



UNIVERSITAS INDONESIA

***BUSINESS PLAN* PERTAMBANGAN PASIR PT. XYZ :
TINJAUAN DAN ANALISIS PEMASARAN DAN
SUMBER DAYA MANUSIA**

TESIS

**Juan Sumando Nababan
0806433054**

**FAKULTAS EKONOMI
MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JUNI 2010**



UNIVERSITAS INDONESIA

***BUSINESS PLAN* PERTAMBANGAN PASIR PT. XYZ :
TINJAUAN DAN ANALISIS PEMASARAN DAN
SUMBER DAYA MANUSIA**

TESIS

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

**JUAN SUMANDO NABABAN
0806433054**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN UMUM
JAKARTA
JUNI 2010**

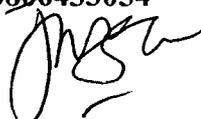
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Juan Sumando Nababan

NPM : 0806433054

Tanda Tangan :



Tanggal : 4 Juli 2010

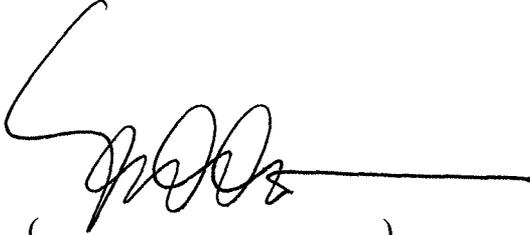
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Juan Sumando Nababan
NPM : 0806433054
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : *Business Plan* Pertambangan Pasir PT XYZ: Tinjauan dan Analisis Pemasaran dan Sumber Daya Manusia

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Jeddy Januardi, MSc 
(.....)
Penguji : Dr. Mohammad Hamsal 
(.....)
Penguji : Muslim E Harahap, MSIE, MBA 
(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 12 Juli 2010

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan YME karena penulis bisa menyelesaikan tesis yang berjudul “*Business Plan* Produsen Pasir: Tinjauan dan Analisis Pemasaran dan Sumber Daya Manusia” guna memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen pada program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Indonesia. Pengerjaan tesis ini dilakukan secara berkelompok dengan beranggotakan penulis, Yudha Aldila dan Michael Jeffrey P. Masing – masing mengkhususkan kepada fungsi – fungsi yang direncanakan untuk rencana usaha ini. Penulis mendapat kesempatan untuk membahas secara detil mengenai fungsi pemasaran dan sumber daya manusia.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan tesis ini. Untuk itu, Penulis menerima saran dan kritik membangun yang semakin menyempurnakan karya tesis ini.

Selama penyusunan tesis, penulis merasa sangat didukung oleh banyak pihak melalui berbagai cara. Oleh karenanya, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ketua Program, Bapak Rhenald Kasali, beserta segenap staf pengajar dan karyawan Program Magister Manajemen Universitas Indonesia.
2. Bapak Jeddy Januardi, selaku dosen pembimbing saya yang selalu memberikan arahan, pencerahan ilmu, semangat dan waktunya untuk membantu saya dalam penyusunan tesis ini.
3. Michael dan Yudha selaku penggagas dan rekan kerja dalam penyusunan tesis ini
4. Orang tua saya yang senantiasa mendukung, menyemangati, dan mendoakan saya terutama untuk penyusunan tesis agar dapat terselesaikan dengan baik.
5. Kakak – kakak saya (Ondi, Alin, Gistang) yang mendukung dan mendorong saya dalam mengikuti program MM ini.
6. Sarie yang selalu mendampingi, mendukung dan mendoakan saya dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Karyawan Perpustakaan MMUI yang sangat membantu dalam penyediaan fasilitas dan asistensi untuk pencarian referensi yang saya butuhkan bagi tesis ini.
8. Rekan-rekan seperjuangan di Program Magister Manajemen angkatan 2008, terutama kelas G081.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak.

Jakarta, 4 Juli 2010

Juan Sumando Nababan

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

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

Nama : Juan Sumando Nababan
NPM : 0806433054
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

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

***Business Plan* Pertambangan Pasir PT. XYZ : Tinjauan dan Analisis
Pemasaran dan Sumber Daya Manusia**

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 4 Juli 2010

Yang Menyatakan,



Juan Sumando Nababan

ABSTRAK

Nama : Juan Sumando Nababan
NPM : 0806433054
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : *Business Plan* Pertambangan Pasir PT. XYZ:
Tinjauan dan Analisis Pemasaran dan Sumber
Daya Manusia

Tesis ini akan merumuskan *business plan* atas pendirian pertambangan pasir PT XYZ di daerah Rumpin, kabupaten Bogor. Suatu rencana bisnis memaparkan mengenai seperti apa industri yang ada dari sisi internal maupun eksternal sehingga mendapatkan kesimpulan bahwa industri tersebut memiliki daya tarik untuk masuk ke dalamnya. Tujuan akhir dari perencanaan bisnis ini adalah memberikan gambaran mengenai langkah-langkah dan strategi bisnis membangun usaha di bidang tersebut secara umum. Tesis ini secara khusus akan dibahas mengenai strategi dan aktivitas di level fungsional dari perusahaan dengan mengkhususkan penjabarannya dari fungsi pemasaran dan pengelolaan sumber daya manusia.

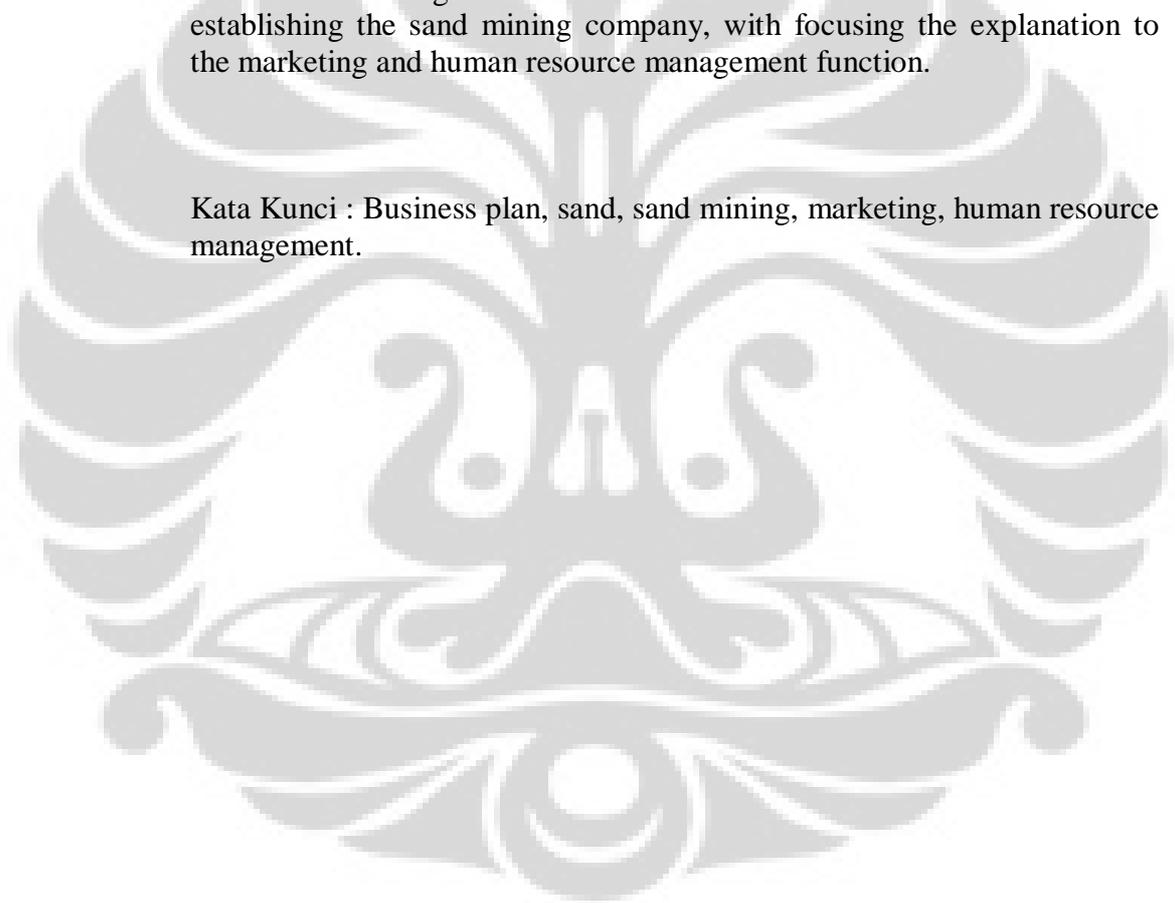
Kata Kunci : Perencanaan bisnis (*business plan*), Pertambangan pasir bangunan , Pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia

ABSTRACT

Name : Juan Sumando Nababan
NPM : 0806433054
Study Program : Magister of Management
Title : Business Plan of Sand Mining: Marketing and Human Resource Review and Analysis

This thesis formulate a business plan for establishing sand mining corporation PT. XYZ. This business plan describes about the internal and external environment of the sand mining industry, so that we can view the attractiveness of this industry. The final goal of this thesis is to give an overview of strategies and activities in business and functional level for establishing the sand mining company, with focusing the explanation to the marketing and human resource management function.

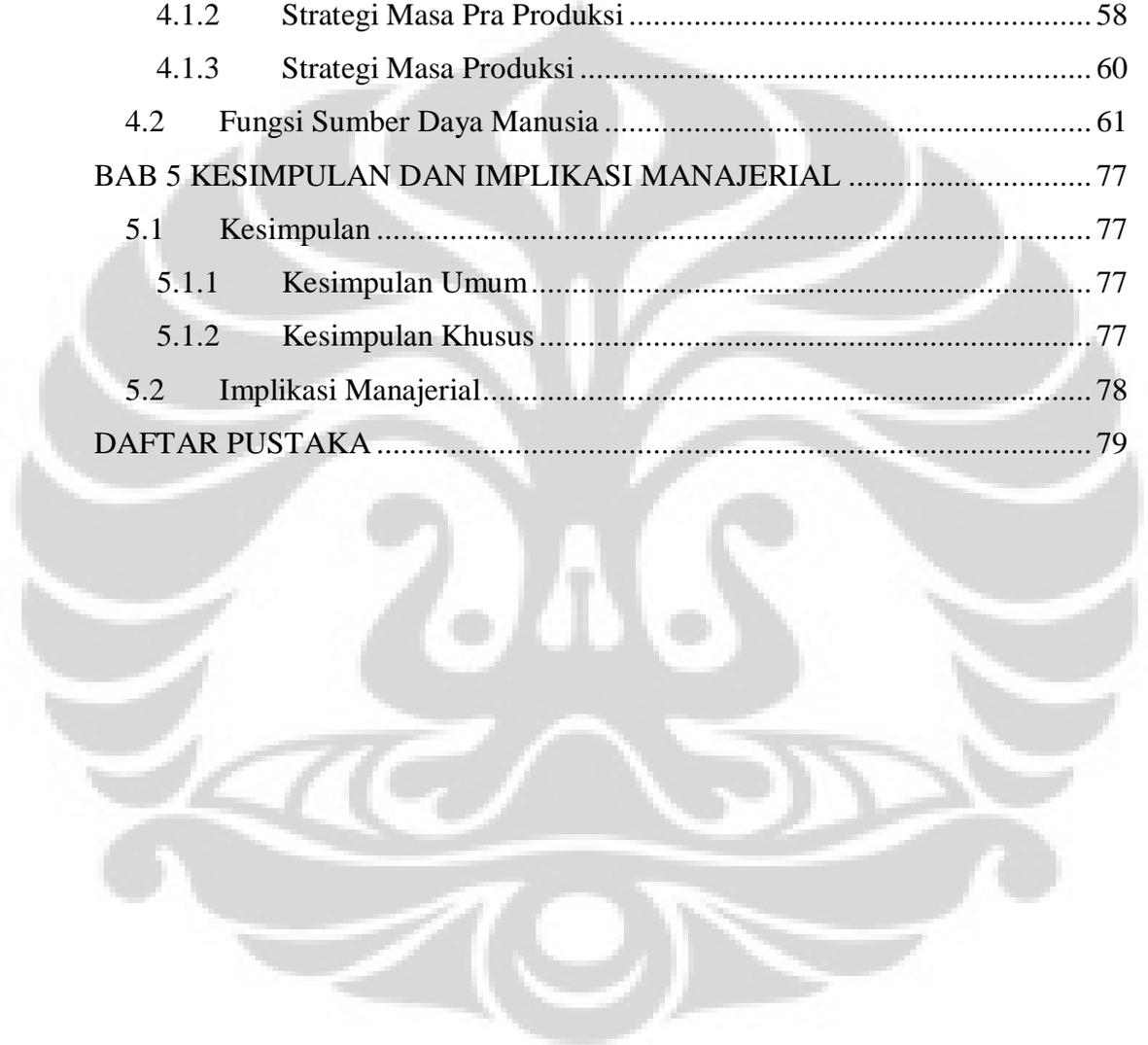
Kata Kunci : Business plan, sand, sand mining, marketing, human resource management.



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Urgensi.....	4
1.3 Isu Bisnis.....	5
1.4 Tujuan Penyusunan Rencana Usaha.....	5
1.4.1 Tujuan Umum.....	5
1.4.2 Tujuan Khusus.....	6
1.5 Ruang Lingkup Masalah.....	6
1.6 Profil Perusahaan.....	7
1.7 Metodologi Penelitian.....	9
1.8 Proses Penelitian.....	10
1.9 Sistematika Penulisan.....	11
BAB 2 ANALISIS PASAR	13
2.1 <i>Remote Environment</i>	14
2.2 <i>Industry Environment</i>	20
2.3 <i>Operating Environment</i>	30
2.4 Hasil Analisis Pasar.....	34
2.5 Analisis Internal.....	36
BAB 3 STRATEGI BISNIS	39

3.1	Perumusan Strategi.....	39
3.2	Pemilihan Strategi Bisnis.....	46
3.3	Strategi Fungsional.....	49
BAB 4 RENCANA FUNGSIONAL		51
4.1	Fungsi Pemasaran.....	52
4.1.1	Strategi Pemasaran Dan Penjualan	57
4.1.2	Strategi Masa Pra Produksi	58
4.1.3	Strategi Masa Produksi	60
4.2	Fungsi Sumber Daya Manusia	61
BAB 5 KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL		77
5.1	Kesimpulan	77
5.1.1	Kesimpulan Umum.....	77
5.1.2	Kesimpulan Khusus.....	77
5.2	Implikasi Manajerial.....	78
DAFTAR PUSTAKA		79



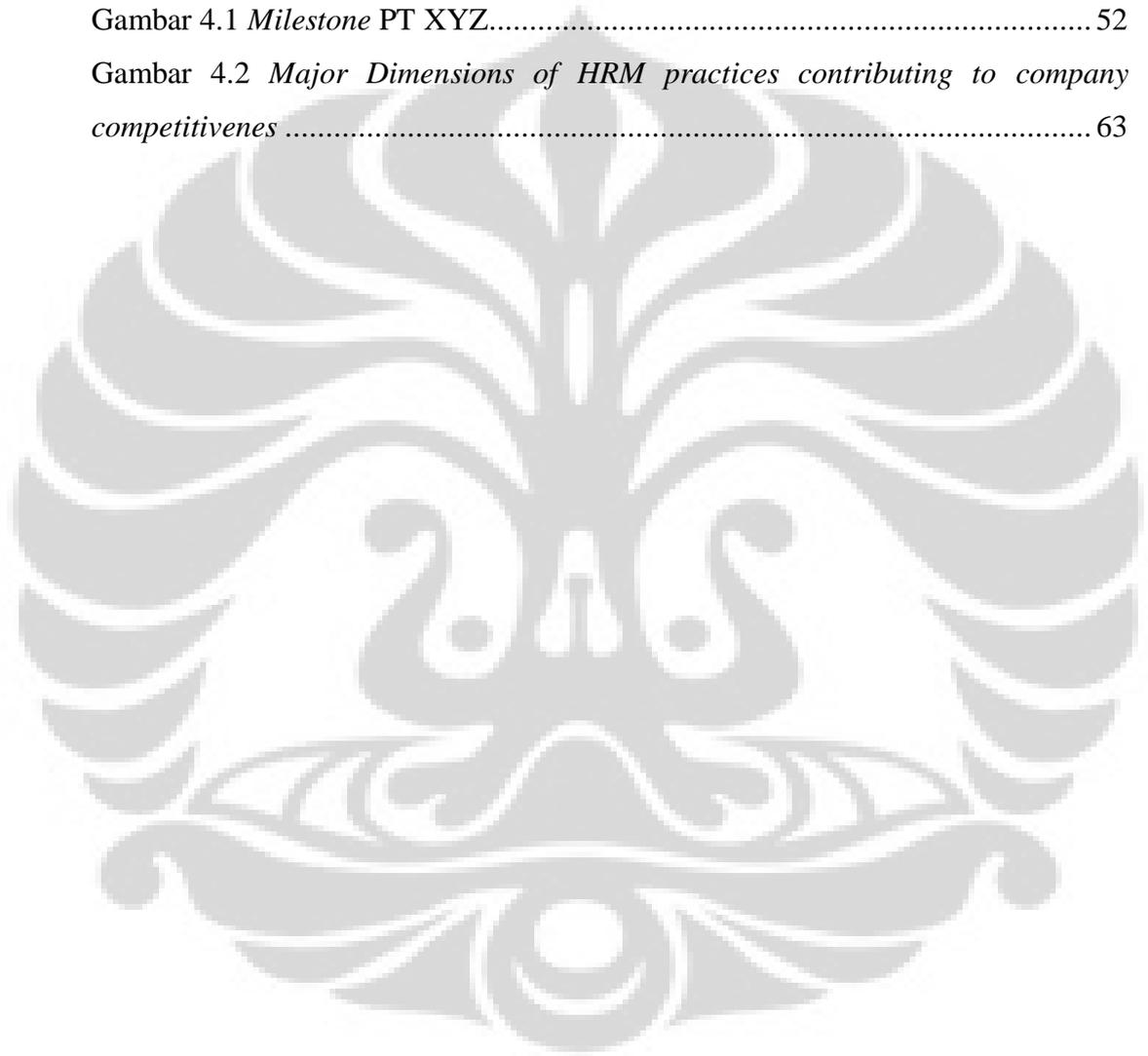
DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 <i>External Factors Evaluation</i> (EFE) Industri Pasir.....	40
Tabel 3.2 <i>Internal Factors Evaluation</i> (IFE) Perusahaan.....	42
Tabel 3.3 Analisis SWOT	44
Tabel 4.1 <i>Man Power Planning</i> PT XYZ	70
Tabel 4.2 Tabel Penggajian Karyawan	75



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Proses Pembentukan Strategi	10
Gambar 2.1 Komponen Lingkungan Pasar	14
Gambar 2.2 <i>Five Forces</i> Porter	20
Gambar 2.3 Pangsa Pasar Pasir Bangunan BSD City.....	29
Gambar 4.1 <i>Milestone</i> PT XYZ.....	52
Gambar 4.2 <i>Major Dimensions of HRM practices contributing to company competitiveness</i>	63



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lahan Penambangan Pasir.....	81
Lampiran 2 Penggalan oleh Alat Berat.....	81
Lampiran 3 Mesin Sedot Pasir	82
Lampiran 4 <i>Loading Area</i>	82
Lampiran 5 Tingkat inflasi Indonesia tahun 2005-2009.....	83
Lampiran 6 Rata-rata inflasi dari tahun 2005-2009.....	83
Lampiran 7 Obligasi pemerintah Indonesia	84
Lampiran 8 Matriks <i>Milestone</i> PT XYZ.....	85



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam tesis ini akan dibahas mengenai rencana bisnis (*business plan*) tambang pasir yang memproduksi pasir bangunan di Kecamatan Rumpin, Kabupaten Bogor. Adapun tujuan yang paling mendasar dari suatu rencana usaha adalah mencari untung yang sebesar-besarnya dari usaha yang dilakukan. selanjutnya akan dipaparkan bagaimana rencana bisnis ini dapat menghasilkan keuntungan dari usahanya dalam memproduksi pasir bangunan. Dalam penulisan suatu rencana bisnis yang baik diperlukan suatu pemusatan perhatian terhadap peluang yang muncul dalam industri yang akan dimasuki (Shalman, 1997). Sebesar apa pasar yang ada, dan seperti apa perkembangannya kedepan. Pertanyaan-pertanyaan ini yang menjadi fokus suatu rencana bisnis yang baik (Shalman, 1997).

Setiap tahunnya pemerintah Indonesia mempunyai target-target pertumbuhan ekonomi. Sebagai contoh bahwa Bank Indonesia memprediksi pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2010 diharapkan berkisar antara 5,5% - 6% (www.tvone.com, Pertumbuhan Ekonomi Indonesia diperkirakan capai 6% tahun ini, 11 Maret 2010). Pertumbuhan ini tentunya merupakan refleksi dari agregat dari seluruh pertumbuhan sektor yang ada. Salah satu sektor yang dapat menjadi indikator adanya pertumbuhan perekonomian adalah sektor properti. Sektor properti ini sangat terkait dengan industri produksi pasir bangunan karena pasir bangunan merupakan salah satu bahan dasar untuk pembangunan rumah modern.

Dalam artikel Kompas Senin, 12 April 2010, penyaluran Kredit Pemilikan Rumah (KPR) melonjak pada triwulan I di tahun 2010. BTN telah menyalurkan KPR Rp. 4,56 Triliun atau tumbuh 45% dibandingkan dengan realisasi KPR di periode yang sama tahun 2009. Hal ini dipicu oleh tren penurunan suku bunga KPR. Menurut artikel tersebut juga menggambarkan mengenai pertumbuhan kebutuhan rumah saat ini yaitu sebesar 800.000 unit pertahun, akan tetapi pasokannya hanya 300.000 unit pertahun. Data ini menunjukkan betapa besarnya

kebutuhan akan tempat tinggal di Indonesia serta betapa besarnya peluang di dalam industri ini. Peluang tersebut menjadi salah satu faktor tumbuhnya kompleks-komplek hunian baru yang dibangun oleh para *real estate developer*.

