaan perusahaan baru tidak akan mengganggu pendapatan perusahaan-perusahaan yang ada dan bukan merupakan ancaman bagi mereka.

- ***Threat of rivalry***

Threat of rivalry disebabkan oleh jumlah dan keputusan perusahaan-perusahaan yang berada dalam industri tersebut. Suatu keputusan dari satu perusahaan akan menyebabkan perusahaan lain untuk mengambil keputusan terhadap keputusan itu.

Apabila jumlah pengusaha dalam suatu industri tidak banyak, maka persaingan tidak akan terlalu banyak, sehingga harga barang yang dijual dapat lebih tinggi dibandingkan pada industri yang memiliki banyak pesaing. Dengan demikian, kemungkinan untuk memperoleh keuntungan jauh lebih besar. Ketika suatu industri memiliki banyak pelaku usaha, maka harga barang yang ditawarkan akan lebih murah, yang mengakibatkan tertekannya keuntungan yang mungkin diperoleh.

Dalam industri pasir biaya tetap (*fixed cost*) yang dikeluarkan oleh perusahaan cukup tinggi. Biaya-biaya ini terdapat pada komponen alat-alat berat dan mesin sedot pasir. Dalam industri pasir tidak terdapat *learning curve* ataupun *economies of scale*. Produksi yang optimum tidak berarti mengurangi biaya produksi, walaupun ada batas minimum produksi pasir yang harus dimiliki oleh perusahaan untuk tidak rugi.

Kebutuhan pasir yang tidak terbatas menyebabkan pasir yang diproduksi pasti laku terjual setiap harinya. Kemudian jumlah kebutuhan pasir yang terus meningkat menyebabkan perusahaan-perusahaan yang ada tidak perlu mengeluarkan usaha untuk menguasai pasar milik perusahaan lainnya. Semua pasir yang diproduksi pasti terjual habis. Sebagian besar perusahaan hanya melakukan optimalisasi sumber daya internal dalam memproduksi pasir untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Produk pasir termasuk produk yang umum yang tidak memiliki substitusi. Konsumen dalam memutuskan pembelian didasarkan pada harga dan pelayanan. Namun demikian, tidak menyebabkan pengusaha untuk menekan harga jual pasir. Pada kondisi yang terjadi di lapangan, harga tidak terlalu mendapatkan tekanan. Para perusahaan tambang pasir dapat menentukan harga jual dengan bebas. Hal ini disebabkan karena kebutuhan pasir yang besar. Persaingan hanya terjadi pada

bentuk pelayanan. Bagaimana layanan yang diberikan kepada konsumen dalam proses pembelian akan cukup menentukan apakah konsumen tersebut akan terus membeli di tempat tersebut atau tidak. Apabila konsumen pindah kepada produsen lain, dapat dipastikan bersifat sementara, karena konsumen tetap harus memenuhi kebutuhan mereka yang tidak terbatas.

Perbedaan penetapan harga jual yang terjadi antara pengusaha satu dengan pengusaha lain didasari oleh lokasi tambang pasir tersebut. Pengusaha pasir memperhitungkan lokasi tambang mereka dengan jarak tempuh yang harus dilakukan oleh para pembeli. Apabila lokasi tersebut jauh, maka harga jual pasir akan relatif lebih murah dibanding kompetitor. Perbedaan harga yang diberikan oleh pengusaha pasir di wilayah tersebut tidak besar. Perbedaan harga jual tidak lebih dari lima ribu rupiah per meter kubik.

Adanya jumlah pembeli yang cukup banyak menyebabkan tidak terjadinya persaingan yang signifikan. Banyaknya antrian mobil yang membeli pasir di tiap lokasi tambang menyebabkan harga jual pasir hampir sama. Disekitar Serpong, berdasarkan wawancara dengan paguyuban pemilik truk TOSO (Toyota dan Fuso), terdapat sekitar enam ratus armada TOSO, tidak termasuk armada Colt Diesel dan mobil tronton. Dengan demikian banyaknya jumlah mobil yang membeli menandakan bahwa kebutuhan akan pasir cukup banyak.

- ***Threat of Suppliers***

Threat of suppliers terjadi apabila suatu perusahaan sangat tergantung pada pemasok. Dalam hal ini pemasok mempunyai kendali terhadap perusahaan. Pemasok lebih memilih untuk menjual barangnya kepada perusahaan yang menghargai barang-barangnya lebih tinggi dibanding perusahaan lain, karena akan memberikan margin keuntungan yang lebih besar.

- Pemasok bahan bakar minyak (solar). Alat-alat berat dan mesin sedot pasir menggunakan bahan bakar solar sebagai pembangkit tenaga. Penggunaan bahan bakar yang diperbolehkan oleh pemerintah adalah bahan bakar solar industri. Terdapat beberapa pemasok solar industri, antara lain Elnusa, Patra, Shell, Petronas, dan lain sebagainya. Berdasarkan hasil penelitian, pemasok solar industri di daerah tersebut sangat bertele-tele dan tidak

kooperatif dengan pengusaha yang baru. Pemasok menentukan jumlah minimum yang harus dibeli yang terkadang bahan bakar tersebut belum dibutuhkan semuanya. Selain itu, pembelian dalam jumlah yang sedikit membutuhkan waktu yang lebih lama untuk dikirim kepada pengusaha tersebut. Hal lain yang membuat ancaman adalah harga solar industri yang tergantung pada harga bahan minyak mentah dunia. Apabila harga minyak mentah dunia naik, maka harga solar industri naik. Hal ini menyebabkan harga solar industri berfluktuasi mengikuti harga minyak mentah dunia sehingga besarnya pendapatan juga akan berfluktuasi.

- Pemasok alat-alat berat. Alat berat seperti *excavator* dan *bull dozer* adalah dua jenis alat berat yang umum dan wajib digunakan dalam tambang pasir. Alat berat ini dapat disewa atau dibeli, tetapi pada umumnya pengusaha tambang pasir lebih memilih untuk menyewa alat berat karena pengusaha akan terbebas dari biaya perawatan yang relatif tinggi.

Perusahaan yang menyewakan alat berat ini jumlahnya tidak banyak dan cenderung enggan untuk menyewakannya di tambang pasir. Pada umumnya mereka hanya mau alat-alat berat tersebut digunakan pada tanah merah. Alasannya adalah jika digunakan di tambang pasir, alat berat tersebut relatif lebih cepat rusak/aus dibanding jika digunakan pada tanah merah. Oleh karena itu, pemilik alat berat menentukan harga sewa yang lebih tinggi untuk penggunaan di tambang pasir daripada di tanah merah.

Ancaman lain yang timbul adalah ketika alat berat tersebut rusak dan harus diperbaiki. Beberapa pemilik alat berat tidak langsung memperbaiki dengan alasan susahnya mencari suku cadangnya. Ketika hal ini terjadi, pengusaha akan mencari pemasok baru untuk menggantikan alat berat yang rusak tersebut.

- Pemasok suku-cadang mesin sedot pasir. Terbatasnya pemasok dan jumlah suku cadang mesin pasir menjadi ancaman yang harus dipikirkan oleh pengusaha tambang pasir.
- Pemasok lain yang menjadi pendukung, seperti pemasok oli/minyak pelumas, pemasok besi behel, plat baja. Pemasok- pemasok ini tidak memberikan ancaman bagi pengusaha pasir karena barang-barang tersebut

mudah didapatkan di pemasok lain. Minyak pelumas dibutuhkan untuk melumasi mesin sedot pasir. Plat baja dan besi behel dibutuhkan untuk membuat saringan pasir.

- ***Threat of Substitutes***

Threat of Substitutes adalah ancaman yang muncul akibat adanya produk atau jasa sejenis yang diberikan oleh para kompetitor yang merupakan barang pengganti terhadap barang yang diproduksi. Pada umumnya apabila harga suatu barang meningkat, maka kebutuhannya terhadap barang substitusinya juga akan meningkat (Baye, 2009). Contoh yang sering digunakan adalah persaingan antara Pepsi dan Coca-Cola. Apabila Pepsi menaikkan harga jualnya, maka pasar akan lebih banyak membeli Coca-Cola karena harganya yang relatif lebih murah daripada Pepsi. Demikian pula sebaliknya. Ancaman yang muncul dari barang substitusi dapat di atasi antara lain dengan menciptakan suatu *brand loyalty program*.

Belum ditemukannya substitusi pasir sebagai bahan dasar pembangunan memberikan suatu keuntungan bagi pengusaha pasir. Pasir merupakan barang komplementer dalam setiap pembangunan properti yang menggunakan semen. Dengan demikian bahwa pasir sebagai bahan komoditas yang diperjualkan belikan belum mendapatkan ancaman dari barang pengganti.

- ***Threat of buyers***

Threat of buyers muncul dari kemampuan (daya tawar) pembeli (konsumen) terhadap barang yang ditawarkan oleh perusahaan. Pembeli dalam hal ini mungkin saja distributor, perusahaan lain, ataupun konsumen akhir. Ketika suatu pembeli memiliki kemampuan yang lebih secara ekonomi dari perusahaan untuk menekan perusahaan, maka keuntungan perusahaan akan tergerus.

Apabila konsumen membeli dalam jumlah besar, maka konsumen tersebut memiliki posisi tawar yang cukup baik. Konsumen akan meminta harga yang lebih murah mengingat volume yang mereka beli lebih besar dari yang sebelumnya. Dengan demikian maka ancaman akan muncul ketika perusahaan

tidak memberikan harga yang diminta, karena konsumen bisa pindah ke perusahaan lain.

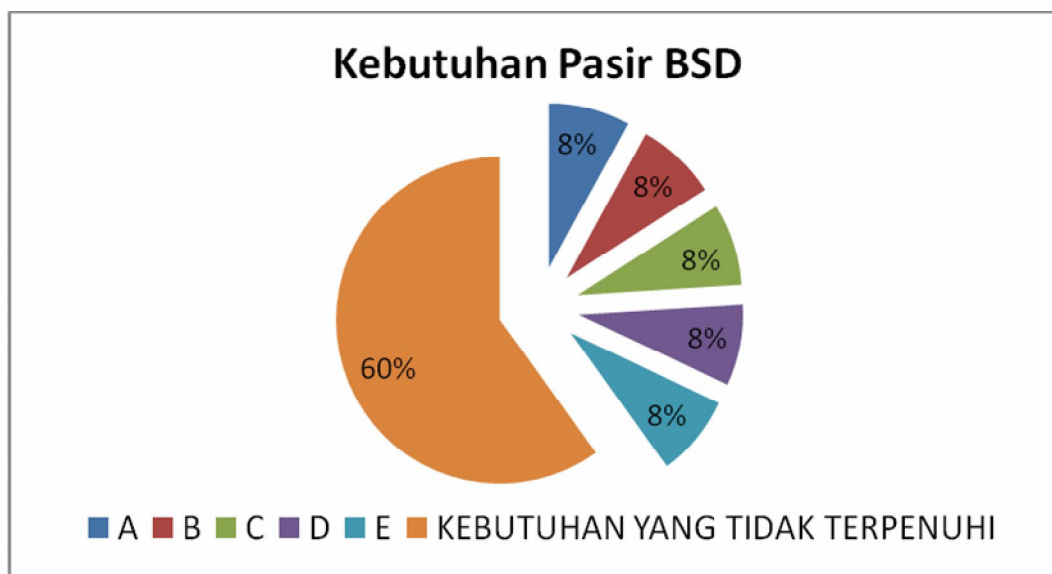
Dalam industri pasir, pembeli tidak memiliki daya tawar terhadap harga yang ditawarkan oleh perusahaan. Konsumen membutuhkan pasir sebagai bahan dasar. Terlebih apabila mereka membutuhkan dalam waktu yang mendesak. Dapat dilihat bahwa pembangunan perumahan tentunya telah memiliki jadwal tertentu yang harus dipenuhi. Oleh karena itu dalam rangka memenuhi jadwal tersebut, maka mereka tidak bisa menunda-nunda ataupun tidak membeli pasir.

