

**PENGEMBANGAN STRATEGI PERUSAHAAN MANUFAKTUR DALAM  
MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING  
(Studi Kasus Di PT Borneo Melintang Buana Ekspor)**

**TESIS**



**Diajukan Oleh  
Lidya Tri Putri Yulianti, S.E  
18919029**

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI**

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2020**

## HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, 04/02/2021

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Hendi Vogi Prabowo', written over a horizontal line.

Hendi Vogi Prabowo, SE.,M.ForAcc., Ph.D.

## BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

Pada hari Jumat, 29 Januari 2021 Program Studi Akuntansi Program Magister, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah menyelenggarakan ujian tugas akhir yang disusun oleh :

Nama Mahasiswa : **LIDYA TRI PUTRI YULIANTI**  
No. Mahasiswa : 18919021  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Konsentrasi : Audit Forensik  
Dosen Pembimbing : Hendi Yogi Prabowo, SE., M.ForAcc., Ph.D.  
Judul Tugas Akhir :

### "PENGEMBANGAN STRATEGI PERUSAHAAN MANUFAKTUR DALAM MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING"

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir, maka tugas akhir tersebut dinyatakan :

	Lulus Tanpa Revisi
V	Lulus Dengan Revisi
	Tidak Lulus ( Wajib Mengulang )
Dengan Nilai : A	

Penguji I : Hendi Yogi Prabowo, SE., M.ForAcc., Ph.D.  
Penguji II : Drs. Dekar Urumsah, S.Si., M.Com., Ph.D., CFrA.

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Akuntansi



Dekar Urumsah, SE., S.Si., M.Com.(IS), Ph.D., CFrA.

#### Catatan:

Tugas akhir yang dinyatakan Lulus dengan Revisi, maka waktu **revisi maksimum selama 2 (dua) minggu** sejak diterimanya Berita Acara ini. Apabila tidak selesai, maka kelulusan dan tugas akhir tersebut dinyatakan gugur.

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim...

Segala Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmatNya dan kepada Nabi kita Muhammad Shallallahu ‘alaihi wa sallam, karena nikmatNya sehingga penulis bisa menyelesaikan tesis dengan judul Pengembangan Strategi Perusahaan Manufaktur Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing ini merupakan karya ilmiah yang dibuat oleh peneliti sebagai syarat dalam memenuhi tugas akhir di program studi Magister Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa tesis dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi dalam menyelesaikan Tesis ini.

1. Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor di Universitas Islam Indonesia.
2. Prof. Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFrA. selaku Ketua Jurusan Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Drs. Dekar Urumsah, S.Si., M.Com.(IS), Ph.D. selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,

Universitas Islam Indonesia, sekaligus penguji yang selalu memberikan motivasi dan dukungan, serta arahan kepada peneliti.

5. Bapak Hendi Yogi Prabowo, S.E., M.ForAcc., Ph.D. Selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan peneliti selama awal penelitian sampai berakhirnya penelitian ini. Semoga Allah memberikan kebahagiaan dan pahala melimpah atas kebaikan yang diberikan kepada penulis.
6. Seluruh dosen di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, terkhusus kepada Prof. Drs. Hadri Kusuma, MBA., DBA., Ibu Dra. Ataina Hidayati, Ak., M.Si., DBA., Ibu Ayu Chairina Laksmi, SE., M.App.Com., M.Res., Ph.D., Ak., CA., dan Ibu Dra. Yuni Yustini., Ak., MAFIS., Ph.D., terimakasih untuk ilmu yang telah diberikan kepada penulis sehingga penulis menjadi orang yang lebih baik.
7. Ibu Sharon selaku Direktur PT BMB Eksport yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian, serta memberikan arahan dan kepercayaan yang diberikan.
8. Kepada narasumber yang sudah mau meluangkan waktu serta memberi informasi, Bapak Zaenal Arifin selaku General Manager, Diah Laktorini, Rahadhanik, Villy Mayang Sari, serta Bapak Sudarmaji. Semoga kedepan semakin berjaya
9. Kepada Mama, Papa, Emil, Kak Nesya terimakasih atas doa dan dukungan yang tak pernah putus. Terimakasih juga untuk doa yang selalu diucapkan untuk kelancaran penulis.

10. Kepada Sahabatku Dini Windartanti , yang kasih sayang nya melebihi saudara, terimakasih atas doa dan kebaikan, perhatian dan ketulusannya kepada peneliti. Semoga Allah membalas dengan lebih.
11. Kepada rekan kerja peneliti, Arum Aprilia, Hani Ristanty dan Villy terimakasih atas pengertian dan menjadi penyemangat peneliti kepada peneliti selama melakukan penelitian.
12. Kepada sahabat-sahabatku yang selalu aku rindukan yang Septi, Rhana, Kak Fryska, Sarah dan Ratih peneliti mengucapkan terimakasih atas doa dan dukungan yang tidak pernah putus.
13. Kepada Alif, Ari, Nidaul, Wisnu, serta Ticud yang tidak hanya telah membantu dengan segala cara, yang masih selalu melibatkan saya dalam segala kegiatan walau dipisahkan jarak, Semoga Allah memberikan kita kebahagiaan dan kemudahan dalam segala urusan.
14. Kepada teman-teman Maksi UII angkatan 17. Bayu, Faruq, Kak Ade, Nurul, Wiwik, Aisyah, Andi, Atika, Selfi, Surya, Pak Agus, Bu Linda, Dinah, Kalis, Rasyid, Selfi, Fenti, Desi, Anisa, Faisal, Randy, Risman, Bu Ruby, dan terima kasih atas kekeluargaan dan kekompakan yang terbentuk dari awal bertemu hingga saat ini.
15. Teman seperbimbingan bang Rizal, terimakasih karna saling mengingatkan dan saling membantu selama proses penelitian, semoga kebaikan yang telah diberikan di balas Allah jauh lebih baik.

16. Kepada seluruh pihak-pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung, yang telah memberikan doa dan dukungannya yang tak bisa peneliti sebutkan satu persatu.
17. Dan terakhir untuk teman yang sudah menemani peneliti selama proses pembelajaran dari awal sampai hari ini, untuk dukungan, doa, semangat, menjadi teman berbagi cerita untuk keluh kesah peneliti, terimakasih untuk semua dukungan yang telah diberikan, semoga Allah selalu memberikan kamu kebahagiaan dimanapun kamu berada.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa dalam penelitian ini belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu peneliti masih perlu mendapat banyak masukan serta bimbingan dari pembaca penelitian ini

Semoga Allah berikan keberkahan untuk penelitian yang masih banyak kekurangan ini kepada orang-orang yang terlibat di dalamnya serta pembaca. Hanya kepada Allah peneliti memohon diberikan ilmu dan amal yang bermanfaat bagi dunia dan akhirat.

Yogyakarta, 17 November 2020

Peneliti

Lidya Tri Putri Yulianti

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	ii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Fokus Penelitian .....	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	6
1.6 Sistematika Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	9
2.1 Pengenalan Bab.....	9
2.2 Kajian Literatur.....	9
2.3 Tujuan dan Sasaran Perusahaan.....	13
2.3.1 <i>High Recognition</i> .....	14
2.3.2 <i>High Human Sustainability</i> .....	17
2.3.3 <i>High Economic Sustainability</i> .....	19
2.4 Strategi .....	20
2.4.1. Strategi Bisnis .....	22
2.4.2. Tingkatan Strategi Bisnis .....	23
2.5 Perumusan Strategi.....	34
2.6 Perencanaan Strategi.....	36
2.6.1. Strategic Planning Framework.....	38
2.6.2. Planning To Plan.....	40
2.6.3. Keuntungan Perencanaan Strategis .....	41
2.6.4. Keuntungan Strategic planning Bagi Perusahaan .....	42

2.6.5.	preparing to plan .....	45
2.6.6.	Mengumpulkan dan Menganalisis Data dan Informasi.....	46
2.6.7.	Merumuskan Sasaran Strategis Organisasi Anda .....	47
2.7	Hubungan perumusan Strategi dan Strategic planning .....	48
2.8	Evaluasi strategi .....	48
2.9	Lingkungan strategi.....	50
2.9.1	Lingkungan Eksternal .....	50
2.9.2	Lingkungan Internal, .....	55
2.10	Participatory Management Style .....	56
2.11	Analisis SWOT .....	56
2.12	Keunggulan Bersaing .....	59
2.11.1	Pengertian keunggulan bersaing .....	60
2.11.2	Sumber keunggulan bersaing.....	61
2.11.3	Dimensi keunggulan bersaing.....	62
2.11.4	Mekanisme dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing.....	63
2.13	Industri Manufaktur .....	66
2.14	Teori Atribusi.....	68
2.15	Teori Harapan Vroom (Vroom's Expectancy Theory) .....	70
2.16	Penelitian Terdahulu .....	71
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>77</b>
3.1	Pengenalan bab .....	77
3.2	Rancangan dan Tahap Penelitian .....	78
3.2.1	Tahapan Penentuan Topik Penelitian .....	81
3.2.2	Tahapan Penentuan Rumusan Masalah.....	81
3.2.3	Tahapan Pengumpulan Data Tinjauan Pustaka .....	82
3.2.4	Tahapan Pengumpulan Data .....	82
3.2.5	Tahap Analisis Data .....	83
3.2.6	Tahap Penarikan Kesimpulan .....	84
3.3	Objek Penelitian.....	84
3.4	Jenis Data.....	85
3.5	Instrument Penelitian.....	86

3.6	Sumber Data .....	87
3.7	Teknik Pengumpulan Data .....	87
3.8	Analisis Data .....	89
3.9	Validasi .....	94
BAB IV	DATA DAN PEMBAHASAN .....	96
4.1	Pengenalan Bab.....	96
4.2	Gambaran Umum Perusahaan .....	96
4.2.1	Profil Perusahaan .....	96
4.2.2	Proses Produksi.....	100
4.3	Tujuan dan Sasaran Bisnis PT BMB Ekspor.....	101
4.3.1	<i>High Recognition</i> .....	102
4.3.2	<i>High Human Sustainability</i> .....	103
4.3.3	<i>High Economic Sustainability</i> .....	104
4.4	Tujuan dan Strategi .....	105
4.4.1	High Recognition .....	107
4.4.2	High Human Sustainability .....	109
4.4.3	High Economic Sustainability .....	110
4.5	Strategi Bisnis PT BMB Ekspor .....	113
4.5.1.	<i>Cost Leadership—Low Cost</i> .....	124
4.5.2.	Cost Leadership—Best Value.....	132
4.5.3.	Differentiation.....	135
4.5.4.	Market Development.....	136
4.5.5.	Market Penetration .....	139
4.5.6.	<i>Product Development</i> .....	143
4.5.7.	Participatory Management Style.....	146
4.6	Analisis SWOT .....	152
4.6.1	Strategi SO (strength dan opportunities). .....	159
4.6.2	Strategi ST ( <i>strength</i> dan <i>treats</i> ).....	160
4.6.3	Strategi WO ( <i>weakness</i> dan <i>opportunities</i> ). .....	162
4.6.4	Strategi WT ( <i>weakness</i> dan <i>treats</i> ). .....	163

4.7	Relevansi Perencanaan Strategi dan <i>Strategic Planning</i> PT BMB EKSPOR.....	165
4.8	Penyelesaian Kendala Penyusunan Perencanaan Strategik di PT BMB Ekspor.....	172
4.9	Kesimpulan Bab.....	172
BAB V	175_KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN .....	175
5.1	Kesimpulan.....	175
5.2.	Keterbatasan Dalam Penelitian.....	178
5.3.	Saran.....	178
5.3.1.	Perusahaan.....	178
5.3.2.	Penelitian Selanjutnya.....	180
	DAFTAR PUSTAKA .....	175



## DAFTAR GAMBAR

### Gambar

II.1.	Peta Literatur .....	12
II.2	Perumusan Strategi.....	36
II.3.	Lingkungan Eksternal.....	50
II.4.	Five Force Michael Porter .....	51
II.5.	Analisis SWO.....	57
III.1.	Diagram Alur Penelitian.....	79
IV.1.	Grafik Pendapatan PT BMB Ekspor 2011-2019 .....	90
IV.2.	Grafik Laba Ditahan PT BMB Ekspor 2011-201 .....	90
IV.3.	Peta Analisa Tujuan dan Strategi Bisnis PT Borneo Melintang Buana Ekspor .....	97
IV.4.	Peta Analisa Strategi Cost Leadership – Low Cost dan Strategic Planning .....	105
IV.5	Peta Analisa Strategi Cost Leadership – Best Value dan Strategic Planning .....	106
IV.6.	Peta Analisa Strategi Differensiasi dan Strategic Planing .....	107
IV.7.	Peta Analisa Strategi Market Development dan Strategic Planning .....	108
IV.8.	Peta Analisa Strategi Market Penetration dan Strategic Planning .....	109
IV.9.	Peta Analisa Strategi Product Development dan Strategic Planning .....	110
IV.10.	Peta Analisa Strategi Participatory Management Style dan Strategic Planning .....	11
IV.11.	Peta Analisa SWOT dan Strategi Bisnis.....	144

IV.12. Peta Analisa SWOT dan Strategi Bisnis..... 145

IV.13. Peta Analisa kendala dan penyelesaian kendala  
PT Borneo Melintang Buana Ekspor ..... 165



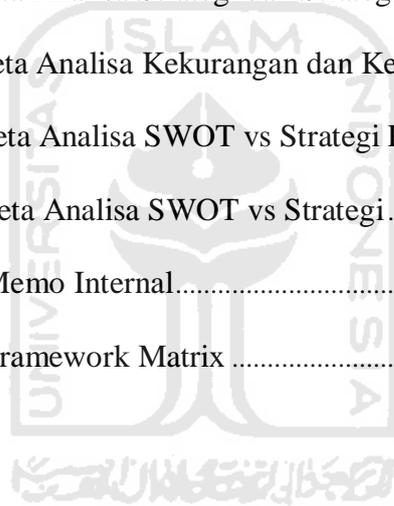
## DAFTAR TABEL

### TABEL

Tabel 2.1	Fokus dan elemen strategi planning .....	40
Tabel 2.2	Langkah-Langkah perencanaan strategis .....	45
Tabel 3.1	Partisipan Wawancara .....	89
Tabel 4.1	Matrix Coding Query Strategi dan Tujuan .....	107
Tabel 4.2	Matrix Coding Query Perencanaan strategik Dan Strategi .	122
Tabel 4.3	Matrix Coding Query SWOT dan Strategi .....	155
Tabel 4.4	Matrix Coding Query Strategic Planning dan SWOT .....	156
Tabel 4.5	SWOT – Strategi Bisnis PT BMB Ekspor .....	157
Tabel 4.6	Matrik SWOT PT BMB Ekspor .....	158
Tabel 4.8	Matrik Coding Solusi dan kekurangan .....	174

**DAFTAR LAMPIRAN****LAMPIRAN**

Lampiran I	Transkrip Wawancara .....	181
Lampiran II	Persetujuan Penelitian .....	182
Lampiran III	Persetujuan Narasumber .....	183
Lampiran IV	Peta Analisa Strategi dan Strategi Planning .....	189
Lampiran V	Peta Analisa Kekurangan dan Kendala .....	190
Lampiran VI	Peta Analisa SWOT vs Strategi Planning .....	191
Lampiran VII	Peta Analisa SWOT vs Strategi .....	192
Lampiran VIII	Memo Internal .....	193
Lampiran VIII	Framework Matrix .....	194



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Indonesia merupakan negara dengan jumlah sumber daya alam yang melimpah. Kekayaan yang begitu melimpah sudah cukup untuk membuat Indonesia menjadi negara yang mandiri, bahkan mampu menjadi penopang bagi negara lain. Kekayaan alam Indonesia ini juga telah dinikmati oleh semua orang, tidak hanya penduduk Indonesia itu sendiri, bahkan sudah dirasakan oleh semua penduduk di dunia. Hal ini dapat dilihat dari semakin banyaknya nilai ekspor Indonesia, yang membuktikan kekayaan Indonesia sudah digunakan oleh negara-negara lain.

Konservasi sumber daya alam hayati adalah pengelolaan sumber daya alam hayati yang pemanfaatannya dilakukan secara bijaksana untuk menjamin kesinambungan persediaannya dengan tetap memelihara dan meningkatkan kualitas keanekaragaman dan nilainya. Ekosistem sumber daya alam hayati adalah sistem hubungan timbal balik antara unsur dalam alam, baik hayati maupun non hayati yang saling tergantung dan pengaruh mempengaruhi, yang diatur dalam UU Republik Indonesia nomor 5 tahun 1990. Sumber daya tersebut diharapkan bisa mendukung upaya peningkatan hidup masyarakat Indonesia.

Pebisnis Indonesia telah memanfaatkan sumber daya yang ada khususnya untuk pohon dan tanaman dikarenakan lahan di Indonesia yang subur, sehingga banyak sekali pohon-pohon yang ada dibuat menjadi Produk mebel yang punya

nilai jual yang tinggi. mebel pun menjadi salah satu kebutuhan wajib yang menjadi salah satu bagian dari kebutuhan sandang, pangan dan papan.

Peluang ini telah disadari oleh banyak pihak. Sehingga saat ini setidaknya sudah ada sekitar 500 perusahaan yang tercatat saat ini. Mengingat hal tersebut menuntut perusahaan untuk lebih meningkatkan kemampuan dan daya saing yang mereka miliki, agar perusahaan tersebut mampu terus bertahan dengan para pesaing baru. Semua tujuan itu hanya dapat dicapai jika perusahaan mampu mengefektifkan fungsi semua bagian yang ada dalam organisasi perusahaan dengan baik.

PT BMB Ekspor merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang Mebel, PT BMB Ekspor lebih fokus memproduksi mebel dengan bahan dasar Jati dan kayu berbahan keras. Bahan yang digunakan tidak hanya kayu baru maupun kayu bekas bongkaran rumah-rumah kayu yang sudah berdiri puluhan tahun dan dibongkar. PT BMB Ekspor juga merupakan *pioneer* pada perusahaan yang bergerak di bidang mebel dengan berbahan dasar kayu jati. Setelah 20 tahun berdiri tidak dapat dipungkiri semakin hari semakin banyak perusahaan yang membuka produk yang sama dengan PT BMB Ekspor ini, dengan harga dan mesin-mesin yang cukup bersaing. Namun sampai saat ini PT BMB Ekspor masih mampu bertahan menghadapi persaingan yang semakin banyak. Persaingan saat ini telah menyulitkan PT BMB Ekspor dalam persaingan harga, desain, modal, trik yang beragam.

Organisasi yang baik harus sesuai dengan tuntutan zaman yang semakin dinamis. Tuntutan pelanggan akan terus-menerus berubah sesuai dengan

perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Rifa'i, 2013). Dalam penerapannya, bisa saja unsur tersebut mengalami perubahan sebagai akibat dari tidak terpenuhinya asumsi-asumsi yang dipakai dalam perencanaan (*planning*), misal karena sumber daya yang didapat tidak sesuai dengan harapan. Bisa pula disebabkan oleh tujuan yang terlalu abstrak sehingga sangat jauh dari apa yang diharapkan. Setiap organisasi tentu memiliki perencanaan, dan bagi lingkup perusahaan dikenal istilah perencanaan strategik. Tujuan utama perencanaan strategik agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi internal dan eksternal sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan .

Penentuan keputusan dan strategi dan kebijakan PT BMB Ekspor selama ini dilakukan oleh *General Manager* langsung diambil oleh pihak manajemen tanpa melalui beberapa pertimbangan. Dalam hal ini masih kurang dalam pertimbangan biaya operasional yang digunakan selama proyek tersebut berlangsung, dengan mengunggulkan harga produk rendah dengan pelayanan yang baik untuk mendapatkan pesanan, Hal ini sangat berbahaya untuk kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Padahal selama 20 tahun ini pihak manajemen menghabiskan waktu untuk memikirkan mengenai arah masa depan yang akan diambil, melihat cara perusahaan dapat bertahan untuk tetap menjadi perusahaan yang kompetitif dalam jangka waktu yang panjang.

Peneliti tertarik melakukan penelitian tentang strategi yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Hal tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran tujuan serta sasaran perusahaan, mekanisme, strategi, evaluasi ataupun trik yang dilakukan, dengan judul “Pengembangan Strategi

Perusahaan Dalam menciptakan Keunggulan Bersaing”

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang topik dan kondisi PT BMB EKSPOR Ekspor, dalam penelitian ini peneliti akan mengidentifikasi perencanaan PT BMB EKSPOR dengan bantuan *software* analisis yaitu NVivo 11 dan melakukan evaluasi serta memberikan rekomendasi perbaikan dari proses tersebut sehingga PT BMB EKSPOR memiliki perencanaan strategik yang lebih matang dan mampu bertahan pada persaingan usaha yang semakin ketat. Maka permasalahan yang akan di bahas dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah Tujuan serta Sasaran dari PT BMB Ekspor dalam menjalankan usaha ini?

Dalam hal ini peneliti ingin mengetahui tujuan dan sasaran PT Borneo Melintang Buana Ekspor dalam mewujudkan dan mengalokasikan sumber daya serta menciptakan suatu pedoman untuk kebijaksanaan organisasi.

2. Bagaimana strategik bisnis serta perencanaan strategik bisnis PT Borneo Melintang Buana Ekspor untuk mampu bersaing dan bertahan dalam persaingan di pasar international?

Jawaban atas pertanyaan tersebut yaitu menyangkut prosedur, strategi dan Perencanaan strategik serta hal-hal yang diterapkan PT Borneo Melintang Buana Ekspor serta bagaimana PT Borneo Melintang Buana Ekspor mampu bertahan dan bersaing dalam persaingan bisnis.

3. Bagaimana relevansi antara perencanaan strategik PT Borneo Melintang Buana Ekspor dengan strategi yang dirumuskan serta analisa SWOT yang

telah dihasilkan.

Dalam rumusan masalah ini peneliti ingin mengetahui sejauh mana penerapan perencanaan strategik selama ini sesuai lingkungan dan proses yang ada selama ini, serta ingin mengetahui kendala apa saja yang dihadapi.

4. Perbaiki apakah yang diperlukan oleh PT Borneo Melintang Buana Ekspor dalam perumusan strategi dan rencana strategik ?

Jawaban dari pertanyaan ini adalah menyangkut keputusan apa saja yang telah diambil oleh management untuk membuat gagasan dan ide yang baik agar perusahaan mampu merumuskan strategi dan rencana strategik dengan baik.

### **1.3 Fokus Penelitian**

Fokus penelitian atau pokok asal yang hendak diteliti, mengandung penjelasan mengenai dimensi apa yang menjadi pusat penelitian dan hal yang kelak dibahas secara mendalam dan tuntas. Fokus penelitian ini merupakan pemusatan konsentrasi terhadap tujuan penelitian yang sedang dilakukan.

Fokus peneliti dalam penelitian ini adalah :

1. Tempat penelitian : PT. BMB Ekspor yang beralamat di Jalan Magelang km 14, catur tunggal Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Aspek Penelitian: mengenai evaluasi strategi yang dilakukan PT BMB Ekspor untuk bisa bertahan menghadapi pesaing tahun 2016 - 2019
3. Metode Penelitian: menggunakan metode penelitian Kualitatif.
4. Waktu Penelitian : dilakukan pada Januari-Desember tahun 2020

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui tujuan serta sasaran dari PT BMB Ekspor selama ini.
2. Mengidentifikasi lingkungan strategi dan jenis strategi bisnis yang diterapkan di PT BMB Ekspor selama ini, serta mengetahui proses perumusan strategi dan perencanaan strategik di PT BMB Ekspor selama ini mengetahui kekurangan dari proses perencanaan strategik PT BMB Ekspor selama ini.
3. Mengetahui relevansi antara Perencanaan strategik dengan strategi perusahaan.
4. Memperbaiki proses perencanaan strategik PT BMB Ekspor untuk meningkatkan efektivitas perencanaan strategik dalam bersaing di pasar teknologi informasi
5. Membantu perusahaan dalam perancangan rencana strategi yang tepat untuk perusahaan berdasarkan analisa SWOT dan perencanaan strategi untuk keberlangsungan perusahaan kedepan.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai di atas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi manfaat sebagai berikut:

a. Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan informasi yang berharga bagi pihak manajemen serta saran untuk perbaikan proses perumusan strategi dan perencanaan strategik dalam bersaing di Pasar,

serta menilai kekurangan dan saran perbaikan.

b. Peneliti

Penelitian ini diharap bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan peneliti dalam mengevaluasi perencanaan strategik di perusahaan.

c. Pembaca

Selain menambah referensi Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada pembaca mengenai pandangan atau evaluasi tentang proses perencanaan strategik perusahaan.

## **1.6 Sistematika Penelitian**

Penelitian tesis ini akan disajikan dalam beberapa bab untuk memberikan ilustrasi yang jelas mengenai arah penelitian, yaitu:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini menguraikan mengenai latar belakang, rumusan masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

### **BAB II : KAJIAN PUSTAKA**

Bab ini peneliti memaparkan teori yang relevan dengan topik penelitian, selain itu juga akan mengidentifikasi studi empiris yang telah dilakukan sebelumnya mengenai topik yang sama dengan penelitian ini

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini peneliti memaparkan desain dan tahapan penelitian, jenis penelitian, objek penelitian, *instrument* penelitian, jenis data, sumber data, teknik pengumpulan data, pengujian keabsahan data, serta teknik

analisis data yang digunakan dalam penelitian.

#### **BAB IV : PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang hasil analisis data yang bersumber dari data observasi, serta hasil dari wawancara mengenai gambaran umum tentang evaluasi dari strategi yang dilakukan oleh PT. BMB Ekspor Ekspor sehingga mampu bertahan dalam 20 tahun.

#### **BAB V : PENUTUPAN**

Bab ini menyajikan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang dilakukan, Implikasi teoritis dan manajerial serta keterbatasan dan agenda penelitian mendatang.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengenalan Bab**

Pada bab ini akan disajikan beberapa topik kajian pustaka mengenai pengertian strategi, jenis strategi, tingkatan-tingkatan pada strategi, serta penerapan strategi yang dilakukan pada perusahaan khususnya perusahaan manufaktur. Bab ini juga membahas tentang pengertian dari perusahaan manufaktur, serta bagaimana perusahaan penerapan strategi pada perusahaan manufaktur. Pada dasarnya dikarenakan setiap perusahaan memiliki strategi yang berbeda-beda, apabila melihat dari jenis usaha yang sedang dijalankan oleh setiap perusahaan.

#### **2.2 Kajian Literatur**

Sebelum memulai menelusuri lebih lanjut terkait kajian pustaka, maka peneliti akan menampilkan sebuah peta, yaitu peta yang bisa menggambarkan tentang kajian pustaka yang dibuat dalam bentuk peta. Hal ini dilakukan agar kajian pustaka yang dibuat peneliti dapat tersampaikan dan mudah dipahami bagi yang membacanya. Peta literatur menurut Amrin, (2016) merupakan sebuah ringkasan visual dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan orang lain. Pemikiran pokok mengenai peta literatur ini bahwa peneliti mulai menyusun gambaran visual dari penelitian yang ada tentang satu jurnal atau yang lainnya, Peta literatur ini memberi gambaran tentang keadaan literatur yang ada. Sedangkan Peta literatur (*literature maps*) menurut Creswell, (2014) adalah

ringkasan visual dari penelitian atau teori-teori yang sudah dilakukan para ahli yang disajikan dalam bentuk gambar dengan berbagai cara yaitu dengan hierarki, *flowchart*, atau dengan berbentuk lingkaran-lingkaran, peta ini akan memberikan usulan kajian untuk pengembangan literatur, serta memberikan indikasi tempat penelitian yang akan datang.

Berdasarkan pengertian di atas dari dua ahli dalam mengartikan tentang apa itu peta literatur, peneliti menggunakan salah satu aplikasi yang membantu dalam pembuatan peta literature yaitu NVivo 11. NVivo 11 merupakan suatu *software* yang biasa digunakan untuk penelitian kualitatif. Biasanya penelitian kualitatif bertujuan untuk eksplorasi dan pemahaman data secara lebih mendalam (Bandur, 2016).

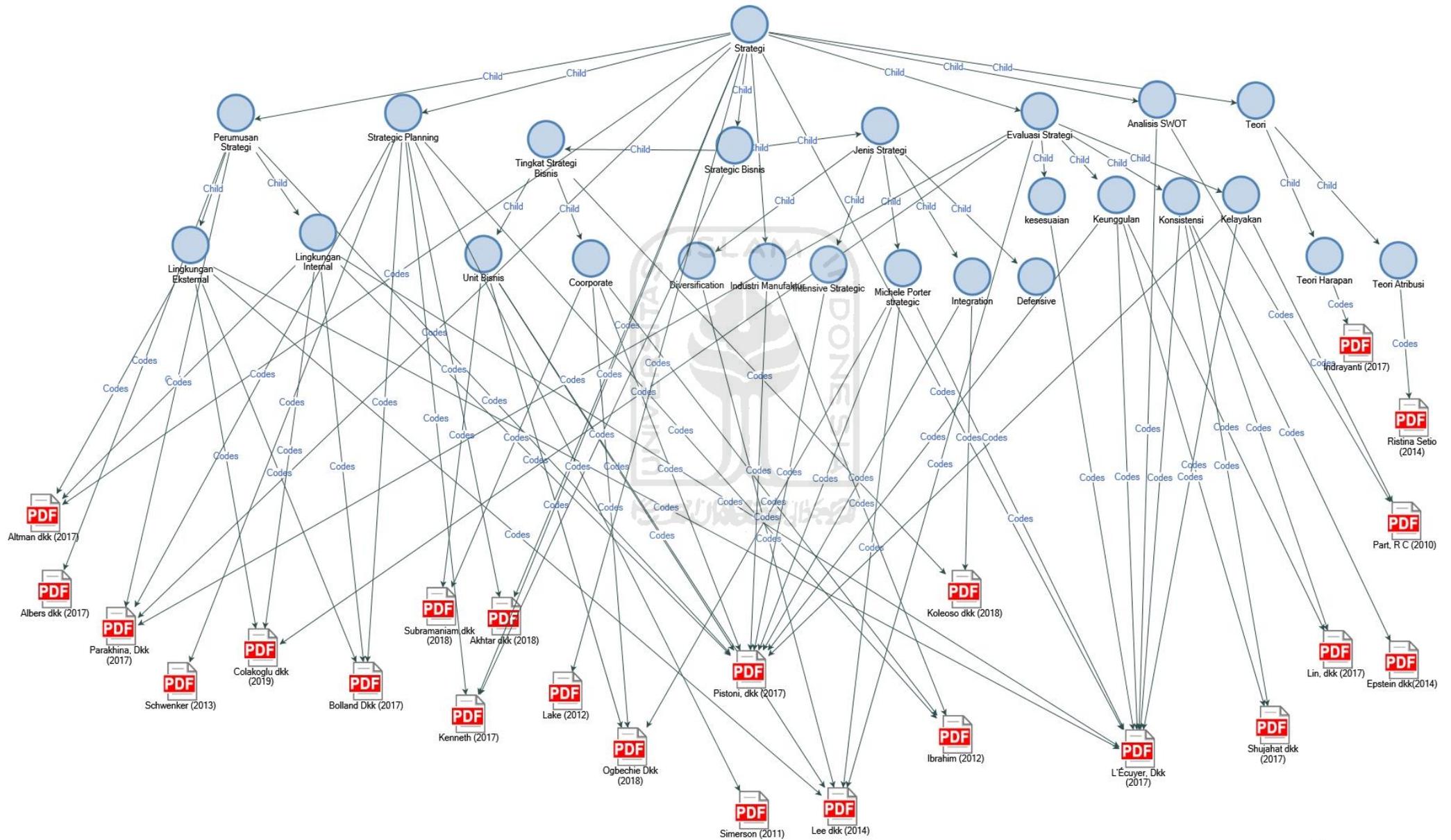
Dalam *software NVivo*, salah satu aplikasi khusus dibuat untuk membuat peta tersendiri adalah *project map*, aplikasi tersebut memberikan ide serta konsep yang nantinya akan dituangkan dalam bentuk gambaran, bagan atau grafik tertentu untuk dijadikan sebuah peta yang nantinya dibuat dalam ringkasan teori-teori dari sumber yang dikaji. Unsur-unsur dalam peta literatur terdiri dari gabungan *nodes*, anak panah, serta sumber dokumen. *Nodes* memiliki sub dan anak sub. *Nodes* yang paling utama disebut *nodes* utama (*parent nodes*). Sub-*nodes* dan anak *subnodes* disebut *child nodes*, *Nodes* adalah kalimat yang menggambarkan tema, topik, konsep, ide, pendapat, atau pengalaman (qsrinternational, 2018). Sub-*nodes* merupakan *nodes* terendah dari *nodes* utama yang menunjukkan adanya penjelasan lebih lanjut atas *nodes* utama. Sedangkan anak sub-*nodes* merupakan penjelasan berikutnya atas sub-*nodes* yang memerlukan penekanan lebih lanjut.

Sumber dari dokumen merupakan asal *nodes* yang terbentuk pertama kali dari dokumen tersebut melalui proses koding.

Peta literatur yang dibuat peneliti dari bantuan *software* NVivo 11 pada *Icon Project Map* dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar II.1 Peta Literatur



Sumber: Peneliti menggunakan NVivo 11

### 2.3 Tujuan dan Sasaran Perusahaan

Tujuan didirikannya suatu perusahaan adalah untuk meningkatkan nilai perusahaan melalui peningkatan kemakmuran pemilik dan pemegang saham. Pertumbuhan perusahaan di masa depan menjadi harapan yang diinginkan oleh pihak internal perusahaan maupun pihak eksternal perusahaan. Tujuan ini akan memberikan gambaran jika dalam membangun perusahaan itu membutuhkan seorang konsumen, interaksi yang nyata dengan para pelanggan.

Tujuan organisasi sosial mencakup beberapa fungsi, di antaranya memberikan pengarahannya dengan cara menggambarkan keadaan masa akan datang yang senantiasa berusaha dikejar dan diwujudkan oleh organisasi. Dengan demikian, tujuan tersebut menciptakan pula sejumlah pedoman bagi landasan kegiatan organisasi. Tujuan juga merupakan sumber legitimasi yang membenarkan setiap kegiatan organisasi, serta bagi eksistensi organisasi itu sendiri.

Selain itu, tujuan juga berfungsi sebagai patokan yang dapat dipergunakan oleh anggota organisasi maupun kalangan luar untuk menilai keberhasilan organisasi, misalnya mengenai segi efektivitas maupun efisiensi. Menurut cara ini pula tujuan organisasi berfungsi sebagai tolak ukur bagi para ilmuwan di bidang organisasi untuk berusaha mengetahui seberapa jauh suatu organisasi berjalan secara baik (Etzioni, 1985).