Dalam rangka menangkap peluang ini, pengembang – pengembang yang berskala besar merencanakan pengembangan lahan yang luar biasa besar. Seperti halnya BSD City salah satu pengembang terbesar di daerah Serpong, Tangerang dan sekitarnya, merencanakan lima sampai sepuluh tahun ke depan akan membangun 150.000 unit rumah di kawasan Serpong. Sejauh ini kawasan tersebut bisa dikatakan maju pesat, karena sebagai salah satu kota satelit dari Jakarta, kawasan Serpong sangat menjanjikan dengan dibangunnya 3 pusat perbelanjaan yang besar (Summarecon, Teras Kota, Mall of BSD) dan kawasan perkantoran yang cukup luas.

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

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

juga ikut berkembang. Fenomena ini dapat dilihat dari munculnya beberapa pengembang baru di daerah Serpong.

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

Di wilayah Serpong dan sekitarnya terdapat lima perusahaan tambang pasir yang beroperasi untuk memasok pasir di wilayah tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di tempat pertambangan pasir yang ada, masing-masing perusahaan ini mampu memproduksi rata – rata 90.000 m³ per tahun, dengan total mencapai 450.000 m³ per tahunnya. Dengan demikian jumlah yang akan diproduksi untuk sepuluh tahun mendatang mencapai 4.500.000 m³. Dari perspektif *demand* dan *supply* ini, bisa diketahui bahwa terjadi ketimpangan antara dua hal tersebut. Selain itu kebutuhan akan pasir dari para pengembang didapatkan dari luar daerah tersebut. Jumlah kebutuhan masih jauh lebih besar daripada pasokan yang ada, sehingga berapapun jumlah pasokan pasir yang dihasilkan pasti terserap oleh pasar. Dari penjabaran ini dapat disimpulkan bahwa adanya suatu peluang yang sangat potensial untuk memasuki industri pertambangan pasir di daerah ini.

Pasir atau yang biasa di sebut “pasir bangunan” merupakan salah satu bahan dasar dari bangunan selain semen, batu bata, batu kerikil, besi baja, dan lain sebagainya. Pasir dapat di gunakan dalam segala macam bangunan kokoh seperti rumah, ruko, gedung sampai untuk asesoris - asesoris bangunan seperti patung, pilar, dan lain-lain. Pasir bangunan dapat diperoleh dari berbagai sumber, misalnya dari laut yang dikenal dengan pasir laut. Kemudian pasir bangunan juga dapat diperoleh dari hasil semburan gunung berapi, sebagai contoh pasir galunggung serta juga dialiran sungai. Pasir bangunan juga dapat diperoleh dengan menggali / menambang dari dalam tanah, seperti halnya dengan menambang batu bara, hanya saja penambangan pasir dilakukan dalam areal yang

tidak sebesar dan tidak serumit pertambangan batu bara secara operasional maupun secara administratif perizinan.

Lokasi penambangan pasir PT. XYZ berada di Kecamatan Rumpin, Kabupaten Bogor. Terdapat dua alasan dasar pemilihan lokasi ini. Yang pertama yaitu diketahuinya areal tanah tersebut mempunyai kandungan pasir dan juga lokasi dari areal tersebut dekat dengan area pengembangan kota BSD. Areal tersebut memiliki kandungan pasir yang berada di bawah tanah yang landai, maka penambangannya bersifat penggalian, sehingga cara produksi pasir dengan menggali tanah sampai lapisan pasir kemudian menyedot pasir tersebut ke atas permukaan tanah sehingga dapat di distribusikan atau dipasarkan.

Alasan yang kedua dasar pemilihan lokasi ini adalah bahwa daerah tersebut memiliki jarak tempuh yang relatif dekat dengan daerah Serpong dimana disana sedang berlangsung pembangunan perumahan maupun properti – properti seperti BSD dan pengembang – pengembang lainnya.

Dari alasan-alasan diatas, dapat dilihat peluang yang menjanjikan untuk membuka usaha pertambangan pasir di daerah tersebut.

1.2 Urgensi

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

Selain itu, urgensi dari rencana bisnis ini adalah lokasi tambang pasir yang cukup dekat dengan calon pembeli. Walaupun secara administratif pemerintahan Kecamatan Rumpin berada di Kabupaten Bogor, namun lokasi tambang pasir tersebut secara geografis berdekatan dengan area BSD. Terlebih lagi di sekitar Serpong tidak banyak tambang pasir yang beroperasi.

1.3 Isu Bisnis

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

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

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

1.4 Tujuan Penyusunan Rencana Usaha

Berikut adalah tujuan umum dan khusus dari tesis mengenai perencanaan bisnis pertambangan pasir bangunan PT XYZ.

1.4.1 Tujuan Umum

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

- Menunjukkan besarnya potensi pertambangan pasir.
- Memberikan gambaran strategi perusahaan dalam mengelola model bisnis pertambangan pasir.

- Menganalisis kelayakan investasi untuk membuka bisnis pertambangan pasir.

1.4.2 Tujuan Khusus

Tujuan khusus dari penulisan rencana bisnis “Usaha Pertambangan Pasir PT XYZ ini antara lain

- Menganalisis faktor-faktor pemasaran yang terkait dengan produk pasir bangunan.
- Menyusun strategi dan program pemasaran untuk produk pasir bangunan
- Melakukan penyusunan perencanaan dari pengelolaan dari sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menjalankan aktivitasnya.

1.5 Ruang Lingkup Masalah

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

- Industri yang dimaksud berdasarkan klasifikasi dari departemen perindustrian dan perdagangan, industri pertambangan pasir yang dimaksud di dalam tulisan ini adalah industri pertambangan hasil bumi golongan C (PP No. 25 tahun 1964, tentang penggolongan bahan – bahan galian)
- Lingkup bisnis adalah menyediakan pasir bangunan.
- Sasaran pasar adalah untuk para distributor pasir maupun konsumen akhir di daerah Serpong, Tangerang dan sekitarnya.
- Lokasi pertambangan berada di daerah Rumpin, Kabupaten Bogor.
- Lokasi pertambangan pasir berada dekat dengan tambang pasir yang sudah tidak diproduksi.
- Lingkup pembahasan adalah seputar strategi level bisnis dan fungsi pemasaran dan sumber daya manusia

1.6 Profil Perusahaan

Perusahaan ini masih dalam perencanaan, sehingga pendirian perusahaan ini akan menjadi awal dari rencana usaha penambangan pasir ini. Rencananya perusahaan ini akan didirikan dalam bentuk perseroan terbatas. Setelah didirikan perusahaan ini, maka kegiatan perusahaan yang berupa pertambangan pasir akan dilakukan di Kecamatan Rumpin, Kabupaten Bogor, Jawa Barat.

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

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

Nama Perusahaan : **PT. XYZ**

Bidang kegiatan : Melakukan aktivitas penambangan atau produksi produk pasir bangunan yang akan digunakan untuk bahan baku rumah atau bangunan – bangunan lainnya.

Bentuk perusahaan : Perseroan Terbatas (PT)

Kantor Pusat : Rumpin, Bogor

Lokasi Pertambangan : Rumpin, Bogor

Struktur permodalan : 100% modal dari para pemegang saham dan pelaku usaha sebanyak 3 orang.

Pemegang Saham : Michael Jeffrey
Juan Sumando Nababan
Yudha Aldila

Visi perusahaan

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

Misi Perusahaan

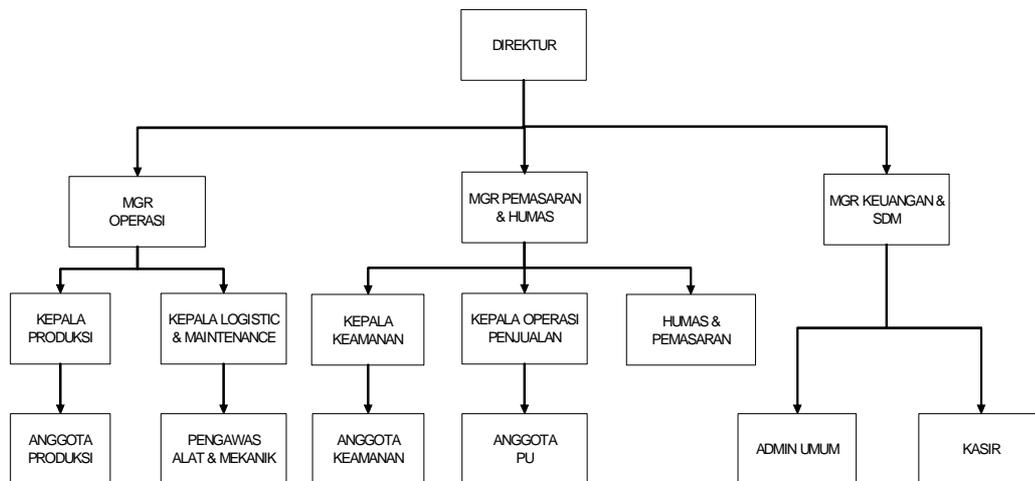
- Menyediakan pasir yang sesuai dengan kebutuhan pasar dalam skala regional untuk wilayah kabupaten Tangerang
- Memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk berusaha dan mengembangkan diri sesuai dengan nilai – nilai yang ada di perusahaan
- Pengelolaan pertambangan pasir secara efektif dan efisien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

Long-term objectives

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

- Rata – rata produksi per tahun sebesar 120.000 m³
- Memiliki lahan baru dengan minimal kandungan pasir di dalamnya 500.000 m³ dan luas sebesar 4 Ha di daerah yang dapat terjangkau oleh konsumen daerah Tangerang, Serpong dan sekitarnya
- Mencapai ROE rata-rata %

Struktur Organisasi

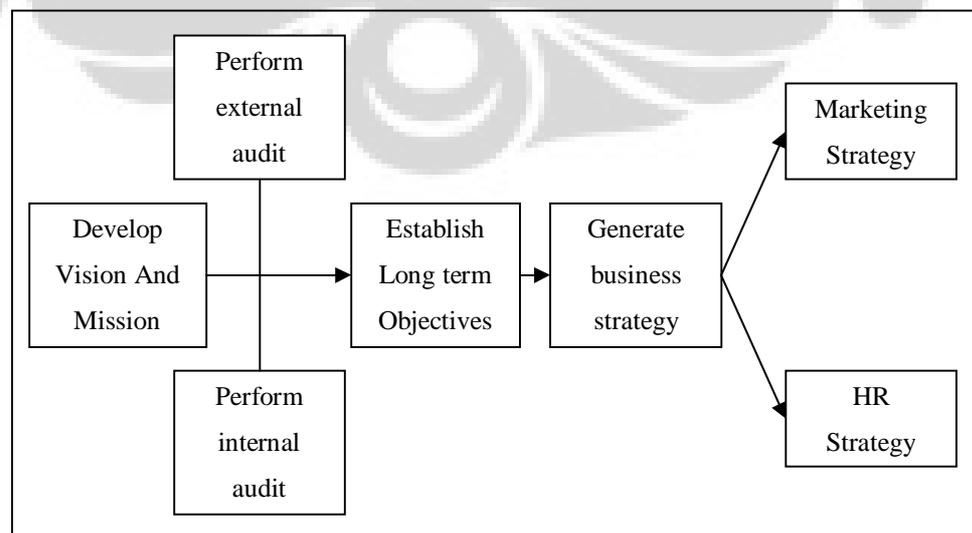


Struktur Organisasi Perusahaan

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

1.7 Metodologi Penelitian

Metode penelitian yang dilakukan dalam rencana usaha ini dibuat berdasarkan modifikasi model yang dibuat oleh Fred R. David yang dapat digambarkan di bawah ini. Modifikasi yang dilakukan disebabkan karena rencana bisnis ini dimulai dengan membangun suatu perusahaan yang baru, sehingga banyak hal yang tidak dapat dibahas apabila menggunakan model yang lengkap. Modifikasi juga dilakukan untuk menyesuaikan dengan pembahasan yang terfokus kepada strategi fungsional pemasaran dan sumber daya manusia. Berikut digambarkan mengenai metode dari penyusunan rencana bisnis ini.



Gambar 1.1 **Proses Pembentukan Strategi**

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

Dari diagram di atas dapat dilihat bahwa langkah awal penulisan rencana bisnis adalah membentuk visi dan misi perusahaan. Setelah itu dilakukan penelitian mengenai kondisi internal maupun eksternal untuk menentukan tujuan jangka panjang apa yang tepat untuk menggambarkan visi dan misi yang ada dengan kondisi lingkungan secara eksternal maupun internal yang ada. Langkah selanjutnya adalah mencari dan menentukan strategi apa yang paling tepat untuk mencapai tujuan jangka panjang tersebut secara bisnis maupun secara fungsional di fungsi pemasaran dan sumber daya manusia.

1.8 Proses Penelitian

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

- *Library Research*

Yaitu dengan mengumpulkan dan menyusun rangkaian konsep yang logis serta sistematis yang akan memberikan panduan internal dan eksternal perusahaan, dengan mencari dan membaca secara seksama buku cetak (text book) yang relevan, beberapa artikel dan jurnal, maupun berita yang berkaitan dengan industri perusahaan tersebut.

Pencarian teori, fakta, informasi dari buku teks, jurnal, tesis, berita, situs internet yang berkaitan dengan:

- *Business plan*
- *Business strategy*
- *Marketing management*
- *Human resources management*
- Data kebutuhan perumahan di daerah Serpong, Tangerang

- Wawancara dan Diskusi

Yakni dengan melakukan wawancara dan diskusi dengan beberapa wakil dari pengembang-pengembang di daerah Serpong, pengusaha tambang pasir yang sudah ada beserta pekerjanya, serta instansi terkait, seperti

dinas lingkungan hidup, pertambangan, dan polisi pamong praja. Wawancara dengan beberapa pihak untuk memperoleh data/informasi ataupun memperdalam pengetahuan, yaitu:

1. Perwakilan Real Estate Indonesia (REI), untuk memperoleh data/informasi mengenai kebutuhan rumah dan pasir
 2. Perwakilan dari BSD City untuk memperoleh data/informasi mengenai rencana pembangunan ke depan di daerah Serpong, serta kebutuhan akan pasir untuk pembangunan tersebut.
 3. Pelaku bisnis dan pekerja pertambangan pasir di daerah Rumpin dan sekitarnya, untuk memperoleh gambaran umum dan khusus mengenai usaha pertambangan pasir
- Analisis
Analisis akan dilakukan dengan menggunakan temuan yang diperoleh dari hasil wawancara dan diskusi, beserta penggunaan bahan literatur yang ditemukan pada *library research*. Analisis ini akan memberikan rekomendasi yang tepat dalam rangka pembentukan usaha sampai sedetil mungkin.

1.9 Sistematika Penulisan

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

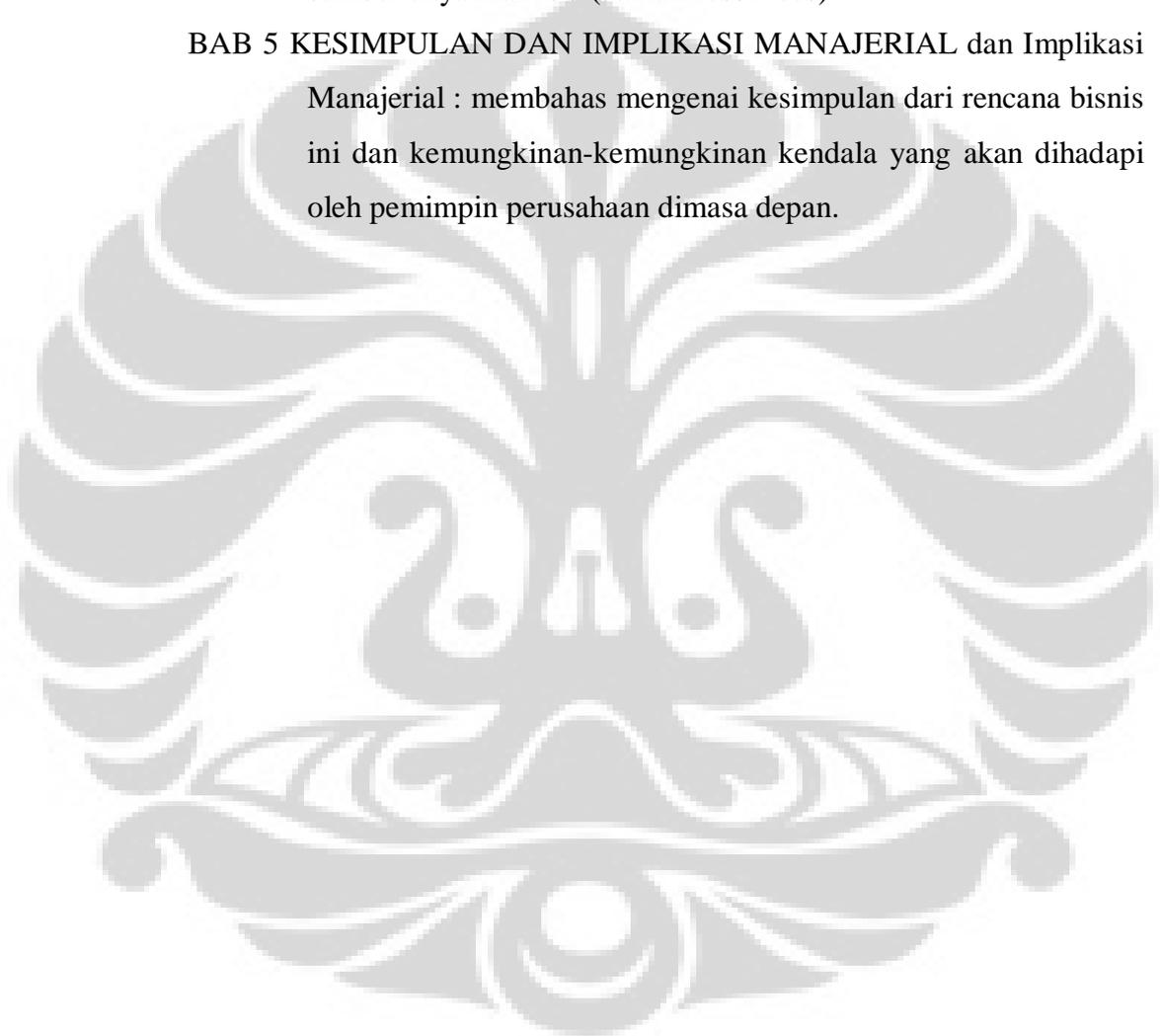
BAB 2 Analisis Pasar : membahas dan menganalisis faktor-faktor eksternal meliputi lingkungan makro, struktur industri tambang pasir, pesaing, dimana faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi peluang dan ancaman bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan. Dibahas juga mengenai analisis lingkungan internal perusahaan mengenai kekuatan dan kelemahan dari perusahaan yang akan dibangun.

BAB 3 STRATEGI BISNIS Bisnis : membahas mengenai tujuan dan sasaran perusahaan secara umum dan strategi-strategi di level

bisnis yang diperlukan dan diintegrasikan kedalam strateegi fungsi-fungsi yang terdapat dalam perusahaan.

BAB 4 RENCANA FUNGSIONAL Fungsional : membahas mengenai tujuan dan sasaran pelaksanaan rencana bisnis ini berkaitan dengan fungsi-fungsi yang terkait dalam perusahaan dengan memfokuskan kepada dari fungsi pemasaran (*marketing*), dan sumber daya manusia (*human resources*)

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



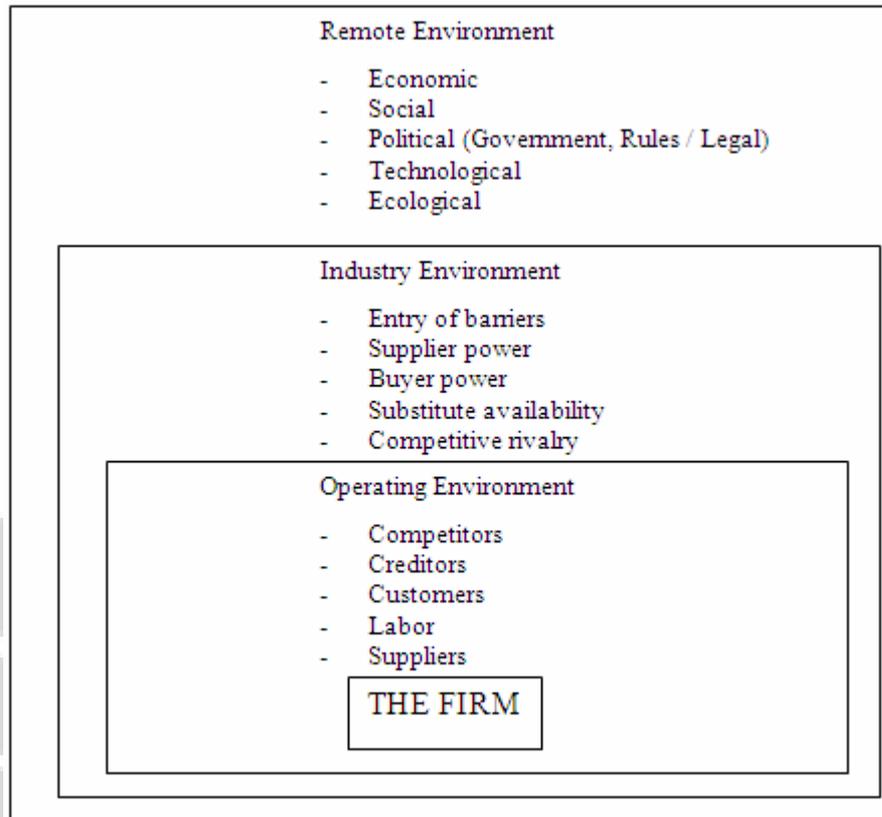
BAB 2

ANALISIS PASAR

Dalam menganalisis suatu kondisi lingkungan dari bisnis yang akan dimasuki maka diperlukan analisis terhadap dua hal, yaitu analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal. Dengan menganalisis lingkungan eksternal seperti ekonomi, sosial, politik, hukum, dll dapat memberikan suatu kesimpulan mengenai peluang dan ancaman yang akan dihadapi dalam memasuki suatu industri (David, 2003). Langkah awal yang harus dilakukan adalah membuat suatu studi dan analisis pendahuluan mengenai situasi, kondisi dan dinamika lingkungan usaha mikro maupun makro yang akan dihadapi. Dengan menganalisis lingkungan dan pasar yang ada maka didapatkan suatu kesimpulan mengenai tingkat ketertarikan dari pasar dan ketertarikan dari industri yang akan dimasuki.