Kemungkinan yang dapat menjadi kekuatan posisi tawar mereka adalah mereka dapat pindah ke perusahaan lain dengan harga yang variatif. *Trade off* dari harga mahal dan murah adalah jarak antara lokasi tambang pasir dengan jalan utama. Selain itu mereka dapat membeli dalam jumlah yang besar dan memberikan uang di muka terlebih dahulu, sehingga harga jual yang diberikan lebih murah dari harga sebelumnya.

Salah satu hal yang menyebabkan menariknya bisnis ini adalah mengenai jumlah permintaan pasir yang masih belum terpenuhi oleh jumlah pasokannya. Seperti dikatakan sebelumnya bahwa BSD memiliki rencana untuk membangun rumah sebanyak 150.000 unit rumah. Rumah yang akan dibangun tersebut diasumsikan memiliki luas bangunan 150 m^2 . Untuk kebutuhan pembangunan tersebut dibutuhkan kurang lebih 100 m^3 pasir. Dengan demikian maka kebutuhan pasir tersebut sebesar $15.000.000 \text{ m}^3$ untuk 10 tahun mendatang, yang hanya dibutuhkan oleh BSD. Masih banyak pengembang perumahan disekitar situ, misalnya Lippo Karawaci, Agung Podomoro, dan lain sebagainya. Sehingga kebutuhan pasir ini memang tidak terbatas.

Di sekitar wilayah Serpong, terdapat lima pengusaha tambang pasir. Setiap pengusaha memiliki kemampuan memproduksi rata-rata 120.000 m^3 per tahun . Dengan demikian, jumlah total pasokan yang mampu dihasilkan oleh lima perusahaan ini dalam lima tahun adalah $5 \times 5 \text{ thn} \times 120.000 \text{ m}^3/\text{thn} = 3.000.000 \text{ m}^3$. Untuk sepuluh tahun, pasokan yang dihasilkan adalah sekitar $6.000.000 \text{ m}^3$. Dengan demikian dapat diperoleh bahwa terdapat ketimpangan antara *supply* dan *demand*. Permintaan masih jauh lebih besar daripada pasokan sehingga berapapun

pasokan pasir yang dihasilkan pasti terserap oleh permintaan. Hal inilah yang menjadi salah satu faktor kenapa industri ini sangat menarik.



Gambar 2.3
Pangsa Pasar Pasir Bangunan BSD City

Sumber: “diolah sendiri”

Dapat dilihat dari gambar tersebut di atas bahwa masih banyak kebutuhan pasir yang belum terpenuhi, khususnya oleh satu pembeli untuk kurun waktu sepuluh tahun mendatang. Setiap pasir yang diproduksi pasti akan terserap oleh pasar. Dengan demikian, merupakan suatu kesempatan yang baik untuk masuk kedalam industri tambang pasir.

Dari analisis dengan model Porter dapat ditarik kesimpulan bahwa industri pertambangan pasir ini adalah industri yang menarik. Empat dari kelima kekuatan di atas memberikan ketertarikan yaitu *threat of new entries*, *threat of substitutes*, *power of buyer* dan *rivalry among existing firms*. Hanya *bargaining power of suppliers*. Hanya satu poin yang tidak mendukung ketertarikan dari industri ini yaitu *threat of suppliers* karena kemungkinan tingginya kekuatan pemasok menekan para perusahaan di dalam industri pertambangan pasir. Ketertarikan yang tidak kalah penting adalah adanya kebutuhan pasar akan pasir bangunan

yang sangat besar. Tidak hanya untuk membangun, tetapi untuk merenovasi ulang bangunan, dibutuhkan pasir sebagai bahan dasar.

2.3 *Operating Environment*

Operating environment adalah lingkungan tempat perusahaan tersebut melakukan kegiatan. Lima hal yang harus diperhatikan dalam suatu lingkungan operasional yaitu:

- *Competitive position*

Competitive position adalah analisis mengenai perusahaan-perusahaan sejenis yang menjadi kompetitor dalam lingkungan perusahaan beroperasi. Di industri pertambangan pasir, khususnya di daerah Serpong dan sekitarnya, terdapat lima perusahaan pertambangan pasir di lokasi yang berdekatan. Tingkat persaingan antara pengusaha rendah. Dapat dilihat bahwa masing-masing produsen memproduksi sesuai dengan kemampuannya dan setiap hasil produksi yang dihasilkan terjual semuanya.

- *Customer Profile*

Dalam merumuskan strategi yang tepat khususnya dalam memasarkan barang hasil produksi, diperlukan analisis mengenai konsumen. Dengan analisis ini dapat diketahui barang yang diinginkan, jumlah barang, harga barang, dan lain sebagainya.

Di industri pertambangan pasir, konsumen dapat berupa pengusaha leveransir pasir, kontraktor bangunan, *batching plant*, toko penjual bahan bangunan, dan *end user* (perorangan). Berikut profil konsumen dari industri pertambangan pasir:

- Pengusaha distribusi pasir truk perorangan (distributor)

Disini adalah para pengusaha armada truk, yang membeli pasir dari tambang yang kemudian dijual kepada penampung yang biasanya distributor. Pengusaha ini mengambil keuntungan dari selisih harga pasir yang dibeli dan harga jual serta adanya biaya angkut yang dikenakan sebagai nilai tambah.

- Pengusaha distribusi pasir atau biasa disebut Leveransir (distributor)

Disini pengusaha distributor adalah mereka yang memiliki armada sendiri untuk membeli dan memasarkan pasir. Selain itu mereka juga menampung pasir yang dijual oleh pengusaha yang hanya memiliki truk saja. Leveransir disini menjual pasir dengan mengantarnya langsung ke end user ataupun ke toko bahan bangunan.

- *End User* - Pengusaha pengembang perumahan atau perorangan.

End-user pada industri pasir ini adalah pengembang perumahan di wilayah sekitar Serpong. Selain itu juga termasuk perorangan yang membangun rumah ataupun merenovasi rumahnya. *End user* membeli pasir dari perusahaan leveransir dengan alasan tidak perlu mengantri lebih lama dibandingkan harus beli di tambang pasir. Kemudian bahwa *end user* membeli sudah termasuk biaya transportasi (biaya kirim sampai terima dilokasi *end user*)

- Pengusaha ritel alat-alat bangunan atau biasa disebut toko material (distributor)

Toko bahan bangunan merupakan pengusaha ritel yang menyediakan berbagai macam alat bangunan yang sebagian besar konsumennya adalah konsumen langsung perorangan. Biasanya toko material ini membeli pasir di distributor leveransir karena mereka tidak dapat menjangkau tambang pasir. Mereka membeli pasir tersebut untuk didistribusikan di daerah yang lebih terjangkau oleh konsumen perorangan seperti di kota-kota yang banyak perumahan.

- *Suppliers*

Telah dijelaskan sebelumnya mengenai siapa saja pemasok yang turut berperan serta dalam perusahaan ini. Kepastian jumlah barang dan waktu yang dibutuhkan sangat krusial bagi berlangsungnya operasional perusahaan. Keterlambatan pasokan barang-barang yang dibutuhkan akan mengakibatkan terganggunya kelancaran produksi.

Dalam rencana bisnis ini, perusahaan berusaha untuk menjalin hubungan yang baik dengan para pemasok untuk memastikan keberadaan barang-barang yang dibutuhkan. Selain itu, perusahaan juga membeli barang-barang yang cepat habis dengan menyimpan stok barang tersebut sehingga apabila dibutuhkan

sewaktu-waktu, perusahaan tidak perlu menghubungi pemasok dan menunggu pasokan datang. Sementara itu, untuk memastikan beroperasinya alat berat dengan baik, maka setiap seminggu sekali, yaitu pada hari minggu, perusahaan meminta pemilik alat berat untuk melakukan perawatan mesin alat berat.

- *Creditors*

Dalam hal ini yang dimaksud dengan kreditor adalah mereka yang dapat memberikan pinjaman finansial dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan. Dalam rencana bisnis ini, modal yang dibutuhkan berasal dari para pendirinya. Sehingga tidak dibutuhkan peran serta kreditor untuk memulai usaha ini. Kemudian untuk tetap melangsungkan kegiatannya, maka perputaran uang harus dilakukan dengan seksama.

- *Labors*

Berkaitan dengan tenaga kerja, bahwa perusahaan dituntut untuk mampu mencari tenaga kerja yang tepat untuk setiap posisi atau bidang yang ada dalam perusahaan. Sering kali suatu lingkungan operasi perusahaan mempengaruhi perusahaan untuk mencari tenaga kerja yang tepat. Lingkungan kerja yang dimaksud bukan saja dalam arti lingkungan fungsional perusahaan, tetapi juga lingkungan sosial tempat perusahaan tersebut melakukan kegiatan fungsionalnya.

Tenaga produksi yang akan digunakan dalam rencana bisnis ini berasal dari lingkungan sekitar lokasi tambang pasir berada. Namun demikian tidak semua orang masuk kualifikasi. Proses perekrutan akan dilakukan dengan mengutamakan mereka yang pernah bekerja pada tambang pasir sebelumnya. Dengan menggunakan tenaga kerja lokal, maka perusahaan telah membantu mengurangi pengangguran di wilayah sekitar tersebut.

2.4 Hasil Analisis Pasar

Berdasarkan analisis di atas, maka diperoleh beberapa kondisi-kondisi baik yang mendukung maupun yang tidak mendukung suatu perusahaan untuk masuk atau membuka usahanya di industri pertambangan pasir, yaitu

- ***Opportunity (peluang)***

Dari analisis lingkungan di atas terdapat peluang-peluang yang dapat dijadikan dasar pembuatan rencana usaha ini, yaitu:

- Stabilitas suku bunga acuan dari Bank Indonesia. Hal ini berpengaruh dalam penjualan rumah melalui fasilitas KPR.
 - Pertumbuhan ekonomi dapat dilihat dengan meningkatnya PDB.
 - Masyarakat sekitar menerima keberadaan perusahaan pertambangan pasir di daerahnya karena sudah terbiasa.
 - Tersedia pasokan sumber daya manusia dari masyarakat lokal untuk bisa bekerja di perusahaan pertambangan pasir
 - Peraturan yang berkaitan dengan pertambangan pasir jarang berubah.
 - Besarnya jumlah modal yang dibutuhkan sehingga tidak mudah bagi pengusaha untuk masuk kedalam industri ini.
 - Jumlah permintaan pasir yang cukup besar setidaknya untuk sepuluh tahun mendatang.
 - Jumlah pengusaha pasir yang sedikit didaerah tersebut.
 - Ada beberapa tawaran dari para pemilik lahan untuk bekerja sama dalam penambangan pasir
- **Threats (ancaman)**
 Dari analisis lingkungan di atas, terdapat ancaman–ancaman yang dapat diperhitungkan dalam menyusun strategi bisnis, yaitu:
 - Inflasi yang bisa mempengaruhi pendapatan perusahaan.
 - Fluktuasi harga minyak yang tidak menentu sehingga sulit bagi perusahaan untuk menentukan harga jual pasir, karena salah satu komponen terbesar dari biaya operasional adalah harga pembelian solar.
 - Keadaan alam seperti hujan yang terlalu sering dan gempa akan berakibat terhadap berhentinya operasional demi keselamatan kerja sehingga akan menyebabkan penjualan juga berhenti
 - *Switching cost* rendah sehingga konsumen mudah untuk berganti membeli produk dari perusahaan lain (tidak loyal)
 - Harga sewa alat–alat berat yang dibutuhkan cukup mahal