Organisasi merupakan unit sosial yang berusaha mencapai tujuan tertentu: hakikat organisasi tidak lain ialah mengejar tujuan. Tetapi apabila organisasi sudah terbentuk, maka organisasi akan mempunyai kebutuhannya sendiri, dan

semua ini kadang-kadang menyebabkan organisasi harus tunduk kepada kebutuhan tersebut. Sebagai contoh dapat dikemukakan suatu organisasi pengumpul dana yang lebih banyak mengeluarkan uang untuk membiayai tenaga staf bangunan dan publisitas, dan kurang menyumbangkan dana sesuai dengan tujuan pengumpulan dana tersebut. Dalam keadaan seperti itu tampak jelas bahwa untuk memenuhi kebutuhannya sendiri organisasi tidak lagi mengejar cita-citanya yang semula; padahal sebenarnya usaha untuk melayani kebutuhannya sendiri harus disesuaikan dengan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tidak jarang beberapa organisasi telah bertindak sedemikian jauh sehingga seolah-olah mengabaikan tujuan semula dan kemudian mengejar cita-cita baru yang dirasakan lebih cocok dengan kebutuhan organisasi. Keadaan seperti inilah yang diartikan dengan tujuan organisasi yang pada akhirnya menjadi abdi organisasi, dan bukan “tuan” organisasi.

### **2.3.1 High Recognition**

*High Recognition* menurut James (2014) adalah proses mengidentifikasi tujuan tingkat tinggi yang coba dicapai oleh perusahaan berdasarkan urutan tindakan yang diamati yang dilakukan oleh perusahaan. Ini adalah bentuk pengenalan rencana yang terbatas, tugas yang melibatkan identifikasi tujuan perusahaan dan urutan tindakan yang akan mencapai tujuan tersebut berdasarkan urutan tindakan yang diamati. Pengenalan rencana dan pengenalan tujuan, dihubungkan oleh fokus bersama mereka pada pengenalan pola dalam urutan tindakan, dan mereka secara luas dianggap sebagai komponen kunci dari kecerdasan manusia.

Dengan adanya pengakuan tentang adanya sebuah perusahaan, akan

membantu perusahaan tersebut untuk mempermudah penjualan produk, membentuk kredibilitas, membangun kepercayaan pembeli terhadap produk yang sedang dijual, maupun yang akan dijual kedepannya. Menurut Nastain, (2017) berangkat dari pemahaman bahwa pengakuan atas nama perusahaan / lebih umum dikenal sebagai istilah *brand* adalah *asset* yang perlu dijaga dan dipertahankan, maka perusahaan perlu melakukan langkah-langkah terkait dengan stabilitas dan citra. Lebih dari sekedar logo, nama dan susunan huruf, *brand* menempatkan janji perusahaan atau produsen pada produk tersebut. Selain itu sebuah *brand* juga merupakan perjalanan panjang yang disana terekam semua jejak langkah dalam proses, tumbuh dan berkembang bahkan pasang surut produk.

Membangun *brand* tidaklah mudah tetapi bukanlah hal yang mustahil. Diperlukan kerja keras dan perencanaan yang matang untuk membangun brand yang kuat, khas dan berkarakter. Membangun brand dapat dilakukan dengan berbagai macam publikasi baik secara langsung (*direct media*) maupun secara tidak langsung (*indirect media*).

*High recognition* berbincang tentang meningkatnya nilai produk yang melekat pada *brand* sebagai hasil dari dukungan pelanggan untuk *brand* tertentu. Dalam perspektif perusahaan nilai ekuitas sangat terkait dengan eksistensi produk. Perusahaan berusaha menempatkan nilai produk pada posisi penting dalam perspektif konsumen. Semakin dinilai penting oleh konsumen maka akan semakin menempati posisi prioritas untuk dijadikan alasan untuk membeli. Peningkatan nilai *brand* bukan hadir serta merta tanpa ada upaya yang bersifat sinergis dan sistematis. Peningkatan nilai harus dibangun serius disesuaikan dengan target dan

perencanaan perusahaan. Penentuan segmentasi pasar dan mampu menjawab kebutuhan konsumen adalah langkah awal untuk menaikkan nilai brand. Selain itu perusahaan harus melakukan upaya terus menerus dan membangun opini publik secara *massif* sehingga mampu meyakinkan publik bahwa produk tersebut penting dan memiliki “keharusan” untuk dikonsumsi (Nastain, 2017).

Agar bisa mudah dikenal, maka ada beberapa trik yang bisa digunakan oleh setiap perusahaan, yaitu;

a. Mengetahui Target Pemasaran

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah menentukan target pemasaran. Caranya dengan riset langsung ke lapangan untuk menentukan kepada siapa produk tersebut akan dijual. Target pemasaran yang jelas akan membuat perusahaan mengetahui metode pemasaran yang tepat agar produk tersebut laku dipasaran. Selain itu, perusahaan juga mampu menentukan harga per produk agar sesuai dengan kantong konsumen.

b. Mengetahui Keunikan Produk yang Dijual

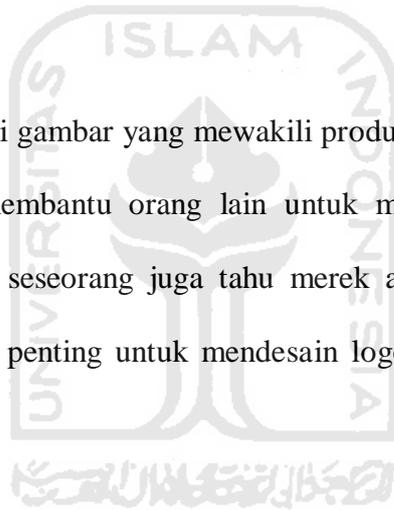
Perusahaan sudah harus mulai meneliti produk apa yang akan dijual dan mulai mencari keunikan dari produk yang dijual. Apa itu dari segi warna, motif, desain, atau bahan yang digunakan. Keunikan produk tidak selamanya berkaitan dengan produksinya. Namun, bisa juga dari bentuk kemasan produknya. Keunikan produk ini menjadi karakteristik yang membedakan produk satu perusahaan dengan perusahaan lain.

c. Beri Label Produk

Selanjutnya adalah pemberian label atau merek produk. Memberikan label bukanlah hal yang mudah. Selain menyesuaikan nama dengan keunikan produk, perusahaan juga harus mencari label yang belum pernah digunakan orang lain. Kalau ternyata label produk sama, perusahaan bisa dituntut karena telah melakukan plagiarisme terhadap merek orang lain. Sebab label produk ini juga akan berpengaruh pada logo, desain, dan tampilan dari *website* yang akan digunakan nanti

d. Logo

Logo berfungsi sebagai gambar yang mewakili produk maupun perusahaan itu sendiri. Logo juga membantu orang lain untuk mengenali sebuah merek. Dengan adanya logo, seseorang juga tahu merek apa yang sedang dipakai orang lain. Untuk itu, penting untuk mendesain logo yang menarik, mewah, dan unik.



### 2.3.2 *High Human Sustainability*

*High Human Sustainability* adalah satu kategori, yang melibatkan tujuan, strategi dan metode tertentu yang diterapkan untuk melestarikan dan meningkatkan kualitas hidup manusia. Faktor sosiologis, lingkungan dan berbasis sumber daya berkontribusi pada keberlanjutan manusia .

Penerapan kegiatan *high human sustainability* didasarkan pada banyak alasan dan tuntutan, sebagai paduan antara faktor internal dan eksternal. Pertimbangan perusahaan untuk melakukan kegiatan tersebut antara lain umumnya karena alasan-alasan berikut:

- a. Untuk memenuhi regulasi, hukum dan aturan
- b. Sebagai investasi sosial perusahaan untuk mendapatkan *image* yang positif
- c. Bagian dari strategi bisnis perusahaan
- d. Untuk memperoleh *licence to operate* dari masyarakat setempat
- e. Bagian dari *risk management* perusahaan untuk meredam dan menghindari konflik sosial

Sedangkan untuk *Social sustainability* atau istilah lain sebagai CSR (*Corporate Social Responsibility*) menurut Gina dan santoso, (2019) terdapat dua jenis konsep , yaitu dalam pengertian luas dan dalam pengertian sempit. *Human Sustainability* atau CSR dalam pengertian luas, berkaitan erat dengan tujuan mencapai kegiatan ekonomi berkelanjutan (*sustainable economic activity*). Keberlanjutan kegiatan ekonomi bukan hanya terkait soal tanggungjawab sosial tetapi juga menyangkut akuntabilitas (*accountability*) perusahaan terhadap masyarakat dan bangsa serta dunia internasional. Menurut Widjaja dan Yeremia, (2008) CSR merupakan bentuk kerjasama antara perusahaan dengan segala hal yang secara langsung maupun tidak langsung berinteraksi dengan perusahaan untuk tetap menjamin keberadaan dan kelangsungan hidup usaha (*sustainability*) perusahaan tersebut. Pengertian tersebut sama dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan, yaitu merupakan komitmen perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan

Terdapat motivasi perusahaan saat menjalankan CSR yaitu terdapat tiga tahap yaitu:

- a. *Corporate charity*, yakni dorongan amal berdasarkan motivasi keagamaan.

- b. *Corporate philanthropy*, yakni dorongan kemanusiaan yang biasanya bersumber dari norma dan etika universal untuk menolong sesama dan memperjuangkan pemerataan sosial.
- c. *Corporate citizenship*, yaitu motivasi kewargaan demi mewujudkan keadilan sosial berdasarkan prinsip keterlibatan sosial. (Saidi, 2004:69)

### **2.3.3 High Economic Sustainability**

*High Economic Sustainability* atau ekonomi berkelanjutan memiliki beberapa definisi yaitu pembangunan berkelanjutan melibatkan merancang suatu sistem sosial dan ekonomi, yang menjamin bahwa tujuan ini berkelanjutan, yaitu bahwa sesungguhnya meningkatnya pendapatan, pendidikan yang standar meningkat, bahwa kesehatan bangsa membaik, bahwa kualitas umum kehidupan yang maju, (Barbier, 1989). Sebuah sistem ekonomi di mana jumlah orang dan jumlah barang dipertahankan pada beberapa tingkat konstan. Tingkat ini adalah berkelanjutan secara ekologis dari waktu ke waktu dan memenuhi setidaknya dasar kebutuhan semua anggota populasi. Ekonomi berkelanjutan mempunyai keterkaitan yang erat dengan tujuan aspek keberlanjutan lainnya yaitu aspek sosial dan lingkungan. Rowland, (2013) Menyatakan bahwa, keberlanjutan bukanlah merupakan konsep yang sederhana melainkan kompleks, karena dalam operasionalnya banyak hal yang perlu diperhatikan dan saling berkaitan.

Penggunaan berbagai strategi untuk menggunakan sumber daya yang ada secara optimal sehingga keseimbangan yang bertanggung jawab dan menguntungkan dapat dicapai dalam jangka panjang. Dalam konteks bisnis, ekonomi berkelanjutan melibatkan penggunaan berbagai macam aset perusahaan

secara efisien untuk memungkinkannya melanjutkan profitabilitas dari waktu ke waktu.

Konsep keberlanjutan telah berkembang di tiga era. Pada awalnya, ini dipandang sebagai masalah operasional, yang sebagian besar terdiri dari upaya defensif untuk mengurangi jejak lingkungan perusahaan dan memotong limbah. Hal itu berkembang menjadi sikap yang lebih strategis, sebut saja keberlanjutan 2.0. Fokus bergeser dari pengurangan biaya ke inovasi, dan inisiatif mulai mempertimbangkan seluruh rantai nilai.

#### **2.4 Strategi**

Menurut Andrew (2012) strategi adalah pola sasaran, maksud atau tujuan dan kebijakan, serta rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan itu, yang dinyatakan dengan cara seperti menetapkan bisnis yang dianut atau yang akan dianut oleh perusahaan, dan jenis atau akan menjadi jenis apa perusahaan tersebut, Kenneth (2011) juga mengemukakan Strategi merupakan suatu proses evaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan yang dihadapi dan memutuskan strategi pasar produk yang menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan peluang lingkungan.

Strategi Menurut Grant, (1996) merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang (*long-term goals*) sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan (*achieve the goals and objectives*). Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani “*strategos*”, yang berasal dari kata *Stratos* yang berarti militer dan *Ag* yang berarti memimpin.

Strategi dalam konteks awalnya ini diartikan sebagai sesuatu yang dikerjakan oleh para jendral dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang. Begitu pula dalam dunia bisnis strategi ini digunakan oleh perusahaan untuk membuat sebuah rencana untuk dapat menaklukkan pesaing dan memenangkan pasar untuk kelangsungan hidup perusahaan tersebut.

Pengertian strategi adalah sarana atau alat bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai (David, 2011). Menurut Erida, (2017) Hal serupa juga diungkapkan Rangkuti, strategi didefinisikan sebagai segala usaha atau cara yang dilakukan untuk mencapai tujuan baik dalam hal jangka pendek maupun jangka panjang . strategi itu merupakan suatu proses dalam manajemen yang sistematis yang didefinisikan sebagai proses dalam pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi & perkiraan sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun mendatang (Govindarajan, 2011)

Manajemen strategik adalah seni dan ilmu untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Seperti definisi ini menyiratkan, manajemen strategik berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan (R&D), dan informasi sistem untuk mencapai kesuksesan organisasi. Istilah manajemen strategik dalam teks ini adalah digunakan secara sinonim dengan istilah perencanaan strategis. Istilah yang terakhir lebih sering digunakan di dunia bisnis, sedangkan yang pertama sering digunakan di dunia akademis. Terkadang

istilah strategis manajemen digunakan untuk merujuk pada perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi, dengan perencanaan strategis hanya mengacu pada perumusan strategi. Tujuan dari manajemen strategik adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru dan berbeda untuk hari esok perencanaan jangka panjang.

#### **2.4.1. Strategi Bisnis**

Strategi bisnis adalah kemampuan pengusaha dalam analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, perumusan (*formulasi*) strategi, pelaksanaan (*implementasi*) rencana - rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran – sasaran perusahaan, serta melakukan evaluasi untuk mendapatkan umpan balik dalam merumuskan strategi yang akan datang. Dengan kata lain, strategi merupakan suatu seni ilmu menyusun rencana jangka pendek maupun jangka panjang untuk mencapai tujuan perusahaan (Suci, 2009).

Menurut Rangkuti, (2017) strategi bisnis adalah strategi fungsional yang berorientasi pada fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi- strategi yang berhubungan dengan keuangan dari suatu bisnis. Menurut Ward dan Peppard, (2016) strategi bisnis adalah sekumpulan tindakan terintegrasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan kekuatan perusahaan untuk menghadapi para pesaing.

Strategi bisnis merupakan rencana strategi yang terjadi pada tingkat divisi dan dimaksudkan bagaimana membangun dan memperkuat posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau pasar tertentu yang dilayani divisi

tersebut. Jadi, strategi bisnis adalah penentuan tentang bagaimana perusahaan akan bersaing dalam bisnis tertentu dan menempatkan dirinya di antara pesaingnya.

Altman, (2017) berpendapat bahwa strategi bisnis bisa merangkul entitas eksternal untuk merubah cara perusahaan melakukan bisnis dan berinteraksi dengan para pesaing mereka yang secara strategis terlibat dan berinteraksi antara entitas eksternal, sebagai contoh Uber mengubah konsepsi transportasi, Airbnb mengubah cara memesan penginapan perjalanan, *Ticketmaster* mengizinkan penggemar menjual kelebihan tiket ke yang lain penggemar.

Walaupun setiap definisi strategi bisnis satu dengan yang lain berbeda secara umum strategi bisnis mendeskripsikan arah umum yang akan dituju suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

#### **2.4.2. Tingkatan Strategi Bisnis**

Strategi tingkat bisnis adalah serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi, yang dirancang untuk menyediakan nilai kepada para pelanggan dan mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengeksploitasi kompetensi – kompetensi inti dari pasar produk individual dan spesifik.

Strategi tingkat bisnis merefleksikan keyakinan perusahaan tentang di mana dan bagaimana ia memiliki keunggulan di atas lawan – lawannya. Esensi dari strategi tingkat bisnis perusahaan adalah memilih untuk melakukan aktivitas – aktivitas secara berbeda dan untuk melakukan aktivitas – aktivitas yang berbeda dari lawan – lawannya. Berkaitan dengan lingkungan persaingan perusahaan dan interaksi yang dimiliki perusahaan dan lingkungannya, adalah suatu keharusan

bahwa semua pegawai memahami apa yang menjadi keunggulan perusahaan bersifat relatif dengan yang dimiliki lawan-lawannya. Pertanyaan – pertanyaan tentang strategi perusahaan di masa datang dan keunggulan kompetitif yang menjadi dasarnya, harus dipecahkan dengan cepat untuk memungkinkan dilakukannya tindakan – tindakan strategis yang efektif (Silvi, 2016).

#### 1) Strategi Korporasi (Corporate Level Strategy)

Tingkat Strategi yang pertama dalam dunia bisnis adalah Strategi di Tingkat Korporasi atau *Corporate Level Strategy*, Strategi korporasi menangani seluruh ruang lingkup strategis perusahaan terutama dalam menentukan tujuan dan sasaran suatu perusahaan. Strategi ini diperlukan untuk menentukan bisnis apa yang harus atau ingin dimiliki, jenis produk yang akan diproduksi dan produk tersebut harus dipasarkan. *Corporate Level Strategy* juga menentukan arah yang akan dituju oleh perusahaan dan peran setiap unit bisnis dalam perusahaan untuk mencapai arah tersebut.

Dalam strategi tingkat korporasi membahas dua isu terkait, pertama apa yang harus dilakukan korporasi dalam persaingan bisnis dan kedua bagaimana bisnis tersebut dikelola sehingga mereka dapat menciptakan sinergi (nilai lebih dengan bekerja sama ketika mereka sebagai unit yang bebas).

Strategi apapun yang dipilih oleh perusahaan kebanyakan penciptaan nilai direalisasikan oleh unit bisnis perusahaan melalui kemampuannya dalam memproduksi dan menyampaikan barang dan jasa kepada para pelanggan. Oleh karena itu perusahaan harus mampu melakukan sinergi aktivitas

berbagai bisnisnya sehingga memperoleh keunggulan kompetitif dari masing-masing unit bisnisnya. Strategi korporat perlu penguasaan strategi bisnis, hubungan antara bagian dengan keseluruhan perusahaan, konfigurasi ruang lingkup pasar dan koordinasi antar unit bisnis yang dimiliki perusahaan. Untuk mencapai tujuan dan sasaran strategi suatu organisasi yang menerapkan strategi korporasi mempunyai dua alternatif pilihan. Pertama apakah organisasi tersebut memiliki bisnis tunggal ataukah beroperasi dengan banyak bisnis (multibisnis). Penggolongan organisasi baik dengan bisnis tunggal dan multibisnis sangat penting karena akan mempengaruhi arah *strategic* keseluruhan organisasi, strategi korporat yang dianut, dan bagaimana strategi korporat diimplementasikan dan dikelola.

Ketika strategi korporat telah membangun keseluruhan arah dan tujuan yang diharapkan oleh suatu perusahaan, strategi perusahaan yang lain dalam hal ini fungsional dan kompetitif akan memberikan sebuah arti/mekanisme untuk memastikan arah tujuan perusahaan diikuti dan memastikan untuk bisa mengerti dan mengatur jika terjadi perkembangan yang signifikan. Masing-masing dari bermacam tipe strategi organisasi memainkan peran yang signifikan. Strategi korporat tidak bisa diimplementasikan baik secara efektif maupun efisien tanpa dukungan dari sumber daya perusahaan, kapabilitas, kompetensi yang dikembangkan dan digunakan sebagai strategi kompetitif dan fungsional yang telah diimplementasikan dan dilakukan. Ada beberapa pilihan arah strategi korporat yang menunjukkan jenis strategi yang dipilih, meliputi:

### 1. Strategi pertumbuhan (*growth strategy*)

strategi yang mana melihat bermacam-macam strategi pertumbuhan perusahaan dan memilih salah satu/lebih yang mendekati karakteristik dan sasaran organisasi pada situasi tertentu. Pertumbuhan organisasi diperlihatkan sebagai arah yang diinginkan perusahaan untuk dijalankan. Strategi pertumbuhan melibatkan pencapaian sasaran pertumbuhan yang spesifik dengan meningkatkan level operasi perusahaan.

Strategi pertumbuhan melibatkan pencapaian sasaran pertumbuhan yang spesifik dengan meningkatkan level operasi perusahaan.

- Strategi konsentrasi adalah strategi pertumbuhan. Perusahaan memusatkan lini bisnis utamanya dan mencari cara untuk mencapai sasaran pertumbuhan melalui peningkatan level operasi dalam bisnis utamanya.

- Strategi Perluasan Pasar

Strategi pengembangan pasar pada umumnya menempati urutan kedua strategi pertumbuhan setelah strategi konsentrasi, karena relatif tidak mahal dan tidak berisiko. Pilihan pengembangan pasar dilakukan dengan berusaha menarik calon pembeli baru yang selama ini belum menjadi konsumen perusahaan dan belum menjadi pelanggan pesaing

- Pengembangan Produk

Strategi dengan cara melakukan perubahan produk secara substansial dan atau membuat produk yang sebelumnya belum pernah dihasilkan

sebagai produk baru. Perusahaan berusaha bertahan, memperkuat posisi, dan memperluas pangsa pasar yang lebih besar dengan menggunakan tambahan pilihan produk/jasa yang baru. Perusahaan menggunakan pilihan pengembangan perubahan produk secara substansial untuk menarik pelanggan di pasar yang telah ada maupun yang dimiliki pesaing. Pelanggan yang dimiliki pesaing untuk dialihkan menjadi calon pembeli yang potensial bagi perusahaan.

- Strategi Integrasi Horizontal

Strategi integrasi horizontal merupakan strategi untuk memperluas operasi perusahaan dengan mengkombinasikan perusahaannya dengan perusahaan yang lain dalam industri yang sama dengan jenis operasi yang sama. Strategi ini menghasilkan pertumbuhan melalui akuisisi atau merger bisnis pesaing, yang mempunyai lini bisnis yang sama, dengan tujuan meniadakan pesaing dan memberikan perusahaan akses ke pasar dan teknologi yang baru

- Strategi Integrasi Vertikal

Strategi integrasi vertikal merupakan strategi pertumbuhan karena melakukan perluasan usaha dengan menambah bidang usaha dari perusahaan pemasok atau bidang usaha dari perusahaan distributor. Strategi ini dalam menghasilkan pertumbuhan melalui pertumbuhan internal atau mengakuisisi bisnis lain dengan penguasaan tahap-tahap proses produksi konsumsi dari hulu ke hilir.

- Strategi Integrasi Horizontal

Strategi yang memperluas operasi perusahaan dengan mengkombinasikan perusahaannya dengan perusahaan lain dalam industri yang sama dan melakukan hal yang sama dengannya. Artinya bagaimana mengkombinasikan operasionalnya dengan pesaingnya. Tipe strategi pertumbuhan ini mempertahankan perusahaan dalam industri yang sama, namun dengan maksud memperluas pangsa pasarnya dan memperkuat posisinya. Dalam prakteknya jenis strategi ini dilakukan melalui merger antar perusahaan dalam industri yang sama.

- Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi konsentris merupakan strategi konsentrasi terkait dengan masuk pada bisnis baru yang masih terkait atau memiliki kesesuaian yang tinggi dengan bisnis yang dilakukan perusahaan pada saat ini. Strategi diversifikasi konsentris menekankan pada kesamaan dalam hal pasar, saluran distribusi, produk dan teknologi, dengan sinergi pasar produk.

Implementasi strategi ini cocok dilakukan bila perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat, tetapi daya tarik industri yang rendah. Hal ini dapat diaplikasikan dengan mengakuisisi bisnis yang memiliki jenis teknologi yang terkait, komplementaritas pemakaian antar produk, kebutuhan sumber daya yang serupa, jenis saluran distribusi yang digunakan, dan pasar yang dilayani sama dengan perusahaan induknya yang mengakuisisi. Strategi ini bertujuan agar perusahaan mendapat sinergi, efisiensi, atau pengaruh pasar yang lebih besar serta membagi

resiko dengan prinsip membagi telur ke berbagai keranjang melalui penggunaan bersama sumber daya yang dimiliki tapi bukan saling ketergantungan. Penekanan strategi ini adalah membangun kapabilitas sumber daya kunci dan kompetensi inti perusahaan.

- Diversifikasi Konglomerasi

Strategi diversifikasi konglomerat merupakan strategi pertumbuhan dengan menambah atau mengakuisisi yang lini bisnisnya berbeda sekali atau baru dengan produk atau jasa baru yang tidak berkaitan, kepada pelanggan baru. Motivasi perusahaan melakukan strategi ini adalah sinergi keuangan dengan mencari keseimbangan dalam portofolio perusahaan antara bisnis yang keuntungannya stabil.

Motivasi dari perusahaan yang mengakuisisi adalah meningkatkan nilai saham perusahaan, meningkatkan tingkat pertumbuhan perusahaan, memperoleh sumber daya yang dibutuhkan secara cepat, meningkatkan efisiensi dan profitabilitas terutama jika terdapat sinergi antara perusahaan yang mengakuisisi dengan perusahaan yang di akuisisi.

2) Strategi Unit Bisnis (Unit Business Level Strategy)

Strategi di Tingkat Unit Bisnis adalah strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan dari setiap unit bisnis seperti unit bisnis layanan, produk, divisi ataupun anak perusahaan. Strategi ini dijalankan oleh masing-masing unit bisnis namun harus bersinergi dan mendukung strategi korporasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan induk. Strategi di Tingkat unit Bisnis ini

sangat penting untuk dilakukan karena dapat melihat unit bisnis mana yang unggul dan unit bisnis mana yang perlu ditingkatkan lagi.

Memiliki Strategi di tingkat Unit Bisnis ini memungkinkan perusahaan mempertimbangkan biaya dan manfaat dari setiap unit bisnis dan memutuskan posisi yang tepat untuk pengalokasian sumber daya perusahaan bahkan dapat digunakan untuk memutuskan kapan waktunya untuk melakukan divestasi atau menjual unit bisnis yang tidak berkontribusi positif sehingga manajemen puncak perusahaan dapat fokus pada unit bisnis yang paling penting untuk pencapaian strategi korporasi.

Ada beberapa jenis strategi unit bisnis yaitu *Competitive* dan *Coorporative* serta strategi bersaing. Strategi ini merupakan konsep persaingan yang pernah disajikan oleh konsep strategik Generik M.E. Porter. Porter, (2007) menawarkan strategi bersaing *generic* untuk mengungguli perusahaan lain dalam industri tertentu biaya rendah dan diferensiasi.

Michael Porter menjelaskan skema yang meliputi 3 tipe strategi general yang lazim digunakan oleh unit bisnis. Yakni:

- *Cost Leadership strategy*
- *Differentiation strategy*
- *Focus strategy*

Ada beberapa hal yang harus dilakukan pada Strategi di Tingkat Unit Bisnis ini yaitu :

- Membedakan Perusahaan kita dengan Kompetitor. Salah satu cara yang terbaik untuk mengetahui apakah unit bisnis kita telah

melakukan yang terbaik adalah dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT ini memungkinkan kita untuk meninjau lingkungan persaingan dan menentukan strategi yang tepat untuk unit bisnis kita.

- Menetapkan Obyektif (Tujuan) dan tindakan-tindakan yang mendukung strategi di tingkat unit bisnis dan strategi di tingkat korporasi. Sasaran kita saat membuat strategi unit bisnis adalah untuk menetapkan obyektif atau tujuan dan inisiatif yang mendukung unit bisnis sekaligus berkontribusi terhadap obyektif (tujuan) perusahaan secara keseluruhan.

### 3) Strategi Fungsional (*Functional Level Strategy*)

Strategi di Tingkat Fungsional adalah strategi yang dirumuskan secara spesifik pada area fungsional tertentu untuk mendukung strategi unit bisnis. Area fungsional ini meliputi departemen-departemen yang terdapat di unit bisnis seperti pemasaran, produksi, keuangan, sumber daya manusia, IT serta penelitian dan pengembangan. Strategi Fungsional ini biasanya dihasilkan dan dievaluasi oleh kepala departemen seperti kepala pemasaran, kepala keuangan, kepala produksi dan operasi. Individu-individu ini dapat membantu memastikan bahwa departemen menjalankan elemen strategis yang ditetapkan serta memastikan komponen-komponen di fungsional ini membantu mendukung strategi di tingkat unit bisnis maupun strategi di tingkat korporasi.

Strategi fungsional (*functional strategy*) merupakan suatu pendekatan

terhadap area fungsional untuk mencapai tujuan perusahaan dan unit bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya. Strategi ini dititikberatkan pada pengembangan dan pemeliharaan suatu kompetensi khusus (*distinctive competency*) untuk menghasilkan keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan atau unit bisnis.

Ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam menetapkan strategi di tingkat fungsional, yaitu memahami setiap perincian proyek dan pengukurannya, Pastikan Strategi yang ditetapkan di tingkat fungsional ini harus selaras dengan strategi di tingkat unit bisnis dan strategi di tingkat korporasi, dan mengukur data-data penting yang menentukan pencapaian terhadap sasaran dan tujuan utama.

#### 1. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran (*marketing strategy*) berkaitan dengan penetapan harga (*pricing*), penjualan (*selling*), dan pendistribusian (*distributing*) produk. Beberapa strategi pemasaran yang dapat digunakan oleh perusahaan atau unit bisnis adalah:

- a. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*) Dengan menggunakan strategi pengembangan pasar, suatu perusahaan atau unit bisnis dapat merebut pangsa pasar yang lebih besar dari pangsa pasar saat ini, yaitu melalui penyerapan pasar (*market saturation*) dan penetrasi pasar (*market penetration*). (contoh: unilever menggunakan periklanan dan promosi untuk mengimplementasikan strategi penyerapan), dapat mengembangkan pasar baru bagi produk yang ada saat ini (contoh:

Perusahaan Arm & Hammer menggunakan strategi ini dengan cara menemukan kegunaan baru dari produknya yaitu soda kue)

b. Strategi Pengembangan Produk (Product Development Strategy)

Dengan bermodalkan *brand* nama yang sudah berkembang, akan lebih mudah untuk sebuah perusahaan untuk pengembangan produk, dengan cara menciptakan produk baru namun masih mengikuti nama *brand* yang ada, sehingga akan mempermudah untuk pengenalan produk yang baru dikeluarkan. Selain dengan merek baru, menggunakan merek produk yang sudah sukses namun untuk jenis produk yang berbeda juga dapat dilakukan sebagai cara pengembangan produk, Mengembangkan produk baru untuk pasar yang baru

c. Strategi Dorong dan Tarik (Push and Pull Strategy)

1) Strategi mendorong (*push strategy*)

Dilakukan dengan mengeluarkan sejumlah uang yang besar pada promosi perdagangan untuk mendapatkan atau mempertahankan pajangan produk di rak-rak pada *outlet* pengecer. (contoh: pemberian diskon)

2) Strategi menarik (*pull strategy*)

Merupakan strategi di mana periklanan “menarik” produk melalui saluran distribusi. Perusahaan mengeluarkan lebih banyak uang untuk periklanan yang didisain untuk membangun kesadaran merek sehingga pembeli akan mencari produk tersebut. (contoh: iklan kartu perdana di stasiun TV)

### 3) Strategi Penetapan Harga Skim dan Penetrasi (*Skimming & Penetration Pricing Strategy*)

#### - *Skimming pricing*

Merupakan penetapan harga produk baru yang menawarkan peluang untuk “menyendok krim” dari puncak kurva permintaan dengan suatu harga yang tinggi dengan pertimbangan produknya adalah baru dan pesaingnya sedikit.

#### - *Penetration pricing*

Merupakan penetapan harga produk baru dengan memanfaatkan peluang untuk mendapatkan pangsa pasar dengan harga yang rendah agar dapat mendominasi industri.

#### - *Dynamic pricing*

Merupakan penetapan harga di mana harga berubah-ubah berdasarkan permintaan, segmen pasar, dan ketersediaan produk.

## 2.5 Perumusan Strategi

Perumusan strategi atau formulasi strategi merupakan proses memutuskan tujuan organisasi dan strategi untuk mencapai tujuan keseluruhan dari suatu organisasi Govindarajan (2011). Beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu Arsyana (2012) :

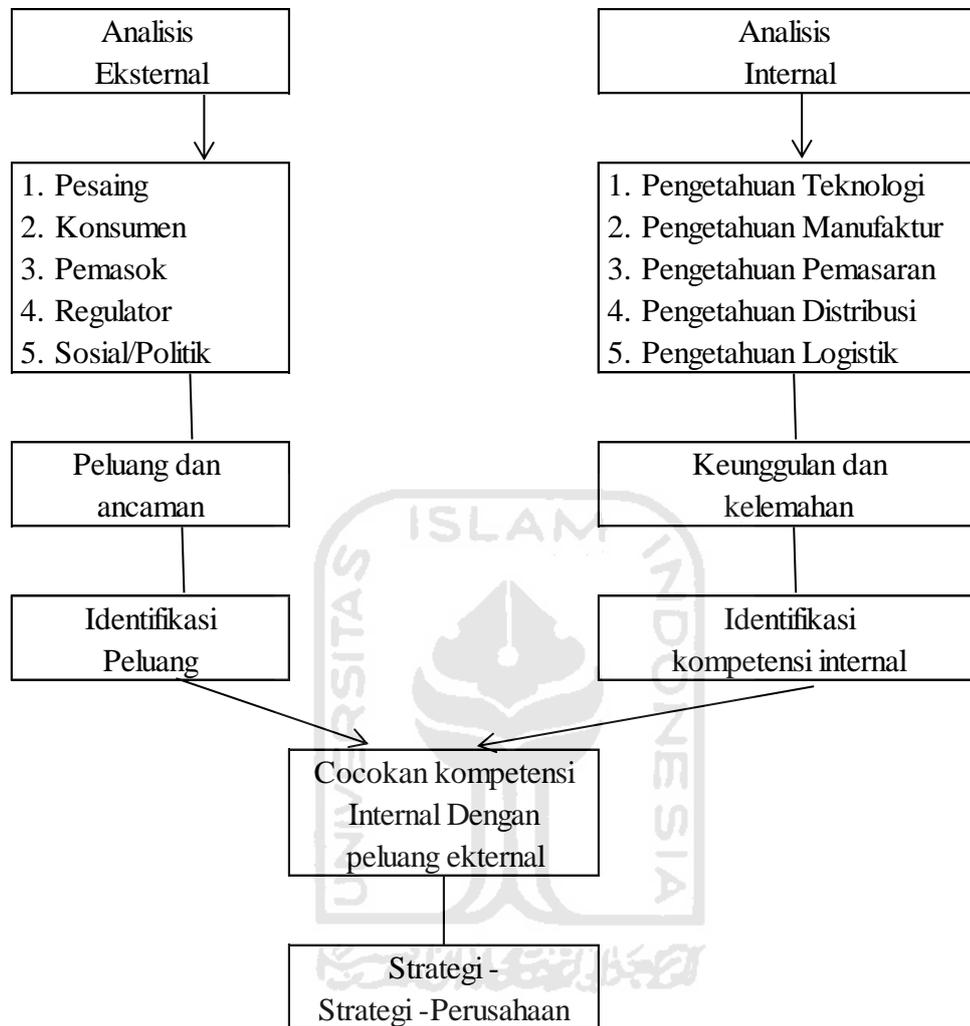
- a. Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita – citakan dalam lingkungan tersebut.
- b. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur

kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan misinya.

