



UNIVERSITAS INDONESIA

**FORMULASI STRATEGI
PENGEMBANGAN PASAR PT. BOC GASES INDONESIA
DI JAWA TIMUR**

TESIS

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

**YOANARY SYLVIANITA
0806434031**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN PEMASARAN
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 : Yoanary Sylvianita

NPM : 0806434031

Tanda Tangan :

Tanggal : 8 Juli 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Yoanary Sylvianita
NPM : 0806434031
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Formulasi Strategi Pengembangan Pasar PT.
BOC Gases Indonesia di Jawa Timur

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 : Avanti Fontana, Ph.D. ()

Penguji : Dr. Rima Agristina ()

Penguji : Budhi Sugarda, MBA ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 8 Juli 2010

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji sukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan penyertaan-Nya saya dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Keberhasilan saya menyelesaikan penulisan tesis ini tidak akan mungkin tercapai tanpa bantuan dari berbagai pihak, mulai dari proses seleksi beasiswa, masa perkuliahan, hingga selama proses penyusunan tesis. Oleh karena itu saya mengucapkan terimakasih kepada:

- (1) Majalah Femina, selaku penyelenggara beasiswa yang telah peduli dengan peningkatan kualitas wanita Indonesia. Hadiah ini mengubah hidup saya.
- (2) Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, selaku penyelenggara beasiswa dan telah menjadi rumah pembelajaran bagi saya, baik didalam kelas ataupun diluar kelas.
- (3) Ibu Avanti Fontana, Ph.D., C.C., C.F., selaku dosen pembimbing yang ditengah kesibukannya tetap meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya selama masa penyusunan tesis ini.
- (4) Dr. Rima Agristina dan Bapak Budhi Sugarda, MBA. selaku dosen penguji yang banyak memberikan masukan terhadap laporan tesis ini sehingga analisa saya menjadi lebih lengkap.
- (5) Ir. Sigit Purwanto, selaku *Head of Strategic Marketing* PT. BOC Gases Indonesia, yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data dan informasi yang saya perlukan. Dan selaku atasan yang sangat memahami keterbatasan saya namun tetap mendukung penuh perkuliahan dan penulisan tesis ini. Dukungan Bapak menjadi motivasi saya dalam bekerja.
- (6) Bapak dan Ibu Dosen selama masa perkuliahan yang telah membagikan pengetahuan mereka, baik ilmu pengetahuan ataupun pengalaman hidup yang menjadi inspirasi bagi saya untuk menjalani hidup.
- (7) Seluruh karyawan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia yang selalu sabar menghadapi kerewelan saya dan

tanpa lelah menyediakan saran dan prasarana penunjang perkuliahan dan literatur untuk penulisan tesis ini.

- (8) Orang tua dan keluarga yang telah mendukung saya dengan doa dan kalimat penghiburan yang menjadi semangat saya dalam penyelesaian tesis ini.
- (9) Mas Andre, selaku pasangan hidup yang mendukung perkuliahan saya dan penulisan tesis ini dengan seluruh hidupnya, meskipun ucapan terimakasih tidak akan cukup untuk mengungkapkan rasa syukur saya atas keterlibatan dan dukungannya.
- (10) Mba Aya dan Rini, selaku sahabat yang berbagi keceriaan dan kelelahan selama masa perkuliahan dan penulisan tesis ini. Semangat dan ketekunan kalian menjadi sumber energi bagi penyelesaian tesis ini.
- (11) Fitrah dan Annisa, selaku rekan kelompok bimbingan yang selalu berbagi informasi dan literatur, saling mengingatkan dan menyemangati untuk menyelesaikan setiap tahapan penulisan tesis ini hingga selesai.
- (12) Keluarga besar kelas H081 yang menjadi sumber keceriaan dalam menjalani masa perkuliahan dan penulisan tesis ini.
- (13) Rekan pelayanan di Komisi Pemuda GKI Layur dan Sekolah Anak Jalanan yang mau memahami keterbatasan saya menjalankan tanggung jawab kepada organisasi selama masa perkuliahan dan penulisan tesis ini.
- (14) Rekan seperjuangan di Serikat Pekerja PT. BOC Gases Indonesia yang bersedia memahami dan mengambil alih tanggung jawab saat ketidakhadiran saya karena harus menjalani perkuliahan dan bimbingan tesis, bahkan di masa – masa genting organisasi.

Akhir kata saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu dan bagi keberhasilan PT. BOCGI.

Jakarta, 8 Juli 2010

Penulis

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

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yoanary Sylvianita
NPM : 0806434031
Program Studi : Magister Manajemen
Departemen : 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:

Formulasi Strategi Pengembangan Pasar PT. BOC Gases Indonesia di Jawa Timur.

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan 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 : 8 Juli 2010

Yang menyatakan

(Yoanary Sylvianita)

ABSTRAK

Nama : Yoanary Sylvianita
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Formulasi Strategi Pengembangan Pasar PT. BOC Gases Indonesia di Jawa Timur

Tesis ini membahas formulasi strategi pemasaran PT. BOC Gases Indonesia untuk mengembangkan pasar di Jawa Timur, dengan menganalisa kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk memanfaatkan kesempatan dan mengatasi tantangan dalam bisnis gas industri. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain deskriptif. Data diperoleh dengan melakukan wawancara narasumber, laporan perusahaan, dan dari media masa. Hasil penelitian menyarankan kepada PT. BOC Gases Indonesia untuk melakukan strategi integrasi mendatar dengan cara pengambilalihan perusahaan pesaing untuk membangun daya saing melalui skala ekonomis yang kemudian digunakan untuk menjalankan strategi intensif berupa pengembangan pasar, pengembangan produk dan penetrasi pasar.

Kata kunci:
Formulasi Strategi, Pengembangan Pasar, Strategi Pemasaran, Strategi Fungsional

ABSTRACT

Name : Yoanary Sylvianita
Study Program : Magister Management
Title : Market Expansion Strategy Formulation for PT. BOC Gases Indonesia at East Java

The focus of this study is to formulize marketing strategy PT. BOC Gases Indonesia for expanding its East Java market, by analyzing its strengths and weaknesses to maximize earning from opportunities and overcome threats in industrial gas business. This research is qualitative descriptive interpretive. The data were collected by means of deep interview, company report and from mass media. The research result suggest PT. BOC Gases Indonesia to use horizontal integration strategy by acquire competitors firm to develop competitive advantage with economic of scale, which will be used to enrole intensive strategy by doing market development, product development, and market penetration.

Key words:
Strategy Formulation, Market Expansion, Marketing Strategy, Functional Strategy

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.5. Batasan Penelitian	7
1.6. Sistematika Penyajian	7
2. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Manajemen Strategik	9
2.2. Model Manajemen Strategik	9
2.2.1. Visi dan Misi Perusahaan	11
2.2.2. Audit Eksternal	11
2.2.2.1. Analisa Kompetisi	12
2.2.2.2. Analisa Industri	13
2.2.2.3. Matrik <i>Competitive Profile</i>	14
2.2.3. Audit Internal	14
2.2.3.1. <i>Resource Based View</i>	14
2.2.3.2. Matrik Evaluasi Faktor Internal	15
2.2.4. Pemahaman Strategi	16
2.2.4.1. Komponen Strategi	16
2.2.4.2. Tingkatan Strategi	17
2.2.4.3. Jenis – Jenis Strategi	18
2.2.5. Model Bisnis Perusahaan	19
2.3. Kerangka Perumusan Strategi	20
2.3.1. Tahap Masukan	20
2.3.2. Tahap Pencocokan	20
2.3.2.1. Matrik Kekuatan Kelemahan Kesempatan Tantangan	21
2.3.2.2. Matrik Evaluasi Posisi dan Tindakan Strategik	22
2.3.2.3. Matrik <i>Boston Consulting Group</i>	25
2.3.2.4. Matrik Internal – Eksternal	27
2.3.2.5. <i>Matrik Grand Strategy</i>	28
2.3.3. Tahap Keputusan	31
2.4. Strategi Pemasaran	33
2.4.1. Segmentasi dan Penetapan Target Pasar	34
2.4.2. Penetapan Posisi Merek	35

2.4.3.	Penetapan Harga	37
2.4.4.	Mengelola Jalur Pemasaran	38
2.4.5.	Mengelola Komunikasi Pemasaran yang Terintegrasi	39
2.4.6.	Integrasi Mendatar	41
2.4.7.	Penetrasi Pasar	42
2.4.8.	Usaha Bersama/Rekanan	43
2.4.9.	Penggabungan/Pengambilalihan	43
2.4.10.	Strategi Sebagai Pengikut	44
3.	BISNIS GAS INDUSTRI	45
3.1.	Pengertian Gas Industri	45
3.1.1.	Proses Produksi Gas Industri	45
3.1.2.	Jenis Produk Gas Industri	47
3.2.	Sejarah Gas Industri di Indonesia	47
3.3.	Kondisi Bisnis Gas Industri di Jawa Timur	49
3.4.	PT. BOC Gases Indonesia di Jawa Timur	52
3.5.	Potensi PT. BOCGI Untuk Mengembangkan Pasar Jawa Timur ..	53
4.	METODE RISET	54
4.1.	Metode Kepustakaan	55
4.1.1.	Laporan Internal Perusahaan	55
4.1.2.	Rencana Strategis Perusahaan	55
4.1.3.	Publikasi Perusahaan Pesaing	55
4.1.4.	Publikasi Lembaga Pemerintah	55
4.2.	Metode Wawancara	55
5.	PEMBAHASAN DAN ANALISA	57
5.1.	Visi dan Misi Perusahaan	57
5.2.	Strategi Perusahaan	58
5.3.	Model Bisnis Perusahaan	59
5.4.	Perumusan Strategi	63
5.4.1.	Tahap Masukan	64
5.4.1.1.	Matrik EFE	64
5.4.1.2.	Matrik <i>Competitive Profile</i>	67
5.4.1.3.	Porter's <i>Five Forces</i>	68
5.4.1.4.	Matrik IFE	71
5.4.1.5.	Resource Based View	73
5.4.2.	Tahap Pencocokan	74
5.4.2.1.	Matrik SWOT	75
5.4.2.2.	Matrik Evaluasi Posisi dan Tindakan Stratejik	77
5.4.2.3.	Matrik Boston Consulting Group	77
5.4.2.4.	Matrik Internal – Eksternal	77
5.4.2.5.	<i>Matrik Grand Strategy</i>	74
5.4.3.	Tahap Keputusan	79
5.5.	Strategi Pemasaran	83
5.5.1.	Segmentasi dan Penetapan Target Pasar	83
5.5.2.	Posisi Merek	84
5.5.3.	Penetapan Harga	85
5.5.4.	Jalur Pemasaran	86
5.5.5.	Komunikasi Pemasaran yang Tepat Sasaran	87
5.5.6.	Model Bisnis Setelah Integrasi Mendatar	88

6. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI	92
6.1. Kesimpulan	92
6.2. Implikasi Manejerial	93
DAFTAR REFERENSI	95



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Pertumbuhan PDRB dan Rasio Manufaktur Jawa Timur Tahun 2004 – 2009	1
Gambar 1.2.	Perbandingan Kapasitas Produksi Gas Industri Jawa Timur Tahun 2009	2
Gambar 1.3.	Penguasaan Pasar Gas Dalam Tabung Bertekanan Jawa Timur Tahun 2009	3
Gambar 1.4.	Ragam Produk Gas Dalam Tabung Bertekanan Jawa Timur Tahun 2009	4
Gambar 2.1.	Model Manajemen Strategik	9
Gambar 2.2.	Diagram Potter's <i>Five Forces</i>	12
Gambar 2.3.	Tingkatan Strategi	18
Gambar 2.4.	Rerangka Model Bisnis	20
Gambar 2.5.	Rerangka Perumusan Strategi	21
Gambar 2.6.	Matrik SWOT	22
Gambar 2.7.	Matrik SPACE	24
Gambar 2.8.	Matrik BCG	26
Gambar 2.9.	Matrik IE	28
Gambar 2.10.	<i>Grand Strategy Matrix</i>	31
Gambar 2.11.	<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>	32
Gambar 2.12.	Langkah dalam Proses Penetapan Posisi	36
Gambar 2.13.	Jalur Pemasaran Produk Industri	39
Gambar 2.14.	Langkah Membuat Komunikasi Tepat Sasaran	41
Gambar 3.1.	Ragam Cara Distribusi Gas Industri	46
Gambar 3.2.	Distribusi PDB Jawa Timur Tahun 2008 Berdasarkan Bidang Usaha	49
Gambar 3.3.	Distribusi PDB Jawa Timur Tahun 2008 Berdasarkan Sektor Industri	50
Gambar 3.4.	Penguasaan Pasar Gas Industri di Jawa Timur Tahun 2009	51
Gambar 3.5.	Ragam Produk Gas Industri di Jawa Timur Tahun 2009	51
Gambar 3.6.	Struktur Organisasi PT. BOCGI	52
Gambar 3.7.	Perbandingan Kapasitas Produksi Argon PT. BOCGI dengan Permintaan Pasar Jawa Timur	53
Gambar 5.1.	Model Bisnis PT. BOCGI di Jawa Timur	59
Gambar 5.2.	Matrik EFE PT. BOCGI di Jawa Timur	65
Gambar 5.3.	Competitive Profile Matrix PT. BOCGI di Jawa Timur	67
Gambar 5.4.	Matrik IFE PT. BOCGI di Jawa Timur	72
Gambar 5.5.	Matrik SWOT PT. BOCGI di Jawa Timur	76
Gambar 5.6.	Matrik QSPM PT. BOCGI di Jawa Timur	80
Gambar 5.7.	Proses Penetapan Posisi Merek PT. BOCGI di Jawa Timur	85
Gambar 5.8.	Jalur Pemasaran Produk PT. BOCGI di Jawa Timur	87
Gambar 5.9.	Pembuatan Komunikasi Tepat Sasaran PT. BOCGI di Jawa Timur	88
Gambar 5.10.	Model Bisnis PT. BOCGI Setelah Integrasi Mendatar di Jawa Tengah	82

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Kemurnian Produk Gas Industri	47
Tabel 3.2.	Profil Produsen Utama Gas Industri di Indonesia	48
Tabel 4.1.	Analisa Porter's <i>Five Forces</i> PT. BOCGI di Jawa Timur	68
Tabel 4.2.	Analisa RBV Sumber Daya PT. BOCGI di Jawa Timur	74

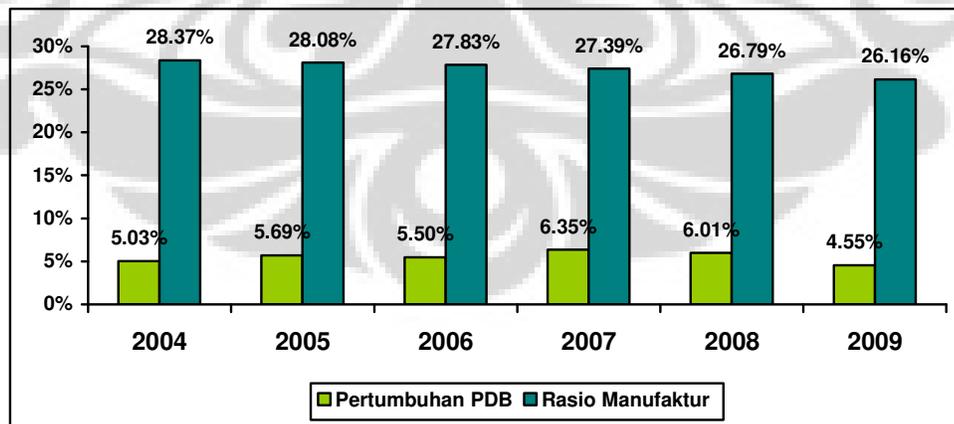


BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Tahun 2010 merupakan tahun yang bersejarah bagi PT. BOC Gases Indonesia (PT. BOCGI), karena pada tahun ini PT. BOCGI akan melakukan langkah – langkah strategik untuk mengakhiri kelesuan bisnis perusahaan selama lebih dari 10 tahun terakhir. Proses penyusunan strategi perusahaan untuk lima tahun ke depan (2010 – 2014) telah terlaksana dan menghasilkan beberapa langkah strategik, salah satunya adalah pengembangan pasar di Jawa Timur.

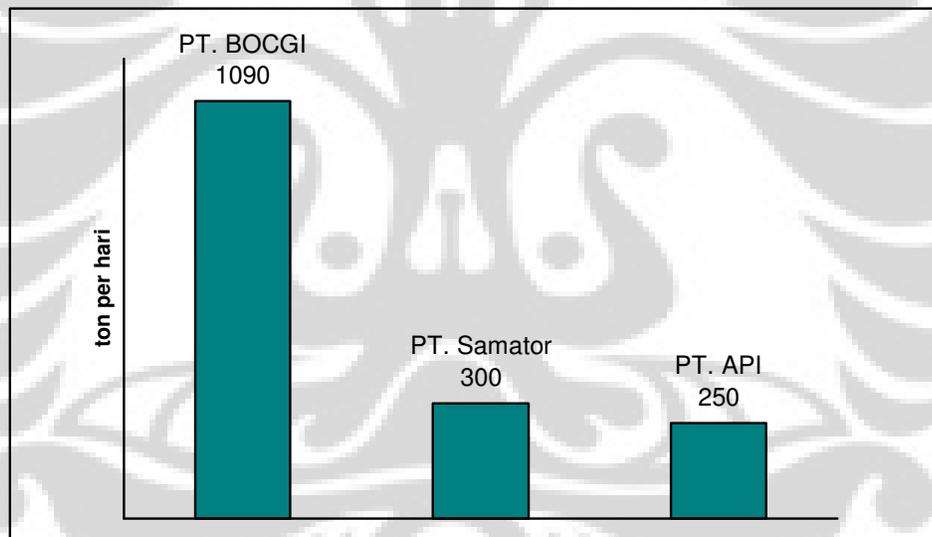
Sebagai produsen gas bagi aplikasi pelaku industri, terutama industri manufaktur, PT BOCGI sangat mempertimbangkan pertumbuhan industri suatu area sebelum memutuskan untuk menjadikan area tersebut pasar bagi bisnis mereka. Meskipun pada tahun 2009 kondisi industri manufaktur di Jawa Timur mengalami penurunan akibat pengaruh krisis global, namun tren industri manufaktur sepanjang 5 bulan pertama pada tahun 2010 menunjukkan peningkatan, seperti yang ditunjukkan oleh peningkatan kontribusi industri terhadap pendapatan domestik regional bruto (PDRB) Jawa Timur, gambar 1.1. (Bank Indonesia, 2010).



Gambar 1.1 Pertumbuhan PDRB dan Rasio Manufaktur Jawa Timur Tahun 2004 – 2009

Sumber: Bank Indonesia (2010), telah diolah kembali

PT. BOCGI yang berdiri pada tahun 1972 di Jakarta, selama ini menjadikan area Jawa Barat sebagai fokus pemasaran, selain karena jarak tempuh yang lebih dekat terhadap fasilitas produksi, juga karena pertumbuhan industri di area Jawa Barat dinilai lebih menarik. Seiring berjalannya waktu, PT. BOCGI yang semula sempat menguasai sebagian besar pasar mulai terdesak dengan kehadiran produsen lokal dan beberapa produsen asing, terutama di Jawa Barat yang pertumbuhan dan keragaman industrinya menarik perhatian para produsen gas industri lainnya. Saat ini tingkat persaingan gas industri di Jawa Barat semakin tinggi, sehingga tidak memberikan banyak ruang bagi produsen gas untuk berkembang. Hal ini turut menjadi pertimbangan PT. BOCGI untuk mengembangkan pasar di Jawa Timur.

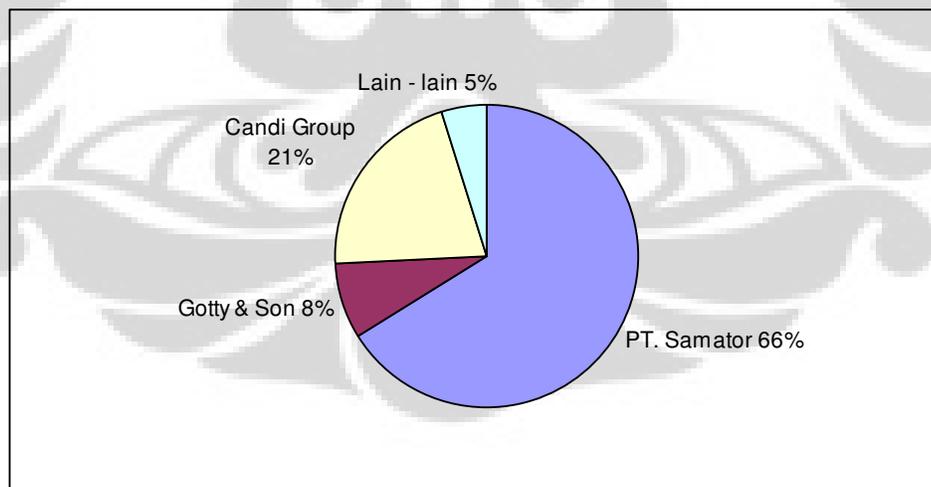


Gambar 1.2. Perbandingan Kapasitas Produksi Gas Industri Jawa Timur Tahun 2009

Sumber: PT. BOCGI (2009)

Pada tahun 1998 PT. BOCGI mendirikan pabrik di Gresik, Jawa Timur, atas permintaan PT. Smelting, berupa unit produksi *Air Separation Unit (ASU)* dengan kapasitas 1090 ton per hari. Unit produksi ini menjadikan PT. BOCGI sebagai produsen gas industri dengan kapasitas terbesar di Jawa Timur, seperti yang ditampilkan pada gambar 1.2. Namun hingga saat ini PT. BOCGI hanya

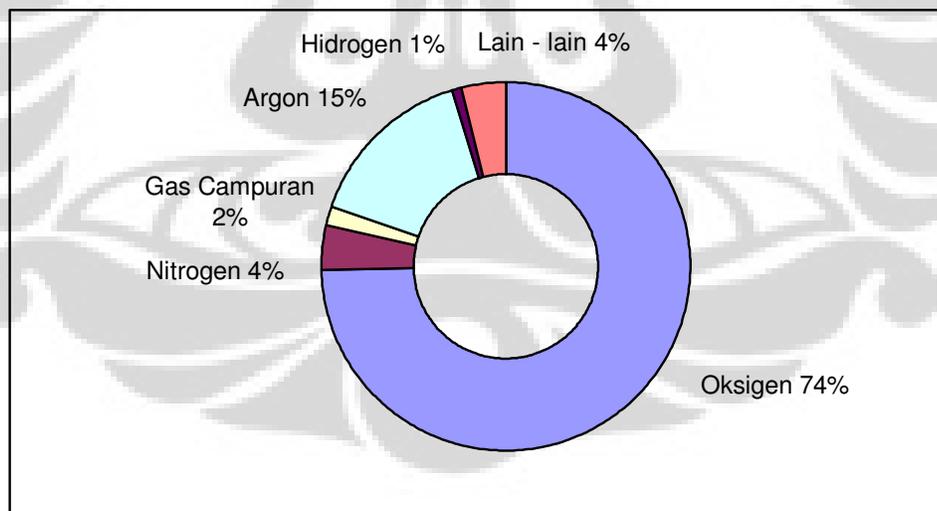
berkonsentrasi pada PT. Smelting sebagai pelanggan utama, sementara itu kelebihan produk yang tidak terserap oleh PT. Smelting sebagian dijual melalui dua distributor: Candi Grup dan Gotty & Son; dan sebagian lainnya lagi dikirim ke Jawa Barat untuk memenuhi kebutuhan pasar di Jawa Barat. Melakukan penjualan produk melalui distributor menjadi pilihan PT. BOCGI karena keterbatasan sumber daya pemasaran yang dimiliki di Jawa Timur, sebagai konsekuensi dari fokus pemasaran di Jawa Barat yang selama ini mendapatkan alokasi sumber daya pemasaran yang lebih besar. Strategi pemasaran ini mengakibatkan penguasaan pasar PT. BOCGI di Jawa Timur hingga akhir tahun 2009 sangat kecil, bahkan untuk jenis produk gas di dalam tabung bertekanan PT. BOCGI tidak memiliki pangsa pasar sama sekali, seperti yang ditampilkan pada gambar 1.3. Strategi ini juga mengakibatkan PT. BOCGI hanya dapat memperoleh tingkat keuntungan yang terbatas, karena tidak melakukan penjualan secara langsung ke pelanggan, melainkan melalui distributor. Secara tidak langsung strategi PT. BOCGI selama ini turut memperkuat keberadaan para distributor di Jawa Timur.



Gambar 1.3. Penguasaan Pasar Gas Dalam Tabung Bertekanan Jawa Timur Tahun 2009

Sumber: PT. BOCGI (2009)

Bagi produsen gas, kondisi industri di Jawa Timur tidak semenarik Jawa Barat, karena sebagian besar industri yang berkembang di Jawa Timur adalah agroindustri, yang sangat sedikit menggunakan gas industri dalam proses pengolahannya. Berbeda dengan Jawa Barat yang merupakan *cluster* otomotif, yang merupakan pelanggan besar gas industri. Sebenarnya di Jawa Timur juga banyak terdapat produsen baja yang juga merupakan pelanggan terbesar gas industri, namun dikarenakan penggunaannya yang sangat besar, maka produsen baja lebih memilih untuk memiliki unit produksi gas industri sendiri, sehingga mereka tidak perlu membeli dari produsen gas industri. Jawa Timur juga memiliki kompleks produsen bahan kimia, yaitu TPPI di Tuban, yang menjadi pasar favorit produsen gas karena volume dan keragaman jenis gas yang dibutuhkan sangat besar, namun hingga saat ini TPPI Tuban belum berkembang sesuai dengan rencana. Kondisi – kondisi ini mempengaruhi besarnya volume dan keragaman produk yang diminati pasar Jawa Timur, pada akhirnya akan mempengaruhi nilai pasar yang akan diperebutkan oleh para pelaku industri gas.



Grafik 1.4. Ragam Produk Gas Dalam Tabung Bertekanan Jawa Timur Tahun 2009

Sumber: PT. BOCGI (2009)

Jawa Timur merupakan wilayah yang memiliki pertumbuhan ekonomi terbesar no 3, setelah DKI Jakarta dan Jawa Barat. Dengan PDRB sebesar 617

triliun rupiah pada tahun 2008, menghasilkan tingkat pertumbuhan rata – rata pertahun 2005 – 2008 sebesar 5.8% pada basis harga tetap. (BPS Jawa Timur, 2009) Dengan jumlah populasi sebesar 37.8 juta jiwa (2007), Jawa Timur memiliki Pendapatan perorangan tahunan sebesar 26 juta rupiah (2007), di mana populasi ini tersebar secara hampir merata di tujuh area utamanya: Surabaya 2.7 juta jiwa, Gresik 1.1 juta jiwa, Tuban 1.1 juta jiwa, Probolinggo 1.1 juta jiwa, Pasuruan 1.5 juta jiwa. Adapun industri utama yang menggerakkan perekonomian Jawa Timur adalah:

- Pengolahan Tembakau
- Pengolahan Kayu
- Pembekuan Hasil Laut
- Industri Pupuk
- Industri Kimia
- Industri Baja

Pada tahun 2008, sektor industri merupakan penyumbang nomor dua (25%) kepada pertumbuhan PDB regional Jawa Timur, di bawah sektor perdagangan, hotel dan restoran (30%). Untuk mengembangkan potensi industri di Jawa Timur, pemerintah daerah telah menyediakan beberapa infrastruktur berupa: Bandar udara internasional, pelabuhan laut internasional, akses jalan tol, dan juga kompleks industri.

Selain memiliki sumber pertumbuhan ekonomi yang berasal dari potensi lokal daerah Jawa Timur, Jawa Timur memiliki sumber pertumbuhan ekonomi karena letak geografis nya. Terletak di ujung timur pulau jawa membuat Jawa Timur memiliki potensi menjadi perlintasan barang – jasa untuk menuju dan keluar dari wilayah indonesia timur menuju wilayah indonesia tengah dan barat. (Pemerintah Daerah Jawa Timur, 2009)

1.2. Perumusan Masalah

PT. BOCGI menyadari bahwa saat ini area Jawa Timur telah dikuasai oleh salah satu produsen lokal, dan juga telah ada produsen asing yang memiliki fasilitas produksi di Jawa Timur. Selain itu beberapa distributor PT. BOCGI juga telah lama memasarkan produk PT. BOCGI di Jawa Timur.

Sehingga pertanyaan yang akan dijawab pada penulisan tesis ini adalah, “Strategi pemasaran apa yang tepat bagi PT. BOCGI untuk mengembangkan pasar *end user* di Jawa Timur?”