Selain mendapatkan suatu ketertarikan dan suatu peluang dalam industri yang akan dimasuki, analisis pasar dan industri tersebut dapat memberikan informasi mengenai kapabilitas dan ketersediaan sumber daya yang dapat digunakan (Mullins, 2008). Dengan demikian analisis ini memberikan suatu pemahaman mengenai lingkungan yang akan dihadapi sebagai dasar dalam pembuatan strategi-strategi yang dibutuhkan perusahaan untuk dapat menghadapi situasi tersebut dan berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan yang ingin dicapai.

Dalam menganalisis lingkungan makro suatu industri, Pearce dan Robinson (2009) menyatakan bahwa dalam memformulasikan strategi untuk memaksimalkan peluang usaha, diperlukan suatu pemahaman mengenai pasar tempat perusahaan akan bergerak. Dengan tiga tahapan analisis lingkungan, yang tergambar dalam bagan yang diambil dari bukunya, *Strategic Management* didapatkan pemahaman pasar tersebut.



Gambar 2.1
Komponen Lingkungan Pasar

Sumber: Pearce & Robinson (2009)

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

2.1 *Remote Environment*

Remote environment menyangkut hal-hal sebagai berikut:

o **Ekonomi**

Analisis ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah dari kondisi ekonomi yang terjadi secara nasional tempat industri itu berada. Hasil dari analisis akan menunjukkan bagaimana tingkat kondusifitas yang dibangun dari faktor–faktor ekonomi secara umum. Ada beberapa faktor–faktor atau kondisi ekonomi yang perlu dianalisis untuk mendapatkan pemahaman secara umum dari pasar. Analisis yang akan dilakukan hanya mengenai kondisi-kondisi yang berkaitan dengan industri ini.

Faktor bunga pinjaman merupakan salah satu faktor penting dalam ekonomi suatu negara. Bunga pinjaman akan mempengaruhi kondisi usaha atau bisnis di negara tersebut. Di Indonesia, tingkat bunga pinjaman dipengaruhi terutama dari *rate* Bank Indonesia (BI). Saat ini *rate* BI cenderung stabil, yaitu sekitar 6.5% (www.bi.go.id). Dengan stabilnya *rate* BI ini, maka bunga pinjaman juga diharapkan akan cenderung stabil. Hal ini tentunya merupakan berita baik bagi para investor dan pelaku usaha karena akan meningkatkan gairah dalam menjalankan bisnis atau usahanya. Para perusahaan akan dengan mudah dan lebih yakin dalam merencanakan usahanya ke depan. Para investor pun juga akan lebih tenang dalam melakukan investasinya termasuk dalam suatu bidang usaha.

Selain bunga pinjaman modal, bunga KPR juga cukup berpengaruh dalam industri pertambangan pasir. Tinggi rendahnya bunga KPR akan sangat berpengaruh terhadap industri pengembangan perumahan yang merupakan salah satu konsumen utama dari industri pertambangan pasir. Saat ini, sudah banyak bank yang menyediakan jenis kredit ini dengan berbagai paket variasi dan tingkat suku bunga pinjaman yang beragam yang bisa dipilih konsumen sesuai kebutuhannya.

Kondisi inflasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi kondisi ekonomi negara serta industri-industri yang ada di dalamnya. Sekarang ini target inflasi di Indonesia berdasarkan Bank Indonesia adalah 5% \pm 1% (www.bi.go.id). Asumsi makro yang digunakan oleh Departemen Keuangan untuk tingkat inflasi adalah 5.3%. Inflasi akan mempengaruhi daya beli masyarakat. Dalam hal ini daya beli yang dimaksud adalah membeli rumah. Seorang calon pembeli rumah akan sangat memperhitungkan segala kemungkinan atau informasi-informasi yang menyangkut produk tersebut, salah satunya adalah daya belinya.

Produk Domestik Bruto (PDB) yang merupakan ukuran kinerja suatu negara secara keseluruhan juga sangat berpengaruh dalam industri-industri di suatu negara. Semua bisnis yang berjalan di dalam suatu negara, baik perusahaan domestik maupun multinasional dihitung total untuk dijadikan sebagai indikator kinerja yang berjalan dalam setahun.

PDB yang semakin besar bisa diartikan gairah usaha dalam negara tersebut meningkat yang menunjukkan bahwa performansinya juga meningkat. Asumsi dari Departemen Keuangan menyatakan bahwa pada tahun 2010, PDB yang akan tercapai sekitar 6253.8 triliun rupiah, naik 11.4 persen dari tahun sebelumnya yang mencapai sekitar 5613.4 triliun rupiah (www.bps.go.id).

Harga minyak juga akan berpengaruh pada sektor industri dalam menjalankan usahanya. Tingginya harga minyak akan mengakibatkan biaya produksi juga meningkat karena perusahaan (dalam hal ini perusahaan penambangan pasir) memerlukan minyak atau bahan bakar untuk mengoperasikan mesin-mesin yang dibutuhkan dalam aktivitas produksi. Di dalam industri pertambangan pasir, harga minyak sangat krusial dalam menjalankan aktivitas operasional perusahaan. Semua alat-alat yang digunakan untuk menambang dan memproduksi pasir menggunakan bahan bakar minyak yang tidak sedikit. Naik turunnya harga minyak sangat mempengaruhi ongkos produksi yang dikeluarkan untuk menambang pasir tersebut, sehingga dibutuhkan suatu strategi tertentu dalam mengelola ongkos produksi dan harga jual yang stabil sementara harga bahan bakar tidak stabil.

- **Sosial**

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

Perusahaan yang baru berdiri di suatu lingkungan asing di wilayah Indonesia biasanya dituntut oleh masyarakat sekitar untuk memberikan imbalan tertentu. Hal ini biasanya berupa pemilihan tenaga kerja lokal

untuk bekerja di perusahaan tersebut dan adanya kontribusi perusahaan untuk membangun wilayah sekitar, seperti sumbangan fasilitas umum dan agama.

○ **Politik**

Hal ini berkaitan dengan kondisi politik, hukum, dan peraturan yang mempengaruhi suatu industri. Kondisi politik yang stabil tentunya akan membuat suasana investasi dan usaha menjadi baik. Demikian juga dengan kepastian hukum yang tentunya juga akan membuat para investor dan pelaku usaha tenang dalam menjalankan aktivitasnya.

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

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

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

Dalam industri pertambangan pasir masalah politik dan kebijakan sangat berpengaruh, khususnya dalam hal perizinan usaha pertambangan. Peraturan yang berkaitan dengan tambang pasir ini adalah Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Bogor Nomor 2 tahun 2002 tentang Pengelolaan Usaha Pertambangan Umum. Perda ini menyebutkan bahwa galian pasir termasuk galian golongan C (sesuai dengan Peraturan

Pemerintah Nomor 25 tahun 1964, tentang Penggolongan Bahan-Bahan Galian). Di dalam Perda ini juga disebutkan segala aturan yang harus dipenuhi agar dapat diberikan izin, yaitu Surat Izin Penambangan Daerah (SIPD).

Berdasarkan hal tersebut di atas, dapat dilihat bahwa peraturan mengenai perizinan tambang pasir tidak cepat berubah. Keberadaan peraturan tersebut sudah berlangsung selama 8 tahun. Dalam pasal 21 Perda tersebut, dijelaskan bahwa SIPD dapat diberikan untuk jangka waktu selama 20 tahun dan dapat diperpanjang untuk 10 tahun berikutnya apabila bentuk badan usahanya adalah perseroan terbatas. Dengan demikian, apabila izin tersebut telah diperoleh, maka perusahaan dapat melakukan kegiatan pertambangan dalam kurun waktu 20 tahun.

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

- **Teknologi**

Pada umumnya, perusahaan harus sadar akan penggunaan teknologi yang sudah usang. Untuk itu diperlukan adanya kreativitas dalam menciptakan inovasi agar tetap dapat mempertahankan ataupun menambah pelanggan. Hal ini akan tampak sangat jelas pada perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sarat akan teknologi.

Sementara pada usaha pertambangan pasir ini, tidak terlalu diperlukan adanya *awareness* yang ketat mengenai teknologi menambang pasir karena memang teknologi pada bidang ini tidak sering berubah. Teknologi yang digunakan hanya berkutat pada alat-alat berat atau mesin-mesin penambang yang menjadi mesin utama dalam proses produksi. Teknologi mesin-mesin ini tidak banyak berubah sehingga tidak diperlukan suatu inovasi dan kreativitas dalam memperbarui teknologi yang sudah ada. Selain itu, teknologi yang bersifat mendukung (*supporting*) seperti misalnya *Information Technology* (IT) tidak terlalu diperlukan karena sistem *supporting* masih termasuk dalam kategori

sederhana, sehingga dengan teknologi yang secukupnya pun masih bisa menyokong usaha ini.

- **Ekologi**

Ekologi didefinisikan sebagai hubungan antara manusia dengan makhluk hidup lainnya, serta elemen–elemen bumi lainnya, seperti udara, air, dan tanah. Termasuk juga dalam poin ini adalah mengenai isu polusi yang timbul akibat adanya suatu usaha.

Pada pertambangan pasir ini, proses yang dilakukan adalah mengambil pasir dari tanah pada kedalaman tertentu. Proses ini memberikan hasil berupa pasir disertai dengan timbulnya dampak–dampak terhadap lingkungan yang tidak bisa dihindari. Polusi yang timbul adalah polusi udara dan suara, yaitu asap yang keluar dari mesin penyedot pasir dan alat–alat berat lainnya. Selain itu dampak perubahan lingkungan akan nyata terlihat dengan adanya suatu galian atau lubang besar akibat aktivitas penambangan pasir.

Untuk hal ini pemerintah mempunyai regulasi Analisis Dampak Lingkungan (AMDAL) yang mengatur tentang kelayakan suatu aktivitas perusahaan dilihat dari sisi dampak lingkungan yang akan terjadi. Regulasi AMDAL ini diintegrasikan ke dalam peraturan perundang–undangan mengenai pendirian pertambangan. Dengan kata lain, untuk mendapatkan izin usaha pertambangan pasir ini, suatu perusahaan harus mempunyai persyaratan–persyaratan yang ditentukan dalam regulasi AMDAL.

Usaha pertambangan pasir ini juga terkendala dengan adanya hujan karena mempengaruhi pembelian oleh pelanggan. Hujan yang terlalu sering pada jangka waktu pendek membuat pelanggan cenderung tidak melakukan pembelian karena pembangunan rumah juga akan terhenti akibat adanya hujan. Indonesia merupakan negara tropis yang hanya memiliki dua musim, yaitu musim kemarau dan musim hujan. Ancaman muncul pada saat musim hujan tiba, yang otomatis penjualan akan mengalami penurunan. Disini perusahaan dituntut untuk dapat menanggulangi hal ini.

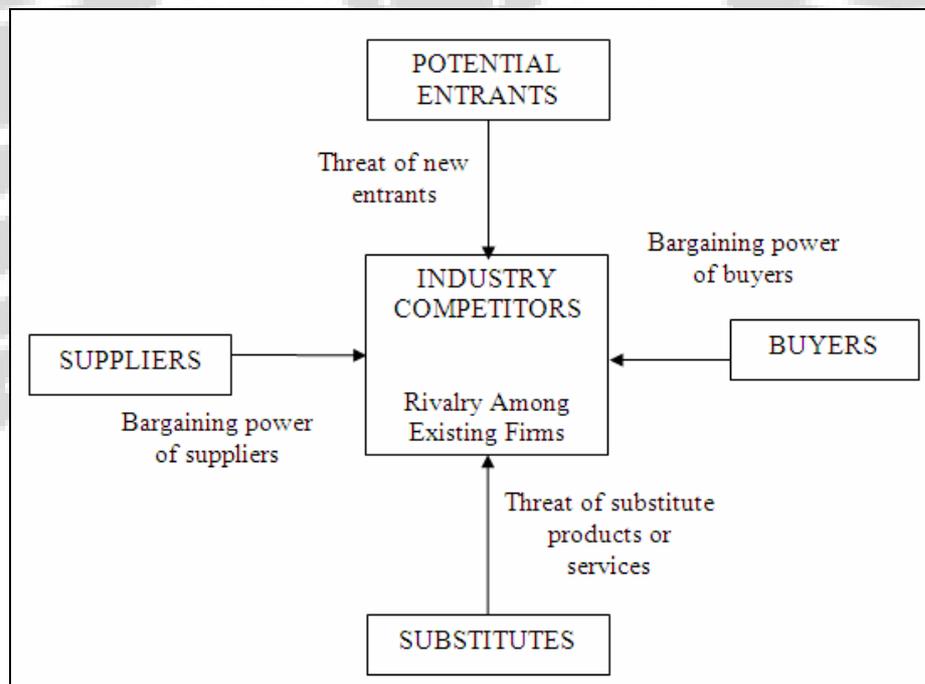
2.2 Industry Environment

Menurut Huff (2009), industri merupakan suatu *competitive settings* yang didalamnya terdapat perusahaan-perusahaan yang memberikan produk-produk dan layanan-layanan yang sama atau serupa (mirip).

Porter (1980) menyatakan bahwa suatu industri adalah kelompok perusahaan-perusahaan yang memproduksi barang-barang yang saling menggantikan satu sama lainnya (*close substitutes for each other*), bukan sebagai suatu tempat bagi perusahaan untuk melakukan kompetisi.

Porter (1980) mengidentifikasi bahwa terdapat lima kekuatan (*five forces*) yang membentuk struktur kompetisi dalam suatu industri, yaitu :

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



Gambar 2.2
Five Forces Porter

Sumber:Porter (1980)

Model ini memberikan gambaran mengenai kondisi kompetisi yang terjadi di dalam industri yang akan dimasuki. Pemahaman mengenai kondisi-kondisi ini akan memudahkan perusahaan dalam pemilihan sikap atau strategi untuk memasuki suatu industri dan menjalankan usahanya.

- ***Threats of entry***

Threat of entry adalah ancaman yang mungkin diberikan terhadap suatu industri karena adanya perusahaan yang baru muncul atau masuk ke dalam industri tersebut. Masuknya suatu perusahaan baru kedalam suatu industri tertentu bisa disebabkan oleh adanya peluang yang dilihat oleh perusahaan baru tersebut. Perusahaan-perusahaan lama yang telah sukses berkecimpung dalam industri tersebut memberikan inspirasi bagi perusahaan baru untuk ikut masuk.

Perusahaan baru memasuki suatu industri dengan harapan dapat menggapai serta merebut pangsa pasar dan berpeluang memiliki kemampuan sumber daya yang lebih baik daripada perusahaan-perusahaan lama yang sudah berada dalam industri tersebut. Pengaruh yang timbul akibat adanya perusahaan baru dalam industri adalah harga barang-barang yang ada di pasar menjadi turun karena jumlah pasokan di pasar bertambah, yang selanjutnya menyebabkan tertekannya keuntungan yang akan diperoleh di masa depan.

Analisis mengenai ancaman pendatang baru mencakup pula mengenai halangan-halangan yang menyebabkan sulitnya masuk ke dalam suatu industri (*barriers to entry*) dan reaksi-reaksi yang mungkin muncul dari perusahaan lama akibat adanya kompetitor baru yang muncul dalam industri tersebut. Setiap industri mempunyai *entry barriers* yang berbeda antara satu dengan lainnya, tergantung situasi dan dapat berubah-ubah seiring dengan berjalannya waktu. Untuk mengatasi masalah tersebut, suatu perusahaan dipaksa untuk menguras tenaga yang banyak dan waktu yang tidak sebentar. Ancaman yang mungkin muncul dari pemain baru (*threat of new entrants*) bersumber dari faktor-faktor berikut:

Pada industri tambang pasir, ancaman masuknya pemain baru terhadap persaingan dalam industri tambang pasir tidak terlalu besar. Calon pendatang

baru yang pernah memiliki pengalaman di bidang pasir akan lebih mudah memasuki industri tambang pasir. Namun sebaliknya bagi orang awam yang tidak mengerti dunia pasir, memasuki industri pasir akan menjadi hal yang sulit. Biaya yang cukup besar dibutuhkan untuk membuka tambang pasir, mulai dari biaya penguasaan lahan, eksplorasi, perizinan, dan lain sebagainya.

Proses produksi tambang pasir relatif mudah untuk diimitasi oleh para kompetitor yang ada. Tidak ada perbedaan proses yang signifikan antara satu pengusaha dengan pengusaha lainnya. Semua pengusaha menggunakan model yang hampir sama, yaitu dengan menggunakan alat berat dan mesin sedot pasir. Dari segi konsumen pun, industri tambang pasir memberikan daya tarik yang besar karena konsumen terus bertambah seiring dengan lajunya pembangunan.

Masuknya perusahaan sebagai pemain baru dalam industri pasir di wilayah tersebut akan menjadi ancaman bagi perusahaan-perusahaan tambang pasir yang sudah berjalan. Namun demikian, mengingat pasar yang begitu besar, keberadaan perusahaan baru tidak akan mengganggu pendapatan perusahaan-perusahaan yang ada dan bukan merupakan ancaman bagi mereka.

- ***Threat of rivalry***

Threat of rivalry muncul akibat keberadaan perusahaan-perusahaan dalam industri tersebut. Ancaman dari kompetitor terjadi karena adanya kompetisi pada pasar yang menyebabkan friksi di antara para pengusaha. Pengambilan keputusan suatu perusahaan akan memberikan pengaruh bagi perusahaan kompetitor. Kompetitor akan bereaksi dengan mengambil suatu keputusan atau memilih strategi dalam rangka mengantisipasi atau merespon keputusan perusahaan lain tersebut.

Apabila dalam suatu industri tidak banyak terdapat kompetisi, maka beberapa perusahaan tersebut dapat meningkatkan harga jual dengan alasan bahwa jumlah barang yang beredar di pasar lebih sedikit daripada jumlah permintaannya. Dengan demikian, kemungkinan untuk memperoleh keuntungan jauh lebih besar. Hal yang sebaliknya juga berlaku. Ketika suatu industri memiliki banyak pelaku usaha, maka harga barang yang ditawarkan

akan lebih murah, yang mengakibatkan tertekannya keuntungan yang mungkin diperoleh.

Memproduksi pasir memerlukan biaya tetap (*fixed cost*) yang tergolong cukup tinggi. Hal ini disebabkan oleh nilai tambah dari pertambangan pasir hanya pada penambangan saja, yaitu memindahkan pasir dari dalam tanah ke tempat penyimpanan agar dapat diperoleh konsumen. Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk nilai tambah cukup besar (akan dijelaskan lebih detil di bab 4), sehingga perusahaan memiliki kebutuhan yang cukup besar pula agar mendapatkan pemasukan untuk mengganti pengeluaran tersebut. Namun hal ini tidak terlalu signifikan karena kebutuhan akan pasir sangat besar sehingga pasir yang diproduksi akan terjual dengan cepat.

Banyaknya permintaan terhadap pasir bangunan ini terbukti dengan banyaknya antrian pembeli setiap hari sehingga setiap kubik produksi pasir yang dihasilkan oleh penambang pasir pasti terjual habis. Hal ini menyebabkan perusahaan-perusahaan yang ada tidak perlu mengeluarkan usaha untuk menguasai pasar milik perusahaan lainnya. Semua produksi pasir pasti terjual habis. Sebagian besar perusahaan hanya melakukan optimalisasi sumber daya internal dalam memproduksi pasir untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Produk pasir merupakan suatu produk yang umum atau bisa dikatakan komoditas sehingga pembeli memutuskan pembelian berdasarkan harga dan pelayanan. Hal ini menyebabkan adanya tekanan untuk melakukan kompetisi harga dan pelayanan yang baik. Pada kondisi yang terjadi di lapangan, harga tidak terlalu mendapatkan tekanan. Para perusahaan tambang pasir dapat menentukan harga jual dengan bebas. Bahkan ada suatu asosiasi perusahaan tambang pasir yang akan menentukan harga pasir. Hal ini disebabkan karena kebutuhan pasir yang besar. Persaingan hanya terjadi pada bentuk pelayanan. Bagaimana layanan yang diberikan kepada konsumen dalam proses pembelian akan cukup menentukan apakah konsumen tersebut akan terus membeli di tempat tersebut atau tidak.