2.5 Analisis Internal

Sumber daya yang dimiliki, akan dimiliki, dan/atau akan disewa perusahaan antara lain:

- Pemimpin perusahaan: terdiri atas tiga orang yang masing-masing fokus terhadap masalah operasi, sumber daya manusia, pemasaran, dan keuangan
- Kemampuan permodalan yang cukup untuk memulai usaha pertambangan pasir.
- Lahan dan deposit pasir yang dikandung.
- Kantor beserta peralatan administratif: untuk melaksanakan administrasi semua pekerjaan
- Alat-alat berat seperti *Excavator* dan *bull dozer*: untuk melakukan penggalian pasir, memindahkan pasir dan batu
- Alat/mesin penyedot pasir: untuk menyedot material pasir yang masih bercampur dengan batu
- Alat/mesin pemisah pasir (*filter*): untuk melakukan pemisahan pasir dengan material lain, khususnya batu
- Lokasi yang dekat dengan proyek perumahan
- Sumber daya manusia

Kapabilitas yang dimiliki, akan dimiliki, dan/atau akan disewa perusahaan antara lain:

- Kemampuan yang dimiliki oleh pendiri dan pelaksana perusahaan untuk melakukan pengambilan keputusan berkaitan dengan operasional, keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia perusahaan
- Membuat desain rencana pengoperasian pekerjaan penambangan yang efektif dan efisien.
- Membuat rencana keuangan untuk menentukan biaya, profit, dan harga jual.
- Membuat rencana kebutuhan jumlah dan persyaratan sumber daya manusia yang diperlukan.
- Melakukan penambangan pasir dan melakukan penjualan pasir kepada konsumen

- Pengalaman dalam melakukan penambangan pasir secara operasional
- Kemampuan pengelolaan perusahaan

Berdasarkan sumber daya dan kapabilitas internal yang telah dijelaskan di atas maka diperoleh beberapa kesimpulan mengenai kekuatan dan kelemahan dari internal perusahaan. Berikut adalah daftar kekuatan dan kelemahan dari perusahaan PT. XYZ:

- **Kekuatan (*Strengths*)**
 - Para pendiri perusahaan memiliki kemampuan perencanaan dan pengelolaan yang baik secara strategik maupun secara fungsional
 - Modal yang cukup memadai untuk membangun dan menjalankan perusahaan
 - Mempunyai perjanjian kerjasama dengan pemilik lahan yang memiliki deposit pasir.
 - Lokasi yang relatif dekat dan menjadi pilihan konsumen
 - Pengalaman mengelola perusahaan berkaitan dengan fungsi-fungsinya.
- **Kelemahan (*Weaknesses*)**
 - Adanya keterikatan dengan pihak pemilik lahan menyangkut pembayaran royalti dari setiap penjualan yang terjadi sesuai dengan perjanjian yang disepakati
 - Belum terjalinnya hubungan dengan para pemasok sehingga produk dan pelayanan yang akan didapat tidak maksimal.
 - Belum bisa menunda pembayaran kepada pemasok diawal-awal berdirinya perusahaan.
 - Belum memiliki sumber daya manusia yang cukup secara jumlah dan pengetahuan untuk menjalankan aktivitas perusahaan
 - Karena PT. XYZ adalah perusahaan baru, maka konsumen belum mengenal dan mengetahui keberadaannya.

BAB 3

STRATEGI BISNIS

Strategi adalah suatu kumpulan kegiatan-kegiatan yang saling terkait yang digunakan untuk meningkatkan performa perusahaan (Hill & Jones, 1989). Strategi juga merupakan suatu kegiatan pencarian secara sistematis mengenai rencana dari suatu aksi yang bertujuan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif (Henderson, 1989) Strategi tersebut dimulai dari pemahaman akan lingkungan tempat suatu perusahaan itu ada dan apa yang dimiliki oleh perusahaan tersebut pada aktualnya.

Perusahaan yang mempunyai struktur organisasi yang kecil lebih tepat apabila menggunakan *business level strategy* dibandingkan dengan *corporate level strategy*. Strategi tingkat bisnis menekankan pada bagaimana suatu perusahaan berkompetisi dalam suatu industri ataupun pasar yang lebih spesifik (Grant, 2004). Penerapan *business level strategy* pada PT. XYZ dirasakan cocok, mengingat struktur dan kegiatan perusahaan yang tidak kompleks.

3.1 Perumusan Strategi

Dalam rangka pemilihan strategi bisnis, perlunya dilakukan analisis terkait faktor-faktor eksternal dan internal. Dalam hal ini metode yang digunakan adalah *External Factors Evaluation* (EFE) dan *Internal Factors Evaluation* (IFE) (David, 2003).

External Factor Evaluation (EFE)

Pada EFE, semua daftar faktor peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang dianggap memberikan kontribusi dengan usaha ini dimuat pada suatu daftar, kemudian diberikan bobot (*weight*). Bobot menunjukkan seberapa penting dan signifikan faktor tersebut mempengaruhi usaha. Jumlah nilai bobot dari semua faktor eksternal adalah satu, yang didistribusikan ke masing-masing faktor.

Tabel 3-1
External Factors Evaluation (EFE) Industri Pasir

External Factors Evaluation (EFE)				
Opportunities		Weight	Rating	Weighted Score
1.	Rate BI cenderung stabil	0.02	1	0.02
2.	GDP tumbuh	0.02	1	0.02
3.	Masyarakat sekitar menerima keberadaan perusahaan	0.02	2	0.04
4.	Tersedianya pasokan SDM dari masyarakat lokal	0.02	2	0.04
5.	Peraturan jarang berubah	0.05	2	0.1
6.	Capital requirements besar	0.06	3	0.18
7.	Demand pasir sangat besar di area Tangerang dan sekitarnya	0.2	4	0.8
8.	Masih sedikit pemain pasir di daerah Tangerang	0.06	2	0.12
9.	Tawaran dari para pemilik lahan untuk bekerja sama dalam penambangan pasir	0.1	3	0.3
Threats		Weight	Rating	Weighted Score
1.	Inflasi menyebabkan harga naik	0.05	2	0.1
2.	Harga minyak yang tinggi dan fluktuatif	0.2	2	0.4
3.	Gangguan alam, seperti hujan yang terlalu sering dan gempa	0.05	1	0.05
4.	Switching cost rendah	0.05	3	0.15
5.	Harga sewa alat-alat yang dibutuhkan cukup mahal	0.1	2	0.2
Total Weight		1.0		2.52

Sumber: "diolah sendiri oleh penulis"

Dari hasil pembobotan atas faktor-faktor eksternal di atas, bisa dilihat bahwa terdapat dua faktor penting dalam pendirian usaha pertambangan pasir ini yaitu kebutuhan pasir yang sangat besar serta harga minyak yang berfluktuatif (0.2). Sedangkan tawaran kerjasama dari para pemilik lahan dan harga sewa alat yang tergolong mahal memiliki tingkat bobot tinggi ke dua (0.1).

Setelah menganalisis ancaman dan peluang, maka perlu juga dilakukan analisis terhadap kemampuan dari internal perusahaan. Dibawah ini merupakan valuasi faktor faktor internal perusahaan.

Tabel 3-2
Internal Factors Evaluation (IFE) Perusahaan

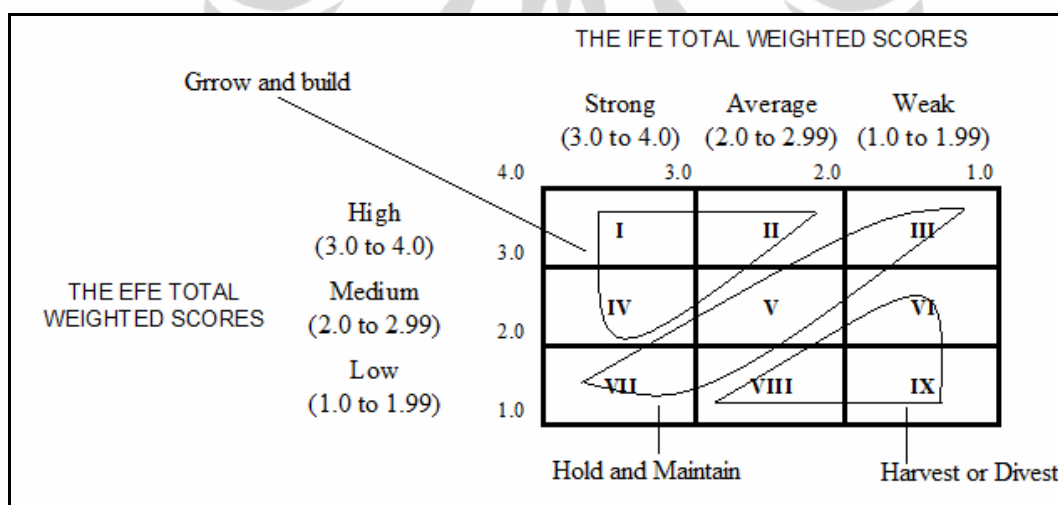
Internal Factors Evaluation (IFE)				
Strengths		Weight	Rating	Weighted Score
1.	Kemampuan pemimpin perusahaan yang baik	0.1	3	0.3
2.	Modal yang cukup untuk membangun perusahaan	0.1	3	0.3
3.	Pengalaman dalam operasi penambangan pasir	0.15	4	0.6
4.	Memiliki hubungan yang baik dengan pemilik lahan	0.05	3	0.15
5.	Lokasi	0.15	4	0.6
Weaknesses		Weight	Rating	Weighted Score
1.	Keterikatan dengan pemilik lahan mengenai masalah royalti	0.05	1	0.05
2.	Belum terjalinnya hubungan dengan supplier	0.1	2	0.2
3.	Belum mendapat kemudahan pembayaran dari supplier	0.05	2	0.1
4.	Belum memiliki sumber daya manusia yang cukup	0.1	2	0.2
5.	Merupakan pemain baru sehingga kurang dikenal oleh konsumen	0.15	2	0.3
Total		1.0		2.8

Sumber: "diolah sendiri oleh penulis"

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah kehandalan dan pengalaman dari para pemilik perusahaan,

yang merupakan peranan penting bagi perusahaan untuk melakukan rencana bisnis ini. Sedangkan kelemahan dari perusahaan ini adalah belum terjalinnya hubungan dengan pemasok dan belum tersedianya sumber daya manusia yang cukup untuk menjalankan bisnis ini.

Dengan membuat analisis model EFE dan IFE ini dihasilkan suatu input mengenai hal-hal apa saja yang harus di perhatikan dan dipertimbangkan dalam penyusunan strategi bisnis. Kemudian dilakukan proses pencocokkan faktor – faktor eksternal dengan internal. Proses selanjutnya adalah pencocokan dengan menggunakan *Internal External (IE) Matrix* (David, 2003). Pada *IE Matrix* dapat dilihat kondisi dari perusahaan dan strategi yang harus dilakukan. Berdasarkan nilai EFE 2,52 dan IFE 2,80 maka perusahaan pertambangan pasir ada pada kuadran V, dengan kondisi dan strateginya adalah *Hold & Maintain* (David, 2003). Dengan kondisi ini maka kondisi perusahaan dapat melangsungkan usahanya dan menggunakan strategi – strategi yang bersifat fokus dan penetrasi pasar.



Gambar 3.1
The Internal – External (IE) Matrix

Sumber : (David, 2003) “telah diolah kembali”

Penggunaan bagan SWOT dalam menentukan strategi – strategi dapat juga dilakukan sehingga dapat diketahui apa saja yang muncul akibat dari interaksi antara faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan, dengan faktor eksternal yaitu

peluang dan ancaman (David, 2003). Dibawah ini adalah hasil penggabungan antara faktor internal maupun external dengan menggunakan *matrix* SWOT.