1.3. Tujuan Penelitian

Selain untuk memenuhi sebagian syarat guna menyelesaikan pendidikan di Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia, penelitian ini juga bertujuan untuk:

- Mengetahui dan menganalisa kondisi bisnis gas industri di Jawa Timur, kesempatan dan tantangan yang dihadapi.
- Mengetahui dan menganalisa kelemahan serta keunggulan bersaing dan posisi PT. BOCGI ditengah persaingan bisnis gas industri di Jawa Timur.
- Menganalisa dan menentukan strategi yang sesuai bagi pengembangan pasar PT. BOCGI di Jawa Timur.
- Mengetahui segmen - segmen pasar yang ada di Jawa Timur dan menentukan strategi pemasaran yang sesuai bagi PT. BOCGI untuk menguasai segmen pasar tersebut.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi pengembangan keilmuan atau teori dan juga bagi bidang praktis yaitu perusahaan, melalui:

- Diperoleh sebuah panduan secara teoritis sebagai hasil dari penelitian ini, bagi perseorangan atau organisasi lainnya jika dikemudian hari ditemukan kasus sejenis atau yang mendekati. Juga sebagai dasar bagi perseorangan atau organisasi yang ingin mengembangkan penelitian ini lebih lanjut.
- Adanya panduan praktis bagi PT. BOCGI untuk melakukan pengembangan pasar di Jawa Timur, yang telah dianalisa menggunakan teori yang ada dalam bidang keilmuan manajemen stratejik dan manajemen pemasaran, sehingga panduan ini dapat mengurangi resiko kegagalan dan meningkatkan keberhasilan.

1.5. Batasan Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini terbatas kepada kegiatan usaha PT. BOCGI di Jawa Timur, namun secara organisasi tidak akan terlepas dari organisasi PT. BOCGI secara nasional. Segmen bisnis yang dibahas dalam penelitian ini terbatas kepada produk *Compressed Cylinder Gas*, atau gas – gas yang di jual dalam tabung bertekanan. Asumsi – asumsi industri yang akan gunakan adalah asumsi ekonomi makro dan tren industri Indonesia secara umum dan Jawa Timur secara khusus yang dipublikasikan melalui media masa dan situs resmi pemerintah di internet.

Terkait dengan kebijakan perusahaan, maka pada penelitian ini tidak dapat diperoleh data mengenai laporan keuangan perusahaan, oleh karena itu segala analisa yang membutuhkan data keuangan tidak akan dibahas pada laporan penelitian ini.

1.6. Sistematika Penyajian

Penulisan tesis ini akan dibagi menjadi beberapa bagian agar pembahasan menjadi lebih sistematis sehingga mempermudah pemahaman pembaca. Bagian – bagian tersebut adalah sebagai berikut:

Bab 1: Pendahuluan

Memberikan gambaran singkat mengenai latar belakang permasalahan, tujuan penelitian, metoda penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penyajian.

Bab 2: Tinjauan Pustaka

Membangun rerangka konseptual berdasarkan referensi - referensi yang relevan dengan permasalahan yang dibahas, yang diperoleh dari referensi sekunder berupa artikel media, dan teori berupa buku teks dan jurnal ilmiah.

Bab 3: Bisnis Gas Industri

Memberikan gambaran mengenai sejarah permulaan bisnis gas industri di Indonesia dan perkembangannya saat ini. Secara khusus membahas kondisi pasar gas Industri di Jawa Timur dan keberadaan PT. BOCGI di dalamnya.

Bab 4: Analisa dan Pembahasan

Membahas dan menganalisa permasalahan yang dihadapi oleh PT. BOCGI berdasarkan rerangka konseptual yang telah dibangun pada bab 2, dan menentukan pemecahan masalahnya.

Bab 5: Kesimpulan dan Saran

Memberikan kesimpulan dari pembahasan dan analisa pada bab 4 berupa penyelesaian masalah yang dihadapi PT. BOCGI dan memberikan saran – saran yang dapat mendukung keberhasilan penyelesaian masalah.



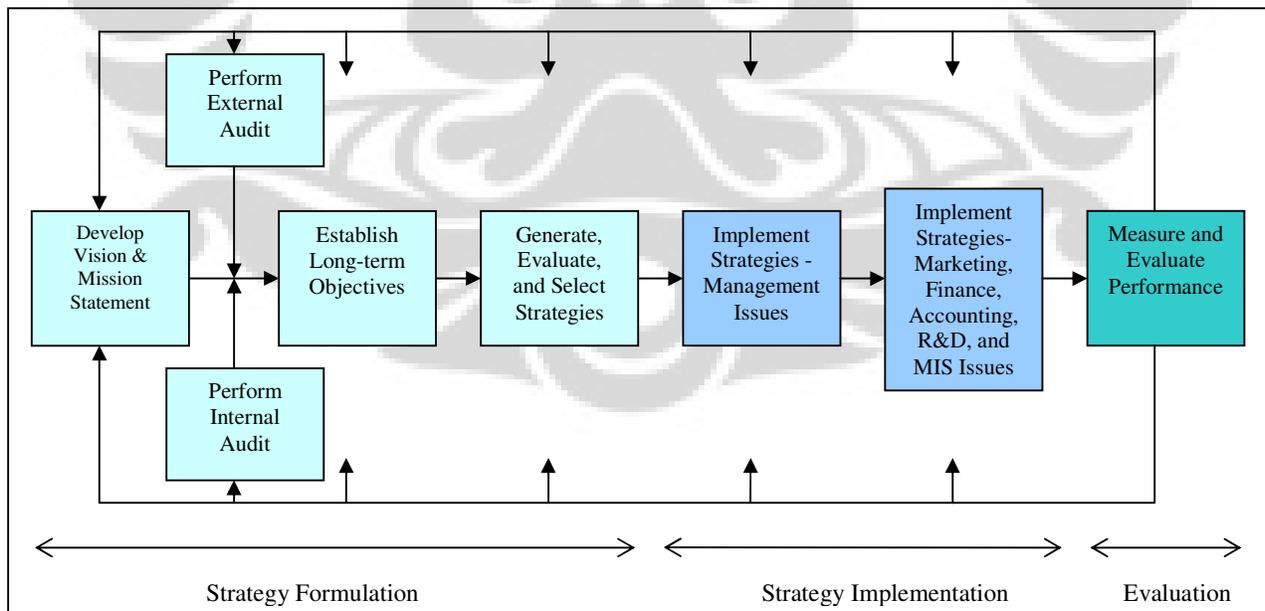
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Strategik

Manajemen strategik dapat diartikan sebagai seni dan ilmu untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi untuk meraih tujuannya. Keputusan lintas fungsi berarti manajemen strategik akan fokus kepada integrasi manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, riset dan pengembangan, dan sistem informasi dalam mencapai kesuksesan organisasi. (David, 2009)

2.2. Model Manajemen Strategik

Proses manajemen strategik dapat ditampilkan dalam model yang menggambarkan interaksi antar setiap tahapan, mulai dari perencanaan, penerapan dan evaluasi, seperti yang ditampilkan oleh gambar 2.1. Model ini memberikan pendekatan praktis yang jelas dalam melakukan perencanaan, penerapan dan evaluasi suatu strategi. (David, 2009)



Gambar 2.1. Model Manajemen Strategik

Sumber: David (2009 : 84)

Seperti yang digambarkan dalam model di atas, proses manajemen stratejik terdiri dari tiga tahapan yang saling terkait membentuk sebuah rangkaian proses yang berulang atau siklus. Ketiga tahapan tersebut adalah:

a. Perumusan Strategi

Tahapan awal ini akan sangat menentukan strategi yang akan dijalankan sebuah perusahaan. Pada tahapan ini, hal yang dilakukan pertama kali adalah menentukan visi dan misi perusahaan, dilengkapi dengan evaluasi faktor internal dan eksternal, sehingga dapat dirumuskan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. Setelah itu, akan dirumuskan pilihan – pilihan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang tersebut. Pilihan – pilihan strategi ini akan dievaluasi sehingga dapat ditentukan strategi mana yang paling cocok untuk diterapkan.

b. Penerapan Strategi

Tahapan berikutnya adalah penerapan strategi yang telah dipilih pada tahapan sebelumnya. Tahapan ini adalah bagaimana mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan agar strategi yang dipilih dapat dilaksanakan sehingga tujuan jangka panjang perusahaan dapat tercapai. Pengelolaan ini dapat berupa penyusunan ulang, penambahan ataupun pengurangan sumber daya. Pengelolaan dilakukan secara bertahap mulai dari manajemen kemudian akan diturunkan kepada masing – masing fungsi/ departemen.

c. Evaluasi Strategi

Tahapan ini memiliki tiga aktivitas dasar, yaitu: menilai ulang faktor – faktor dasar yang menjadi asumsi pembentukan dan pemilihan strategi, membandingkan target yang ditetapkan saat awal penerapan strategi dengan pencapaian saat ini, dan menentukan tindakan perbaikan untuk memastikan kinerja sesuai dengan perencanaan.

Tahapan – tahapan dalam proses manajemen stratejik ini bersifat dinamis, tidak kaku, sehingga pelaksanaan siklus tidak terikat dengan tenggang waktu tertentu, serta umpan balik hasil evaluasi untuk perbaikan dapat dilakukan pada tahapan manapun juga, tidak harus selalu mulai dari awal proses, namun tergantung kebutuhan. (David, 2009)

2.2.1. Visi dan Misi Perusahaan

Pernyataan visi suatu perusahaan harus dapat menjawab pertanyaan “perusahaan kita ingin menjadi seperti apa?” Visi yang jelas akan memberikan dasar yang kuat bagi penentuan misi perusahaan, oleh karena itu visi harus ditentukan terlebih dahulu sebelum misi ditetapkan. Pernyataan visi haruslah singkat, lebih baik jika hanya satu kalimat. Sementara itu, pernyataan misi harus dapat menjawab pertanyaan “kenapa perusahaan kita ada?” Pernyataan misi yang jelas adalah penting bagi penentuan tujuan dan perumusan strategi dengan efektif. Pernyataan misi sebaiknya mencakup komponen – komponen berikut:

- Pelanggan – Siapa pelanggan perusahaan?
- Produk atau jasa – Apa produk atau jasa utama perusahaan?
- Pasar – Secara geografis, dimanakah perusahaan berkompetisi?
- Teknologi – Apakah teknologi yang digunakan perusahaan adalah baru?
- Peduli pada bertahan, pertumbuhan, dan keuntungan – Apakah perusahaan berkomitmen pada pertumbuhan dan keuangan?
- Filosofi – Apakah kepercayaan, nilai, target, dan prioritas etika dasar perusahaan?
- Konsep diri – Apa kompetensi perusahaan yang berbeda atau daya saing utamanya?
- Peduli pada persepsi publik – Apakah perusahaan tanggap terhadap masalah sosial, komunitas, dan lingkungan?
- Peduli pada karyawan – Apakah karyawan adalah aset yang penting bagi perusahaan?

(David, 2009)

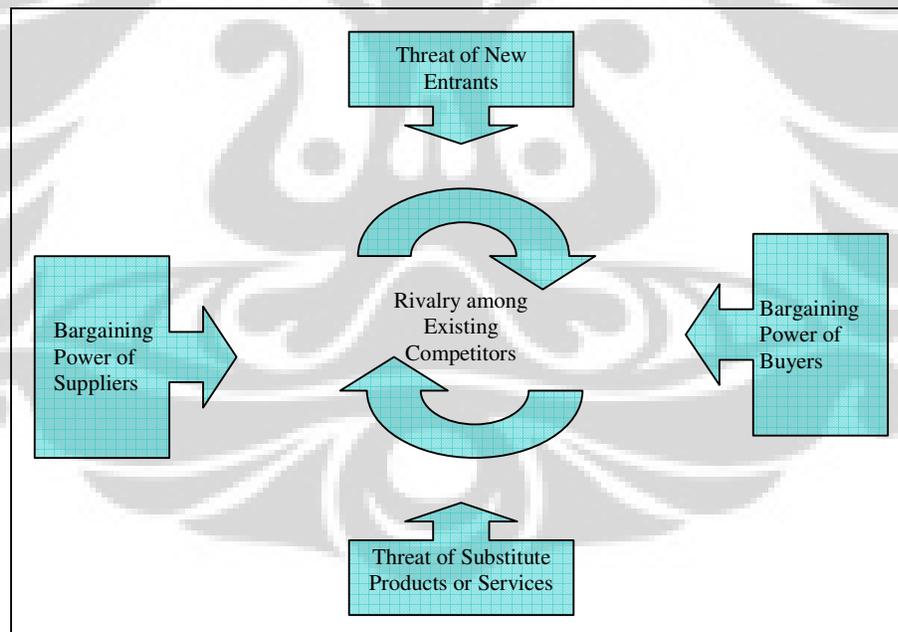
2.2.2. Audit Eksternal

Tujuan dari audit eksternal adalah untuk mengidentifikasi kesempatan – kesempatan yang dapat menguntungkan perusahaan, dan untuk mengidentifikasi ancaman yang membahayakan perusahaan agar dapat dicegah. Audit eksternal perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan tehnik: Matrik *External Factor Evaluation* (EFE), *Competitive Profile Matrix* (CPM), dan *Porter’s Five Forces*. (David, 2009)

2.2.2.1. Analisa Kompetisi

Pendekatan dengan model analisa kompetisi berdasarkan Porter's *Five Forces* sering dipergunakan dalam pembuatan strategi dibanyak industri. Pengaruh keseluruhan kekuatan kompetisi akan menunjukkan apakah industri tersebut menarik atau tidak untuk dimasuki, jika dibandingkan dengan kemungkinan perolehan keuntungan. Persaingan dalam suatu industri dapat dilihat sebagai gabungan lima kekuatan, yaitu:

- a. Ancaman dari pendatang baru
- b. Kekuatan penyedia
- c. Kekuatan pembeli
- d. Ancaman produk pengganti
- e. Persaingan diantara pelaku industri



Gambar 2.2. Diagram Porter's Five Forces

Sumber: Porter (2008 : 4)

Penggunaan model Porter's *Five Forces* dapat dilakukan dalam tiga langkah sebagai berikut:

- Tentukan aspek atau elemen penting dari setiap kekuatan kompetisi yang akan mempengaruhi perusahaan.
- Evaluasi seberapa kuat dan penting nya setiap elemen terhadap perusahaan.
- Tentukan apakah kekuatan gabungan elemen – elemen tersebut cukup berharga bagi perusahaan untuk memasuki atau bertahan dalam industri tersebut.

(David, 2009)

Adapun hasil analisa Porter's *Five Forces* sebenarnya akan memiliki implikasi lebih jauh bagi srategi sebuah perusahaan, yaitu:

- Penempatan posisi perusahaan
- Eksplorasi perubahan industri
- Pembentukan struktur industri
- Pendefinisian industri

(Porter, 2008)

2.2.2.2. Analisa Industri

Matrik EFE akan membantu perumusan strategi untuk merangkum dan menganalisa informasi mengenai ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetisi. Matrik EFE dapat dibuat melalui lima langkah di bawah ini:

- a. Buatlah daftar 10 – 20 faktor eksternal yang diperoleh dari proses audit eksternal, termasuk kesempatan dan ancaman.
- b. Tentukan bobot untuk setiap faktor, mulai dari 0.0 (tidak penting) hingga 1.0 (sangat penting). Bobot ini menggambarkan seberapa penting sebuah faktor terhadap kesuksesan perusahaan. Total bobot seluruh faktor harus sama dengan 1.0.
- c. Berikan penilaian mulai dari 1 hingga 4 kepada setiap faktor, untuk menggambarkan seberapa efektif strategi perusahaan yang ada saat ini untuk menanggapi faktor tersebut. Dimana nilai 1 = tanggapan perusahaan buruk, dan nilai 4 = tanggan perusahaan luar biasa.
- d. Kalikan bobot setiap faktor dengan nilainya, untuk mendapatkan nilai terbobot.

e. Jumlahkan nilai terbobot untuk setiap variabel, untuk mendapatkan nilai terbobot total untuk perusahaan.

(David, 2009)

2.2.2.3. Competitive Profile Matrix

CPM digunakan untuk mengidentifikasi pesaing - pesaing utama suatu perusahaan dan kekuatan serta kelemahan utama mereka jika dibandingkan dengan perusahaan tersebut. Total nilai pada CPM memiliki arti yang sama dengan total nilai di matrik EFE, namun CPM meliputi faktor internal dan eksternal perusahaan tanpa dilakukan pengelompokan (kesempatan, ancaman, kekuatan, kelemahan) seperti pada matrik EFE. Nilai yang diberikan mulai dari 1 hingga 4, dimana nilai 1 = kelemahan utama, dan nilai 4 = kekuatan utama. (David, 2009)

2.2.3. Audit Internal

Kekuatan/ kelemahan internal jika dipertemukan dengan kesempatan/ancaman eksternal, dilengkapi dengan pernyataan visi dan misi yang jelas, akan memberikan dasar yang kuat bagi penentuan tujuan dan strategi. Teknik yang dipergunakan dalam melakukan audit internal adalah: *Resource Based View* (RBV) dan matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE). (David, 2009)

2.2.3.1. Resource Based View

Sudut pandang RBV menyatakan bahwa kinerja suatu organisasi lebih ditentukan oleh sumber daya internal, yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu: sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi. Sumber daya fisik, termasuk di dalamnya seluruh pabrik, peralatan, lokasi, teknologi, bahan baku, dan mesin. Sumber daya manusia, termasuk di dalamnya semua karyawan, pelatihan, pengalaman, kecerdasan, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Sedangkan sumber daya organisasi, termasuk di dalamnya struktur perusahaan, proses perencanaan, sistem informasi, paten, merek dagang, hak cipta, pusat data, dan sejenisnya. Teori RBV menjelaskan bahwa sumber daya inilah yang sebenarnya membantu perusahaan

memaksimalkan pemanfaatan kesempatan di luar dan menetralkan acaman yang ada.

Penyusunan strategi yang mengacu kepada RBV akan memaksimalkan penggunaan sumber daya dan kemampuan perusahaan yang unik, dan secara berkesinambungan memperkuat sumber daya tersebut. Juga merupakan suatu keunggulan bagi suatu perusahaan jika memiliki strategi yang tidak sama dan tidak mudah ditiru oleh perusahaan lainnya, sehingga keunggulan bersaing perusahaan tersebut dapat terus dipertahankan.

Suatu sumber daya dapat dikatakan berharga jika memiliki karakter: langka, sulit untuk ditiru, tidak mudah digantikan. Jika semakin kuat kecenderungan ketiga karakter ini, maka daya saing suatu perusahaan akan semakin kuat dan dapat berlangsung semakin lama. (David, 2009)

2.2.3.2. Matrik Evaluasi Faktor Internal

Matrix evaluasi faktor internal atau matrik IFE adalah alat bantu untuk formulasi strategi yang bertujuan untuk merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama di area - area fungsional suatu bisnis, dan juga akan menjadi dasar bagi identifikasi dan evaluasi hubungan antar area. Penilaian dengan menggunakan intuisi diperlukan dalam membuat matrix IFE, oleh karena itu pendekatan keilmuan yang dilakukan dalam proses ini tidak seharusnya dipahami sebagai tehnik yang paling benar. Pemahaman mendalam mengenai faktor – faktor yang tercantum di dalamnya lebih penting daripada angka yang dihasilkan. Matrix IFE dapat dibuat melalui proses sebagai berikut:

- a. Buatlah daftar 10 – 20 faktor internal yang diperoleh dari proses audit internal, termasuk kekuatan dan kelemahan.
- b. Tentukan bobot untuk setiap faktor, mulai dari 0.0 (tidak penting) hingga 1.0 (sangat penting). Bobot ini menggambarkan seberapa penting sebuah faktor terhadap kesuksesan perusahaan. Total bobot seluruh faktor harus sama dengan 1.0.
- c. Berikan penilaian mulai dari 1 hingga 4 kepada setiap faktor, untuk menggambarkan apakah faktor tersebut mewakili kelemahan yang paling utama (nilai = 1), atau merupakan kelemahan minor (nilai = 2), atau

merupakan sebuah kekuatan minor (nilai = 3), atau merupakan kekuatan yang utama (nilai = 4).

- d. Kalikan bobot setiap faktor dengan nilainya, untuk mendapatkan nilai terbobot.
- e. Jumlahkan nilai terbobot untuk setiap variabel, untuk mendapatkan nilai terbobot total untuk perusahaan.

(David, 2009)

2.2.4. Pemahaman Strategi

Strategi adalah langkah kompetitif dan pendekatan bisnis yang dilakukan oleh manajemen perusahaan untuk mengembangkan bisnis, menarik pelanggan dan memuaskan kebutuhan mereka, memenangkan kompetisi, melaksanakan operasional, dan mencapai target yang lainnya. Oleh karena itu, sebenarnya strategi sebuah perusahaan adalah mengenai:

- Bagaimana arahan manajemen untuk mengembangkan bisnis.
- Bagaimana membangun kesetiaan pelanggan dan memenangkan kompetisi.
- Bagaimana setiap fungsi dalam bisnis (penelitian dan pengembangan, rantai suplai, produksi, penjualan, distribusi, keuangan, dan sumber daya manusia) akan bekerja.
- Bagaimana meningkatkan pencapaian perusahaan.

(Thompson, Strickland & Gamble, 2008)

Definisi lain dari strategi adalah sebagai kendaraan untuk meraih tujuan jangka panjang. Biasanya strategi bisnis akan melingkupi perluasan geografi, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, perambahan pasar, pengurangan, penjualan, likuidasi, dan usaha patungan. Tindakan yang termuat dalam strategi adalah tindakan yang membutuhkan sumber daya yang sangat besar, dan akan menentukan masa depan perusahaan, biasanya dalam lima tahun ke depan. Tindakan dalam strategi akan mempengaruhi banyak fungsi dalam sebuah perusahaan, dan harus mempertimbangkan faktor luar dan faktor dalam perusahaan. (David, 2009: 45)

2.2.4.1. Komponen – Komponen Strategi

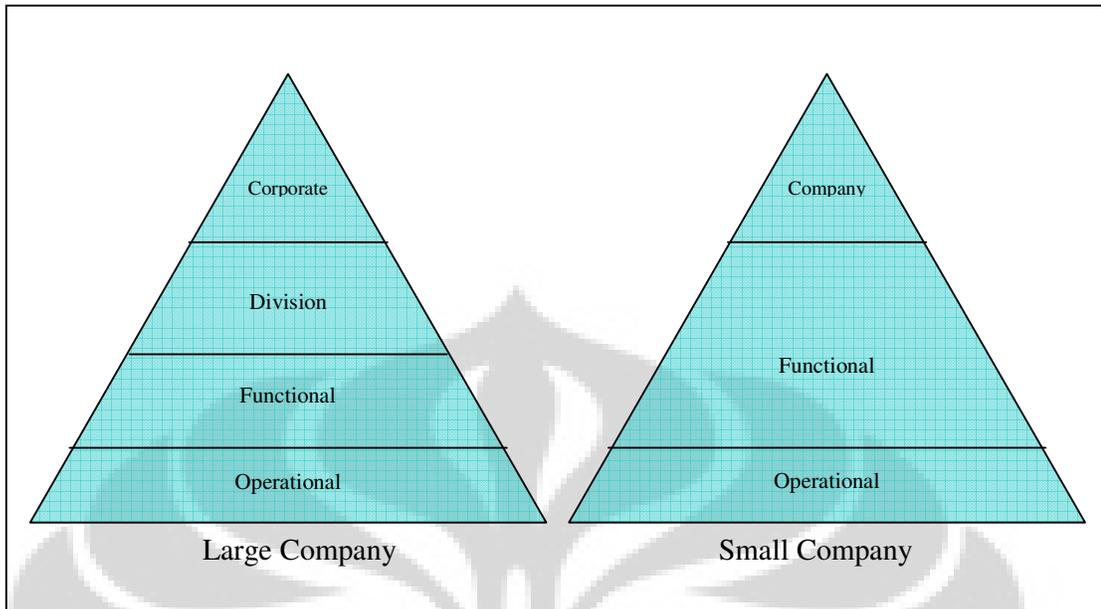
Strategi pada umumnya memiliki lima komponen pembentuk yang dapat dipahami dengan jelas di dalam strategi tersebut. Kelima komponen pembentuk ini adalah:

- a. Ruang lingkup bisnis,
- b. Sasaran dan tujuan yang ingin diraih,
- c. Penyebaran sumber daya yang akan dilakukan,
- d. Keunggulan kompetitif berkelanjutan yang akan menjadi senjata utama, dan sinergi antar keempat komponen sebelumnya agar mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik.

(Boyd, 1998)

2.2.4.2. Tingkatan Strategi

Strategi suatu perusahaan akan diturunkan dengan lebih spesifik menjadi strategi divisi, kemudian strategi divisi akan diturunkan menjadi strategi fungsional/ departemen. Selanjutnya strategi fungsional akan diturunkan menjadi strategi operasional. Pada perusahaan kecil, umumnya dilakukan penggabungan antara strategi divisi dan fungsional, karena struktur organisasi yang lebih sederhana.



Gambar 2.3. Tingkatan Strategi

Sumber: David (2009)

- **Strategi *Corporate***
 Pada tingkat ini strategi fokus kepada bagaimana mengkoordinasi berbagai unit bisnis, yaitu mengenai bisnis apa yang sedang dan akan dijalani, serta bagaimana pembagian sumber daya agar target perusahaan terpenuhi.
- **Strategi Divisi**
 Pada tingkat ini, fokus strategi adalah bagaimana bersaing dalam industri, bagaimana menciptakan dan memanfaatkan keunggulan bersaing berkesinambungan. Dalam tingkat ini pula suatu model bisnis akan ditetapkan, yaitu mengenai bagaimana suatu perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai, baik secara ekonomi, sosial dan lainnya.
- **Strategi Fungsional**
 Pada tingkat ini, strategi fokus kepada bagaimana mengefektifkan alokasi dan koordinasi antar sumber daya tiap fungsi untuk mencapai tujuan perusahaan dalam industri yang spesifik.

- **Strategi Operasional**

Pada tingkatan ini, fokus strategi adalah bagaimana menterjemahkan tujuan stratejik perusahaan menjadi target pelaksanaan, atau dengan kata lain untuk menjembatani antara konsep dengan pelaksanaannya.

2.2.4.3. Jenis – Jenis Strategi

Ada empat pendekatan strategi yang umumnya digunakan untuk mewujudkan perusahaan yang berbeda dibandingkan pesaing, membangun kesetiaan pelanggan yang kuat, dan membentuk daya saing yang lestari, yaitu:

- Menjadi produsen yang memiliki biaya terendah, dengan cara berjuang untuk mencapai tingkat biaya keseluruhan yang lebih rendah dibandingkan pesaing dan berusaha untuk meraih cakupan pelanggan yang luas melalui persaingan harga.
- Menjadi produsen yang menyediakan produk yang berbeda dari yang ditawarkan pesaing untuk meraih cakupan pasar yang luas.
- Menjadi produsen yang memiliki biaya optimal, yang memberikan nilai lebih kepada pelanggan atas uang yang dibelanjakan, dengan cara membuat produk yang memiliki atribut berkualitas namun dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan produk pesaing yang memiliki atribut yang sama.
- Menjadi produsen yang fokus terhadap pasar tertentu dengan mengutamakan biaya yang lebih rendah, yaitu dengan cara berkonsentrasi hanya pada segmen pasar yang sempit dan berusaha memenangkan kompetisi dengan memiliki biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing sehingga dapat menawarkan produk yang lebih murah ke pasar.
- Menjadi produsen yang fokus terhadap pasar tertentu dengan lebih mengutamakan perbedaan produk, yaitu dengan cara konsentrasi kepada kelompok pasar yang sempit dan berusaha memenangkan kompetisi dengan menawarkan atribut produk yang lebih memuaskan kebutuhan pelanggan.