Perbedaan harga jual yang terjadi antara pengusaha satu dengan pengusaha lain disebabkan oleh lokasi atau jarak tempuh yang harus dilakukan

oleh pembeli untuk menuju tambang pasir tersebut. Pengusaha pasir memperhitungkan lokasi tambang mereka dengan jarak tempuh yang harus dilakukan oleh para pembeli. Pengusaha yang memiliki lokasi tambang yang jauh dari jalan utama akan memberikan harga jual yang lebih murah daripada tambang pasir yang jaraknya dekat dengan jalan utama. Perbedaan harga yang diberikan oleh pengusaha pasir di wilayah tersebut tidak besar. Perbedaan harga jual tidak lebih dari lima ribu rupiah per meter kubik.

Adanya jumlah pembeli yang cukup banyak menyebabkan tidak terjadinya persaingan yang signifikan. Banyaknya antrian mobil yang membeli pasir di tiap lokasi tambang menyebabkan harga jual pasir hampir sama. Di sekitar lokasi, berdasarkan wawancara dengan paguyuban pemilik truk TOSO (Toyota dan Fuso), terdapat sekitar enam ratus armada TOSO, tidak termasuk armada Colt Diesel dan mobil tronton. Diperkirakan lebih dari seribu armada yang setiap harinya melakukan pembelian pasir di sekitar wilayah tersebut. Dengan demikian para pengusaha pasir tidak perlu takut barangnya tidak laku karena harga jual antara pengusaha satu dengan pengusaha lainnya relatif sama, yang artinya tidak ada persaingan.

- ***Threat of Suppliers***

Dalam kegiatan usaha, faktor yang mendukung terciptanya suatu barang adalah pasokan dari pemasok yang tepat sesuai keinginan. *Threat of suppliers* terjadi apabila suatu perusahaan sangat tergantung pada pemasok (*input*). Para pemasok memiliki kekuatan untuk mempengaruhi keuntungan suatu perusahaan dengan cara memberikan harga yang lebih mahal. Pemasok lebih memilih untuk menjual barangnya kepada perusahaan yang menghargai barang-barangnya lebih tinggi dibanding perusahaan lain.

Dalam industri tambang pasir ini, yang dapat dikatakan sebagai para pemasok adalah penyedia barang-barang utama dan pendukung lancarnya operasional perusahaan. Ancaman yang mungkin dihadapi antara lain bisa bersumber dari pemasok berikut:

- Pemasok alat-alat berat. Alat berat seperti *excavator* dan *bull dozer* adalah dua jenis alat berat yang umum dan wajib digunakan dalam tambang pasir.

Alat berat ini dapat disewa atau dibeli, tetapi pada umumnya pengusaha tambang pasir lebih memilih untuk menyewa alat berat karena biaya perawatan yang relatif tinggi. Dalam hal ini perusahaan akan menyewa daripada membeli alat berat untuk meminimalisasi belanja modal awal.

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

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

- Pemasok bahan bakar minyak (solar). Bahan bakar penggerak alat-alat berat dan mesin sedot pasir adalah solar. Dalam hal ini, penggunaan bahan bakar yang diperbolehkan oleh pemerintah adalah bahan bakar solar industri. Terdapat beberapa pemasok solar industri, antara lain Elnusa, Patra, Shell, Petronas, dan lain sebagainya. Berdasarkan hasil penelitian, pemasok solar industri di daerah tersebut sangat bertele-tele dan tidak kooperatif dengan pengusaha yang baru. Pemasok menentukan jumlah minimum yang harus dibeli yang terkadang bahan bakar tersebut belum dibutuhkan semuanya. Selain itu, pembelian dalam jumlah yang sedikit membutuhkan waktu yang lebih lama untuk dikirim kepada pengusaha tersebut.

Hal lain yang membuat ancaman adalah harga solar industri yang tergantung pada harga bahan minyak mentah dunia. Apabila harga minyak mentah dunia naik, maka harga solar industri naik. Hal ini menyebabkan harga solar industri berfluktuasi mengikuti harga minyak mentah dunia sehingga besarnya pendapatan juga akan berfluktuasi.

- Pemasok suku-cadang mesin sedot pasir. Dalam hal ini yang dimaksud mesin sedot pasir adalah bagian yang diistilahkan dengan keong. Produsen keong pasir ini hanya ada satu di daerah Tangerang. Suku-cadang ini tidak mudah didapat. Ketika perusahaan pasir ingin membeli keong baru, perusahaan tersebut harus memberikan keong bekas sebagai bahan baku untuk dibuat kembali di pabriknya tersebut. Apabila tidak memberikan keong yang lama, maka harga jual keong tersebut sangat mahal, lebih dari harga tersebut diatas. Keong yang sudah aus menyebabkan daya kerja mesin sedot menjadi melemah yang menyebabkan pasir yang tersedot juga berkurang.
- Pemasok lain yang menjadi pendukung, seperti pemasok oli/minyak pelumas, pemasok besi behel, plat baja. Pemasok- pemasok ini tidak memberikan ancaman bagi pengusaha pasir karena barang-barang tersebut mudah didapatkan di pemasok lain. Minyak pelumas dibutuhkan untuk melumasi mesin sedot pasir. Plat baja dan besi behel dibutuhkan untuk membuat saringan pasir.

- ***Threat of Substitutes***

Threat of Substitutes adalah ancaman yang muncul akibat adanya produk atau jasa sejenis yang diberikan oleh para kompetitor. Perusahaan diharapkan dapat mendeteksi barang-barang yang terdapat di pasar yang dapat memberikan fungsi yang sama terhadap kebutuhan konsumen. Barang-barang *substitroyalty* yang perlu diperhatikan secara khusus adalah barang-barang yang memiliki hubungan antara harga dan performanya. Barang dengan harga sama tetapi memiliki performa yang lebih baik atau performa yang sama tetapi memiliki harga yang lebih murah akan menjadi ancaman.

Pada umumnya apabila harga suatu barang meningkat, maka kebututahn terhadap barang *substitroyalty*nya juga akan meningkat (Baye, 2009). Contoh yang sering digunakan adalah persaingan antara Pepsi dan Coca-Cola. Apabila Pepsi menaikkan harga jualnya, maka pasar akan lebih banyak membeli Coca-Cola karena harganya yang relatif lebih murah daripada Pepsi. Demikian pula sebaliknya.

Adapun alasan perusahaan masuk ke industri tambang pasir ini disebabkan bahwa barang yang diproduksi merupakan barang dari alam yang sampai saat ini belum ada penggantinya. Pasir adalah barang yang dibutuhkan untuk membuat bangunan dan sampai saat ini belum ada barang yang digunakan sebagai pengganti pasir dalam membangun suatu bangunan. Hal ini menjadikan tidak adanya ancaman barang pengganti.

- ***Threat of buyers***

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

Kekuatan para konsumen yang menekan perusahaan terjadi ketika konsumen ingin membeli barang yang diproduksi oleh perusahaan dalam jumlah yang besar. Dengan jumlah barang yang besar, konsumen tentu mempunyai daya tawar yang baik dengan menawarkan harga jual lebih murah daripada yang biasanya. Harga yang ditawarkan tersebut memberikan ancaman kepada perusahaan karena apabila tidak dipenuhi, mereka akan pindah ke produsen lain yang merupakan kompetitor perusahaan.

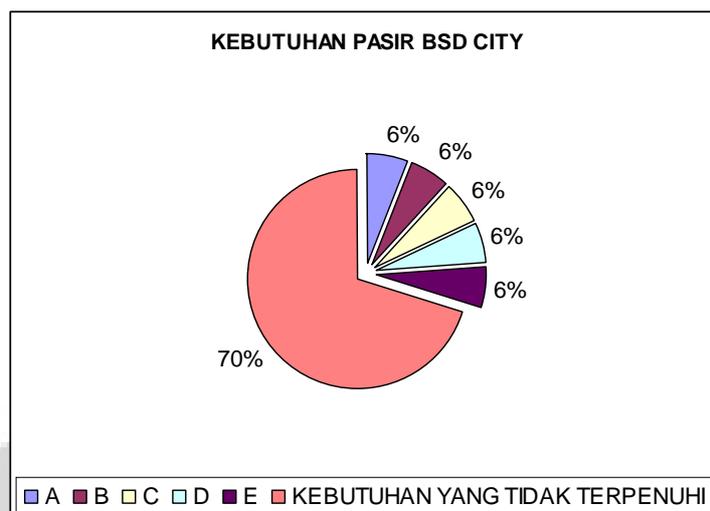
Dalam industri tambang pasir ini, pembeli tidak memiliki daya tawar terhadap harga yang ditawarkan oleh perusahaan karena pasir merupakan barang yang tidak memiliki pengganti. Yang dapat menjadi kekuatan posisi tawar mereka adalah mereka dapat pindah ke perusahaan lain dengan harga yang variatif. *Trade off* dari harga mahal dan murah adalah jarak antara lokasi tambang pasir dengan jalan utama.

Selain itu, jumlah pembeli sangat banyak, yaitu terdapat kurang lebih 600 armada yang rutin membeli pasir yang memasok ke wilayah sekitar. Dengan jumlah armada yang cukup banyak dan hanya sedikit galian pasir, maka kekuatan pembeli sangat lemah. Dengan demikian pembeli tidak menjadi ancaman.

Salah satu hal yang menyebabkan menariknya bisnis ini adalah mengenai jumlah permintaan pasir yang masih belum terpenuhi oleh jumlah pasokannya. Berdasarkan informasi yang diperoleh, BSD City sebagai salah satu pengembang perumahan terbesar yang berlokasi di daerah Serpong, Tangerang, berencana untuk membangun 150.000 rumah dalam kurun waktu 5-10 tahun mendatang. Dengan rencana BSD City untuk membangun rumah sebanyak itu, dapat dihitung seberapa besar pasir bangunan yang dibutuhkan untuk mewujudkan rencananya tersebut.

Rumah yang akan dibangun oleh PT BSD City diasumsikan memiliki luas rata-rata sekitar 150 m^2 . Berdasarkan pendapat dan perhitungan dari para ahli pembangunan rumah, didapatkan informasi bahwa pasir yang dibutuhkan untuk membangun setiap satu rumah tersebut adalah sekitar 100 m^3 . Untuk membangun 150.000 rumah diperlukan pasir sebanyak $150.000 \times 100 \text{ m}^3 = 15.000.000 \text{ m}^3$. Kebutuhan ini digunakan selama kurun waktu 5 sampai 10 tahun mendatang.

Ada lima perusahaan kompetitor penambang pasir yang beroperasi di sekitar wilayah BSD City. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di tempat pertambangan pasir, masing-masing perusahaan ini mampu memproduksi rata-rata 120.000 m^3 per tahun. Dengan demikian, jumlah total pasokan yang mampu dihasilkan oleh lima perusahaan ini dalam lima tahun adalah $5 \times 5 \text{ thn} \times 120.000 \text{ m}^3/\text{thn} = 3.000.000 \text{ m}^3$. Untuk sepuluh tahun, pasokan yang dihasilkan adalah sekitar $6.000.000 \text{ m}^3$. Dari perhitungan permintaan dan pasokan ini, bisa diketahui bahwa terjadi ketimpangan antara dua hal tersebut. Permintaan masih jauh lebih besar daripada pasokan sehingga berapapun pasokan pasir yang dihasilkan pasti terserap oleh permintaan. Hal inilah yang menjadi salah satu faktor kenapa industri ini sangat menarik.



Gambar 2.3
Pangsa Pasar Pasir Bangunan BSD City

Sumber: “telah diolah kembali”

Dari bagan di atas dapat disimpulkan bahwa kebutuhan pasir di daerah Tangerang, Serpong dan sekitarnya sangatlah besar. Dengan kebutuhan tersebut dibandingkan dengan jumlah produksi terdapat perbedaan yang terlalu jauh. Hal ini menyebabkan setiap unit pasir yang diproduksi setiap pertambangan pasir tersebut terserap habis. Dari bagan tersebut dapat terlihat pula bahwa total produksi yang ada tidak dapat memenuhi kebutuhan pasir dari PT. BSD. Hal ini belum termasuk kebutuhan-kebutuhan pasir dari pengembang lain atau dari konsumen langsung di daerah tersebut. Dari penjabaran ini dapat disimpulkan bahwa adanya suatu peluang yang sangat potensial untuk memasuki industri pertambangan pasir di daerah ini.

Kesimpulan dari hasil analisis dengan model Porter di atas menunjukkan bahwa industri pertambangan pasir ini adalah industri yang menarik. Dilihat dari kelima kekuatan di atas, ada empat yang memberikan ketertarikan yaitu *threat of new entries*, *threat of substitutes*, *power of buyer* dan *rivalry among existing firms*. Hanya *bargaining power of suppliers* yang tidak mendukung ketertarikan dari industri ini karena tingginya kekuatan pemasok menekan para perusahaan di dalam industri pertambangan pasir. Ketertarikan yang tidak kalah penting adalah adanya kebutuhan pasar akan pasir bangunan yang sangat besar.

2.3 *Operating Environment*

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

a. *Competitive position*

Yang dimaksud *competitive position* adalah suatu analisis mengenai perusahaan-perusahaan sejenis yang menjadi kompetitor, dilihat dari profil setiap perusahaan. Di industri pertambangan pasir, khususnya di daerah Serpong dan sekitarnya, terdapat lima perusahaan pertambangan pasir di lokasi yang berdekatan. Dari hasil wawancara dengan para pihak yang terkait, didapatkan informasi bahwa kapasitas produksi dan penjualan hampir sama secara kuantitas. Berapapun produksi yang dihasilkan oleh perusahaan-perusahaan tersebut selalu laku terjual. Hal ini disebabkan oleh tingginya permintaan pasir yang masih melebihi pasokan yang ada. Dari kondisi ini, bisa disimpulkan bahwa tingkat kompetisi rendah.

b. *Customer Profile*

Hal ini berkaitan dengan bagaimana cara melihat dan menganalisis profil atau karakteristik dari semua konsumen yang ada di dalam industri ini. Dengan menganalisis profil konsumen, bisa didapatkan perumusan strategi yang tepat untuk memasarkan produk.

Di industri pertambangan pasir, konsumen utama dari perusahaan adalah distributor pasir yang langsung membeli ke perusahaan pertambangan. Distributor tersebut akan menjual kembali pasir yang dibelinya kepada perusahaan leveransir, yaitu perusahaan distribusi berikutnya yang berlokasi di jalan-jalan utama. Perusahaan ini akan menjual pasir tersebut kepada *developer* atau *end user*, dalam hal ini adalah pengembang perumahan BSD City atau pengembang lainnya di sekitar daerah tersebut. Berikut profil konsumen dari industri pertambangan pasir:

- Pengusaha distribusi pasir truk perorangan (distributor)

Adalah distributor yang membeli pasir langsung ke perusahaan pertambangan dengan menggunakan truk untuk mengangkut pasir yang dibelinya. Truk ini beroperasi dari tempat penambangan pasir menuju ke

tempat distributor kedua dengan membawa pasir dan kembali lagi ke tempat penambangan dengan muatan kosong untuk diisi kembali. Banyaknya pembeli dibandingkan dengan produsen pasir yang ada mengakibatkan kelangkaan dari produk pasir tersebut.

Dengan hanya ada lima perusahaan pertambangan pasir yang melayani sekitar 600 truk pembeli, mereka akan sangat kewalahan dalam melayani banyaknya pembeli tersebut. Kapasitas alat berat yang melakukan pengisian pasir ke dalam bak truk terbatas dan memerlukan waktu sehingga selalu terjadi antrian truk di tempat penambangan. Pada akhirnya antrian yang sangat panjang sudah menjadi hal yang biasa setiap harinya. Bahkan ada truk pembeli yang hanya mendapatkan satu kali pembelian setiap harinya. Hal ini mengakibatkan pembeli tersebut tidak mendapatkan pasir yang cukup untuk di jual kembali kepada konsumennya.

- Pengusaha distribusi pasir atau biasa disebut Leveransir (distributor)

Leveransir merupakan suatu bentuk *outlet* distribusi pasir yang berada di jalan–jalan utama di daerah pertambangan pasir. Leveransir ini muncul karena tambang pasir biasanya berada di tempat–tempat yang jauh dari jalan utama sehingga akan lebih susah dijangkau oleh para pembeli langsung (*end user*). Para pengusaha leveransir memberikan pelayanan penjualan pasir kepada para pembeli pasir yang tidak dapat atau tidak ingin membeli pasir langsung ke tambang pasir karena alasan akses tersebut.

Leveransir ini cukup banyak jumlahnya di daerah–daerah yang berdekatan dengan perusahaan–perusahaan tambang pasir. Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan terhadap para pengusaha tambang maupun leveransir, ada sekitar 100 perusahaan leveransir yang menjadi konsumen dari lima perusahaan tambang pasir di daerah Rumpin, Bogor ini. Semua perusahaan leveransir tersebut mempunyai unit truk untuk memindahkan pasir yang telah dibelinya ke *outlet* leveransir miliknya. Selain dari truk yang dimilikinya tersebut, perusahaan leveransir juga terbuka untuk membeli pasir dari pengusaha pasir truk perorangan.

Keuntungan yang mereka dapatkan berasal dari selisih harga pasir yang mereka beli dari tambang pasir dengan harga jual yang mereka tentukan kepada pembelinya. Semakin besar selisihnya maka semakin besar pula keuntungan yang mereka dapatkan. Namun karena banyaknya jumlah pengusaha leveransir dan ditambah *switching cost* dari pembeli yang rendah, maka pengusaha leveransir cenderung memberikan harga yang bersaing dengan para pengusaha leveransir lainnya di daerah tersebut. Distributor jenis ini merupakan salah satu konsumen langsung yang membeli pasir di pertambangan pasir.

- Pengusaha pengembang perumahan (*End User*)

End-user pada industri pasir ini adalah pengembang perumahan BSD City. Pengembang membeli pasir dari perusahaan leveransir yang terdapat di sekitar lokasi proyek pengembangan perumahan. Pengembang memiliki alat angkut sendiri untuk membawa pasir yang dibelinya. Pasir ini akan digunakan sebagai salah satu bahan utama dalam membangun rumah. Seiring dengan pertumbuhan ekonomi di BSD City, sektor perumahan pun ikut bertumbuh. Hal ini menyebabkan kebutuhan pasir juga terus meningkat dalam kontribusinya pada pembangunan perumahan di BSD City.

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

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

Berdasarkan hasil penelitian dengan observasi dan wawancara dengan para konsumen pasir dan pertambangan, pasir di jual dengan harga Rp. 100.000,- sampai Rp.110.000,- per kubik. Dari penelitian kecil tersebut juga ditanyakan mengenai harga jual pasir yang pas apabila diberikan lebih murah. Dari

pertanyaan spesifik tersebut didapatkan informasi bahwa perbedaan sebesar Rp. 5.000,- saja akan membuat mereka beralih ke pasir yang lebih murah. Namun ada pertimbangan lain selain harga, yaitu lokasi tambang. Jarak tempuh dan medan jalan menuju ke lokasi tambang menjadi pertimbangan kedua setelah harga. Semakin jauh lokasi tambangnya maka akan semakin berkurang minat konsumen untuk membeli. Alasan ketiga yaitu mengenai jumlah antrian

c. *Suppliers*

Seperti sudah dijelaskan pada poin-poin diatas, pemasok dalam hal ini berkaitan dengan pemasok yang secara langsung bersinggungan dengan kegiatan operasional perusahaan. Pemasok-pemasok ini dibutuhkan agar perusahaan dapat beroperasi secara normal sesuai dengan strategi perusahaan. Keterlambatan pasokan barang-barang yang dibutuhkan akan mengakibatkan terganggunya kelancaran produksi. Selain itu, kepastian barang yang dibutuhkan menjadi hal yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan.

Dalam rencana bisnis ini, untuk memastikan keberadaan barang-barang seperti keong pasir, mesin pasir, mesin alat berat, oli, dan lain sebagainya, perusahaan berusaha untuk menjalin hubungan yang baik dengan mereka. Selain itu, perusahaan juga membeli barang-barang yang cepat habis dengan menyimpan stok barang tersebut sehingga apabila dibutuhkan sewaktu-waktu, perusahaan tidak perlu menghubungi pemasok dan menunggu pasokan datang. Barang-barang yang cepat habis tersebut diantaranya adalah oli dan keong pasir. Sementara itu, untuk memastikan beroperasinya alat berat dengan baik, maka setiap seminggu sekali, yaitu pada hari minggu, perusahaan meminta pemilik alat berat untuk melakukan perawatan mesin alat berat.

d. *Creditors*

Analisis yang dilakukan disini digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang dapat membantu dalam mengetahui seberapa berharganya perusahaan untuk layak diberikan pinjaman dana/modal. Pada rencana bisnis ini, perusahaan tidak memerlukan pinjaman modal untuk memulai dan melakukan usahanya. Modal yang diperlukan berasal dari para pendirinya.

Kas yang masuk dari hasil operasional akan digunakan kembali untuk mengembangkan bisnisnya.

e. Labors

Hal ini berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk mencari tenaga kerja yang tepat untuk suatu posisi. Sering kali suatu lingkungan operasi perusahaan mempengaruhi perusahaan untuk mencari tenaga kerja yang tepat. Lingkungan kerja yang dimaksud bukan saja dalam arti lingkungan fungsional perusahaan, tetapi juga lingkungan sosial tempat perusahaan tersebut melakukan kegiatan fungsionalnya. Pada fungsi operasional perusahaan, kemampuan tenaga kerja yang dibutuhkan bervariasi dari tingkat pemula sampai tingkat handal. Ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja tingkat pemula dengan pengalaman yang minim, terlebih berkaitan dengan kegiatan operasional, sering kali perusahaan menggunakan tenaga kerja yang berasal dari lingkungan tempat perusahaan tersebut berada. Sebagai contoh, perusahaan-perusahaan garmen yang berada di wilayah Tangerang akan menggunakan tenaga kerja yang berasal dari Tangerang juga.