Tabel 3-3
Analisis SWOT

	<p>STRENGTHS – S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan pemimpin perusahaan yang baik 2. Modal yang cukup untuk membangun perusahaan 3. Pengalaman dalam penambangan pasir 4. Memiliki hubungan yang baik dengan pemilik lahan 5. Lokasi 	<p>WEAKNESSES – W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keterikatan dengan pemilik lahan mengenai masalah royalti 2. Belum terjalinnya hubungan dengan supplier 3. Belum mendapat kemudahan pembayaran dari supplier 4. Belum memiliki sumber daya manusia yang cukup 5. Merupakan pemain baru sehingga kurang dikenal oleh konsumen
<p>OPPORTUNITIES – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rate BI cenderung stabil 2. GDP tumbuh 3. Masyarakat sekitar menerima keberadaan perusahaan 4. Tersedianya pasokan SDM dari masyarakat lokal 5. Peraturan jarang berubah 6. Capital requirements besar 7. Demand pasir sangat besar di area Tangerang dan sekitarnya 8. Masih sedikit pemain pasir di daerah Tangerang 9. Adanya tawaran dari para pemilik lahan untuk bekerja sama dalam penambangan pasir 	<p>SO STRATEGIES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin kerjasama formal dengan pemilik lahan (S4, O9) 2. Membuat perijinan yang lengkap sesuai dengan aturan yang ada (S1, O5) 3. Merencanakan produksi semaksimal mungkin untuk memenuhi demand (S1, S3, O7, O8) 4. Remunerasi yang dapat menarik SDM lokal berkualitas (S1, S2, O4) 5. Menggunakan modal kerja sesuai dengan kebutuhan usaha (S2, O6) 	<p>WO STRATEGIES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan mencari SDM dari warga lokal/setempat (W4, O4) 2. Menjalin hubungan dengan penduduk sekitar (W5, O3, O4) 3. Menjalin hubungan dengan konsumen yang ada (W5, O8) 4. Berusaha beroperasi secara maksimal sesuai dengan kebutuhan Pasar (W5, O7, O8)

	<p style="text-align: center;">STRENGTHS – S</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Kemampuan pemimpin perusahaan yang baik 7. Modal yang cukup untuk membangun perusahaan 8. Pengalaman dalam penambangan pasir 9. Memiliki hubungan yang baik dengan pemilik lahan 	<p style="text-align: center;">WEAKNESSES – W</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Keterikatan dengan pemilik lahan mengenai masalah royalti 7. Belum terjalinnya hubungan dengan supplier 8. Belum mendapat kemudahan pembayaran dari supplier 9. Belum memiliki sumber daya manusia yang cukup 10. Merupakan pemain baru sehingga kurang dikenal oleh konsumen
<p style="text-align: center;">THREATS – T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflasi menyebabkan harga naik 2. Harga minyak yang tinggi dan fluktuatif 3. Gangguan alam, seperti hujan pada musim penghujan dan gempa 4. Switching cost rendah 5. Harga sewa alat-alat yang dibutuhkan cukup mahal 	<p style="text-align: center;">ST STRATEGIES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin hubungan yang baik agar mendapatkan kepercayaan dengan supplier (S1, S3, T5) 2. Menggunakan analisis pengamat untuk memprediksi fluktuasi harga minyak (S1, T1, T2) 3. penerapan hasil analisis harga minyak pada penetapan harga jual pasir (S1, T1, T2) 4. Menghentikan produksi apabila terjadi hujan deras dengan kondisi akhir bak pasir (inventory storage) terisi penuh dengan pasir (S1, T3) 	<p style="text-align: center;">WT STRATEGIES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin hubungan dengan supplier mesin dan alat berat untuk mendapatkan fasilitas pembayaran sewa secara kredit (W2, T5) 2. Menjalin hubungan dengan supplier minyak untuk mendapatkan fasilitas pembayaran secara kredit (W2, T2)

Sumber: “diolah sendiri”

Dari matrix yang di atas diperoleh 13 kombinasi strategi untuk menjalankan usaha ini dalam rangka mengatasi peluang dan ancaman yang ada di lingkungan sekitar perusahaan , yaitu:

- a) Menjalinkan kerjasama formal dengan pemilik lahan (S4, O9)
- b) Membuat perijinan usaha pertambangan yang lengkap sesuai dengan aturan yang ada (S1, O5)
- c) Menggunakan modal kerja sesuai dengan kebutuhan usaha (S2, O6)
- d) Merencanakan produksi semaksimal mungkin untuk memenuhi demand (S1, S3, O7, O8)
- e) Perusahaan mencari SDM dari warga lokal/setempat (W4, O4)
- f) Remunerasi yang dapat menarik SDM lokal berkualitas (S1, S2, O4)
- g) Menjalinkan hubungan dengan penduduk sekitar (W5, O3, O4)
- h) Menjalinkan hubungan dengan konsumen yang ada (W5, O8)
- i) Menjalinkan hubungan yang baik agar mendapatkan kepercayaan dengan supplier (S1, S3, T5)
- j) Menggunakan analisis pengamat untuk memprediksi fluktuasi harga minyak (S1, T1, T2)
- k) Harga minyak sebagai komponen penetapan harga jual pasir (S1, T1, T2)
- l) Menghentikan produksi apabila terjadi hujan deras dengan kondisi akhir bak pasir (inventory storage) terisi penuh dengan pasir (S1, T3, W2, T5)
- m) Menjalinkan hubungan dengan supplier minyak untuk mendapatkan fasilitas pembayaran secara kredit (W2, T2)

3.2 Pemilihan Strategi Bisnis

Pemilihan strategi bisnis perusahaan penambangan pasir ini akan didasarkan pada hasil analisis industri yang telah dilakukan sebelumnya, bahwa kesimpulan awal adalah industri usaha tambang pasir cukup menarik untuk dimasuki. Walaupun ketertarikan yang tinggi dari industri ini, untuk bisa memasuki dan mendirikan perusahaan yang mapan di industri ini diperlukan suatu strategi untuk menjalankan perusahaan.

Strategi adalah suatu pola dasar dari tujuan saat ini dan masa depan, alokasi sumber daya, interaksi perusahaan dengan pasar, kompetitor dan faktor – faktor lain yang ada di lingkungan (Mullins, 2010).

Pemilihan strategi yang akan digunakan oleh perusahaan yang akan dibentuk dengan menggunakan strategi imitasi (Lieberman, 2006). Hasil SWOT di atas merupakan strategi yang digunakan oleh para pengusaha pasir disekitar wilayah tersebut saat ini. Perusahaan akan mengimitasikan strategi-strategi tersebut kedalam pelaksanaan rencana bisnis ini.

Pengimitasian terhadap strategi yang akan digunakan tidak terbatas (bersumber) pada satu model ataupun satu perusahaan, tetapi dapat pula mengimitasi dengan mengkombinasikan strategi-strategi yang digunakan oleh beberapa kompetitor yang ada dan memodifikasi (apabila diperlukan) sehingga sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Mair, 2007).

Dalam hal ini yang akan diimitasi oleh perusahaan adalah kegiatan secara pada umumnya. Imitasi yang akan dilakukan mengenai bagaimana perusahaan melakukan kegiatan penjualannya, waktu penjualan. Kondisi operasional dan proses produksi perusahaan akan mengimitasi kondisi kompetitor yang sudah berjalan (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008). Selain itu yang dapat dipertimbangkan adalah harga jual yang sama dengan kompetitor ataupun sedikit lebih murah, dengan mempertimbangkan kondisi yang sedang terjadi dengan penjualan perusahaan dan kegiatan produksi perusahaan.

Dalam bidang sumber daya manusia, pengimitasian dapat dilakukan pada penetapan gaji tenaga kerja, perusahaan dapat mengikuti penetapan biaya yang dilakukan oleh kompetitor, khususnya para pekerja yang berasal dari wilayah sekitar. Dengan mengimitasi dan menggabungkan dengan kemampuan internal yang sudah dimiliki, maka diharapkan dapat meminimalisir resiko sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang diproyeksikan (Lieberman, 2006).

Selain strategi imitasi, pada fungsi operasional perusahaan strategi yang diterapkan adalah optimalisasi kemampuan produksi dan efisiensi. Berdasarkan pada IE matrix sebelumnya, didapatkan bahwa kondisi dari perusahaan adalah *Hold & Maintain*, yang berarti bahwa pada saat ini perusahaan seharusnya fokus dan penetrasi pasar. Dengan dasar inilah perusahaan akan menjalankan usahanya.

Dengan demikian maka strategi yang akan dilakukan mencakup strategi imitasi yang mengedepankan prinsip fokus, optimalisasi dan efisien untuk

melakukan penetrasi pasar. Berdasarkan semua strategi yang disebutkan, perusahaan akan membuat program – program sesuai dengan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan.

Langkah pertama yang harus dicapai oleh perusahaan adalah dengan memulai kegiatan praproduksi. Ketepatan kegiatan pada tahap pra produksi ini menjadi sangat krusial karena apabila tidak sesuai dengan waktu, akan mengganggu rencana yang telah ditetapkan. Selain itu dengan berjalannya kegiatan ini berarti pengeluaran perusahaan juga sudah mulai berjalan. Ketepatan waktu pelaksanaan akan juga mempengaruhi alur kas dari perusahaan dan tujuan – tujuan finansial lainnya. Untuk tahapan pra produksi ini maka dicanangkan 3 parameter agar efektivitas dan efisiensi dari tahap ini dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Berikut penjabarannya :

- Keberhasilan pra produksi yang terdiri dari:
 - Bangunan kantor terbangun
 - Lahan galian pasir terbuka
 - Mesin dan alat – alat lain tersedia pada tempatnya
 - *Man power* terpenuhi secukupnya
- Ketepatan waktu kegiatan-kegiatan di atas.
- Pengeluaran dari tahapan ini sesuai dengan anggaran yang direncanakan

Kondisi selanjutnya setelah kegiatan praproduksi tercapai adalah terwujudnya produktivitas optimum dan stabil untuk memproduksi pasir. Dengan produktivitas yang stabil, perusahaan dapat melakukan prediksi secara tepat dalam menentukan berapa produksi dan berapa kebutuhan yang akan dipenuhi, sehingga menambah kekuatan dalam mengontrol distributor maupun *retailer* dari produk pasir ini.

Kondisi yang kedua yang harus di capai adalah kemampuan perusahaan untuk melakukan penetrasi pasar untuk mendapatkan pangsa pasar dari pasir yang ada di sekitar daerah tersebut. Dengan strategi penetrasi pasar diharapkan perusahaan mendapatkan pangsa pasar yang ada di daerah tersebut. Besarnya kebutuhan akan pasir bangunan ini menjadi peluang untuk mendapatkan pangsa pasar tersebut, hanya bagaimana mendapatkannya secara cepat agar pada awal masa produksi perusahaan dapat menjual produk pasir sesuai dengan produksi

yang dijalankan dalam jumlah besar agar pengeluaran yang terjadi akibat proses produksi dapat ditutupi dengan jumlah penjualan yang ada.

Dari strategi dan visi yang ada dapat disimpulkan parameter keberhasilan dari strategi bisnis dari perusahaan PT. XYZ adalah :

- Rata – rata produksi per tahun sebesar 120.000 m³.
- Memiliki lahan baru dengan minimal luas lahan sebesar lima hektar dengan kandungan kandungan pasir di dalamnya minimum 500.000 m³ didaerah Serpong dan sekitarnya.
- Mencapai *return of equity* (ROI) minimal 50%.