(Thompson, Strickland & Gamble, 2008)

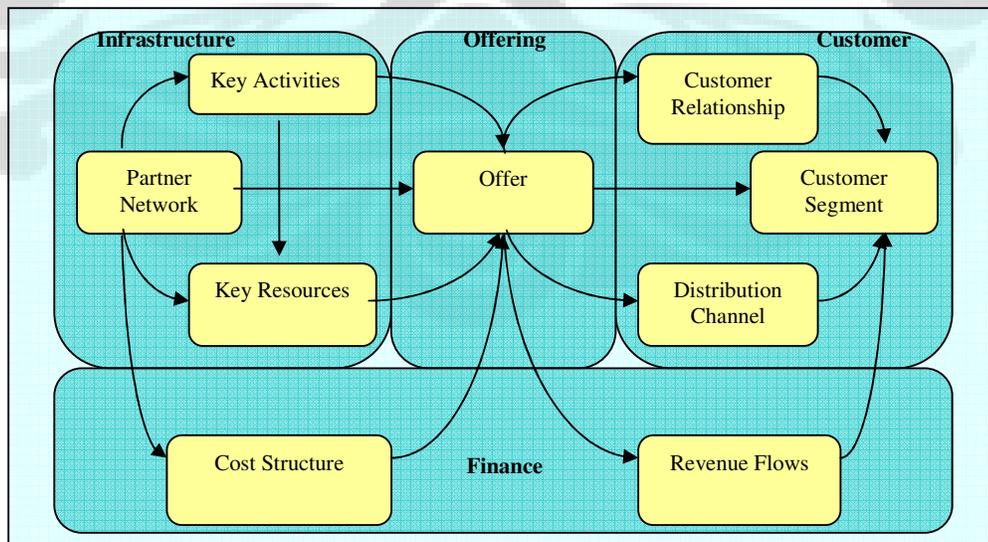
Sedangkan strategi pengembangan pasar adalah sebuah strategi perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan permintaan pelanggan dengan cara mengubah bukan pelanggan menjadi pelanggan, atau dengan cara meningkatkan tingkat

penggunaan produk oleh pelanggan. Untuk penerapan strategi pengembangan pasar, kerangka kerja yang dianjurkan adalah dengan menciptakan keinginan dan kemampuan membeli terhadap produk, baik pada non-pelanggan ataupun pada pelanggan yang telah ada namun tingkat penggunaannya masih rendah. (Bang & Joshi, 2008)

2.2.5. Model Bisnis Perusahaan

Cara terbaik memetakan model bisnis sebuah perusahaan adalah dengan menggunakan kerangka model bisnis Osterwalder, seperti yang ditampilkan pada gambar 2.4. Kerangka model ini terdiri dari empat pilar dan sembilan *building blocks* yang merupakan sebuah rangkaian sebab akibat. Analisa terhadap model bisnis dilakukan berdasarkan empat pilar yang mewakili pertanyaan – pertanyaan mengenai asumsi – asumsi dasar yang dimiliki oleh suatu perusahaan mengenai bisnis mereka: (Osterwalder, 2010)

- Interaksi pelanggan: siapakah pelanggan kita?
- Penawaran: apakah nilai – nilai yang diinginkan pelanggan?
- Pengelolaan infrastruktur: apa dasar logika ekonomi kita?
- Aspek keuangan: bagaimana kita menghasilkan uang dari bisnis ini?



Gambar 2.4. Rerangka Model Bisnis

Sumber: Osterwalder (2010)

2.3. Rerangka Perumusan Strategi

Untuk membantu identifikasi, evaluasi dan pemilihan strategi, maka dapat digunakan rerangka perumusan strategi, seperti yang ditampilkan pada gambar 2.5. Rerangka perumusan strategi ini dapat diterapkan pada beragam ukuran perusahaan dan bermacam jenis organisasi.

STAGE 1: THE INPUT STAGE				
EFE Matrix		CPM	IFE Matrix	
STAGE 2: THE MATCHING STAGE				
SWOT Matrix	SPACE Matrix	BCG Matrix	IE Matrix	Grand Strategy Matrix
STAGE 3: THE DECISION STAGE				
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)				

Gambar 2.5. Rerangka Perumusan Strategi

Sumber: David (2009)

Rerangka perumusan strategi ini terdiri dari tiga tahap, yaitu: tahap masukan, tahap pencocokan, dan tahap keputusan.

2.3.1. Tahap Masukan

Tahap ini merangkum informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi. Informasi dirangkum dengan menggunakan menggunakan: matrik EFE, matrik IFE, dan CPM. Ketiga matrik ini membutuhkan penilaian dari perumus strategi, terutama pada saat memberikan bobot dan nilai untuk setiap faktor.

2.3.2. Tahap Pencocokan

Tahap ini fokus kepada merumuskan macam – macam strategi yang dihasilkan dari mencocokkan sumber daya internal dengan kesempatan dan resiko yang dihasilkan oleh faktor eksternal, yang merupakan hasil analisa tahapan sebelumnya. Teknik yang dipergunakan adalah Matrik *Strength – Weakness – Opportunity – Threats* (SWOT), Matrik *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE), Matrik Boston Consulting Group (BCG), Matrik *Internal – External* (IE), dan *Grand Strategy Matrix*.

2.3.2.1. Matrik Kekuatan Kelemahan Kesempatan Tantangan

Matrik kekuatan kelemahan kesempatan tantangan atau matrik SWOT merupakan alat pencocokan yang penting untuk membantu manager membuat empat tipe strategi:

- a. Strategi SO (kekuatan – kesempatan), menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan yang ada di eksternal perusahaan.
- b. Strategi WO (kelemahan – kesempatan), bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan kesempatan yang ada di eksternal perusahaan.
- c. Strategi ST (kekuatan – ancaman), menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mencegah atau mengurangi pengaruh ancaman dari luar perusahaan.
- d. Strategi WT (kelemahan – ancaman), adalah taktik bertahan dengan mengurangi kelemahan internal perusahaan dan mencegah ancaman dari luar perusahaan.

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	SO Strategies	WO Strategies
Threats	ST Strategies	WT Strategies

Gambar 2.6. Matrik SWOT

Sumber: David (2009 : 225)

Melakukan pencocokan faktor eksternal dan internal adalah bagian yang paling sulit dilakukan dari proses pembuatan matrik SWOT, dan membutuhkan penilaian yang baik, tidak ada satu set pun yang dapat dikatakan sebagai pasangan yang terbaik.

Matrik SWOT, seperti yang ditampilkan pada gambar 2.6. berbentuk sebuah tabel yang terdiri dari tiga kolom dan 3 baris, sehingga membentuk sembilan kotak. Kotak – kotak pada baris pertama diisi dengan kekuatan dan kelemahan utama internal, sedangkan kotak – kotak pada kolom pertama diisi dengan kekuatan dan ancaman utama eksternal. Kotak yang berada pada pojok kanan atas akan selalu kosong. Keempat kotak yang sisa nya ditandai dengan SO, WO, ST, dan WT, tergantung pada kolom dan baris apa kota tersebut berada. Adapun langkah dalam membuat matrik SWOT ditampilkan dalam delapan tahapan sebagai berikut:

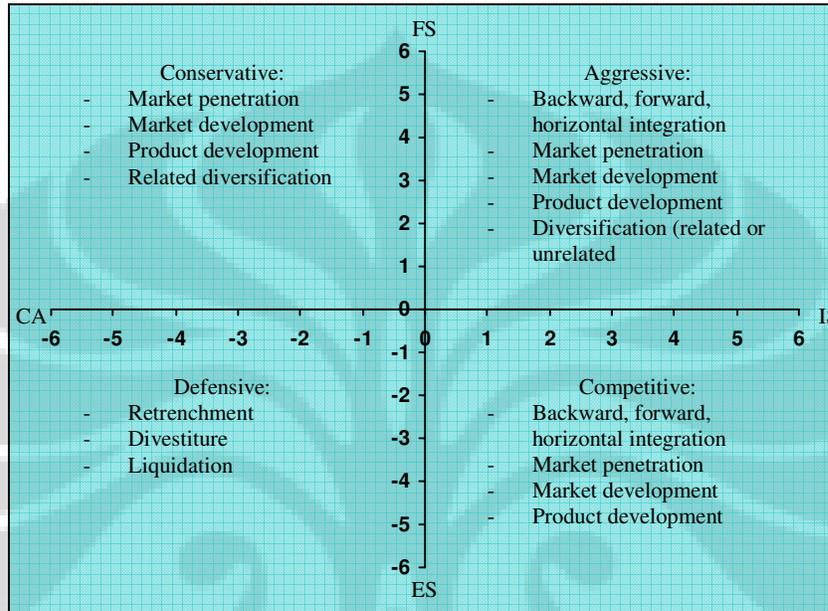
- a. Identifikasi dan daftarkan kesempatan utama eksternal perusahaan.
- b. Identifikasi dan daftarkan ancaman utama eksternal perusahaan.
- c. Identifikasi dan daftarkan kekuatan utama internal perusahaan.
- d. Identifikasi dan daftarkan kelemahan utama internal perusahaan.
- e. Lakukan pencocokan antara kekuatan internal dengan kesempatan eksternal, dan catat hasilnya di kotak SO.
- f. Lakukan pencocokan antara kelemahan internal dengan kesempatan eksternal, dan catat hasilnya di kotak WO.
- g. Lakukan pencocokan antara kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya di kotak ST.
- h. Lakukan pencocokan antara kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya di kotak WT.

(David, 2009)

2.3.2.2. Matrik Evaluasi Posisi dan Tindakan Stratejik

Matrik evaluasi posisi dan tindakan stratejik atau matrik SPACE, seperti yang ditampilkan pada gambar 2.7. adalah rerangka kerja berbentuk empat kuadran yang mengindikasikan apakah strategi yang menyerang, konservatif, bertahan, atau bersaing yang tepat bagi perusahaan. Sumbu - sumbu matrik

SPACE mewakili dua dimensi internal kekuatan yaitu keuangan (FS) dan keunggulan bersaing (CA), dan dua dimensi eksternal yaitu stabilitas lingkungan (ES) dan kekuatan industri (IS).



Gambar 2.7. Matrik SPACE

Sumber: David (2009 : 227)

Adapun langkah dalam pembuatan matrik SPACE adalah sebagai berikut:

- a. Pilih serangkaian variable untuk menentukan kekuatan keuangan (FS), keunggulan bersaing (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industri (IS).
- b. Tentukan nilai numerik mulai dari +1 (yang terburuk) hingga +6 (yang terbaik) untuk setiap variabel yang membentuk dimensi FS dan IS. Tentukan nilai numerik mulai dari -1 (yang terbaik) hingga -6 (yang terburuk) untuk setiap variable yang membentuk dimensi ES dan CA. Pada sumbu FS dan CA, buatlah perbandingan pesaing, sedangkan pada sumbu IS dan ES, buatlah perbandingan dengan industri lainnya.
- c. Hitung dan buatlah nilai rata – rata untuk FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai yang telah diberikan kepada variabel – variabel setiap

dimensi dan kemudian dengan membagi nilai penjumlahan tersebut dengan jumlah variabel yang termasuk dalam dimensi tersebut.

- d. Plot nilai rata – rata FS, IS, ES, dan CA pada sumbu di matrik SPACE.
- e. Tambahkan dua nilai pada sumbu x dan plot hasilnya pada X. Tambahkan dua skor pada sumbu y dan plot hasilnya pada Y. Plot perpotongan kedua titik xy yang baru.
- f. Gambar *directional vector* dari titik perpotongan awal sumbu matrik SPACE menuju titik perpotongan yang baru.

Vektor yang dihasilkan dari matrix SPACE ini mengungkapkan tipe strategi yang disarankan untuk organisasi: menyerang, bersaing, bertahan, atau konservatif.

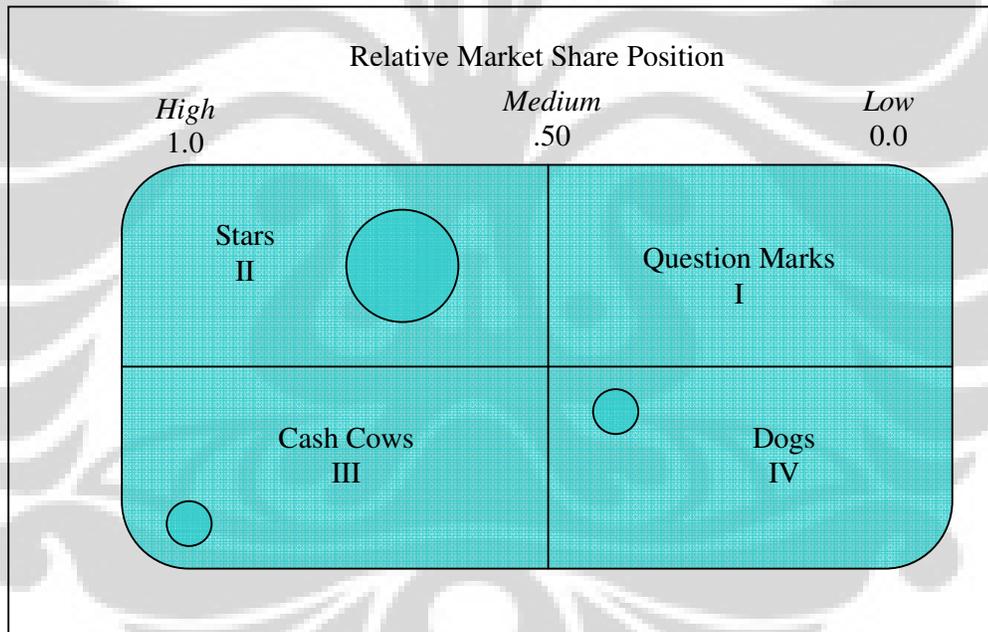
- Jika vektor suatu perusahaan terletak di kuadran menyerang (kuadran kanan atas) pada matrik SPACE, maka perusahaan tersebut berada dalam posisi yang sangat baik untuk menggunakan kekuatan internalnya untuk: (1) mengambil keuntungan dari kesempatan internal, (2) mengatasi kelemahan internal, dan (3) mencegah ancaman eksternal. Oleh karena itu, strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi kebelakang, integrasi kedepan, integrasi mendatar, diversifikasi, atau kombinasi sangat memungkinkan bagi perusahaan tersebut, tergantung pada kondisi khusus yang dihadapi perusahaan.
- Jika vektor terletak pada kuadran konservatif (kuadran kiri atas) matrik SPACE, maka sebaiknya perusahaan tetap mengambil tindakan yang merupakan kemampuan dasar mereka dan jangan mengambil resiko yang terlalu besar. Strategi konservatif biasanya berbentuk penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi yang masih terkait dengan kegiatan sebelumnya.
- Jika vektor terletak di kuadran kiri bawah atau kuadran bertahan pada matrik SPACE, maka disarankan agar perusahaan lebih fokus kepada memperbaiki kelemahan internal dan mencegah ancaman eksternal. Strategi bertahan termasuk pengurangan, penjualan, pembubaran, dan diversifikasi terkait kegiatan sebelumnya.
- Jika vektor terletak di kuadran kanan bawah atau kuadran bersaing pada matrik SPACE, merupakan indikasi strategi bersaing, yaitu termasuk strategi

integrasi kebelakang, ke depan, dan mendatar; penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

(David, 2009)

2.3.2.3. Matrik Boston Consulting Group

Matrik BCG secara khusus dirancang untuk memperkuat upaya yang dilakukan perusahaan dengan multi-divisi untuk formulasi strategi. Matrik BCG, seperti yang ditampilkan pada gambar 2.8. secara geografis menggambarkan perbedaan diantara divisi dalam hal posisi penguasaan pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri.



Gambar 2.8. Matrik BCG

Sumber: David (2009 : 232)

Penguasaan pasar secara relatif diartikan sebagai rasio penguasaan pasar (atau pendapatan) divisi tersebut di industri tertentu dibandingkan terhadap penguasaan pasar (atau pendapatan) oleh perusahaan pesaing terbesar di industri tersebut. Nilai rasio ini ditepatkan pada sumbu x pada matrik BCG. Sedangkan sumbu y menunjukkan tingkat pertumbuhan industri, dalam hal penjualan, yang

diukur dalam persentase. Pemasukan perusahaan yang dihasilkan oleh unit bisnis tersebut diwakili oleh ukuran lingkaran, sedangkan keuntungan perusahaan yang dihasilkan oleh divisi tersebut diwakili oleh besarnya irisan *pie-chart* pada lingkaran.

- *Question Marks*, adalah divisi yang terletak pada kuadran I, memiliki posisi penguasaan pasar yang secara relatif rendah, yang berkompetisi di industri yang memiliki tingkat pertumbuhan tinggi. Secara umum kebutuhan uang tunai perusahaan ini sangat tinggi, sedangkan uang tunai yang dihasilkan rendah. Bisnis ini disebut *Question Marks*, karena perusahaan harus menentukan apakah akan memperkuatnya dengan melakukan strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjual bisnis tersebut.
- *Stars*, adalah divisi yang terletak pada kuadran II, yang mewakili kesempatan jangka panjang terbaik perusahaan untuk pertumbuhan dan keuntungan. Divisi dengan penguasaan pasar yang relatif tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi harus menerima investasi yang cukup untuk mempertahankan atau memperkuat posisi dominan mereka. Integrasi ke depan, ke belakang, dan mendatar; penetrasi pasar; pengembangan pasar; dan pengembangan produk merupakan strategi yang cocok untuk divisi ini.
- *Cash Cows*, adalah divisi yang terletak di kuadran III, memiliki penguasaan pasar yang relatif tinggi namun berkompetisi dalam industri dengan tingkat pertumbuhan rendah. Disebut *Cash Cow* karena divisi ini menghasilkan uang tunai melebihi yang mereka butuhkan. Seringkali *Cash Cow* saat ini merupakan *Star* dari masa yang lalu. *Cash Cow* harus dikelola untuk mempertahankan posisi mereka yang kuat selama mungkin. Pengembangan produk atau difersifikasi bisa menjadi strategi yang menarik, namun jika divisi *Cash Cow* mulai melemah, maka strategi pengurangan atau penjualan lebih tepat untuk dilakukan.
- *Dogs*, adalah divisi yang terletak pada kuadran IV, merupakan divisi yang memiliki posisi penguasaan pasar yang relatif rendah dan berkompetisi pada industri yang tingkat pertumbuhannya rendah atau bahkan tidak bertumbuh sama sekali. Disebut *Dogs* karena kelemahan posisi internal dan eksternal

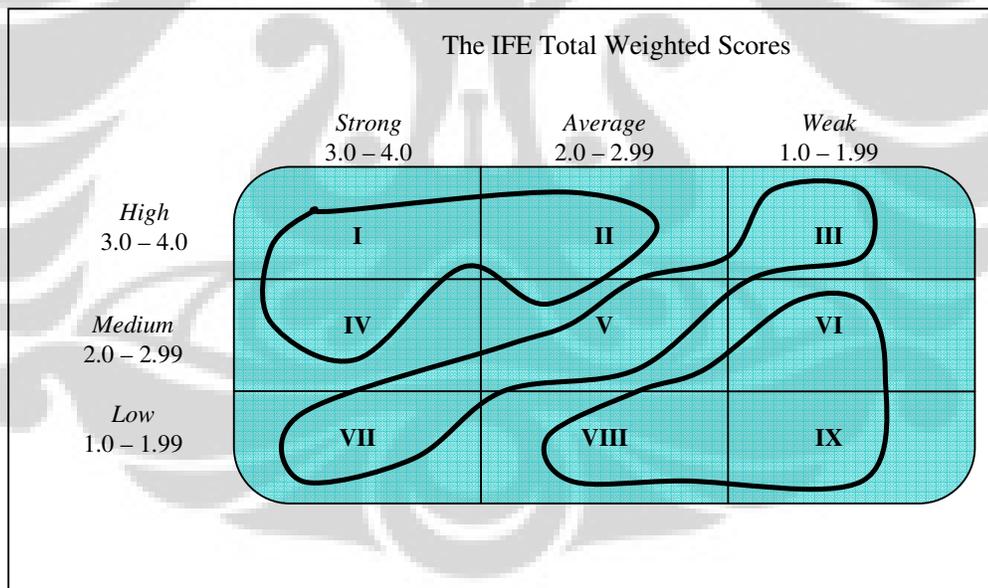
mengakibatkan bisnis ini seringkali dilikuidasi, dijual, atau dipangkas melalui pengurangan. Pengurangan merupakan pilihan strategi yang tepat, karena banyak *Dogs* yang bangkit kembali setelah peremajaan aset dan pengurangan biaya, menjadi divisi yang mendatangkan keuntungan.

(David, 2009)

2.3.2.4. Matrik Internal-Eksternal

Matrik IE hampir sama dengan matrik BCG, namun ada beberapa perbedaan penting antara matrik IE dengan matrik BCG, yaitu:

- Sumbu kedua matrik ini memiliki definisi yang berbeda.
- Matrik IE membutuhkan lebih banyak informasi mengenai divisi dibandingkan matrik BCG.
- Implikasi stratejik kedua matrik ini berbeda.



Gambar 2.9. Matrik IE

Sumber: David (2009 : 234)

Seperti pada gambar 2.9, matrik IE memiliki dua dimensi utama: nilai total berbobot IFE pada sumbu x dan nilai total berbobot EFE pada sumbu y. Sumbu x dapat dibagi menjadi tiga area yang menunjukkan kondisi faktor internal

perusahaan, apakah lemah, rata – rata, atau kuat. Sedangkan sumbu y juga dapat dibagi menjadi tiga area yang menunjukkan kondisi faktor eksternal perusahaan, apakah rendah, menengah, atau tinggi. Gabungan pembagian area sumbu x dan y akan membentuk matrik yang terdiri dari tiga baris dan tiga kolom, sehingga membentuk sembilan kotak.

Matrik IE juga dapat dibagi menjadi tiga area utama yang memiliki implikasi strategi berbeda, yaitu:

- i. Divisi yang terletak pada tiga kotak di pojok kiri atas matrik IE, menggambarkan strategi bertumbuh dan membangun akan lebih tepat melakukan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk) atau strategi integrasi (integrasi kebelakang, integrasi ke depan, integrasi mendatar).
- ii. Divisi yang terletak pada tiga kotak yang melintang secara diagonal di matrik IE, sangat tepat jika dikelola dengan strategi tahan dan menjaga, sehingga strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang sering dipergunakan divisi jenis ini.
- iii. Divisi yang terletak pada tiga kotak di pojok kanan bawah matrik IE, menggambarkan keadaan menuai dan memperluas.

(David, 2009)

2.3.2.5. *Grand Strategi Matrix*

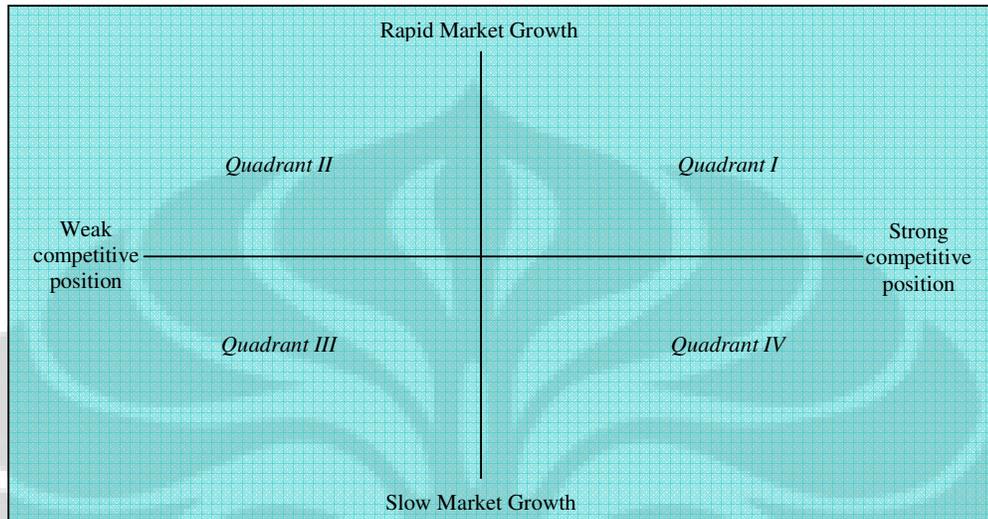
Grand strategy matrix, seperti yang ditampilkan pada gambar 2.10. terdiri dari dua dimensi evaluasi: posisi bersaing dan pertumbuhan pasar (industri). Setiap industri yang memiliki pertumbuhan penjualan tahunan melebihi lima persen dapat dipertimbangkan sebagai pertumbuhan yang pesat. Strategi yang sesuai untuk sebuah organisasi yang terletak di masing – masing kuadran adalah sebagai berikut, ditampilkan berurutan sesuai tingkat daya tarik strategi:

1. Perusahaan yang terletak pada kuadran I berada dalam posisi strategik yang luar biasa. Maka untuk perusahaan ini strategi yang tepat adalah tetap berkonsentrasi pada pasar yang telah ada (strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan pasar) dan pada produk yang telah ada (strategi pengembangan produk). Jika perusahaan ini memiliki sumber daya yang berlebih, maka

strategi integrasi kebelakang, ke depan, atau mendatar dapat dilakukan. Namun jika perusahaan ini terlalu fokus kepada satu jenis produk, maka strategi integrasi terkait akan dapat mengurangi resiko akibat lini produk yang terlalu sempit.

2. Perusahaan yang terletak pada kuadran II perlu dengan serius mengevaluasi pendekatan mereka selama ini terhadap pasar. Karena meskipun pasar bertumbuh dengan cepat, namun perusahaan ini tidak dapat berkompetisi dengan efektif, dan mereka perlu mencari tahu mengapa pendekatan perusahaan selama ini tidak efektif dan bagaimana perubahan terbaik yang dapat perusahaan lakukan untuk meningkatkan daya saingnya. Karena kuadran II berada pada pasar yang bertumbuh dengan cepat, maka strategi yang intensif (sebagai lawan dari integrasi ataupun diversifikasi) biasanya akan menjadi pilihan pertama. Namun jika perusahaan kekurangan kompetensi atau keunggulan bersaing yang khusus, maka strategi integrasi mendatar akan menjadi alternatif pilihan yang diinginkan. Sebagai pilihan terakhir, strategi penjualan atau pembubaran dapat juga dipertimbangkan, karena penjualan akan menghasilkan dana yang diperlukan untuk membeli bisnis lain atau membeli kembali saham.
3. Perusahaan yang terletak pada kuadran III berkompetisi pada industri yang memiliki pertumbuhan lambat, dan memiliki posisi bersaing yang lemah. Perusahaan ini harus melakukan perubahan yang drastis dalam waktu dekat untuk mencegah penurunan berlanjut dan kemungkinan likuidasi. Strategi pengurangan biaya dan aset secara besar – besaran (strategi pengurangan) harus dilakukan terlebih dahulu. Strategi alternatif nya adalah untuk mengalihkan sumber daya dari bisnis saat ini ke area yang lain (strategi diversifikasi). Jika semua upaya ini gagal, maka pilihan akhir bagi perusahaan ini adalah penjualan atau pembubaran.
4. Perusahaan yang berada pada kuadran IV memiliki posisi bersaing yang kuat namun berada dalam industri yang pertumbuhannya lamban. Perusahaan ini memiliki kekuatan untuk melakukan diversifikasi ke area yang memiliki pertumbuhan yang lebih menjanjikan, juga dapat melakukan diversifikasi ke

bidang yang tidak terkait dengan bisnis saat ini. Selain itu, perusahaan ini dapat juga melakukan penggabungan usaha. (David, 2009)



Gambar 2.10. Grand Strategy Matrix

Sumber: David (2009 : 237)

2.3.3. Tahap Keputusan

Tahap ini fokus kepada evaluasi strategi – strategi yang dihasilkan oleh tahap sebelumnya, dengan mempergunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Tahap ini mempergunakan informasi dari tahap masukan yang diolah dengan QSPM untuk menentukan strategi mana yang lebih menarik untuk dilakukan dibandingkan pilihan strategi lainnya. Sehingga hasil akhir dari tahap ini adalah strategi mana yang akan dipilih oleh perusahaan.

QSPM merupakan satu – satunya tehnik untuk menentukan daya tarik relatif antar pilihan – pilihan tindakan yang dihasilkan dari proses pencocokan. Tehnik ini secara obyektif mengindikasikan pilihan strategi mana yang terbaik. QSPM akan menggunakan masukan dari tahapan 1 dan hasil analisa pencocokan pada tahapan 2. Seperti alat bantu analisa penyusunan strategi lainnya, QSPM juga memerlukan penilaian dengan menggunakan intuisi.

Format dasar QSPM adalah seperti yang ditampilkan pada gambar 2.11. Kolom paling kiri terdiri dari faktor internal dan eksternal dari tahapan pertama,

dan pada baris paling atas terdiri dari strategi alternatif yang dihasilkan dari tahapan kedua. Biasanya ragam strategi yang dihasilkan oleh beragam alat bantu analisa di tahapan kedua, seperti matrik SWOT, matrik SPACE, matrik BCG, matrik IE, dan *Grand Strategy Matrix*, akan sama. Meskipun tidak semua strategi yang dihasilkan tahapan kedua harus dianalisa oleh QSPM, oleh karena itu pembuat strategi harus menggunakan penilaian intuisi yang baik untuk memilih strategi yang akan dianalisa oleh QSPM. Selain itu, QSPM hanya akan membandingkan daya tarik antar pilihan strategi pada serangkaian faktor utama internal dan eksternal yang telah ditentukan sebelumnya.