Tenaga produksi yang akan digunakan dalam rencana bisnis ini berasal dari lingkungan sekitar lokasi tambang pasir berada. Akan lebih mudah bagi perusahaan untuk menemukan tenaga kerja tersebut. Dengan menggunakan tenaga kerja lokal, maka perusahaan bisa menjadikan mereka sebagai ujung tombak apabila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan. Hal ini bertujuan untuk menghindari protes dari masyarakat sekitar apabila perusahaan tidak menggunakan tenaga lokal, yang pada akhirnya dapat mengakibatkan tersendatnya kegiatan produksi. Contoh gangguan yang mungkin mereka lakukan adalah dengan tidak mengizinkan truk-truk pengangkut pasir melewati jalan lingkungan sekitar mereka.

2.4 Hasil Analisis Pasar

Dari penjabaran analisis di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat kondisi-kondisi yang mendukung dan yang tidak mendukung suatu perusahaan untuk masuk atau membuka usahanya di industri pertambangan pasir. Berikut hasil analisis yang dikelompokkan ke dalam dua bagian berikut.

- *Opportunity* (peluang)

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

- *Rate* BI cenderung stabil sehingga diharapkan *rate* pinjaman bunga juga ikut stabil. Hal ini berpengaruh dalam penjualan rumah melalui fasilitas KPR
- PDB yang naik dari tahun sebelumnya menunjukkan adanya pertumbuhan ekonomi
- Masyarakat sekitar menerima keberadaan perusahaan pertambangan pasir di daerahnya karena sudah terbiasa
- Tersedia pasokan sumber daya manusia dari masyarakat lokal untuk bisa bekerja di perusahaan pertambangan pasir
- Peraturan pada industri pertambangan pasir jarang berubah
- *Capital requirements* yang besar membuat *barriers to entry* yang berat bagi perusahaan lain yang ingin masuk ke industri ini
- Permintaan pasir sangat besar di area Tangerang dan sekitarnya. Hal ini terlihat dari banyaknya pembeli pasir yang menggunakan truk berukuran besar dengan jumlah berkisar seribu unit. Selain itu juga tergambar dari rencana BSD City dalam mengembangkan areanya dengan 150.000 unit rumah dalam kurun waktu 5 sampai 10 tahun mendatang.
- Masih sedikit pemain atau perusahaan pertambangan pasir di daerah Tangerang dan sekitarnya untuk memenuhi kebutuhan pasir di daerah tersebut. Hanya ada lima perusahaan yang beroperasi di daerah sekitar.
- Ada beberapa tawaran dari para pemilik lahan untuk bekerja sama dalam penambangan pasir

- *Threats* (ancaman)

Dari analisis lingkungan di atas, terdapat ancaman–ancaman yang dapat diperhitungkan dalam menyusun strategi bisnis, yaitu:

- Inflasi menyebabkan harga naik sehingga bisa mengurangi tingkat keuntungan

- Harga minyak yang tinggi dan fluktuatif akan menyebabkan biaya operasional juga tinggi dan berubah-ubah sehingga berpengaruh terhadap penentuan harga, laba, dan penjualan pasir.
- Keadaan alam seperti hujan yang terlalu sering dan gempa akan berakibat terhadap berhentinya operasional demi keselamatan kerja sehingga akan menyebabkan penjualan juga berhenti
- *Switching cost* rendah sehingga konsumen mudah untuk berganti membeli produk dari perusahaan lain (tidak loyal)
- Harga sewa alat-alat yang dibutuhkan cukup mahal

2.5 Analisis Internal

Analisis lingkungan internal memberikan pemahaman mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki suatu perusahaan dalam menghadapi lingkungan industrinya (David, 2003). Dengan menganalisis sumber daya yang dimiliki maka dapat diperoleh aktivitas atau strategi – strategi apa saja yang perlu dilakukan untuk mempertahankan kekuatan yang ada dan memperkecil kelemahan yang dimiliki suatu perusahaan.

Kekuatan dan kelemahan dari perusahaan yang akan didirikan di dalam rencana bisnis ini dapat dicerminkan dengan melihat kondisi perusahaan tambang pasir yang sudah berdiri di lokasi tersebut. Didapatkan dari wawancara dan observasi dari beberapa perusahaan tambang pasir yang sudah berdiri ada beberapa kondisi yang muncul pada permulaan perusahaan mereka berdiri. Berikut dibawah ini poin – poin yang didapatkan dari analisis lingkungan internal dari perusahaan yang akan dimiliki.

- Pemimpin perusahaan
- Modal usaha yang cukup untuk membangun usaha pertambangan pasir.
- Lahan yang akan dilakukan penambangan dan potensi pasir yang dikandung
- Kantor beserta peralatan administratif: untuk melaksanakan administrasi semua pekerjaan
- *Excavator*: untuk melakukan penggalian pasir, memindahkan pasir dan batu

- Alat/mesin penyedot pasir: untuk menyedot material pasir yang masih bercampur dengan batu
- Alat/mesin pemisah pasir (*filter*): untuk melakukan pemisahan pasir dengan material lain, khususnya batu
- Lokasi yang dekat dengan proyek perumahan
- Sumber daya manusia

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

- Kemampuan untuk melakukan pengambilan keputusan berkaitan dengan operasional, keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia perusahaan
- Membuat desain rencana pengoperasian pekerjaan penambangan yang efektif dan efisien
- Membuat rencana keuangan untuk menentukan biaya, profit, dan harga jual
- Membuat rencana kebutuhan jumlah dan persyaratan sumber daya manusia yang diperlukan
- Melakukan penambangan pasir
- Melakukan penjualan pasir kepada konsumen
- Melakukan penjualan produk produk yang dihasilkan selain pasir yaitu sirtu dan tanah merah
- Pengalaman dalam melakukan penambangan pasir secara operasional
- Kemampuan pengelolaan

Dari penjabaran sumber daya dan kapabilitas internal di atas dapat di simpulkan beberapa kekuatan dan kelemahan dari internal perusahaan. Berikut adalah daftar kekuatan dan kelemahan dari perusahaan PT. XYZ:

Kekuatan (*Strengths*)

- Para pendiri perusahaan memiliki kemampuan perencanaan dan pengelolaan yang baik secara strategik maupun secara fungsional
- Modal yang cukup untuk membangun perusahaan
- Pengalaman mengenai pengelolaan fungsi-fungsi yang ada di perusahaan

- Mempunyai perjanjian kerjasama dengan pemilik lahan yang memiliki potensi pasir.
- Lokasi yang bisa menghasilkan produk pasir dan menjadi pilihan konsumen

Kelemahan (*Weakness*)

- Adanya keterikatan dengan pihak pemilik lahan menyangkut pembayaran royalti dari setiap penjualan yang terjadi sesuai dengan perjanjian yang disepakati
- Belum terjalinnya hubungan dengan pemasok yang terkait sehingga produk dan pelayanan yang akan didapat tidak maksimal
- Hal diatas juga mengakibatkan perusahaan belum dipercaya oleh para pemasok sehingga tidak ada kemudahan dalam pembayaran secara kredit (hutang) yang mengakibatkan tingginya biaya di awal masa produksi
- Belum memiliki sumber daya manusia yang cukup secara jumlah dan pengetahuan untuk menjalankan aktivitas perusahaan
- Karena PT. XYZ adalah perusahaan baru, maka konsumen belum mengenal dan mengetahui keberadaannya.

BAB 3

STRATEGI BISNIS

Bruce Henderson pendiri *Boston Consulting Group* (1989) menjelaskan bahwa strategi adalah suatu pencarian secara sistematis tentang rencana – rencana dari aksi yang bertujuan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif (Henderson, 1989). Untuk setiap perusahaan, pencarian ini merupakan suatu proses yang dimulai dari pemahaman akan lingkungan tempat suatu perusahaan itu ada dan apa yang dipunyai oleh perusahaan tersebut pada aktualnya. Pada bab 2 telah dijabarkan seperti apa lingkungan bisnis dan kemampuan perusahaan yang ada pada aktualnya.

Strategi bisnis menekankan pada bagaimana suatu perusahaan melakukan persaingan dalam suatu industri ataupun pasar yang lebih spesifik. *Business level strategy* dilakukan oleh *individual business*, dimana perusahaan tersebut tidak memiliki struktur yang besar (Grant, 2004). Dalam hal ini perusahaan keluarga dapat menggunakan strategi bisnis.

Dalam rangka pelaksanaan rencana bisnis ini, maka penggunaan strategi bisnis perusahaan hanya akan memfokuskan sumber dayanya kepada 1 rangkaian aktivitas produksi yaitu produk pasir bangunan. Dengan perencanaan ini maka diversifikasi, integrasi maupun akuisisi tidak akan menjadi strategi di dalam perencanaan bisnis ini. Selain itu juga pasar yang akan di bidik dalam rencana bisnis ini sudah sangat spesifik yaitu di daerah kabupaten Tangerang, BSD dan sekitarnya.

3.1 Perumusan Strategi

Untuk menentukan strategi bisnis yang akan dipilih, maka perlu dibuat analisis mengenai faktor-faktor eksternal dan internal yang telah diperoleh pada bab 2. Metode yang digunakan adalah *External Factors Evaluation* (EFE) dan *Internal Factors Evaluation* (IFE) (David, 2003).

External Factor Evaluation (EFE)

Pada EFE, semua daftar faktor peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang dianggap bersinggungan langsung dengan usaha ini dituliskan di dalam suatu daftar, lalu diberikan bobot (*weight*). Bobot menunjukkan seberapa penting dan signifikan faktor tersebut mempengaruhi usaha. Jumlah nilai bobot dari semua faktor eksternal adalah satu, yang didistribusikan ke masing-masing faktor. Berikut tabel EFE-nya.

Tabel 3.1
External Factors Evaluation (EFE) Industri Pasir

External Factors Evaluation (EFE)				
Opportunities		Weight	Rating	Weighted Score
1.	Rate BI cenderung stabil	0.02	1	0.02
2.	GDP tumbuh	0.02	1	0.02
3.	Masyarakat sekitar menerima keberadaan perusahaan	0.02	2	0.04
4.	Tersedianya pasokan SDM dari masyarakat lokal	0.02	2	0.04
5.	Peraturan jarang berubah	0.05	2	0.1
6.	Capital requirements besar	0.06	3	0.18
7.	Demand pasir sangat besar di area Tangerang dan sekitarnya	0.2	4	0.8
8.	Masih sedikit pemain pasir di daerah Tangerang	0.06	2	0.12
9.	Adanya tawaran dari para pemilikan lahan untuk bekerja sama dalam penambangan pasir	0.1	3	0.3

Threats		Weight	Rating	Weighted Score
1.	Inflasi menyebabkan harga naik	0.05	2	0.1
2.	Harga minyak yang tinggi dan fluktuatif	0.2	2	0.4
3.	Gangguan alam, seperti hujan yang terlalu sering dan gempa	0.05	1	0.05
4.	Switching cost rendah	0.05	3	0.15
5.	Harga sewa alat-alat yang dibutuhkan cukup mahal	0.1	2	0.2
Total Weight		1.0		2.52

Sumber: “telah diolah kembali”

Dari hasil pembobotan atas faktor-faktor eksternal di atas, bisa dilihat bahwa yang menjadi faktor penting dalam pendirian usaha pertambangan pasir ini adalah mengenai adanya kebutuhan pasir yang sangat besar di area Tangerang dan sekitarnya serta harga minyak yang berfluktuatif (0.2) dan Tawaran kerjasama dari para pemilik lahan dan harga sewa alat yang tergolong mahal memiliki tingkat bobot tinggi ke dua (0.1). Dengan mengetahui hal-hal yang berpengaruh secara signifikan terhadap perusahaan ini, maka sudah seharusnya bahwa strategi yang akan dipilih mendukung faktor *opportunity* dan mengatasi *threat* yang dianggap memiliki bobot tinggi tersebut.

Untuk melakukan strategi tersebut, maka perusahaan diharuskan memiliki sumber daya dan kemampuan yang mendukung. Berdasarkan daftar hasil *internal assesment* pada bab 2, berikut ditentukan kekuatan dan kelemahannya beserta bobotnya. *Internal assesment* ini merupakan keadaan internal yang ada di perusahaan – perusahaan yang akan didirikan, lalu kuesioner ini diberikan kepada para pengusaha yang ada untuk menilai seperti apa kekuatan dan kelemahan tersebut mempengaruhi kondisi usaha pertambangan pasir.

Tabel 3.2
Internal Factors Evaluation (IFE) Perusahaan

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

Sumber: "telah diolah kembali"

Dengan evaluasi internal yang dilakukan maka dapat dilihat bahwa kehandalan dan pengalaman dari para pemilik perusahaan merupakan peranan

penting bagi perusahaan untuk melakukan rencana bisnis ini. Selain itu juga suatu kelemahan yang cukup signifikan dari perusahaan ini adalah belum terjalinnya hubungan dengan pemasok dan belum tersedianya sumber daya manusia yang cukup untuk menjalankan bisnis ini.

Dengan membuat analisis model EFE dan IFE ini dihasilkan suatu input mengenai hal-hal apa saja yang harus di perhatikan dan dipertimbangkan dalam penyusunan strategi bisnis. Dari input ini maka dapat dilakukan proses "matching" yaitu mengkaitkan serta mencocokkan faktor – faktor eksternal yang terjadi dengan faktor – faktor internal yang ada. Dari penilaian tersebut dapat dibuat proses *matching* dengan menggunakan *Internal External (IE) Matrix* (David, 2003). Dengan IE Matrix dapat dilihat seperti apa kondisi dari perusahaan dan strategi yang harus dilakukan. Dengan nilai EFE 2,52 dan IFE 2,80 maka perusahaan pertambangan pasir ada pada kuadran V, dengan kondisi dan strateginya adalah *Hold & Maintain* (David, 2003). Dengan kondisi ini maka kondisi perusahaan dapat melangsungkan usahanya dan menggunakan strategi – strategi yang bersifat fokus dan penetrasi pasar.

Selain dengan IE matrix proses *matching* dapat dilakukan juga dengan model analisis matriks SWOT. Dengan matriks ini dapat dilihat dan diformulasikan mengenai strategi – strategi apa saja yang muncul akibat dari interaksi antara faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan, dengan faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman (David, 2003). Dengan melihat interaksi antara 4 komponen tersebut akan didapatkan strategi – strategi yang merupakan antisipasi dan juga pemanfaatan dari komponen tersebut. Model ini melihat yang akan dipaparkan sebagai berikut.

Tabel 3.3
Analisis SWOT

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

Tabel 3.3 (lanjutan)

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

Sumber: “telah diolah kembali”

Dari analisis SWOT yang ada, didapatkan 13 strategi untuk menjalankan usaha ini dalam rangka mengatasi peluang dan ancaman yang ada di lingkungan sekitar perusahaan, yaitu:

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

3.2 Pemilihan Strategi Bisnis

Dari hasil analisis dari industri yang ada didapatkan bahwa industri pertambangan pasir ini menarik untuk dimasuki. Dengan kesimpulan inilah dasar dari pemilik perusahaan untuk memasuki industri ini. Walaupun ketertarikan yang tinggi dari industri ini, untuk bisa memasuki dan mendirikan perusahaan yang mapan di industri ini diperlukan suatu strategi untuk menjalankan perusahaan.

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

Berdasarkan hasil wawancara dengan para pengusaha yang sudah ada dapat disimpulkan bahwa strategi – strategi yang di dapat dari proses matching menggunakan model SWOT di atas merupakan strategi – strategi yang digunakan oleh perusahaan – perusahaan sebelumnya pada saat pendirian sampai perusahaan tersebut terbentuk awal – awal. Sehingga PT XYZ selaku pemain baru menggunakan strategi imitasi (Lieberman, 2006) sebagai strategi awal kami dalam mendirikan dan menjalankan usaha ini.

Pengimitasian yang dilakukan tidak terbatas pada satu model ataupun satu perusahaan, tetapi imitasi dapat dilakukan dengan mengkombinasikan dari beberapa kompetitor yang ada dan merubah (apabila diperlukan) sehingga sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Mair, 2007). Dalam hal ini yang diimitasi adalah harga jual yang sama dengan kompetitor ataupun sedikit lebih murah, dengan mempertimbangkan kondisi yang sedang terjadi dengan penjualan perusahaan dan kegiatan produksi perusahaan. Kemudian, bagaimana perusahaan melakukan kegiatan penjualannya, waktu penjualan. Lebih jauh lagi, kondisi operasional produksi perusahaan juga dapat bersumber pada kondisi kompetitor yang sudah berjalan (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008). Dalam bidang sumber daya manusia, penetapan gaji tenaga kerja, khususnya para pekerja yang berasal dari wilayah sekitar, perusahaan dapat mengikuti penetapan biaya yang dilakukan oleh kompetitor. Dengan mengimitasi dan menggabungkan dengan kemampuan internal, maka diharapkan dapat meminimalisir resiko sehingga bisa memperoleh hasil yang baik pada akhirnya (Lieberman, 2006).

Dari hasil analisis diatas, dan juga berdasarkan wawancara dan observasi dari perusahaan – perusahaan yang ada, dapat disimpulkan bahwa strategi internal yang dilakukan adalah bagaimana perusahaan dapat mengoptimalkan investasi dan kapabilitas yang ada dengan prinsip efisiensi. Ancaman yang ada seputar harga BBM yang tinggi dan fluktuatif serta harga sewa alat – alat produksi yang tinggi mengakibatkan *fix cost* produksi menjadi tinggi. Dengan adanya *fix cost* yang tinggi ini maka dibutuhkan suatu angka produksi minimal serta unit penjualan yang besar agar dapat mengimbangi ongkos produksi yang keluar. Strategi optimalisasi dan efisiensi menjadi strategi yang penting untuk dilaksanakan di usaha yang seperti ini.

Selain strategi imitasi, optimalisasi dan efisiensi, dari IE matrix sebelumnya didapatkan bahwa kondisi dari perusahaan adalah *Hold & Maintain* yang menurut teori strategi yang tepat untuk kondisi ini adalah strategi fokus dan penetrasi pasar. Dengan dasar inilah perusahaan akan menjalankan usahanya. Fokus pada produksi pasir bangunan, yang berarti bahwa perusahaan tidak akan membuat unit bisnis maupun produk yang lain selain pasir bangunan saja. Strategi penetrasi pasar juga menjadi pilihan perusahaan baru yang akan memasuki pasar yang sudah ada.

Dari penjabaran yang ada didapatkan strategi bisnis yang akan dilakukan oleh PT XYZ dalam usahanya sebagai produsen pasir bangunan. Strategi mencakup strategi imitasi yang mengedepankan prinsip fokus, optimalisasi dan efisien untuk melakukan penetrasi pasar pasir bangunan. Kumpulan strategi ini yang akan menjadi dasar pembuatan program – program yang ada di setiap fungsi.

Kondisi awal yang harus dicapai oleh perusahaan adalah dengan berjalannya aktifitas pra-produksi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh perangkat-perangkat yang ada. Tahap pra produksi ini menjadi sangat krusial karena modal yang ada sudah dikeluarkan pada tahapan ini. Lama dan hasil dari tahapan ini akan menjadi hal yang penting pada alur kas dari perusahaan dan tujuan – tujuan finansial lainnya. Untuk tahapan pra produksi ini maka dicanangkan 3 parameter agar efektivitas dan efisiensi dari tahap ini dapat sesuai dengan tujuan perusahaan. Berikut penjabarannya :

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

Kondisi selanjutnya yang menjadi acuan keberhasilan dari perusahaan adalah untuk mencapai produktivitas optimum dan stabil untuk memproduksi pasir. Dengan produktivitas yang stabil, perusahaan dapat melakukan prediksi

secara tepat dalam menentukan berapa produksi dan berapa kebutuhan yang akan dipenuhi, sehingga menambah kekuatan dalam mengontrol distributor maupun retailer dari produk pasir ini.

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

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

- Rata – rata produksi per tahun sebesar 109.000 m³
- Memiliki lahan baru dengan minimal kandungan pasir di dalamnya 500.000 m³ dan luas sebesar 4 Ha di daerah yang dapat terjangkau oleh konsumen daerah Tangerang, Serpong dan sekitarnya
- Mencapai ROI minimal 60%

3.3 Strategi Fungsional

Dari parameter bisnis diatas maka dapat diturunkan lagi ke dalam strategi fungsional untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi-strategi tersebut dijabarkan di tiap-tiap fungsi dari perusahaan dibawah ini:

A. Fungsi Pemasaran

Untuk mencapai parameter bisnis yang telah dicanangkan di atas, maka kontribusi di fungsi pemasaran adalah 2 bentuk. Bentuk pertama adalah dengan melakukan kegiatan promosi dan pemasaran pada masa pra produksi agar jumlah penjualan dapat mencapai angka yang diinginkan pada saat dimulainya produksi. Bentuk kedua adalah mengoptimalkan *service time* pada konsumen yang *walk-in*.

B. Fungsi Operation

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

C. Fungsi Keuangan

Kontribusi dari fungsi keuangan dapat diraih dengan melakukan strategi pembiayaan sendiri untuk pendirian dan operasional perusahaan. Ditambah lagi dengan monitoring *cash flow* agar tetap mengalir sesuai proyeksi. Untuk itu, perusahaan akan menerapkan kebijakan *zero receivable* pada penjualan, yaitu bahwa tidak ada piutang yang dijual secara piutang. Dilain sisi, *account payable* akan diperbanyak, yaitu bahwa pembayaran kepada para pemasok bisa ditunda.