3.3 Strategi Fungsional

Setelah ditentukan parameter keberhasilan, maka guna mencapai tujuan perusahaan, parameter tersebut harus diturunkan ke dalam strategi fungsional. Strategi-strategi tersebut dijabarkan di tiap-tiap fungsi dari perusahaan dibawah ini:

A. Fungsi Operation

Dari fungsi operasional perusahaan, maka strategi yang ditempuh dalam produksi adalah dengan mengoptimalkan kapasitas yang ada dengan efisien. Agar tujuan tersebut dapat terpenuhi, maka harus dilakukan dengan memastikan bahwa alat-alat produksi beserta tenaga kerja berfungsi sesuai dengan waktu dan target yang ditentukan. Dalam hal ini optimalisasi alat-alat produksi selama 12 jam setiap harinya. Dengan demikian selama 12 jam tersebut, produksi diharapkan tidak berhenti. Apabila berhenti, maka akan menyebabkan proses pada fungsi yang lainnya terganggu, dalam hal ini kegiatan penjualan akan terganggu.

B. Fungsi Pemasaran dan Humas

Untuk mencapai parameter bisnis yang telah dicanangkan di atas, maka kontribusi di fungsi pemasaran adalah dua bentuk. Bentuk pertama adalah dengan melakukan kegiatan promosi dan pemasaran pada masa pra produksi agar jumlah penjualan dapat mencapai angka yang diinginkan pada saat dimulainya produksi. Bentuk kedua adalah mengoptimalkan service time pada konsumen yang *walk-in*.

C. Fungsi Keuangan

Kontribusi dari fungsi keuangan dapat diraih dengan melakukan strategi pembiayaan sendiri untuk pendirian dan operasional perusahaan. Ditambah lagi dengan monitoring *cash flow* agar tetap mengalir sesuai proyeksi. Untuk itu, perusahaan akan menerapkan kebijakan *zero receivable* pada penjualan, yaitu bahwa tidak ada piutang yang dijual secara piutang. Pada akhir tahun, perusahaan akan membagikan laba untuk keperluan perusahaan dan pemilik.

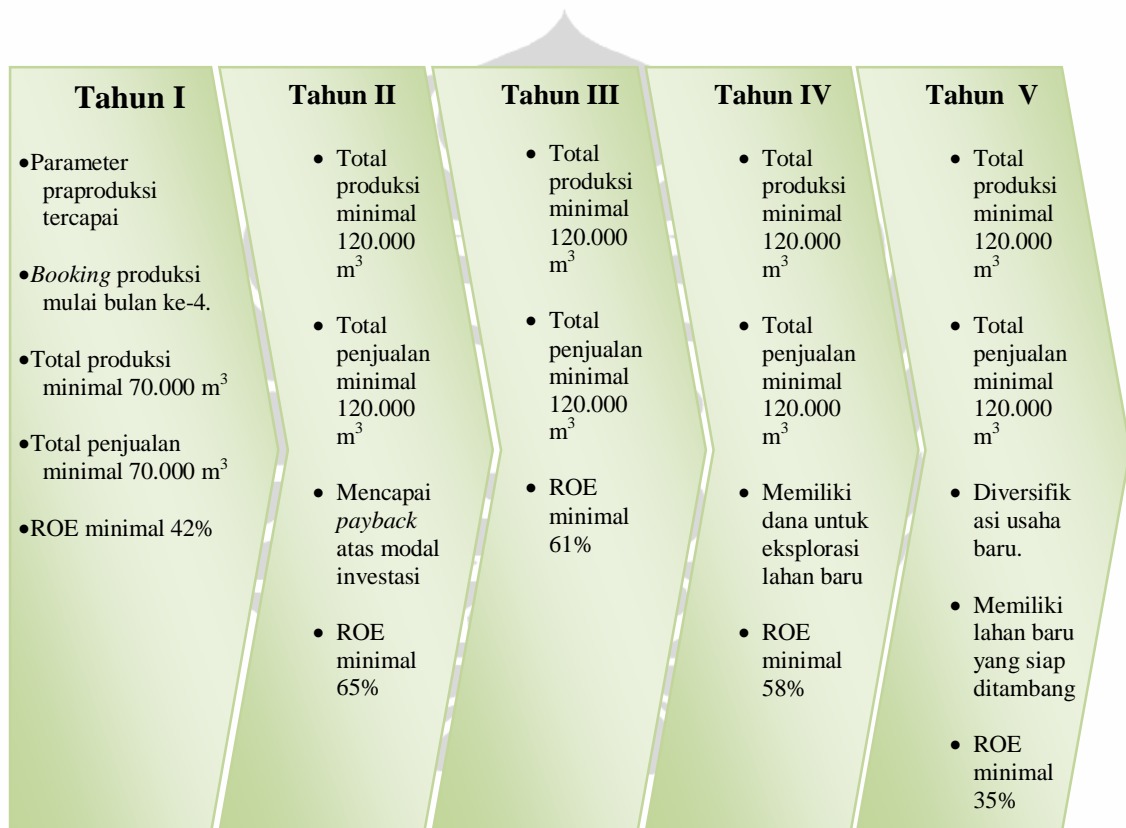
D. Fungsi Sumber Daya Manusia

Dari fungsi SDM perusahaan, maka strategi yang ditempuh adalah *performance based human resources management*. Merunut dari strategi – strategi yang ada, fungsi SDM ini juga harus dapat melakukan proses perekrutan karyawan sesuai dengan kompetensi dari warga – warga setempat. Selain proses perekrutan, dilakukan juga proses pelatihan agar mendapatkan kompetensi dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

BAB 4

RENCANA FUNGSIONAL

Pada bab ini, *long-term objectives* perusahaan selama lima tahun ke depan akan dijabarkan tiap tahun untuk masing-masing fungsi, yaitu operasi, pemasaran, sumber daya manusia, dan keuangan. Berikut penjabaran *long-term objectives* yang dipecah menjadi pertahun.



Gambar 4.1
Milestone PT XYZ

Sumber: “diolah sendiri”

Secara spesifik dari gambar di atas dapat dilihat bahwa tiap tahunnya sasaran antara dari operasional adalah tercapainya produksi sesuai yang ditargetkan, pada tahun pertama minimum sebesar 70.000 m³, pada tahun kedua sampai dengan tahun kelima, minimum memproduksi sebesar 120.000 m³ tiap tahunnya.

4.1 Fungsi Operasi

Setiap perusahaan memproduksi suatu barang ataupun jasa yang tidak terlepas dari permasalahan bagaimana cara menciptakan dan mengantarkan barang atau jasa tersebut dari bahan mentah menjadi barang siap pakai kepada konsumen. Untuk memastikan hal tersebut maka penting bagi perusahaan untuk memiliki departemen operasional yang baik sesuai dengan strategi perusahaan.

Operations management didefinisikan sebagai design, operasi, dan peningkatan suatu sistem yang menciptakan dan mengantarkan produk dan jasa utama dari suatu perusahaan (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009). *Operations management* sangat berkaitan dengan fungsi-fungsi lain dalam perusahaan. Keputusan-keputusan yang akan dibuat pada fungsi-fungsi lain dalam perusahaan tergantung kepada keputusan-keputusan yang dibuat dalam fungsi operasional (Krajewski & Ritzman, 1996).

Dalam manajemen operasi, terdapat lima fungsi dasar yang harus diperhatikan, yaitu proses (*process*), kualitas (*quality*), kapasitas (*capacity*), inventori (*inventory*) (Schroeder, 2007). dan tenaga kerja (*work force*) (David, 2003). Kelima fungsi tersebut menjadi acuan dalam pelaksanaan operasional perusahaan yang berkaitan dengan fungsi-fungsi dalam perusahaan.

4.1.1 Proses

Mengingat bahwa ini adalah perusahaan yang baru berdiri dan kegiatan yang akan dilakukan adalah kegiatan yang baru, maka akan dijelaskan kegiatan dari awal yaitu kegiatan praproduksi. Kegiatan praproduksi mencakup pengupasan lahan (lapisan atas yang berupa tanah merah), yang dilakukan dengan menggunakan alat berat berupa excavator sebanyak dua unit. Kegiatan ini akan berlangsung selama 90 hari kerja.

Pada saat yang bersamaan, kegiatan pembangunan kantor juga dilakukan. Kantor yang dibangun tidak perlu mewah. Selain itu akan dilakukan pembangunan bak pasir dengan kapasitas tampung kurang lebih sebesar 100 meter kubik. Bak ini akan menampung pasir maupun air. Kemudian perakitan pipa-pipa yang akan menjadi jalur pasir ketika disedot hingga masuk kedalam bak pasir juga dilakukan setelah pembangunan bak pasir selesai.

Setelah kegiatan pra produksi selesai, kegiatan selanjutnya adalah kegiatan produksi. Dalam hal ini yang dimaksud dengan kegiatan produksi adalah kegiatan penambangan pasir. Pekerjaan penambangan pasir dilakukan dengan menggunakan alat berat berupa excavator dan bulldozer. Kemudian pasir akan dipindahkan dengan menggunakan mesin sedot pasir ke dalam bak penampungan pasir. Kegiatan sehari-hari ini dipimpin oleh seorang kepala produksi dan tujuh orang anggota produksi yang bertugas memastikan optimalisasi penggunaan alat-alat berat dan mesin sedot pasir. Seiring dengan berjalannya waktu, maka posisi mesin sedot pasir akan berpindah mengikuti lahan pasir yang akan ditambang.

Kegiatan setiap harinya maksimal berlangsung selama 12 jam, dari jam 06.00 sampai dengan 18.00. Mengingat kegiatan produksi selain tergantung pada alat-alat berat dan mesin sedot pasir, dibutuhkan pula tenaga manusia, maka setiap pekerja diharapkan hadir dan mulai kegiatan tepat pada waktunya. Pada saat yang bersamaan dengan proses penambangan pasir dilakukan kegiatan penjualan pasir.

Penjualan pasir dilakukan dengan menggunakan alat berat berupa *excavator*. *Excavator* akan mengambil pasir dari bak penampungan, kemudian akan diisi ke bak truk yang sudah berada di *loading area*. Terhadap konsumen yang baru pertama kali datang, akan dilakukan pengukuran terhadap bak truk, yang kemudian hasil pengukuran tersebut akan dicatatkan dalam buku indeks mobil yang dimiliki perusahaan, sehingga setiap truk tersebut kembali untuk berbelanja tidak perlu dilakukan pengukuran bak truk. Sebelum pasir di isi ke bak truk, pembeli tersebut harus melakukan pembayaran terlebih dahulu, kemudian baru masuk parkir di *loading area*.

Sebagai bagian pendukung kelancaran operasional, khususnya bagian produksi, maka bagian logistik perusahaan mempunyai tugas untuk memastikan keberadaan alat-alat pendukung bekerja dengan baik seperti mesin genset dan ketersediaan bahan bakar solar. Apabila tidak terdapat solar, maka alat-alat berat dan mesin sedot pasir tidak akan berfungsi, yang menyebabkan kegiatan produksi akan terganggu.

Dalam rencana usaha ini, asumsi waktu kerja adalah sebanyak 274 hari dalam setahun, dengan waktu operasi (kegiatan memproduksi pasir) setiap harinya

sebanyak 12 jam. Sementara itu, kegiatan penjualan hanya berlangsung selama 10 jam setiap harinya.

Peralatan dan Biaya-Biaya

Seperti yang telah disebutkan di atas, bahwa kegiatan operasional perusahaan menggunakan alat-alat berat dan mesin pasir. Selain alat berat dan mesin sedot, terdapat barang-barang lain yang mendukung lancarnya kegiatan operasional. Alat-alat berat dan mesin sedot pasir diperoleh dengan menyewa dari pemasok. Sedangkan barang-barang pendukung lainnya akan dibeli oleh perusahaan.