		<i>Strategic Alternatives</i>		
<i>Key Factors</i>	Weight	Strategy 1	Strategy 2	Strategy 3
<i>Key External Factors</i>				
Economy				
Political/ Legal/ Governmental				
Social/ Cultural/ Demographic/ Enviromental				
Technological				
Competitive				
<i>Key Internal Factors</i>				
Manajemen				
Marketing				
Finance/ Accounting				
Production/ Operations				
Research and Development				
Management Information Systems				

Gambar 2.11. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Sumber: David (2009 : 238)

Untuk membuat QSPM diperlukan enam langkah sebagai berikut:

- a. Buatlah daftar faktor utama internal dan eksternal perusahaan, yang biasanya langsung diambil dari matrik IFE dan matrik EFE, masing – masing minimal 10 faktor.
- b. Lakukan pembobotan untuk setiap faktor utama internal dan eksternal, dimana pembobotan ini sama dengan pembobotan pada matrik EFE dan matrik IFE.
- c. Lihat hasil tahapan pencocokan, dan tentukan pilihan strategi yang sebaiknya dipertimbangkan oleh perusahaan untuk dilaksanakan. Buatlah pengelompokan strategi yang saling terpisah (*mutually exclusive*) jika memungkinkan.
- d. Tentukan nilai daya tarik (AS), yaitu nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif antar strategi pada set yang telah diberikan. AS ditentukan dengan menguji setiap faktor utama, dengan menggunakan pertanyaan “apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat?”. Jika jawabannya iya, maka strategi tersebut harus dibandingkan secara relatif terhadap strategi lain pada faktor yang dipertanyakan tadi. Jika jawabannya tidak, maka strategi tersebut dan strategi yang lainnya tidak boleh dibandingkan secara relatif terhadap faktor yang dipertanyakan tadi. Rentang untuk AS adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = menarik, dan 4 = sangat menarik.
- e. Hitung total nilai daya tarik (TAS), yaitu merupakan hasil dari pengalian bobot dengan AS pada setiap baris. TAS mengindikasikan tingkat daya tarik secara relatif antar pilihan strategi dengan mempertimbangkan pengaruh dari faktor kesuksesan utama internal dan eksternal yang berdekatan. Semakin tinggi nilai TAS, maka semakin menarik pilihan strategi tersebut.
- f. Hitung jumlah total nilai daya tarik (STAS) dengan menjumlahkan seluruh TAS dalam setiap kolom pilihan strategi. STAS mengungkapkan strategi mana yang paling menarik. Nilai tertinggi mengindikasikan pilihan strategi yang lebih menarik dibandingkan pilihan strategi yang lainnya.

Selain memiliki kelebihan seperti kemampuannya menguji sejumlah pilihan strategi secara berurutan atau bersamaan, dan juga memastikan setiap faktor tidak dinilai dan diberi bobot yang berlebihan, QSPM juga memiliki keterbatasan karena selalu memerlukan penilaian intuitif dan asumsi yang memiliki dasar, namun hal ini bisa diminimalkan dengan melakukan diskusi dengan karyawan

dari berbagai tingkatan. Keterbatasan QSPM yang lainnya adalah, hasil QSPM sangat bergantung kepada kualitas informasi dan analisa pencocokan faktor pada dua tahapan sebelumnya. (David, 2009)

2.4. Strategi Pemasaran

Setelah mengetahui strategi apa yang akan dipilih oleh perusahaan, maka langkah penting berikutnya adalah bagaimana menerapkan strategi tersebut menjadi sebuah tindakan nyata. Dalam bidang pemasaran, langkah – langkah yang umum dilakukan adalah dengan menentukan segmentasi pasar dan menetapkan target pasar yang akan diraih, kemudian menyusun strategi harga, komunikasi pemasaran dan jalur penjualannya. Strategi yang dihasilkan dari proses manajemen stratejik akan menjadi acuan bagi penyusunan strategi pemasaran ini.

2.4.1. Segmentasi dan Penetapan Target Pasar

Salah satu faktor yang penting untuk diketahui dalam strategi pemasaran adalah segmentasi pasar dan segmen yang ditetapkan sebagai target. Segmen pasar adalah kelompok pelanggan yang memiliki kebutuhan dan keinginan yang sama. Perusahaan tidak menciptakan segmen pasar, melainkan tugas perusahaan adalah untuk mengidentifikasi segmen pasar apa saja yang ada. Proses yang dilakukan dalam mengevaluasi dan menetapkan segmen pasar adalah:

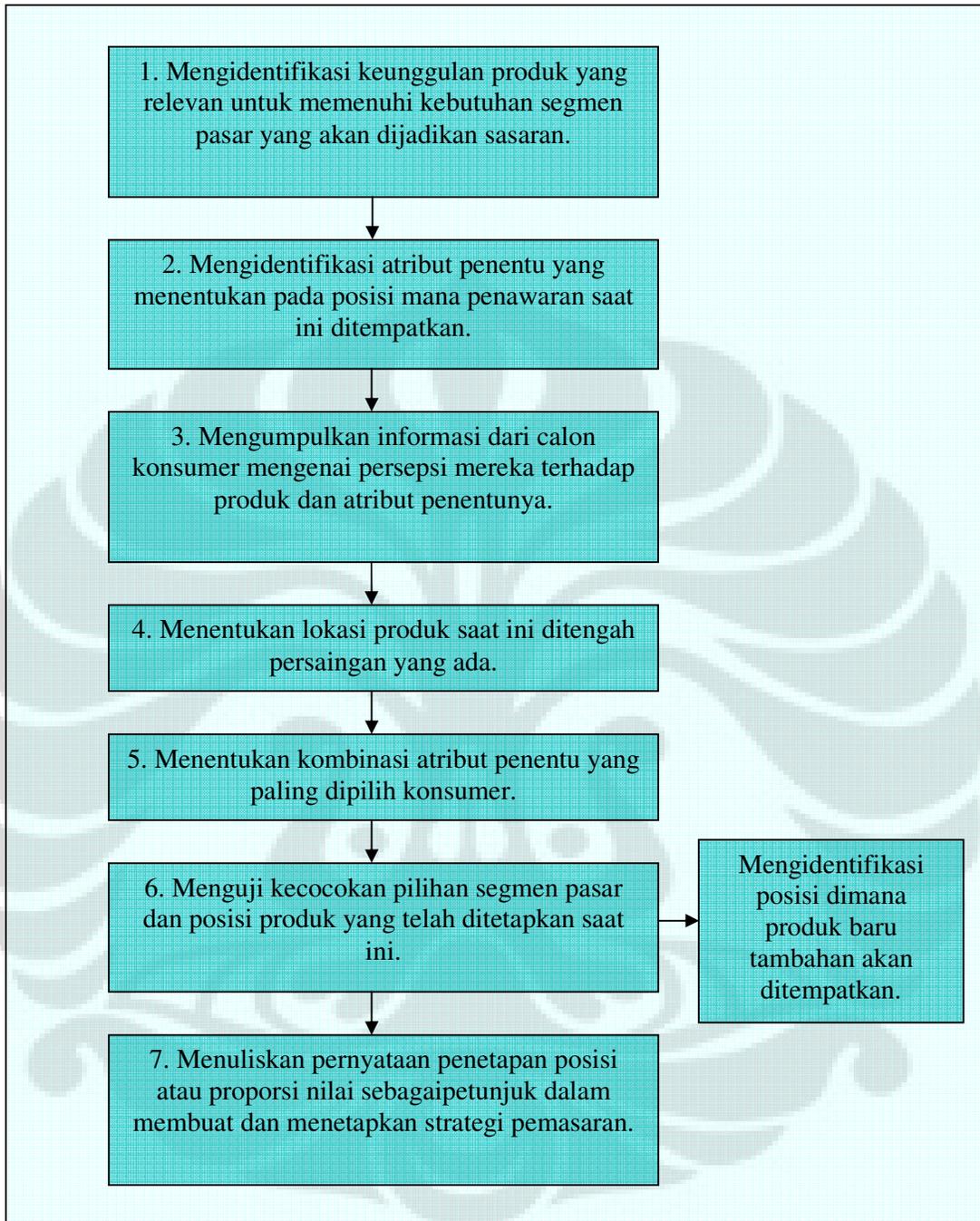
- a. Melakukan segmentasi berdasarkan kebutuhan, yaitu dengan cara melakukan pengelompokan pelanggan ke dalam segmen berdasarkan kesamaan kebutuhan dan manfaat yang mereka cari dalam upaya untuk menyelesaikan permasalahan konsumsi tertentu.
- b. Mengidentifikasi segmen, yaitu dengan cara menentukan kebiasaan demografis, gaya hidup, dan penggunaan yang mana yang membedakan setiap kelompok pelanggan yang telah ditentukan sebelumnya.
- c. Menentukan seberapa menariknya sebuah segmen, yaitu dengan menggunakan kriteria yang telah ditetapkan, seperti: pertumbuhan pasar, tingkat persaingan, dan akses kepada pasar.
- d. Menentukan tingkat keuntungan sebuah segmen.

- e. Menetapkan posisi segmen, yaitu dengan cara membuat nilai proporsi dan posisi harga produk untuk setiap segmen berdasarkan keunikan kebutuhannya dan karakter kebutuhannya.
 - f. Melakukan uji pada segmen, yaitu dengan cara menciptakan skenario untuk menguji asumsi – asumsi yang dipergunakan dalam menetapkan posisi segmen.
 - g. Menetapkan strategi pemasaran terpadu, yaitu dengan cara mencari aspek pemasaran terpadu yang sesuai dengan posisi segmen yang telah di tetapkan.
- (Kotler et al., 2008)

2.4.2. Penetapan Posisi Merek

Penetapan posisi merek sangat ditentukan bagaimana pelanggan melihat produk kita, baik secara fisik ataupun dengan menggunakan persepsi mereka. Posisi mereka akan menguntungkan bagi perusahaan dalam memposisikan merek nya sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Memposisikan sebuah produk baru atau reposisi produk lama dalam benak pelanggan membutuhkan beberapa langkah seperti yang tercantum dalam gambar 2.12.

(Mullins, Walker, & Boyd, 2008)



Gambar 2.12. Langkah dalam Proses Penetapan Posisi Merek

Sumber: Mullins, Walker, & Boyd (2008 : 197)

2.4.3. Penetapan Harga

Mengerti bagaimana pelanggan mencapai persepsi terhadap harga adalah penting. Terkait dengan harga ada tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu: referensi harga, dan keterkaitan harga dengan kualitas.

Referensi harga biasanya merupakan harga pembanding yang dilakukan oleh pelanggan saat mengevaluasi harga yang ditetapkan. Biasanya harga pembanding ini berupa:

- Harga yang pantas diterapkan untuk jenis produk tersebut
- Harga yang biasanya diterapkan untuk produk sejenis
- Harga terakhir yang mereka bayar untuk produk sejenis
- Harga tertinggi yang kebanyakan pelanggan akan mau membayar
- Harga terendah yang kebanyakan pelanggan akan mau membayar
- Harga produk pesaing
- Harga yang diharapkan dikemudian hari
- Harga yang telah didiskon

Pelanggan juga bisa mengkaitkan harga dengan kualitas, yaitu dengan menggunakan harga sebagai ukuran kualitas.

Perusahaan harus menetapkan harga mulai dari saat mereka mengembangkan produk baru, saat mereka memperkenalkan produk lama ke jalur pemasaran yang baru atau ke area geografis yang baru, dan saat melakukan penawaran untuk kontrak baru. Untuk dapat menetapkan harga yang tepat, ada enam langkah yang dapat dilakukan:

- a. Memilih tujuan penetapan harga: ada lima tujuan penetapan harga yang bisa dipilih oleh perusahaan sesuai dengan kondisi pasar, yaitu: bertahan, memaksimalkan keuntungan saat ini, memaksimalkan penguasaan pasar, memaksimalkan *skimming* harga, menonjolkan kualitas produk.
- b. Menentukan tingkat permintaan
- c. Memperkirakan biaya
- d. Menganalisa biaya, harga, dan penawaran pesaing
- e. Memilih metode penetapan harga
- f. Memilih harga akhir

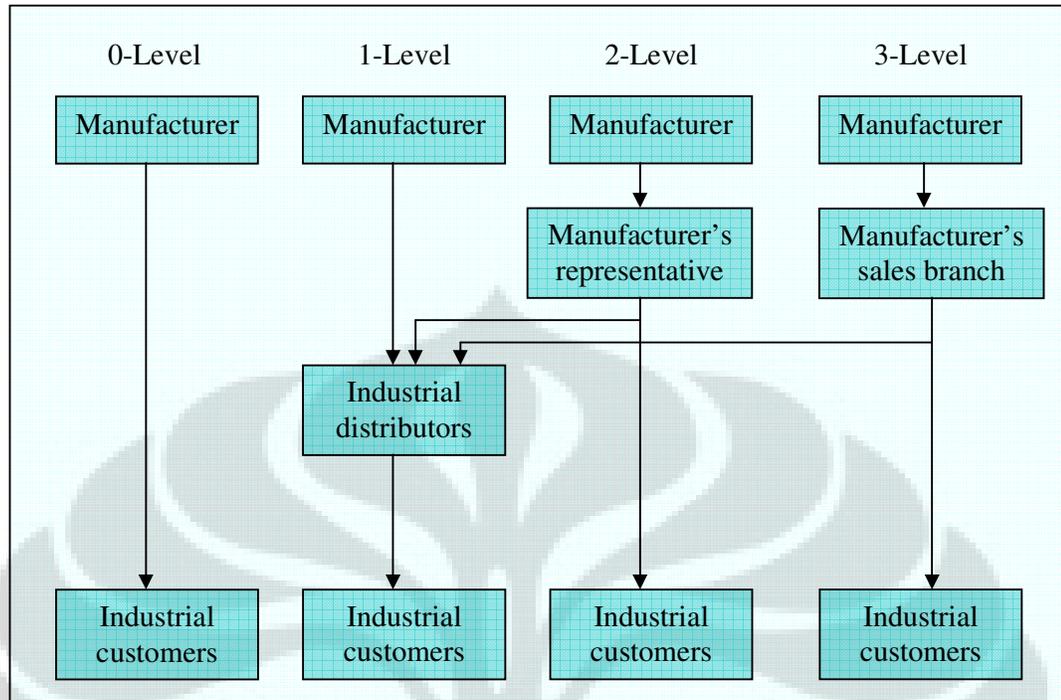
(Kotler et al., 2006)

Ada kemungkinan pesaing yang telah ada sebelumnya akan menurunkan harga produk sejenis dengan tujuan untuk meningkatkan kesetiaan pelanggan terhadap produk mereka. Penurunan harga ini juga agar pelanggan merasakan akan adanya biaya yang lebih mahal jika mereka mengalihkan penyediaan produk kepada produsen yang baru. Namun aksi penurunan harga oleh pesaing ini akan dilakukan bila produsen yang baru telah menetapkan harga, bukan sebelumnya. (Lira, Rivero, & Vergara, 2008)

2.4.4. Mengelola Jalur Pemasaran

Jalur pemasaran merupakan rangkaian pergerakan produk mulai dari pembuat hingga ke pelanggan. Pada dasarnya jalur pemasaran dibatasi oleh jumlah sumber daya, dan akan berfungsi lebih baik jika dilakukan pengkhususan, dan dapat dilakukan pergeseran diantara anggota jalur pemasaran. Pola pelaksanaan jalur pemasaran berbeda bagi produk pelanggan dan produk industri, dalam hal anggota – anggota yang terlibat. Bagi produk industri ada beragam pola jalur pemasaran, yang dibedakan berdasar tingkatan langkah yang harus dilakukan dalam pelaksanaan jalur pemasaran, seperti yang ditampilkan pada gambar 2.13. di bawah ini:

(Kotler et al., 2006)



Gambar 2.13. Jalur Pemasaran Produk Industri

Sumber: Kotler et al. (2006)

2.4.5. Mengelola Komunikasi Pemasaran yang Terintegrasi

Setelah perusahaan menentukan segmen pasar yang mana yang akan dijadikan target pelanggan, dan menentukan posisi merek seperti apa yang ingin ditempatkan dalam benak pelanggan, serta strategi harga dan jalur pemasaran apa yang sesuai untuk target tersebut, maka langkah berikutnya adalah bagaimana mengkomunikasikan produk perusahaan kepada target pelanggan sehingga pelanggan akan memutuskan membeli produk perusahaan tersebut. Agar produk suatu perusahaan menjadi pilihan pelanggan, maka merek produk tersebut harus memiliki ekuitas yang tinggi. Ekuitas merek dapat dibangun dengan membuat pelanggan menyadari keberadaan merek produk, mengaitkan asosiasi yang tepat dibenak pelanggan dengan citra merek produk, merangsang perasaan positif pelanggan terhadap merek produk, dan memfasilitasi hubungan yang kuat antara pelanggan dengan merek produk.

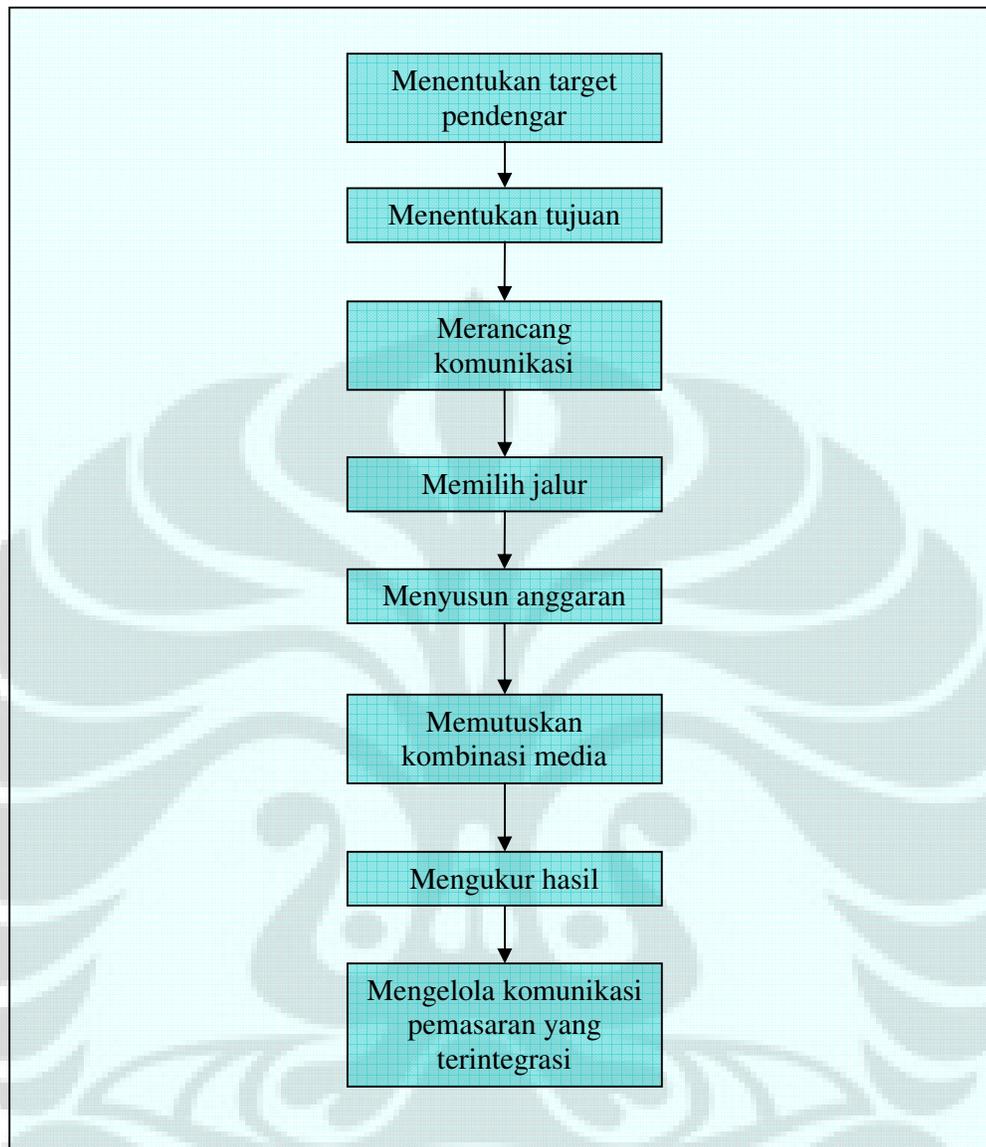
Langkah yang paling sering ditempuh untuk meningkatkan ekuitas merek produk perusahaan adalah melalui iklan, namun iklan bukanlah satu – satunya aktivitas komunikasi yang dapat dilakukan karena sebenarnya ada beberapa

aktivitas lainnya yang tidak kalah penting untuk dilakukan dalam rangka meningkatkan ekuitas merek suatu produk, yaitu:

- Iklan: segala bentuk presentasi dan promosi ide, barang, atau jasa non-personal yang dibayar oleh sponsor tertentu.
- Promosi penjualan: beragam bentuk program singkat yang mendorong calon pelanggan untuk mencoba atau membeli produk atau jasa.
- Kegiatan dan pengalaman: kegiatan dan program yang disponsori perusahaan yang dirancang untuk menciptakan interaksi harian ataupun khusus antara merek dengan pelanggan.
- Hubungan publik dan publikasi: beragam program yang dirancang untuk mempromosikan atau menjaga citra perusahaan ataupun salah satu produknya.
- Pemasaran langsung: penggunaan surat, telepon, fax, surat elektronik, atau internet untuk mengkomunikasikan secara langsung maksud tertentu dengan pelanggan ataupun calon pelanggan.
- Penjualan secara pribadi: interaksi berhadapan muka dengan satu ataupun lebih calon pembeli dalam bentuk presentasi, menjawab pertanyaan ataupun permintaan pembelian.

Seluruh aktivitas komunikasi ini akan menimbulkan kesan kepada calon pembeli, baik kesan yang memperkuat pandangan pelanggan kepada perusahaan atau malah melemahkan. Selain itu aktivitas – aktivitas komunikasi pemasaran haruslah terintegrasi agar dapat menyampaikan pesan yang konsisten sehingga mencapai posisi yang strategis. (Kotler et al., 2006)

Untuk menentukan aktivitas komunikasi yang mana yang sebaiknya dilakukan agar tercipta suatu komunikasi pemasaran yang terintegrasi, maka kedelapan langkah yang terdapat dalam gambar 2.14 berikut ini harus dilakukan:



Gambar 2.14. Langkah Membuat Komunikasi Tepat Sasaran

Sumber: Kotler et al. (2006 : 568)

2.4.6. Integrasi Mendatar

Integrasi mendatar mengacu kepada strategi mendapatkan hak kepemilikan ataupun meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pesaing. Salah satu tren manajemen stratejik yang marak saat ini adalah meningkatnya penggunaan integrasi mendatar sebagai strategi untuk bertumbuh. Penggabungan, akuisisi, dan mengambil alih perusahaan kompetitor akan meningkatkan skala ekonomi dan mendorong perpindahan sumber daya dan kompetensi.

Ada lima panduan untuk menentukan apakah integrasi mendatar akan menjadi pilihan strategi yang tepat sasaran, yaitu sebagai berikut:

- a. Jika organisasi dapat mencapai karakter monopolis di dalam suatu area tertentu tanpa melanggar aturan anti monopoli dari pemerintah.
- b. Jika organisasi bersaing di dalam industri yang bertumbuh.
- c. Jika peningkatan skala ekonomi akan memberikan keunggulan bersaing yang utama.
- d. Jika organisasi memiliki modal dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk mengelola dengan sukses suatu organisasi yang berkembang.
- e. Jika pesaing tidak berdiri kokoh karena pengalaman pengelolaan yang kurang atau karena memerlukan sumber daya tertentu yang dimiliki oleh organisasi.

(David, 2009)

2.4.7. Penetrasi Pasar

Strategi penetrasi pasar bertujuan untuk meningkatkan penguasaan pasar untuk barang atau jasa yang dimiliki saat ini di pasar yang telah dimasuki melalui usaha pemasaran yang besar. Strategi ini biasa digunakan secara murni ataupun dikombinasikan dengan strategi lainnya. Penetrasi pasar termasuk meningkatkan jumlah tenaga penjualan, meningkatkan belanja iklan, menawarkan ragam promosi pasar yang luas, atau meningkatkan usaha publikasi.

Lima panduan untuk menentukan kapan penetrasi pasar menjadi pilihan strategi yang tepat sasaran:

- a. Jika pasar saat ini belum jenuh dengan barang atau jasa yang ditawarkan.
- b. Jika tingkat penggunaan pelanggan saat ini masih dapat ditingkatkan secara signifikan.
- c. Jika penguasaan pasar pesaing terbesar mulai menurun sedangkan total penjualan industri semakin meningkat.
- d. Jika keterkaitan sejarah antara nilai penjualan dan nilai belanja pemasaran sangat tinggi.
- e. Jika peningkatan skala ekonomi akan memberikan keunggulan bersaing yang utama.

(David, 2009)

2.4.8. Usaha Bersama/ Rekanan

Usaha bersama merupakan strategi yang terjadi jika dua perusahaan atau lebih membentuk rekanan sementara atau perkongsian untuk mengumpulkan modal bagi suatu kesempatan. Seringkali dua atau lebih perusahaan pendukung membentuk organisasi terpisah dan memiliki saham di organisasi yang baru tersebut.

Ada enam panduan untuk menentukan apakah usaha bersama akan menjadi pilihan strategi yang tepat sasaran, sebagai berikut:

- a. Jika perusahaan milik pribadi membentuk usaha bersama dengan perusahaan terbuka; ada beberapa keuntungan mejadi perusahaan swasta, seperti misalnya pengawasan yang ketat; ada beberapa keuntungan menjadi perusahaan terbuka, seperti akses kepada pengeluaran saham sebagai sumber modal. Kadang keuntungan yang unik ini dapat dikombinasikan secara sinergis didalam usaha bersama.
- b. Jika perusahaan lokal membentuk usaha bersama dengan perusahaan asing; usaha bersama dapat memberikan kesempatan kepada perusahaan lokal untuk menempatkan manajemen lokal disebuah perusahaan asing, dan juga mengurangi resiko pengambilalihan oleh negara.
- c. Jika keahlian yang berbeda dari kedua belah pihak saling melengkapi dengan baik.
- d. Jika suatu proyek memiliki potensi sangat menguntungkan tetapi memerlukan sumber daya yang sangat besar dan memiliki resiko yang sangat besar.
- e. Jika satu atau lebih perusahaan kecil memiliki kesulitan dalam menyaingi perusahaan besar.
- f. Jika ada kebutuhan untuk mengenalkan teknologi baru.

(David, 2009)

2.4.9. Penggabungan/ Pengambilalihan

Penggabungan/ pengambilalihan, atau yang lebih dikenal dengan *Merger/ Acquisition*, merupakan cara yang paling sering dilakukan untuk menjalankan strategi. Penggabungan terjadi jika dua organisasi yang memiliki besar yang

hampir sama bersatu untuk membentuk perusahaan yang baru. Pengambilalihan terjadi jika perusahaan yang besar membeli perusahaan yang lebih kecil, atau sebaliknya.

(David, 2009)

2.4.10. Strategi Sebagai Pengikut

Dalam beberapa kasus sebuah perusahaan telah otomatis menjadi pengikut. Namun meskipun sebagai pengikut, tetap ada keuntungan – keuntungan yang dapat diambil pengikut yang dapat dijadikan strategi, yaitu:

- Kemampuan untuk mengambil keuntungan dari kesalahan perusahaan yang telah dulu ada dalam melakukan penempatan posisi.
- Kemampuan dalam mengambil keuntungan dari kesalahan dalam produk perusahaan yang telah dulu ada.
- Kemampuan untuk mengambil keuntungan dari kesalahan perusahaan yang telah dulu ada dalam hal pemasaran.
- Kemampuan dalam mengambil keuntungan dari menerapkan teknologi terbaru.
- Kemampuan untuk mengambil keuntungan dari keterbatasan sumber daya perusahaan yang telah dulu ada.

(Mullins, Walker, & Boyd, 2008)

BAB 3 BISNIS GAS INDUSTRI

3.1. Pengertian Gas Industri

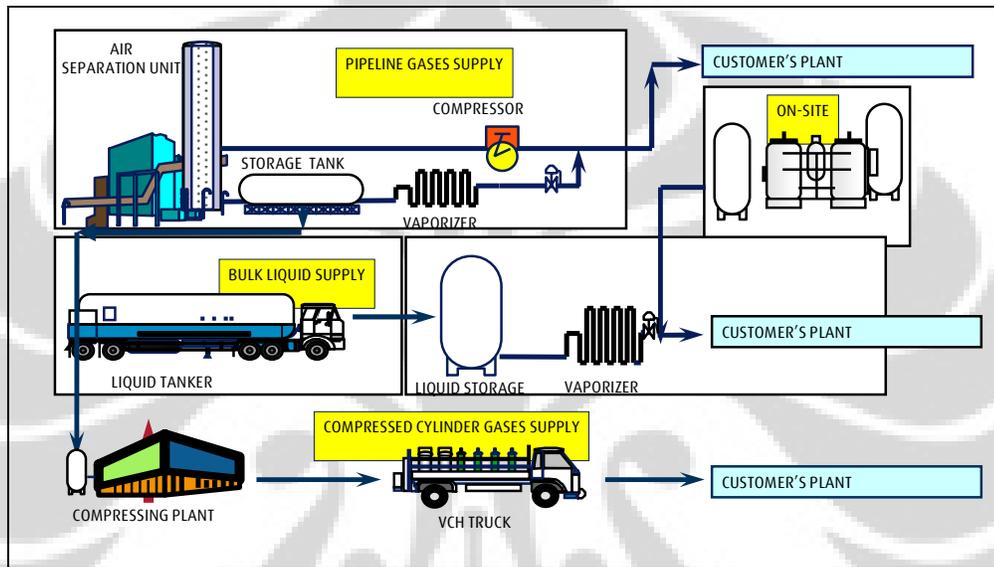
Gas yang dihasilkan oleh PT. BOCGI adalah jenis gas yang menjadi konsumsi bagi industri lainnya sebagai bahan baku ataupun juga bahan penunjang proses produksi produk mereka. Oleh karena itu produsen gas industri biasanya dikategorikan ke dalam produsen bahan baku kimia dasar. Berbeda dengan gas alam yang merupakan gas hidrokarbon yang dihasilkan dari perut bumi, gas industri dihasilkan dari distilasi atau pemisahan udara berdasarkan perbedaan titik embun. Selain itu, produsen gas industri juga memiliki produk yang dihasilkan dari reaksi gas alam, yaitu Hidrogen (H_2), atau karbon dioksida (CO_2) yang merupakan pemurnian gas buangan sumur minyak.