- c. Merumuskan faktor – faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi – strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.
- d. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
- e. Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Perumusan strategi merupakan proses yang digunakan oleh para eksekutif senior untuk mengevaluasi keunggulan dan kelemahan sehubungan dengan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan dan kemudian memutuskan strategi yang menyesuaikan antara kompetensi inti (kompetensi inti adalah kemampuan yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dan menambah nilai signifikan bagi pelanggan) perusahaan dengan peluang lingkungan Andrews (1971). Banyak perhatian selama tiga dasawarsa terakhir difokuskan pada pengembangan kerangka yang lebih tepat untuk melakukan analisis lingkungan (mengidentifikasi peluang dan ancaman) Porter (2007) dan analisis internal (mengidentifikasi kompetensi inti) Prahalad (1990).

**Gambar 2.2. Perumusan Strategi**



Sumber : Govindarajan (2011: 64)

Gambar 2.2 menggambarkan secara sistematis pengembangan strategi konsep dasar yang diajukan oleh suatu perusahaan Govindarajan (2011).

## 2.6 Perencanaan Strategi

Perencanaan (*planning*) merupakan tindakan awal dalam aktifitas manajerial setiap organisasi. Perencanaan strategi (*strategic planning*) adalah instrumen kepemimpinan dan suatu proses. Sebagai suatu proses untuk

menentukan apa yang dikehendaki suatu organisasi di masa depan dan bagaimana usaha mencapainya. Menurut Keith (2011) perencanaan adalah bagian fundamental dari sebuah organisasi, karena perencanaan ini membantu pencapaian dari tujuan sebuah perusahaan. Perusahaan yang menggunakan perencanaan strategi akan bisa mengatasi, mengurangi serta mengatasi tantangan yang ada.

Seperti yang ditegaskan oleh Salusu, (2005) bahwa perencanaan strategi sebagai komponen dari manajemen strategik bertugas untuk memperjelas tujuan dan sasaran, memilih berbagai kebijaksanaan, terutama dalam memperoleh dan mengalokasikan sumber daya serta menciptakan suatu pedoman dalam menerjemahkan kebijaksanaan organisasi. Perencanaan sebagai salah satu fungsi dari manajemen yang pertama memiliki peranan yang sangat penting. Dengan perencanaan yang bagus, sebuah organisasi akan memiliki arah dan langkah yang jelas.

Perencanaan strategi adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan Kerzner, (2001). Jadi dapat dikatakan bahwa organisasi bisnis yang ingin mempertahankan eksistensinya dalam kurun waktu 5 atau 10 tahun kedepan hendaknya dapat memproyeksikan tujuan – tujuan pertumbuhan dan perkembangan bisnisnya yang telah diketahui dan disepakati sebelumnya.

Penyusunan perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan dan keinginan masing – masing bisnis secara individual. Perencanaan yang baik harus

mempertimbangkan juga karakteristik bisnis yang sedang atau akan di laksanakan. sehingga pihak – pihak yang tertarik dengan bisnis ini dapat melihat secara transparan dan mengerti secara jelas prospek perkembangan bisnis di masa yang akan datang.

Perencanaan diperlukan oleh pihak – pihak tertentu sebagai bahan masukan utama dalam rangka pengkajian ulang untuk turut serta menyetujui atau menolak laporan tadi sesuai kepentingannya. Pihak – pihak tertentu tersebut antara lain :

- a. Pihak investor, calon investor akan mengetahui tentang keuntungan yang akan diperoleh serta jaminan keselamatan atas modal yang akan ditanamkannya.
- b. Pihak kreditor (Bank), perencanaan tersebut akan digunakan sebagai bahan untuk pengkajian ulang sebelum memutuskan untuk memberikan kredit atau tidak.
- c. Pihak manajemen perusahaan, pembuatan perencanaan ini merupakan suatu upaya dalam rangka merealisasikan ide proyek yang ujung – ujungnya bermuara pada peningkatan usaha dalam rangka meningkatkan laba perusahaan.

### **2.6.1. Strategic Planning Framework**

Menurut Keith (2011) strategic planning harus memiliki kerangka yang harus disiapkan, berikut langkah-langkah yang harus dilakukan untuk membuat sebuah produk yaitu:

1. Mengumpulkan, menganalisis, dan meringkas informasi

2. Analisis informasi yang berkaitan dengan proposisi nilai organisasi dan faktor internal dan kekuatan eksternal yang mungkin berdampak pada jangka pendek dan jangka panjang keberhasilan.
3. Buat (atau verifikasi) misi, visi, dan sweet spot organisasi Anda
4. Buat pernyataan tujuan strategis. Berdasarkan analisis perusahaan tentang — dan dukungan dari — misi dan pernyataan visi organisasi, membuat pernyataan tujuan menjelaskan (dan menambahkan kejelasan dan kekhususan) misi dan visi perusahaan pernyataan
5. Mengidentifikasi dan memprioritaskan cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan strategis.
6. Identifikasi taktik, tetapkan peran dan tanggung jawab, tetapkan jadwal, dan tentukan metric
7. Rencanakan hal yang tak terduga dan tak terduga. Jelaskan bagaimana organisasi perusahaan akan memantau penyebaran dan implementasi sehingga halangan yang tidak terduga atau tidak terduga dapat diidentifikasi dan diatasi.
8. Ambil langkah-langkah untuk memastikan eksekusi yang konstan dan konsisten di seluruh organisasi.
9. Ambil langkah-langkah untuk terus berkembang.

Tabel 2.1  
Fokus dan elemen strategi planning

Analisis	1. Mengumpulkan, menganalisis, dan meringkas informasi.
	2. Menganalisis informasi yang berkaitan dengan proposisi nilai organisasi dan faktor internal serta kekuatan eksternal yang mungkin berdampak pada jangka pendek dan jangka panjang.
Perumusan	3. Buat (atau verifikasi) misi, visi, dan sweet spot organisasi Anda.
	4. Buat pernyataan tujuan strategis.
	5. Mengidentifikasi dan memprioritaskan cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan strategis.
Perencanaan Tindakan	6. Identifikasi taktik, tetapkan peran dan tanggung jawab, tetapkan garis waktu, dan tentukan metrik
	7. Rencanakan hal yang tak terduga dan tak terduga.
Eksekusi	8. Ambil langkah-langkah untuk memastikan pelaksanaan yang konstan dan konsisten di seluruh organisasi.
Perbaikan terus-menerus	9. Ambil langkah-langkah untuk terus berkembang

Sumber : Keith (2011)

### 2.6.2. Planning To Plan

Rencana strategik yang efektif tidak dibuat secara kebetulan itu Membutuhkan terencana dan tindakan terarah yang dihasilkan dan mengikuti dengan jelas proses dan menyumbangkan waktu, energi, pikiran, ide, saran, dan rekomendasi untuk dan selama proses. Kemauan sebuah organisasi untuk mengikuti proses yang "ditentukan" dan berkontribusi dan tindakan. Agar bisa merencanakan rencana strategi yang baik, hal perlu di lakukan adalah:

Melakukan penyesuaian lokasi

1. gunakan metodologi, alat bantu serta teknik yang akan di gunakan
2. mengidentifikasikan rencana strategi untuk mewujudkan visi misi perusahaan

3. mengidentifikasi visi misi untuk membantu karyawan untuk berpartisipasi dalam perencanaan strategi
4. mengenali dan memanfaatkan masukan, ide, kontribusi dan saran dari karyawan
5. membuat keputusan berdasarkan analisis informasi dan data
6. Setiap strategi yang di ambil sudah melalui diskusi dengan semua bagian terkait
7. Memastikan langkah yang di ambil bertujuan untuk mengembangkan visi dan misi perusahaan, mengidentifikasi tugas serta kinerja karyawan yang ada di perusahaan.

### **2.6.3. Keuntungan Perencanaan Strategis**

Rencana strategis, singkatnya, berfungsi sebagai peta jalan menuju organisasi masa depan. Perencanaan strategis bukanlah hal baru; aplikasi di sektor publik dan swasta telah membuktikan berkali-kali bahwa proses perencanaan strategis menambahkan struktur pada upaya perencanaan organisasi dan membantu memastikannya tepat analisis, perumusan strategi yang memadai, dan eksekusi yang sukses. Itu sesi perencanaan strategis (atau serangkaian sesi) berfungsi sebagai forum; memberikan anggota organisasi kesempatan untuk berpikir secara strategis dan untuk melatih "kekuatan manajemen strategik" mereka. Perencanaan strategis membutuhkan anggota organisasi untuk:

- Pertimbangkan kekuatan eksternal dan faktor internal yang ada dan muncul.
- Evaluasi apa yang mereka lakukan saat ini, di mana mereka saat ini misalnya, dalam lanskap kompetitif), dan di mana mereka berharap berada atau apa

mereka berharap menjadi.

- Pertimbangkan masa depan alternatif, berbagai maksud dan tujuan strategis, dan berbeda sarana untuk mewujudkan maksud dan mencapai tujuan.
- Mengenali keterbatasan sumber daya (termasuk fasilitas, peralatan, persediaan, informasi waktu, uang, dan kemampuan).
- Mengakui ketidakpastian dan karenanya merumuskan kemungkinan.
- Memilih dan memprioritaskan opsi sehingga apa pun tindakan yang akan mereka lakukan di masa mendatang cenderung memberikan hasil dan hasil yang konsisten dengan dan mendukung misi dan visi organisasi.

#### **2.6.4. Keuntungan Strategic planning Bagi Perusahaan**

Seperti yang perusahaan ketahui, kami telah merefleksikan bagaimana kami berfungsi sebagai pemimpin tim. Dalam konteks diskusi tersebut dan berdasarkan apa yang saya miliki belajar tentang perencanaan strategis, saya dengan tulus percaya bahwa kita memulai upaya perencanaan strategis akan menguntungkan organisasi kami dengan cara berikut: Tujuan perusahaan adalah membangun cukup minat, kegembiraan, dan antusiasme untuk mengimbangi kekhawatiran yang mungkin dimiliki karyawan (di semua tingkatan) dengan ketidakpastian dan ambiguitas yang menyertai upaya, aktivitas, atau penawaran pertama kali dan untuk melawan keinginan mereka untuk terus melakukan apa yang telah mereka lakukan sebelumnya dan lebih jauh menjunjung dan mempertahankan status quo. Percakapan dengan pemangku kepentingan utama dan pertemuan dengan berbagai anggota perusahaan kelompok pemangku kepentingan akan memungkinkan perusahaan untuk membangun minat, kegembiraan, dan antusiasme untuk

bergerak maju dengan perencanaan strategis. Sayangnya, minat, kegembiraan, dan antusiasme saja tidak cukup. Saat menyiapkan panggung untuk perencanaan strategis, penting untuk memastikan bahwa organisasi perusahaan siap untuk bergerak maju tiga cara penting ini:

- Seperti yang telah ditekankan di sepanjang bagian sebelumnya dari bab ini, adalah penting bahwa anggota organisasi perusahaan memiliki "hati" untuk maju. Artinya, mereka harus mempunyai keinginan untuk, misalnya, menyisihkan waktu dari yang sudah ada hari sibuk untuk menganalisis status organisasi perusahaan saat ini; untuk mempertimbangkan, mendiskusikan, dan membuat keputusan tentang masa depan organisasi Anda; dan untuk merumuskan cara kemajuan dari saat ini ke masa depan. Karena perencanaan strategis perusahaan akan melibatkan masukan dan kontribusi mereka yang berkelanjutan, penting bahwa anggota organisasi perusahaan menyetujui proses tersebut dan secara pribadi berkomitmen membantu membuat upaya perencanaan strategis sukses.
- Penting agar anggota organisasi perusahaan memiliki "pikiran" untuk melanjutkan meneruskan; artinya, mereka harus memiliki pengetahuan untuk membantu menciptakan, menyebarkan, dan / atau menerapkan rencana strategis organisasi.
- Meskipun memiliki keinginan dan pengetahuan yang diperlukan sangat penting, pengalaman saya bekerja dengan organisasi telah menunjukkan bahwa itu sama penting bahwa anggota organisasi perusahaan memiliki "tangan" untuk melanjutkan maju dalam mengembangkan dan menerapkan rencana strategis

organisasi Anda. Artinya, mereka harus memiliki keterampilan, kemampuan, alat, dan teknik untuk menganalisis keadaan saat ini; untuk mempertimbangkan, mendiskusikan, dan membuat keputusan tentang masa depan organisasi Anda; dan untuk merumuskan cara untuk maju dari saat ini ke masa depan.



## 2.6.5. Preparing To Plan

Tabel 2.2  
Langkah-Langkah perencanaan strategis

<b>Untuk membantu tim perencanaan strategis.</b>	
Menganalisis data dan informasi yang ada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- memberikan data keuangan, kualitas, dan produksi.</li> <li>- Menyediakan akses ke database dan laporan.</li> </ul> <p>Memberi wawasan atau informasi terkait</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kekuatan, kelemahan, serta ancaman</li> </ul>
mengartikan tujuan perusahaan	<p>Mengidentifikasi kebutuhan &amp; harapan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pelanggan</li> </ul> <p>Memberikan wawasan tentang sejarah</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organisasi, misinya, atau visinya.</li> </ul> <p>Memberikan informasi anekdotal yang</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mencerminkan organisasi</li> </ul>
Identifikasi kekuatan dan faktor yang berkontribusi untuk atau menghalangi organisasi kemampuan untuk sukses.	<p>memberikan informasi tentang pelanggan dan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pasar</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Berbagi pengetahuan tentang regulasi</li> <li>- update data tentang teknologi</li> <li>- update data sistem, budaya, atau kapasitas</li> <li>- atau kapabilitas sumber daya manusia.</li> </ul>
<p>Pastikan strategi dan taktik diambil</p> <p>tempatkan secara tepat waktu dan efisien dan dengan cara yang kemungkinan besar akan menghasilkan</p> <p>hasil dan hasil yang optimal.</p>	<p>Mengidentifikasi atau melakukan sumber daya yang dibutuhkan (orang, fasilitas, peralatan, perlengkapan, dan / atau anggaran).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberikan wawasan tentang kemungkinan tantangan</li> </ul> <p>Memberikan wawasan tentang bias atau titik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- buta</li> </ul> <p>kemungkinan akan memengaruhi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kemampuan organisasi untuk</li> <li>- menjalankan strategi dan taktik.</li> </ul> <p>Memberikan wawasan tentang potensi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hambatan dan tindakan pencegahan terkait.</li> </ul>
Pastikan perbaikan terus menerus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- evaluasi perilaku pekerja</li> <li>- Memberikan saran dan memberikan rekomendasi untuk</li> <li>- meningkatkan kinerja</li> </ul>

Sumber : Keith (2011)

### **2.6.6. Mengumpulkan dan Menganalisis Data dan Informasi**

Salah satu prinsip yang mendasari perencanaan strategis yang kredibel dan dapat dipercaya adalah itu keputusan tidak didasarkan pada opini atau desas-desus tetapi lebih pada data dan informasi yang solid. Dalam mempersiapkan segala sesuatunya untuk sesi perencanaan strategis yang akan datang.

Perusahaan harus melengkapi data dengan data tren bisnis. Misalnya, ketika perusahaan sedang mempersiapkan sesi perencanaan strategis regional, pertemuan dengan para pemangku kepentingan utama mengungkapkan kebutuhan mereka untuk fokus pada serangkaian tren yang berdampak pada keberhasilan militer dalam jangka pendek dan panjang. Sebelum menentukan tujuan tersebut harus mempersiapkan beberapa data, yaitu:

- Tentukan tujuan survei secara keseluruhan — topik, masalah, atau pertanyaan menyeluruh untuk dijelajahi.
- Informasi yang diterima dari orang yang tepat
- Lakukan dokumentasi saat pengambilan data
- Mengelola data, dan menganalisis serta meringkas hasilnya — rangkum menghasilkan format yang mungkin terbukti berguna dan bermanfaat bagi strategi tim perencanaan.

Beberapa hal yang menjadi point penting menurut Keith (2011) yaitu :

1. Kesimpulan dan keputusan tim perencanaan strategis harus valid dan kredibel. Perusahaan harus yakin bahwa informasi dan data yang mereka anggap cukup untuk mendukung kesimpulan yang mereka ambil dan keputusan yang mereka buat. Data yang ada harus diverifikasi serta

memastikan bahwa keputusan yang diambil adalah keputusan yang valid dan kredibel dan bahwa keputusan tersebut didasarkan pada informasi dan data yang memadai.

2. Tim perencanaan strategis harus menafsirkan data dan informasi dengan benar. Data dan informasi ini harus dibagikan dengan tim dengan cara yang mungkin dipahami oleh anggota tim. Untuk membantu memastikan interpretasi yang tepat, anggota tim perencanaan harus secara berkala "menguji" interpretasi individu mereka.

#### **2.6.7. Merumuskan Sasaran Strategis Organisasi Anda**

Tidak ada cara standar, tunggal, terbaik, atau paling efisien untuk merumuskan sasaran strategis organisasi Anda. Untungnya, dasar tujuan strategis bisnis sekarang ada dalam bentuk kartu header yang dibuat selama pembuatan diagram afinitas. Menurut Keith (2011) Tim perencanaan strategis harus bekerja sama untuk meninjau dan memperbaiki pernyataan. tim perencanaan mungkin menemukan proses berikut berguna dan bermanfaat:

- Seorang tim perencanaan menjadi sukarelawan atau dipilih untuk mendekati permukaan kerja diagram afiliasi.
- Tim perencanaan membaca setiap kartu header dan lima hingga enam catatan tempel terkait.
- Setelah semua anggota tim memahami maksud kategori dan, jika perlu,
- catatan tempel tambahan yang terkait dengan kategori telah dibaca, tim
- anggota bekerja sama untuk menyatakan kembali kartu header.

## **2.7 Hubungan perumusan Strategi dan Strategic planning**

Hubungan perencanaan strategi dan perumusan strategi Widyani, (2012) :

- a. Perumusan strategi merupakan proses memutuskan atas suatu strategi baru, sementara perencanaan strategi adalah proses memutuskan bagaimana mengimplementasikan strategi.
- b. Dalam proses perumusan strategi, manajemen memutuskan tujuan organisasi dan strategi utama untuk mencapai tujuan tersebut. Proses perencanaan strategi membawa tujuan dan strategi ini dan mencoba mengembangkan program untuk mengimplementasikan strategi tersebut secara efisien dan efektif.

Perencanaan strategi merupakan kegiatan yang sistematis. Adanya proses perencanaan strategi tahunan dengan prosedur dan jadwal yang tersusun rapi. Sementara perumusan strategi merupakan kegiatan yang tidak sistematis, strategi yang dirumuskan diuji kembali untuk merespon kesempatan dan ancaman.

## **2.8 Evaluasi strategi**

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategik. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor – faktor eksternal dan internal selalu berubah David, (2017). Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah :

- a. Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang,

- b. Mengukur prestasi,
- c. Mengambil tindakan korektif. Aktivitas perumusan strategi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hierarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional.

Menurut Rumelt, (1980) terdapat empat kriteria dalam evaluasi strategi yaitu:

- a. Kesesuaian (*Consonance*)

Strategi harus menyesuaikan dan mengadaptasikan bisnis terhadap lingkungannya (baik lingkungan pasarnya maupun lingkungan non-pasarnya yang lebih luas). *Consonance* mengacu pada kebutuhan untuk ahli strategi untuk memeriksa rangkaian tren, serta tren individu, dalam mengevaluasi strategi. Sebuah strategi harus mewakili respons adaptif terhadap lingkungan eksternal dan perubahan penting yang terjadi di dalamnya.

- b. Keunggulan (*Advantage*)

Suatu strategi yang baik harus mampu menciptakan dan berkelanjutan dari suatu keunggulan kompetitif. Sebuah perusahaan dengan keunggulan kompetitif akan selalu menangkap sebagian nilai ekonomis yang ia ciptakan. (kemampuan strategi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan).

- c. Konsistensi (*Consistency*)

Strategi tidak boleh saling bertentangan antara sasaran dan kebijakan misal konflik antar departemen (gangguan manajerial sering terjadi walaupun

sudah ada perubahan personil) dan permasalahan Kebijakan sering dibawa ke manajemen atas untuk penyelesaian.

d. *Kelayakan (Feasibility)*

Strategi harus tidak melemahkan sumber daya yang ada pada unit bisnis. Suatu strategi tidak boleh membebani sumber daya yang ada atau menciptakan subproblem yang tak terpecahkan.

## **2.9 Lingkungan strategi**

Salah satu konsep dari manajemen adalah menyusun faktor penentu keberhasilan yang diawali dengan mengkaji lingkungan strategis yang meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa, dan pengaruh – pengaruh yang berasal dari dalam maupun dari luar suatu organisasi atau unit satuan wilayah baik level negara, provinsi, kabupaten dan kota. Lingkungan internal dan eksternal mempunyai dampak pada kehidupan dan kinerja seluruh komponen yang terlibat pada pembangunan, mencakup keunggulan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal. Pelaksanaan analisis lingkungan strategi merupakan bagian dari komponen perencanaan strategi dan merupakan suatu proses untuk selalu menetapkan organisasi pada posisi strategis sehingga dalam perkembangannya akan selalu berada pada posisi yang menguntungkan. Menurut Widodo, (2010) Lingkup lingkungan strategis meliputi :

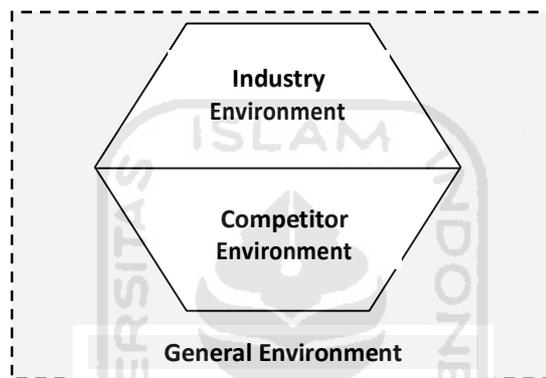
### **2.9.1 Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal mencakup pemahaman berbagai faktor di luar perusahaan yang mengarah pada munculnya kesempatan bisnis atau bahkan

ancaman bagi perusahaan. Di dalam analisis lingkungan eksternal berupaya memilah permasalahan global yang dihadapi perusahaan dalam bentuk, fungsi dan keterkaitan antar bagian.

Lingkungan eksternal dapat dikelompokkan ke dalam 3 kelompok yang saling berhubungan satu dengan yang lain yaitu :

**Gambar 2.3. Lingkungan Eksternal**



Sumber : Peter (2008)

a. Lingkungan Umum

Lingkungan umum mempunyai dimensi yang luas yang mempengaruhi perusahaan :

- 1) Faktor demografi, besarnya populasi meliputi struktur usia, distribusi geografis yang akan berdampak pada daya beli masyarakat dan pendapatan.
- 2) Faktor ekonomi, mempengaruhi iklim bisnis perusahaan meliputi pertumbuhan ekonomi, inflasi dan tingkat suku bunga.
- 3) Faktor politik / hukum, menyangkut kebijakan maupun regulasi yang ditetapkan pemerintah meliputi kebijakan pajak, bea cukai dan lain – lain.
- 4) Faktor sosial – budaya, perubahan gaya hidup dalam masyarakat yang

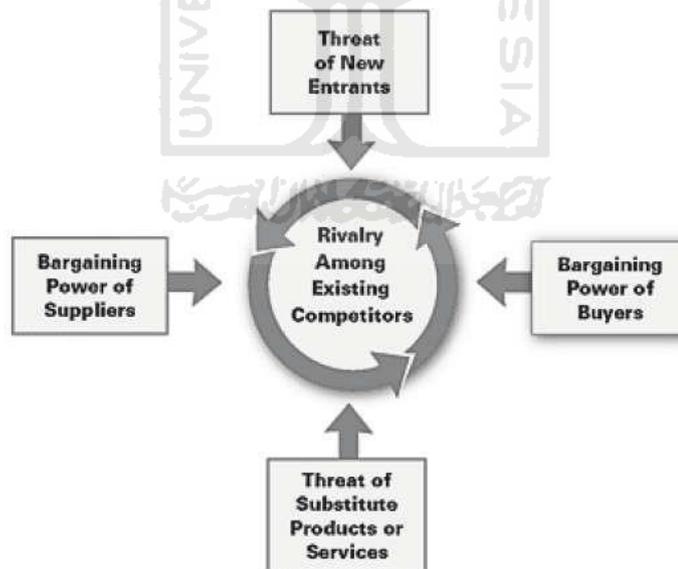
mempengaruhi hidup bisnis sebagai suatu proses yang tidak terlepas dari lingkungannya.

- 5) Faktor teknologi, perkembangan inovasi teknologi baru seiring dengan persaingan era globalisasi yang semakin ketat.
- 6) Faktor global, era global membuka kesempatan perusahaan untuk masuk pasar baru yang akan menuntut perusahaan untuk menengarai ancaman potensial dari kompetitor yang ada dipasar.

b. Lingkungan Industri

Menurut Porter, (2007) Ada lima model kekuatan persaingan industri untuk membentuk strategi :

**Gambar 2.4. Five Forces Michael E. Porter**



Sumber : Porter (2007)

1. Ancaman Pendetang Baru

Ancaman pendatang baru berdampak pada keseimbangan antara permintaan dan penawaran. Apabila jumlah penawaran lebih besar dari

permintaan maka intensitas persaingan semakin tinggi. Intensitas persaingan yang semakin tinggi menyulitkan perusahaan dalam mendapatkan keuntungan.

Faktor – faktor yang mempengaruhi kendala untuk masuk ke dalam industri adalah persyaratan modal, akses terhadap saluran distribusi, skala ekonomis, diferensiasi produk, kompleksitas teknologi dari produk atau proses, tindakan balasan yang diperkirakan dari perusahaan – perusahaan yang sudah ada dan kebijakan pemerintah.

## 2. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Hal ini mempengaruhi harga, kualitas dan kuantitas pembelian bahan baku. Posisi tawar pemasok berhubungan dengan keseimbangan antar penawaran pemasok dengan permintaan perusahaan. Pemasok melakukan *forward integration* untuk meningkatkan posisi tawarnya. Supplier yang kuat menangkap nilai lebih dengan cara menaikkan harga, membatasi kualitas dan pelayanan, atau beralih ke partisipan lainnya di industri yang sama. Supplier yang kuat dapat menjatuhkan profit dari perusahaan yang tidak mampu mengatasi kenaikan harga.

Faktor – faktor yang mempengaruhi kekuatan pemasok adalah jumlah pemasok, kemampuan pemasok untuk melakukan integrasi ke depan, kehadiran input substitusi dan pentingnya volume unit bisnis bagi pemasok.

## 3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli/Pelanggan

Posisi tawar pembeli mempengaruhi harga, kualitas dan kuantitas penjualan produk. Posisi tawar konsumen berhubungan dengan

keseimbangan antara penawaran perusahaan dengan permintaan pembeli. Pembeli melakukan *backward integration* untuk meningkatkan posisi tawarnya. Pembeli yang kuat, kebalikan dari supplier yang kuat, dapat menangkap nilai lebih dengan memaksa penurunan harga, meminta kualitas atau pelayanan yang lebih baik, dan memainkan partisipasi industri yang satu dengan yang lainnya untuk kepentingan profit industri.

Faktor – faktor yang mempengaruhi daya beli adalah jumlah pembeli, biaya peralihan pembelian, kemampuan pembeli untuk mengintegrasikan kembali, dampak produk dari unit bisnis pada biaya total pembeli, dampak produk unit pada kualitas / kinerja produk pembeli dan signifikansi volume unit bisnis sebagai pembeli.

#### 4. Ancaman dari Produk atau Jasa Pengganti

Terjadi ketika fungsi produk perusahaan dapat digantikan dengan produk lain. Diferensiasi produk dengan meningkatkan kualitas dan perbandingan harga dapat meminimalkan ancaman produk dan jasa substitusi. Faktor – faktor yang mempengaruhi ancaman barang substitusi adalah harga atau kinerja relatif barang substitusi, biaya peralihan pembelian dan kecenderungan pembeli untuk menggunakan barang substitusi.

#### 5. Persaingan antar Pesaing yang Ada

Persaingan antar pesaing yang sudah ada memiliki banyak bentuk, termasuk harga diskon, pengenalan produk baru, kampanye iklan, dan peningkatan pelayanan. persaingan yang tinggi akan membatasi profit suatu industri.

Faktor – faktor yang mempengaruhi persaingan secara langsung adalah pertumbuhan industri, perbedaan produk, jumlah dan keanekaragaman pesaing, tingkat biaya tetap, kapasitas intermiten yang berlebih dan kendala untuk keluar dari industri.

#### 6. Lingkungan Kompetitor

Lingkungan kompetitor adalah lingkungan dari pesaing yang mencerminkan dari misi dan visi, tipe, jumlah dan norma – norma perilaku perusahaan kompetitor. Dengan pemahaman lingkungan ini maka perusahaan mampu mengetahui posisi kompetitor dan perusahaan mampu mengantisipasi perubahan kompetitornya (Peter 2008).

#### **2.9.2 Lingkungan Internal,**

Lingkungan internal perusahaan merupakan analisis yang berguna dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan atas dasar sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya Ward, (2014). Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada di dalam perusahaan dan secara normal memilih implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Lingkungan internal ini mencakup sumber daya perusahaan.

Sumber daya adalah sekumpulan faktor dalam perusahaan yang berada dibawah kendali perusahaan itu. Dalam rangka keperluan analisis klasifikasi sumber daya perusahaan terbagi menjadi 3 (Grant, 1995) :

- a. Sumber daya berwujud. Sumber daya ini lebih mudah untuk diidentifikasi yaitu peralatan fisik dan keuangan.
- b. Sumber daya nirwujud. Sumber daya ini terdiri dari reputasi, teknologi

dan kebiasaan.

- c. Sumber daya manusia. Sumber daya ini terdiri dari pengetahuan dan keahlian khusus, kemampuan interaksi, kemampuan, komunikasi dan inovasi.

Sumber daya secara sendirian tidak memiliki nilai produktivitas bila tidak diorganisir dengan baik. Berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan harus terintegrasi dalam satu kesatuan untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **2.10 Participatory Management Style**

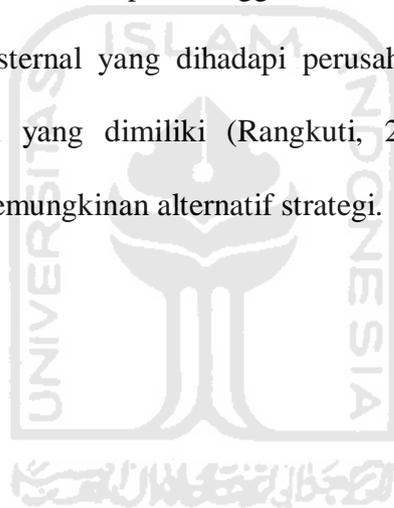
Dalam dunia industri ada istilah *Participatory Management Style*, yaitu gaya manajemen yang berhubungan positif dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Ini didasarkan pada keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, pemecahan masalah di perusahaan dan pemberdayaan karyawan, serta mendukung otonomi tinggi, inisiatif dan kreativitas mereka. Manajemen partisipatif berarti bahwa staf, tidak hanya manajer, memiliki pengaruh atas keputusan yang mempengaruhi organisasi. Dalam manajemen partisipatif, manajer yang ditunjuk masih memiliki tanggung jawab untuk membuat keputusan dan menjawabnya, tetapi anggota staf yang terpengaruh oleh keputusan tersebut secara memberikan observasi, analisis, saran dan rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan eksekutif.

### **2.11 Analisis SWOT**

Analisis SWOT disebut juga dengan analisis Kekuatan – Kekuatan, Kelemahan – Kelemahan dari sumber daya yang dimiliki perusahaan dan

Kesempatan – Kesempatan eksternal dan Tantangan – Tantangan yang dihadapi Jogiyanto, (2005). Adapun alat yang dipakai untuk menyusun faktor – faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Jogiyanto, 2005).

Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor – faktor strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Rangkuti, 2009). Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi.



**Gambar 2.5. Analisis SWOT**

<p>Faktor-Faktor Internal</p> <p>(IFAS)</p>	<p>Kekuatan (S) Daftarkan</p> <p>5-10 Faktor- Faktor</p>	<p>Kelemahan (W)</p> <p>Daftarkan 5-10</p>
<p>Faktor-Faktor Eksternal</p> <p>(EFAS)</p>	<p>Internal</p>	<p>Faktor- Faktor</p> <p>Eksternal</p>
<p>Peluang (O)</p> <p>Daftarkan 5-10</p> <p>Faktor- Faktor</p> <p>Peluang Eksternal</p>	<p>Strategi (SO)</p> <p>Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p>Strategi (WO) Buat strategi disini yang memanfaatkan peluang mengatasi kelemahan</p>
<p>Ancaman (T)</p> <p>Daftarkan 5-10</p> <p>Faktor- Faktor Ancaman</p> <p>Eksternal</p>	<p>Strategi (ST)</p> <p>Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p>Strategi (WT)</p> <p>Buat strategi disini yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

Sumber : Rangkuti (2009)

Keterangan:

1) Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar mungkin.

2) Strategi ST

Strategi ini dibuat berdasarkan bagaimana perusahaan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman.

3) Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4) Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta menghindari ancaman yang ada.

## 2.12 Keunggulan Bersaing

Dalam lingkungan bisnis sekarang ini, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membedakan produk yang dihasilkan dalam persaingan untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Produk yang dihasilkan harus memiliki karakteristik tersendiri dalam merebut hati konsumen sehingga menjadi produk yang andalan. Keunggulan bersaing merupakan posisi unik yang dikembangkan perusahaan dalam menghadapi para pesaing, dan mungkin perusahaan dapat mengungguli mereka secara konsisten. Dengan demikian, keunggulan bersaing

hanya dicapai dengan mengembangkan produk dengan sangat spesial dan lebih menguntungkan dibanding dengan para pesaing

### **2.11.1 Pengertian keunggulan bersaing**

Menurut Kotler dan Armstrong, (2012), keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing adalah keunggulan terhadap pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih rendah maupun dengan memberikan manfaat lebih besar karena harganya lebih tinggi. Penggunaan teori ini, harus bisa mempertimbangkan aspek-aspek apa saja yang akan ditawarkan dengan nilai rendah namun mendapatkan manfaat yang lebih besar. Misalnya menawarkan biaya pendaftaran yang murah namun program yang dilaksanakan tetap bagus bahkan mungkin sama dengan program yang biayanya mahal. Menurut Noe, (2003), keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk membuat produk atau penawaran layanan yang lebih dihargai oleh pelanggan dibandingkan dengan perusahaan yang bersaing

Bagi perusahaan yang sudah mencapai tingkat pertumbuhan dan kemakmuran, maka dituntut untuk dapat mempertahankan kondisi tersebut dengan menciptakan keunggulan bersaing. Konsep keunggulan bersaing yang digambarkan oleh Porter, (2007) sebagai intisari dari strategi bersaing. Menurut Porter strategi bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing ada tiga, yaitu:

- a. Strategi diferensiasi, cirinya adalah perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk/jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk lain. Dengan demikian, diharapkan calon

konsumen mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu.