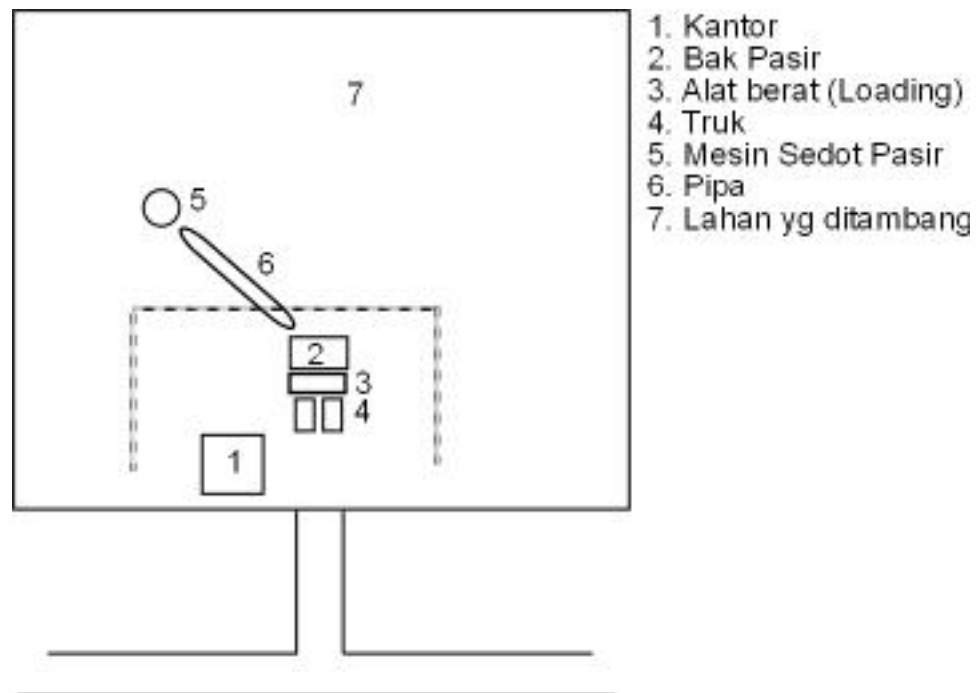
Berikut ini merupakan Peralatan dan biaya-biaya dari komponen utama dalam kegiatan pertambangan pasir.

Peralatan produksi yang dibutuhkan antara lain:

- Alat berat sebanyak dua unit *excavator* dan satu unit *bulldozer*. Alat-alat berat ini diperoleh dengan menyewa dari pemasok alat berat.
- Mesin sedot pasir beserta peralatan pelengkap, diperoleh dari pemasok mesin sedot pasir.
- Sedangkan peralatan lainnya, seperti tanki bbm, mesin las, mesin genset, alat tulis kantor, diperoleh dengan cara dibeli.
- Biaya sewa alat berat per jam sebesar Rp.150.000,- Setiap harinya kegiatan penggunaan alat berat selama 10 jam. Total alat berat yang dibutuhkan sebanyak tiga unit untuk kegiatan produksi. Sedangkan untuk kegiatan pra produksi hanya dibutuhkan dua unit.
- Biaya sewa mesin sedot pasir selama satu bulan sebesar Rp.30.000.000,-
- Harga pembelian bahan bakau minyak (solar) ditetapkan mengikuti harga pasar, yang pada saat ini berada pada level Rp.6.500,- per liter. Kebutuhan solar per harinya kurang lebih sebanyak 200 liter untuk setiap alat berat dan 800 liter. untuk mesin sedot pasir.
- Tanki solar kapasitas 8.000 liter sebesar Rp.10.000.000,-
- Mesin Las dan Genset Rp.26.000.000,-
- Kebutuhan pipa dengan total Rp.67.500.000,-
- Biaya investasi yang dilakukan diawal adalah untuk perijinan, pembangunan kantor, dan biaya pra produksi.

- Biaya perijinan sebesar Rp.100.000.000,-
- Biaya untuk membangun kantor dibutuhkan sebesar Rp.100.000.000,-
- Kebutuhan kantor dan alat tulis kantor (ATK) total Rp.19.000.000,-

Biaya praproduksi untuk alat berat selama 90 hari yaitu sebesar Rp.463.500.000,- Didalam termasuk biaya sewa dua alat berat, solar yang dibutuhkan serta uang makan operator alat berat.



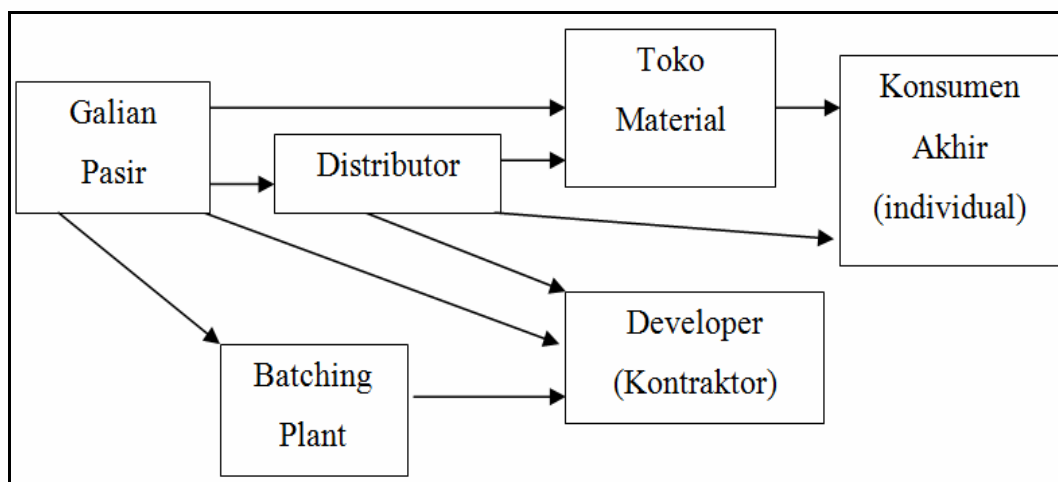
Gambar 4.2
Rencana Layout Operasional

Sumber : “diolah sendiri”

Pada gambar rencana *layout* operasional perusahaan dapat dilihat bahwa pada loading area mempunyai kapasitas tampung untuk dua truk. Kemudian mesin pasir akan dipindah sesuai dengan lahan pasir yang akan ditambang. Perpindahan mesin pasir akan dilakukan sesuai dengan kebutuhan di lapangan. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa *layout by process* atau *layout by function* (Dilworth, 1992) lebih tepat digunakan oleh perusahaan.

Rantai Pasokan

Berikut ini akan digambarkan mengenai rantai pasokan dari tambang pasir kepada konsumen:



Gambar 4.3
Skema Penjualan Pasir Pada Umumnya

Sumber : "diolah sendiri"

Dapat dilihat pada gambar di atas, konsumen yang langsung membeli digalian pasir pada umumnya adalah perusahaan leveransir / distributor pasir. Perusahaan leveransir membeli pasir dari tambang pasir kemudian akan dibawa ke lokasi penumpukan mereka. Kemudian para distributor akan menyalurkan pasir tersebut langsung ke toko-toko bahan bangunan, *developer*, maupun ke konsumen akhir. Pembeli lain dari tambang pasir biasanya adalah pengusaha batching plant, yang membeli dalam jumlah besar, yang digunakan sebagai bahan tambahan dalam membuat cor beton.

Diversifikasi Usaha

Dalam sasaran antara operasional, pada tahun kelima disebutkan bahwa perusahaan akan membentuk suatu usaha baru. Pembukaan usaha baru ini berkaitan dengan isu lingkungan yaitu terhadap sisah lahan yang telah digali. Akibat dari adanya kegiatan pertambangan ini maka lahan yang telah digali tersebut akan menjadi suatu lobang yang besar.

Dalam rangka memanfaatkan lobang bekas galian tersebut, maka perusahaan berencana akan bekerjasama dengan pemilik lahan untuk

memanfaatkan bekas galian tambang tersebut. Sehingga lahan yang tersedia tersebut selalu memberikan manfaat kepada masyarakat sekitar.

Rencana yang akan dilakukan adalah membangun tambak ikan air tawar. Pengelolaan tambak ikan air tawar ini akan lebih ditekankan kepada pemilik lahan tersebut. Perusahaan akan berkontribusi sebagian dari modal yang dibutuhkan. Adapun keuntungan yang diperoleh nantinya akan dibagikan sesuai dengan komposisi besaran saham.

4.1.2 Kualitas

Kualitas yang dimaksud dalam hal ini bukan kualitas produk yang dihasilkan, mengingat bahwa pasir yang dihasilkan tidak memiliki variasi kualitas. Dalam hal ini perusahaan akan memastikan kualitas dari pelayanan. Dimulai dari kepastian adanya pasir didalam bak pasir yang akan dijual menjadi fokus. Adanya pasokan pasir dalam bak tentunya tergantung dari kinerja alat berat dan mesin sedot pasir. Agar terpenuhinya kepastian tersebut, maka setiap hari minggu akan dilakukan pemeriksaan alat-alat berat dan mesin pasir. Apabila semua peralatan bekerja dengan baik, maka pelayanan penjualan pasir akan dapat dipastikan berjalan dengan baik. Sebagai contoh apabila pelanggan datang yang kedua kalinya ataupun kesekian kalinya, tidak perlu dilakukan pengukuran volume bak truk, karena sudah ada index truk.

Kepastian yang lain yang menyangkut dengan operasional adalah ketersediaan bahan bakar untuk kebutuhan setiap hari. Guna mengatasi masalah ini, maka tanki bahan bakar minyak dengan daya tampung yang cukup besar harus tersedia. Kemudian cadangan bahan bakar dalam tanki tersebut harus memadai setidaknya untuk mengcover kebutuhan satu sampai dua hari kerja.

4.1.3 Kapasitas

Kapasitas produksi maksimum setiap hari adalah sebesar 450 meter kubik. Seperti dikatakan di atas sebelumnya, bahwa pasir yang diproduksi akan habis terserap, maka penjualan yang akan dilakukan sebanyak hasil produksi pada hari tersebut, sehingga maksimum penjualan adalah 450 m³. Target pencapaian maksimum kapasitas ini akan terpenuhi setelah perusahaan sudah berjalan selama

delapan minggu. Pada minggu pertama hingga minggu kedua produksi dan penjualan akan ditargetkan sebanyak 150 meter kubik per harinya dengan total penjualan selama dua minggu tersebut sebesar 1800 meter kubik. Pada minggu ketiga dan minggu keempat, target produksi maupun penjualan akan ditargetkan sebanyak 200 meter kubik perharinya, dengan jumlah total selama dua minggu tersebut sebanyak 2400 meter kubik. Pada minggu kelima dan keenam, target produksi sebesar 300 meter kubik per harinya, dengan total produksi sebanyak 3600 meter kubik. Kemudian pada minggu ketujuh dan minggu kedelapan, target produksi dan penjualan mencapai 400 meter kubik per harinya, dengan total sebesar 4800 meter kubik.

Setelah itu memasuki pada minggu ke sembilan, kapasitas produksi diharapkan mencapai mencapai 450 meter kubik per harinya. Sehingga target produksi dalam setahun (274 hari kerja) sebesar 123.300 meter kubik dapat tercapai.

4.1.4 Inventori

Tujuan adanya pengaturan inventori adalah sebagai dasar pengambilan keputusan kapan dan berapa banyak jumlah inventori yang harus dibeli maupun diproduksi oleh perusahaan (Brown, Blackmon, Cousins, & Maylor, 2001). Inventori bukan suatu excess ketika pada jumlah, waktu, dan tempat yang tepat (Crandall & Crandall, 2003). Setiap harinya harus terdapat inventori pasir didalam bak pasir sebanyak minimum 45 m³. Inventori ini diproduksi setiap hari pada sore hari selama satu jam, dengan tujuan agar esok harinya penjualan sudah bisa langsung dilaksanakan bersamaan dengan kegiatan produksi.