3.1.1. Proses Produksi Gas Industri

Gas industri yang dihasilkan dari distilasi udara adalah Argon (Ar), Oksigen (O_2), dan Nitrogen (N_2). Agar udara dapat terpisahkan menjadi gas – gas ini, maka udara harus melalui serangkaian proses yang terdiri dari:

- a. Penyaringan fisik pada penyaring udara yang bertujuan untuk menghilangkan partikel –partikel fisik seperti debu atau pengotor lainnya dari udara yang akan diproses.
- b. Penyaringan kimiawi yang bertujuan untuk menghilangkan partikel – partikel bukan fisik yang kehadirannya akan mengganggu proses selanjutnya, seperti uap air, *hydrocarbon*, dan belerang.
- c. Pendinginan pada unit pendingin yang bertujuan untuk mengkondisikan udara pada suhu yang diinginkan, sebelum memasuki kolom penyulingan.
- d. Penekanan di kompresor yang bertujuan untuk mengkondisikan udara pada tekanan yang diinginkan, sebelum memasuki kolom penyulingan.
- e. Pemisahan di kolom penyulingan yang dilakukan dengan mendinginkan udara lebih lanjut dengan bantuan turbin hingga mencapai titik pengembunan masing – masing gas, yaitu $-186^{\circ}C$ untuk Ar, $-180^{\circ}C$ untuk O_2 , dan $-173^{\circ}C$ untuk N_2 .

Hasil akhir yang berupa gas Ar, gas O₂ dan gas N₂ inilah yang nantinya akan dikemas ke dalam tabung bertekanan untuk dikirim kepada pelanggan. Ada juga beberapa cara distribusi produk yang lain yang dilakukan produsen gas industri, selain dikemas dalam tabung bertekanan, seperti yang ditampilkan pada gambar 3.1., yaitu:



Gambar 3.1. Ragam Cara Distribusi Gas Industri

Sumber: PT. BOCGI (2010)

- Melalui pipa bawah tanah yang akan mengalirkan gas yang dihasilkan dari pabrik langsung ke pelanggan, yang disebut dengan *Tonnage*.
- Melalui tanker yang akan membawa gas yang telah di cairkan dan kemudian ditampung dalam tanki penampungan di area pelanggan untuk kemudian mereka uapkan lagi saat akan dipergunakan, yang disebut dengan *Bulk*.
- Jika kebutuhan pelanggan sangat besar, maka produsen gas industri akan mendirikan pabrik berukuran kecil di area pelanggan yang kemudian gas hasilnya akan dialirkan melalui pipa, yang disebut dengan *Ecovar*.

Perbedaan mode pendistribusian gas ini ditentukan oleh besarnya volume konsumsi pelanggan dan jarak area pelanggan terhadap pabrik utama produsen gas.

3.1.2. Jenis Produk Gas Industri

Adapun gas – gas yang dihasilkan oleh produsen gas dari hasil penyulingan udara memiliki tingkat kemurnian yang kurang lebih sama karena dihasilkan dari proses yang sama, yaitu seperti yang ditampilkan pada tabel 3.1.

Tabel 3.1. Kemurnian Produk Gas Industri

Jenis Gas	Kemurnian
Argon	99.995%
Oksigen	99.99%
Nitrogen	99.98%

Sumber: PT. BOCGI (2009)

Untuk menjaga kemurnian produk maka perlu dilakukan pengamanan pada mode pendistribusian yang digunakan, yaitu dengan cara mencegah kontaminasi udara akibat kebocoran kemasan.

3.2. Sejarah Gas Industri di Indonesia

Sejarah gas industri di Indonesia diawali dengan dibentuknya perusahaan Belanda NV WA Hoek Machine en Zuurstof yang memproduksi oksigen di Jakarta pada tahun 1916, diikuti dengan pembangunan pabrik lainnya di Surabaya pada tahun 1920 dan di Bandung pada tahun 1939. Sementara itu perusahaan Belanda lainnya, NV Javasche Koelzoer Fabriek mendirikan pabrik karbon dioksida di Surabaya pada tahun 1924. Pada tahun 1950 kedua perusahaan dinasionalisasi oleh pemerintah Indonesia, NV WA Hoek menjadi PN Zatas dan NV Javasche Koolzoer menjadi PN Asam Arang. Kemudian di tahun 1971 kedua perusahaan tersebut digabung menjadi PT Aneka Gas Industri (PT. AGI). Sebuah BUMN dibawah departemen perindustrian (pada tahun 1999 melepas status BUMN nya). Pada tahun 1972 berdirilah PT. Industrial Gas Indonesia (PT. IGI) yang merupakan perusahaan hasil kerjasama PT. AGI dengan Commonwealth Industrial Gas (CIG), yang merupakan produsen gas dari Australia yang dimiliki oleh British Oxygen Company Group (BOC Group) dari Inggris. Pada tahun 1992

kepemilikan saham PT. AGI atas PT. IGI dibeli oleh BOC Group dan dilakukan perubahan nama PT. IGI menjadi PT. BOCGI yang berdiri hingga saat ini. Setelah itu pada tahun 1975 berdiri sebuah perusahaan lokal, PT. Samator di Surabaya, yang pada tahun 2004 membeli saham PT. AGI, sehingga akhirnya sekarang kedua produsen tersebut berada dalam bendera yang sama, Samator Group. Pesatnya pertumbuhan industri di Indonesia pada awal tahun 90-an menarik dua produsen gas industri asing untuk turut mendirikan fasilitas produksi di Indonesia. Pada tahun 1990, PT. Air Product Indonesia (PT. API) yang merupakan anak perusahaan yang dimiliki sepenuhnya oleh Air Product and Chemicals Inc. dari Amerika, mendirikan fasilitas produksinya yang pertama di Indonesia. Kemudian pada tahun 1993, PT. Air Liquide Indonesia (PT. ALI) , yang merupakan anak perusahaan Air Liquide dari Prancis, turut meramaikan persaingan dalam bisnis gas industri di Indonesia.

Saat ini yang menjadi produsen utama gas industri di Indonesia adalah: PT. BOCGI, PT. Samator, PT. API, dan PT. ALI, seperti yang ditampilkan pada tabel 3.2. Diantara produsen - produsen utama ini, PT. Samator lah yang memiliki keberadaan geografis terluas, dengan memiliki fasilitas produksi langsung (bukan melalui distributor) di Jawa, Sumatra, Kalimantan, Bali, dan Sulawesi.

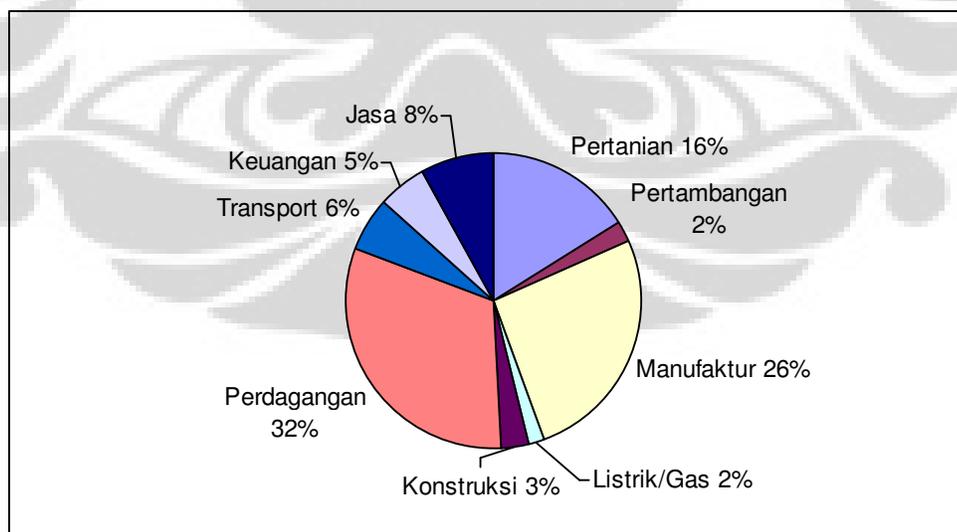
Tabel 3.2. Profil Produsen Utama Gas Industri di Indonesia

Produsen Gas	Kepemilikan Mayoritas	Jenis Produk Utama	Keberadaan Geografis
PT. BOCGI	Asing	Ar, N ₂ , O ₂ , H ₂ , CO ₂	Jawa Barat, Jawa Timur
PT. Samator	Lokal	Ar, N ₂ , O ₂ , H ₂ , CO ₂	Jawa, Bali, Kalimantan, Sumatra, Sulawesi.
PT. API	Asing	Ar, N ₂ , O ₂ , H ₂	Jawa Barat, Jawa Timur, Kalimantan Timur
PT. ALI	Asing	Ar, N ₂ , O ₂ , H ₂	Jawa Barat

Sumber: PT. BOCGI (2009)

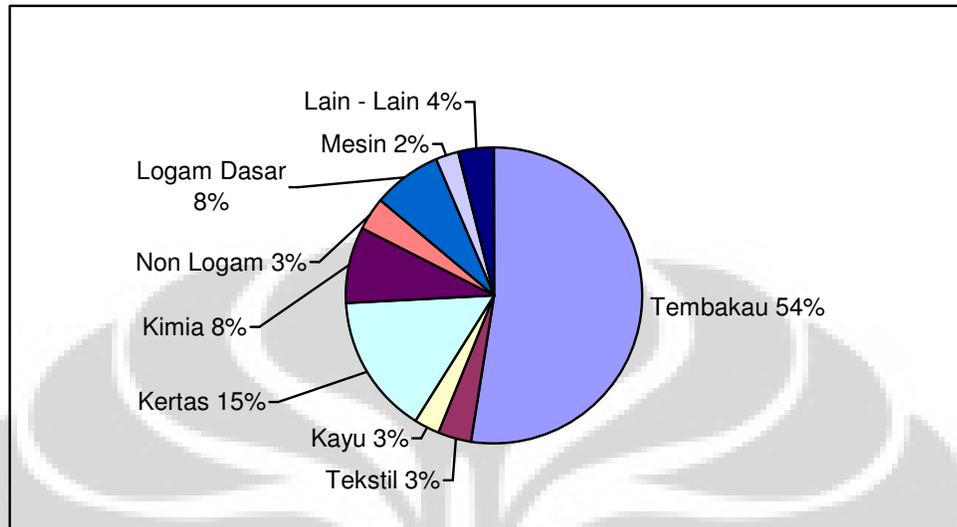
3.3. Kondisi Bisnis Gas Industri di Jawa Timur

Perkembangan bisnis gas industri di Jawa Timur terkait erat dengan perkembangan industri dan keragaman jenis industri yang ada di Jawa Timur. Pelanggan terbesar gas industri adalah perusahaan manufaktur, terutama produsen otomotif dan komponennya, produsen ban, produsen besi dan baja, dan produsen gelas. Pertumbuhan industri ekonomi Jawa Timur berdasarkan PDB adalah nomor tiga terbesar di Indonesia setelah DKI Jakarta dan Jawa Barat. Pada gambar 3.2. tampak bahwa kontribusi manufaktur (26%) lebih besar dari pada pertanian (16%), meskipun tetap lebih kecil jika dibandingkan perdagangan (32%). Namun jika dicermati pada Gambar 3.3. kontribusi terbesar dalam sektor manufaktur adalah subsektor industri pengolahan tembakau (54%) yang merupakan industri pengolahan hasil pertanian, yang sangat sedikit menggunakan gas industri. Sedangkan industri mesin, logam dan kimia yang lebih banyak menggunakan gas industri hanya berkontribusi secara total 18% terhadap sektor industri. Maka tidak heran jika pertumbuhan bisnis gas industri di Jawa Timur tidak pesat.



Gambar 3.2. Distribusi PDB Jawa Timur Tahun 2008 Berdasarkan Bidang Usaha

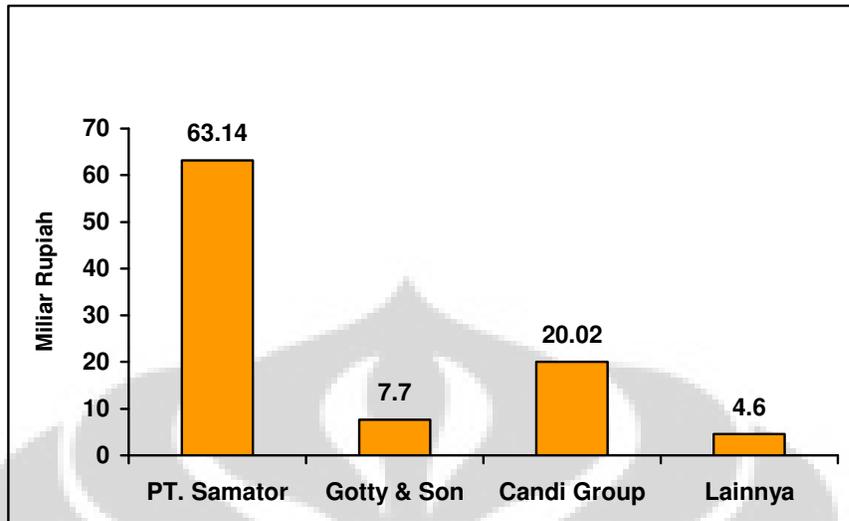
Sumber: Bank Indonesia (2009), telah diolah kembali



Gambar 3.3. Distribusi PDB Jawa Timur Tahun 2008 Berdasarkan Sektor Industri

Sumber: Badan Pusat Statistik Jawa Timur (2009), telah diolah kembali

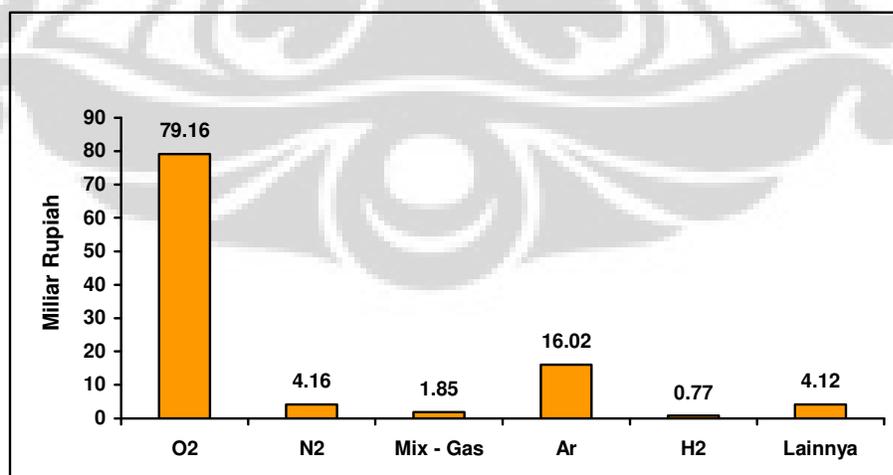
Diantara produsen utama gas yang ada saat ini, PT. Samator adalah salah satu yang pertama hadir di Jawa Timur, karena memang produsen lokal ini mengawali bisnis nya di Jawa Timur. Baru pada tahun 1998 PT. BOCGI mendirikan pabrik di Jawa Timur, dan PT. API pada tahun 2000. Sesuai dengan batasan masalah yang akan dibahas pada tesis ini, bisnis gas industri yang akan dicermati di Jawa Timur hanya terbatas pada bisnis gas industri yang dikemas dalam tabung bertekanan. Produsen gas yang melakukan bisnis gas industri di Jawa Timur saat ini hanyalah PT. Samator, sedangkan PT. API yang sebelumnya memiliki bisnis unit gas dalam tabung bertekanan akhirnya menjual unit bisnis nya ini pada tahun 2004 kepada salah satu distributor gas lokal. Yang menjadi saingan utama PT. Samator pada bisnis ini adalah dua perusahaan lokal yang merupakan distributor gas PT. BOCGI. Namun keunggulan PT. Samator sebagai satu – satunya produsen yang bermain dalam segmen bisnis ini membuat PT. Samator jauh memimpin pasar, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3.4.



Gambar 3.4. Penguasaan Pasar Gas Industri di Jawa Timur Tahun 2009

Sumber: PT. BOCGI (2009)

Dari sekian banyak jenis produk yang dimiliki oleh produsen gas, hanya beberapa produk saja yang dapat diserap oleh pasar Jawa Timur, seperti yang ditampilkan pada Gambar 3.5. Hal ini diakibatkan karena minimnya keberadaan pelanggan pengguna terbesar gas industri di Jawa Timur seperti industri otomotif, dan industri ban.



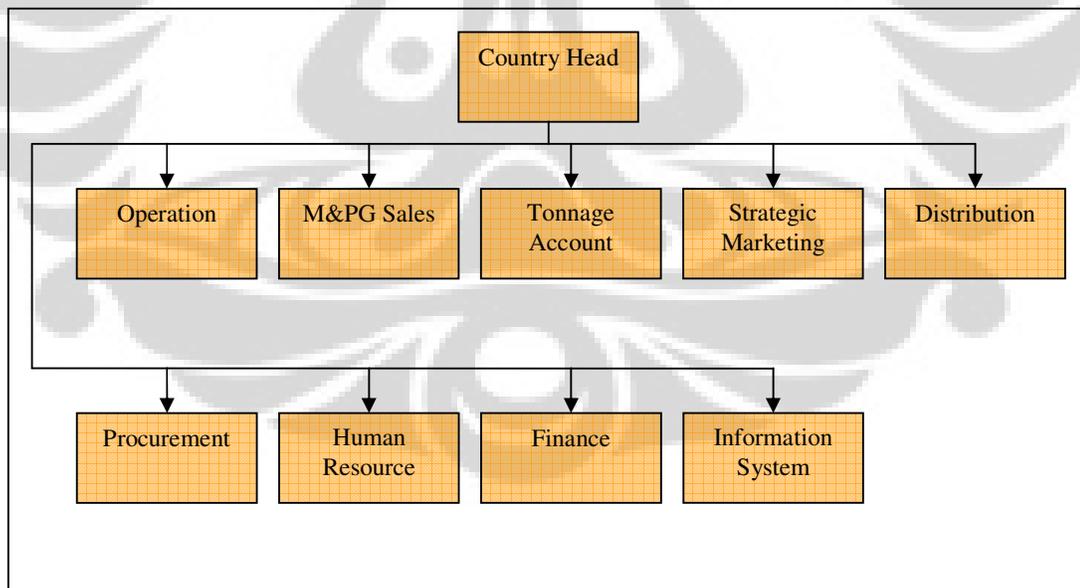
Gambar 3.5. Ragam Produk Gas Industri di Jawa Timur Tahun 2009

Sumber: PT. BOCGI (2009)

3.4. PT. BOCGI di Jawa Timur

Keberadaan PT. BOCGI di Jawa Timur dimulai pada tahun 1998, saat PT. BOCGI mendirikan pabrik pemisahan udara atas permintaan PT. Smelting. Kelebihan produk yang tidak dapat diserap oleh PT Smelting inilah yang dipasarkan PT. BOCGI di Jawa Timur. Pemasaran produk PT. BOCGI di Jawa Timur dilakukan secara langsung ke pelanggan, dan juga melalui distributor. Ada dua distributor yang memasarkan produk PT. BOCGI di Jawa Timur, yaitu Candi Group dan Gotty & Son. Kedua distributor ini memasarkan produk PT. BOCGI di area Jawa Timur, Jawa Tengah dan Kalimantan Timur. Adapun pelanggan yang secara langsung membeli produk PT. BOCGI adalah golongan pelaku industri petrokimia dan pabrikasi.

Sebagai bagian dari organisasi PT. BOCGI, struktur organisasi di Jawa Timur bersama dengan struktur organisasi di Jawa Barat, membentuk struktur utuh PT. BOCGI. Adapun struktur organisasi PT. BOCGI adalah sebagai berikut:



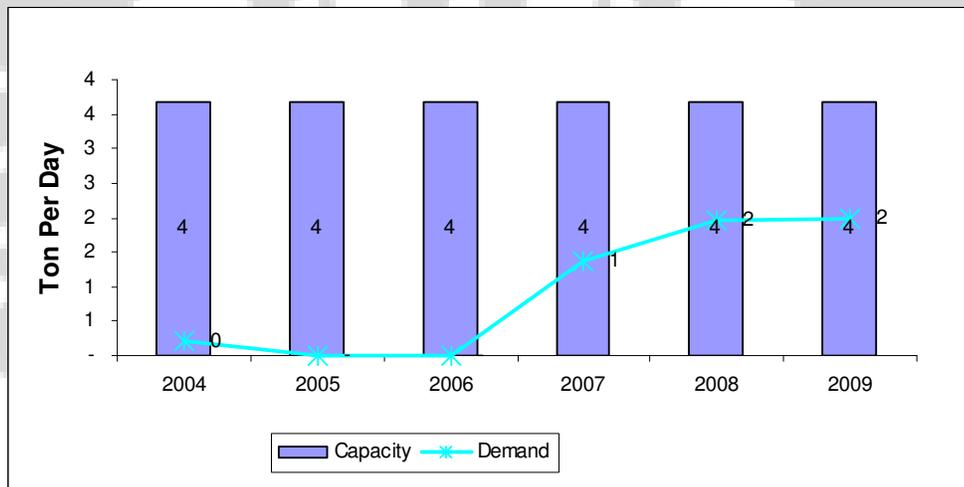
Gambar 3.6. Struktur Organisasi PT. BOCGI

Sumber: PT. BOCGI (2009), telah diolah kembali

Diantara sembilan departemen yang dimiliki PT. BOCGI, ada empat departemen yang tidak memiliki staf di Jawa Timur. Empat departemen ini adalah: *Tonnage Account*, *Strategic Marketing*, *Human Resource*, dan *Information System*. Namun fungsi empat departemen ini tetap dijalankan dari kantor pusat di Jakarta.

3.5. Potensi PT. BOCGI Untuk Mengembangkan Pasar Jawa Timur

PT. BOCGI masih memiliki sisa kapasitas produksi yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan pasar *end user* di Jawa Timur, khususnya untuk produk gas argon. Berdasarkan gambar 3.7, tampak bahwa pada tahun 2009, PT. BOCGI masih memiliki sisa kapasitas argon sebesar 2 ton per hari. Terlebih lagi jika melihat potensi pasar Jawa Timur, mengacu kepada gambar 3.4., yang memiliki total nilai hampir mencapai seratus juta pertahun. Hal ini menjadikan Jawa Timur sebagai pasar yang menarik untuk dikembangkan oleh PT. BOCGI.



Gambar 3.7. Perbandingan Kapasitas Produksi Argon PT. BOCGI dengan Permintaan Pasar Jawa Timur

Sumber: PT. BOCGI (2009), telah diolah kembali

BAB 4 METODE RISET

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, yaitu dengan mendeskripsikan kondisi internal dan eksternal PT. BOCGI di Jawa Timur secara kualitatif. Riset untuk mengumpulkan data bagi penelitian ini dilakukan dengan menggunakan dua metode, yaitu:

- Metode kepustakaan, untuk mendapatkan data sekunder yang berasal dari laporan internal perusahaan dan laporan yang dilakukan oleh lembaga eksternal perusahaan dan pemerintahan.
- Metode wawancara, untuk mendapatkan data primer dari narasumber, baik internal perusahaan ataupun pihak yang diakui keahliannya dalam bidang industri perusahaan.

4.1. Metode Kepustakaan

Telaah kepustakaan dilakukan untuk mendapatkan data sekunder yang berguna bagi proses eksplorasi kondisi internal dan eksternal perusahaan yang akan dipergunakan pada tahap masukan dari rangkaian proses perumusan strategi. Adapun telaah kepustakaan yang dipergunakan pada penelitian ini adalah:

4.1.1. Laporan Internal Perusahaan

Laporan internal perusahaan yang dipergunakan sebagai penyedia data sekunder bagi penelitian ini adalah:

- Laporan Produksi, yang dipergunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk, yang nantinya akan dibandingkan terhadap kemampuan pesaing.
- Laporan Penjualan, yang dipergunakan untuk mengetahui penguasaan pasar jika dibandingkan dengan penjualan pesaing untuk kategori produk yang sama.
- Laporan Analisa Bisnis, yang dipergunakan untuk mengetahui aktifitas bisnis perusahaan dan para pesaing, sehingga diketahui posisi bersaing perusahaan ditengah kompetisi industri.

4.1.2. Rencana Strategis Perusahaan

Rencana strategis perusahaan dipergunakan untuk mengetahui latar belakang dari keinginan perusahaan untuk mengembangkan pasar di Jawa Timur, yang akan disusun strateginya pada penelitian ini. Rencana strategis perusahaan ini berisikan informasi:

- Visi perusahaan
- Misi perusahaan
- Tindakan stratejik perusahaan

Ketiga hal di atas akan dianalisa terlebih dahulu sebelum melakukan formulasi bagi rencana pengembangan pasar di Jawa Timur.

4.1.3. Publikasi Perusahaan Pesaing

Publikasi yang dilakukan oleh perusahaan pesaing pada laman situs perusahaan pesaing memberikan informasi umum mengenai perusahaan pesaing. Sehingga dapat dipergunakan sebagai masukan bagi analisa industri dan tingkat kompetisi didalam industri di Jawa Timur.

4.1.4. Publikasi Lembaga Pemerintahan

Selain mendapatkan data mengenai kondisi internal perusahaan dan kondisi industri di Jawa Timur, diperlukan juga data mengenai kondisi ekonomi Jawa Timur secara makro. Data ini didapatkan dari publikasi oleh lembaga pemerintahan, dalam hal ini Badan Pusat Statistik (BPS) dan Bank Indonesia (BI), berupa data Pendapatan Domestik Bruto (PDB).

4.2. Metode Wawancara

Selain mendapatkan data sekunder dari dengan menggunakan metode kepustakaan, juga diperlukan pengumpulan data primer yang pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode wawancara. Data primer yang diperoleh dari proses wawancara dipergunakan untuk menguji data sekunder yang dikumpulkan dengan menggunakan metode kepustakaan, sehingga hasil

wawancara dapat memperkuat informasi yang diperoleh dari data sekunder, dan juga dapat melemahkan informasi.

Wawancara pada penelitian ini dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada narasumber, dalam hal ini karyawan. Karyawan yang diwawancarai pada proses pengumpulan data untuk penelitian ini adalah karyawan dari departemen *Sales, Marketing, Distribusi, dan Produksi*. Sebagai narasumber utama dalam penelitian ini adalah *Head of Strategic Marketing*. Adapun pertanyaan yang diajukan saat wawancara adalah:

- Sejak kapan PT. BOCGI melakukan bisnis di Jawa Timur?
- Siapa saja yang menjadi pelanggan PT. BOCGI di Jawa Timur selama ini?
- Mengapa PT. BOCGI memiliki keinginan untuk mengembangkan bisnis di Jawa Timur?
- Bagaimana kemampuan bersaing PT. BOCGI di tengah kompetisi bisnis gas industri di Jawa Timur?
- Darimana sumber pendanaan investasi PT. BOCGI selama ini?
- Bagaimana struktur organisasi PT. BOCGI secara keseluruhan, dan secara geografis?

Data – data yang diperoleh dari kedua metode ini nantinya akan diolah lebih lanjut dengan menggunakan kerangka perumusan strategi, sehingga menghasilkan strategi yang tepat bagi pengembangan pasar PT. BOCGI di Jawa Timur.

BAB 5

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif, yaitu dengan mendeskripsikan kondisi internal dan eksternal PT. BOCGI di Jawa Timur, dengan tujuan akhir melakukan formulasi strategi pengembangan pasar *end user* di Jawa Timur. Deskripsi terhadap kondisi internal dan eksternal PT. BOCGI di Jawa Timur diperoleh dari wawancara terhadap karyawan – karyawan dari beragam tingkat jabatan dan beragam departemen. Selain itu, diperoleh data sekunder dari laporan internal perusahaan, dan data perekonomian Jawa Timur yang disediakan oleh instansi pemerintah.