D. Fungsi Sumber Daya Manusia

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

BAB 4

RENCANA FUNGSIONAL

Dari hasil bab 3 didapatkan bahwa tujuan jangka panjang dari PT XYX adalah sebagai berikut:

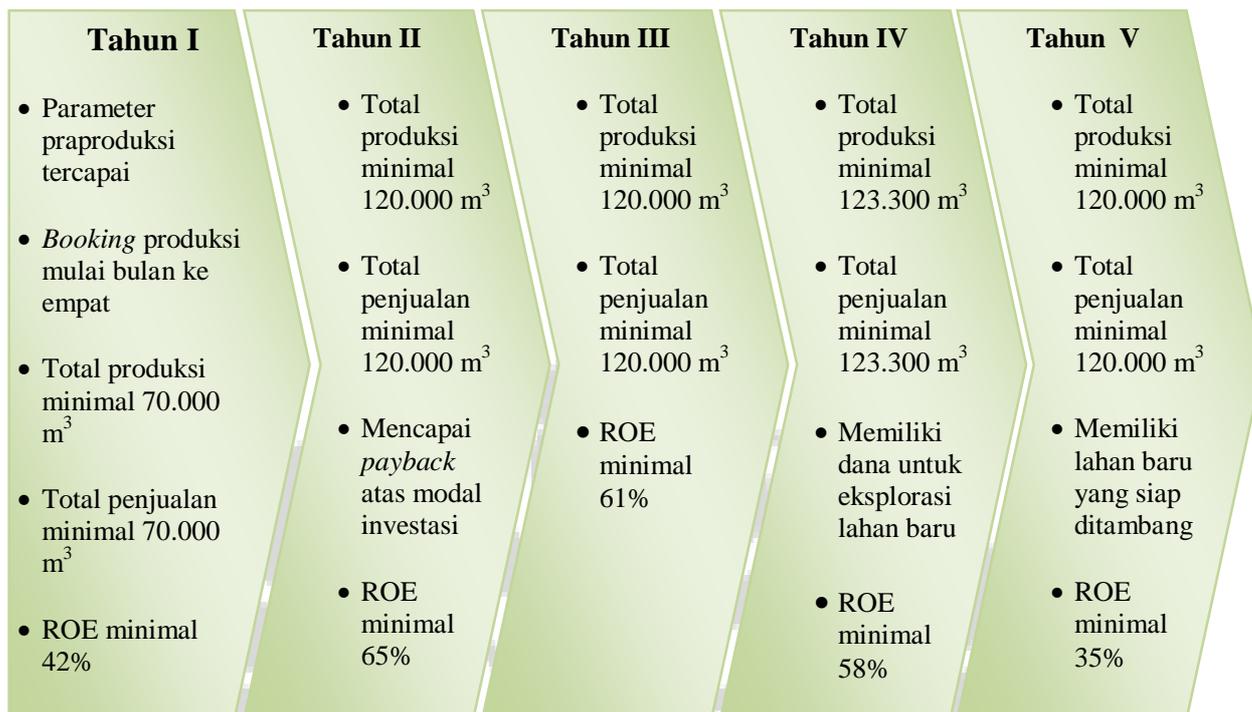
- Rata – rata produksi per tahun sebesar 109.000 m³
- Memiliki lahan baru dengan minimal kandungan pasir di dalamnya 500.000 m³ dan luas sebesar 4 Ha di daerah yang dapat terjangkau oleh konsumen daerah Tangerang, Serpong dan sekitarnya
- Mencapai ROI minimal 60%

Ketiga tujuan ini direncanakan akan tercapai dalam batas waktu 5 tahun kedepan sejak berdirinya perusahaan. Dengan ketiga tujuan jangka panjang ini akan mewujudkan visi dan misi dari perusahaan yang sudah ditentukan di awal perencanaan perusahaan PT XYZ.

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

Dari *milestone* ini maka didapatkan target – target perusahaan setiap tahun dari mulai tahun pertama sampai tahun ke 5, dimana pada tahun ke 5 *long term objective* dapat tercapai. *Milestone* ini yang menjadi acuan untuk strategi dan program – program yang akan dilakukan oleh fungsi – fungsi yang ada. Program dan strategi yang dibuat akan mendukung atau secara langsung mempengaruhi target atau sasaran tahunan di atas.

Dari gambar di bawah didapatkan bahwa setiap target tahunan saling terkait antara satu sama lain. Secara umum pertiap tahunnya, diperlukan tercapainya suatu jumlah produksi tertentu dan diikuti dengan angka penjualan yang sama dengan produksi untuk mencapai tingkat keuntungan dengan pengukuran ROE. Dari hal ini dapat disimpulkan bahwa setiap fungsi yang ada sangat terkait antara satu dengan yang lain. Satu sasaran tidak tercapai maka akan berdampak juga terhadap sasaran-sasaran yang lainnya.



Gambar 4.1
Milestone PT XYZ

Sumber: “diolah sendiri”

Berikutnya akan dijelaskan lebih rinci mengenai strategi dan program – program yang dibuat secara fungsional dalam rangka meraih setiap *milestone* yang ada.

4.1 Fungsi Pemasaran

Dalam usahanya mencapai tujuan jangka panjang dan lebih khususnya *milestone* yang dijabarkan di atas, maka perusahaan memerlukan suatu fungsi yang bertugas untuk mengusahakan setiap produk yang dihasilkan dapat terjual sesuai dengan faktor-faktor yang ditentukan dalam setiap tujuan yang ada. Didapatkan bahwa salah satu sasaran tahunan adalah penjualan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka perusahaan atau badan usaha tersebut berupaya untuk menawarkan produknya tersebut kepada pasar yang membutuhkan.

Dari *milestone* yang dijabarkan di atas tujuan utama fungsi pemasaran dan penjualan yang ada ialah bagaimana mendapatkan angka penjualan sama dengan angka produksi setiap harinya. Semua aktifitas dari fungsi ini arahnya kepada tujuan tersebut. Selain itu juga penjualan diharapkan menghasilkan keuntungan

dengan menetapkan harga jual yang sesuai, sehingga target ROE yang dicanangkan dapat tercapai.

Fungsi pemasaran dapat dideskripsikan sebagai suatu proses mendefinisikan, mengantisipasi, membuat dan memenuhi kebutuhan dan keinginan dari konsumen terhadap produk dan pelayanan (David, 2003). Joel Evans dan Barry Bergman menjelaskan bahwa ada 5 fungsi dari pemasaran yaitu (David, 2003):

a. Customer Analysis

Adalah suatu pekerjaan menganalisis dan mengevaluasi kebutuhan, keinginan dari konsumen dengan mengumpulkan informasi – informasi yang bersangkutan dengan konsumen. dengan menganalisis profil konsumen, perusahaan dapat mengungkap demografis dari konsumen serta organisasi.

b. Product & service planning

Melakukan tes pemasaran, *product and brand positioning, devising warranties, packaging, determining the product options, product features, product qualities, deleting old products, providing customer services*. Fungsi ini sangat penting untuk diterapkan apabila perusahaan tersebut mengejar suatu pengembangan produk atau diversifikasi produk.

c. Pricing

Adalah fungsi dalam menganalisis, merencanakan, menetapkan serta mengevaluasi penetapan harga dari produk yang akan di pasarkan. Fungsi harus dapat melihat bagaimana dinamika dari 5 stakeholders dalam penetapan harga yaitu, konsumen, pemerintah, pemasok, distributor, dan kompetitor.

d. Distribution

Termasuk melakukan *warehousing, distribution channels, distribution coverage, retail site location, sales territories, inventory levels and location, transportation carriers, wholesaling, dan retailing*.

e. Marketing Research

Melakukan suatu pencarian data melalui penelitian secara sistematis mengenai masalah – masalah terkait dengan pemasaran dari produk dan pelayanan yang disediakan oleh perusahaan.

Dari penjabaran konsep di atas, maka dengan mencocokkan dengan produk pasir bangunan dan situasi perusahaan pertambangan pasir maka didapatkan fungsi apa saja yang harus di jalankan dari fungsi pemasaran dalam perusahaan pertambangan pasir bangunan. Berikut penjelasannya :

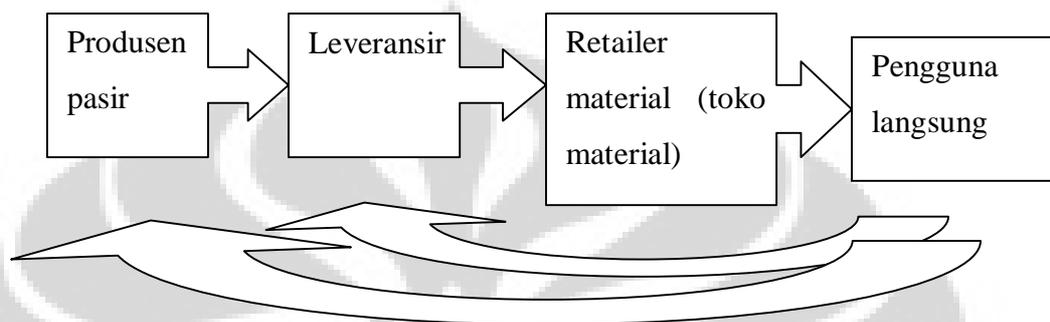
a. Customer Analysis

Aktivitas – aktivitas yang dilakukan adalah seputar mencari informasi mengenai bagaimana kebutuhan dan keinginan dari konsumen mengenai produk pasir bangunan dan juga pelayanannya. Dengan adanya aktivitas – aktivitas ini maka dapat memberikan masukan – masukan mengenai bagaimana produk pasir bangunan dari PT XYZ dapat memberikan nilai yang sesuai dengan konsumen, khususnya dalam hal pelayanan pada saat pembelian dan transaksi.

Analisis segmentasi merupakan salah satu bagian dari analisis konsumen. Dalam konteks strategik, segmentasi mempunyai arti suatu aktivitas mengidentifikasi kelompok-kelompok konsumen yang memberikan respon berbeda dengan kelompok lain dalam hal yang menyangkut produk yang ditawarkan (Aaker, 2008). Dengan menganalisis segmentasi pasar yang ada, maka perusahaan dapat memilih strategi pemasaran yang tepat untuk suatu kelompok konsumen yang ditargetkan. Secara demografis, konsumen pasir yang menjadi target dari perusahaan tambang pasir sangatlah terfokus pada daerah tempat dimana tambang pasir itu berada. Seperti yang telah dijelaskan di bab 2 mengenai *customer profile*, target segmen dari PT XYZ adalah para pembeli langsung yaitu pemilik-pemilik truk serta para pengusaha leveransir yang langsung membeli pasir di tempat penambangan pasir PT XYZ. Segmen ini sangat peka terhadap harga. Hal ini dipengaruhi akibat jenis produk pasir yang tidak berbeda secara signifikan dengan pasir yang ditawarkan tambang yang lain. Dengan kepekaan terhadap harga ini maka para konsumen pasir ini memiliki loyalitas yang rendah, sehingga apabila ada pasir yang lebih murah mereka akan cenderung berubah.

Selain analisis segmentasi, menganalisis motivasi dari konsumen menjadi faktor yang penting dalam mengidentifikasi profil konsumen. Hal ini adalah tahapan ke dua setelah menganalisis segmentasi (Aaker, 2008). Analisis ini seputar pertanyaan "apa yang ada dibalik keputusan pembelian?", "bagaimana

perbedaannya dengan segmen konsumen yang lain?” (Aaker, 2008). Dengan target segmen yang dipilih yaitu para pengusaha leveransir, motivasi pembelian pasir adalah untuk dijual kembali. Leveransir merupakan distributor atau perantara yang menghubungkan antara produsen pasir dengan para pengguna langsung. Berikut rantai distribusi yang ada di dalam industri pasir.



Para perusahaan leveransir mencari pasir untuk dijual dengan pertimbangan harga pasir dari para penambang. Semakin murah harga pasir maka perusahaan leveransir akan tertarik untuk membeli pasir tersebut. Selain harga alasan lain adalah lokasi tambang pasir apakah jauh atau dekat dengan *outlet* pasirnya. Alasan lain adalah jumlah antrian yang ada di tambang pasir tersebut. Semakin panjang antrian semakin tidak tertarik para pengusaha leveransir untuk membeli pasir di tambang tersebut karena akan semakin sedikit mereka mendapatkan pasir karena waktunya terbuang untuk menunggu antrian.

b. Product, Distribution, Price dan Promotion (Mullins, 2008)

Marketing mix is the combination of controllable marketing variables that a manager uses to carry out a marketing strategy in pursuit of the firms' objectives in a given target market (Mullins et al, 2008).

Pemasaran hasil alam pada umumnya relatif tidak sulit, mengingat hasil alam ini banyak dibutuhkan oleh manusia. Secara khusus, pasir sebagai salah satu bahan dasar yang esensial untuk membangun suatu bangunan, relatif mudah untuk dipasarkan.

Dalam hal pemasaran, yang perlu diperhatikan antara lain adalah *marketing mix 4P (produk, price, promotion, place)* (Mullins et al, 2008). Hasil

dari penelitian mengenai pemasaran pasir yang dilakukan oleh para pengusaha tambang pasir, yang berkaitan dengan marketing mix 4P adalah sebagai berikut:

1. *Produk*. Dalam hal ini produk yang diberikan adalah berupa pasir sedot, bukan pasir gunung ataupun pasir laut. Perbedaan antara ketiga jenis pasir adalah pada pasir gunung, biasanya pasir tersebut lebih halus daripada pada pasir sedot maupun pasir laut. Kegunaan pasir gunung, biasanya kebanyakan untuk proses finishing suatu bangunan (plester tembok), karena pasirnya relatif halus dibanding pasir yang lainnya. Kemudian, pada pasir sedot yang relatif lebih kasar dibanding pasir gunung, tetapi lebih halus daripada pasir laut, biasanya digunakan untuk bahan campuran mengecor suatu bangunan dan juga bisa digunakan untuk bahan campuran semen untuk memasang tembok (bata, batako, dll). Pasir laut sangat jarang dipakai untuk bahan campuran bangunan, karena bahannya yang sulit untuk diperoleh, dan penggunaannya yang tidak umum (tidak untuk bangunan).

Kemudian, produk yang dihasilkan tidak ada added value yang diberikan oleh pengusaha kepada konsumen dalam tiap-tiap proses pengelolaan pasir. Demikian pula dengan kami, bahwa pasir yang kami jual, tidak ada berbeda dengan pasir-pasir pada umumnya.

2. *Price*. Ada beberapa penerapan harga yang diberikan oleh penjual kepada pembeli. Perbedaan penerapan harga ini berbeda antara satu pengusaha dengan pengusaha yang lainnya. Perbedaan ini terjadi karena kemungkinan lokasi yang berbeda. Kemudian, ada perusahaan yang memberikan harga borongan kepada tiap-tiap truk yang datang, dengan cara mengira-ngira volume bak truk. Ada pula yang menjual dengan cara harga satuan meter kubik (m³). Dalam rencana usaha tambang pasir ini, kami akan menerapkan
3. *Promotion*. Promosi yang dilakukan oleh kami pada awalnya akan dilakukan penawaran kepada para pengusaha leveransir. Kami akan memberitahukan kepada para calon pembeli kapan kami akan mulai menjual. Selain itu, kami juga akan melakukan promosi diawal, dengan

memberikan diskon spesial diawal pembukaan, untuk jangka waktu tertentu.

Berdasarkan penelitian yang kami lakukan, bahwa promosi untuk penjualan pasir tidak rumit. Para pengusaha pasir tersebut menjelaskan bahwa setiap ada pengusaha pasir yang akan membuka galian baru, akan ada masyarakat atau calon pembeli yang datang untuk menanyakan kapan akan mulai melakukan operasional. Mereka juga akan memantau perkembangan galian tersebut, sehingga pada waktu galian pasir buka untuk jual kepada umum, mereka sudah datang.

Adapun kami juga berharap melalui buzz of word, galian pasir kami nantinya akan diketahui oleh masyarakat umum.

4. *Place (distribution)*. Adapun lokasi untuk menjual pasir kami adalah dilokasi tempat pasir digali. Tidak menutup kemungkinan bahwa kami juga akan membuka pangkalan pasir diluar. Sehingga kami akan membawa terlebih dahulu pasir dari tempat sedot kepada pangkalan kami. Adapun tujuan dari dilakukannya hal tersebut, agar kami memperoleh nilai tambah. Kami tentunya akan menaikkan harga jual, karena adanya biaya angkut yang dibutuhkan dalam proses tersebut, dan juga adanya biaya lainnya, seperti sewa tempat, gaji karyawan, dan lain sebagainya.

4.1.1 Strategi Pemasaran Dan Penjualan

Berdasarkan *Milestone* yang ditetapkan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan, fungsi Pemasaran dan Penjualan memiliki peran penting di awal dimana target penjualan di awal – awal produksi tidak boleh terlalu besar selisihnya dengan bulan bulan berikutnya. Dengan kata lain angka penjualan harus bisa stabil di angka tertentu, sehingga sasaran minimal yaitu angka penjualan dapat menutupi biaya – biaya tetap (*fix cost*) yang muncul di setiap hari dan bulannya. Dengan besarnya porsi biaya tetap di struktur biaya yang direncanakan, membuat peran penjualan sangat besar dalam menghindari kerugian dari biaya aktivitas operasi yang tinggi.

4.1.2 Strategi Masa Pra Produksi

Kegiatan perusahaan diawali dengan proses produksi. Proses pra produksi adalah suatu rangkaian aktivitas yang bertujuan untuk mempersiapkan segala sesuatunya dari mulai perizinan sampai lingkungan kantor dan area tambang, sehingga proses produksi pasir bangunan dapat berjalan lancar. Dengan proses ini berjalan, maka secara paralel fungsi pemasaran dan penjualan dapat melakukan aktivitas promosi dan penawaran kepada para calon konsumen yaitu para distributor perorangan maupun distributor leveransir. Dengan memperkenalkan diri bahwa PT. XYZ akan beroperasi dalam menghasilkan pasir bangunan, maka para pemilik unit leveransir dan distributor perorangan mendapatkan alternatif lain untuk membeli pasir. Selain memperkenalkan perusahaan, Fungsi marketing juga memberikan promosi apa saja keuntungan berbelanja pasir bangunan di PT. XYZ. Berikut program – program yang dilakukan pada saat pra produksi.

a. Melakukan strategi penentuan harga untuk menarik konsumen

Suatu perusahaan baru memerlukan strategi dalam memasuki pasar yang di tuju. Strategi penetrasi pasar sangat cocok digunakan untuk perusahaan – perusahaan baru. Tujuan utama dari stragei pemasaran ini adalah untuk mendapatkan dan mempertahankan pangsa pasar yang signifikan. Strategi ini mengenai bagaimana fungsi pemasaran dapat meyakinkan sebanyak mungkin calon konsumen untuk mau membeli produk yang ditawarkan. Dengan sebanyak mungkin konsumen yang teryakini untuk membeli dan pada akhirnya membeli produk tersebut akan membuat ongkos – ongkos untuk menghasilkan unit tersebut dapat bergerak turun dan membangun suatu kumpulan konsumen yang loyal (Mullins, 2010). Strategi ini juga termasuk dalam penetapan harga yang akan diberikan kepada konsumen. Dengan straegi *Penetration pricing* (Nagle, 2002), menyangkut pada penetapan harga yang terbilang rendah untuk menarik dan menahan para konsumen dalam jumlah besar.

Pemilihan strategi penetrasi ini didukung juga dengan tipe produk yang lebih bersifat komoditas. Dengan produk yang bersifat komoditas ini maka tidak ada perbedaan antara suatu produk pasir dengan kompetitornya, sehingga pasar lebih melihat harga sebagai salah satu pertimbangan yang cukup besar

dalam pemilihan produk pasir yang akan di beli. Hal ini terbukti dari hasil analisis profil konsumen dari pertambangan pasir yang di jabakan pada Bab II. Harga merupakan alasan pertama dalam pemilihan tambang dimana mereka akan berbelanja pasir.

Dengan menetapkan harga lebih rendah dari harga kompetitor, maka diharapkan pertimbangan konsumen membeli pasir akan bergeser ke arah harga yang lebih rendah. Dengan begitu juga harapannya adalah target kuantitas pasir terjual dapat tercapai pada periode pertama penjualan.

Strategi ini hanya diperuntukkan pada bulan – bulan awal produksi karena untuk mendorong penjualan di awal – awal. Pada bulan pertama sampai bulan ke dua harga yang akan ditetapkan adalah harga di bawah harga pasar yaitu Rp. 90.000,- per meter kubik. Untuk bulan selanjutnya harga yang akan ditetapkan adalah harga yang menyesuaikan dengan harga pasar yaitu Rp.100.000,- per meter kubik.

b. Program fasilitas pemesanan di awal

Antrian yang panjang di setiap harinya menjadi salah satu alasan pemilihan tambang pasir dari konsumen. Mereka memiliki kebutuhan untuk mendapatkan pasir dalam waktu yang cepat agar mereka punya lebih banyak pasir untuk di jual kembali. Dari dasar inilah program ini dibuat.

Salah satu kelemahan dan sekaligus peluang dari suatu perusahaan baru adalah mengenai hubungan dengan para konsumen. Perusahaan baru masih belum dikenal oleh para konsumen. Dengan hal ini maka perusahaan ini pada saat nantinya produksi tidak akan mempunyai konsumen sebanyak perusahaan yang sudah lama berdiri, sehingga antrian konsumen tidak ada atau tidak sepanjang antrian yang terjadi di perusahaan yang lama. Hal ini dapat menjadi suatu peluang dan suatu keuntungan yang dapat ditawarkan kepada pelanggan, karena dengan keleluasaan dalam antrian, maka para konsumen dapat membeli pasir bangunan di PT XYZ dengan leluasa tanpa mengantri terlalu lama.