- b. Strategi kepemimpinan biaya menyeluruh, cirinya adalah perusahaan lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan, dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi, riset dapat ditekan, bila perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk dari perusahaan lain.
- c. Strategi fokus, cirinya adalah perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari dari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh/diferensiasi

### **2.11.2 Sumber keunggulan bersaing**

Beberapa penelitian membuktikan sumber daya dan kapabilitas perusahaan, merupakan sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Hanya sumber daya dan kapabilitas yang memiliki kriteria *valuable, rare, imitable, non-substitutable, exploited by company* (VRIO) yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan.

- a. *Valuable* berarti sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki memungkinkan perusahaan menerapkan strategi yang dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi.
- b. *Rare* artinya sumber daya dan kapabilitas tersebut jarang dimiliki oleh para pesaing.
- c. *In-imitable* artinya sumber daya dan kapabilitas sulit ditiru oleh pesaing atau memerlukan biaya sangat besar atau waktu yang lama untuk meniru.
- d. *Non-substitutable* yakni sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki sulit

digantikan dengan sumber daya atau kapabilitas lain.

Selain itu perusahaan harus mampu memanfaatkan dan memelihara sumber daya manusia dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan bersaing (*exploited by company*).

### **2.11.3 Dimensi keunggulan bersaing**

Terdapat lima dimensi yang dapat digunakan untuk menentukan keunggulan bersaing sebuah perusahaan. Kelima dimensi tersebut adalah:

1. Harga
2. Kualitas
3. Pengiriman yang dapat diandalkan
4. Inovasi Produk
5. *Time to market*

harga yang dibebankan pada pelanggan merupakan atribut yang paling mempengaruhi keunggulan bersaing. Kualitas dapat digunakan sebagai alat strategis untuk mencapai keunggulan bersaing dan merupakan elemen penting dalam menentukan nilai bagi pelanggan. Pengiriman yang dapat diandalkan adalah kemampuan perusahaan untuk mengirimkan atau menyediakan produk/jasa tepat waktu, dalam tipe dan volume yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

Inovasi merupakan konsep lebih luas yang meliputi penerapan dari ide, produk, atau proses yang baru. Luasnya lini produk yang dimiliki sebuah perusahaan mempengaruhi nilai dan pangsa pasar yang dapat diperoleh. Semakin tepat sebuah produk/jasa dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, maka semakin besar nilai

yang diberikan oleh pelanggan untuk produk/jasa tersebut.

Dengan bertambah luasnya lini produk, maka akan semakin banyak pelanggan yang dapat menemukan produk/jasa yang memenuhi kebutuhan mereka. Time to market adalah sejauh mana sebuah perusahaan mampu untuk meluncurkan produk baru lebih cepat dari pesaing.

#### **2.11.4 Mekanisme dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing**

Menurut Porter, (2007), adanya pesaing memungkinkan perusahaan meningkatkan keunggulan bersaingnya. Ada beberapa mekanisme yang memungkinkan perusahaan meningkatkan keunggulan bersaingnya, yaitu:

1. Meredam Fluktuasi Permintaan,

Pesaing dapat meredam fluktuasi permintaan yang timbul karena adanya pola daur, pola musiman, atau sebab-sebab lain sehingga perusahaan dapat memanfaatkan kapasitasnya secara lebih baik dengan berjalannya waktu.

Sehingga mempunyai pesaing merupakan jalan untuk mengendalikan penentu biaya pemanfaatan kapasitas. Pada masa menurunnya permintaan, pemimpin memperoleh pangsa pasar karena produknya memang lebih disukai dan pada masa ini kapasitasnya menjadi memadai. Membiarkan pesaing myerap fluktuasi permintaan seringkali merupakan cara yang lebih disukai daripada menyesuaikan kapasitas untuk memenuhi permintaan yang berubah-ubah menurut daur

2. Meningkatkan Kemampuan Diferensiasi,

Pesaing dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk diferensiasi, yaitu dengan cara menjadi tolak ukur perbandingan. Tanpa adanya pesaing,

pembeli mungkin akan kesulitan dalam memahami nilai produk perusahaan dan mungkin akan menjadi lebih peka terhadap harga atau layanan. Akibatnya pembeli akan melakukan penawaran ketat terhadap harga, pelayanan, atau mutu produk.

3. Melayani Segmen Yang Kurang Menarik,

Pesaing sebuah perusahaan mungkin akan gembira melayani segmen industri yang oleh perusahaan itu sendiri dirasa kurang menarik, namun seandainya tidak ada pesaing, terpaksa harus dilayani agar ia dapat masuk ke segmen yang diinginkannya atau untuk mempertahankan diri. Segmen yang kurang menarik misalnya segmen yang mengharuskan perusahaan mengeluarkan biaya tinggi jika melayaninya atau segmen para pembeli memiliki daya menawar dan kepekaan terhadap harga, atau segmen posisi perusahaan yang bersangkutan sulit dipertahankan atau segmen yang jika dilayani akan merongrong posisi perusahaan dalam segmen lain yang lebih menarik

4. Menjadi Pelindung Biaya,

Pesaing biaya tinggi terkadang dapat menjadi pelindung biaya yang dapat meningkatkan kemampuan menaikkan laba perusahaan biaya rendah. Merupakan padangan umum bahwa pemimpin pangsa pasar merupakan pelindung biaya bagi perusahaan berpangsa pasar kecil. Hal yang jarang disadari adalah bahwa dalam industri yang stabil dan khususnya dalam industri yang sedang tumbuh, harga pasar sering kali ditentukan oleh posisi biaya persaingan yang tinggi. Jika pesaing biaya tinggi menetapkan harga yang merupakan atau mendekati harga pokok, maka pesaing biaya rendah

bisa memperoleh margin yang cukup besar jika harga yang ditetapkan sebanding dengan harga yang ditetapkan pesaing biaya tinggi. Namun tanpa adanya pesaing biaya tinggi, kepekaan pembeli terhadap harga dapat menjadi lebih besar karena adanya premi harga yang lebih tinggi yang mampu menarik perhatian pembeli terhadap harga. Perlindungan biaya dari pesaing biaya tinggi khususnya bermanfaat dalam situasi para pembeli yang menginginkan adanya sumber kedua atau ketiga sehingga sebagian dari yang mereka butuhkan dapat mereka peroleh dari pesaing biaya tinggi itu (Porter, 2007)

5. Meningkatkan Posisi Penawar Terhadap Tenaga Kerja Dan Pembuat Undang-Undang,

Adanya pesaing dapat sangat mempermudah perusahaan bersangkutan mengadakan tawar-menawar dengan tenaga kerja dan pembuat undang-undang dalam perundingan yang melibatkan sebagian atau seluruh kalangan industri. Pemimpin pangsa pasar rawan terhadap tekanan untuk membuat konsesi dalam berbagai perundingan dengan kualitas produk, pengendalian polusi, dan sebagainya. Kemunculan sebuah pesaing dapat berdampak memperingati tuntutan semacam itu jika pesaing itu memiliki tingkat laba yang rendah, berkapital lebih rendah dan berada dalam kedudukan yang lebih penting.

6. Memperkecil Risiko Anti Monopoli,

Kedatangan pesaing yang sehat diperlukan untuk memperkecil risiko penelitian pemerintah atau pihak swasta. Risiko adanya tuntutan hukum

seringkali membuat perusahaan berpangsa pasar tinggi bersikap sangat hati-hati baik disadari maupun tidak, sebelum mengambil langkah sehingga hal ini merugikan keunggulan bersaingnya. Hadirnya pesaing yang sehat dapat memperbaiki situasi semacam itu (Porter, 2007)

#### 7. Meningkatkan Motivasi.

Pesaing mempunyai peran yang tidak boleh diremehkan, yaitu peran sebagai motivator. Pesaing yang sehat dapat menjadi kekuatan penting untuk memotivasi penurunan harga, perbaikan produk dan sikap mengikuti perubahan teknologi. Pesaing berfungsi sebagai musuh bersama yang mempersatukan orang untuk mencapai sasaran bersama. Hadirnya pesaing yang sehat memberkan sejumlah manfaat psikologis bagi sebuah organisasi. Disamping itu laju pengembangan produk baru di perusahaan itu telah meningkat.

### 2.13 Industri Manufaktur

Manufaktur adalah suatu cabang industri yang mengaplikasikan mesin, peralatan dan tenaga kerja dan suatu medium proses untuk mengubah bahan mentah menjadi barang jadi yang memiliki nilai jual. Istilah ini bisa digunakan untuk aktifitas manusia, dari kerajinan tangan sampai ke produksi dengan teknologi tinggi, tetapi demikian istilah ini lebih sering digunakan untuk dunia industri, di mana bahan baku diubah menjadi barang jadi dalam skala yang besar. Manufaktur ada dalam segala bidang sistem ekonomi. Dalam ekonomi pasar bebas, manufakturing biasanya selalu berarti produksi secara massal untuk dijual ke pelanggan untuk mendapatkan keuntungan.

Pengertian industri manufaktur adalah industri pengolahan, yaitu usaha yang mengelola/mengubah bahan mentah menjadi barang jadi, ataupun barang setengah jadi yang menjadi nilai tambah, yang dilakukan secara mekanis dengan mesin ataupun menggunakan mesin. (BPS, 2008). Industri manufaktur ini juga dapat diartikan dengan kelompok perusahaan yang melakukan pengolahan barang mentah menjadi barang jadi dalam jumlah besar dan di jual kembali kemasyarakat.

Data Kementerian Perindustrian memperlihatkan kinerja ekspor industri mebel terus membaik. Tahun 2018 nilai ekspor industri mebel nasional mencapai US\$1,69 miliar. Secara rata-rata, industri mebel Indonesia mengalami peningkatan sebesar 4 persen per tahun. Mebel Indonesia sudah tidak diragukan lagi kualitasnya baik di dalam maupun di luar negeri. Selain menggunakan material bermutu tinggi seperti kayu jati, mebel Indonesia juga memiliki desain yang khas. Dengan ukiran yang indah, mebel Indonesia tidak hanya menjadi mebel yang memiliki nilai guna, tetapi juga memiliki nilai seni yang tinggi. Meski begitu, pengrajin mebel Indonesia tetap berinovasi menghadirkan desain terbaru agar tidak ketinggalan zaman.

Kelebihan lain mebel Indonesia adalah Mebel Indonesia cocok untuk semua gaya dekorasi, ukiran pada mebel yang khas, lebih tahan lama, tahan air dan serangan rayap, terlihat elegan dan berkelas, harga yang lebih rendah di banding Negara lain.

## 2.14 Teori Atribusi

Menurut Fritz Heider pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori atribusi menjelaskan mengenai proses bagaimana kita menentukan penyebab dan motif tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu tentang bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang akan ditentukan apakah dari internal misalnya sifat, karakter, sikap, dll. ataupun eksternal misalnya tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu (Luthans, 2005).

Proses atribusi adalah proses persepsi dalam menentukan apakah perilaku atau kejadian yang diamati disebabkan oleh sebagian besar dari faktor internal atau factor eksternal. Tindakan atau kejadian dalam faktor internal yaitu termasuk kemampuan atau motivasi seseorang, sedangkan tindakan atau kejadian dalam faktor eksternal.

Teori Atribusi (Attribution Theory) merupakan teori dari Kelley (1972-1973) dalam teorinya menjelaskan tentang bagaimana orang menarik kesimpulan tentang “apa yang menjadi sebab” apa yang menjadi dasar seseorang melakukan suatu perbuatan atau memutuskan untuk berbuat dengan cara-cara tertentu. Ada tiga faktor yang menjadi tiga factor yang menjadi dasar pertimbangan orang untuk menarik kesimpulan apakah suatu tindakan atau perbuatan disebabkan oleh sifat dari dalam diri (disposisi) ataukah disebabkan oleh faktor di luar diri. Ketiga faktor dasar pertimbangan tersebut adalah:

1. Konsensus (Concensus)

Konsensus adalah situasi yang membedakan perilaku seseorang dengan perilaku orang lainnya dalam menghadapi situasi yang sama. Bila seseorang berperilaku sama dengan kebanyakan orang lain, maka perilaku orang tersebut memiliki konsensus yang tinggi. Tetapi bila perilaku seseorang tersebut berbeda dengan perilaku kebanyakan orang maka berarti perilaku tersebut memiliki konsensus yang rendah.

2. Konsisten (Consistency)

Konsisten adalah derajat kesamaan reaksi seseorang terhadap stimulus atau peristiwa yang sama pada waktu yang berbeda. Apakah pelaku yang bersangkutan cenderung melakukan perilaku yang sama di masa lalu dalam situasi yang sama. Semakin konsistensi perilaku seseorang dari hari ke hari maka semakin tinggi konsistensi orang tersebut

3. Keunikan (Distinctiveness)

Keunikan menunjukkan sejauh mana seseorang bereaksi dengan cara yang sama terhadap stimulus atau peristiwa yang berbeda.

Teori Atribusi menurut Ikhsan dan Ishak (2005) merupakan suatu proses untuk menginterpretasikan suatu peristiwa, alasan, atau sebab perilaku seseorang. Teori ini ingin menjelaskan tentang perilaku seseorang terhadap peristiwa di sekitarnya dan mengetahui alasan-alasan melakukan perilaku seperti itu. Teori Atribusi yang dikemukakan oleh Robbins (2006) menjelaskan perilaku seseorang yang disebabkan oleh faktor internal atau faktor eksternal. Jadi dapat disimpulkan

bahwa Teori Atribusi adalah teori yang menjelaskan upaya untuk memahami penyebab dibalik perilaku orang lain.

### **2.15 Teori Harapan Vroom (Vroom's Expectancy Theory)**

Teori Harapan Vroom adalah teori yang dikemukakan oleh Victor. H. Vroom pada tahun 1964 dalam bukunya yang berjudul "Work and Motivation". Menurut Teori Harapan ini, seseorang termotivasi untuk melakukan kegiatan tertentu karena ingin mencapai tujuan tertentu yang diharapkan. Dengan kata lain, seseorang memilih untuk melakukan sesuatu atau memilih untuk berperilaku tertentu karena mereka mengharapkan hasil dari pilihannya tersebut. Jadi pada dasarnya, motivasi dari pemilihan perilaku seseorang ini ditentukan oleh keinginan akan hasil yang akan didapatkannya.

Teori ekspektasi atau Teori Harapan ini juga menjelaskan bahwa pemilihan perilaku juga tergantung pada persepsi korelasi antara upaya, kinerja dan hasil yang pada akhirnya akan menghasilkan imbalan yang dapat menguntungkan. Perlu ditekankan disini bahwa Teori motivasi harapan Vroom ini bukan hanya tentang kepentingan atau keuntungan diri sendiri tetapi juga tentang hasil yang berkaitan dengan kepentingan-kepentingan orang-orang lain.

Terdapat 3 konsep Teori Harapan Vroom, yaitu :

- Harapan (Expectancy), yaitu kepercayaan seseorang bahwa suatu usaha akan menghasilkan kinerja tertentu. Effort (Usaha) → Performance (Kinerja).
- Instrumentally, yaitu kepercayaan seseorang bahwa suatu kinerja akan mendapatkan hasil tertentu. Performance (Kinerja) → Outcome (Hasil)

- Valensi (Valence), yaitu mengarah pada nilai positif dan negative yang dirujuk oleh orang-orang terhadap sebuah hasil

## 2.16 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berisikan sekumpulan artikel atau tulisan sebelumnya, penelitian terdahulu ini nantinya digunakan peneliti dalam menghubungkan serta pendukung penelitian peneliti. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Lebih jelasnya dapat diringkas pada pembahasan dibawah ini :

Penelitian yang dilakukan oleh Sri Nilawati Lahay (2019) dengan judul Evaluasi praktek penyelarasan strategi bisnis dan teknologi informasi di perguruan tinggi. Penelitian ini berlokasi pada Universitas Negeri Gorontalo. Metode yang dilakukan adalah dengan cara mengidentifikasi masalah berdasarkan studi literatur untuk di evaluasi dan kemudian dibuat kesimpulan. Penelitian ini membahas bagaimana proses penyelarasan strategi bisnis dan strategi TI antara UNG dan kerangka kerja Cobit 5. Penelitian ini adalah membandingkan pelaksanaan aktual dengan *best practice* sehingga dapat dilihat seberapa jauh perencanaan strategi dengan realisasi antara strategi bisnis dan strategi TI. Hasil dari penelitian ini adalah aktivitas penyelarasan bisnis dan TI yang di UNG telah mendekati COBIT 5. Hasil evaluasi dari perbandingan tersebut memungkinkan UNG tidak memerlukan COBIT 5 untuk menyelaraskan strategi bisnis dan strategi TI. Selanjutnya untuk memperbaiki beberapa kesenjangan yang terjadi antara strategi

bisnis dan strategi TI UNG dapat menggunakan metode yang direkomendasikan

Penelitian yang dilakukan oleh Evelynna (2018) yang berjudul Diversifikasi dan Alih Generasi Bisnis pada Perusahaan Keluarga. Penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana strategi diversifikasi bisnis telah ditetapkan dengan pertimbangan rasional serta pandangan generasi pada keluarga terhadap bisnis perusahaan, penelitian ini dilakukan pada perusahaan keluarga malindo. Hasil penelitian ini adalah perusahaan malindo melakukan strategi perluasan wilayah, pemasaran produk, pembukaan cabang dan melakukan merger dan akuisisi untuk meningkatkan skala ekonomis. Malindo melakukan perluasan dari industri genteng ke batik dikarenakan banyaknya pesaing, dan proses diversifikasi yang dilakukan bertolak belakang, namun keputusan ini tetap diterima oleh semua orang di management, dikarenakan perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga. Sedangkan pendapat generasi kedua terhadap keputusan diversifikasi ini berpendapat bahwa strategi diversifikasi usaha telah berhasil mengembangkan perusahaan Malindo hingga saat ini. Oleh karena itu, generasi kedua memiliki visi yang sama dengan generasi awal yaitu diversifikasi usaha harus menjunjung tinggi nilai-nilai usaha dan memberikan pelayanan yang memuaskan kepada semua orang serta tepat sasaran.

Penelitian selanjutnya dilakukan Sari (2017) dengan judul Analisis Strategi Diferensiasi dalam Pengembangan Usaha pada toko Muslim Kusuma di Magelang. Penelitian ini membahas tentang bagaimana penerapan praktik bisnis plan pada toko busana muslim, ditinjau dari aspek strategi, SDM, Keuangan, Operasional dan pemasaran, serta bagaimana implementasi dari rencana strategi

dalam pengembangan bisnis tersebut. Hasil dari penelitian ini adalah toko Muslim Kusuma ini menerapkan beberapa strategi yaitu diferensiasi produk, pelayanan, personil, saluran dan citra. Selain produk yang dijual berbeda dengan pesaing, bagaimana pelayan dapat melayani pelanggan dengan baik, serta pegawai yang dibekali pengetahuan tentang mode saat ini serta lokasi pun juga strategis. Sedangkan implementasi yang dilakukan cara keputusan yang diambil didasari pada teori penelitian yang sesuai dengan kondisi usaha, selain itu memperkuat pemasaran dengan baliho dan semacamnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Sukmarani (2018) dengan judul Evaluasi Perencanaan Strategi Perusahaan Konsultan Teknologi Informasi Kesehatan Dalam Menghadapi Pesaing Di Pasar Teknologi Informasi. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi lingkungan strategi, jenis, serta proses bisnis yang di terapkan serta melihat kekurangan dari proses perencanaan strategi tersebut. Hasil dari penelitian ini adalah strategi bisnis dari PT Sisfomedika adalah berfokus pada : pengembangan produk, pengembangan pasar, mempertahankan keberadaan bisnis dari adanya perubahan peraturan, mempertahankan klien dan mencapai keunggulan dalam bersaing serta mengatasi terjadinya *delay project*. Serta kekurangan dari strategi yang ada adalah PT sisfomedika masih kurang efektif dalam beberapa permasalahan *management*.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Indriyani (2014) merumuskan strategi bersaing yang tepat bagi PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta dalam menghadapi persaingan usaha dalam industri teknologi informasi dengan melakukan analisis lingkungan internal dengan melihat fungsi manajemen yaitu

*planning, organizing, actuating, dan controlling* terhadap empat aspek, yaitu pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan produksi atau operasional dan eksternal perusahaan *Porter's Five Forces* hasil diolah ke dalam analisis SWOT dan matriks *Grand Strategy*. Berdasarkan hasil analisis, dapat disarankan bagi PT. Asia Inovasi Dimensi Cipta untuk menerapkan strategi

Khatulistiwa (2016) melakukan penelitian dengan menggunakan metode TOGAF, maka penulis akan merancang Rencana Strategi SI dalam upaya peningkatan kinerja SI dan meningkatkan daya saing perusahaan. Hasil penelitian ini berupa dokumen rencana strategis sistem Informasi PT. Sharing Vision Tahun 2016-2018 dalam upaya peningkatan daya saing dalam bidang jasa industri IT di pasar Indonesia dan dunia sehingga dapat tercapai visi, misi, tujuan, dan strategi bisnis intensif, tepatnya strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Zakiyudin (2018) Dengan judul *Membangun Kinerja Perusahaan Melalui Perencanaan Strategis Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing*. Dengan menggunakan metode analisis teoritis, penulis meneliti pengaruh variabel perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan menuju keunggulan bersaing. Perencanaan strategis yang dilakukan secara teratur dan terukur akan menjadikan perusahaan memiliki kinerja yang baik yang pada akhirnya perusahaan akan menghasilkan output berupa produk yang bisa bersaing di tengah kancah persaingan yang semakin sengit, Efisiensi yang digunakan sebagai ukuran kinerja organisasi perlu dilengkapi dengan adaptabilitas atau lebih terbuka terhadap perubahan lingkungan yang ada untuk dapat meningkatkan kinerja menuju keunggulan bersaing serta kemampuan untuk

menciptakan atau menghasilkan produk yang mempunyai ciri khas tersendiri sehingga berbeda dengan produk sejenis dari perusahaan lain.

Penelitian oleh Asmarani (2006) dengan judul Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing . Penelitian ini membahas tentang pengaruh faktor managerial, lingkungan, kultur, terhadap perencanaan strategic serta kinerja perusahaan, yang dilakukan pada industri kecil menengah tenun ikat di Trosro Indonesia. Pada penelitian ini menghasilkan bahwa faktor managerial, lingkungan, kultus mempengaruhi rencana strategi, serta perencanaan sendiri mempengaruhi kinerja perusahaan untuk dapat bersaing. Keunggulan bersaing akan tercipta bila kinerja perusahaan baik. kinerja perusahaan ini dipengaruhi oleh perencanaan strategik. Semakin baik perencanaan strategic suatu perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan yang pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan bersaing khususnya pada industri tenun ikat Trosro.

Tegar (2019) dengan judul tesis Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Strategic Business-IT* Studi Kasus pada Universitas Muhammadiyah Riau. Penelitian ini membahas tentang mengetahui pengaruh komitmen manajemen puncak, penggunaan tenaga TI eksternal, kemampuan staf TI internal, fleksibilitas infrastruktur TI, dan komunikasi pengetahuan antara eksekutif TI dan eksekutif bisnis terhadap keselarasan TI dan bisnis pada Universitas Muhammadiyah Riau. Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen manajemen puncak, penggunaan tenaga TI eksternal, kemampuan staf TI internal, dan komunikasi pengetahuan antara eksekutif TI dan eksekutif bisnis berpengaruh

signifikan terhadap keselarasan TI dan bisnis pada Universitas Muhammadiyah Riau. Sedangkan untuk fleksibilitas infrastruktur TI tidak berpengaruh signifikan terhadap keselarasan TI dan bisnis pada Universitas Muhammadiyah Riau. Dengan meningkatkan kualitas dan intensitas faktor-faktor yang berpengaruh signifikan terhadap keselarasan TI dan bisnis tersebut diharapkan UMRI dapat menelaraskan strategi TI sebagai penopang strategi bisnis UMRI untuk mencapai target menjadi *Smart Campus* melalui program SmartUMRI.

Dalam penelitian ini, masalah yang di angkat adalah beberapa ulasan dari penelitian sebelumnya, namun yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini dilakukan di PT BMB Ekspor, sebuah perusahaan manufaktur di bidang mebel yang cukup besar di Yogyakarta, selain itu penelitian terdahulu masih belum banyak peneliti yang membahas strategi pada perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur mebel dan terkhusus berlokasi di daerah Yogyakarta, hal ini disebabkan tidak banyak perusahaan mebel yang dapat bertahan di daerah ini. Selain itu pimpinan perusahaan berdomisili diluar negeri, sehingga memiliki kendala tersendiri terkait bahasa, waktu dan juga komunikasi, namun perusahaan masih tetap berdiri dan bertahan selama 20 tahun dengan jumlah karyawan lebih kurang 200 orang.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Metodologi penelitian merupakan suatu ilmu tentang kerangka atau proposisi yang mempengaruhi pikiran dan penelitian orang lain. Menurut Darmadi, (2013). metode penelitian adalah suatu cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan kegunaan tertentu. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu rasional, empiris, dan sistematis.

#### **3.1 Pengenalan bab**

Metode penelitian sebagai kerangka atau proposisi filosofi yang mempengaruhi pikiran dan penelitian seseorang. Dalam konteks ini, seseorang terdorong untuk melakukan penelitian karena adanya asumsi-asumsi dasar yang diyakini sebagai suatu kebenaran (Creswell, 2017).

Penelitian kualitatif dikatakan oleh Bandur, (2016) bahwa inti utama dari penelitian kualitatif ialah terdapat pada tujuan eksplorasi dan pemahaman data secara lebih mendalam. Data dalam konteks ini berkaitan dengan makna setiap ungkapan mengenai masalah-masalah penelitian yang disampaikan secara langsung oleh informan, terutama informan-informan tersebut merupakan kunci dari penelitian yang dilakukan. Penelitian kualitatif menurut Strauss dan Corbin, (2017) penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang hasil temuan tersebut tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya. Lebih lanjut dijelaskan oleh Oun dan Bach, (2014) menurut mereka penelitian kualitatif

merupakan metode untuk menguji dan menjawab pertanyaan tentang bagaimana, di mana, apa, kapan, dan mengapa seseorang bertindak dengan cara-cara tertentu pada permasalahan yang spesifik. Metode kualitatif dapat juga diartikan sebagai metode penelitian dalam mendiskripsikan fenomena berdasarkan sudut pandang para informan, menemukan realita yang beragam dan mengembangkan pemahaman secara holistik tentang sebuah fenomena dalam konteks tertentu (Hilal dan Alabri, 2013).

Berdasarkan ungkapan dari Creswell, (2014) menjelaskan bahwa jenis penelitian kualitatif merupakan sebuah pendekatan penelitian yang lebih beragam dibandingkan dengan metode-metode kuantitatif. Penelitian kualitatif juga memiliki asumsi-asumsi filosofis, strategi-strategi penelitian dan metode-metode pengumpulan, analisis dan interpretasi data yang beragam. Alasan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif agar dapat mengetahui dan memahami prosedur pelaksanaan yang dilakukan oleh PT BMB Eksport tentang strategi yang diangkat oleh PT BMB Eksport dalam 20 tahun perusahaan berdiri. Alasan ini dikarenakan dalam penelitian kualitatif temuan-temuan datanya tidak didapatkan dari perhitungan skala numerik saja melainkan dari proses wawancara, diskusi kelompok, observasi dan dokumentasi.

### **3.2 Rancangan dan Tahap Penelitian**

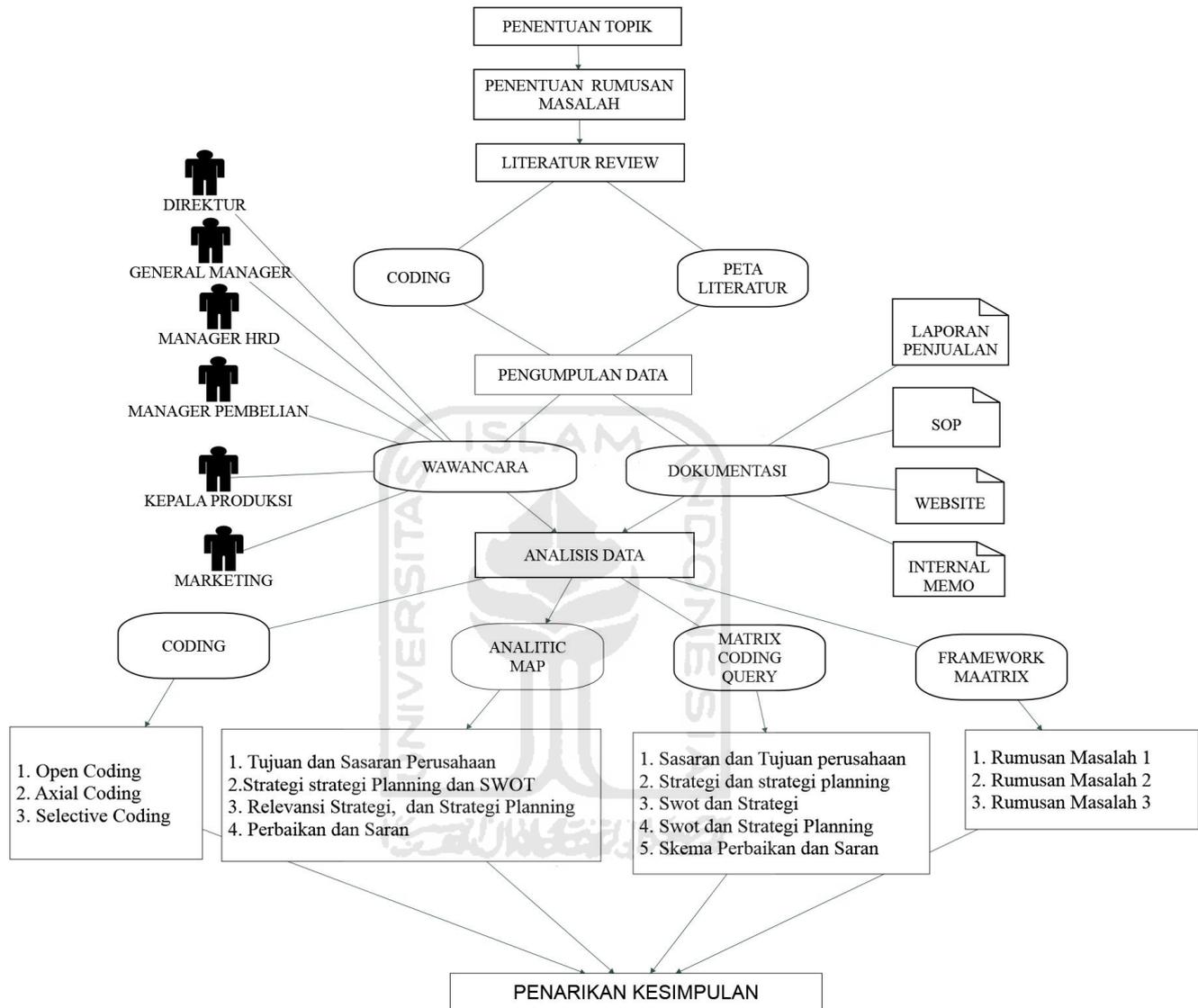
Memulai suatu penelitian dibutuhkan sebuah perencanaan yang matang, dengan harapan bahwa kedepannya penelitian bisa berjalan dengan baik. Rancangan penelitian memiliki peran besar dalam penelitian dikarenakan penelitian yang baik dimulai dengan perencanaan yang baik. Seperti yang

disampaikan oleh Hancock (2006) bahwa penelitian yang dirancang dengan baik. Maka akan menghasilkan hasil penelitian yang baik pula.

Penelitian ini di bantu oleh aplikasi Nvivo, dimana penelitian ini dirancang menggunakan enam tahapan, yaitu penentuan topik, penentuan rumusan masalah, review literatur, pengumpulan data, analisis data hingga penarikan kesimpulan. Sebagai gambaran dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3.1  
Diagram Alur Penelitian



Sumber: Peneliti menggunakan NVivo 11

Untuk proses pengumpulan data penulis menggunakan pendekatan sensitivitas teoritis. Secara singkat, sensitivitas teori adalah kemampuan penulis untuk menggali apa yang penting dalam data dan untuk memberikan data (Tsai et al. 2011). Semua proses tersebut akan dibantu dengan menggunakan perangkat

lunak NVivo 11 sehingga penulis lebih muda dalam mengelompokan data dan mengidentifikasi serta menarik kesimpulan

### **3.2.1 Tahapan Penentuan Topik Penelitian**

Topik penelitian ialah semua bidang kajian yang berkaitan dengan isu-isu kebijakan praktek yang hendak diteliti (Bandur, 2016). Langkah pertama dalam melakukan penelitian adalah menentukan topik penelitian. Tahap awal dalam menentukan topik penelitian, adalah peneliti akan mencari beberapa topik yang ingin dibahas oleh peneliti yang kemudian beberapa topic yang telah dimiliki oleh peneliti akan didiskusikan dengan pembimbing. Pada tahapan ini pembimbing akan memberi pengarahan atas topik yang ingin di ambil oleh peneliti, apakah topik tersebut sesuai dengan isu-isu yang berkaitan dengan topik tersebut.

### **3.2.2 Tahapan Penentuan Rumusan Masalah**

Rumusan masalah (*Research Question*) merupakan salah satu tahapan yang sangat penting dalam kegiatan penelitian. Pada tahap ini seorang peneliti mempersempit masalah penelitian dengan menyediakan dua atau lebih pertanyaan penelitian yang hendak ditemukan dalam penelitian (Bandur, 2016). Rumusan masalah ini berfungsi sebagai panduan untuk merencanakan jawaban-jawaban yang ingin ditemukan dalam penelitian, dengan demikian rumusan masalah dapat dijadikan pedoman, penentu arah atau fokus dari sebuah penelitian. Sebelum rumusan masalah disetujui oleh dosen maka peneliti memastikan apakah jawaban atas rumusan yang telah dibuat benar-benar ada dan bisa diambil serta dikumpulkan oleh pihak yang akan diteliti atau lokasi penelitian.

### **3.2.3 Tahapan Pengumpulan Data Tinjauan Pustaka**

Tinjauan pustaka atau survei literatur merupakan langkah penting yang harus ada di dalam sebuah penelitian. Langkah ini meliputi identifikasi, lokasi, analisis dari dokumen yang berisi informasi yang berhubungan dengan permasalahan penelitian secara sistematis. Dokumen ini meliputi jurnal, abstrak, tinjauan, buku, data statistik, dan laporan penelitian yang relevan, tujuan utama dari tinjauan pustaka ini adalah untuk melihat apa saja yang pernah dilakukan sehubungan dengan masalah yang diteliti (Mudarajad, 2013).