5.1. Visi dan Misi Perusahaan

PT. BOCGI di dalam perencanaan strategiknya telah menetapkan visi perusahaan untuk lima tahun ke depan, yaitu: Menjadi perusahaan gas industri terbesar di Indonesia pada tahun 2014, sedangkan misi perusahaan adalah:

- a. Mempertahankan dan menumbuhkan segmen bisnis yang dimiliki saat ini.
- b. Mengembangkan pasar di area geografis yang baru.
- c. Memenangkan proyek penyedia gas industri bagi pabrik pengolahan baja dengan kapasitas besar.

Visi yang ditetapkan PT. BOCGI dapat menjawab pertanyaan “perusahaan ingin menjadi apa?” yang merupakan pertanyaan penguji untuk kekuatan visi suatu perusahaan. Selain itu, visi PT. BOCGI dinyatakan secara singkat dan jelas dalam satu kalimat. Sedangkan misi PT. BOCGI dapat menjawab pertanyaan “kenapa perusahaan ada?” Dimana pernyataan a dan b dari misi mencakup komponen: pelanggan, pasar, serta peduli pada bertahan dan bertumbuh. Sedangkan di dalam pernyataan c dari misi mencakup komponen: teknologi, produk, dan daya saing perusahaan. Karena di dalam bisnis gas industri, produsen yang berhasil memenangkan proyek penyediaan gas industri bagi pabrik baja dengan kapasitas besar, yang disediakan dengan cara *tonnage*, akan memberikan keuntungan dalam bentuk produk – produk sampingan yang melimpah dan berbiaya rendah. Produk – produk sampingan dari penyediaan untuk pabrik

pengolahan baja inilah yang akan dijual ke pasar, termasuk yang diisi ke dalam tabung bertekanan.

5.2. Strategi Perusahaan

Di dalam perencanaan stratejik PT. BOCGI juga dinyatakan langkah – langkah stratejik sebagai perwujudan misi perusahaan, yaitu:

- Dengan agresif memperbesar penguasaan pasar di Jawa Barat, sebagai area pasar terbesar di Indonesia.
- Mengembangkan bisnis gas di dalam tabung bertekanan di Jawa Timur, didukung oleh pabrik ASU yang telah ada di Gresik.
- Meningkatkan penjualan di segmen produk yang memiliki keuntungan lebih besar, melalui penjualan langsung ataupun melalui distributor untuk area yang berada diluar kemampuan perusahaan.
- Meningkatkan hasil yang diperoleh dari program efisiensi.
- Secara berkesinambungan menjaga pencapaian keuangan dan *safety* yang melebihi target.
- Membentuk karyawan menjadi tenaga kerja yang terbaik di bisnis gas industri, melalui pelatihan yang tepat, agar dapat mendukung agenda pertumbuhan perusahaan.
- Memenangkan lebih dari 80% kesempatan proyek *tonnage* di Indonesia untuk mendukung pertumbuhan bisnis *bulk* dan gas dalam tabung bertekanan, di atas rata – rata.

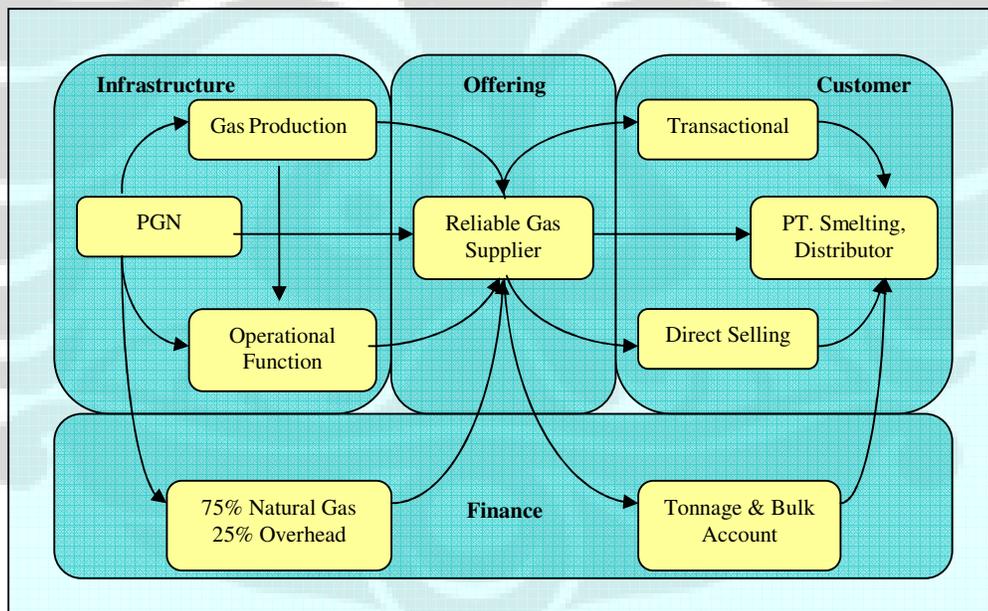
Langkah – langkah stratejik di atas telah mencakup kelima komponen pembentuk strategi, yaitu: ruang lingkup bisnis, sasaran dan tujuan yang ingin diraih, penyebaran sumber daya yang akan dilakukan, dan keunggulan kompetitif berkelanjutan yang akan menjadi senjata utama, dan sinergi antar keempat komponen lainnya.

Di dalam langkah – langkah stratejik di atas, terdapat langkah pengembangan bisnis gas di dalam tabung bertekanan di Jawa Timur, yang didukung oleh pabrik ASU yang telah ada di Gresik. Dimana langkah inilah yang akan menjadi fokus penulisan tesis ini. Dimana strategi pengembangan pasar merupakan strategi fungsional, sehingga hal ini sejalan dengan tingkatan strategi

untuk perusahaan kecil yaitu strategi perusahaan akan diturunkan kepada strategi fungsional. PT. BOCGI yang hanya memiliki satu unit bisnis, yaitu unit bisnis gas industri, lebih tepat jika dinilai menggunakan model strategi untuk perusahaan kecil.

5.3. Model Bisnis Perusahaan

Model bisnis Osterwalder, seperti yang ditampilkan pada gambar 5.1., digunakan untuk menganalisa model bisnis yang dimiliki saat ini oleh PT. BOCGI di Jawa Timur. Analisa sebab akibat atas sembilan *building block* dilakukan dengan membagi analisa tersebut berdasarkan empat pilar yang mewakili pertanyaan – pertanyaan mengenai asumsi – asumsi dasar yang dimiliki oleh PT. BOCGI mengenai bisnisnya di Jawa Timur:



Gambar 5.1. Model Bisnis PT. BOCGI di Jawa Timur

Sumber: PT. BOCGI (2010), diolah kembali menggunakan rerangka Osterwalder

a. Interaksi pelanggan: Siapakah pelanggan kita?

Bagian ini merupakan bagian awal dari sebuah rangkaian sebab akibat yang dimiliki oleh sebuah model bisnis, karena dengan menentukan siapa yang

menjadi target pelanggan kita akan menentukan pilihan strategi yang akan kita ambil. Untuk kondisi PT. BOCGI di Jawa Timur, jelas yang menjadi pelanggan utama adalah PT. Smelting, sedangkan pelanggan prioritas kedua adalah distributor seperti Candi Group dan Gotty & Son. Pelanggan manufaktur lainnya merupakan prioritas ketiga, karena penggunaan gas yang tidak besar. PT. BOCGI membagi segment bisnisnya menjadi: *tonnage account*, yaitu pelanggan yang membutuhkan ketersediaan gas dalam jumlah sangat besar sehingga harus disediakan melalui perpipaan ataupun dengan mendirikan *mini plant* yang dikenal dengan nama Ecovar. *Bulk account*, yaitu pelanggan yang membutuhkan ketersediaan gas dalam jumlah cukup besar sehingga harus disediakan dengan menggunakan truk. *PG&P account*, yaitu pelanggan yang membutuhkan ketersediaan gas dalam jumlah relatif kecil namun dalam variasi jenis yang sangat banyak, sehingga disediakan dalam kemasan tabung bertekanan. Dalam konteks Jawa Timur, maka saat ini yang menjadi bisnis utama PT. BOCGI adalah *tonnage account*, dengan pelanggan utama PT. Smelting. Hubungan dengan pelanggan segmen bisnis ini biasanya memiliki karakter hubungan yang *transactional*, dimana produk gas dinilai sebagai komoditas, dan tidak memiliki nilai lebih. Namun pelanggan jenis ini tetap mendapat perhatian khusus, mengingat seluruh pelanggan pada segment ini terikat pada kontrak dalam jangka waktu panjang, lebih dari 10 tahun dan merupakan tulang punggung bisnis gas industri karena volumenya yang sangat besar. Pelanggan segmen bisnis *bulk* yang dimiliki oleh PT. BOCGI di Jawa Timur saat ini terutama adalah distributor seperti Candi Group dan Gotty & Son, ditambah dengan beberapa perusahaan manufaktur yang memiliki tingkat penggunaan tidak terlalu besar. Hubungan dengan distributor lebih kepada penyediaan produk gas dalam wujud cair, hampir sama seperti pelanggan *tonnage*, distributor cenderung melihat produk gas sebagai komoditas, namun karena ketegantungan distributor atas penyediaan gas dari produsen, sehingga hubungan baik selalu terjaga. Disisi lain, PT. BOCGI menyadari bahwa jumlah penggunaan gas distributor cukup besar sehingga hubungan baik dengan distributor harus tetap dijaga, paling tidak hingga PT. BOCGI dapat memasarkan sendiri produknya ke pengguna akhir. Pabrik manufaktur

merupakan segmen pasar yang memiliki hubungan ideal dengan PT. BOCGI, dimana PT. BOCGI dan pelanggan menjadi rekan dalam mencari solusi kebutuhan gas pelanggan, namun sayangnya jumlah penggunaan gas yang sedikit dan jumlah pelanggan jenis ini masih belum banyak dimiliki PT. BOCGI di Jawa Timur. Untuk pelanggan segmen bisnis PG&P, PT. BOCGI masih belum memiliki pelanggan di Jawa Timur.

b. Penawaran: Apakah nilai – nilai yang diinginkan pelanggan?

Bagian selanjutnya adalah mengidentifikasi nilai – nilai yang diinginkan setiap segment pelanggan sehingga PT. BOCGI bisa memposisikan diri saat melakukan pendekatan. Pelanggan *tonnage* yang lebih *price – sensitive* karena tingkat konsumsi yang sangat tinggi, akan melihat gas sebagai sebuah komoditas, mereka tidak melihat adanya keuntungan bagi mereka dari perbedaan teknologi yang ditawarkan tiap produsen sehingga yang mereka butuhkan hanyalah *basic service*, sehingga untuk memenangkan segment pelanggan ini PT. BOCGI mengedepankan *basic service* dengan *basic price* yang kompetitif dibandingkan pesaingnya. Namun faktor yang sangat penting bagi pelanggan *tonnage* dibandingkan harga yang kompetitif adalah penyediaan gas yang terus menerus, tidak terputus, karena fasilitas produksi di pelanggan *tonnage* adalah proses yang berkelanjutan, sehingga putusnya ketersediaan gas industri dapat mengakibatkan kerugian yang sangat besar bagi mereka. Bagi pelanggan *bulk* yang adalah distributor, memiliki karakter yang sama dengan pelanggan *tonnage*, namun mereka sebenarnya tidak membutuhkan kepastiaan ketersediaan produk, karena mereka dapat membeli dari produsen mana saja. Namun karena distributor tidak dapat memproduksi sendiri gas dan harus membeli gas dari produsen, maka keuntungan mereka sangat bergantung dari harga yang ditetapkan produsen. Selain itu, karena seringkali pada akhirnya produk distributor akan berkompetisi melawan produk produsen gas, terutama untuk gas di dalam tabung bertekanan, maka produsen gas cenderung untuk menjual gas lebih mahal kepada distributor dan memberikan alokasi volume yang sedikit. Oleh karena itu, pelanggan distributor cenderung untuk setia kepada produsen gas yang memiliki itikad baik untuk menjaga hubungan kerjasama, nilai ini jauh melebihi nilai dari

produk dengan harga murah. Untuk pelanggan segmen *bulk* yang merupakan perusahaan manufaktur, mereka lebih membutuhkan produk yang berkualitas dan ketersediaan produk yang handal untuk memastikan proses produksi mereka tidak terganggu baik oleh kecacatan produk ataupun karena tidak ada gas. Oleh karena itu untuk segmen pelanggan ini PT. BOCGI mengedepankan keunggulan kualitas produk, ketersediaan produk dan layanan purna jual yang terpercaya.

c. Pengelolaan infrastruktur: Apakah dasar logika ekonomi kita?

Untuk memastikan bahwa penawaran (*offering*) yang diberikan kepada pasar terpenuhi, maka PT. BOCGI mempersiapkan infrastruktur yang mereka butuhkan, seperti yang digambarkan pada struktur organisasi, gambar 3.6. Untuk memastikan bahwa PT. BOCGI memiliki sumberdaya yang sesuai dan pada waktu yang tepat, baik dari sisi sumber daya manusia, pembiayaan, bahan baku dan barang penunjang produksi, serta sistem teknologi komunikasi, maka dibentuklah divisi *Human Resources (HR)*, *Finance*, *Procurement*, dan *Information System*. Sebagai sebuah produsen gas yang aktivitas utamanya adalah memproduksi gas dan menjual gas beserta teknologi aplikasinya, maka PT. BOCGI menyediakan kapabilitas utama (*core capabilities*) yang diperlukan untuk melaksanakan model bisnisnya, yaitu dengan membentuk divisi Sales, Strategic Marketing, Operation, dan Distribusi. Dimana supply sumber daya manusia ke dalam divisi – divisi tersebut disediakan oleh HR. Selain itu PT. BOCGI juga menjalin kerjasama dan jejaring dengan para penyedia kebutuhan produksi, distributor dan anggota asosiasi gas untuk memastikan posisinya di tengah kompetisi pasar. Dalam konteks Jawa Timur, maka aktivitas utama yang dilakukan adalah memproduksi gas O₂ bagi PT. Smelting, dan aktivitas ini dilakukan oleh departemen operasional yang menjalankan unit produksi dan merawat unit ini agar selalu dapat memproduksi O₂ bagi PT. Smelting. Agar dapat melangsungkan aktivitas produksi di Jawa Timur, PT. BOCGI sangat membutuhkan ketersediaan gas alam yang disediakan oleh Perusahaan Gas Negara (PGN).

d. Aspek keuangan: Bagaimana kita menghasilkan uang dari bisnis ini?

Sama dengan pelaku bisnis pada umumnya, keuntungan yang diperoleh PT. BOCGI berasal dari selisih antara pemasukan (penjualan) dengan pengeluaran (biaya). Dalam konteks Jawa Timur, PT. BOCGI biaya yang ditimbulkan mayoritas berasal dari operasional *tonnage*, dan dalam hal ini *bulk* tidak memiliki struktur biaya operasional sendiri, karena produk *bulk* dihasilkan dari operasional *tonnage*. Biaya operasional *tonnage* terdiri dari *fixed cost* dan *variable cost*, dimana *fixed cost* sebagian besar berasal dari depresiasi asset produksi dan *overhead* karyawan, sedangkan *variable cost* berasal dari biaya konsumsi gas alam. Jika dilakukan persentase pada biaya – biaya ini, maka diperoleh hasil bahwa komponen biaya yang paling utama dari operasional PT. BOCGI adalah biaya gas alam, sekitar 75% dari total biaya. Konsumsi gas alam yang sangat besar diakibatkan oleh teknologi pemisahan (destilasi) udara sebagai proses utama produksi gas yang membutuhkan listrik sangat besar untuk menggerakkan turbin dan kompresor. Tenaga listrik ini dihasilkan dari *power plant* yang memerlukan gas alam untuk menggerakkan turbin gasnya. Sedangkan 25% dari total biaya sebagian besar berasal dari biaya perawatan dan *overhead* karyawan. Disisi lain, aliran pemasukan yang dimiliki oleh PT. BOCGI di Jawa Timur menerapkan model *volume based*, selain itu PT. BOCGI saat ini menerapkan *single stream revenue*, karena sumber pemasukan PT. BOCGI di Jawa Timur saat ini hanya berasal dari penjualan produknya, sedangkan pendapatan yang dihasilkan dari layanan purna jual masih sangat sedikit akibat kurang berkembangnya segmen bisnis *bulk* dan PG&P.

5.4. Perumusan Strategi

Proses perumusan strategi pengembangan pasar *end user* PT. BOCGI di Jawa Timur terdiri dari tiga tahap, yaitu tahap masukan, tahap pencocokan, dan tahap penentuan, sesuai dengan rerangka formulasi strategi yang ditampilkan pada gambar 2.5. Namun mengingat bahwa batasan pembahasan pada tesis ini hanya kepada segmen bisnis gas industri di dalam tabung bertekanan, atau di internal PT. BOCGI dikenal dengan PG&P, serta mengingat bahwa PT. BOCGI merupakan perusahaan yang hanya memiliki satu unit bisnis, yaitu gas industri, maka tidak semua teknik analisa yang disarankan rerangka formulasi strategis

akan digunakan. Selain itu, sebagai bagian dari kelompok perusahaan yang mendunia, PT. BOCGI telah mendapat jaminan keuangan untuk modal mewujudkan rencana strategiknya, termasuk rencana untuk mengembangkan pasar di Jawa Timur. Oleh karena itu, proses formulasi strategi ini hanya akan menggunakan teknik analisa yang sesuai dengan batasan penelitian dan objek pembahasan tesis ini. Lebih lengkapnya akan dijelaskan lebih jauh pada penjelasan setiap tahapan, sebagai berikut:

5.4.1. Tahap Masukan

Data untuk tahap masukan diperoleh dari wawancara terhadap karyawan dan dari laporan internal perusahaan, dan data perekonomian Jawa Timur yang disediakan oleh instansi pemerintah. Mengingat bahwa PT. BOCGI hanya memiliki satu unit bisnis, yaitu bisnis gas industri, dan ruang lingkup pembahasan pada tesis ini terbatas kepada segmen bisnis PG&P atau gas industri di dalam tabung bertekanan. Teknik analisa pada tahap masukan yang sesuai bagi bisnis gas industri PT. BOCGI di Jawa Timur adalah matrik EFE, CPM, Porter's *Five Forces*, matrik IFE dan RBV.

5.4.1.1. Matrik EFE

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan dari beragam tingkatan jabatan dan beragam departemen mengenai seberapa baik perusahaan menanggapi faktor – faktor utama yang berasal dari eksternal perusahaan, terutama di dalam ruang lingkup segmen bisnis PG&P, maka diperoleh hasil seperti yang ditampilkan pada gambar 5.2.:

Faktor Eksternal Utama	Bobot	Nilai	Nilai Berbobot
Kesempatan			
1 Jumlah pemain yang masih sedikit	0.05	2	0.1
2 Terdapat klaster industri kimia dan energi	0.05	2	0.1
3 Merupakan gerbang untuk ke daerah Indonesia timur	0.1	1	0.1
4 Pertumbuhan ekonomi no 3 di Indonesia	0.05	3	0.15
5 Proyek pemerintah 10,000 MW	0.1	3	0.3
6 Makin meningkatnya kebutuhan pelaku industri untuk menggunakan teknologi tinggi	0.15	4	0.6
Ancaman			
1 Posisi pesaing sangat kuat	0.1	2	0.2
2 Banyak pabrik kimia yang memiliki kelebihan produk gas industri dan menjualnya ke distributor	0.1	3	0.3
3 Pelanggan sensitif terhadap harga	0.05	2	0.1
4 Lokasi pelanggan sangat menyebar	0.05	1	0.05
5 Masuknya produk – produk import yang lebih murah	0.05	2	0.1
6 Tidak memiliki <i>cluster</i> otomotif	0.15	1	0.15
Total	1.00		2.25

Gambar 5.2. Matrik EFE PT. BOCGI di Jawa Timur

Sumber: PT. BOCGI (2010), telah diolah kembali menggunakan rerangka matrik EFE David

Hasil dari matrik EFE ini merupakan analisa terhadap kondisi industri yang dimasuki oleh PT. BOCGI jika akan melakukan aktivitas bisnis penjualan gas di dalam tabung bertekanan. Di dalam matrik EFE tampak bahwa kesempatan terbesar adalah meningkatnya kebutuhan pelaku industri untuk menggunakan teknologi tinggi di dalam proses produksinya. Hal ini disebabkan oleh kompetisi di dunia industri secara nasional dan global menuntut para pelaku industri untuk dapat meningkatkan produktifitas agar diperoleh hasil yang maksimal dalam jangka waktu yang sama. Peningkatan produktifitas ini dapat dicapai dengan menggunakan teknologi tinggi. Sebagai contoh, sebuah perusahaan yang menghasilkan barang elektronik akan dapat meningkatkan produktifitasnya hingga 30% dengan menggunakan robot pengelas. Proses produksi dengan menggunakan robot untuk melakukan las komponen elektronik akan memerlukan gas argon dengan kualitas yang baik agar hasil las juga baik sehingga tidak

memerlukan pengerjaan ulang. Selain itu sistem penyediaan gas yang tidak terputus juga merupakan faktor yang penting bagi proses produksi jenis ini.

Sikap perusahaan dalam menanggapi peningkatan kebutuhan akan teknologi tinggi ini dinilai sangat baik. PT. BOCGI selama lebih dari 30 tahun dikenal sebagai pelopor pengenalan dan pengembangan teknologi penggunaan gas industri bagi keuntungan pelanggan. Dengan didukung oleh pusat penelitian dan pengembangan yang berpusat di Munich – Jerman, PT. BOCGI dapat menemukan beragam aplikasi baru yang sesuai bagi penggunaan pelanggan di Jawa Timur, lengkap dengan tim ahli yang akan membantu seluruh proses, mulai dari penawaran, presentasi, pemasangan, hingga pelatihan.

Selain kesempatan, matrik EFE juga mengidentifikasi ancaman yang muncul dari bisnis gas industri di Jawa Timur, yaitu tidak adanya *cluster* otomotif di Jawa Timur, dimana kumpulan industri otomotif yang saling terintegrasi akan memberikan banyak keuntungan bagi sebuah perusahaan penghasil gas industri seperti PT. BOCGI. Industri otomotif menggunakan gas industri dalam proses produksinya mulai dari pembuatan komponen baik logam ataupun plastik, akan memerlukan gas industri dalam proses produksinya, misalnya seperti dalam pembuatan *block* mesin dan roda kendaraan, kedua proses produksi kedua komponen ini akan memerlukan gas nitrogen dalam jumlah besar. Selain itu letak yang saling berdekatan diantara perusahaan yang terangkai dalam cluster otomotif akan memberikan keuntungan bagi produsen gas dengan mendirikan pabrik pengolahan gas ditengah atau didekat area *cluster* tersebut. Tanggapan perusahaan dalam menghadapi kondisi seperti ini dinilai kurang karena hingga saat ini perusahaan belum melakukan usaha yang nyata untuk mengatasi ancaman ini.

Nilai akhir dari matrik EFE sebesar 2.25, dibandingkan dengan nilai tengah 2.5 menunjukkan bahwa kemampuan PT. BOCGI dalam menghadapi atau bereaksi terhadap kesempatan dan ancaman yang ada diluar perusahaan masih sedikit rendah dari pada yang seharusnya dilakukan oleh PT. BOCGI jika ingin berhasil di dalam bisnis gas industri di Jawa Timur.

5.4.1.2. *Competitive Profile Matrix*

Analisa eksternal yang dilakukan selanjutnya adalah analisa kompetisi, dimana akan dianalisa mengenai tingkat kemampuan kompetisi PT. BOCGI dibandingkan pesaingnya di dalam bisnis gas industri di Jawa Timur, terutama di dalam segmen bisnis PG&P. Dari hasil wawancara terhadap karyawan diperoleh hasil sebagai berikut:

Critical Success Factors	PT. BOCGI		PT. Samator		Distributor		
	Weight	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Harga Jual	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1
Kualitas Produk	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1
Distribusi	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
Ragam Produk	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
Teknologi Penunjang	0.15	4	0.6	1	0.15	1	0.15
Ketersediaan Produk	0.3	3	0.9	3	0.9	2	0.6
Reputasi	0.15	2	0.3	2	0.3	3	0.45
Layanan Komersial	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2
Total	1.00		2.65		2.70		2.40

Gambar 5.3. *Competitive Profile Matrix* PT. BOCGI di Jawa Timur

Sumber: PT. BOCGI (2010), telah diolah kembali menggunakan rerangka CPM David

Berdasarkan total skor yang dihasilkan oleh CPM pada gambar 5.3 di atas terlihat bahwa PT. BOCGI masih unggul jika dibandingkan dengan distributor tetapi masih belum dapat menyamai posisi PT. Samator dalam hal berkompetisi di bisnis gas dalam tabung bertekanan di Jawa Timur. Jika kita lihat lebih mendalam, terlihat bahwa PT. BOCGI memiliki keunggulan di dalam hal kemurnian produk, dan teknologi penunjang. Hal terbukti dengan standar produk PT. BOCGI yang selalu konsisten, selain itu pusat penelitian dan pengembangan yang terletak di Jerman akan selalu mengembangkan teknologi baru untuk penerapan gas industri. PT. Samator dan para distributor memiliki keunggulan dalam hal ragam produk

yang tersedia dan distribusi. Hal ini terbukti dengan besarnya tim distribusi yang dimiliki pesaing untuk melayani kebutuhan pelanggan yang menyebar di seluruh Jawa Timur. Selain itu PT. Samator dan para distributor sama – sama memiliki kemampuan untuk menyediakan ragam produk gas industri, meskipun bagi para distributor mereka harus membeli gas cairnya dari para produsen gas lainnya, namun hal ini tetap menjadi keunggulan mereka dibandingkan PT. BOCGI di mata para pelanggan.

5.4.1.3. Porter's Five Forces

Analisa kompetisi yang juga dapat melengkapi penjelasan terhadap angka – angka yang diperoleh dari matrik EFE dan CPM, adalah dengan melakukan analisa berdasarkan rerangka Porter's *Five Forces* yang dapat memberikan analisa terhadap industri, seperti yang ditampilkan pada tabel 5.1. dibawah ini:

Tabel. 5.1. Analisa Porter's Five Forces PT. BOCGI di Jawa Timur

Porter's Five Forces	Analisa
Persaingan diantara pelaku industri	<ul style="list-style-type: none"> • PT. Samator: Berdiri dan berkembang besar di Jawa Timur, sehingga telah menguasai jalur – jalur distribusi produk. Merupakan market leader untuk bisnis M&PG saat ini, karena memiliki fasilitas pengisian tabung yang menyebar di seluruh jawa timur, didukung oleh ragam produk yang diproduksi lebih banyak dibandingkan produsen lainnya. Cenderung menggunakan strategi harga murah untuk menguasai pasar, dibandingkan mengandalkan kualitas. Dalam memasarkan produknya tidak melalui ditributor, walaupun menggunakan distributor hanya untuk sementara hingga mendapatkan akses langsung ke pelanggan tersebut, hal ini mengakibatkan banyak distributor kecewa. Merupakan satu – satunya produsen gas yang memiliki fasilitas produksi hidrogen, sehingga memiliki nilai tawar yang lebih tinggi

Tabel. 5.1. (Lanjutan)

Porter's Five Forces	Analisa
Persaingan diantara pelaku industri	<p>terhadap pesaing, distributor, bahkan pelanggan. Kapasitas produksi telah habis terserap pasar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • PT. BOCGI: Tidak memiliki bisnis gas dalam tabung, hanya mengandalkan bisnis <i>tonnage</i> (suplai melalui pipa) dan sedikit bisnis <i>bulk</i> (suplai produk cair dengan tanker). Memiliki kelebihan kapasitas produksi argon cair, sedangkan produk lainnya habis terserap pasar. Kelebihan ini biasanya di kirim ke Jawa Barat. Diluar bisnis M&PG, memiliki bisnis <i>tonnage</i> dan pabrik penghasil listrik yang besar di Jawa Timur. • Distributor: Tidak memproduksi sendiri gas, melainkan membeli dari produsen gas seperti PT. BOCGI, PT. Samator, dan produsen gas lainnya. Namun memiliki keragaman jenis produk yang lebih banyak dibandingkan PT. BOCGI, keragaman jenis produk hanya dapat disamai oleh PT. Samator. Selain itu biaya produksi distributor cenderung lebih rendah dibandingkan produsen, meskipun biaya tiap unit produk tidak selalu rendah karena distributor harus membeli gas dari produsen, sehingga tingkat keuntungan distributor sangat ditentukan oleh kesepakatan harga dengan produsen. Distributor juga memiliki keunggulan dalam keberadaan fasilitas produksi dan penjualan yang sangat menyebar, namun hal ini masih bisa disaingi oleh PT. Samator.
Ancaman dari pendatang baru	<ul style="list-style-type: none"> • Ada dua pintu masuk di dalam bisnis gas industri, yaitu dengan menjadi produsen dan menjadi distributor. Untuk menjadi produsen diperlukan penanaman modal yang

Tabel. 5.1. (Lanjutan)

Porter's Five Forces	Analisa
Ancaman dari pendatang baru	<p>sangat besar untuk mendirikan unit produksi gas, selain itu agar penanaman modal tersebut dapat menghasilkan pengembalian yang baik, maka pendirian unit produksi gas harus berdasarkan kebutuhan sebuah pabrik pengolahan baja yang dengan kapasitas besar. Kedua hal ini akan menjadi <i>barier to entry</i> bagi bisnis gas industri.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pilihan kedua adalah dengan menjadi distributor, tetapi tidak dapat dikatakan bahwa menjadi distributor hanya membutuhkan penanaman modal yang sedikit, karena distributor harus memiliki aset berupa tabung gas, tangki gas, fasilitas pengisian gas ke dalam tabung, dan armada truk yang akan mengantar pesanan pelanggan.
Ancaman dari produk pengganti	<ul style="list-style-type: none"> • Karena gas industri merupakan kebutuhan proses yang diperlukan oleh aplikasi teknologi yang lebih maju, maka untuk saat ini belum ada produk lain yang dapat menggantikan gas industri. Namun yang dapat menjadi ancaman adalah jika pelanggan masih belum mau pindah dari teknologi lama ke teknologi baru yang menggunakan gas industri.
Nilai tawar penyedia	<ul style="list-style-type: none"> • Bahan baku gas industri terutama dari udara, sehingga tidak perlu melakukan pembelian bahan baku untuk produksi gas industri. Namun pasokan yang cukup berpengaruh adalah ketersediaan pasokan listrik dari PLN atau ketersediaan gas alam dari PGN. Khusus untuk PT. BOCGI ditentukan oleh kuota gas alam yang diperbolehkan untuk dikonsumsi. Namun untuk PT. Samator dan para distributor, penyedia yang berpengaruh bagi produksi mereka adalah pemasok listrik yaitu PLN.