Selain inventori pasir, terdapat pula inventori bahan bakar solar, walaupun inventori ini bukan hasil produksi, tetapi kepastian tersedianya bahan bakar solar menjadi hal yang penting, guna memastikan bahwa alat-alat berat dan mesin dapat beroperasi.

4.1.5 Tenaga Kerja

Tenaga kerja yang akan digunakan disini terbagi menjadi dua kelompok. Kelompok pertama adalah mereka yang bekerja dibidang *clerical*, seperti administrasi, kasir, dan hubungan masyarakat. Sedangkan kelompok kedua adalah mereka yang bekerja di lapangan, antara lain pekerja produksi, pekerjaan umum, dan tukang las.

Perekrutan tenaga kerja akan didasarkan berdasarkan pengalaman kerja dan mempertimbangkan anggota masyarakat yang tinggal didaerah tersebut. Pelaksanaan pekerjaan akan didasarkan pada suatu aturan berdasarkan standar prosedur operasional. Kemudian ada pula tenaga kerja yang tidak direkrut oleh perusahaan tetapi disediakan oleh pemasok, antara lain operator alat berat. Operator alat berat diharapkan sudah memiliki jam terbang yang cukup untuk mengoperasikan alat berat tersebut khususnya ditambang pasir. Tolok ukur keberhasilan mereka berkaitan erat dengan jumlah pasir yang bisa diproduksi dan dijual. Walaupun Operator alat berat ini bukan tenaga kerja milik perusahaan, tetapi mereka harus tetap mengikuti prosedur dan aturan yang berlaku dalam perusahaan, sehingga optimalisasi kapasitas serta efisiensi dapat terpenuhi.

Berdasarkan objektif jangka panjang dan *milestone* yang sudah ditetapkan, maka strategi operasi yang digunakan adalah Optimalisasi kapasitas dan Efisiensi. Optimalisasi kapasitas ini terdapat dalam bentuk penggunaan alat-alat berat dan mesin-mesin produksi lainnya agar dapat memproduksi pasir sebanyak 450 meter kubik per harinya. Selain itu hubungan yang baik dengan konsumen juga perlu dijaga, dengan memberikan pelayanan yang baik, sehingga setiap pasir yang diproduksi dapat langsung diserap oleh pasar. Berikut ini adalah *milestone* dari fungsi operasional

Tabel 4-1
Milestone Fungsi Operasi

Miles Stone \ Operation Strategy	Optimalisasi Kapasitas	Efisiensi
<p>Tahun I</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pra-produksi 3 bulan b. Booking untuk bulan ke empat, dst c. Produksi tahun I 73.845 m³ d. Penjualan tahun I 73.800 m³ 	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan dua <i>excavator</i> dalam rangka pengupasan top soil. Dengan waktu selama 90 hari kerja. • Memproduksi dan menjual pasir secara bertahap selama dua bulan pertama produksi. • Kepastian bahan bakar solar – menciptakan hubungan baik dengan pemasok bahan bakar solar dan juga memiliki pemasok cadangan yang lain. • Kepastian kondisi alat berat dan mesin pasir yang maksimal – Meminta agar seminggu sekali dilakukan pemeriksaan alat berat dan mesin pasir yang disewa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan buzz strategi dalam kegiatan marketing. • Menggunakan 2 alat berat sampai produksi mencapai 450 m³ per hari. Setelah itu menambah 1 bull dozer. • Seluruh alat berat yang digunakan adalah sewa, dengan tujuan meminimalisir biaya tak terduga, khususnya perawatan dan kerusakan. • Kepastian inventori setiap harinya sebanyak 45 meter kubik. • Penggunaan alat berat sesuai dengan yang dibutuhkan sebelum produksi mencapai 450 meter kubik per hari.

Tabel 4.1 (lanjutan)

Miles Stone \ Operation Strategy	Optimalisasi Kapasitas	Efisiensi
Tahun II a. Produksi tahun II 123.300 m ³ b. Penjualan tahun II 123.300 m ³	<ul style="list-style-type: none"> • Memproduksi dan Menjual pasir sebanyak 450 m³ per hari. Dengan total selama satu tahun sebanyak 274 hari x 450 m³ = 123.300 m³ • Pemandahan ponton (mesin pasir) mendekati pasir yang akan diambil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepastian inventori setiap harinya sebanyak 45 m³. • Menyusun SOP berdasarkan pelajaran selama 1 tahun sebelumnya. (learning curve).
Tahun III a. Produksi tahun II 123.300 m ³ b. Penjualan tahun II 123.300 m ³ c. Memiliki Dana untuk eksplorasi lahan baru	<ul style="list-style-type: none"> • Memproduksi dan Menjual pasir sebanyak 450 m³ per hari. Dengan total selama satu tahun sebanyak 274 hari x 450 m³ = 123.300 m³ • Pemandahan ponton (mesin pasir) mendekati pasir yang akan diambil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepastian inventori setiap harinya sebanyak 45 m³.

Tabel 4.1 (lanjutan)

Miles Stone \ Operation Strategy	Optimalisasi Kapasitas	Efisiensi
Tahun IV a. Produksi tahun II 123.300 m ³ b. Penjualan tahun II 123.300 m ³	<ul style="list-style-type: none"> • Memproduksi dan Menjual pasir sebanyak 450 m³ per hari. Dengan total selama satu tahun sebanyak 274 hari x 450 m³ = 123.300 m³ • Pemandahan ponton (mesin pasir) mendekati pasir yang akan diambil 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepastian inventori setiap harinya sebanyak 45 m³.
Tahun V a. Produksi tahun II 123.300 m ³ b. Penjualan tahun II 123.300 m ³ c. Memiliki lahan baru untuk dikelola (akhir tahun 5) d. Penggunaan lahan lama untuk diversifikasi usaha.	<ul style="list-style-type: none"> • Memproduksi dan Menjual pasir sebanyak 450 m³ per hari. Dengan total selama satu tahun sebanyak 274 hari x 450 m³ = 123.300 m³ • Pemandahan ponton (mesin pasir) mendekati pasir yang akan diambil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepastian inventori setiap harinya sebanyak 45 m³. • Kerjasama dengan pemilik lahan baru, sehingga investasi minim.

Sumber : "diolah sendiri"

BAB 5

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

Berikut dijelaskan mengenai kesimpulan dan implikasi terhadap manajemen untuk rencana bisnis produsen pasir.

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang bisa diambil dari rencana bisnis ini secara umum:

- Adanya kebutuhan pasir di daerah Serpong yang belum terpenuhi.
- Prospek usaha penambangan pasir ini sangat menguntungkan, karena adanya kebutuhan yang belum terpenuhi dan terbatasnya jumlah pasokan pasir.
- Pemilihan strategi imitasi dalam pelaksanaan bisnis ini guna mempermudah memasuki pasar dan dapat diterima oleh konsumen.

Secara spesifik kesimpulan yang diambil adalah:

- Pada fungsi operasional perusahaan, strategi yang digunakan adalah optimalisasi kapasitas dan efisiensi, selain mengimitasi kegiatan operasional perusahaan tambang pasir lainnya.
- Perusahaan akan memproduksi sebesar 450 m³ perhari dan akan menjual seluruh hasil produksinya setiap hari.
- Inventori pasir harus ada setiap harinya agar produksi dan penjualan dapat berjalan dengan lancar.

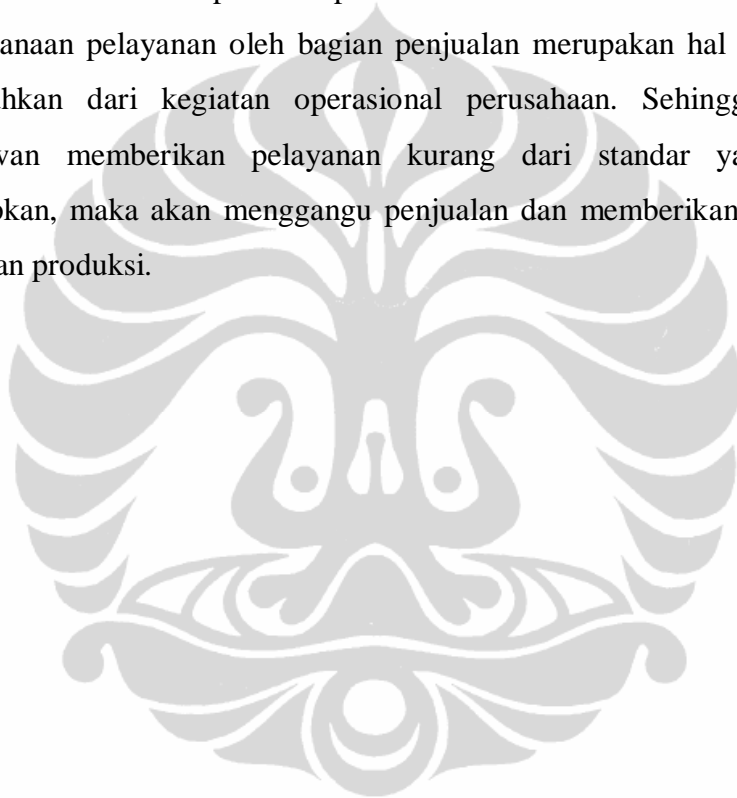
5.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang mungkin dihadapi oleh para pelaksana usaha ini berkaitan dengan fungsi operasional adalah:

- Ketepatan waktu dalam pelaksanaan praproduksi menjadi faktor yang penting. Apabila terjadi keterlambatan, baik dikarenakan kesalahan internal, maupun faktor tak terduga lainnya, maka waktu pelaksanaan akan terhambat, yang mengakibatkan penambahan biaya.
- Alat berat dan/atau mesin sedot pasir yang rusak tiba-tiba. Hal ini akan sangat mengganggu kinerja perusahaan karena target produksi bisa tidak

tercapai. Untuk mengatasi hal ini, dilakukan pengecekan rutin setiap minggu dari pemilik alat berat/mesin untuk menjaga kehandalan operasinya.

- Naiknya harga sewa alat berat dan mesin sedot pasir secara sepihak yang menyebabkan perusahaan susah menentukan harga penjualan.
- Tidak tercapainya inventori minimum tiap harinya akan menyebabkan keterlambatan produksi dan penjualan. Dengan demikian, kepastian inventori harus tercukupi dan terpenuhi.
- Pelaksanaan pelayanan oleh bagian penjualan merupakan hal yang tidak terpisahkan dari kegiatan operasional perusahaan. Sehingga apabila karyawan memberikan pelayanan kurang dari standar yang sudah ditetapkan, maka akan mengganggu penjualan dan memberikan efek pada kegiatan produksi.



DAFTAR REFERENSI

- Baye, M. R. (2009). *Managerial economics and business Strategy* (6th ed). Boston: McGraw-Hill.
- Brown, S., Blackmon, K., Cousins, P., & Maylor, H. (2001). *Operations management : Policy, practice, and performance improvement*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- Crandall, R. E., & Crandall, W.R. (2003). Managing excess inventories : A life cycle approach. *Academy of Management Executive*: 99-113.
- David, F. R. (2003). *Strategic management: concepts and cases* (9th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Dilworth, J. B. (1992). *Operations management : Design, planning, and control for manufacturing and services* (International ed.). New York: McGraw-Hill.
- Grant, R. M. (2004). *Contemporary strategy analysis: Concept, technique, application* (4th ed). Massachusetts: Blackwell.
- Henderson, B., D. (1989). “The origin of strategy,” *Harvard Business Review*: 139–43.
- Hill, C. W. L., & Jones G. R. (2008). *Strategic management* (8th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Huff, A. S., Floyd, S. W., Sherman, H. D., & Terjesen, S. (2009). *Strategic management: logic and action*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Jacobs, F. R., Chase, R. B., & Aquilano, N. J. (2009). *Operations & supply management* (12th International ed.). New York: McGraw-Hill.
- Johnson, M. W., Christensen , C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*: 1-11.
- Karjewski, L.J., & Ritzman, L. P. (1996). *Operations management: Strategy and analysis* (4th ed.). Reading: Addison – Wesley.
- Lieberman, M., B. (2006). Why do firm imitate each other. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No.2, 366-385.
- Mair, J. & Schoen O. (2007). Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies. *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 2, No. 1, 54-68.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2009). *Strategic management: Formulation, implementation, and control* (11th ed). Boston: McGraw-Hill/Irwin.