Selanjutnya peneliti mengumpulkan berbagai literatur yang relevan dengan topik yang diteliti. Berbagai kumpulan buku, e-book, artikel serta berbagai penelitian sebelumnya yang diperoleh dari jurnal-jurnal online serta website disatukan dalam penelitian ini. Setelah dibaca literatur yang ada kemudian dibagi sesuai dengan relevansinya

### **3.2.4 Tahapan Pengumpulan Data**

Menurut Creswell (2014) penelitian kualitatif pengumpulan data merupakan usaha membatasi penelitian, mengumpulkan informasi melalui wawancara dan dokumentasi, materi-materi visual, serta usaha merancang protokol untuk merekam/mencatat informasi. Analisis literatur yang dihasilkan melalui proses coding dan output nya telah melewati persetujuan pada tahap seminar proposal yang dipresentasikan di hadapan pembimbing, penguji serta mahasiswa-mahasiswa pascasarjana di lingkup Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Sehingga proses pengumpulan data dalam penelitian ini dengan cara wawancara dan analisis dokumen pada PT BMB Ekspor.

### 3.2.5 Tahap Analisis Data

Menurut Morisan (2019) Proses analisis data terdapat tiga tahapan yang sebagai berikut :

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data merupakan tahap dari teknik analisis data kualitatif dimana pada tahap ini data yang ada akan disederhanakan, dilakukan penggolongan, dan membuang yang tidak perlu data sedemikian rupa sehingga data tersebut dapat menghasilkan informasi yang bermakna dan memudahkan dalam penarikan kesimpulan.

b. Tampilan Data (*Display Data*)

Display data atau penyajian data juga merupakan tahap dari teknik analisis data kualitatif. Penyajian data merupakan kegiatan saat sekumpulan data disusun secara sistematis dan mudah dipahami, sehingga memberikan kemungkinan menghasilkan kesimpulan. Bentuk penyajian data kualitatif bisa berupa teks naratif (berbentuk catatan lapangan), matriks, grafik, jaringan ataupun bagan. Melalui penyajian data tersebut, maka nantinya data akan terorganisasikan dan tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami.

c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion and Verification*)

Penarikan kesimpulan dan verifikasi data merupakan tahap akhir dalam teknik analisis data kualitatif yang dilakukan melihat hasil reduksi data tetap mengacu pada tujuan analisis hendak dicapai. Tahap ini bertujuan untuk mencari makna data yang dikumpulkan dengan mencari hubungan,

persamaan, atau perbedaan untuk ditarik kesimpulan sebagai jawaban dari permasalahan yang ada.

Penelitian ini menggunakan bantuan software NVivo 11 sebagai media dalam menghimpun, mengelompokkan atau memetakan data serta proses analisa dan pengolahan data

### **3.2.6 Tahap Penarikan Kesimpulan**

Tahap akhir dalam rancangan penelitian ini penulis melakukan penarikan kesimpulan. Kesimpulan dalam penelitian ini akan dapat menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awal. Penarikan kesimpulan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari siklus analisis data. Creswell (2017) menyatakan bahwa penarikan kesimpulan adalah mengintrepretasi atau memaknai data untuk mengungkap esensi dari suatu gagasan. Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan olahan data yang diolah menggunakan software NVivo yang nantinya dapat disajikan dalam bentuk struktur gambaran dari map dan quiry dan hal ini dilakukan untuk menarik kesimpulan.

### **3.3 Objek Penelitian**

Lokasi atau obyek penelitian ini, akan dilakukan dikantor BMB Ekspor Yogyakarta yang beralamat di jalan magelang km 14, kawasan industrial catur harjo, sleman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta. Adapun alasan pemilihan lokasi penelitian tersebut dikarenakan adanya kebutuhan akan data-data yang diperkukan untuk mengetahui proses perumusah strategi pada perusahaan yang bergerak dibidang mebel.

Selain itu PT BMB Ekspor Merupakan perusahaan manufaktur yang berdiri sejak tahun 2000, melihat perusahaan ini yang telah berdiri lama, sehingga peneliti tertarik untuk melihat strategi yang perusahaan lakukan sehingga bisa bertahan sampai sekarang.

Narasumber pada penelitian ini adalah pimpinan perusahaan, manajer umum, manajer pembelian, manajer pemasaran, manajer HRD, serta kepala produksi. Selain itu ada beberapa dokumen tambahan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, seperti memo internal, data penjualan, data SOP (Standar Operasional Prosedur) Produk dan lain-lain.

### **3.4 Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dengan melakukan analisis penjabaran berdasarkan hasil wawancara yang telah dipersiapkan, terutama digunakan untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini. Sedangkan data sekunder yaitu data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpulan data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data (Mudrajat, 2013)

Data primer dalam penelitian ini langsung ke kantor PT BMB Ekspor meneliti dan mewawancarai divisi yang berkaitan dengan prosedur, Manajemen serta strategi yang dilakukan perusahaan selama ini. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini adalah dokumentasi yang di ambil dari situs resmi PT BMB Ekspor serta meminta langsung kepada sumbernya.

### 3.5 Instrument Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah (Arikunto, 2013). Fungsi dari Instrumen penelitian diungkapkan oleh Sukardi, (2013) bahwa instrumen penelitian adalah untuk memperoleh data yang diperlukan ketika peneliti sedang mengumpulkan informasi di lapangan. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan dibantu beberapa alat untuk memudahkan peneliti, alat yang digunakan berupa alat tulis seperti buku dan pena, alat perekam seperti handphone digunakan untuk merekam saat wawancara, alat kamera digunakan untuk dokumentasi, dan perangkat lunak komputer seperti software digunakan untuk mengelola data. Peneliti menggunakan data wawancara dengan cara merekam wawancara dengan handphone serta membuat coretan catatan point dari hasil wawancara.

Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, maka dalam menyimpulkan jawaban dari rumusan masalah diperlukan sebuah pendekatan perangkat lunak dari komputer, perangkat ini nantinya digunakan untuk membantu peneliti dalam menganalisis sebuah rumusan masalah yang terjadi. Perangkat lunak yang disebutkan di atas oleh peneliti adalah *software* NVivo. *Software* NVivo 11 merupakan sebuah perangkat lunak *Qualitative Data Analysis* (QDA) yang diproduksi oleh QSR international. *Software* NVivo 11 di desain dengan berbagai macam set fitur inti dan digunakan untuk mengerjakan sebuah proyek-proyek penelitian kualitatif

dengan sumber berbasis teks (QSR Internasional, 2015).

### **3.6 Sumber Data**

Sumber data utama dalam penelitian ini berasal dari kata-kata dan tindakan, sumber tertulis, dan selebihnya adalah data tambahan seperti data statistik yang tersedia. Kata-kata dan tindakan merupakan data yang berasal dari orang-orang yang dicatat dan direkam. Sumber tertulis merupakan data yang berasal dari dokumen resmi maupun tidak resmi seperti buku, majalah, arsip, peraturan, dan lain-lain (Basrowi dan Suwandi, 2008).

Dalam buku pedoman penulisan tesis FE UII (2017) menjelaskan bahwa sumber dalam penelitian kualitatif ditentukan berdasarkan ketersediaan data dan bukan atas dasar proporsi “populasi – sampel” . oleh karena itu, responden dalam penelitian kualitatif ditentukan berdasarkan potensi data yang dapat digali dari responden tersebut sehingga jumlah responden yang akan diwawancarai tergantung dari jenis dan jumlah data yang dibutuhkan untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

### **3.7 Teknik Pengumpulan Data**

Bandur, (2016) menjelaskan bahwa metode pengumpulan data kualitatif disebutkan dan dijelaskan sebagai berikut :

1. Wawancara

Metode pengumpulan data yang paling banyak digunakan dalam penelitian kualitatif adalah *in-depth-interview*. Pengguna *in-depth-interview* sangat signifikan dalam memahami secara lebih mendalam tentang persepsi masing-

masing individu terhadap fenomena yang sedang diteliti. Menurut Creswell, (2014:267) dalam melakukan sebuah wawancara penelitian kualitatif peneliti dapat melakukan wawancara, yang pertama berhadap-hadapan dengan partisipan (face to face).

Proses wawancara yang peneliti lakukan adalah dengan cara mewawancarai langsung pihak yang terkait di PT BMB Eksport dan mendapatkan informasi berupa lisan yang direkam menggunakan handphone serta beberapa tulisan yang tidak sempat direkam oleh peneliti. Data wawancara yang didapatkan akan diubah dalam bentuk file dan diolah menggunakan software NVivo, hasil outputnya dapat berupa koding yang telah pada format dalam software NVivo.

Partisipan atau narasumber dalam penelitian ini yang telah ditetapkan adalah :

Tabel 3.1  
Partisipan Wawancara

No.	Nama Partisipan	Jenis Kelamin	Umur	Bagian	Jabatan	Lama Bekerja
1	Sharon Vincent	P	40 Thn	Direksi	Direktur	>6Thn
2	Zaenal Arifin	L	35 Thn	Produksi	General Manager	>3Thn
3	Rahadhanik	P	35 Thn	Pemasaran	Manager Pemasaran	>2Thn
4	Sudarmaji	L	35 Thn	Produksi	Kepala Produksi	>10Thn
5	Diah Lakstorini	P	30 Thn	Produksi	Manager Pembelian	>10Thn
6	Villy Mayang Sari	P	30 Thn	Hrd	Manager Hrd	>1Thn

Sumber: Perwakilan PT BMB Eksport

Keterangan :  
P : Perempuan  
L : Laki-Laki TU

HRD : *Human Resouce and Development*

## 2. Record Review (Analisis Dokumen)

Record review sering digunakan dalam study sejarah dan analisis wacana. Setiap penelitian kualitatif diharapkan memiliki dokumen-dokumen tertulis untuk merekam dan/ atau menelusuri masalah penelitian yang sedang diteliti. Dokumen-dokumen yang umum dalam penelitian kualitatif yang dapat disajikan instrumen penelitian adalah jurnal harian peneliti surat-surat, dokumen formal, undangan, hasil-hasil keputusan, logo, pengumuman, dokumen pemerintah dan dokument lainnya yang dianggap penting untuk dijadikan sebagai bahan acuan. Record review yang digunakan untuk penelitian ini adalah hasil recorder peneliti dengan narasumber ataupun document pendukung serta situs resmi milik PT BMB Eksporth. Dokumen yang berasal dari situs resmi PT BMB Eksporth adalah :

- a. Struktur Organisasi PT BMB Eksporth
- b. Rekapitulasi Penjualan
- c. Memo Internal
- d. SOP (Standar Operasional Prosedur) Produk
- e. SOP (Standar Operasional Prosedur) Tugas dan Jabatan

### 3.8 Analisis Data

Analisis data kualitatif dilakukan apabila data empiris yang diperoleh adalah data kualitatif berupa kumpulan berwujud kata-kata dan bukan rangkaian angka serta tidak dapat disusun dalam kategori-kategori/struktur klasifikasi. Data bisa saja dikumpulkan dalam aneka macam cara

(observasi, wawancara, intisari dokumen, pita rekaman) dan biasanya diproses terlebih dahulu sebelum siap digunakan (melalui pencatatan, pengetikan, penyuntingan, atau alih-tulis), tetapi analisis kualitatif tetap menggunakan kata-kata yang biasanya disusun ke dalam teks yang diperluas, dan tidak menggunakan perhitungan matematis atau statistika sebagai alat bantu analisis.

Menurut Miles dan Huberman, kegiatan analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Terjadi secara bersamaan berarti reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi sebagai sesuatu yang saling menjalin merupakan proses siklus dan interaksi pada saat sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk sejar yang membangun wawasan umum yang disebut "analisis"

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. *Coding*

*Coding* dalam penelitian kualitatif merupakan kata atau frasa pendek yang secara simbolis bersifat meringkas, menonjolkan pesan, menangkap esensi dari suatu porsi data, baik itu data berbasis bahasa atau data visual. Dengan bahasa yang lebih sederhana, *Coding* adalah kata atau frasa pendek yang memuat esensi dari suatu segmen data.

Creswell (2017:275) merincikan langkah-langkah *coding* sebagai berikut :

1) *Open Coding*

Membuat kategori-kategori berdasarkan informasi yang diperoleh.

Untuk penelitian ini terdapat 4 kategori berdasarkan 4 rumusan masalah.

2) *Axial Coding*

Pemilihan kategori yang kemudian ditempatkan dalam satu model teoritis yang pada penelitian ini, peneliti membuat axial coding berupa *Nodes*.

3) *Selective Coding*

Dari beberapa kategori tersebut dihubungkan dengan *Selective Coding* dengan tujuan memberikan informasi terkait hubungan dari satu kategori ke kategori lainnya.

b. *Analytical Map*

Menurut Hamid dalam Wendri (2018) *Map* adalah tampilan nodes secara visual dengan menampilkan hubungan (links) yang menorehkan aliran secara lebih mendalam mengenai corak interaksi yang diperoleh dari hasil proses coding yang dilakukan. Queries adalah fitur yang digunakan untuk menganalisis kecenderungan kata yang ditulis oleh seseorang (Media Fisipol 2017). Adapun hasil maps yang dibuat oleh peneliti berjumlah 12 maps yang terdiri terbagi dalam 4 rumusan masalah diantaranya :

- 1) Maps mengenai Peta Analisa Tujuan dan Strategi Bisnis
- 2) Maps mengenai hubungan Strategi dan strategic planning
- 3) Maps mengenai analisis SWOT
- 4) Maps mengenai analisis kendala serta saran penyelesaian kendala

c. *Matrix Coding Query*

Untuk mendukung penjelasan dari penelitian ini, peneliti membuat 1 tahapan lagi yang disebut *Matrix Coding Query* dengan fungsi sebagai pendukung dari analisis data yang telah dilakukan oleh peneliti. Menurut Bezeley dan Jackson (2013) adalah menghasilkan informasi dalam bentuk tabel untuk menentukan atribut yang telah dicoding pada dua atau lebih nodes yang sama. Tabel tersebut terdiri dari kolom (column) berupa nodes sedangkan dan baris (row) berupa dokumen dan hasil wawancara yang digunakan sebagai atribut

*d. Framework Matrices*

Framework Matrix merupakan salah satu icon yang ada pada Nvivo 11, dimana hasil yang dihasilkan bertujuan untuk menampilkan jumlah coding yang ada dan menyertai statement-statement yang ada berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti. Jumlah coding tersebut akan di pindahkan ke excel untuk mempermudah peneliti maupun pembaca untuk memperoleh informasi sesuai hasil wawancara tersebut. Kastella (2019) Penampilan dan penyajian dari data Framework Matrix disajikan dalam lampiran di mana berisikan tentang hasil-hasil dari pengkodean yang dilakukan oleh peneliti.

### 3.9 Validasi

Menurut Badur (2016) sebuah penelitian yang baik apabila penelitian tersebut bisa di percaya dan kredibel. Oleh sebab itu sebuah penelitian seharusnya dilakukan pengujian atas valid atau tidaknya dari penelitian tersebut.. Dalam penelitian ini, pengujian validitas data menggunakan strategi berikut:

#### a. *Triangulasi*

Triangulasi merupakan salah satu pemeriksaan terhadap penelitian tentang bukti-bukti yang digunakan. Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berdeda. Sebagaimana dikenal, dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan survei. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti bisa menggunakan metode wawancara bebas dan wawancara terstruktur.

#### b. *Member Check*

proses pengecekan data yang dilakukan oleh peneliti kepada subjek penelitian atau narasumber. Hal ini bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan yang disampaikan oleh narasumber. Pelaksanaan member check dilakukan setelah pengumpulan data selesai, atau setelah mendapat suatu temuan berkaitan dengan permasalahan yang ingin dipecahkan. Caranya adalah peneliti

mengkonsultasikan data yang diperoleh pada narasumber. Data tersebut berupa kata atau istilah-istilah khusus yang diperoleh serta pemberian makna kata pada istilah-istilah pertukangan kayu tersebut



## **BAB IV**

### **DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Pengenalan Bab**

Bab ini merupakan bagian dari hasil laporan dan pembahasan penelitian yang dilakukan peneliti selama di lapangan. Bab ini berkaitan dengan tahap penelitian yang merupakan urutan proses penelitian dari awal sampai akhir penelitian tesis ini. Untuk memudahkan pelaksanaan penelitian dalam bab ini peneliti memulai dari pembahasan materi yang paling umum yaitu gambaran umum perusahaan untuk pengenalan awal sebelum peneliti melakukan pembahasan berikutnya yang lebih mendalam. Pada tahap berikutnya peneliti akan membahas satu – persatu rumusan masalah dalam penelitian dengan melihat hasil dari *out put* NVivo 11 yaitu peta, *matrix coding* dan *Framework Matrices* yang dapat membantu peneliti dalam penyusunan pembahasan dan hasil dalam penelitian ini sehingga peneliti dapat menarik sebuah kesimpulan.

#### **4.2 Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.2.1 Profil Perusahaan**

PT Borneo Melintang Buana Ekspor (PT BMB Ekspor) adalah perusahaan penanaman modal asing. Perusahaan ini berdiri pada tanggal 10 April 2000 dengan akta notaris nomor: C 3810101 Tahun 2001. Perusahaan ini dipimpin oleh Mr Brian Vincent warga Negara Inggris, Mr Ben warga negara belanda dan Ibu Meiyarti Tuan warga negara Indonesia. Mereka bertiga adalah orang yang mendirikan dan memulai perusahaan ini.

PT BMB Ekspor merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang

industri pengolahan kayu jadi produk mebel seperti meja, kursi, dan almari dengan bahan baku berupa kayu bekas bongkaran rumah (*old wood*) yang diperoleh dari berbagai daerah untuk kemudian dikirim ke Eropa dan Amerika. PT BMB Export didirikan pada tanggal 10 April 2000 di Yogyakarta, tepatnya di Jalan Magelang KM 14 Mraen, Ring Road Utara. Pada tahun 2008 perusahaan membuka pabrik baru di daerah Caturharjo, Sleman, Yogyakarta dikarenakan untuk meningkatkan kapasitas produksi, namun pabrik yang lama tetap beroperasi untuk para karyawan borongan.

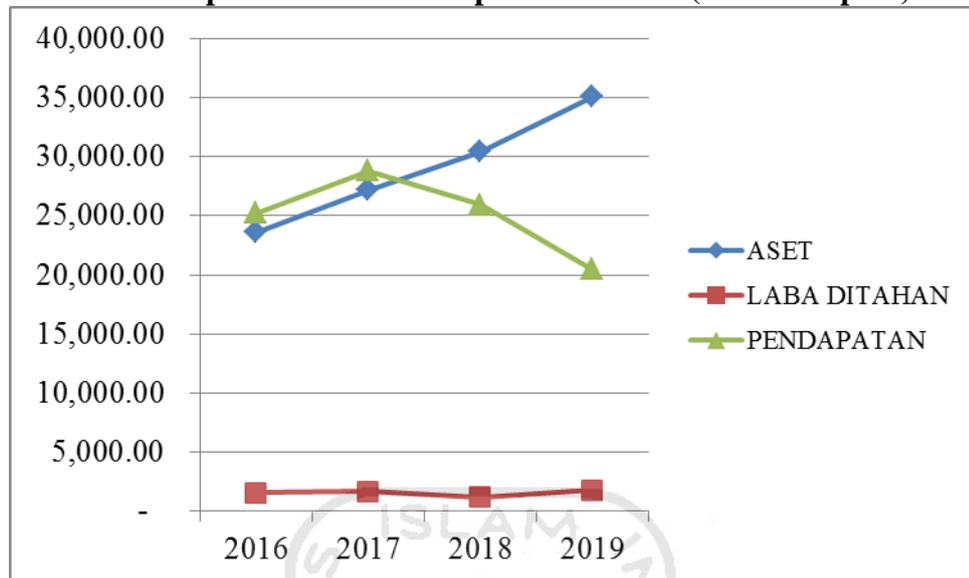
Departemen Perindustrian dan Perdagangan Sleman mempunyai Tanda Daftar Perusahaan: 120215300570 Surat izin Usaha Perdagangan: 503/735/17AI/2003, Nomor Pokok Wajib Pajak: 02.005376.5-056.000, Izin Mendirikan Bangunan: 1030/IMB/DPUPP/2003. Jumlah tenaga kerja PT BMB Ekspor berjumlah 250 orang yang terdiri dari orang staf kantor, Kepala Produksi, supervisor, satpam dan 180 orang karyawan lapangan.

Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan yang memiliki sistem berdasarkan pesanan dengan tipe dan jumlah sesuai pesanan konsumen. Oleh karena itu untuk dapat memenuhi berbagai permintaan konsumen perusahaan ini memiliki sistem produksi bertipe *job shop*, dengan fasilitas mesin dan lantai produksi disusun berdasarkan proses atau dengan kata lain memiliki tata letak berdasarkan proses (*process layout*). Proses produksi dengan tipe *job shop* ini memiliki ciri khusus yaitu berbagai pekerjaan yang harus diselesaikan dapat melewati beberapa mesin dengan rute yang ditempuh masing-masing pekerjaan dapat berbeda. Oleh karena itu biasanya mesin dapat digunakan untuk berbagai

produk, namun aliran produksi yang berbeda-beda ini dapat menimbulkan permasalahan seperti terjadinya penumpukan pekerjaan pada salah satu atau beberapa mesin yang dikarenakan aliran produksi yang tidak dijadwalkan dengan baik.

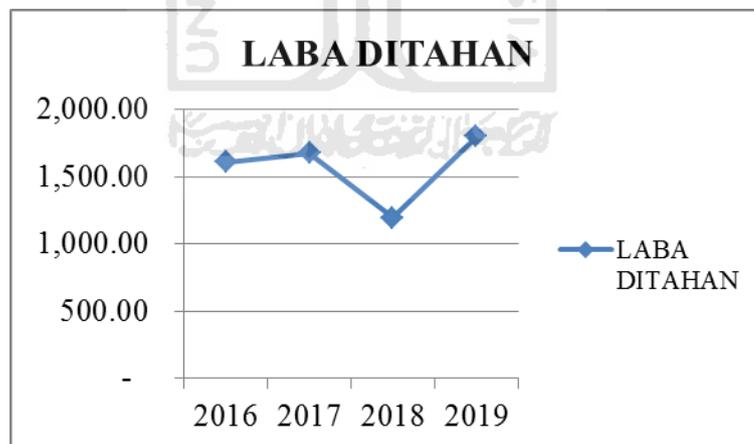
Di samping itu perusahaan dalam memproduksi pesanan dari konsumen tidak hanya memperhatikan faktor kualitas produk, namun juga memperhatikan batas waktu pengiriman yang disepakati oleh konsumen di awal pemesanan. Ketepatan pemenuhan batas waktu pengiriman ini juga sangat penting di mata konsumen, karena dapat meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap perusahaan, dan tentunya akan berdampak positif kedepannya bagi perusahaan itu sendiri. Apabila perusahaan tidak dapat memenuhi batas waktu tersebut maka selain tidak dipercaya di mata konsumen juga akan menimbulkan kerugian bagi Perusahaan karena biasanya perusahaan akan melakukan jam lembur bagi karyawannya untuk memproduksi pesanan yang tertunda tersebut.

**Gambar 4. 1**  
**Grafik Pendapatan PT BMB Ekспорт 2011-2019 (Dalam Rupiah)**



Sumber: PT BMB Ekспорт

**Gambar 4. 2**  
**Grafik Laba Ditahan PT BMB Ekспорт 2011-2019 (Dalam Rupiah)**



Sumber: PT BMB Ekспорт

Grafik di atas menggambarkan jumlah pendapatan yang dihasilkan oleh PT BMB Ekспорт selama 4 tahun terakhir, Grafik perubahan asset serta laba yang

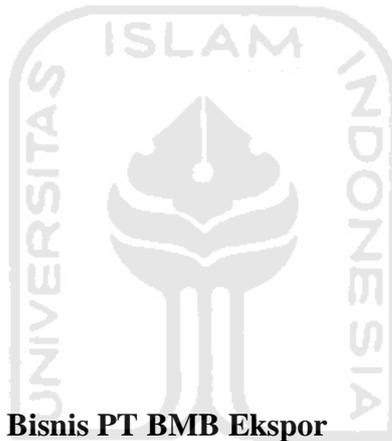
dimiliki PT BMB Eksport selama 4 tahun terakhir. Semua penjualan yang dilakukan oleh perusahaan ini adalah penjualan ke luar negeri. Produk yang dijual biasanya akan dijual kembali oleh pelanggan pada toko yang mereka. 20 tahun perusahaan ini berdiri juga tidak selamanya mulus. Banyak hal yang mengakibatkan naik turun bisnis ini. Seperti yang terlihat pada grafik ini memang ada penurunan yang lumayan signifikan pada tahun 2017 sampai dengan 2019 dikarenakan banyak faktor. Namun penurunan tersebut tidak membuat pemilik bisnis ini untuk menarik modal mereka dan sampai sekarang masih bertahan dan selalu melakukan pengembangan. Selain itu grafik laba ditahan di atas menggambarkan bahwa bagaimanapun keadaan bisnis tapi perusahaan tidak mengalami kerugian walau sempat menurun pada tahun 2018, namun kembali naik pada tahun 2019.

#### **4.2.2 Proses Produksi**

PT BMB Export merupakan perusahaan yang memproduksi produknya ini dengan keinginan konsumen, produk yang dihasilkan memiliki tingkat kualitas yang tinggi namun intensitas atau jumlah produknya tidak begitu banyak, sehingga perusahaan ini memiliki rantai produksi bertipe *job shop*, stasiun kerja ditata berdasarkan proses. Pekerja dituntut lebih terampil untuk dapat menghasilkan berbagai produk, begitu juga dengan mesin-mesin yang ada. Mesin yang dipakai dapat digunakan untuk berbagai produk. Berikut beberapa bagian yang terdapat pada perusahaan ini :

- a. Komisaris
- b. Direktur

- c. Sekretaris
- d. Bendahara atau Keuangan
- e. Accounting
- f. Bagian Umum dan Pemasaran
- g. Human Resources Departement (HRD)
- h. Riset and Development (R&D)
- i. Divisi Ekspor & Container
- j. Divisi Pembelian
- k. Divisi Carpenter
- l. Divisi Sanding
- m. Divisi Revisi
- n. Dhil Finishing
- o. Satpam



#### **4.3 Tujuan dan Sasaran Bisnis PT BMB Ekspor**

Tujuan berarti hal yang ingin dituju. Tujuan adalah penjabaran visi dan misi, dan merupakan hal yang akan dicapai atau dihasilkan oleh organisasi/perusahaan. Tujuan usaha berupa target yang bersifat kuantitatif dan merupakan pencapaian ukuran keberhasilan kinerja perusahaan. Dalam perumuskan tujuan harus bersikap SMART, yaitu *specific, measurable, action-oriented, realistic, dan timely*, atau spesifik/khusus, bisa diukur, memiliki orientasi pada tindakan, realistis, serta ada jelas penentuan waktu. Namun sasaran merupakan penjabaran dari tujuan, yaitu apa yang akan dicapai atau dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Sasaran usaha harus spesifik, terukur, jelas kriterianya,

memiliki indikator yang rinci sehingga bisa tercapai secara efektif dan efisien.

Ada 3 tujuan besar yang ingin dicapai oleh PT BMB Eksport yakni :

1. *High Recognition*
2. *High Human Sustainability*
3. *High Economic Sustainability*

#### **4.3.1 *High Recognition***

*High Recognition* merupakan tujuan serta sasaran yang ingin diperoleh oleh PT BMB Ekspor, *High Recognition* yang di maksud adalah pengakuan. Tujuan utama dari perusahaan ini adalah untuk bisa diakui baik dari masyarakat dalam negeri dan luar negeri terhadap keberadaan produk yang dihasilkan. Hal ini dikuatkan oleh Zaenal (2020) selaku General Manager perusahaan ini berpendapat bahwa tujuan dari PT BMB adalah lebih maju, lebih terkenal dengan kualitas yang baik. Selain itu Dhaniek (2020) selaku Manager Pemasaran perusahaan ini berharap semoga bisa berpindah ke tempat yang lebih strategis sehingga bisa dikenal orang. Keberadaan suatu perusahaan memiliki peran yang sangat penting untuk kelangsungan hidup masyarakat, dikarenakan memberikan sumbangan besar dalam memenuhi kehidupan masyarakat.

Recognition merupakan suatu hal mutlak bagi masyarakat karena perusahaan dan masyarakat memiliki ketergantungan yang sangat besar, dikarenakan masyarakat merupakan pemasok semua sumber daya perusahaan. *recognition* ini juga menjadi kunci untuk bisa masuk ke industri global serta untuk bisa bertahan pada persaingan. Setiap kegiatan dan perilaku perusahaan apapun bentuknya akan selalu mempengaruhi masyarakat, sehingga sangat dibutuhkan pengakuan dari

masyarakat terhadap produk yang dihasilkan.

PT BMB Ekspor mengharapkan keberadaan mereka bisa membantu keberlangsungan masyarakat, seperti yang disampaikan Sharon (2020) selaku Direktur PT BMB Ekspor visi dan misi dari perusahaan adalah menjadi perusahaan yang terkenal, sehingga bisa memperoleh buyer yang loyal dengan pembelian yang rutin.

#### **4.3.2 *High Human Sustainability***

*High human sustainability* merupakan kemampuan sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis dan meningkatkan nilai jangka panjang bagi pemegang saham dengan mengintegrasikan ekonomi, sosial dan lingkungan ke dalam strategi bisnisnya. Masyarakat merupakan *stakeholders* yang sangat penting bagi perusahaan, karena dukungan masyarakat sangat diperlukan bagi keberadaan, kelangsungan hidup, dan perkembangan perusahaan. Maka dari itu perusahaan perlu berkomitmen untuk berupaya memberikan manfaat sebesar-besarnya kepada masyarakat. Perlu juga disadari bahwa operasi perusahaan berpotensi memberi dampak kepada masyarakat. Karena itu perusahaan perlu untuk melakukan berbagai kegiatan yang dapat menyentuh kebutuhan masyarakat.

PT BMB Ekspor memiliki harapan untuk bisa menjadi perusahaan yang bisa memberdayakan karyawan serta masyarakat, dikarenakan PT BMB Ekspor merupakan perusahaan yang memproduksi barang-barang yang berbahan dasar dari pepohonan, hal ini mengharuskan perusahaan juga ikut andil untuk bisa mempertahankan ekosistem yang ada. PT BMB Ekspor juga harus mendukung budi daya pohon untuk keberlangsungan PT BMB Ekspor kedepan tentunya.

### 4.3.3 *High Economic Sustainability*

Penggunaan berbagai strategi untuk menggunakan sumber daya yang ada secara optimal sehingga *economic sustainability* yang bertanggung jawab dan menguntungkan dapat dicapai dalam jangka panjang. Dalam konteks bisnis, *economic sustainability* melibatkan penggunaan berbagai macam aset perusahaan secara efisien untuk memungkinkannya melanjutkan profitabilitas dari waktu ke waktu.

*Economic sustainability* mengacu pada praktik-praktik yang mendukung pertumbuhan ekonomi jangka panjang tanpa berdampak negatif pada aspek sosial, lingkungan, dan budaya masyarakat. *Economic sustainability* untuk mendukung tingkat produksi ekonomi yang ditentukan tanpa batas.

Sharon (2020) berpendapat bahwa tujuan perusahaan sudah pasti laba. Memiliki cukup pesanan dan bisa memproduksi setiap pesanan yang didapat. Sedangkan Diah (2020) selaku Manager Pembelian berpendapat perusahaan akan mencapai target dan menyesuaikan harga pokok produksi karena harga pasar sudah naik. Zaenal (2020) berkata bahwa sejauh ini PT BMB Eksport telah menjadi salah satu pahlawan devisa yang membantu menyumbang devisa Negara. Selain itu harapan dari Zaenal (2020) selaku General Manager untuk perusahaan ini lebih maju dan bisa menjadi nomor satu.

Untuk mencapai tujuannya PT BMB ekspor melakukan evaluasi mingguan maupun evaluasi tambahan yang dilakukan apabila ada masalah yang terjadi, serta melakukan strategi-strategi bisnis untuk bisa mencapai tujuan serta sasaran yang

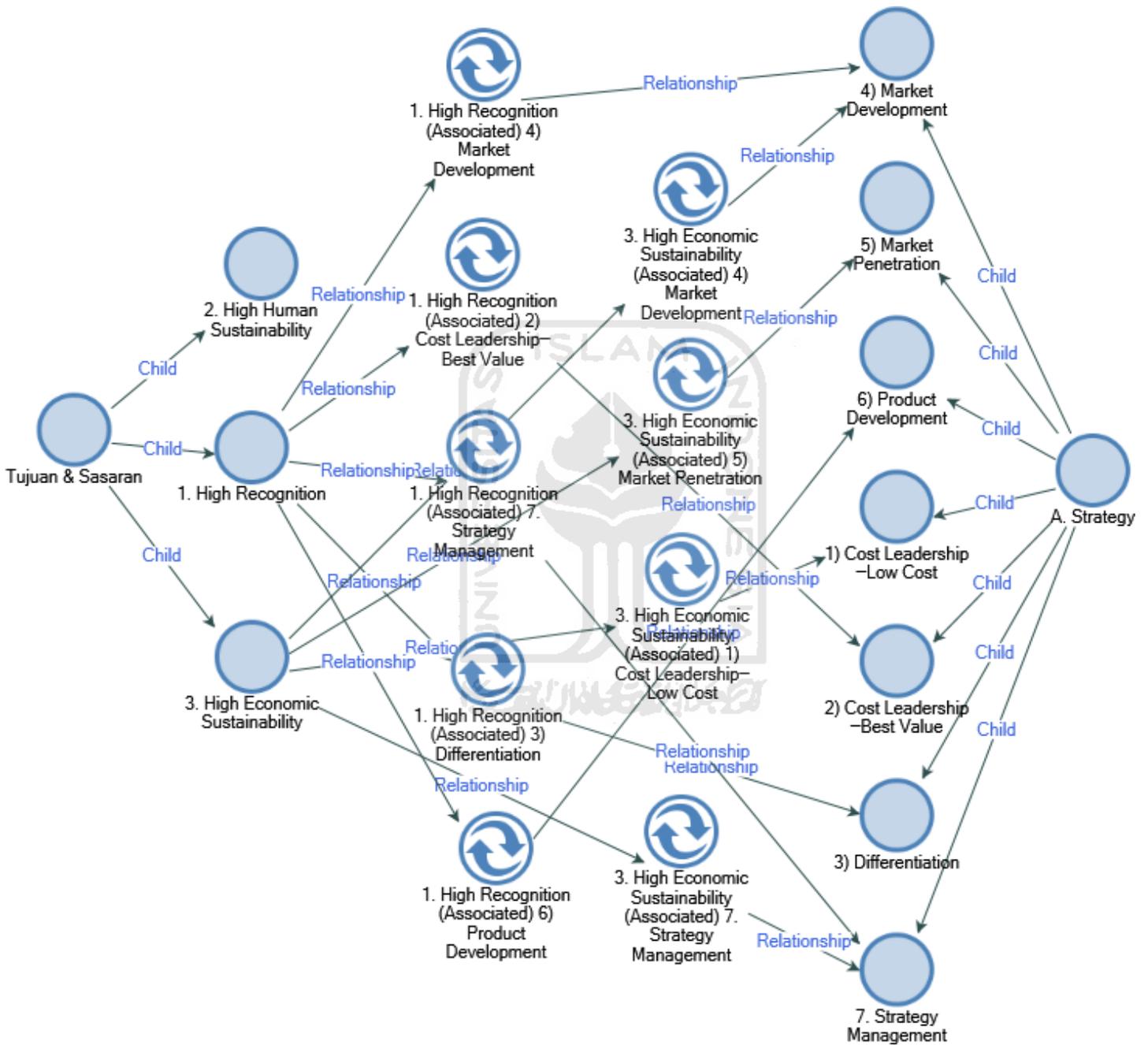
diinginkan.