Tabel. 5.1. (Lanjutan)

Porter's Five Forces	Analisa
Nilai tawar pembeli	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai tawar pembeli merupakan kebalikan dari nilai tawar penjual. Pembeli akan memiliki nilai tawar tinggi pada produk yang tersedia melimpah di pasar, sedangkan untuk produk yang langka di pasar pembeli akan memiliki nilai tawar yang rendah. Namun untuk harga layanan, pelanggan cenderung untuk meminta layanan gratis, karena sistem ini terlebih dahulu mereka dapatkan dari PT. Samator.

Sumber: PT. BOCGI (2010), telah diolah kembali menggunakan rerangka Porter's *Five Forces*

Berdasarkan analisa kompetisi pada tabel 5.1 di atas, tampak bahwa bisnis gas industri di Jawa Timur dibentuk oleh para pemainnya, terutama para produsen gas. Di bisnis gas industri ini, tidak terdapat ancaman dari barang pengganti, dan karena bahan baku diperoleh dari udara, maka ketergantungan terhadap penyedia lebih kepada ketersediaan pasokan listrik dan gas industri. Selain itu, bagi pemain baru yang ingin masuk ke dalam bisnis ini harus memiliki modal yang besar, sehingga tidak banyak pemain baru yang muncul dalam kurun waktu 20 tahun terakhir. Namun kompetisi yang terjadi diantara para pemain, sangat berpengaruh terhadap nilai tawar pembeli. Contohnya jika salah satu produsen gas ingin memenangkan persaingan dengan menurunkan harga produknya, maka pelanggan akan memiliki pilihan yang murah dan akhirnya akan menarik harga – harga di produsen lainnya menjadi lebih rendah.

5.4.1.4. Matrik IFE

Setelah melakukan analisa eksternal, berikutnya adalah melakukan analisa internal mengenai faktor utama apa saja yang dimiliki oleh perusahaan dan seberapa siap faktor internal perusahaan ini menghadapi persaingan di bisnis gas industri Jawa Timur. Hasil analisa faktor internal ditampilkan pada gambar 5.4 dibawah ini:

Key Internal Factors	Bobot	Nilai	Nilai Berbobot
Kekuatan			
1 Dukungan dana dari grup perusahaan	0.14	4	0.56
2 Ragam teknologi aplikasi tersedia	0.05	3	0.15
3 SDM yang kompeten	0.06	3	0.18
4 Organisasi yang terintegrasi dengan organisasi di Jawa Barat	0.001	3	0.003
5 Standar kualitas dan keamanan yang tinggi	0.09	4	0.36
6 Kapasitas produksi yang besar untuk LAR	0.07	4	0.28
7 Hubungan yang baik dengan pelanggan	0.11	4	0.44
Kelemahan			
1 Hanya memiliki satu tenaga penjualan untuk area Jawa Timur	0.007	2	0.014
2 Fungsi komersial dikendalikan dari Jakarta	0.12	1	0.12
3 Sekian lama menjual produk melalui distributor	0.1	1	0.1
4 Hanya memiliki satu tenaga layanan teknis pelanggan	0.002	2	0.004
5 Belum memiliki fasilitas produksi untuk produk dalam tabung	0.13	1	0.13
6 Ragam produk terbatas	0.04	2	0.08
7 Pernah gagal menjalankan bisnis ini di Jawa Timur sebelumnya	0.08	1	0.08
Total			2.501

Gambar 5.4. Matrik IFE PT. BOCGI di Jawa Timur

Sumber: PT. BOCGI (2010), telah diolah kembali menggunakan rerangka Matrik IFE David

Hasil dari matrik IFE ini merupakan analisa terhadap kemampuan kondisi internal PT. BOCGI dalam menghadapi persaingan bisnis penjualan gas industri di dalam tabung bertekanan. Di dalam matrik IFE tampak bahwa kekuatan terbesar PT. BOCGI adalah dukungan dana dari top manajemen di grup perusahaan. Dukungan dana dari top manajemen ini merupakan hasil kerja keras manajemen lokal PT. BOCGI dalam membuat proposal bisnis yang dapat diterima

oleh top manajemen. Hal ini dengan kata lain menunjukkan kelebihan kompetensi yang dimiliki oleh PT. BOCGI..

Kelemahan utama PT. BOCGI adalah kurangnya tenaga kerja yang ditugaskan untuk mengurus kegiatan komersial di Jawa Timur. Selain itu, tenaga pelayanan teknik yang hanya satu orang tidaklah cukup, karena pelanggan PG&P adalah segmen yang tidak hanya membeli gas, namun melihat apakah perusahaan penyedia gas tersebut dapat membantu mereka dalam menyelesaikan masalah penggunaan gas.

Nilai total skor matrik IFE sebesar 2.5 menunjukkan bahwa PT. BOCGI memiliki kekuatan internal yang cukup, meskipun tidak berlebihan, dalam menghadapi persaingan di pasar gas industri Jawa Timur. Hal ini mengindikasikan bahwa jika diberikan kesempatan untuk menjalankan bisnis PG&P di Jawa Timur maka PT. BOCGI memiliki kesempatan yang sama untuk dapat menjadi penguasa pasar.

5.4.1.5. Resource Base Viewed

Analisa sumber daya perusahaan menggunakan *resource based viewed* atau dikenal dengan RBV adalah merupakan teknik untuk melakukan penilaian seberapa berharganya sumber daya suatu perusahaan. Suatu sumber daya dikatakan berharga jika memenuhi kriteria: langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan. Sumber daya inilah yang nantinya akan menentukan kinerja perusahaan. Analisa terhadap sumber daya PT. BOCGI, baik sumber daya manusia, sumber daya fisik, dan sumber daya organisasi, menghasilkan analisa seperti yang ditampilkan pada tabel 5.2., sebagai berikut:

Tabel 5.2. Analisa RBV Sumber Daya PT. BOCGI di Jawa Timur

Sumber daya dan kemampuan	Langka	Sulit ditiru	Sulit digantikan
SDM yang kompeten	√	√	√
Kapasitas produksi yang besar			√
Ragam teknologi aplikasi yang banyak	√		√
Sumber dana yang besar	√		
Jaringan perusahaan yang mendunia	√	√	√
Hubungan baik dengan pelanggan			√

Sumber: PT. BOCGI (2010), telah diolah kembali menggunakan rerangka RBV David

Dari hasil analisa RBV tampak bahwa sumber daya PT. BOCGI yang dapat dikategorikan berharga adalah SDM yang kompeten dan jaringan perusahaan yang mendunia. Kedua hal ini harus dapat dimanfaatkan oleh PT. BOCGI untuk memenangkan persaingan, karena kedua sumber daya inilah yang tidak akan mudah digantikan, sulit ditiru dan langka. Memang jika dibandingkan dengan kedua pesaingnya, SDM PT. BOCGI memang memiliki tingkat keahlian yang jauh lebih tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini tentunya sulit ditiru dan digantikan, karena untuk menghasilkan SDM yang berharga diperlukan waktu bertahun – tahun. Sumber daya yang tidak mungkin dimiliki oleh kedua pesaing lainnya adalah PT. BOCGI merupakan bagian dari jaringan perusahaan yang telah mendunia, dan masih bertahan hingga lebih dari 30 tahun.

5.4.2. Tahap Pencocokan

Setelah menyelesaikan tahap masukan maka langkah berikutnya adalah melakukan tahap pencocokan, dimana berdasarkan informasi yang diperoleh dari tahap masukan, dilakukan pencocokan sumber daya dan kemampuan internal dengan kesempatan dan resiko eksternal. Mengingat bahwa PT. BOCGI hanya memiliki satu unit bisnis, yaitu bisnis gas industri, dan ruang lingkup pembahasan pada tesis ini terbatas kepada segmen bisnis PG&P atau gas di dalam tabung

bertekanan, maka pencocokan dilakukan dengan menggunakan tehnik matrik SWOT, dan *Grand Strategi Matrix*, sebagai berikut:

5.4.2.1. Matrik SWOT

Pilihan strategi dilakukan dengan menganalisa faktor internal dan faktor eksternal serta melakukan pencocokan antara kekuatan dan kelemahan internal perusahaan terhadap kesempatan dan ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal perusahaan. Hasil analisa matrik SWOT adalah seperti yang ditampilkan dalam gambar 5.5., sebagai berikut:



	Kekuatan	Kelemahan
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan dana 2. Ragam tek. aplikasi 3. SDM yang kompeten 4. Indonesia <i>One</i> 5. Standar kualitas tinggi 6. Kapasitas produksi besar 7. Hubungan pelanggan yg baik 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hanya 1 tenaga sales 2. Komersial dari Jakarta 3. Keberadaan distributor 4. Hanya 1 tenaga layanan teknis pelanggan 5. Tidak ada fasilitas pengisian tabung 6. Ragam produk terbatas 7. Pernah gagal sebelumnya
Kesempatan	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah pemain sedikit 2. <i>Cluster</i> industri kimia dan energi 3. Gerbang ke Indonesia timur 4. Pertumbuhan ekonomi no 3 5. Proyek 10,000 MW 6. Meningkatnya kebutuhan teknologi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuka bisnis PG&P, untuk melayani Jawa Timur dan Indonesia Timur. (S1, S6, O1, O2, O3, O4, O5) 2. Aktif memperkenalkan ragam teknologi aplikasi agar diketahui pelanggan. (S2, S5, O6) 3. Mengadakan seminar atau pelatihan kepada pelanggan untuk memperkenalkan kompetensi SDM. (S3, S7, O2, O3, O6) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan layanan komersial di Jawa Timur dengan menambah tenaga sales dan tenaga layanan teknis yang akan merangkap fungsi komersial. (W1, W2, W4, O1, O2, O3, O4, O5) 2. Mendirikan fasilitas pengisian tabung untuk produk Ar dan campuran Ar. Sedangkan gas campuran disediakan dari Jakarta. (W5, O1, O3) 3. Mengirim tenaga sales dan marketing dari Jakarta untuk aktif dalam kegiatan promosi. (W7, O1, O3, O6)
Ancaman	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pasar dikuasai pesaing 2. Banyak pabrik kimia yang memiliki kelebihan produk gas industri 3. Pelanggan sensitif terhadap harga 4. Lokasi pelanggan menyebar 5. Masuknya produk – produk import murah 6. Tidak memiliki <i>cluster</i> otomotif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menysasar segmen pasar yang memerlukan teknologi tinggi dan kualitas tinggi. (S1, S2, S5, T1, T2, T3) 2. Giat melakukan promosi untuk memposisikan diri sebagai produsen gas yang peduli terhadap pelanggan dan ahli dalam teknologi aplikasi. (S3, S5, S7, T3, T5) 3. Memperkenalkan ragam teknologi aplikasi, terutama kepada segmen pasar yang selama ini belum menggunakan gas industri. (S2, T6) 4. Menambah armada pengiriman (S1, T4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah tenaga penjualan namun lebih berkonsentrasi kepada pasar yang tidak begitu dikuasai pesaing dan jenis produk yang memiliki nilai yang lebih tinggi. (W1, T1, T2, T3) 2. Menyediakan standar layanan yang lebih baik daripada pesaing dengan menyediakan layanan komersial dan teknis di Jawa Timur. (W2, W4, T1, T3, T5) 3. Menggandeng distributor untuk melayani segmen produk dengan nilai rendah, juga untuk menghambat pesaing (W3, T1)

Gambar 5.5. Matrik SWOT PT. BOCGI di Jawa Timur

Sumber: PT. BOCGI (2010), telah diolah kembali menggunakan rerangka matrik SWOT David

Berdasarkan pencocokan matrik SWOT diperoleh beberapa langkah stratejik yang dapat dilakukan oleh PT. BOCGI dalam mengembangkan pasar di Jawa Timur. Namun langkah stratejik ini tidak mempertimbangkan suasana kompetisi di bisnis gas industri.

5.4.2.2. Matrik Evaluasi Posisi dan Tindakan Stratejik

Matrik evaluasi posisi dan tindakan stratejik, atau matrik SPACE, adalah matrik yang akan mengindikasikan strategi apakah yang tepat bagi perusahaan berdasarkan dimensi kekuatan internal, yaitu keuangan dan keunggulan bersaing, dan berdasarkan dimensi eksternal, yaitu stabilitas lingkungan dan kekuatan industri. Namun dikarenakan keterbatasan penelitian untuk mendapatkan laporan keuangan perusahaan, maka analisa dengan menggunakan matrik SPACE tidak akan dilakukan pada penelitian ini.

5.4.2.3. Matrik Boston Consulting Group

Matrik Boston Consulting Group, atau matrik BCG, secara geografis menggambarkan perbedaan diantara divisi dalam hal posisi penguasaan pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. Namun dikarenakan PT. BOCGI hanya memiliki satu divisi bisnis, yaitu Gas Industri, maka analisa dengan menggunakan matrik BCG tidak akan dilakukan pada penelitian kali ini.

5.4.2.4. Matrik Internal – Eksternal

Matrik internal – eksternal, atau matrik IE, sama dengan matrik BCG, yaitu membandingkan antar divisi dalam hal posisi penguasaan pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. Namun dikarenakan PT. BOCGI hanya memiliki satu divisi bisnis, yaitu Gas Industri, maka analisa dengan menggunakan matrik IE tidak akan dilakukan pada penelitian kali ini.

5.4.2.5. Grand Strategy Matrix

Analisa pencocokan berikutnya adalah dengan menggunakan *Grand Strategy Matrix*, dimana analisa ini digunakan untuk mengetahui pada industri

seperti apakah posisi bersaing PT. BOCGI di bisnis gas industri Jawa Timur berada. Dengan menggunakan panduan dari gambar 2.7. maka dapat disimpulkan bahwa posisi PT. BOCGI saat ini adalah pada kuadran II, dimana bisnis gas industri di Jawa Timur merupakan industri yang memiliki tingkat pertumbuhan pesat, sedangkan PT. BOCGI sendiri memiliki posisi bersaing yang lemah. Terlihat dari hasil analisa matrik EFE yang masih sedikit dibawah nilai rata – rata. Hal ini berarti bahwa PT. BOCGI gagal menangkap kesempatan yang ada di pasar Jawa Timur, sehingga meskipun pertumbuhan industri pesat, tetapi pertumbuhan penjualan PT. BOCGI tidak sejalan dengan pertumbuhan industri tersebut. Bagi perusahaan yang berada pada posisi ini maka pilihan strategi yang sesuai adalah: membangun pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi mendatar, pengurangan, dan likuidasi. Pada dasarnya perusahaan yang berada pada posisi ini harus melihat ulang strategi yang dilakukan selama ini mengapa gagal dalam menangkap kesempatan yang ada. Oleh karena itu strategi yang perlu dipertimbangkan pertama adalah strategi intensif seperti pengembangan pasar, penetrasi pasar dan pengembangan produk. Baru jika perusahaan kekurangan keunggulan bersaing, maka integrasi mendatar akan menjadi pilihan. Dan jika segala upaya telah gagal maka pilihan terakhir adalah dengan melakukan penjualan ataupun likuidasi perusahaan.

Jika melihat hasil analisa tahap masukan secara keseluruhan bahwa PT. BOCGI memang jauh tertinggal dibandingkan PT. Samator, terutama dalam hal ketersediaan SDM untuk melakukan proses komersial, ketersediaan armada untuk menjangkau pelanggan yang tersebar, dan ketersediaan fasilitas produksi. Namun yang paling utama adalah PT. BOCGI jauh tertinggal dari PT. Samator dalam hal skala ekonomi karena penguasaan pasar PT. Samator sangat besar dibandingkan PT. BOCGI yang bisa dikatakan belum memiliki bisnis PG&P di Jawa Timur. Tetapi jika dibandingkan distributor, PT. BOCGI masih memiliki posisi bersaing yang sedikit di atas posisi bersaing distributor, karena sebagai produsen PT. BOCGI justru memiliki kendali terhadap kelangsungan bisnis distributor. Oleh karena itu, pada tahapan berikutnya akan dilakukan analisa terhadap pilihan strategi, apakah akan intensif, integratif, ataukah bertahan.

5.4.3. Tahap Keputusan

Tahapan keputusan akan dilakukan dengan menggunakan metode matrik perencanaan stratejik secara kuantitatif, atau yang dikenal dengan QSPM, dimana pada tahapan ini akan dilakukan perbandingan antara pilihan – pilihan strategi yang dihasilkan pada tahapan pencocokan. Mengingat bahwa rencana stratejik PT. BOCGI adalah untuk mengembangkan pasar PG&P di Jawa Timur dengan didukung oleh fasilitas produksi yang telah terlebih dahulu ada di Gresik, dan juga mengingat bahwa PT. BOCGI bisa dikatakan belum memiliki bisnis PG&P di Jawa Timur secara langsung, maka pilihan strategi bertahan dalam bentuk penjualan ataupun likuidasi perusahaan sangatlah tidak sesuai. Oleh karena itu, pada analisa QSPM akan dibandingkan dua strategi, yaitu strategi intensif (pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan pengembangan produk) dengan strategi integrasi mendatar, seperti yang ditampilkan pada gambar 5.6, sebagai berikut:

Key Factors	Weight	Strategic Alternatives				
		1 Strategi Intensif		2 Integrasi Mendatar		
		AS	TAS	AS	TAS	
Opportunities						
1	Jumlah pemain sedikit	0.05	2	0.1	4	0.2
2	Cluster industri kimia dan energi	0.05	2	0.1	2	0.1
3	Gerbang ke Indonesia timur	0.1	3	0.3	4	0.4
4	Pertumbuhan ekonomi no 3	0.05	3	0.15	3	0.15
5	Proyek 10,000 MW	0.1	3	0.3	3	0.3
6	Meningkatnya kebutuhan teknologi	0.15	3	0.45	3	0.45
Threats						
1	Pasar dikuasai pesaing	0.1	1	0.1	4	0.4
2	Banyak pabrik kimia yang memiliki kelebihan produk gas industri	0.1	1	0.1	2	0.2
3	Pelanggan sensitif terhadap harga	0.05	1	0.05	4	0.2
4	Lokasi pelanggan menyebar	0.05	1	0.05	3	0.15
5	Masuknya produk – produk import murah	0.05	2	0.1	2	0.1
6	Tidak memiliki cluster otomotif	0.15	1	0.15	1	0.15
1						
Strength						
1	Dukungan dana	0.14	4	0.56	4	0.56
2	Ragam tek. aplikasi	0.05	3	0.15	3	0.15
3	SDM yang kompeten	0.06	2	0.12	3	0.18
4	Indonesia One	0.001	3	0.003	3	0.003
5	Standar kualitas tinggi	0.09	3	0.27	3	0.27
6	Kapasitas produksi besar	0.07	3	0.21	4	0.28
7	Hubungan pelanggan yg baik	0.11	4	0.44	4	0.44
Weaknesses						
1	Hanya 1 tenaga sales	0.007	2	0.014	4	0.028
2	Komersial dari Jakarta	0.12	3	0.36	3	0.36
3	Keberadaan distributor	0.1	2	0.2	3	0.3
4	Hanya 1 tenaga layanan teknis pelanggan	0.002	3	0.006	3	0.006
5	Tidak ada fasilitas pengisian tabung	0.13	2	0.26	4	0.52
6	Ragam produk terbatas	0.04	2	0.08	4	0.16
7	Pernah gagal sebelumnya	0.08	1	0.08	3	0.24
1						
Total				4.703		6.297

Gambar 5.6. Matrik QSPM PT. BOCGI di Jawa Timur

Sumber: PT. BOCGI (2010), telah diolah kembali dengan menggunakan matrik QSPM David

Dari hasil analisa QSPM tampak bahwa strategi integrasi mendatar memiliki total nilai yang lebih tinggi dibandingkan total nilai yang dimiliki oleh strategi intensif. Hal ini terjadi karena dengan melakukan integrasi mendatar berupa mendapatkan hak kepemilikan ataupun meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pesaing dengan memanfaatkan faktor kekuatan yang dimiliki oleh PT. BOCGI, maka dapat mengurangi keberadaan faktor – faktor kelemahan. Sehingga ancaman yang datang dari luar dapat di atasi dan pada akhirnya dapat dengan memaksimal memanfaatkan kesempatan yang datang untuk menghasilkan pemasukan yang maksimal. Contohnya dengan kekuatan sokongan dana dari grup perusahaan, PT. BOCGI dapat menetralkan ancaman berupa penguasaan pasar oleh pesaing, yaitu dengan mengambil alih oleh pesaing tersebut. Hal ini secara langsung akan mengatasi kelemahan PT. BOCGI berupa keterbatasan tenaga kerja dan ragam produk, sehingga PT. BOCGI dapat dengan maksimal memanfaatkan pertumbuhan industri di Jawa Timur yang dihasilkan oleh peningkatan pasokan listrik terhadap industri.

Pilihan strategi hasil dari analisa QSPM cukup sejalan dengan panduan jika akan memilih strategi integrasi mendatar, yaitu:

- Bisnis gas industri di Jawa Timur memiliki pertumbuhan yang pesat (di atas 5% pertahun).
- Skala ekonomis akan memberikan keunggulan bersaing yang utama, karena jenis industri ini adalah industri yang memiliki biaya tetap yang tinggi, jadi semakin banyak permintaan pasar maka biaya perunit produk akan semakin murah, dan hal ini menjadi keunggulan bersaing dalam hal biaya.
- PT. BOCGI memang memiliki dukungan dana dari grup perusahaan yang membuat PT. BOCGI mampu membeli hak kepemilikan pesaing.
- Pesaing utama, yaitu PT. Samator belum berdiri kokoh karena kurangnya sumber daya kompeten terutama dalam bidang operasional, keselamatan kerja, dan teknologi aplikasi gas, dimana sumber daya ini dimiliki oleh PT. BOCGI.

Ada dua bentuk integrasi mendatar yang dapat dilakukan oleh PT. BOCGI, yaitu melakukan penggabungan/ pengambilalihan perusahaan pesaing atau membentuk perusahaan patungan atau usaha bersama dengan pesaing. Namun jika melihat arahan strategi dari grup perusahaan, maka PT. BOCGI tidak akan

mempertimbangkan pilihan membentuk usaha bersama, karena hal tersebut tidak sesuai dengan arahan strategi dari pusat. Maka yang paling mungkin dilakukan oleh PT. BOCGI adalah mengambil alih perusahaan pesaing. Keuntungan lain yang dapat dihasilkan dari pengambilalihan perusahaan pesaing ini adalah akan ada perpindahan sumber daya dan kompetensi yang sebelumnya tidak dimiliki oleh PT. BOCGI, sehingga PT. BOCGI tidak hanya menjadi pengikut yang mengambil keuntungan dengan belajar dari kesalahan pendahulunya, namun PT. BOCGI sebagai follower akan memiliki sumber daya dan kompetensi pendahulunya dan tidak akan mengulangi kesalahan yang sama karena telah belajar dari kesalahan pendahulunya.

Strategi intensif yang memiliki total nilai lebih kecil bukan berarti tidak dapat diterapkan oleh PT. BOCGI, karena kondisi industri di Jawa Timur masih memungkinkan untuk dilakukan strategi intensif, yaitu:

- Pasar Jawa Timur masih belum jenuh dengan barang atau jasa yang ditawarkan oleh PT. BOCGI.
- Tingkat penggunaan pelanggan PT. BOCGI saat ini masih dapat ditingkatkan secara signifikan.
- Peningkatan skala ekonomi akan memberikan keunggulan bersaing yang utama bagi PT. BOCGI.

Strategi intensif masih dapat dilakukan oleh PT. BOCGI, namun akan membutuhkan usaha yang sangat besar, karena saat ini PT. BOCGI belum memiliki bisnis PG&P secara langsung di Jawa Timur. Di sisi lain, penguasaan pasar oleh pesaing, terutama PT. Samator sangatlah kuat.

Oleh karena itu, PT. BOCGI sebaiknya melakukan strategi intensif dengan terlebih dahulu mengambil alih perusahaan pesaing, dan kemudian melakukan pengembangan pasar, pengembangan produk dan penetasi pasar di Jawa Timur, karena memang pasar Jawa Timur diprediksikan akan semakin berkembang, dan ditambah dengan keuntungan Jawa Timur yang menjadi gerbang menuju Indonesia Timur.

5.5. Strategi Pemasaran

Integrasi mendatar berupa pengambilalihan perusahaan pesaing memang tidak mengharuskan PT. BOCGI membentuk perusahaan baru, namun dengan bergabungnya perusahaan pesaing yang memiliki kompetensi dan model bisnis yang berbeda, maka perlu bagi PT. BOCGI untuk melakukan evaluasi ulang terhadap model bisnis perusahaan beserta dengan pengaturan sumber daya yang ada. Agar dapat menyusun ulang model bisnis perusahaan, maka harus dilakukan peninjauan ulang terhadap hal – hal berikut ini:

5.5.1. Segmentasi dan Penetapan Target Pasar

PT. BOCGI setelah melakukan pengambilalihan perusahaan pesaing tidak akan mengalami perubahan besar dalam segmen pasar, karena perusahaan pesaing juga memiliki pembagian segmen pasar yang sama, yaitu yang terbagi dalam tiga kategori besar: *tonnage*, *bulk*, dan *PG&P*. Bagi segmen *PG&P*, ada beberapa sub-segmen yang terdapat di dalamnya, yaitu apakah pelanggan tersebut termasuk di dalam industri manufaktur, elektronik, pengolahan baja dan gelas, pengolahan kimia dan energi. Setelah itu yang perlu dilakukan oleh PT. BOCGI adalah mengidentifikasi kebutuhan baru dari pelanggan yang telah ada sehingga konsumsi gas industri mereka dapat meningkat. Disisi lain, yang harus dilakukan juga adalah dengan mengidentifikasi calon pelanggan yang selama ini belum termasuk ke dalam segmen pasar PT. BOCGI. Agar PT. BOCGI memiliki gambaran utuh dari profil pelanggan *PG&P* di Jawa Timur, sebaiknya selain mendapatkan perpindahan pengetahuan dari perusahaan pesaing yang diambilalih, sebaiknya juga dilakukan survei pelanggan untuk mendapatkan gambaran utuh atas profil pelanggan di Jawa Timur secara menyeluruh.