KPR Diperkirakan Tumbuh Subur di 2010. (2010, April 12). *Kompas*, p.18.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

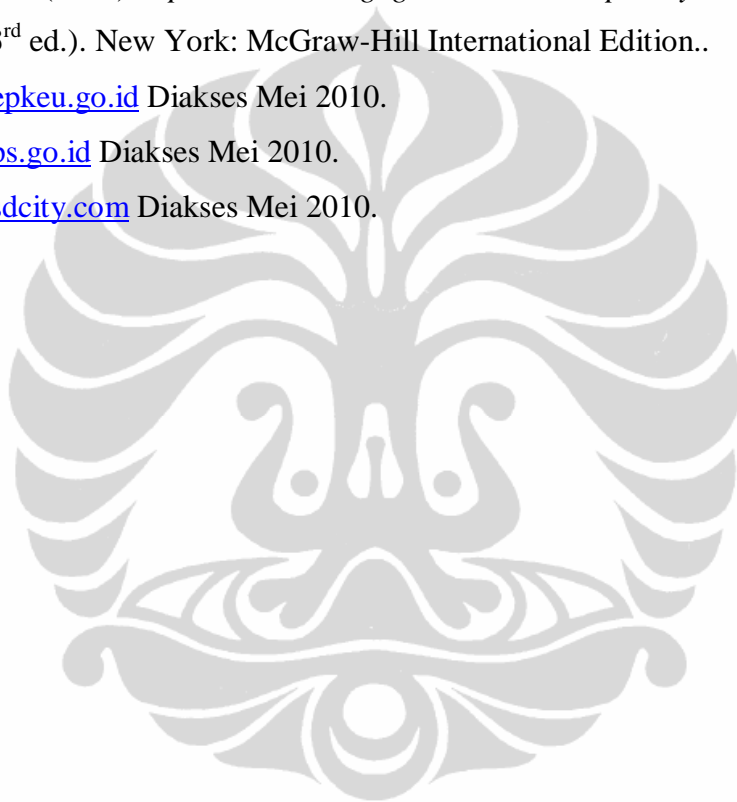
Sahlman, W., A. (1997). How to write a business plan. *Harvard Business Review*: 97-108.

Schroeder, R.G. (2007). *Operation management: Contemporary concepts and cases* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill International Edition..

<http://www.depkeu.go.id> Diakses Mei 2010.

<http://www.bps.go.id> Diakses Mei 2010.

<http://www.bsdcity.com> Diakses Mei 2010.



Lampiran 1
Matriks Milestone PT XYZ

TAHUN I		TAHUN II	
- Parameter praproduksi tercapai		- Total produksi tahun kedua 123.300 m3	
- Booking produksi mulai bulan ke empat		- Total penjualan tahun kedua 123.300 m3	
- Total produksi tahun pertama 73.845 m3		- Mencapai payback atas modal investasi	
- Total penjualan tahun pertama 73.800 m3		- ROE minimal 57%	
- ROE minimal 42%			
OPERATION		OPERATION	
PARAMETER	MAIN PROGRAM	PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Pra produksi terlaksana dan tepat waktu	- Optimalisasi penggunaan alat berat	- Produksi minimal 120.000 m3	- Optimalisasi penggunaan alat berat
- Produksi min 70.000 m3	- Kepastian bahan bakar	- Mendapatkan supplier yang paling ideal dalam hal biaya sewa dan kualifikasi	- Kepastian alat berat
- SOP tersedia pada saat awal produksi	- Kepastian alat berat		- Kepastian mesin
	- Kepastian mesin		- Efisiensi penggunaan alat berat
	- Efisiensi penggunaan alat berat		- Kepastian inventory
	- Kepastian inventory		- Evaluasi SOP
	- Perijinan yang lengkap		- Evaluasi kinerja supplier dan alternatifnya
	- Penyusunan SOP		
PEMASARAN		PEMASARAN	
PARAMETER	MAIN PROGRAM	PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Total penjualan tahun pertama minimal 70.000 m3	- Kegiatan promosi dimulai pada masa pra produksi	- Total penjualan tahun kedua minimal 120.000 m3	- Menjaga hubungan dengan konsumen
- Kepastian penjualan dengan jumlah tertentu	- Mendapatkan pemesanan dengan jumlah tertentu		- Kebijakan harga jual (mengikuti pasar)
	- Kebijakan harga jual (dibawah pasar)		- Pelayanan terhadap konsumen
	- Pelayanan terhadap konsumen		
KEUANGAN		KEUANGAN	
PARAMETER	MAIN PROGRAM	PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Biaya pra produksi tercover sesuai budget	- Pendanaan sendiri	- Biaya produksi tercover	- Pendanaan sendiri
- Biaya produksi tercover sesuai budget	- Sewa alat berat dan mesin	- Mencapai laba sesuai proyeksi	- Sewa alat berat dan mesin
- Mencapai laba sesuai proyeksi	- Kebijakan harga jual	- Pembagian dividen	- Dividen diambil dari laba bersih
		- Pembagian bonus	- Penggunaan alokasi biaya bonus
		- Biaya penambahan pegawai tercover	
SDM		SDM	
PARAMETER	MAIN PROGRAM	PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Persiapan lingkungan SDM praproduksi	- Job Design & job description	- Penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas	- Perekrutan dan seleksi
- Penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas	- Penyelarasan dengan UU Ketenagakerjaan	- Pengelolaan karyawan	- Pengukuran kinerja
- Persiapan SDM praproduksi	- Perekrutan pada saat pra produksi		- Evaluasi Job Description tiap jabatan
- Pengelolaan karyawan	- Pelatihan pada saat pra produksi		- Pembagian bonus karyawan (5% dari profit)
	- Sosialisasi nilai - nilai perusahaan		
	- Pengukuran kinerja		

Lampiran 1 (lanjutan)

TAHUN III		TAHUN IV	
- Total produksi tahun ketiga 123.300 m3		- Total produksi tahun keempat 123.300 m3	
- Total penjualan tahun ketiga 123.300 m3		- Total penjualan tahun keempat 123.300 m3	
- ROE minimal 54%		- Memiliki dana untuk eksplorasi lahan baru	
		- ROE minimal 52%	
OPERATION		OPERATION	
PARAMETER	MAIN PROGRAM	PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Produksi minimal 120.000 m3	- Optimalisasi penggunaan alat berat	- Produksi minimal 120.000 m3	- Kepastian bahan bakar
- Mendapatkan supplier yang paling ideal dalam hal biaya sewa dan kualifikasi	- Kepastian bahan bakar	- Mendapatkan supplier yang paling ideal dalam hal biaya sewa dan kualifikasi	- Optimalisasi penggunaan alat berat
	- Kepastian mesin		- Kepastian mesin
	- Efisiensi penggunaan alat berat		- Efisiensi penggunaan alat berat
	- Kepastian inventory		- Kepastian inventory
	- Evaluasi kinerja supplier dan alternatifnya		- Evaluasi kinerja supplier dan alternatifnya
	- Evaluasi SOP		- Penyusunan SOP
PEMASARAN		PEMASARAN	
PARAMETER	MAIN PROGRAM	PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Total penjualan tahun kedua minimal 120.000 m3	- Menjaga hubungan dengan konsumen	- Total penjualan tahun kedua minimal 120.000 m3	- Menjaga hubungan dengan konsumen
	- Kebijakan harga jual (mengikuti pasar)		- Kebijakan harga jual (mengikuti pasar)
	- Pelayanan terhadap konsumen	- Mendapatkan 3 alternatif lahan baru	- Pelayanan terhadap konsumen
			- Pencarian lahan baru
KEUANGAN		KEUANGAN	
PARAMETER	MAIN PROGRAM	PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Biaya produksi tercover	- Pendanaan sendiri	- Biaya eksplorasi tercover	- Penggunaan alokasi biaya lahan baru
- Mencapai laba sesuai proyeksi	- Sewa alat berat dan mesin	- Biaya produksi tercover	- Pendanaan sendiri
- Pembagian dividen	- Dividen diambil dari laba bersih	- Mencapai laba sesuai proyeksi	- Sewa alat berat dan mesin
- Pembagian bonus	- Penggunaan alokasi biaya bonus	- Pembagian dividen	- Dividen diambil dari laba bersih
- Biaya penambahan pegawai tercover		- Pembagian bonus	- Penggunaan alokasi biaya bonus
		- Biaya penambahan pegawai tercover	
SDM		SDM	
PARAMETER	MAIN PROGRAM	PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas	- Perekrutan dan seleksi	- Penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas	- Perekrutan dan seleksi
- Pengelolaan karyawan	- Pengukuran kinerja	- Pengelolaan karyawan	- Pengukuran kinerja
	- Pembagian bonus karyawan (5% dari profit)		- Pembagian bonus karyawan (5% dari profit)

Lampiran 1 (lanjutan)

TAHUN V	
- Total produksi tahun keempat 123.300 m3	
- Total penjualan tahun keempat 123.345 m3	
- Memiliki lahan baru yang siap ditambang	
- ROE minimal 35%	
OPERATION	
PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Produksi minimal 120.000 m3	- Kepastian bahan bakar
- Pra produksi lahan II	- Optimalisasi penggunaan alat berat
- Mendapatkan supplier yang paling ideal dalam hal biaya sewa dan kualifikasi	- Kepastian mesin
	- Efisiensi penggunaan alat berat
	- Kepastian inventory
	- Evaluasi kinerja supplier dan alternatifnya
	- Penyusunan SOP
PEMASARAN	
PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Total penjualan tahun kedua minimal 120.000 m3	- Kegiatan promosi dimulai pada masa pra produksi lahan II
- Kepastian penjualan dengan jumlah	- Mendapatkan pemesanan dengan jumlah tertentu
	- Kebijakan harga jual (mengikuti pasar)
	- Pelayanan terhadap konsumen
KEUANGAN	
PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Biaya kegiatan praproduksi II tercover	- Penggunaan alokasi biaya praproduksi
- Biaya produksi tercover	- Pendanaan sendiri
- Mencapai laba sesuai proyeksi	- Sewa alat berat dan mesin
- Pembagian dividen	- Dividen diambil dari laba bersih
- Pembagian bonus	- Penggunaan alokasi biaya bonus
SDM	
PARAMETER	MAIN PROGRAM
- Persiapan lingkungan SDM untuk lahan II	- Perekrutan pada saat pra produksi
- Penyediaan sumber daya manusia yang berkualitas (lahan I & II)	- Pelatihan pada saat pra produksi
- Persiapan SDM (lahan II)	- Sosialisasi nilai - nilai perusahaan
- Pengelolaan karyawan	- Pengukuran kinerja
	- Pembagian bonus karyawan (5% dari profit)

**Lampiran 2
Lahan Penambangan Pasir**



**Lampiran 3
Penggalian oleh Alat Berat**



Lampiran 4
Mesin Sedot Pasir



Lampiran 5
Loading Area