Dengan memberikan penawaran ini maka terdapat kecocokan antara kebutuhan konsumen dalam membeli pasir dengan keuntungan yang di tawarkan dengan membeli pasir di PT XYZ.

Program ini akan dikomunikasikan pada saat masa pra produksi. Komunikasi yang akan dilakukan adalah dengan melakukan komunikasi dan penawaran langsung kepada konsumen yaitu para pemilik truk maupun pemilik unit leveransir di daerah – daerah sekitar pertambangan pasir. Dengan komunikasi ini diharapkan *awareness* terhadap perusahaan dan program ini akan terbentuk sebelum masa produksi. Sebagai bentuk komitmen dari tujuan program ini maka digunakan suatu ukuran keberhasilan untuk program ini. Ukuran keberhasilan program ini adalah banyaknya pemesanan produk pasir dari konsumen sebelum masa produksi yang ditargetkan sebanyak jumlah minimal produksi yang akan dilakukan.

4.1.3 Strategi Masa Produksi

Dari strategi dan program pada saat praproduksi akan menghasilkan suatu kepastian penjualan dari pemesanan – pemesanan hasil komunikasi dan penawaran khusus kepada calon konsumen. Kepastian penjualan ini sangat dibutuhkan bagi perusahaan karena fungsi operasi dapat beroperasi sesuai dengan kapasitasnya dengan mengingat tingginya biaya tetap dari operasional produksi. Strategi selanjutnya adalah dengan mengelola hubungan dengan para konsumen yang loyal membeli pasir di PT XYZ. Dengan memelihara hubungan dengan para konsumen, maka kepastian penjualan akan terjaga. Pengelolaan hubungan dengan konsumen ini adalah dengan cara memberikan pelayanan pada saat pembelian pasir. Program-program pelayanan ini dibuat dengan tujuan agar para pembeli mendapatkan kepastian dan kenyamanan dalam membeli pasir. Berikut pelayanan-pelayanan yang akan diberikan kepada konsumen pada saat pembelian pasir.

a. Sistem informasi antrian

Sistem informasi antrian ini merupakan suatu fasilitas dari perusahaan agar para konsumen dapat mengetahui secara aktual kapan giliran mereka untuk mendapatkan pasirnya tanpa harus menunggu di tempat tambang pasir. Dengan menggunakan data kontak seperti nomor kontak dari para supir truk yang mengantri, sistem informasi ini dapat memberikan informasi kepada para supir kapan giliran mereka. Dengan sistem ini para

konsumen yang membeli tidak perlu menunggu di tempat antrian tapi mereka dapat datang tepat waktu sesuai informasi yang diberikan.

b. Ketepatan waktu pengisian pasir

Ketepatan waktu pengisian pasir ini merupakan suatu bentuk pelayanan yang diberikan kepada konsumen agar mereka mendapatkan kepastian mengenai kapan pasir yang sudah dibeli dapat diperoleh. Dengan kepastian waktu pengisian, maka sistem informasi dapat memberikan informasi yang akurat kepada konsumen mengenai antrian yang terjadi secara aktual.

c. Fasilitas parkir truk dan tempat tunggu antrian

Dalam proses antrian dibutuhkan lahan parkir agar para truk yang mengantri dapat memarkir truknya dengan mudah. Fasilitas ini akan memudahkan mereka untuk menunggu giliran antrian.

d. Fasilitas pemesanan dengan pembayaran di muka.

Program ini berbeda dengan fasilitas pemesanan pada saat masa pra produksi. Perbedaannya adalah di dalam program ini apabila konsumen akan memesan pasir, mereka diwajibkan untuk membayar lunas di muka sebelum mendapatkan pasir tersebut. Dengan pemesanan ini, konsumen akan mendapatkan nomor antrian pertama dan akan didahulukan di dalam antrian yang bersifat reguler.

4.2 Fungsi Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu determinan dalam suatu perusahaan mencapai tujuannya. Sebaik apapun atau tersedianya sumber daya – sumber daya yang lain akan percuma apabila manusia yang di dalamnya tidak dapat mengolahnya dengan baik. Dibutuhkan suatu pengelolaan dan pengaturan yang baik terhadap sumber daya manusia di sini. Untuk itu PT. XYZ ini membentuk departemen HR untuk mengelola sumber daya manusia sebagai salah satu modal dari perusahaan untuk melakukan aktivitasnya mencapai tujuannya.

Diperlukan suatu perencanaan yang matang untuk dapat mewujudkan suatu kekuatan sumber daya manusia yang siap dan sesuai dengan kepentingan bisnis perusahaan. Dalam subbab ini akan di jabarkan mengenai pengelolaan Sumber Daya Manusia di dalam PT. XYZ untuk mencapai tujuan dari perusahaan.

Human Resource Management :

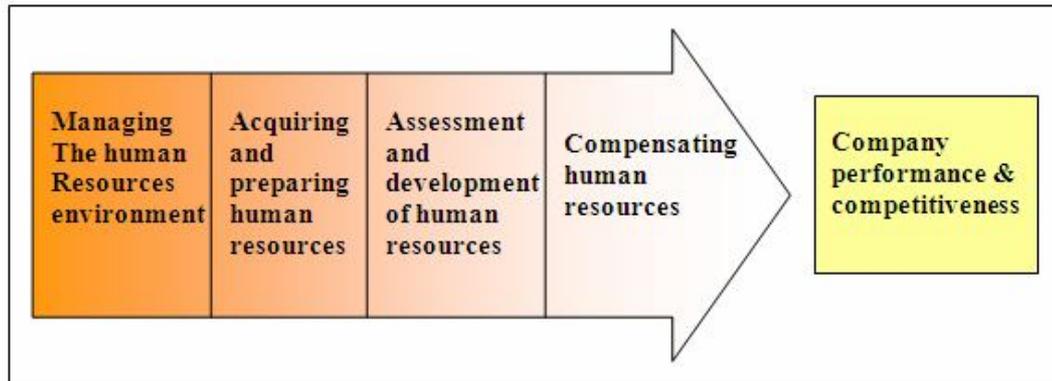
The policies, practices, and systems that influence employees' behavior, attitudes, and performance (Noe/Hollenbeck/Gerhart/Wright, 2007)

Pengelolaan Sumber Daya Manusia atau Human Resouce Management (HRM) adalah suatu kesatuan yang terintegrasi dari kebijakan – kebijakan, penerapan – penerapan, dan sistem yang kesemuanya tersebut dapat mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja dari karyawan di dalam perusahaan. Berdasarkan dari pengertian tersebut akan dibahas mengenai bagaimana prosedur dan pengelolaan sumber daya manusia serta penerapannya untuk membangun sumber daya manusia yang tepat guna. Dari konsep ini maka disusunlah tujuan dari departemen HRM adalah :

Menghasilkan sumber daya manusia yang mempunyai perilaku, sikap dan kinerja yang sesuai dengan budaya perusahaan dan menunjang tercapainya tujuan dari perusahaan.

Suatu pengelolaan SDM yang efektif mengarah kepada bagaimana fungsi tersebut merancang dan mengimplementasikan suatu sistem yang secara akurat mengidentifikasi perilaku – perilaku yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan strategi perusahaan, menyediakan kesempatan bagi para karyawan untuk mencontoh perilaku tersebut, memastikan bahwa mereka mempunyai pengetahuan dan kemampuan untuk melakukan perilaku tersebut, dan memberikan motivasi kepada karyawan untuk melakukan perilaku – perilaku tersebut (Belcourt, 2007).

Berdasarkan buku *Fundamentals of Human Resource Management* (Noe,2007), penerapan pengelolaan sumber daya manusia mencakup hal – hal yang tergambar dalam bagan dibawah ini.



Gambar 4.2

Major Dimensions of HRM practices contributing to company competitiveness

Sumber : Noe, 2007

A. Managing The Human Resources Environment

Dengan mengelola lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi kondisi kerja perusahaan akan membantu para karyawan perusahaan bekerja dan memberikan kontribusi kepada produktivitas perusahaan. Tujuan utama dari proses ini adalah membangun suatu lingkungan yang positif untuk sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Untuk tujuan ini ada beberapa hal yang harus dilakukan, dan berikut akan dijelaskan satu persatu.

A. 1. Mengkaitkan aktivitas SDM dengan tujuan perusahaan

Di dalam Bab 3 didapatkan strategi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dalam analisis SWOT yang dilakukan sebelumnya didapatkan strategi yang mengarah kepada pengelolaan sumber daya manusia yaitu :

- Perusahaan mencari SDM dari warga lokal/setempat
- Remunerasi yang dapat menarik SDM lokal berkualitas

Selain itu juga didapatkan bahwa strategi perusahaan adalah mengoptimalkan efisiensi dari proses produksi. Dengan strategi ini maka fungsi SDM akan melakukan program – program yang diperlukan untuk mendukung strategi tersebut.

Dengan menjadikan strategi – strategi ini sebagai panduan bagi fungsi SDM untuk mengelola sumber daya yang ada, maka akan terjadi suatu kondisi yang selaras antara fungsi SDM dengan tujuan dan strategi perusahaan.

A. 2. Mengikuti dan mematuhi peraturan terkait

Dalam pengelolaan sumber daya manusia perusahaan akan mengikuti kaidah – kaidah dan kebijakan – kebijakan hukum dan pemerintah terkait dengan ketenagakerjaan. Dengan mengikuti kebijakan maka perusahaan memiliki dasar hukum dalam menjalankan setiap aktivitasnya dalam mengelola sumber daya manusianya. Peraturan yang menjadi dasar dari pengelolaan sumber daya manusia di PT XYZ mengacu pada UU no. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

A. 3. Menganalisis dan Merancang Pekerjaan

Dengan ditentukannya strategi di level bisnis maupun fungsional maka akan didapatkan pekerjaan – pekerjaan apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dari strategi tersebut. Pengorganisasian dari pekerjaan tersebut diperlukan agar setiap tugas – tugas yang ada di setiap jabatan yang ada dapat saling berhubungan dan terkait dengan setiap tujuan dari fungsi dan perusahaan.

Dari strategi yang ada didapatkan fungsi – fungsi apa saja yang dibuthkan oleh perusahaan. Dalam konsep *value chain* didapatkan 2 kelompok fungsi dalam usaha perusahaan untuk memberikan nilai kepada produknya (Porter, 1985). Kelompok tersebut merupakan kelompok fungsi primer dan fungsi pendukung. Berikut penjelasan dari setiap fungsi yang ada di dalam PT XYZ.

a. Fungsi Operation (Fungsi Primer)

Fungsi operation di dalam perusahaan mengemban 5 fungsi utama, yaitu (David, 2003):

1. *Process* : merancang serta memutuskan faktor – faktor produksi yang diperlukan untuk berjalannya proses produksi sesuai dengan tujuan perusahaan.

2. *Capacity* : memprediksi dan menentukan seberapa besar jumlah hasil produksi.
3. *Inventory* : melakukan pengolahan inventori yang ada, serta mengelola bahan - bahan yang diperlukan untuk produksi.
4. *Workforce* : mengelola karyawan produksi mengenai kemampuan, kapabilitas dan pengetahuan mengenai pekerjaan.
5. *Quality* : memastikan kualitas produksi sesuai standar yang ditentukan perusahaan.

Untuk melakukan pengelolaan fungsi – fungsi di atas maka fungsi operation PT XYZ memiliki 2 divisi yang akan menjadi penggerak fungsi operation di dalam memproduksi pasir bangunan. Berikut penjabarannya.

- Divisi produksi

Fungsi operation merupakan fungsi yang menggerakkan sumber daya dan kapabilitas yang ada untuk melakukan proses produksi pasir. *Output* dari fungsi ini adalah produk pasir yang siap untuk di beli tersedia sesuai dengan target produksi yang di tetapkan. Untuk melakukan ini didalam fungsi operation dibentuk suatu divisi produksi. Divisi produksi memiliki tugas utama yaitu menjalankan proses produksi pasir bangunan dengan tujuan menghasilkan pasir bangunan sesuai rencana dalam bentuk tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek dari perusahaan. Divisi ini bertanggung jawab atas proses produksi dari mulai proses pengeboran dan penyedotan sampai proses pengisian pasir ke dalam truk dari konsumen.

Dari tugas utama ini akan di turunkan menjadi tugas – tugas yang lebih kecil dan dikelompokkan menjadi *Job description* dari tiap posisi di dalam divisi produksi. Dengan proses ini maka akan dapat ditentukan berapa kebutuhan sumber daya manusia dan kualifikasi kemampuan serta pengalaman yang dibutuhkan untuk mengisi posisi – posisi yang ada di divisi ini.

- Divisi Logisitik dan *Maintenance*

Divisi produksi agar dapat menjalankan proses produksi dan mencapai targetnya dengan baik, mereka membutuhkan suatu kondisi yang

mendukung jalannya proses produksi seperti misalnya, kehandalan alat – alat produksi, ketersediaan logistik yang dibutuhkan dalam proses produksi, ketersediaan sumber daya listrik dan bahan bakar dalam proses produksi dan ketersediaan hal – hal lain yang dibutuhkan dalam proses produksi. Hal – hal tersebut merupakan kondisi – kondisi yang dibutuhkan agar proses produksi berjalan dengan lancar. Atas dasar inilah dibentuk suatu divisi dalam operation untuk mendukung kondisi – kondisi di atas yaitu divisi logistik dan *maintenance*. Pekerjaan utama dari divisi ini adalah melakukan persiapan, pengecekan, dan perbaikan alat – alat produksi serta menyediakan peralatan dan hal – hal lainnya yang dibutuhkan untuk proses produksi secara hariannya. Tujuan dari divisi ini adalah tercapainya kondisi ideal dalam produksi yang sudah distandarkan oleh perusahaan khususnya fungsi operasi.

b. Fungsi Pemasaran dan Hubungan Masyarakat (Fungsi Primer)

Dalam fungsi ini dilakukan penggabungan antara fungsi pemasaran dan fungsi Hubungan Masyarakat. Hal ini dilakukan karena ruang lingkup dan tanggung jawab yang di emban dari kedua fungsi ini hampir sama yaitu berhubungan dengan pihak – pihak terkait yang ada di luar perusahaan. Dengan penggabungan ini diharapkan adanya suatu kondisi dimana setiap kegiatan yang berhubungan dengan pihak luar dapat dilakukan dengan sistem 1 pintu agar tidak terjadi distorsi informasi yang di dapatkan berkaitan dengan pihak – pihak yang terkait tidak terjadi.

Dari ke dua fungsi ini akan dijabarkan mengenai pekerjaan utama dan tujuan dari tiap – tiap fungsi ini.

- Divisi Pemasaran dan Pelayanan

Tujuan utama dari fungsi pemasaran adalah untuk mencapai target penjualan dan mendatangkan profit bagi perusahaan terhadap penjualan – penjualan yang terjadi. Tujuan yang lain adalah mengelola hubungan antara perusahaan dengan konsumen dengan memberikan pelayanan – pelayanan yang menunjang. Dari ke dua tujuan ini maka didapatkan pekerjaan utama dari fungsi pemasaran

dan penjualan ini adalah membuat program – program atau aktivitas - aktivitas yang mendorong penjualan. Sasaran dari divisi ini adalah jumlah dan kestabilan unit produk yang terjual sesuai dengan target yang dicanangkan perusahaan. Di dalam divisi ini termasuk pemeliharaan dan efektifitas dari fasilitas – fasilitas pelayanan terhadap konsumen seperti jalan masuk, lahan parkir, tempat tunggu para konsumen, pelayanan informasi antrian konsumen, dll.

- Divisi Hubungan Masyarakat (HuMas)

Divisi HuMas mencakup pengelolaan hubungan dengan pihak – pihak lain yang terkait dengan perusahaan seperti lingkungan sekitar, pemerintah lokal, dan pihak – pihak lain yang terkait. Tujuan dari divisi ini adalah menjaga kestabilan lingkungan sekitar agar tidak terjadi hal – hal yang menghambat aktivitas perusahaan. Pekerjaan utama dari divisi ini adalah melakukan pencarian informasi – informasi dengan pendekatan – pendekatan kepada pihak – pihak terkait secara intensif. Dengan adanya divisi ini maka aktivitas perusahaan secara keseluruhan dapat berjalan dengan kondusif. Tolak ukur dari divisi ini adalah kestabilan kondisi yang kondusif dan tidak adanya suatu kejadian – kejadian yang menghambat jalannya aktivitas – aktivitas perusahaan selama perusahaan ini beroperasi.

- Divisi Keamanan

Mencakup penjagaan keamanan dan keselamatan para pihak – pihak yang ada di dalam maupun di luar perusahaan. pekerjaan utama dari divisi ini adalah melakukan penjagaan dan penegakkan peraturan yang berlaku di perusahaan di sekitar lokasi perusahaan. Pekerjaan utama lainnya adalah melakukan pendisiplinan terhadap pihak – pihak yang melanggar peraturan dan kebijakan. Sasaran dan tolak ukur dari divisi ini adalah kestabilan perusahaan dilihat dari banyaknya pelanggaran – pelanggaran yang terjadi di dalam perusahaan.

c. Fungsi Keuangan dan SDM (Fungsi Pendukung)

- Fungsi Keuangan

Fungsi keuangan mencakup merancang dan menetapkan keputusan – keputusan dalam hal investasi, pembiayaan dan pembagian dividen (David, 2003). Tujuan dari fungsi ini adalah penunjang bisnis dengan mempertahankan kondisi – kondisi yang berkaitan dengan faktor – faktor keuangan agar aktivitas – aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan baik. Tolak ukur keberhasilan dari fungsi ini yang pertama adalah, kesesuaian antara *budget* yang di rencanakan di awal tahun dengan implementasi pendanaan. Tolak ukur yang kedua bersifat administratif mengenai pencatatan, penyimpanan dan pelaporan aktivitas keuangan yang terjadi selama perusahaan beroperasi.

- Divisi SDM

Mencakup fungsi manajemen dalam melakukan *staffing* yaitu proses perekrutan, penyeleksian, pengembangan, evaluasi kinerja, *Compensation & Benefit*, pendisiplinan, pergerakan karyawan (mutasi karyawan) dan (David, 2003). Tujuan dari divisi ini adalah menunjang proses bisnis dengan menyediakan dan mengoptimalkan sumber daya manusia yang dibutuhkan serta menjaga kesejahteraan dari para karyawan agar mendapatkan suatu kondisi yang mendukung aktivitas pekerjaan di dalam perusahaan. Sasaran terukur yang menjadi tolak ukur dari divisi ini adalah ketersediaan dari sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan serta tingkat *turnover* dari karyawan.

Dari penjabaran atau deskripsi di atas maka dapat diteruskan untuk penurunan aktivitas atau pekerjaan yang ada di setiap divisi dengan menganalisis pekerjaan – pekerjaan utama yang ada di atas. Job analysis adalah suatu proses pencarian informasi secara detail mengenai pekerjaan – pekerjaan yang ada (Noe, 2008). Informasi yang dicari adalah mengenai *job description* dan *Job specification*. *Job description* adalah daftar mengenai

aktivitas pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab yang terdapat di dalam suatu pekerjaan. *Job specification* adalah daftar yang berisi tentang pengetahuan, kemampuan, kecakapan, dan karakteristik – karakteristik lain yang harus dipunyai oleh seseorang agar berhasil melakukan suatu pekerjaan (Noe, 2008). Kedua informasi ini akan memberikan suatu gambaran antara pekerjaan dengan karakteristik pelaku pekerjaan tersebut sehingga mendapatkan kondisi kecocokan antara pekerjaan dan pelaku pekerjaan tersebut dengan tujuan mendapatkan kualitas kinerja yang tinggi.

B. Acquiring and Preparing Human Resources

Setelah merancang rencana kondisi kerja seperti apa yang akan dijalankan, maka perusahaan akan masuk kepada dimensi ke dua yaitu bagaimana mendapatkan dan menyiapkan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan. Tujuan utama dari dimensi ini adalah memiliki sumber daya manusia yang optimal secara kuantitas serta memiliki kualitas yang diperlukan perusahaan untuk melakukan aktivitas – aktivitas bisnis dari perusahaan untuk mencapai tujuan.

B. 1. Human resource requirements

Dengan menggunakan metode *HR Budgets* yang dikemukakan dalam buku *Strategic Human Resource Planning* karangan Monica Belcourt dapat ditentukan mengenai seberapa banyak *man power* yang diperlukan oleh perusahaan dalam usahanya mencapai tujuannya. Perubahan target atau tujuan maka akan berubah juga kebutuhan *man power* dari perusahaan tersebut. *HR Budgets* adalah suatu metode kuantitatif, operasional, dan jangka pendek untuk mengukur seberapa banyak jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan secara umum dan secara khusus yaitu fungsi maupun divisi.

Dari analisis pekerjaan yang dilakukan sebelumnya dan dikaitkan dengan rencana dan strategi perusahaan yang ditentukan di Bab III, maka didapatkan suatu kebutuhan akan sumber daya manusia untuk menjalankan segala aktivitas dan program yang ada di dalam perusahaan. Berikut jumlah karyawan yang ideal untuk menjalankan aktivitas, program dan strategi yang di tetapkan di atas.

Tingkat kebutuhan dari karyawan tiap tahunnya berbeda dalam jumlah angka. Perbedaan yang mencolok ada di tahun I dan tahun II. Hal ini dikarenakan target produksi dan penjualan yang diprediksikan oleh perusahaan tidak sebanyak pada tahun ke II. Atas dasar inilah perbedaan tersebut terjadi. Semakin besar kuantitas yang akan diproduksi dan penjualannya, maka semakin besar juga kebutuhannya akan sumber daya manusia.