#### **4.4 Tujuan dan Strategi**

Strategi merupakan sesuatu hal yang penting untuk sebuah perusahaan yang ingin mencapai tujuan yang diinginkan. Karena strategi merupakan bentuk nyata dari sebuah tujuan serta bentuk kerja nyata perusahaan bahwa tujuan yang mereka ingin capai sudah mereka usahakan sehingga bisa didapat. Pada PT BMB Eksport memiliki beberapa tujuan yang membantu tercapainya tujuan perusahaan, yang dibuat peneliti dalam bentuk *matrix coding* berikut:



Gambar 4. 3  
 Peta Analisa Tujuan dan Strategi Bisnis PT Borneo Melintang Buana Ekspor



Sumber : Diolah Peneliti Menggunakan NVivo

Tabel 4.1  
Matrix Coding Query Strategi dan Tujuan<sup>1</sup>

STRATEGI	TUJUAN & SASARAN		
	High Recognition	High Human Sustainability	High Economic Sustainability
Cost Leadership—Low Cost	0	0	2
Cost Leadership—Best Value	1	0	0
Differentiation	1	0	0
Market Development	2	0	2
Market Penetration	0	0	1
Product Development	1	0	0
Participatory Management Style	1	0	1

Sumber : Diolah Peneliti Menggunakan NVivo

Tantangan yang dimiliki kebanyakan orang dengan menetapkan tujuan adalah mencari cara untuk mencapainya. Banyak tujuan yang akhirnya ditinggalkan karena menjadi beban dan bukan sumber inspirasi. Ketika sebuah perusahaan tidak memiliki strategi, mencapai tujuan perusahaan hanya akan menjadi fatamorgana. Bab ini membahas strategi untuk tujuan PT BMB Ekspor untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

#### 4.4.1 High Recognition

*High Recognition* atau yang bisa diartikan sebagai pengakuan banyak pihak tentang keberadaan perusahaan, ada beberapa yang mereka lakukan untuk bisa mencapai tujuan yang diinginkan, dengan cara berikut:

##### a. *Cost Leadership—Best Value*

Kepemimpinan biaya dengan *fokus best value*, merupakan strategi yang dijadikan PT BMB Ekspor. Salah satu cara yang dilakukan perusahaan ini adalah dikenal sebagai perusahaan dengan kualitas yang baik. Seperti yang

<sup>1</sup> Berdasarkan Jumlah Coding

disampaikan oleh Sharon (2020) sebagai Direktur yang berpendapat bahwa PT BMB Ekspor memiliki kualitas baik dan dikenal perusahaan dengan kualitas yang baik, hal ini pula yang ingin ditonjolkan perusahaan.

b. *Differentiation*

Salah satu cara agar mencapai tujuan dan perusahaan adalah dengan cara membuat produk dengan desain yang berbeda. Seperti yang disampaikan oleh Zaenal (2020) sebagai *General Manager* menyebutkan bahwa kekuatan PT BMB Ekspor adalah perusahaan adalah memiliki desain yang unik, salah satunya menggunakan kayu bekas sebagai material utama, yang tidak semua perusahaan memproduksi barang yang sama.

c. *Market Development*

Untuk bisa diakui di dunia industri mebel, penting untuk sebuah perusahaan mengelola pasar dengan baik, sejauh ini PT BMB Ekspor melakukan strategi ini untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Dengan cara memperluas pasar mereka hingga masuk ke pasar asia, Australia, dan Eropa. Serta mereka sebisa mungkin untuk tidak mengecewakan pelanggan. Pada dasarnya strategi ini sudah berjalan baik, dikuatkan oleh pendapat Diah (2020) selaku Manager Pembelian yang berpendapat bahwa strategi perusahaan ini adalah divisi pemasaran yang bagus, serta Direktur yang secara langsung melakukan penawaran produk ke beberapa negara.

d. *Product Development*

Untuk bisa mencapai tujuan dikenal di dunia sebagai perusahaan Mebel terbaik, PT BMB Ekspor telah melakukan *product development* dengan cara menaikkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk yang ada saat ini. Zaenal (2020) sebagai General Manager berpendapat bahwa selama ini perusahaan selalu melakukan pembenahan produk, dengan cara menganalisa konstruksi produk, apabila memang ada yang harus diubah mereka melakukan diskusi serta memperbaiki gambar produk tersebut.

e. *Participatory Management Style*

Seperti yang diketahui bahwa management memiliki andil besar terhadap tercapainya sebuah tujuan. Begitu juga dengan PT BMB Ekspor, sejauh ini PT BMB Ekspor selalu melibatkan semua karyawan untuk semua ide dan gagasan yang bisa digunakan di perusahaan ini. Sejalan ini PT BMB Ekspor merupakan perusahaan yang terbuka untuk bisa mengemukakan pendapat. Serta Direktur yang selalu memberikan kesempatan semua manajemen untuk memutuskan sebuah strategi. Sharon (2020) berkata kedepannya PT BMB Ekspor bisa menjadi perusahaan yang lebih besar, kompak dan memiliki pesanan pembelian yang banyak.

#### **4.4.2 High Human Sustainability**

Sebuah perusahaan idealnya sudah memikirkan terkait kelangsungan lingkungan, alam dan semua hal yang mendukung perusahaan mereka. PT BMB ekspor dalam beberapa *weekly rapat* yang diadakan beberapa kali membahas bagaimana strategi yang bisa menunjang keberlangsungan alam, khususnya untuk

perhutanan serta pertanian, serta manusia. Kedepannya perusahaan ini akan melakukan binaan pada beberapa desa yang menjadi pemasok kayu jati. Selain itu PT BMB Ekspor juga melakukan kerja sama dengan Politeknik Mebel dan Pengolahan Kayu Kendal sebagai wadah bagi para mahasiswa untuk praktek lapangan serta melihat langsung produksi yang sesungguhnya ada di industri nyata. Kerja sama ini sudah berlangsung selama 2 tahun terakhir.

#### **4.4.3 High Economic Sustainability**

Didirikannya sebuah perusahaan memiliki tujuan yang jelas, tujuan perusahaan tersebut antara lain adalah untuk mencapai atau memperoleh laba maksimal untuk kemakmuran pemilik perusahaan, menjaga kelangsungan hidup perusahaan (*going concern*), dan mencapai kesejahteraan masyarakat sebagai tanggung jawab sosial perusahaan. Begitu pula dengan PT BMB Ekspor yang memiliki tujuan *High Economic Sustainability*. Untuk mencapai tujuan tersebut, PT BMB Ekspor memiliki strategi sebagai berikut:

##### *a. Cost Leadership—Low Cost*

Untuk bisa mencapai laba yang besar, dengan kondisi seperti saat ini, dengan pesaing PT BMB Ekspor yang semakin banyak, dan menjual barang yang jauh lebih murah, salah satu yang dilakukan PT BMB Ekspor adalah dengan cara melakukan penghematan biaya. Seperti yang disampaikan Sharon (2020) bahwa salah satu strategi yang dilakukan perusahaan yaitu dengan cara melakukan efektivitas biaya, menghemat penggunaan material dan memantau material yang digunakan.

b. *Market Development*

Untuk bisa mendapat keuntungan yang besar, penting untuk perusahaan bisa melakukan pengembangan terhadap pasar, dengan cara memperluas jangkauan pasar dari sebelumnya. Sehingga perusahaan bisa menjual lebih banyak produk. Untuk bisa mencapai tujuan dengan laba yang besar serta bisa menghemat biaya Sharon (2020) sebagai Direktur berpendapat bahwa salah satu yang dilakukan perusahaan adalah dengan cara meningkatkan kinerja pemasaran. Dhaniék (2020) berkata pemasaran bisa pindah ke tempat yang lebih strategis sehingga bisa memaksimalkan penjualan. Selain itu sekarang ini PT BMB Ekspor semakin giat melakukan penjualan menggunakan media sosial, karena cara ini dianggap lebih hemat juga, sehingga bisa menekan biaya pemasaran agar pembeli tertarik membeli produk.

c. *Market Penetration*

Salah satu strategi yang dilakukan PT BMB ekspor untuk meningkatkan pendapatan adalah dengan cara meningkatkan penjualan dari produk perusahaan saat ini di pasar lamanya, mungkin melalui bauran pemasaran yang lebih agresif. Salah satunya mereka membuat produk dengan paket, seperti paket kasur dengan nakas disisi sebelah kiri dan kanan, serta sekarang ini PT BMB Ekspor memiliki produk yang bisa dibeli sekaligus.



Sumber : [www.red4home.com](http://www.red4home.com)

Seperti gambar di atas PT BMB Ekspor menjual produk set, sehingga mereka akan jauh lebih efektif karena 1 kali pesanan akan menjual langsung beberapa produk sekaligus. Sharon (2020) berkata agar pemasaran bisa lebih giat meningkatkan kinerja, sehingga pembeli bisa tertarik membeli produk.

d. *Participatory Management Style*

Untuk bisa menghasilkan laba sebesar-besarnya dibutuhkan kerja sama tim, disinilah PT BMB Ekspor menggunakan strategi ini untuk mencapai tujuan ini. Setiap kebijakan yang akan dilakukan, selalu melibatkan tim yang ada. Seperti yang disampaikan Sharon (2020) bahwa sejauh ini setiap kebijakan yang dilaksanakan selalu melewati koordinasi dengan tim yang dia miliki, walaupun koordinasi itu tetap harus di tingkatkan.

#### 4.5 Strategi Bisnis PT BMB Ekspor

Pada pembahasan strategi bisnis PT BMB Ekspor ini, peneliti akan membahas isu – isu lingkungan internal dan eksternal yang berhubungan dengan lingkungan bisnis serta bagaimana perusahaan ini mampu bertahan .

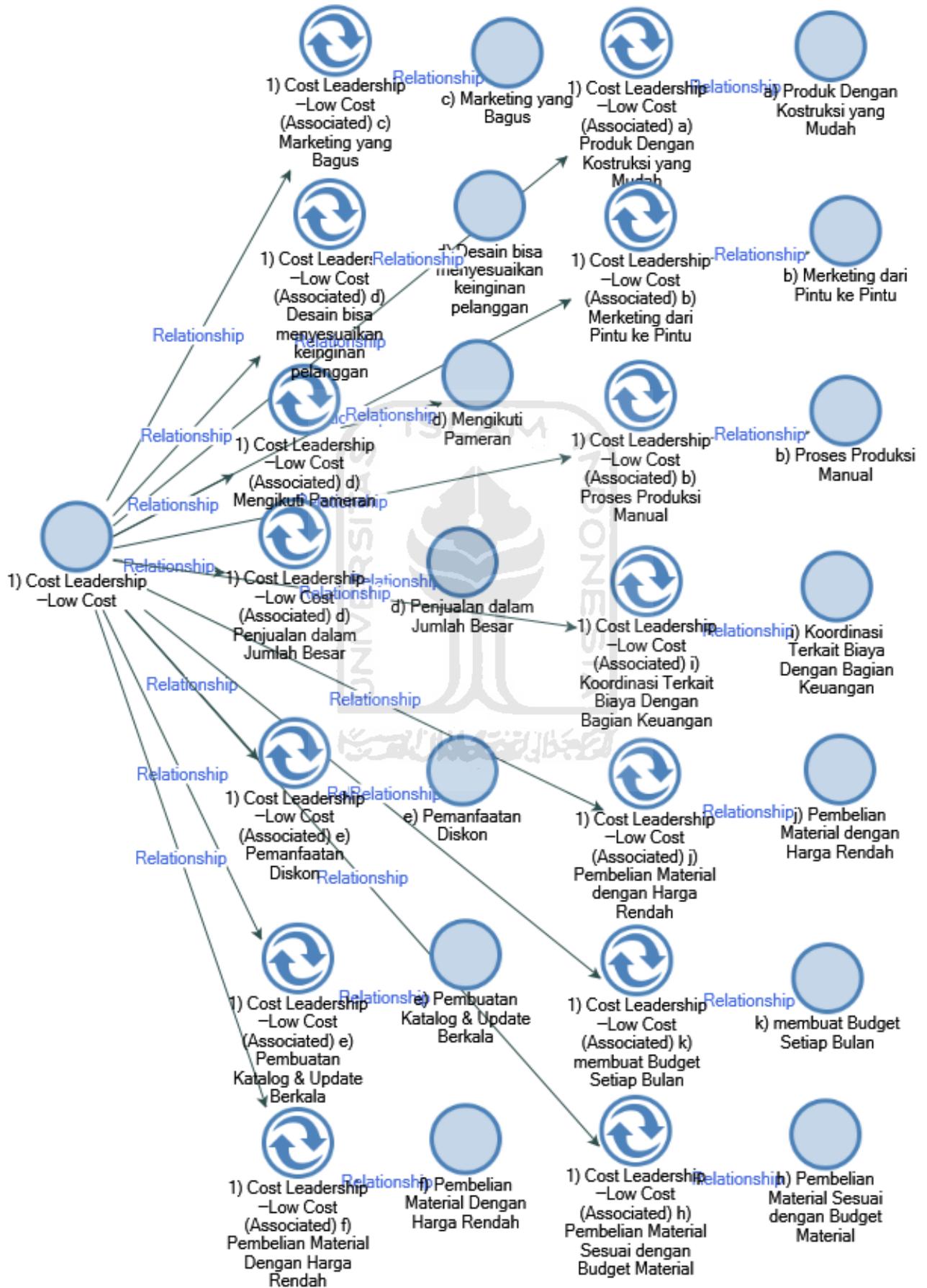
Ada 7 strategi yang digunakan oleh PT BMB Ekspor yaitu;

- a. *Cost Leadership—Low Cost*
- b. *Cost Leadership—Best Value*
- c. *Differentiation*
- d. *Market Development*
- e. *Market Penetration*
- f. *Product Development*
- g. *Participatory Management Style*

Perencanaan strategik yang dimiliki PT BMB Ekspor digambarkan dalam Matric Coding berikut:

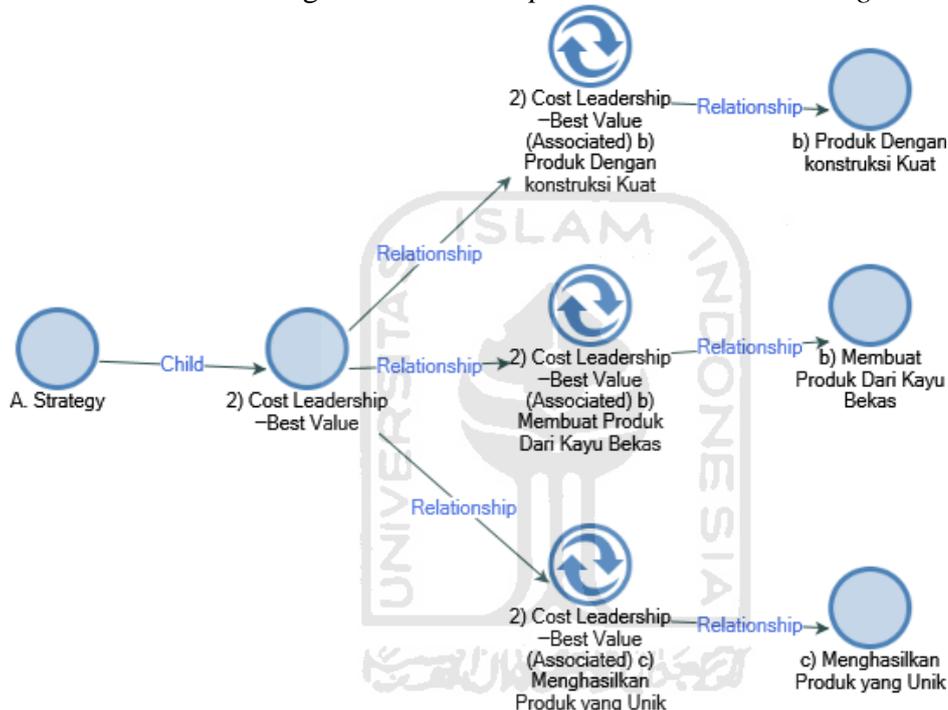
*Strategic Planning* atau perencanaan strategik adalah proses yang dilakukan suatu perusahaan untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam proses ini. PT BMB Ekspor memiliki beberapa Perencanaan strategik untuk menentukan strategi yang ingin dicapai, yang digambarkan dalam peta analisis berikut:

Gambar 4. 4  
 Peta Analisa Strategi *Cost Leadership – Low Cost* dan *Strategic Planning*



Strategi bisnis PT BMB Ekspor memiliki beberapa Perencanaan strategik yang nantinya akan menentukan arah strategi yang akan mereka jalani. Pada gambar 4.4 memperlihatkan bahwa strategi *cost leadership – low cost*, memiliki 15 Perencanaan strategik yang nantinya akan mengarahkan untuk strategi tersebut.

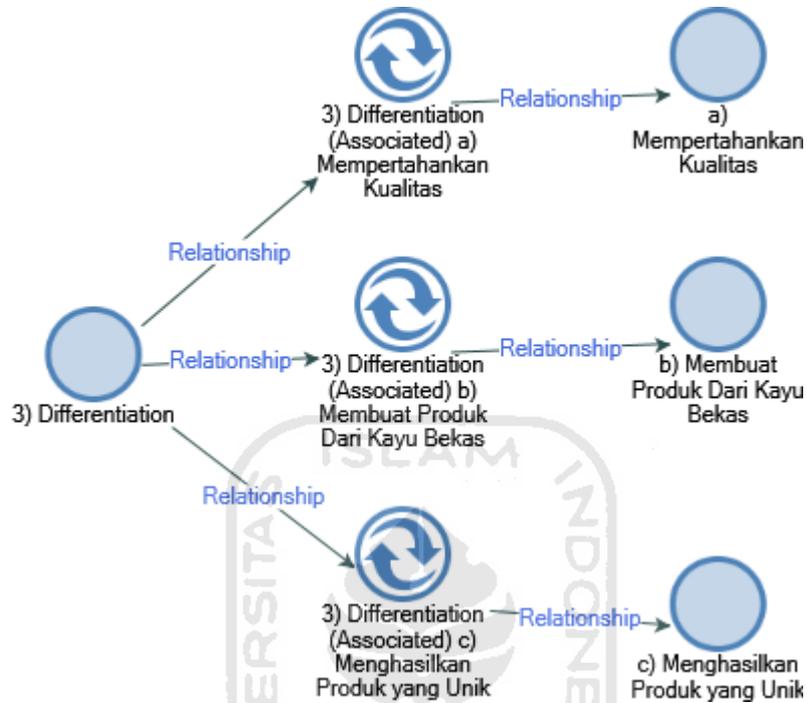
Gambar 4. 5  
Peta Analisa Strategi *Cost Leadership – Best Value* dan *Strategic Planning*



Sumber: Diolah Peneliti menggunakan NVivo 11

Pada gambar 4.5 adalah peta analisis yang membahas Perencanaan strategik yang digunakan perusahaan untuk menunjang strategi bisnis *cost leadership – best value*. Ada 3 Perencanaan strategik yang digunakan oleh PT BMB Ekspor untuk membantu keberhasilan strategi tersebut. Yaitu menghasilkan produk dengan konstruksi yang kuat, membuat produk dari kayu bekas serta menghasilkan produk yang unik.

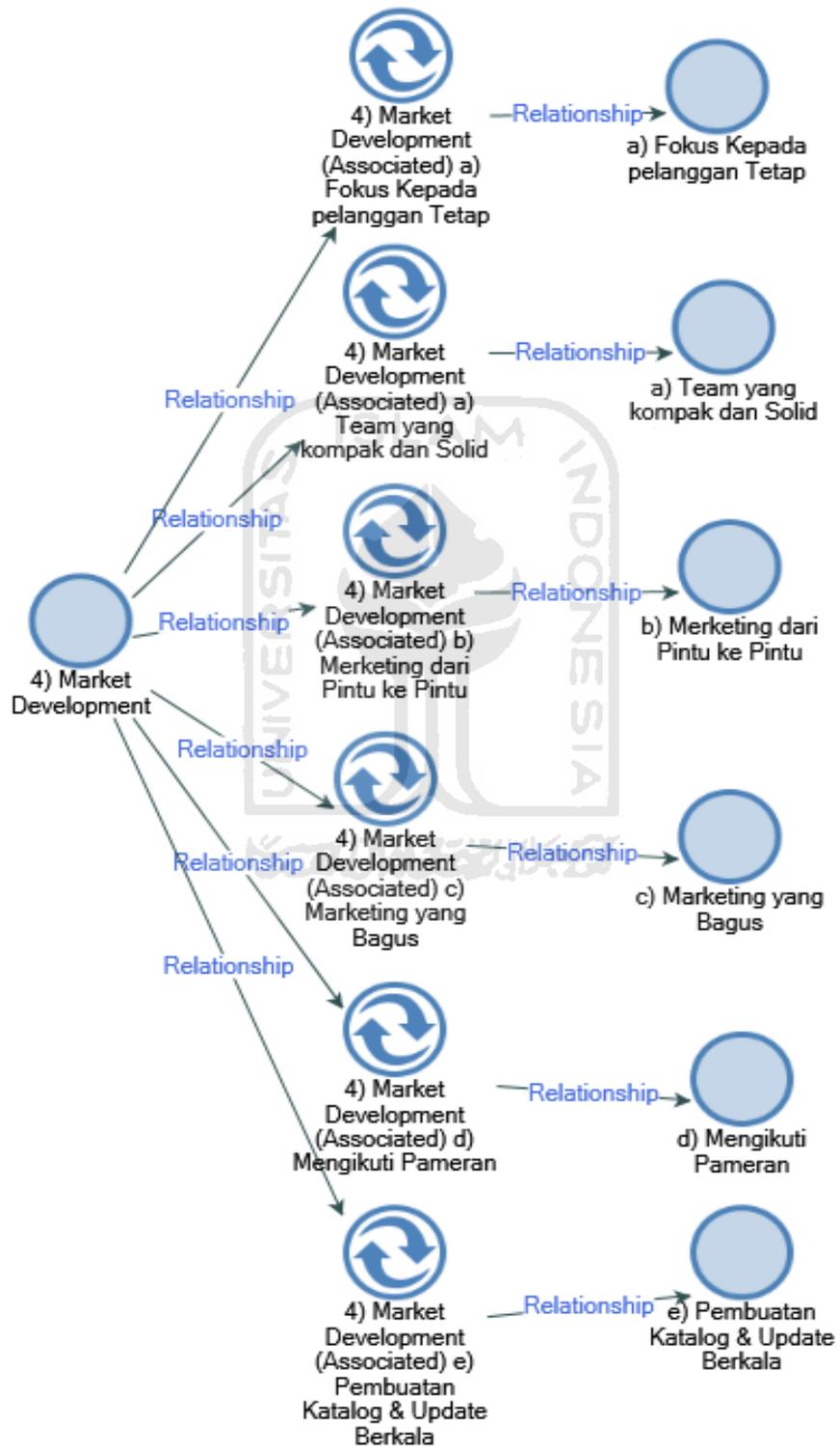
Gambar 4. 6  
Peta Analisa Strategi *Differensiasi* dan *Strategic Planning*



Sumber: Diolah Peneliti menggunakan NVivo 11

Gambar 4.6 adalah gambar yang menjelaskan hubungan antara strategi *differentiation* yang dilakukan PT BMB Eksport dengan Perencanaan strategik yang diterapkan. Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa ada hubungan differensiasi dengan Perencanaan strategik yang dilakukan perusahaan dengan cara perusahaan mempertahankan kualitas produk yang mereka hasilkan, membuat produk dari kayu bekas, serta menghasilkan produk yang unik.

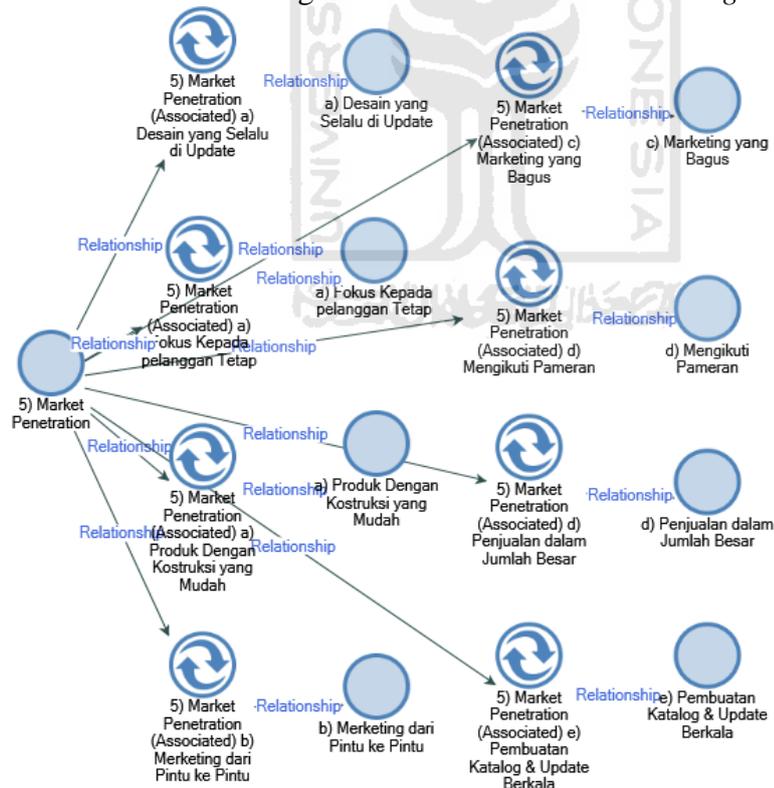
Gambar 4. 7  
 Peta Analisa Strategi *Market Development* dan *Strategic Planning*



Sumber: Diolah Peneliti menggunakan NVivo 11

Gambar 4.7 menjelaskan keterkaitan antara strategi bisnis PT BMB Ekspor yaitu *market development* dengan Perencanaan strategik yang dilakukan. Pada gambar ini terlihat bahwa strategi bisnis ini didukung oleh beberapa strategi bisnis, yakni perusahaan yang fokus kepada pelanggan tetap, memiliki tim yang kompak, melakukan penawaran langsung kepada perusahaan, atau istilah yang mereka gunakan adalah pemasaran dari pintu ke pintu, meningkatkan kinerja pemasaran, mengikuti pameran yang diadakan oleh beberapa organisasi yang bergerak di industri yang sama, serta melakukan market development dengan cara pembaharuan katalog.

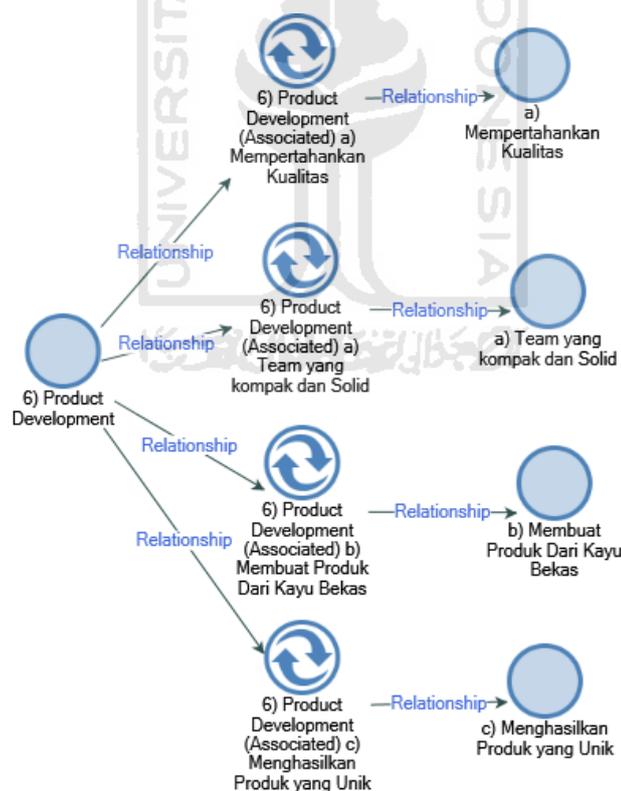
Gambar 4. 8  
Peta Analisa Strategi *Market Penetration* dan *Strategic Planning*



Gambar 4.8 menjelaskan keterkaitan antara strategi bisnis PT BMB Ekspor yaitu *market Penetration* dengan Perencanaan strategik yang dilakukan. Pada

gambar ini terlihat bahwa strategi bisnis ini didukung oleh beberapa strategi bisnis, yakni memperbaharui desain secara berkala, lebih fokus kepada pelanggan tetap agar bisa memenuhi permintaan pelanggan tetap dan agar tidak mengecewakan, membuat produk-produk dengan konstruksi yang lebih mudah, melakukan pemasaran yang lebih giat dan melakukan pemasaran dengan cara mendatangi pelanggan ketempat/lokasi pelanggan, melakukan pengembangan cara pemasaran bagian pemasaran, mengikuti pameran-pameran mebel serta melakukan penjualan dengan nominal penjualan besar.

Gambar 4. 9  
Peta Analisa Strategi *Product Development* dan *Strategic Planning*

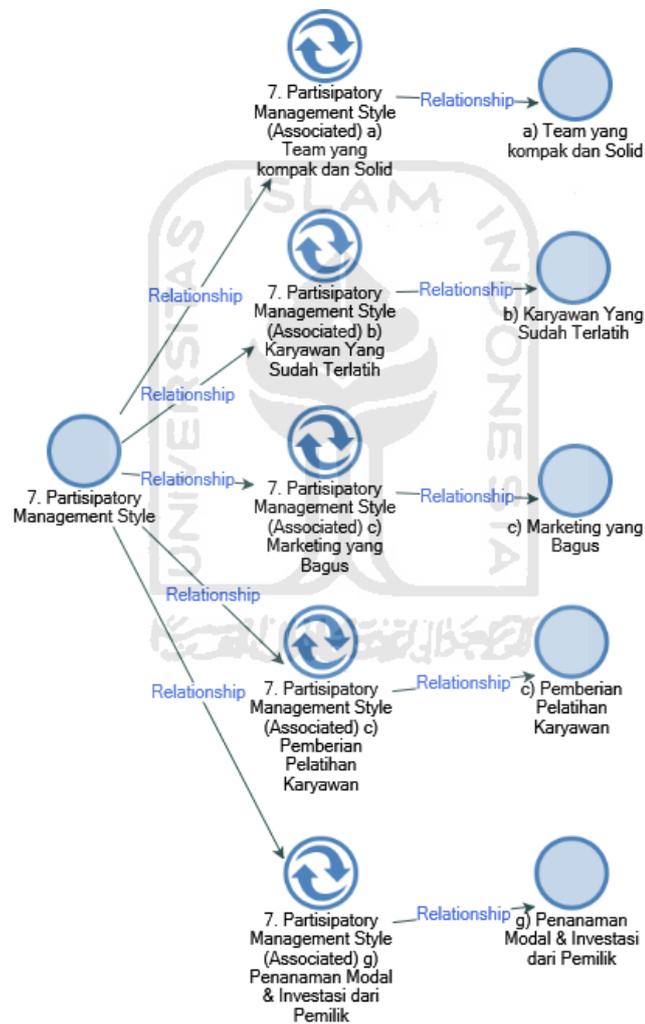


Sumber: Diolah Peneliti menggunakan NVivo 11

Gambar 4.8 adalah peta analisa yang menggambarkan hubungan strategi

produk development dengan beberapa perencanaan strategik yang dilakukan oleh PT BMB Eksport. Salah satu cara yang mereka lakukan untuk mewujudkan strategi ini ialah mempertahankan kualitas, team yang kompak dan solid, membuat produk dari kayu bekas, serta menghasilkan produk yang unik.

Gambar 4. 10  
Peta Analisa Strategi *Participatory Management Style* dan *Strategic Planning*



Sumber: Diolah Peneliti menggunakan NVivo 11

Gambar 4.9 merupakan peta analisa yang menggambarkan hubungan antara *participatory management style* dengan Perencanaan strategik yang dilakukan oleh

PT BMB Ekspor. Beberapa rencana strategi yang dilakukan perusahaan ini antara lain membuat tim yang kompak dan solid, memiliki karyawan yang terlatih, memiliki tim pemasaran yang bagus, pemberian pelatihan kepada karyawan, serta penambahan investasi yang dilakukan oleh pemilik. Hasil wawancara peneliti dituangkan ke dalam matrix coding berikut:



Tabel 4.2  
Matrix Coding Query Perencanaan strategik Dan Strategi<sup>2</sup>

STRATEGIC PLANNING	STRATEGI						
	Cost Leadership— Low Cost	Cost Leadership— Best Value	Differentiation	Market Development	Market Penetration	Product Development	Participatory Management Style
Keunggulan Kompetitif							
Desain yang Selalu di Update	0	0	0	0	1	0	0
Membuat Produk Dari Kayu Bekas	0	1	1	0	0	2	0
Menghasilkan Produk yang Unik	0	1	1	0	0	2	0
Desain bisa menyesuaikan keinginan pelanggan	1	0	0	0	0	0	0
Peningkatan Kualitas Pemasaran							
Fokus Kepada Pelanggan Tetap	0	0	0	1	1	0	0
Merketing dari Pintu ke Pintu	1	0	0	3	1	0	0
Marketing yang Bagus	1	0	0	5	1	0	2
Mengikuti Pameran	1	0	0	1	1	0	0
Pembuatan Katalog & Update Berkala	1	0	0	2	1	0	0
Peningkatan Kualitas Produk							
Mempertahankan Kualitas	0	2	2	0	0	2	0
Produk Dengan konstruksi Kuat	0	0	0	0	0	0	0

<sup>2</sup> Berdasarkan Jumlah Coding

Melakukan Pengecekan berulang	0	0	0	0	0	0	0
<b>Pemanfaatan Sumber Daya Manusia dengan Maksimal</b>							
Team yang kompak dan Solid	0	0	0	2	0	1	2
Karyawan Yang Sudah Terlatih	0	0	0	0	0	0	2
Pemberian Pelatihan Karyawan	0	0	0	0	0	0	1
<b>Efisiensi Biaya</b>							
Produk Dengan Kostruksi yang Mudah	1	0	0	0	1	0	0
Proses Produksi Manual	4	0	0	0	0	0	0
Pembelian Dengan Jumlah Banyak	0	0	0	0	0	0	0
Penjualan dalam Jumlah Besar	1	0	0	0	1	0	0
Pemanfaatan Diskon	1	0	0	0	0	0	0
Pembelian Material Dengan Harga Rendah	1	0	0	0	0	0	0
Penanaman Modal & Investasi dari Pemilik	0	0	0	0	0	0	1
Pembelian Material Sesuai dengan Budget Material	2	0	0	0	0	0	0
Koordinasi Terkait Biaya Dengan Bagian Keuangan	1	0	0	0	0	0	0
membuat Budget Setiap Bulan	1	0	0	0	0	0	0
Pembelian Material dengan Harga Rendah	1	0	0	0	0	0	0

Sumber : Diolah Peneliti Menggunakan Nvivo

Table 4.3 ini merupakan table yang berisi tentang informasi *coding* yang dihasilkan peneliti dibantu dengan aplikasi NVivo. Dari table di atas menjelaskan berapa banyak coding yang dihasilkan untuk setiap hubungan antara strategi dan Perencanaan strategik. Coding bersumber dari hasil wawancara peneliti dengan narasumber.