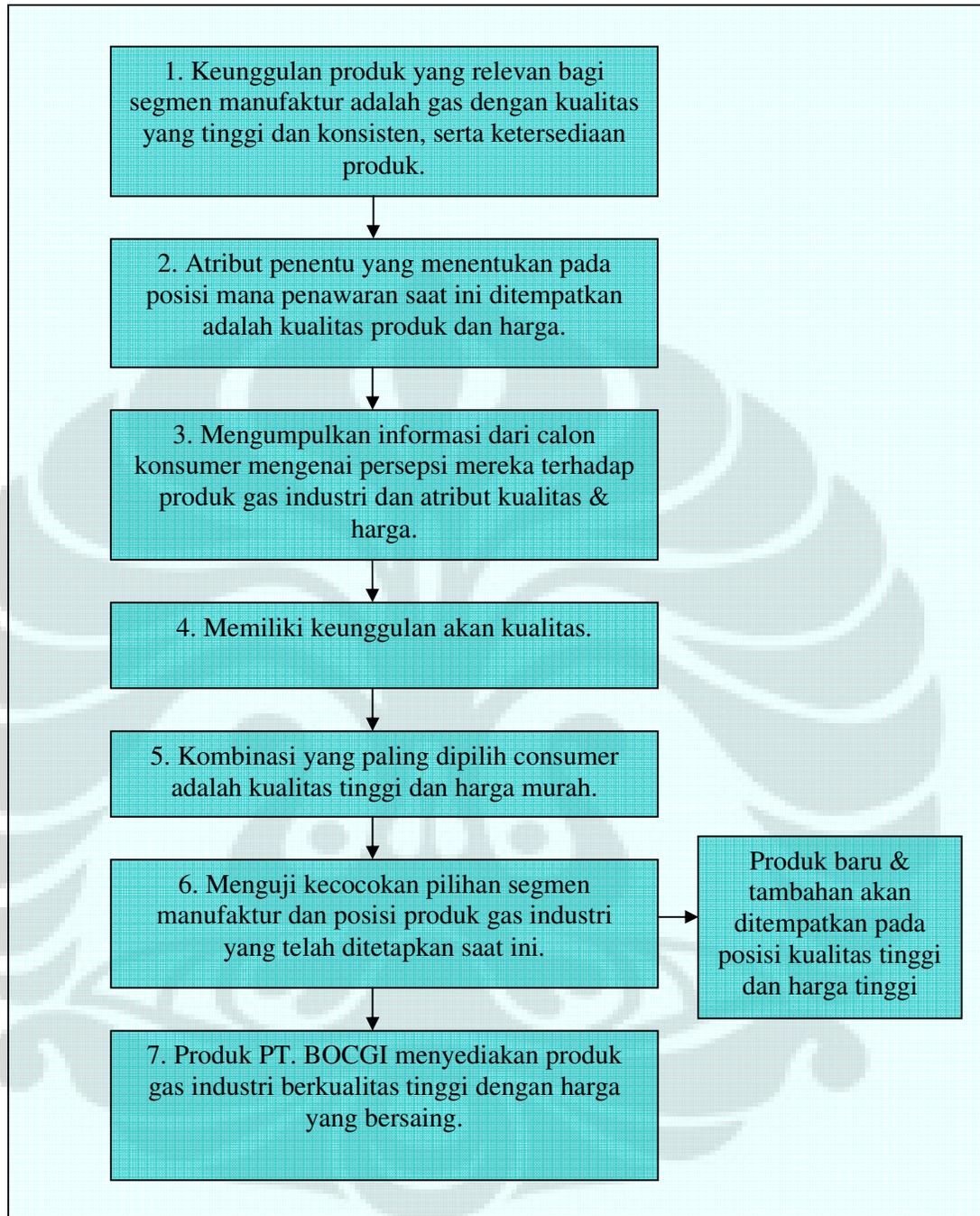
Adapun langkah yang dilakukan untuk melakukan segmentasi dan penetapan target pasar yang baru bagi PT. BOCGI adalah sebagai berikut:

- a. Segmen pasar *end user* gas bagi produsen gas industri terbagi berdasarkan sektor industri, yaitu: *Food & Beverage*, *Chemical & Energy*, *Metal & Glass*, *Electronics*, *Manufacture*.
- b. Berdasarkan tingkat pertumbuhan pasar, tingkat persaingan, akses kepada pasar, dan jenis produk yang tersedia, maka segmen pasar yang paling

menarik adalah segmen pasar manufaktur. Karena jenis yang tersedia pada organisasi yang baru adalah jenis gas yang banyak dikonsumsi oleh para pelaku industri manufaktur seperti pabrikasi, otomotif, dan galangan kapal.

5.5.2. Posisi Merek

Setelah dapat mengidentifikasi segmen pasar dan profil setiap segmen, maka berikutnya yang perlu dilakukan adalah melakukan penetapan posisi mereka, agar merek yang kita jual mengusung nilai yang sesuai dengan nilai yang dianut target pasar kita. Tentunya harus dibedakan perlakuan penetapan posisi merek antara tiap segmen pasar, karena masing – masing segmen memiliki nilai yang berbeda – beda juga. Dalam proses penetapan merek produk PG&P, tidak akan banyak berbeda dengan yang telah dilakukan oleh pesaing yang diambil alih, namun karena selama ini pesaing menetapkan posisi mereknya sebagai merek yang murah dan tidak memiliki kompetensi dalam membuat produk dengan spesifikasi tinggi, maka PT. BOCGI harus dapat menambahkan posisi merek yang baru bagi produk – produk *high – end*, seperti yang digambarkan pada gambar 5.7 berikut ini:



Gambar 5.7. Proses Penetapan Posisi Merek PT. BOCGI di Jawa Timur

Sumber: Mullins, Walker, & Boyd (2008 : 197), telah diolah kembali

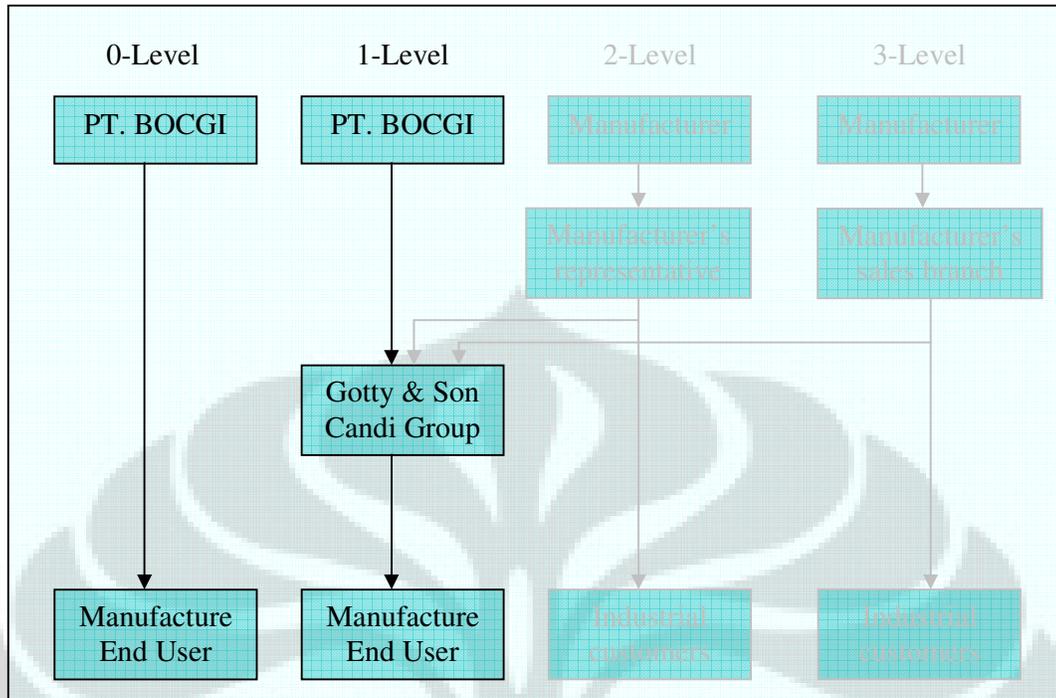
5.5.3. Penetapan Harga

Meskipun setelah pengambilalihan perusahaan pesaing PT. BOCGI dalam posisi kuat untuk menentukan pergerakan harga gas industri, namun PT. BOCGI

harus tetap menyadari bahwa ada produsen gas lainnya yang memiliki kemampuan untuk mengirim produk ke segmen manufaktur dari Jawa Barat. Oleh karena itu, PT. BOCGI harus menjaga harga di nilai optimal agar tetap menjadi pilihan yang kompetitif bagi para pelanggannya. Sebagai contoh, pada saat ini gas argon dalam tabung bertekanan (volume 7m³) dijual seharga Rp. 150,000 per 7m³ di Jawa Timur, sedangkan di Jawa Barat produk sejenis dijual dengan harga Rp. 200,000 per 7m³. Mengingat bahwa biaya pengiriman dari Jawa Barat ke Jawa Timur adalah sebesar Rp. 900 per m³, maka organisasi baru PT. BOCGI di Jawa Timur masih dapat menaikkan harga produk hingga Rp. 200,000 per 7m³ karena harga tersebut sekitar 3% lebih murah bagi pelanggan dibandingkan membeli produk sejenis dari Jawa Barat.

5.5.4. Jalur Pemasaran

Jika selama ini PT. BOCGI cenderung mengambil jalur pemasaran melalui distributor karena tidak memiliki sumber daya yang memadai di Jawa Timur, maka setelah melakukan pengambilalihan perusahaan, PT. BOCGI harus menetapkan jenis produk apa, segmen konsumen apa, dan area mana saja yang diperbolehkan untuk memasarkan melalui distributor. Sesuai dengan langkah – langkah strategik PT. BOCGI, yaitu lebih fokus kepada produk – produk bernilai tinggi, seperti gas argon, maka jenis produk ini tentu saja akan dipasarkan langsung oleh PT. BOCGI, sesuai dengan model jalur pemasaran “0-Level” pada gambar 3.8. Sedangkan untuk produk bernilai rendah seperti gas oksigen dan nitrogen akan dipasarkan dengan model “1-Level”. Selain itu, kode etik perusahaan yang melarang adanya praktek penyyuapan ataupun pemberian komisi kepada pelanggan, akan membuat PT. BOCGI harus memilih jalur “1-Level”.

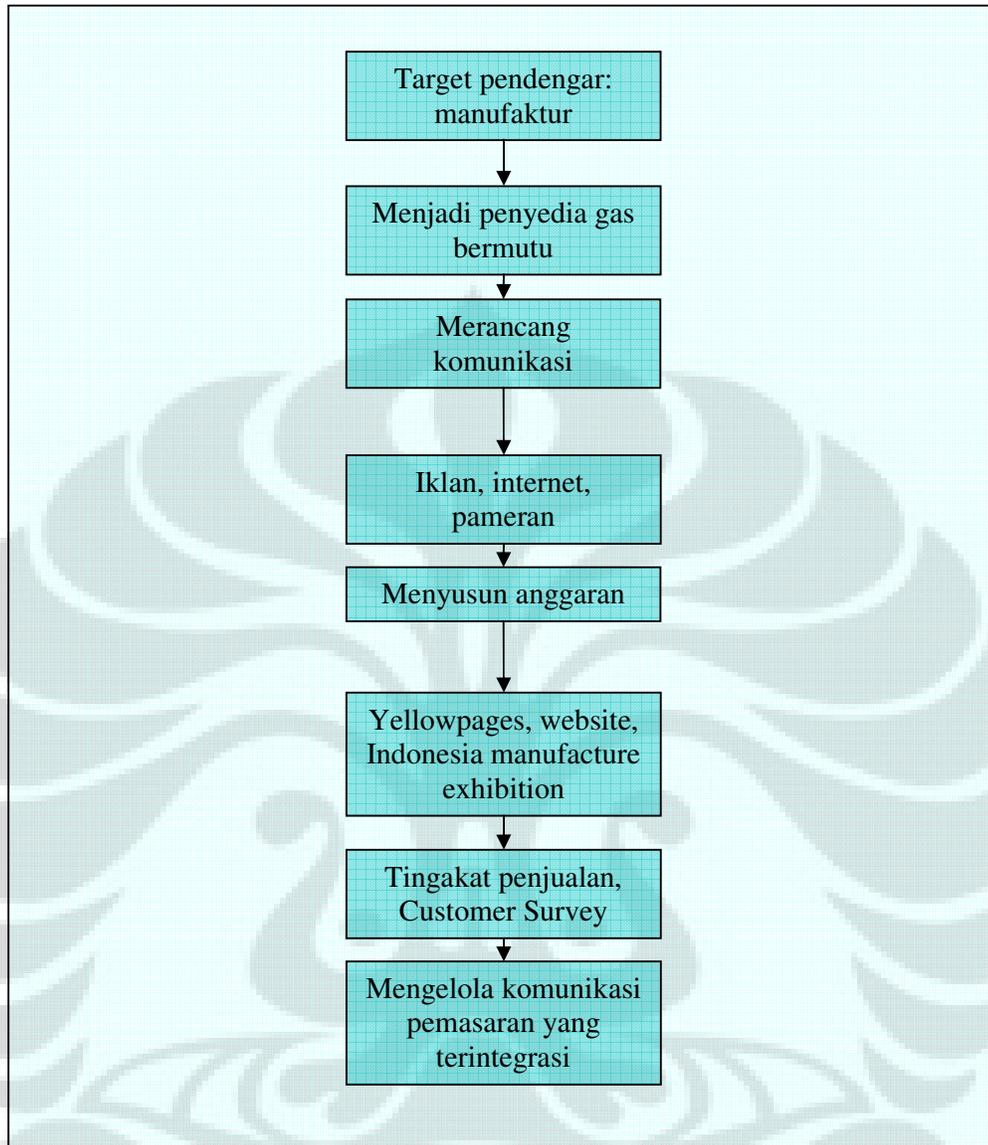


Gambar 5.8. Jalur Pemasaran Produk PT. BOCGI di Jawa Timur

Sumber: Kotler et al. (2006), telah diolah kembali

5.5.5. Komunikasi Pemasaran yang Tepat Sasaran

Setelah memiliki model bisnis yang jelas, maka langkah selanjutnya adalah bagaimana menyusun sebuah rangkaian komunikasi pemasaran yang tepat sasaran, karena posisi merek dan model bisnis yang baru harus disampaikan kepada pasar agar pasar mengetahui kelebihan produk dan jasa PT. BOCGI yang baru, terlebih karena sebelumnya PT. BOCGI sempat mengalami kegagalan di dalam bisnis yang sama di area yang sama. Oleh karena itu, rangkaian komunikasi pemasaran ini diharapkan dapat mengubah persepsi pasar terhadap produk PT. BOCGI, terutama terhadap layanan komersialisasinya, seperti yang ditampilkan pada gambar 5.9 dibawah ini:



Gambar 5.9. Pembuatan Komunikasi Tepat Sasaran PT. BOCGI di Jawa Timur

Sumber: Kotler et al. (2006 : 568), telah diolah kembali

5.5.6. Model Bisnis Setelah Integrasi Mendatar

Berdasarkan masukan – masukan di atas, setelah mengetahui segmen pasar apa yang akan dijadikan sasaran, dan jenis produk atau jasa apa saja yang akan disediakan, maka dapat disusun model bisnis PT. BOCGI yang baru, setelah melakukan pengambilalihan perusahaan kompetitor, yaitu seperti yang ditampilkan pada gambar 5.10.

Model bisnis yang dimiliki PT. BOCGI setelah pengambilalihan perusahaan mengalami beberapa perubahan yang cukup signifikan karena pelanggan yang dilayani memiliki nilai yang berbeda, sehingga harus diberikan penawaran yang berbeda. Oleh karena itu infrastruktur yang diperlukan juga mengalami penambahan, untuk memenuhi kebutuhan pelanggan – pelanggan yang baru. Sehingga struktur keuangan juga mengalami perubahan.

Analisa sebab akibat atas sembilan *building block* dilakukan dengan membagi analisa tersebut berdasarkan empat pilar yang mewakili pertanyaan – pertanyaan mengenai asumsi – asumsi dasar yang dimiliki oleh PT. BOCGI mengenai bisnisnya yang baru setelah proses integrasi mendarat di Jawa Timur:

a. Interaksi pelanggan: Siapakah pelanggan kita?

PT BOCGI tidak lagi hanya melayani pelanggan *tonnage*, namun lebih mengembangkan lagi pelanggan *bulk* dan PGP. Untuk pelanggan *tonnage* tidak ada perubahan, namun untuk pelanggan *bulk* dan PGP tidak lagi hanya melayani melalui distributor, namun juga lebih giat lagi menjaring pelanggan *end user*.

b. Penawaran: Apakah nilai – nilai yang diinginkan pelanggan?

Nilai yang ditawarkan tidak lagi hanya sebagai penyedia gas, namun juga memberikan layanan teknis dan sebagai rekan pelanggan dalam mencari tau teknologi penggunaan gas yang tepat dan menguntungkan bagi proses mereka.

c. Pengelolaan infrastruktur: Apakah dasar logika ekonomi kita?

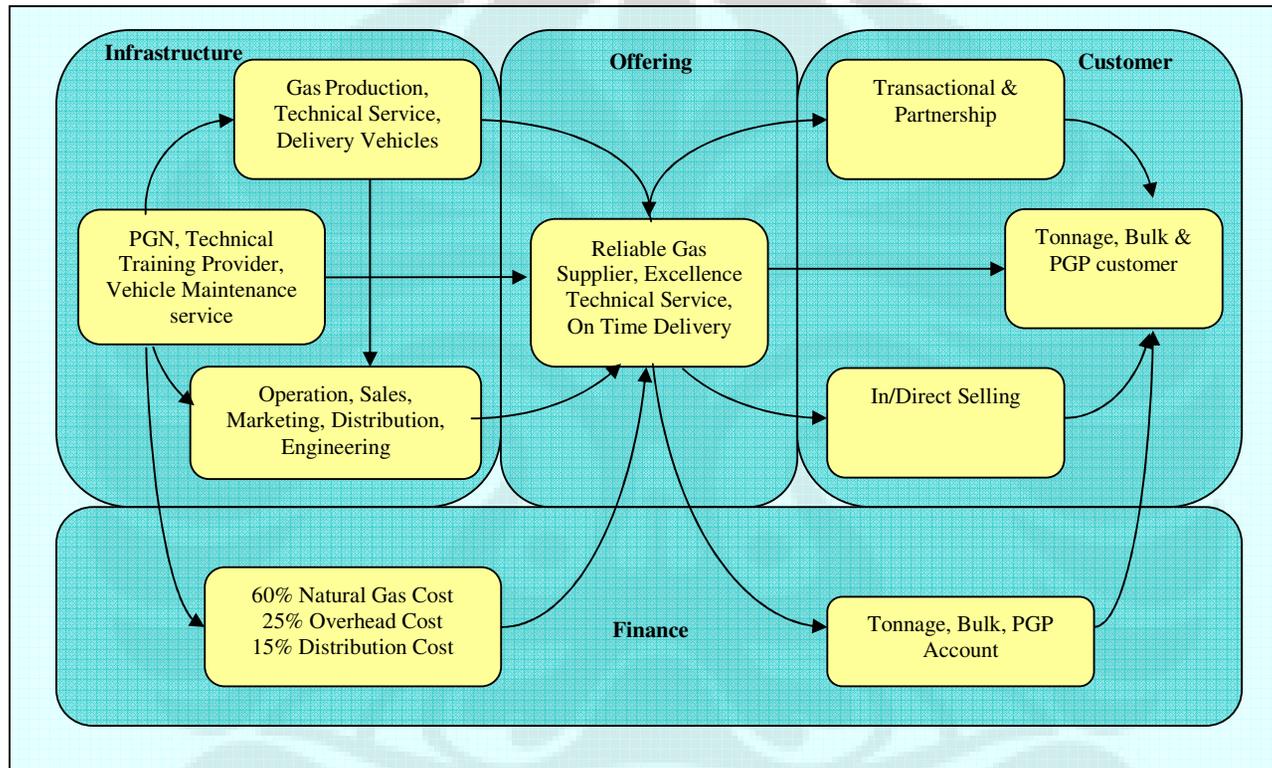
Untuk memenuhi nilai yang telah dijanjikan, maka PT. BOCGI harus melengkapi tim di Jawa Timur dengan *customer engineering service* untuk memberikan layanan teknis bagi pelanggan, kemudian juga harus memiliki tim distribusi, dan tim *sales* serta layanan pelanggan untuk melaksanakan fungsi komersial.

d. Aspek keuangan: Bagaimana kita menghasilkan uang dari bisnis ini?

Karena nilai yang ditawarkan lebih beragam, maka pelanggan yang datang akan lebih banyak sehingga meningkatkan pendapatan perusahaan. Jika sebelumnya pendapatan di Jawa Timur hanya dihasilkan oleh *account tonnage*, maka setelah integrasi mendarat penghasilan perusahaan akan datang dari *account bulk* dan *account PGP*. Sebagai konsekuarnsi dari meningkatnya

layanan, maka akan terjadi peningkatan biaya karena harus membayar lebih banyak pekerja. Selain itu penyedia barang ke PT. BOCGI tidak hanya PGN saja namun juga penyedia layanan perawatan kendaraan pengiriman, dan biaya pelatihan teknisi, sehingga komposisi biaya juga mengalami perubahan, seperti yang ditampilkan pada gambar 5.10 di bawah ini:





Gambar 5.10. Model Bisnis PT. BOCGI Setelah Integrasi Mendatar di Jawa Timur

Sumber: PT. BOCGI (2010), diolah kembali menggunakan rerangka Osterwalder

BAB 6 KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

6.1. Kesimpulan

Visi PT. BOCGI untuk menjadi produsen gas nomor satu di Indonesia pada tahun 2014, mendapat dukungan penuh dari pimpinan puncak grup perusahaan, sehingga hal ini menjadi salah satu kekuatan utama PT. BOCGI dalam mewujudkan visi tersebut. Salah satu langkah strategik yang merupakan perwujudan misi PT. BOCGI, adalah mengembangkan pasar di Jawa Timur, terutama untuk segmen bisnis gas di dalam tabung bertekanan, atau yang dikenal dengan istilah PGP. Berdasarkan proses pengumpulan data dan pengolahan data menjadi strategi pemasaran yang tepat, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- Formulasi strategi PT. BOCGI di Jawa Timur merupakan salah satu bagian dari proses manajemen strategik yang dilakukan PT. BOCGI.
- Faktor – faktor yang diperlukan dalam formulasi strategi PT. BOCGI di Jawa Timur adalah data mengenai kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, kesempatan dan ancaman yang terdapat di industri, dan daya saing PT. BOCGI ditengah kompetisi industri.
- Hasil analisa menggunakan kerangka formulasi strategi menyarankan PT. BOCGI untuk menggunakan strategi integrasi mendatar, yang dapat berupa penggabungan/ pengambilalihan perusahaan pesaing, atau mendirikan usaha patungan. Namun berdasarkan arahan dari grup perusahaan, mendirikan usaha patungan tidak diperbolehkan, oleh karena itu penggabungan/ pengambilalihan perusahaan pesaing merupakan strategi yang paling tepat bagi pengembangan pasar *end user* PT. BOCGI di Jawa Timur.
- Penggabungan/ pengambilalihan perusahaan pesaing akan mempengaruhi organisasi PT. BOCGI secara keseluruhan, sehingga diperlukan peninjauan ulang terhadap model bisnis perusahaan. Dengan model bisnis yang baru PT. BOCGI akan dapat melakukan strategi intensif di Jawa Timur yang biasanya berupa pengembangan produk, pengembangan pasar, ataupun penetrasi pasar.
- Penelitian ini mengalami keterbatasan studi, berupa kebijakan perusahaan yang tidak memperbolehkan pengungkapan laporan keuangan perusahaan,

sehingga strategi yang diformulasikan pada penelitian ini dihasilkan dengan mengabaikan faktor kekuatan finansial perusahaan yang dapat menyebabkan strategi tidak bekerja dengan tepat guna saat dilakukan. Oleh karena itu penulis menyarankan kepada penelitian selanjutnya agar memasukan faktor kekuatan keuangan kedalam analisa formulasi strategi.

6.2. Implikasi Manajerial

Sesuai dengan rekomendasi strategi integrasi mendarat yang dihasilkan dari proses formulasi strategi, maka PT. BOCGI disarankan untuk melakukan pengambilalihan perusahaan pesaing dalam rangka mengembangkan pasar *end user* di Jawa Timur. Ada beberapa hal yang harus dilakukan PT. BOCGI sebelum dan sesudah melakukan pengambilalihan perusahaan pesaing, yaitu:

- Memastikan bahwa tindakan pengambilalihan perusahaan pesaing tersebut tidak akan menyebabkan pelanggaran terhadap undang – undang anti monopoli, yaitu dengan mengetahui secara detail hingga pada besaran penguasaan pasar berapa suatu perusahaan dapat dikatakan melakukan praktek monopoli.
- Menetapkan target perusahaan pesaing yang akan diambil alih, hal ini dilakukan tentu saja dengan melakukan analisa secara bertahap hingga dengan proses *due diligent* untuk memastikan secara terbuka kepantasan perusahaan pesaing untuk diambil alih dengan nilai tertentu. Berdasarkan data yang dikumpulkan penulis, diantara 3 produsen gas lainnya, PT. Samator merupakan pilihan terbaik karena memiliki tingkat penguasaan pasar yang sangat besar, selain itu PT. Samator merupakan perusahaan lokal milik perseorangan yang akan lebih mudah dalam melakukan penawaran pembelian dibandingkan PT. API dan PT. ALI yang merupakan perusahaan sejenis PT. BOCGI, yaitu bagian dari suatu grup perusahaan dunia.
- Jika tawaran PT. BOCGI untuk pengambilalihan PT. Samator ditolak atau tidak dapat dilakukan karena akan menempatkan PT. BOCGI dalam praktek monopoli, maka alternatif strategi yang dapat dilakukan PT. BOCGI adalah:
 - Mengambil alih salah satu atau lebih distributor yang ada di Jawa Timur.

- Mengambil alih salah satu pesaing selain PT. Samator, yaitu: PT. ALI, atau PT. API.
- Membentuk perusahaan baru yang merupakan patungan antara PT. BOCGI dengan salah satu kompetitor ataupun distributor.
- Sebagai salah satu tahap dalam proses manajemen stratejik, maka formulasi strategi harus dilanjutkan dengan pelaksanaan, yang kemudian akan dievaluasi secara berkala terhadap visi PT. BOCGI. Pelaksanaan strategi dilakukan dengan cara:
 - Mengajukan permintaan investasi untuk mendanai pelaksanaan strategi integrasi mendatar yang dipilih.
 - Memastikan fasilitas produksi gas dalam tabung bertekanan beroperasi di Jawa Timur, baik yang dihasilkan integrasi mendatar, ataupun fasilitas baru milik PT. BOCGI.
 - Mendistribusikan sumber daya perusahaan yang baru sesuai dengan model bisnis yang baru.
 - Menginformasikan kepada seluruh stakeholder PT. BOCGI, baik eksternal dan internal, mengetahui perubahan model bisnis ini.

DAFTAR REFERENSI

- Air Liquide Indonesia. (n.d.). *Tentang air liquide indonesia*. April 6, 2010.
<http://www.id.airliquide.com/id/who-we-are/tentang-air-liquide-indonesia.html>
- Air Products Indonesia. (n.d.). *Sekilas perusahaan*. April 6, 2010.
<http://www.airproducts.co.id/ind/corporate/AP.htm>
- Aneka Gas Industri. (n.d.). *Sejarah singkat*. April 6, 2010.
<http://117.102.86.211/ina/about/index.php>
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur. (n.d.). *Produk domestik regional bruto atas harga dasar tetap 2000*. April 6, 2010.
<http://jatim.bps.go.id/wp-content/uploads/images/12.1%20-%2012.7.pdf>
- Bang, V.V., Joshi, S.L. (2008). Conceptualization of market expansion strategies in developing economies. *Academy of Science Review*, 12, 4. ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Bank Indonesia. (n.d.). *Produk domestik bruto atas harga dasar konstan 2000*. April 6, 2010.
<http://www.bi.go.id/web/id/Statistik/Statistik+Ekonomi+dan+Keuangan+Indonesia/Versi+HTML/Sektor+Riil/>
- Boyd, W.L. (1998). *Marketing management: A strategic approach with global orientation* (3rd ed.). New York: McGraw Hill Irwin.
- David, F.R. (1995). *Strategic management: Concept and cases* (12th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Keller, K.L., Swee, H.A., Siew, M.L., & Chin, T.T. (2006). *Marketing management: An asian perspective* (4th ed.). Singapore: Pearson Education South Asia Pte. Ltd.
- Lira, L., Rivero, R., & Vergara, R. (2007). Entry and prices: Evidence from the supermarket sector. *Springer Science + Business Media, LLC*. 31, 237 – 260. February 22, 2008. ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Mullins, J.W., Walker Jr., O.C., & Boyd Jr., H.W. (2008). *Marketing management: A strategic decision-making approach* (6th ed.). New York: McGraw Hill Irwin.
- Osterwalder, Alex. (2010). *Business model framework*. June 25, 2010.
<http://alexosterwalder.com/>

Porter, M. (2008). *On competition* (Updated and expanded ed.). Boston: Harvard Business School Publishing.

Thompson Jr., A.A., Strickland III, A.J., & Gamble, J.E. (2010). *Crafting and executing strategy. The quest for competitive advantage: Concepts and cases* (17th ed.). New York: McGraw Hill Irwin.