Tabel 4.1
Man Power Planning PT XYZ

POSISI	KEBUTUHAN SDM TAHUN KE				
	I	II	III	IV	V
DIREKTUR	1	1	1	1	1
MANAGER OPERASI	1	1	1	1	1
MANAGER PEMASARAN DAN HUMAS	1	1	1	1	1
MANAGER KEUANGAN DAN SDM	1	1	1	1	1
KEPALA PRODUKSI	1	1	1	1	1
KEPALA LOGISTIK & PEMELIHARAAN	1	1	1	1	1
KEPALA KEAMANAN	1	1	1	1	1
KEPALA OPERASI PENJUALAN	1	1	1	1	1
HUMAS DAN PEMASARAN	1	1	1	1	1
ADMIN UMUM	0	1	1	1	1
KASIR	1	1	1	1	1
ANGGOTA PRODUKSI	6	7	8	9	9
PENGAWAS ALAT & MEKANIK	1	2	3	3	3
ANGGOTA KEAMANAN	1	2	2	2	2
PEKERJAAN UMUM	2	3	3	3	3
TOTAL	20	25	27	28	28

Sumber : "diolah sendiri"

B. 2. *Training*

Aktivitas *training* merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi proses pembelajaran karyawan atas kompetensi termasuk pengetahuan, skills, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan (Noe, 2008). Tujuan dari aktivitas ini adalah agar para karyawan memiliki dan mengimplementasikan kompetensi-kompetensi yang sesuai kebutuhan dari pekerjaan – pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka.

Di dalam perusahaan pertambangan pasir, kemampuan atau pengetahuan yang diperlukan dalam setiap pekerjaan adalah pengetahuan – pengetahuan yang cukup cepat untuk dipelajari, khususnya untuk di level anggota (staf). Dengan memberikan pengetahuan serta memperbanyak latihan dan terjun langsung dengan supervisi, maka diharapkan karyawan dapat menguasai tugas dan pekerjaannya. Di dukung lagi dengan setiap proses tersebut dilakukan oleh atasan langsung, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung terus menerus.

Setelah para karyawan masuk ke dalam organisasi lewat proses rekrutmen, seleksi dan penempatan posisi maka dilanjutkan ke dalam proses training dan orientasi karyawan baru. Tujuannya adalah memberikan orientasi dan penyamaan persepsi dan pengetahuan mengenai pekerjaan dan bagaimana melakukan pekerjaan tersebut dengan sesuai prosedur yang ada di perusahaan.

Materi yang akan diberikan dalam orientasi ini seputar pengenalan lingkungan kerja, prosedur kerja, ukuran keberhasilan dalam pekerjaan tersebut serta nilai-nilai organisasi yang harus dimiliki dan diimplementasikan oleh setiap karyawan di PT nilai – nilai organisasi yang harus dimiliki dan diimplementasikan oleh setiap karyawan di PT XYZ. Proses pembelajaran ini dipimpin oleh fungsi SDM dengan menggunakan para kepala divisi dan manager fungsi sebagai pemateri.

C. *Assessment and development of human resources*

C. 1. Pengukuran kinerja karyawan (*performance management*)

Pengukuran kinerja karyawan termasuk di dalam proses pengelolaan kinerja (*performance management*). Pengelolaan kinerja adalah suatu proses

dimana para manager memastikan aktivitas – aktivitas dari karyawannya dan output yang dihasilkan sudah sesuai dengan tujuan perusahaan. dalam proses ini dibagi menjadi 3 tahap yaitu menentukan ukuran – ukuran kinerja, mengukur ukuran kinerja tersebut dan memberikan *feedback* dari hasil pengukuran tersebut.

Dalam proses ini diperlukan suatu kumpulan ukuran – ukuran kuantitatif untuk mengukur kecocokan antara target dengan pencapaian hasil kinerja yang terjadi di setiap posisi. Pengukuran – pengukuran ini harus sesuai dan sejalan dengan tujuan fungsi dan lebih jauh lagi tujuan perusahaan, sehingga terjadinya suatu keterikatan antara setiap posisi dan pekerjaan yang ada terhadap setiap fungsi maupun lintas fungsi dan terhadap perusahaan.

Setiap pengukuran – pengukuran dari tiap posisi yang ada akan dipegang oleh para atasannya masing – masing. Dengan pengukuran ini para atasan dapat mengukur kinerja anak buahnya dengan baik dan secara periodik sehingga proses supervisi dapat berjalan dengan baik. Pengukuran – pengukuran ini yang akan menjadi dasar bagi para atasan untuk memberikan *reward* dan *punishment*. Bentuk dari *punishment* dapat berupa peringatan lisan, surat peringatan I, II, II, bahkan sampai pemutusan kerja. Untuk *reward* dapat diberikan dalam bentuk bonus per tahun sesuai dengan pencapaian pribadi dan juga pencapaian profit dari perusahaan. Untuk pembagian bonus ini ditetapkan bahwa besar bonus yang akan dibagikan adalah 3% dari total keuntungan yang dihasilkan oleh perusahaan.

C. 2. Membentuk lingkungan kerja yang mendukung (*Creating work environment*)

Suatu strategi yang dibentuk perusahaan untuk menjalankan aktivitas mencapai tujuan, visi dan misinya sangat tergantung pada sumber daya manusia yang ada. Setiap aktivitas yang dijalankan hanya bisa dilakukan oleh para manusia yang ada di dalam perusahaan tersebut. Strategi yang sebaik apapun tidak akan berjalan apabila anggota perusahaan yang ada tidak menjalankannya dengan baik. Sikap dan perilaku seperti apa yang harus

dimiliki setiap anggotanya menjadi suatu pondasi bagi perusahaan agar strategi perusahaan dapat dijalankan.

Seperti yang telah diketahui bahwa PT XYZ ini adalah perusahaan yang baru dan akan dibentuk, maka diperlukan suatu nilai – nilai dasar (*Core values*) yang harus ditentukan di awal pembentukan yang mendukung strategi bisnis maupun strategi fungsional perusahaan. Nilai ini dibentuk sesuai dengan strategi yang dibentuk untuk mencapai visi dan misi. Nilai – nilai dasar merupakan tahapan awal membentuk suatu budaya organisasi yang mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan. Nilai – nilai dasar merupakan suatu keyakinan dasar yang mendasari seseorang atau sekelompok orang (di dalam perusahaan) untuk bertingkah laku di dalam organisasi (Belcourt, 2007). Nilai dasar ini mengenai menjawab pertanyaan “Bagaimana seseorang harus bertingkah laku?” (Belcourt, 2007).

Dari visi, misi, tujuan jangka panjang strategi yang ada didapatkan nilai – nilai inti perusahaan adalah sebagai berikut :

a. Kedisiplinan

Nilai ini merupakan nilai yang mendukung terjadinya kondisi yang stabil dalam aktivitas perusahaan. Setiap anggota memiliki kedisiplinan terhadap waktu, kuantitas dan kualitas pekerjaan.

b. Keamanan dan kehati - hatian

Dalam proses operasi yang cukup memiliki resiko kecelakaan maka nilai keamanan dan kehati – hatian ini menjadi penting agar kemungkinan terjadinya kecelakaan dapat dicegah. Hal ini tercermin dengan kebijakan perlengkapan tiap anggota untuk memasuki lokasi tambang dengan menggunakan helm, sepatu boot, dan perlengkapan–perlengkapan lain yang menyangkut keamanan.

c. Totalitas dan keterbukaan akan perubahan

Strategi perusahaan dapat berubah sesuai dengan keadaan atau kondisi yang terjadi, maka diperlukan setiap anggotanya untuk dapat mengikuti perubahan tersebut. Dalam menjalankan setiap kegiatannya setiap anggota yang ada diminta untuk bekerja secara total, menyelesaikan tugasnya sampai tuntas

d. Melakukan dengan benar

Dalam menjalankan setiap proses yang ada diperlukan suatu keteraturan dan tingkat kesalahan yang kecil agar proses yang terjadi dapat berjalan secara terus menerus. Apabila ada kesalahan maka akan menghambat proses yang lain sehingga mengganggu keseluruhan aktivitas. Diperlukannya suatu panduan mengenai bagaimana pengerjaan suatu tugas. Hal ini sesuai dengan program membuat *Standard Operating Procedure* (SOP) yang tercantum pada milestone.

D. *Compensating Human Resources*

Compensation dan *Benefit* dapat lebih sistematis dengan menggunakan pengelompokan jabatan dari setiap posisi di dalam perusahaan. Pengelompokan tersebut disebut job grading atau level. Dengan pemakaian *grade* atau *level* compensation dan benefit dapat menjadi lebih sistematis dan memberikan kemudahan bagi perusahaan untuk memberikan suatu perencanaan karir kepada karyawan.

Golongan jabatan PT XYZ terdiri dari 3 bagian yaitu :

- a. Direktur : pemegang posisi puncak, dimana tanggung jawabnya mencakup semua kelangsungan perusahaan dan memberikan pertanggungjawaban kepada para pemegang saham.
- b. Manager : pemegang jabatan yang bertanggung jawab untuk menjalankan suatu fungsi di dalam suatu perusahaan, dimana fungsi tersebut mempunyai divisi – divisi atau tim – tim yang berada di bawahnya.
- c. Kepala (Supervisor) : jabatan ini bertanggung jawab untuk menjalankan divisi yang berada di bawah fungsi yang ada di perusahaan. Dalam melakukan pekerjaannya level ini memiliki tim sendiri.
- d. Anggota (Staff) : Jabatan ini bertanggung jawab terhadap hasil dari pekerjaan yang diembannya secara individual.

Dengan tujuan pendirian perusahaan yang *sustainable* perencanaan karir ini dapat dilakukan karena kebutuhan perusahaan akan sumber daya akan bertambah dengan didirikannya lokasi pertambangan yang baru.

Berdasarkan analisis SWOT pada bab 3, didapatkan salah satu strategi untuk menangkap peluang mendapatkan tenaga – tenaga ahli yang ada dibuat suatu proses remunerasi yang menarik para tenaga kerja yang potensial untuk masuk ke dalam perusahaan. Untuk strategi ini akan diterapkan pada posisi – posisi level kepala dan manager. Lebih khususnya perusahaan mencari calon manager operasi yang handal dan mempunyai pengalaman yang cukup untuk menjalankan operasi dan produksi yang menjadi tulang belakang bisnis perusahaan. Dengan menawarkan posisi, gaji serta keuntungan – keuntungan lain yang lebih tinggi daripada perusahaan lain, maka terdapat ketertarikan bagi para karyawan – karyawan yang sudah bekerja dalam perusahaan lain untuk masuk ke PT XYZ. Dengan banyaknya para pekerja yang potensial yang tertarik maka perusahaan dapat melakukan seleksi dengan baik yang memilih calon yang paling potensial dari semua yang melamar. Berikut tabel deskripsi penggajian yang akan diterapkan di PT XYZ.

Tabel 4.2
Tabel Penggajian Karyawan

Posisi	Uang Makan	Gaji / bulan
Direktur	Rp -	Rp 9,000,000
Manajer Operasi	Rp -	Rp 8,500,000
Manajer Pemasaran dan Humas	Rp -	Rp 8,000,000
Manajer Keuangan dan SDM	Rp -	Rp 7,500,000
Ka. Produksi	Rp 50,000	Rp 2,700,000
Anggota Produksi	Rp 30,000	Rp 720,000
Ka Operasi Penjualan	Rp 50,000	Rp 1,700,000
Pekerjaan Umum	Rp 30,000	Rp 720,000
Ka. Security	Rp 50,000	Rp 1,700,000
Anggota Security	Rp 30,000	Rp 500,000
Keuangan Administrasi Personalia	Rp 30,000	Rp 720,000
Kasir	Rp 30,000	Rp 720,000
Logistik dan Pemeliharaan	Rp 50,000	Rp 1,700,000
Tukang Las	Rp 30,000	Rp 500,000
Pengawas Alat dan Mekanik	Rp 30,000	Rp 500,000
Humas dan Pemasaran	Rp 50,000	Rp 2,700,000

Sumber : “diolah sendiri”

Selain gaji, keuntungan lain bagi para karyawan yang diberikan adalah tunjangan makan yang disesuaikan dengan level yang ada. Tunjangan makan ini diberikan sesuai dengan hari kerja para karyawan. Dengan tunjangan ini memberikan pendapatan tambahan bagi para karyawan yang ada.

Selain itu juga diberikan fasilitas pembayaran kesehatan bagi para karyawan yang berstatus tetap. Fasilitas kesehatan ini mendukung bisnis yang

mempunyai kepentingan memberikan kesejahteraan dan keselamatan bagi para karyawannya. Pembayaran kesehatan ini dikelola secara internal, tidak dengan menggunakan perusahaan asuransi yang ada.



BAB 5

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL

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

5.1 Kesimpulan

Dari penjabaran dan analisis level bisnis dan fungsional di bab-bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan dengan melihat dari tujuan rencana bisnis yang ada di bab 1. Berikut hasil kesimpulan yang didapat.

5.1.1 Kesimpulan Umum

Kesimpulan yang bisa diambil dari rencana bisnis ini antara lain:

- Dari analisis industri didapatkan suatu ketertarikan untuk masuk ke dalam industri ini. Ketertarikan ini dicerminkan dari kondisi dimana permintaan pasir pada daerah BSD yang sangat besar dan sedikitnya pasokan pasir untuk memenuhi kebutuhan tersebut dari perusahaan tambang yang ada.
- Sesuai dengan analisis keuangan yang telah dilakukan, usaha penambangan pasir ini sangat menguntungkan
- Strategi bisnis yang dipilih oleh perusahaan adalah melakukan imitasi terhadap perusahaan lain sejenis

5.1.2 Kesimpulan Khusus

Kesimpulan yang bisa diambil dari rencana bisnis ini antara lain:

- Dari sisi pemasaran, strategi penetrasi pasar akan cocok diterapkan untuk masuk ke dalam industri pasir ini.
- Kepastian antrian dan waktu pengisian pasir menjadi faktor utama pelayanan dalam proses pembelian pasir.
- Dari sisi sumber daya manusia, perusahaan melakukan rekrutmen dari warga sekitar, pelatihan, pembuatan struktur organisasi, penentuan deskripsi pekerjaan sesuai dengan kebutuhan.

- Kesiapan sumber daya manusia dengan tepat waktu menjadi faktor penting untuk mendukung aktivitas perusahaan

5.2 Implikasi Manajerial

Dari rencana usaha yang sudah dipaparkan sebelumnya, timbul dampak yang berpengaruh terhadap pihak manajemen. Dampak tersebut adalah tuntutan bagi manajemen untuk bisa menyesuaikan diri apabila perjalanan usahanya tidak berjalan sesuai dengan yang sudah direncanakan. Namun begitu, rencana usaha tetap diperlukan sebagai *guideline* dalam menjalankan usaha. Perbedaan-perbedaan yang timbul dan keluar dari jalur rencana sebaiknya bisa diidentifikasi di awal dan dipikirkan solusinya. Hal ini berkaitan dengan resiko-resiko usaha pada penambangan pasir ini. Beberapa resiko yang memiliki dampak besar antara lain:

- Harga minyak bumi yang naik. Bahan bakar solar industri yang digunakan usaha ini mengikuti harga minyak bumi sehingga harganya pun berubah-ubah. Dengan memperhatikan fluktuasi harga BBM dan menggunakannya untuk penentuan harga jual.
- Alat berat dan/atau mesin sedot pasir yang rusak tiba-tiba. Hal ini akan sangat mengganggu kinerja perusahaan karena target produksi bisa tidak tercapai. Untuk mengatasi hal ini, dilakukan pengecekan rutin setiap minggu dari pemilik alat berat/mesin untuk menjaga kehandalan operasinya.
- Perluasan lahan pada tahun kelima tidak mudah. Perusahaan bisa dipaksa untuk membeli lahan pasir atau pemilik lahan akan meminta royalti yang lebih besar. Untuk itu, perusahaan sebaiknya memiliki beberapa alternatif lahan yang sesuai kualifikasi. Selain itu, perlu dilakukan analisis perhitungan proyeksi proyek.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A. (2008). *Strategic Market Management*. Danvers: John Wiley & Sons, Inc.
- Baye, M. R. (2009). *Managerial economics and business strategy* (6th ed). Boston: McGraw-Hill.
- Damodaran, A. (2002). *Investment Valuation : Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset* (2nd ed). New York: Wiley Finance.
- David, F. R. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases* (9th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Dianda, Ferry. (2008). *Business Plan PT XYZ Produsen Bramante Furniture, Tinjauan dan Analisis Sumber Daya Manusia*. Jakarta: MM-UI.
- Grant, R. M. (2004). *Contemporary Strategy Analysis: Concept, Technique, Application* (4th ed). Massachusetts: Blackwell.
- Henderson, B., D. (1989). The origin of strategy, *Harvard Business Review*: 139–43.
- Hill, C. W. L., & Jones G. R. (2008). *Strategic management* (8th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Hilton, R. W., Maher, M. W., & Selto, F. H. (2008). *Cost management : strategies for business decisions* (4th ed). New York: McGraw-Hill.
- Huff, A. S., Floyd, S. W., Sherman, H. D., & Terjesen, S. (2009). *Strategic management: logic and action*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hudhiarto, Fajar. (2008). *Business Plan PT XYZ Produsen Bramante Furniture, Tinjauan dan Analisis Pemasaran*. Jakarta: MM-UI.
- Johnson, M. W., Christensen , C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*: 1-11.
- Lieberman, M., B. (2006). Why do firm imitate each other. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No.2, 366-385.
- Mair, J. & Schoen O. (2007). Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies. *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 2, No. 1, 54-68.

- Mullins, J.W., Walker, O. C., & Boyd, H. W. (2008). *Marketing management : A strategic decision-making approach edition*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Nagle, T. T., & Holden, R. K. (2002). *The strategy and tactics of pricing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Niswonger, C. R., Fess, P. E., & Warren, C. S. (1992). *Prinsip-prinsip akuntansi* (16th ed). Jakarta: Erlangga.
- Noe, R. A., Hollenback, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2008). *Human resource management: gaining a competitive advantage* (6th International ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2009). *Strategic management: formulation, implementation, and control* (11th ed). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- KPR Diperkirakan Tumbuh Subur di 2010. (2010, April 12). *Kompas*, p.18.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Pres.
- Sahlman, W., A. (1997). How to write A business plan. *Harvard Business Review*: 97-108.
- http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
Diunduh Juni 2010.
- http://www.bi.go.id/biweb/Templates/Moneter/Default_Inflasi_ID.aspx?NRMODE=Published&NRORIGINALURL=%2fweb%2fid%2fMoneter%2fInflasi%2fData%2bInflasi%2f&NRNODEGUID={A7760121-1768-4AE8-B333-0C91E746F1E3}&NRCACHEHINT=Guest# Diunduh Mei 2010.
- <http://www.depkeu.go.id> Diunduh Mei 2010.
- <http://www.bps.go.id> Diunduh Mei 2010.

**Lampiran 1
Lahan Penambangan Pasir**



**Lampiran 2
Penggalian oleh Alat Berat**



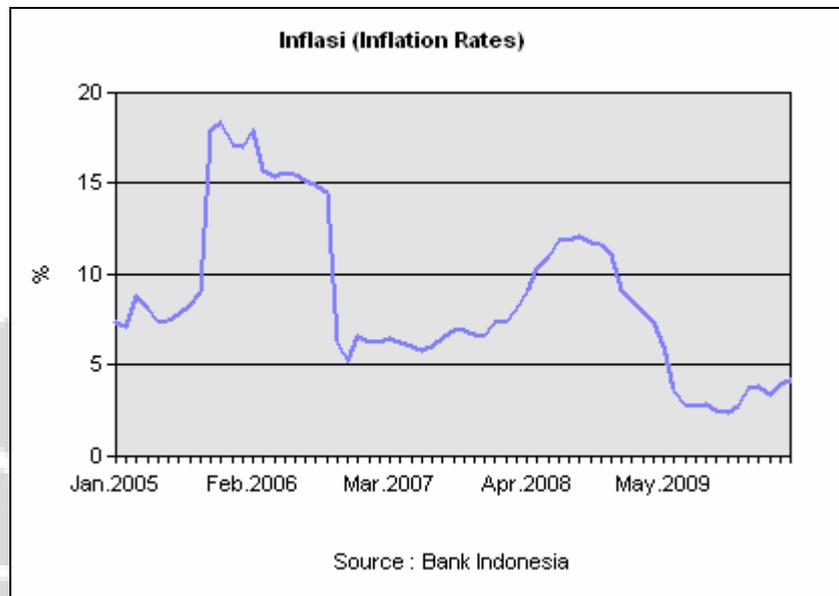
Lampiran 3
Mesin Sedot Pasir



Lampiran 4
Loading Area



Lampiran 5
Tingkat inflasi Indonesia tahun 2005-2009



Lampiran 6
Rata-rata inflasi dari tahun 2005-2009

	Tahun				
	2005	2006	2007	2008	2009
Inflasi	10.40%	13.33%	6.40%	10.31%	4.90%
Rata-rata Inflasi	9.07%				

Lampiran 7 Obligasi pemerintah Indonesia

Indonesia Government Bond Index Thursday, June 24, 2010						
Bonds	Indices					
	Clean Price	Change	Yield	Change	Total Return	Change
All Govt Bonds	111.535	0.016	7.914	-0.004	142.97	0.042
1 <= TTM < 5	108.056	-0.105	7.062	0.001	154.672	-0.071
5 <= TTM < 7	114.23	-0.214	7.696	0.041	152.492	-0.174
TTM >= 7	114.246	0.125	8.591	-0.01	120.722	0.115

BondIndex-20100624.csv

Lampiran 8
Matriks Milestone PT XYZ

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

Lampiran 8 (Lanjutan)

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

Lampiran 8 (Lanjutan)

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