Hasil coding yang telah didapatkan peneliti akan dituangkan dalam deskripsi penjelasan berikut:

#### **4.5.1. *Cost Leadership—Low Cost***

Salah satu strategi yang digunakan oleh PT BMB Ekspor adalah biaya rendah, untuk bisa bertahan di persaingan bisnis saat ini, sangatlah penting untuk bisa memproduksi biaya dengan kualitas baik namun dengan biaya sekecil mungkin. Penetapan harga yang lebih rendah mungkin dilakukan ketika perusahaan dapat memastikan pasca pengurangan dengan mengoperasikan bisnis dengan cara hemat biaya. Sasaran strategis dari strategi ini adalah bagian yang luas dari pasar dimana perusahaan menawarkan harga yang ekonomis. Perusahaan menekankan pada pengurangan biaya tanpa mengurangi kualitas. Perusahaan akan bisa bertahan apabila bisa memberi harga rendah kepada para pesaing.

Kunci untuk mempertahankan strategi berbiaya rendah untuk mengelola biaya turun di setiap area bisnis perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungguli pesaing melalui kepemimpinan berbiaya rendah. *Cost Leadership* menyiratkan bahwa organisasi memiliki struktur biaya yang lebih rendah daripada pesaing dan oleh karena itu berada dalam posisi

untuk menawarkan keunggulan biaya kepada pelanggan dengan menawarkan harga yang lebih rendah.

Untuk bisa memenuhi hal tersebut, maka PT BMB Ekspor mewujudkannya dalam *strategic planning*, yaitu:

a. Desain bisa menyesuaikan keinginan Pelanggan

*Strategic Planning* ini merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh PT BMB Ekspor, dikarenakan desain yang diinginkan dengan yang pelanggan inginkan biasanya lebih mengarahkan kepada biaya yang mengikuti kantong mereka. hal ini bisa menjadi salah satu jalan bagi perusahaan untuk mencari solusi agar bisa menjual produk dengan biaya rendah. Diah (2020) sebagai Manager Pembelian berpendapat bahwa pembeli membeli dengan desain yang khusus, walau akan sulit disisi administrasi, namun ada sisi baiknya dikarenakan bisa menekan harga.

b. Merketing dari Pintu ke Pintu

Melakukan strategi pemasaran pintu kepintu atau istilah yang sering digunakan strategi jemput bola ini merupakan strategi yang cukup efektif, dikarenakan dengan melakukan penawaran dengan cara mendatangi langsung pembeli potensial dengan ini juga mempersingkat waktu sehingga biaya pemasaran bisa ditekan, selain itu perusahaan tidak perlu biaya iklan ataupun pemasaran yang besar. Sharon (2020) sebagai Direktur menambahkan bahwa PT BMB Ekspor selalu meningkatkan kinerja Pemasaran, sehingga pembeli tertarik membeli produk.

c. Pemasaran yang Bagus

*Cost Leadership - Low Cost* tidak bisa berhasil bila tidak didukung oleh departemen lain. Strategi ini harus menjadi kolaborasi semua departemen, dan departemen yang mengambil peran yang besar adalah pemasaran. Dikarenakan pemasaran harus bisa mengarahkan dan memberikan pengetahuan terhadap material-material ataupun penawaran-penawaran yang bisa membuat pembeli bisa tertarik untuk membeli dengan pemilihan desain khusus serta biaya rendah. Hal ini diperkuat oleh pendapat Direktur PT BMB Ekspor, Sharon (2020) yang memiliki jabatan Direktur pada perusahaan ini mengatakan bahwa salah satu strategi bisnis dari PT BMB Ekspor adalah meningkatkan kinerja pemasaran, sehingga pembeli tertarik membeli produk

d. Mengikuti Pameran

PT BMB Ekport merupakan salah satu perusahaan dibidang Mebel yang konsisten mengikuti pameran khusus untuk perusahaan Mebel. Salah satu pameran yang rutin diikuti oleh perusahaan ini adalah IFEX (Indonesia International Mebel Expo) adalah acara terkemuka di Indonesia yang menawarkan rangkaian produk mebel dan kerajinan khusus terbesar di Indonesia. Pameran ini didukung kuat oleh industri dan pemerintah Indonesia dan diakui sebagai salah satu pameran mebel terkemuka di Asia. Pameran ini menarik ribuan pembeli profesional dari Indonesia, Asia dan dunia.

Dengan mengikuti IFEX ini PT BMB Ekspor bisa memperoleh banyak

pembeli dalam satu waktu. Sehingga disini sangat menghemat biaya untuk pemasaran. Dengan mengikuti IFEX ini PT BMB Ekspor bisa menghemat biaya promosi serta biaya perjalanan dinas lainnya, karena bisa membuat janji temu dengan buyer dari semua negara di satu lokasi.

e. Pembuatan Katalog & Update Berkala

Seperti yang dijelaskan oleh Direktur bahwa peluang perusahaan ini adalah berani berbeda, dilihat dari desain yang dihasilkan berbeda dengan perusahaan lain, serta sekarang ini sudah banyak perusahaan yang gulung tikar sehingga ini menjadi peluang BMB untuk mengambil pembeli mereka untuk bekerja sama dengan BMB. Untuk bisa menarik pembeli untuk membeli produk BMB, maka dibutuhkan alat bantu yaitu katalog maupun media untuk menawarkan produk yang ada. Sejauh ini BMB sudah memiliki website yang diperbaharui secara berkala.

f. Produk Dengan Kostruksi yang Mudah

Salah satu yang mempengaruhi biaya adalah ada pada bagian konstruksi, semakin susah konstruksi, maka semakin besar biaya yang dikeluarkan. Oleh sebab itu, salah satu Perencanaan strategik yang digunakan oleh PT BMB Ekspor adalah dengan cara mempermudah konstruksi. Pertimbangan yang dilakukan adalah agar biaya tenaga kerja lebih kecil karena bisa memproduksi dengan lebih cepat, selain itu bila desain yang dibuat dengan konstruksi yang mudah, bisa membuat perusahaan menjual produk lebih banyak dikarenakan perputaran modal yang lebih cepat.

Hal ini diperkuat oleh pendapat Manager Pembelian, Diah (2020) selaku Manager Pembelian berpendapat bahwa gambar dibuat lebih detail agar mengurangi kesalahan dalam konstruksi, karena apabila pekerja melakukan kesalahan, maka tentu saja ini akan mengakibatkan adanya biaya tambahan. Sehingga akan lebih baik untuk mempertimbangkan tingkat kesulitan konstruksi.

g. Proses Produksi Manual

PT BMB Ekspor merupakan perusahaan padat karya, hal ini diperkuat oleh pendapat *General Manager* PT BMB Ekspor, Zaenal (2020) yang menyebutkan pada wawancaranya bahwa PT BMB Ekspor masih sebagian besar manual, produksi yang dilakukan dilakukan lebih banyak oleh manusia dibanding dengan mesin, disatu sisi ini disebabkan dengan cara memperkecil biaya produksi, dikarenakan perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya perawatan mesin, sejauh ini perbandingan manusia jauh lebih efektif apabila di bandingkan dengan biaya perawatan mesin serta investasi mesin yang pada saat ini harganya sudah sangat tinggi.

h. Pembelian Dengan Jumlah Banyak

Dengan pembelian banyak makanya biasanya makanya PT BMB Ekspor bisa mendapatkan harga yang rendah. Selain itu pemasok PT BMB Ekspor memberikan harga khusus apabila pembelian dilakukan dalam jumlah yang besar. Hal ini diperkuat oleh statement Diah (2020) sebagai Manager Pembelian, menyebutkan bahwa pembelian yang besar akan mendapatkan tambahan diskon, maupun harga yang lebih rendah.

i. Penjualan dalam Jumlah Besar

PT BMB Ekport merupakan perusahaan dengan sistem pesanan pembelia. Pembeli bisa memesan produk BMB dengan cara memilih produk yang ingin dibeli dengan syarat kuota tertentu, minimal 1 buat container 20ft dan atau 1 container 40ft. Hal ini dikarenakan untuk menekan biaya, karena hal ini berhubungan dengan pembelian material, semakin besar kuantitas pembelian, maka semakin rendah harga beli dari suatu produk, sehingga salah satu cara yang dilakukan BMB adalah penjualan dalam jumlah besar.

j. Pemanfaatan Diskon

Diskon adalah pengurangan harga yang diberikan kepada pembeli saat melakukan pembelian barang atau jasa. Diskon adalah salah satu strategi promosi yang sudah ada sejak lama baik pada transaksi offline maupun online. Diskon ini merupakan kesempatan baik untuk pembeli maupun penjual. PT BMB Ekspor sejauh ini memaksimalkan pemanfaatan diskon untuk penghematan biaya, dengan cara pembelian dengan kuantitas tertentu, pembayaran dengan jangka waktu tertentu, serta menjalin komunikasi yang baik dengan pemasok.

k. Pembelian Material Dengan Harga Rendah

Pada dasarnya seperti yang kita ketahui, harga merupakan parameter pemantauan untuk penghematan biaya, dan pemilihan harga juga menjadi PR besar untuk departement pembelian maupun departement yang berhubungan dengan itu. PT BMB Ekspor sejauh ini sudah

melakukan seleksi untuk pembelian material, selain melihat kualitas, harga juga menjadi salah satu yang diperhatikan oleh PT BMB Ekspor, hal ini dapat dibuktikan di lembaran SOP (Standar Operasional Prosedur) pembelian, bahwa untuk harga material itu sendiri dibutuhkan beberapa tahap yang harus dilalui, yakni melakukan perbandingan dengan beberapa pemasok serupa, kemudian harga tersebut dikomunikasikan dengan bagian keuangan untuk bisa di putuskan pemasok mana yang akan dipilih dan kemudian meminta persetujuan akhir pada Direktur.

l. Pembelian Material Sesuai dengan Budget Material

Pemantauan pembelian juga menjadi tugas besar untuk semua bagian di perusahaan, salah satunya adalah pemantauan dari persediaan barang, sering kali yang menjadi masalah pada perusahaan adalah kurangnya pemantauan terhadap stok menjadi salah satu kelemahan. Hal ini dikarenakan ketika manajemen tidak bisa mengontrol pemakaian serta persediaan barang, akan menimbulkan banyak sekali kerugian, baik dikarenakan oleh pencurian, pemakaian berlebihan, ataupun kesalahan pemilihan material. Mengingat adanya resiko seperti ini, maka PT BMB Ekspor menanggulangi resiko dengan cara pembelian material sesuai dengan *budget* atau yang disebut *Bill Of Material* pada perusahaan ini. Sehingga hal ini akan memperkecil resiko pemakaian terlalu besar, serta agar mempermudah kontrol barang persediaan.

m. Koordinasi Terkait Biaya Dengan Bagian Keuangan

Komunikasi merupakan sebuah kunci penting untuk sebuah perusahaan,

sehingga sangat penting bagi setiap bagian untuk bisa saling berkoordinasi dengan baik, seperti dengan bagian keuangan, Sharon (2020) berpendapat bahwa komunikasi antara bagian keuangan dan produksi sejauh ini sudah ada, namun masih butuh ditingkatkan lagi, serta Zaenal (2020) berpendapat bahwa komunikasi bagian produksi dengan bagian keuangan sudah cukup bagus, tapi akan lebih baik untuk bisa berkomunikasi lagi, sehingga perusahaan bisa melakukan perhitungan yang lebih matang terhadap penghematan biaya.

n. Membuat Anggaran Setiap Bulan

*Budgeting* bertujuan agar analisis yang dihasilkan dapat meminimalkan ketidakpastian yang dihadapi perusahaan. Dengan kata lain, peramalan bertujuan mendapatkan perkiraan untuk meminimalkan kesalahan meramal (*forecast error*) yang biasanya diukur dengan mean squared error. PT BMB Ekspor sejauh telah melakukan peramalan biaya yang akan dikeluarkan, dapat dilihat di lampiran bahwa sejauh ini telah melakukan perhitungan biaya agar bisa menghemat pengeluaran.

o. Pembelian Material dengan Harga Rendah

Diah (2020) selaku Manager Pembelian mengatakan bahwa selama ini BMB selalu membeli barang dengan harga murah, walau terkadang hal ini mengakibatkan kesulitan untuk perolehan persediaan material. Sejalan ini PT BMB juga melakukan perbandingan beberapa pemasok untuk bisa memilih pemasok yang bisa menawarkan harga terendah. Bagian pembelian akan memberikan beberapa pilihan pemasok, setelah

itu bagian pembelian akan berkoordinasi dengan bagian keuangan untuk memutuskan pemasok mana yang akan dipilih.

#### 4.5.2. Cost Leadership—Best Value

Salah satu strategi yang digunakan oleh PT BMB Ekspor adalah teori yang dikemukakan oleh Michel Porter tentang *Cost Leadership* dengan Fokus Best Value, untuk bisa bertahan di persaingan bisnis saat ini, sangatlah penting untuk bisa unggul dalam persaingan dengan cara meningkatkan kualitas. Sasaran strategis dari strategi ini adalah bagian yang luas dari pasar. Perusahaan menawarkan harga yang ekonomis dengan kualitas yang baik. Perusahaan menekankan pada pengurangan biaya tanpa mengurangi kualitas. Perusahaan akan bisa bertahan apabila bisa memberi harga rendah kepada para pesaing.

Kunci untuk mempertahankan strategi berbiaya rendah untuk mengelola biaya turun di setiap area bisnis perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungguli pesaing melalui kepemimpinan *Best Quality*. *Cost Leadership* menyiratkan bahwa organisasi memiliki pemantauan kualitas yang jauh lebih baik daripada pesaing dan oleh karena itu berada dalam posisi untuk menawarkan keunggulan biaya kepada pelanggan dengan menawarkan harga yang lebih rendah dengan kualitas baik.

Untuk bisa memenuhi hal tersebut, maka PT BMB Ekspor mewujudkannya dalam *strategic planning*, yaitu:

- a. Membuat Produk Dari Kayu Bekas

Seperti yang tertera pada SOP (Standar Operasional Prosedur) PT BMB Ekspor, bahwa kayu merupakan salah satu material yang digunakan di perusahaan ini, salah satu kelebihan kayu bekas dikarenakan kayu bekas cenderung lebih kuat dan kadar air nya sudah cenderung kecil. Seperti yang dilansir oleh [idea.grid.id](http://idea.grid.id) dalam postingan pada web mereka menjelaskan bahwa Kedua, kayu jati dan kayu besi, walaupun sudah tua, masih tetap dicari orang. Justru karena umurnya itu, karakter kayu semakin keluar. Ibarat orang lanjut usia yang sudah makan asam garam kehidupan, begitu juga kayu-kayu yang sudah tua. Tempaan cuaca yang diterimanya seolah menjadi bukti kekuatan kayu bekas. Usia kayu ini mencapai puluhan bahkan ratusan tahun. Waktu yang panjang itu juga memastikan kayu sudah tidak akan berubah bentuk lagi, tidak seperti kayu baru yang masih bisa memuai dan menyusut akibat perubahan kadar airnya.

Melambungnya harga kayu serta kekhawatiran mengenai isu ilegal logging menjadi alasan mengapa para perajin itu kini justru memilih kayu bekas bongkaran rumah, bekas kapal dan mebel tua untuk dijadikan bahan baku produknya. Dwi Tunggak Semi misalnya, memanfaatkan papan-papan bekas kapal yang disulap menjadi berbagai mebel dengan desain yang menarik dan bernilai jual tinggi. Usaha yang ditekuninya selama 5 tahun terakhir itu berawal dari memburuknya pasar Ekspor pasca krisis ekonomi 1998 disusul kemudian krisis keuangan global 2008. Sama dengan PT BMB Ekspor yang sudah memulai

menggunakan kayu bekas sejak 20 tahun silam dikarenakan dari segi kualitas serta tekstur dari kayu bekas sesuai dengan yang diinginkan PT BMB Ekspor.

b. Menghasilkan Produk yang Unik

Menghasilkan produk yang unik merupakan salah satu hal yang penting untuk perusahaan yang membuka usaha di bidang desain dan sejenis. Salah satu hal yang diperhatikan oleh pembeli adalah jenis desain, dan sekarang ini banyak sekali pesaing yang memproduksi barang yang sama, sehingga sangat penting untuk membuat produk yang unik, sehingga menambah daya tarik pembeli. Zaenal (2020) sebagai *General Manager* menguatkan pendapat ini bahwa selama ini PT BMB Ekspor menggunakan material bekas dan di *finishing* dengan bagus sehingga mempunyai daya tarik sendiri, hal ini jarang sekali dilakukan oleh perusahaan yang lain. Serta pendapat Sudarmaji (2020) sebagai kepala produksi bahwa sejauh ini kinerja perusahaan sudah maksimal, karena bisa mengubah barang tidak bagus jadi bagus.

c. Mempertahankan Kualitas

Untuk bisa sukses pada Strategi *Cost Leadership—Best Value* maka sebuah perusahaan tentunya harus memperhatikan kualitas, karena apabila perusahaan mendapat keluhan dari pelanggan perusahaan akan kehilangan pembeli dan kepercayaan orang banyak. Didalam SOP (Standar Operasional Prosedur) PT BMB Ekspor menyebutkan bahwa untuk memastikan kualitas yang baik, maka PT BMB Ekspor melakukan

pengecekan kualitas beberapa kali. Hal ini diperkuat oleh Zaenal (2020) bekerja keras meningkatkan kualitas produk, mutu, serta kualitas QC sehingga bisa mengirim produk dengan kualitas yang baik.

#### 4.5.3. Differentiation

Setiap perusahaan biasa menggunakan banyak strategi akan bisa bertahan di persaingan, salah satunya PT BMB Ekspor, menggunakan strategi differensiasi untuk bisa lebih unggul di banding yang lain. Beberapa Perencanaan strategik yang dilakukan oleh PT BMB Ekspor Yaitu :

a. Mempertahankan Kualitas

Seperti yang kita tahu untuk memiliki ciri khas sendiri sebuah perusahaan harus memikirkan agar perbedaan yang mereka perjuangkan, sejalan dengan kualitas yang mereka berikan. Oleh sebab itu Zaenal (2020) sebagai *General Manager* berpendapat bahwa PT BMB Ekspor sampai saat ini dia masih mengawasi konstruksi agar hasil bisa baik, dan juga memperkuat tim QC.

b. Membuat produk dari kayu Bekas

Zaenal (2020) sebagai *General Manager* perusahaan ini mengungkapkan bahwa menggunakan material bekas dan di *finishing* dengan bagus mempunyai daya tarik sendiri, hal ini jarang sekali dilakukan oleh perusahaan yang lain.

c. Menghasilkan Produk Unik

Sharon (2020) sebagai Direktur berpendapat PT BMB Ekspor memiliki kekuatan untuk menghasilkan produk yang unik sehingga setiap desain

yang mereka buat berbeda dengan pesaing lainnya. Beberapa hal yang mereka lakukan adalah beberapa kali melakukan mix material untuk memperoleh produk yang jauh lebih baik.

#### **4.5.4. Market Development**

Pengembangan pasar merupakan salah satu point penting bagi perusahaan, ini merupakan strategi baik untuk bisa mencapai tujuan yang ada, namun untuk menunjang strategi ini, maka ada beberapa point rencana strategi yang membantu untuk strategi ini dapat berhasil, yaitu:

a. Fokus pada Pelanggan Tetap

Pada saat ini PT BMB tidak memiliki banyak pemasok, namun pemasok yang mereka miliki ada pemasok loyal yang sudah bekerja sama dengan PT BMB untuk waktu yang lama, seperti yang dikuatkan oleh Sharon (2020) sebagai Direktur bahwa salah satu strategi yang dia lakukan adalah meningkatkan kinerja pemasaran, sehingga pembeli tertarik membeli produk. Serta fokus untuk menjalin hubungan yang baik dengan buyer. Dengan melakukan komunikasi yang baik dengan pelanggan, akan mempermudah pemasaran untuk mengelola pasar, seperti apabila terjadi keluhan, maka akan mudah untuk perusahaan mengendalikan keluhan tersebut.

b. Pemasaran dari Pintu ke Pintu

Pemasaran dari pintu ke pintu yang di maksud adalah melakukan melakukan penawaran kepada pembeli dengan cara mendatangi

pelanggan secara langsung. PT BMB Ekspor melakukan strategi ini untuk bisa melakukan pengembangan pasar. Sharon sebagai Direktur serta Brian sebagai komisaris selama ini melakukan perjalanan berkala di beberapa Negara untuk mendatangi beberapa pelanggan potensial, hal ini dianggap efektif dikarena penawaran dapat dilakukan secara langsung serta pendekatan serta komunikasi jauh lebih baik ketika dilakukan secara tatap muka daripada melakukan penawaran melalui email maupun telephone. Menurut Ronald B Marks di dalam Rangkuti (2010) fungsinya penjualan secara langsung adalah memberi pemahaman dan pengetahuan kepada konsumen, kita bisa memprediksi hasil dari penawaran tersebut dilihat dari respon yang diberikan, jika bertemu langsung dan tatap muka dapat memberikan pelayanan yang jauh lebih baik, serta dapat meningkatkan penjualan produk dengan cara membujuk konsumen untuk melakukan pembelian produk dan bisa dijadikan evaluasi kinerja perusahaan dikarenakan sudah mengetahui keinginan dari pelanggan.

c. Pemasaran yang Bagus

Diah (2020) sebagai Manager Pembelian berpendapat bahwa salah satu kekuatan yang dimiliki pada PT BMB Ekspor adalah dikarenakan tim sales atau pun tim pemasaran yang pintar cari pembeli. Pencapaian pada divisi penjualan/pemasaran adalah sebagai memperoleh pembeli yang banyak. Diah (2020) selaku manajer pembelian sekaligus untuk pengelolaan pengerjaan pesanan, sehingga pesanan barang yang

diterima akan dikirim kepadanya untuk dikelola dan dikomunikasikan dengan tim perencanaan. Sejauh peneliti melakukan wawancara dengan beberapa manajer mereka berpendapat bahwa tim pemasaran PT BMB Ekspor bagus, selain itu juga termasuk juga aplikasi serta cara mereka memasarkan produk.

d. Mengikuti Pameran

Untuk industri Mebel sejauh ini ada beberapa organisasi yang menaungi perusahaan ini yang gunanya sebagai wadah para pengusaha Mebel untuk menjual produk yang mereka miliki dengan cara mengadakan pameran yang dilakukan setahun sekali, acara itu disebut IFEX (International Mebel Expo). Disini semua perusahaan Mebel di Indonesia akan berkumpul dan memamerkan produk yang mereka hasilkan untuk diperlihatkan kepada para pembeli yang tidak hanya berasal dari Indonesia, namun juga seluruh dunia. Beberapa pelanggan Negara lain akan datang ke acara itu untuk mempermudah mereka untuk memilih produk yang memiliki di satu tempat.

Kesempatan ini digunakan oleh PT BMB Ekspor, sejak pertama kali IFEX ini diadakan, perusahaan ini telah mengikutinya. Ini merupakan kesempatan besar untuk PT BMB Ekspor untuk bisa mendapat pembeli baru tanpa harus berkeliling ke negara lain. Selain itu diacara ini PT BMB Ekspor langsung bisa memamerkan produk mereka karena pada acara ini memiliki sistem setiap peserta IFEX harus membuat produk unggulan dan memamerkan produk unggulan mereka disana, nantinya

pembeli datang ke stand mereka untuk melihat langsung kualitas yang mereka hasilkan, selain itu pada pameran ini sekaligus menjadi metode evaluasi karena apabila ada masukan dan saran dari pembeli akan secara langsung mereka ketahui, serta mereka dapat melihat produk pesaing dan bisa melakukan pembenahan produk sekaligus.

e. Pembuatan Katalog dan Update Berkala

Katalog umumnya memudahkan orang untuk melihat daftar beberapa informasi yang disajikan. Katalog dapat dikatakan juga merupakan sebuah media informasi yang berisi tentang daftar koleksi produk suatu perusahaan yang disusun secara sistematis sehingga mempermudah konsumen untuk mengetahui produk yang akan mereka gunakan. Sejauh ini PT BMB Ekspor membuat katalog secara rutin, baik *hard copy* maupun katalog online yang mereka taruh di web yang mereka miliki. Katalog ini juga merupakan media yang membantu pemasaran untuk melakukan penawaran kepada pembeli, karena dengan mengirimkan katalog ini, informasi yang ingin mereka sampaikan jauh lebih baik dikarena pembeli dapat memperlihatkan produk yang ditawarkan.

#### **4.5.5. Market Penetration**

Penetrasi pasar adalah strategi di mana perusahaan menjual produk yang ada di pasar yang ada untuk mendapatkan lebih banyak pangsa pasar. Ini adalah strategi yang sangat kompetitif yang dapat memancing pesaing, sehingga disebut 'strategi samudera merah. Misalnya. McDonald memperkenalkan McCafe dengan menawarkan kopi panggang dan kopi enak dengan harga

terjangkau dan mengadopsi strategi pemasaran yang agresif terhadap Starbucks.

Hal ini juga dilakukan oleh PT BMB Ekspor, yakni:

1. Melakukan pembaruan desain produk secara berkala

Strategi yang dilakukan PT BMB Ekspor yaitu melakukan dengan melakukan update produk. Produk yang dihasilkan biasanya akan mengikuti musim dan desain produk perusahaan dilakukan setahun sekali serta melakukan update produk sesuai dengan keinginan pembeli. Villy (2020) sebagai Manager HRD mengatakan bahwa PT BMB Ekspor memiliki produk yang beragam dan selalu ada update untuk update tersebut.

2. Fokus kepada pelanggan tetap

Rahadhanik (2020) selaku manager Pemasaran mengatakan bahwa sejauh ini dia selalu melakukan komunikasi yang baik dengan pelanggan. Komunikasi seperti itu sangat penting bagi sebuah perusahaan, dikarekan hal ini bisa memicu kenaikan pendapatan karena proses penawaran produk bisa lebih mudah. selain itu direktur dan komisaris perusahaan turut andil dalam proses penawaran produk kepada pembeli, sehingga ini merupakan kesempatan perusahaan untuk memperoleh pembeli baru yang berasal dari rekanan pelanggan tetap.

3. Mendesain produk dengan konstruksi yang mudah

PT BMB Eksport sejauh ini melakukan strategi *development* produk harapan dari Perencanaan strategik ini adalah pelanggan bisa membeli produk dikarenakan pembaharuan yang ada. PT BMB melakukan perubahan konstruksi agar proses produksi lebih cepat dan bisa memenuhi permintaan pembeli secara cepat. Sharon (2020) Marketing dapat berkomunikasi dengan baik dengan para pembeli, kunci marketing adalah bagaimana kita berkomunikasi agar mereka bisa bekerja sama dan membeli produk kembali.

4. Pemasaran dari pintu ke pintu

Seperti yang disampaikan Rahadhanik (2020) penawaran produk selama ini yang dilakukan dia dan timnya adalah dengan cara pemasaran pada website, social media, email, serta melakukan tatap muka dengan pembeli, serta mengikuti pameran sehingga bisa bertemu dan berkomunikasi langsung dengan pembeli. Dengan melakukan komunikasi secara tatap muka langsung, maka perusahaan dapat menawarkan produk yang ada serta menawarkan produk-produk baru mereka.

5. Pengembangan Marketing yang lebih baik

Sharon (2020) berkata salah satu yang selalu dia tingkatkan adalah dengan Meningkatkan kinerja marketing, sehingga pembeli tertarik membeli produk. Dengan marketing yang baik maka makin besar peluang perusahaan untuk memperoleh pelanggan baru.

6. Mengikuti pameran

Rahadhanik (2020) penawaran produk selama ini yang dilakukan dia dan timnya adalah dengan cara pemasaran pada website, sosmed, email, serta melakukan tatap muka dengan pembeli, serta mengikuti pameran sehingga bisa bertemu dan berkomunikasi langsung dengan pembeli. Selama beberapa tahun terakhir, PT BMB Ekspor intens mengikuti pameran yang diadakan oleh organisasi mebel Indonesia. Alasan PT BMB Ekspor mengikuti pameran tersebut dikarenakan perusahaan bisa memiliki peluang besar untuk mendapat pembeli di satu waktu, biasanya pada pameran-pameran yang diikuti, PT BMB Ekspor akan membuat desain khusus agar bisa unggul dari pesaing lain.

7. Penjualan dalam jumlah besar

PT BMB Ekspor menyadari bahwa penjualan produk mebel tidak mudah apabila dilakukan penjualan satuan, dikarenakan mebel bukan merupakan produk pokok, hal ini yang membuat perusahaan memutuskan untuk hanya menerima penjualan dengan jumlah tertentu. Selain untuk menghemat biaya produksi, hal ini juga agar bisa menjual produk dengan jumlah banyak dalam 1 waktu.

8. Pembuatan Desain produk secara berkala

Salah satu cara yang dilakukan oleh PT BMB Ekspor untuk mengembangkan produksi yaitu pada saat ini membuat produk-produk

baru, bahkan memproduksi barang yang sedang trend namun memberikan nilai lebih baik dari segi desain, kualitas sehingga bisa menarik perhatian pembeli.

Setelah melakukan pembenahan desain maupun pembaharuan atas desain, selain itu juga mereka langsung memasarkan produk mereka dari pintu ke pintu, mendatangi pelanggan langsung dan menawarkan produk yang mereka miliki. Salah satu cara untuk *market penetration* yang PT BMB Ekspor lakukan adalah dengan cara mengikut pameran, biasanya pada saat pameran, PT BMB Ekspor akan fokus mempersiapkan produk-produk baru yang akan dipasarkan, sehingga bisa menarik pelanggan. Selain dengan pameran, semua produk dengan desain baru mereka unggah pada web yang mereka miliki dan serta menerbitkan katalog-katalog baru.

#### **4.5.6. *Product Development***

Untuk bisa bertahan dipersaingan saat ini, sangat penting untuk perusahaan melakukan pengembangan produk mereka, apalagi untuk perusahaan yang memproduksi produk, *product development* adalah sebuah proses untuk mengembangkan sebuah produk atau jasa mulai dari pengumpulan ide hingga produk tersebut rilis dan diterima pasar. Sebuah produk atau jasa lahir karena adanya inovasi, yang muncul dari beberapa komponen yang saling berkaitan, yaitu pengguna, teknologi, dan bisnis. PT BMB Ekspor melakukan beberapa perencanaan strategi untuk mengembangkan produk, yaitu :

a. Membuat Produk Dari Kayu Bekas

Memilih kayu bekas merupakan sebuah pilihan pengembangan produk yang digunakan oleh PT BMB Ekspor, dikarenakan pada saat ini sudah susah untuk memperoleh kayu dengan kualitas yang baik. Seperti yang dikemukakan oleh Zaenal (2020) selaku General Manager berpendapat bahwa menggunakan material bekas mempunyai daya tarik sendiri, hal ini jarang sekali dilakukan oleh perusahaan yang lain. Serta diperkuat oleh pendapat Rahadhanik (2020) sebagai Manager Pemasaran PT BMB Ekspor mencari alternatif raw material serta memilih desain yang disederhanakan sebagai solusi dari masalah-masalah yang mereka hadapi.

b. Menghasilkan Produk yang Unik

Tak dapat dipungkiri, bahwa diferensiasi produk, atau keunikan adalah kunci dalam memenangkan persaingan usaha. Apabila sudah banyak usaha sejenis, maka suatu hal yang dapat menjadi kunci sukses adalah apabila usaha kita berbeda jika dibandingkan dengan usaha-usaha lainnya. Apabila produk atau layanan kita memiliki ciri khas, maka dapat dipastikan, para konsumen atau pelanggan kita, dapat dengan mudah mengenali produk atau layanan kita, dapat dengan mudah untuk kita menanamkan dalam benak mereka, tentang produk dan layanan kita. Dapat dibayangkan, apabila produk kita tidak jauh berbeda dengan produk atau layanan yang sudah ada, pasaran, dan tidak mempunyai ciri khas. Akan banyak dari para pelanggan atau konsumen yang mungkin

tidak dapat membedakan produk atau layanan kita, bahkan lebih buruknya, produk dan layanan kita tidak akan dikenali oleh banyak orang. Bagaimana mungkin produk atau layanan kita dapat dikenali oleh masyarakat luas, sedangkan masyarakat tersebut tidak mampu mengenali perbedaan produk atau layanan kita dengan produk atau layanan sejenis. Jika produk lainnya sudah dianggap standar oleh para konsumen, dengan menciptakan diferensiasi maka produk atau layanan kita akan terlihat lebih unggul dibandingkan produk atau layanan lainnya yang sudah banyak beredar di pasaran. Hal ini diperkuat oleh statement General Manager PT BMB Ekspor zaenal (2020) yaitu salah satu kekuatan PT BMB Ekspor adalah pada keunikan produk, sehingga pembeli akan tetap memilih produk yang dihasilkan perusahaan ini

c. Mempertahankan Kualitas

Kualitas, adalah salah satu faktor yang sangat penting yang akan mendukung kesuksesan bisnis, karena dengan mempunyai kualitas produk yang baik pasti para pelanggan atau akan merasa puas dan tidak menutup kemungkinan akan terus kembali menggunakan produk bahkan mengajak calon pelanggan lainnya untuk menggunakan produk yang dihasilkan. Kualitas produk atau jasa adalah sesuatu yang memenuhi atau melebihi ekspektasi pelanggan. Hansen dan Mowen (2005) menyatakan bahwa ekspektasi pelanggan bisa dijelaskan melalui atribut-atribut kualitas atau hal-hal yang sering disebut sebagai dimensi kualitas Ketika konsumen membeli sebuah produk, konsumen akan memiliki

harapan terhadap produk yang dijual. Jika kualitas sudah memenuhi harapan konsumen, ada kemungkinan produk perusahaan tidak akan kehilangan dukungan dan kepercayaan masyarakat. Maka penting untuk tidak mengecewakan konsumen dengan kualitas produk. Sharon (2020) sebagai Direktur berpendapat kekuatan dari PT BMB Ekspor adalah perusahaan memiliki kualitas produk yang baik, dan selalu meningkat tiap tahunnya. Serta pendapat Zaenal (2020) berpendapat bahwa strategi yang dimiliki perusahaan saat ini sehingga bisa bertahan di dalam persaingan adalah kualitas produksi yang baik dan selalu meningkatkan kualitas produk.

d. Tim yang kompak dan Solid

Dalam sebuah tim, setiap orang memiliki tugas masing-masing di mana tugas tersebut saling berkaitan untuk mencapai sebuah tujuan. Dalam menjalankan bisnis, tim merupakan salah satu pondasi penting yang harus dikelola dengan baik. Sebuah tim memiliki peran penting dalam perkembangan sebuah bisnis. Di mana, jika tim yang dimiliki kurang maksimal dan tidak dapat bekerja sama, maka perkembangan bisnis akan mengalami kendala dan hambatan. Sedangkan, jika tim yang dimiliki solid dan mampu bekerja sama dengan baik, maka hal ini bisa membantu perusahaan untuk bisa melakukan *development* produk.

#### **4.5.7. Participatory Management Style**

*Participatory Management Style* merupakan sebuah upaya pemberdayaan anggota kelompok, seperti karyawan untuk berpartisipasi dalam

pengambilan keputusan organisasi. Model manajemen partisipatif menekankan perhatian pada pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada karyawan. Secara teori, model tersebut melakukan lebih dari sekadar mengakui bahwa karyawan harus dapat merekomendasikan perubahan atau tindakan, tetapi lebih mencerminkan keyakinan bahwa otoritas harus dialihkan dan dibagikan kepada karyawan.

PT BMB Ekspor sejauh ini telah mengupayakan strategi ini untuk diterapkan pada perusahaan. Hal ini dapat kita lihat di beberapa perencanaan strategi yang telah mereka lakukan, yakni:

a. Pemasaran yang Bagus

Tujuan utama dari sebuah bisnis adalah untuk mendapatkan laba dengan memproduksi barang dan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat sebagai target pasar, oleh karena itu fungsi pemasaran tidak dapat dipisahkan dari bisnis itu sendiri karena sangat berkaitan dengan strategi-strategi yang dapat menarik pelanggan sehingga terdapat peningkatan penjualan yang berdampak pada meningkatnya laba perusahaan sehingga tujuan utama dari bisnis dapat tercapai.

Untuk dapat mencapai tujuan tersebut dibutuhkan pemasaran yang baik, pada paragraf ini peneliti membahas pemasaran dari segi personal ataupun tim yang berada didalam divisi tersebut. Pemasaran PT BMB Ekspor sejauh ini terdiri dari 1 Manager dan 2 orang staff, namun Direktur dan komisaris juga berperan besar untuk divisi ini, karena Direktur dan komisaris ikut membantu melakukan penawaran kepada

pembeli secara langsung. Seperti yang di ungkapkan Diah (2020) sebagai Manajer Pembelian berpendapat bahwa keunggulan PT BMB ada pada bagian pemasaran, tim pemasaran pintar melakukan penawaran produk, serta pendapat Sharon (2020) bahwa dia memiliki tim yang kuat sehingga hal ini mampu membuat PT BMB bisa bertahan sampai sekarang ini dan bisa mendapat pembeli yang memesan barang yang mulai meningkat setiap tahunnya.

b. Team yang kompak dan Solid

Hal terpenting adalah bahwa *teamwork* harus dibangun atas dasar kerja sama yang kompak. Kerja sama yang kompak ditandai dengan kuatnya hubungan antar anggota tim yang saling merasakan adanya ketergantungan dalam urutan tugas, ketergantungan hasil yang ingin dicapai dan komitmen yang tinggi sebagai bagian dari sebuah tim.

Kekuatan lain yang dimiliki oleh PT BMB Ekspor adalah ada pada perusahaan ini memiliki tim yang kuat. Sharon (2020) sebagai Direktur berpendapat bahwa sejauh ini tim di perusahaan sudah kompak dan solid, begitu juga dengan Diah (2020) sebagai Manajer Pembelian, Zaenal (2020) sebagai General Manager serta Villy (2020) sebagai Manager HRD berpendapat bahwa PT BMB Ekspor memiliki tim yang kompak dan solid, sehingga bisa membuat kualitas produk lebih baik, bisa membuat produk berkualitas, serta bisa mengubah produk bekas yang dipandang sebelah mata bagi orang lain, menjadi barang yang mempunyai nilai tinggi.

c. Karyawan Yang Sudah Terlatih

Setiap pimpinan perusahaan dituntut untuk fokus mengelola dan mempertahankan bakat karyawan. Pemimpin perusahaan harus memiliki kemampuan untuk melatih karyawan sesuai dengan kebutuhan, serta menciptakan peluang untuk kolaborasi yang cepat antara karyawan dan perusahaan, serta mendukung karyawan dalam mengeluarkan bakat yang dimilikinya untuk mendorong kesuksesan perusahaan di masa yang akan datang. Mengelola dan mempertahankan bakat karyawan agar terus berkembang dapat memberi manfaat bagi perusahaan. Perusahaan yang memiliki karyawan terbaik dan berbakat sebaiknya mempertahankannya agar tidak pindah ke perusahaan lain. Sudarmaji (2020) sebagai kepala produksi berpendapat bahwa PT BMB Ekspor memiliki karyawan yang kompak dan solid dikarenakan bisa menghasilkan produk yang bisa menjadi bagus.

Memiliki karyawan yang sudah terlatih merupakan poin penting bagi perusahaan, karena ini berkaitan dengan kinerja produksi. Semakin terlatih pekerja, maka semakin cepat pula ritme kerja dari suatu perusahaan. Selama 20 tahun PT BMB berdiri, lebih dari setengah karyawan yang ada di perusahaan telah bekerja di PT BMB Ekspor lebih dari 3 tahun. Selain itu seleksi pekerja yang dilakukan dengan mencantumkan pengalaman menjadi salah satu yang harus dipenuhi untuk pekerja yang ingin bergabung dengan PT BMB Ekspor.

d. Pemberian Pelatihan Karyawan

melakukan pelatihan karyawan bertujuan untuk menciptakan kepastian tentang adanya aliran bakat yang tepat dalam suatu perusahaan sesuai dengan strategi bisnis. Pelatihan atau manajemen bakat dapat memperbaiki proses perekrutan dan seleksi, agar perusahaan memperoleh talent-talent yang berkualitas. Selain itu, dapat memberi paket *remunerasi* secara lebih kompetitif dan adil. Perusahaan juga akan lebih mudah dalam melakukan analisis risiko, misalnya identifikasi karyawan yang berpotensi keluar, serta dapat menghemat biaya pergantian karyawan. Manajemen bakat akan meningkatkan program pembelajaran dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan kompetensi untuk yang akan datang. Dan perusahaan dapat melakukan penjangkaran internal untuk mengidentifikasi karyawan yang berpotensi.

Zaenal (2020) berpendapat bahwa sangat penting untuk PT BMB Ekspor untuk memberikan pelatihan kepada karyawan. adanya manajemen bakat dapat meningkatkan motivasi dan komitmen, mengembangkan dan mengkomunikasikan ke jalur karir, meningkatkan pengetahuan karyawan, serta kepuasan kerja. Kepuasan kerja tersebut berupa terpenuhinya kebutuhan hidup karyawan berupa remunerasi yang baik dan kompetitif serta berbagai fasilitas. Terpenuhinya kebutuhan untuk berkembang dengan kesempatan untuk belajar dan pengembangan karir yang jelas. Serta terpenuhinya kebutuhan untuk berkontribusi

berupa kesempatan memberikan kebebasan berkreatifitas untuk memajukan perusahaan.

e. Penanaman Modal & Investasi dari Pemilik

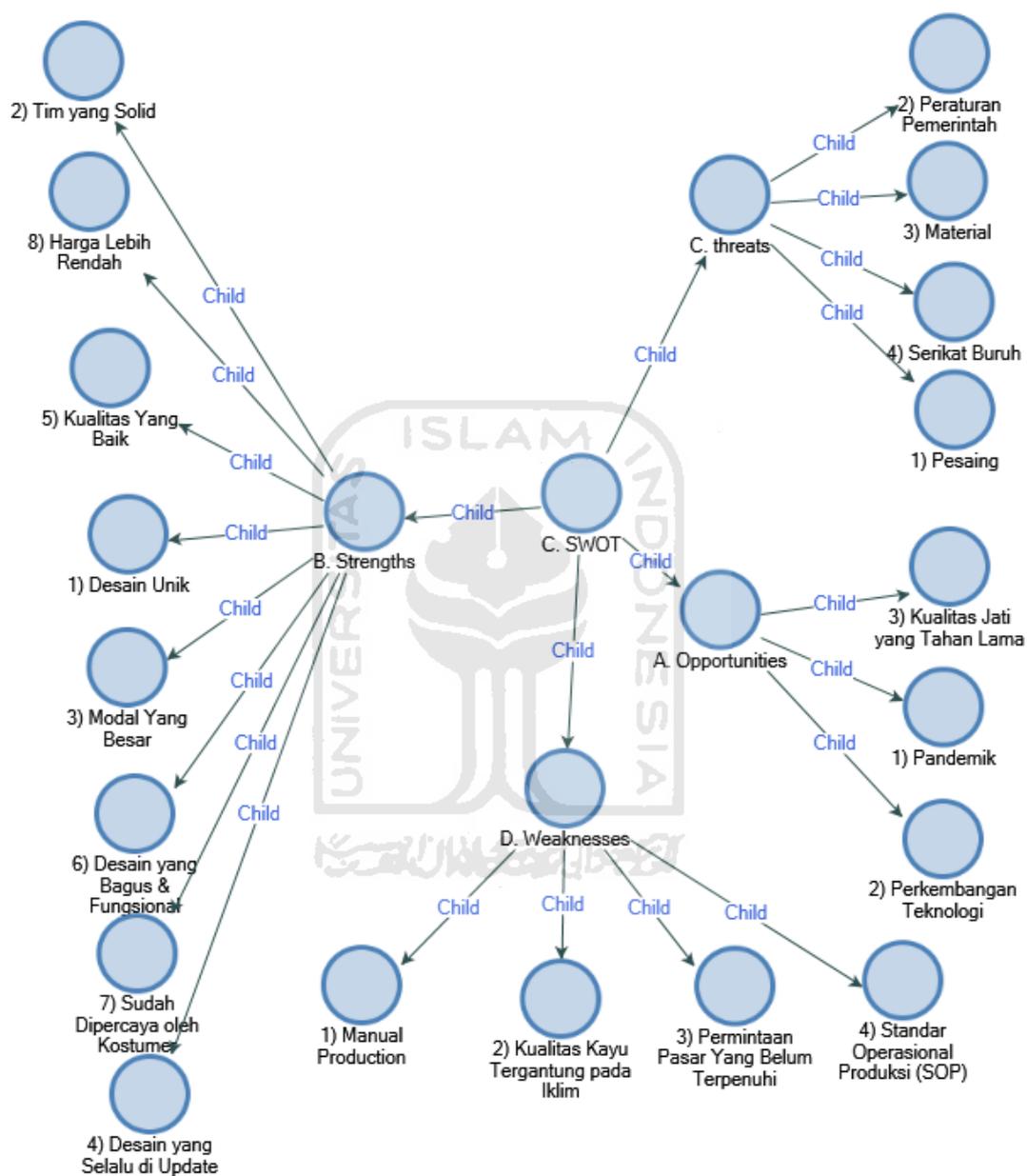
Dalam perjalanan sebuah usaha, adakalanya perusahaan mengalami kendala kekurangan modal. Untuk mengatasi hal ini, para pelaku usaha biasanya mendapatkan tambahan dana dari investor perorangan maupun lembaga keuangan yang ada seperti Bank. Sama halnya dengan PT BMB Ekport yang melakukan peminjaman kepada investor apabila perusahaan membutuhkan biaya tambahan ataupun melakukan pinjaman kepada investor untuk kelangsungan serta ekspansi usaha. Perusahaan akan melakukan pinjaman kepada pemilik perusahaan apabila ada pembiayaan yang harus dilakukan oleh PT BMB Ekspor. Selain Rahadhanik (2020) sebagai Manager Pemasaran berpendapat bahwa hal yang menjadi kekuatan PT BMB Ekspor ada pada pemilik maupun investor yang tetap konsisten untuk bertahan dan mempertahankan perusahaan ini dalam keadaan apapun, walaupun akan adakalanya perusahaan merugi karena suatu keadaan, maka pemilik perusahaan tidak segan untuk menanamkan modal kembali serta mempertahankan perusahaan ini.

#### 4.6 Analisis SWOT

Untuk melihat strategi bisnis PT BMB Ekspor peneliti menggunakan identifikasi SWOT dengan mengidentifikasi faktor – faktor yang mendasari strategis bisnis PT BMB Ekspor selama ini. Dengan bantuan matrik SWOT peneliti dapat mengidentifikasikan faktor internal yaitu kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*) dan faktor eksternal yaitu peluang (*opportunities*), ancaman (*threats*) yang menghasilkan empat strategi utama, yaitu: strategi SO (*strength* dan *opportunities*), strategi WO (*weakness* dan *opportunities*), strategi ST (*strength* dan *treats*) dan strategi WT (*weakness* dan *treats*).

Dari hasil pemetaan SWOT – strategi bisnis menggunakan NVivo11 pada lampiran 1 di PT BMB Ekspor selama ini peneliti dapat merumuskan langkah – langkah PT BMB Ekspor dalam menentukan dan menjalankan strategi bisnisnya sesuai dengan lingkungannya. adapun strategi bisnis PT BMB Ekspor selama ini adalah :

Gambar 4. 11  
Peta Analisa SWOT dan Strategi Bisnis



Sumber: Diolah Peneliti menggunakan NVivo 11



Tabel 4.3  
Matrix Coding Query SWOT dan Strategi<sup>3</sup>

SWOT	STRATEGI						
	Cost Leadership Low Cost	Cost Leadership Best Value	Differentiation	Market Development	Market Penetration	Product Development	Participatory Management Style
<b>A. Opportunities</b>							
Pandemik	0	0	1	1	0	1	1
Perkembangan Teknologi	0	0	0	1	0	0	0
Kualitas Jati yang Tahan Lama	0	0	0	0	0	1	0
<b>B. Strengths</b>							
Desain Unik	0	0	0	0	0	1	0
Tim yang Solid	0	1	0	1	0	1	2
Modal Yang Besar	1	0	0	0	0	0	1
Desain yang Selalu di Update	0	0	0	0	0	1	0
Kualitas Yang Baik	0	0	0	0	0	1	0
Desain yang Bagus & Fungsional	0	1	1	0	0	1	0
Sudah Dipercaya oleh Kostumer	0	0	0	0	0	0	0
Harga Lebih Rendah	0	0	0	0	1	0	0
<b>C. threats</b>							
Pesaing	0	0	0	1	0	0	0
Peraturan Pemerintah	0	0	0	0	0	0	1
Material	0	0	0	0	0	1	0
Serikat Buruh	0	0	0	0	0	0	0
<b>D. Weaknesses</b>							
Manual Production	3	0	0	0	0	0	0
Kualitas Kayu Tergantung pada Iklim	0	0	0	0	0	1	0
Permintaan Pasar Yang Belum Terpenuhi	0	0	0	0	0	1	0
Standar Operasional Produksi (SOP	0	0	0	1	0	1	1

Sumber: Diolah Peneliti menggunakan NVivo 11

<sup>3</sup> Berdasarkan Jumlah Coding

Tabel 4.4  
Matrix Coding Query Strategic Planning dan SWOT<sup>1</sup>

STRATEGIC PLANNING	SWOT																		
	Pandemik	Perkembangan Teknologi	Kualitas Jati yang Tahan Lama	Desain Unik	Tim yang Solid	Modal Yang Besar	Desain yang Selalu di Update	Kualitas Yang Baik	Desain yang Bagus & Sudah Dipercaya oleh Kostumer	Harga Lebih Rendah	Pesaing	Peraturan Pemerintah	Material	Standar Operasional	Serikat Buruh	Manual Production	Kualitas Kayu Tergantung pada Perencanaan	Pasar Yang Belum	
<b>Keunggulan Kompetitif</b>																			
a) Desain Yang Selalu Di-Update	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
b) Membuat Produk dari Kayu Bekas	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
c) Menghasilkan Produk Yang Unik	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
d) Desain Bisa Menyesuaikan Keinginan Pelanggan	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
<b>Peningkatan Kualitas Pemasaran</b>																			
a) Fokus Kepada Pelanggan Tetap	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
b) Merketing dari Pintu ke Pintu	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
c) Marketing yang Bagus	1	1	1	0	1	0	2	1	0	1	0	3	0	0	1	0	0	0	1
d) Mengikuti Pameran	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
e) Pembuatan Katalog & Update Berkala	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
<b>Peningkatan Kualitas Produk</b>																			
a) Mempertahankan Kualitas	1	0	2	0	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
b) Produk dengan Konstruksi Kuat	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
c) Melakukan Pengecekan Berulang	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Pemanfaatan Sumber Daya Manusia Dengan Maksimal</b>																			
a) Team yang Kompak dan Solid	1	0	0	1	3	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1
b) Karyawan yang Sudah Terlatih	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
c) Pemberian Pelatihan Karyawan	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Efisiensi Biaya</b>																			
a) Produk dengan Kostruksi yang Mudah	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
b) Proses Produksi Manual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
c) Pembelian Dengan Jumlah Banyak	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
d) Penjualan Dalam Jumlah Besar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
e) Pemanfaatan Diskon	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
f) Pembelian Material Dengan Harga Rendah	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
g) Penanaman Modal & Investasi dari Pemilik	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
h) Pembelian Material Sesuai Dengan Budget Material	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
i) Koordinasi Terkait Biaya Dengan Bagian Keuangan	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
j) Pembelian Material Dengan Harga Rendah	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
k) Membuat Budget Setiap Bulan	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Sumber: Diolah Peneliti menggunakan NVivo 11

Tabel 4.5

## SWOT – Strategi Bisnis PT BMB Ekspor

SWOT	STRATEGI BISNIS
<b>Lingkungan Internal</b>	
<b>Kekuatan</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Desain Unik</li> <li>2) Tim yang Solid</li> <li>3) Modal yang Besar</li> <li>4) Desain yang Selalu di Update</li> <li>5) Kualitas yang Baik</li> <li>6) Desain yang Bagus &amp; Fungsional</li> <li>7) Sudah Dipercaya oleh Pelanggan</li> <li>8) Harga Lebih Rendah</li> </ol>	Membuat produk dengan kualitas baik, sehingga bisa membuat pelanggan tetap bertahan
<b>Kelemahan</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Manual Production</li> <li>2) Kualitas Kayu Tergantung pada Iklim</li> <li>3) Permintaan Pasar Yang Belum Terpenuhi</li> <li>4) Standar Operasional Produksi (SOP)</li> </ol>	Melakukan pengembangan produk, Memaksimalkan pembelian material ketika musim panas, Melakukan evaluasi kembali terhadap SOP (Standar Operasional Prosedur) yang ada
<b>Lingkungan Eksternal</b>	
<b>Peluang</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pandemi</li> <li>2) Perkembangan Teknologi</li> <li>3) Kualitas Jati yang Tahan Lama</li> </ol>	Membuat produk yang unik, Melakukan pengembangan produk, Melakukan Promosi,
<b>Ancaman</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pesaing</li> <li>2) Peraturan Pemerintah</li> <li>3) Material</li> <li>4) Serikat Buruh</li> </ol>	Memfaatkan Pandemi dengan melakukan penawaran produk dari pintu ke pintu, mencari alternatif material, melakukan pengembangan SOP

Sumber: Hasil analisis peta SWOT – Strategi bisnis PT BMB Ekspor

Tabel 4.6

## Matrik SWOT PT BMB Ekspor

<b>Matrix SWOT</b>	<b>Kekuatan (S)</b>	<b>Kelemahan (W)</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desain Unik</li> <li>2. Tim yang Solid</li> <li>3. Modal Yang Besar</li> <li>4. Desain yang Selalu di Update</li> <li>5. Kualitas Yang Baik</li> <li>6. Desain yang Bagus &amp; Fungsional</li> <li>7. Sudah Dipercaya oleh Pelanggan</li> <li>8. Harga Lebih Rendah</li> </ol>
<b>Peluang (O)</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pandemi</li> <li>2. Perkembangan Teknologi</li> <li>3. Kualitas Jati yang Tahan Lama</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Differensiasi</li> <li>2. Market Development</li> <li>3. Produk Development</li> <li>4. Participatory Style</li> <li>5. Cost Leadership low cost</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Product Development</li> <li>2. Market Development</li> </ol>
<b>Ancaman (T)</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pesaing</li> <li>2. Peraturan Pemerintah</li> <li>3. Material</li> <li>4. Serikat Buruh</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Cost Leadership low cost</li> <li>b. Market Penetration</li> <li>c. Cost Leadership - Best Value</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Differensiasi</li> <li>2. Market Value</li> <li>3. Participatory Management Style</li> </ol>

Sumber : Hasil Analisis Peta SWOT – Strategi Bisnis PT BMB Ekspor

Berdasarkan matrik SWOT maka didapat strategi bisnis PT BMB Ekspor selama ini adalah berikut :

#### **4.6.1 Strategi SO (strength dan opportunities).**

Analisis SO ini adalah analisis yang menggambarkan bagaimana PT. BMB Ekspor bisa memanfaatkan kesempatan yang ada dengan cara mengembangkan kekuatan yang mereka miliki, seperti yang disampaikan oleh Sharon (2020) selaku Direktur PT BMB Ekspor mengatakan bahwa kekuatan BMB adalah produk yang dihasilkan merupakan produk yang unik, hal ini merupakan keuntungan besar bagi BMB dikarenakan tidak semua pesaing bisa menghasilkan produk yang sama serta dengan kualitas yang sama. Hal ini juga dikuatkan oleh zaenal (2020) Produk yang dihasilkan punya nilai sendiri, dikarenakan bisa menghasilkan kayu bekas menjadi produk yang memiliki nilai jual yang tinggi, ditambah dengan pemilihan *finishing* yang baik membuat produk ini beda dengan yang lain.

*Market Development* menjadi salah satu strategi yang dilakukan oleh PT BMB Ekspor dimana strategi ini merupakan sebuah usaha yang dilakukan dalam meningkatkan penjualan dari hasil produk yang dihasilkannya. Kegiatan ini merupakan salah satu alternatif untuk meningkatkan pertumbuhan produktivitas perusahaan. Pandemi ini Sharon (2020) mengatakan pada saat pandemik seperti sekarang ini menjadi peluang besar untuk BMB bisa menggait para pembeli dengan jauh lebih banyak lagi, dikarenakan pada saat pandemik ini, banyak sekali perusahaan yang terkena imbas dan mengharuskan banyak perusahaan yang harus gulung tikar. Hal ini juga diperkuat oleh statement Rahadhanik (2020) sebagai Manajer Pemasaran bahwa sejak pandemik ini banyak pelanggan baru yang

berminat membeli produk dikarenakan beberapa pemasok mereka banyak yang tutup.

Analisis SWOT ini juga menyimpulkan bahwa *Participatory Management Style* menjadi salah satu strategi yang bisa dilakukan oleh PT BMB Ekspor. Menurut Diah (2020) berpendapat bahwa yang membuat perusahaan ini menjadi kuat adalah tim pemasaran yang kuat. Selain itu salah satu strategi yang dilakukan adalah sekarang ini PT BMB Ekspor memiliki tim yang kuat dan solid, ditambah lagi dengan tim desain dan pengembangan yang ada di perusahaan ini merupakan tim dengan inovasi tinggi, sehingga bisa membuat produk-produk yang bagus dan unik, bahkan produk yang dihasilkan beberapa kali memenangkan *best* produk pada pameran-pameran yang mereka ikuti.

*Low Cost* juga merupakan salah satu strategi yang digunakan PT BMB untuk bertahan. Sejauh ini ini merupakan strategi yang paling banyak digunakan PT BMB Ekspor, terlihat dari bagaimana perusahaan memanfaatkan diskon, mengambil pemasok dengan harga yang murah. Bahkan didukung dengan statement Diah (2020) selaku Manajer Pembelian bahwa harga barang yang di tawarkan PT BMB kepada pemasok rendah.

#### **4.6.2 Strategi ST (*strength* dan *treats*).**

Ancaman terbesar PT BMB Ekspor terdiri dari beberapa hal yakni Pesaing, Peraturan Pemerintah, Material, Serikat Buruh. Hal ini merupakan masalah yang diakibatkan oleh pengaruh *external*. Pesaing yang dibahas disini merupakan ancaman terhadap lahirnya pesaing-pesaing baru, dengan kualitas yang baik, desain yang baik, dan juga harga yang bisa lebih rendah. Selain itu peraturan

pemerintah menjadi ancaman tersendiri, dikarenakan PT BMB Ekspor memproduksi barang yang berbahan dasar kayu jati dan sejenisnya. Jenis bahan yang digunakan perusahaan ini merupakan tumbuhan yang dilindungi oleh Negara dan memiliki peraturan tersendiri. Selain kedua ancaman di atas terdapat ancaman lain yang juga sangat mempengaruhi produksi perusahaan, yakni serikat kerja. Seperti yang kita ketahui bahwa karyawan merupakan bagian terpenting bagi perusahaan, apalagi untuk PT BMB Ekspor yang merupakan perusahaan yang tergolong padat karya. Oleh sebab itu ancaman-ancaman tersebut harus bisa diatasi perusahaan agar bisa memastikan keberlangsungan perusahaan.

Salah satu cara melawan ancaman yang ada, maka senjata yang paling ampuh adalah menggunakan kekuatan perusahaan dan memanfaatkan agar ancaman yang ada tidak akan memberikan masalah. Salah satu kekuatan yang bisa digunakan untuk bisa mengendalikan ancaman ini ada 3 cara, yaitu *Cost Leadership low cost*, *Market Penetration*, *Cost Leadership - Best Value*. Ketiga hal ini apabila dikelola dengan baik, maka hal ini akan menjadi senjata ampuh bagi perusahaan. Strategi *Cost Leadership low cost* adalah merupakan strategi yang digunakan oleh PT BMB Ekspor. PT BMB Ekspor memberikan penawaran harga rendah kepada pelanggan mereka, berdasarkan beberapa dokumen hasil notulensi rapat yang dilakukan oleh manajemen, sejauh ini mereka masih mempertahankan rate harga yang cukup rendah. Selain itu PT BMB Ekspor juga mempertahankan kualitas untuk bisa bertahan di persaingan. Hal ini ditegaskan oleh Zaenal (2020) yang menyebutkan bahwa PT BMB Ekspor menghasilkan desain bagus dan unik menggunakan material bekas dan di finishing dengan bagus sehingga mempunyai

daya tarik sendiri, hal ini jarang sekali dilakukan oleh perusahaan yang lain. Selain itu PT BMB selalu meningkatkan trik pemasaran, hal ini dipertegas oleh hampir semua Manager yang berpendapat bahwa kekuatan terbesar terbesar ada pada pemasaran yang bagus (Diah, 2020) .

#### **4.6.3 Strategi WO (*weakness dan opportunities*).**

Kelemahan dari PT BMB Ekspor sejauh ini yaitu *manual production* atau produksi yang masih manual, kualitas kayu tergantung pada iklim, permintaan pasar yang belum terpenuhi. Seperti yang dibahas pada bab 1 bahwa PT BMB Ekspor memproduksi produk yang berasal dari kayu jati bekas, pada saat ini ketersediaan kayu bekas sudah sangat sulit didapat, walaupun masih ada, harga kayu cenderung lebih mahal. Hal ini menjadi sebuah kelemahan terbesar yang sedang dihadapi. Diah (2020) selaku Manajer Pembelian berpendapat bahwa yang mempengaruhi keterlambatan pengiriman barang adalah ketersediaan material yang semakin sulit, ditambah dengan pendapat Sharon (2020) selaku Direktur perusahaan kelemahan BMB ada pada ketersediaan material, walaupun ada penjualan, apabila material tidak tersedia maka mustahil bisa menjalankan usaha ini.

Selain ini untuk bisa memproduksi barang yang baik, seperti yang tertera pada SOP (Standar Operasional Prosedur) kayu PT BMB Ekspor, tingkat kekeringan kayu merupakan poin penting dikarenakan salah satu standar barang dikatakan baik adalah ketika material kayu dianggap kering, untuk itu iklim sangat mempengaruhi kepada kekeringan material itu sendiri. Selain itu produksi yang masih manual tentu saja menjadi kelemahan, seperti yang disampaikan Zaenal

(2020) kelemahan PT BMB ini adalah produksi masih manual, sehingga produksi masih cenderung lama.

Oleh sebab itu PT BMB Ekspor memilih strategi product development sebagai senjata untuk memperkuat posisi yang ada, salah satunya adalah PT BMB Ekspor melakukan pengembangan produk, seperti yang disampaikan Rahadhanik (2020) sebagai Manager Pemasaran bahwa sejauh ini PT BMB Ekspor sudah mencoba mencari jalan keluar untuk semua masalah tersebut dengan mencari alternatif kayu lain, sehingga pada saat ini kayu yang digunakan menjadi lebih beragam, serta PT BMB Ekspor menjadikan *Market Development* sebagai strategi lain untuk memecahkan masalah ini, seperti yang disampaikan Sharon (2020) selaku Direktur perusahaan ini mengatakan bahwa PT BMB Ekspor selalu melakukan pengembangan terhadap tim pemasaran, memasarkan produk, mengikuti pameran, membuat *website* dan katalog untuk bisa memperluas pasar dan mengembangkan ruang lingkup pasar yang bisa di capai.

#### **4.6.4 Strategi WT (*weakness dan treats*).**

Bisnis yang di geluti PT BMB Ekspor ini banyak membuka peluang pesaing baru untuk masuk di dalamnya karena itu semakin lama pun pesaing PT BMB Ekspor semakin banyak oleh karena itu strategi PT BMB Ekspor ada :

1. *Differensiasi* PT BMB Ekspor menghasilkan produk dengan desain khusus, hal ini yang sangat disadari PT BMB dikarenakan desain yang mereka hasilkan harus memiliki ciri khas sendiri, karena sekarang sangat banyak perusahaan yang memberikan produk yang unik juga, dan bahkan sering kali terjadi pesaing menghasilkan produk yang sama. Proses pembedaan produk

PT BMB Ekspor untuk membuatnya lebih menarik terhadap suatu pasar sasaran tertentu. Perbedaan tersebut dilakukan baik terhadap produk kompetitor maupun terhadap produk lain dari produsen produk itu sendiri.

2. Melakukan strategi bisnis dalam pemasaran serta *market development* merupakan salah satu strategi untuk menghadapi banyaknya pesaing perusahaan sejenis seperti meningkatkan pemanfaatan *website*, membuat katalog, serta melakukan komunikasi langsung baik melalui telephone maupun melalui tatap muka. Dapat dilihat dari situs perusahaan yakni [www.red4home.com](http://www.red4home.com). *Website* ini merupakan salah satu cara pemasaran yang dilakukan untuk mendapatkan pembeli.
3. Selain itu PT BMB melakukan strategi bisnis dengan cara pengembangan produk. Dikuatkan dengan pendapat Villy (2020) yang menjabat sebagai Manager HRD banyak desain produk yang menyebabkan kadang kala menjadikan karyawan kebingungan cara produksi, namun sejauh ini divisi *Research and Development* di perusahaan selalu melakukan inovasi produk, termasuk cara perusahaan untuk melakukan inovasi terhadap material kayu, dan mencari beberapa alternatif kayu lainnya.
4. *Participatory Management Style* merupakan strategi yang dilakukan PT BMB Ekspor dengan cara memperkuat kinerja manajemen, baik dari segi komunikasi, inovasi maupun evaluasi-evaluasi yang dilakukan demi keberlangsungan perusahaan. Seperti yang disebutkan Diah (2020), Manajer Pembelian bahwa mereka selalu mengkomunikasikan semua masalah, serta selalu melakukan evaluasi.

#### 4.7 Relevansi Perencanaan Strategi dan *Strategic Planning* PT BMB

##### EKSPOR

Dari hasil analisis evaluasi strategi model Rumelt's terlihat bahwa terdapat beberapa kendala yang merupakan obyek penilaian efektifitas pelaksanaan perencanaan strategi yang terjadi selama ini di PT BMB Ekspor. Beberapa kendala tersebut yaitu :

a. Konsistensi ( Consistency )

Menurut Rumelt's dalam buku konsep manajemen strategi Fred R. David (2017), Strategi tidak boleh saling bertentangan antara sasaran dan kebijakan serta proses alokasi sumber daya konsisten satu dengan yang lain. Seperti konflik antar departemen dan permasalahan kebijakan yang sering dibawa ke manajemen atas untuk menyelesaikan. Di PT Ekspor hal ini terjadi hal – hal sebagai berikut :

1. PT BMB Ekspor masih terjadi *double job* hal ini sesuai dengan pernyataan Rahadhanik (2020) divisi pemasaran atau *marketing dan sales* pada perusahaan ini masih digabung, padahal biasanya dibedakan, sehingga pekerjaan bisa lebih maksimal. Hal serupa dikemukakan oleh Sharon (2020) direktur utama pada perusahaan ini mengemukakan bahwa dia memang tidak terfokus kepada struktur jabatan serta pembagian pekerjaan yang jelas, dengan harapan semua karyawan bisa *multitasking*. *Double job* merupakan salah satu ketidakkonsistenan sasaran dan kebijakan yang dikemukakan pada SOP (Standar Operasional Prosedur)

yang dibuat oleh PT BMB Eksport,. Bagian struktur organisasi tersebut sudah jelas akan tetapi masih ada beberapa bagian yang memegang pekerjaan melebihi *job description* yang sudah ditentukan.

2. Pertimbangan bagian produksi yang hanya sepihak tanpa mempertimbangkan kemampuan sumber daya keuangan sehingga bagian keuangan sering kali tidak bisa memperkirakan apakah proyek yang diambil sesuai dengan biaya yang seharusnya kita keluarkan karena selama ini bagian manajemen selalu mengambil risiko untuk mengirim barang dengan cepat dengan menekan harga pokok produksi yang rendah, padahal untuk melaksanakan produksi tersebut sangat beresiko karena bisa menyebabkan kerugian pada perusahaan. Hal ini terbukti bahwa proses alokasi sumber daya yang tidak konsisten satu dengan yang lain, karena apa yang diinginkan manajer produksi tanpa mempertimbangan sumber daya keuangan yang ada dan hal tersebut sangat fatal bagi kelangsungan hidup perusahaan.
3. Salah satu Perencanaan strategik PT BMB Eksport seperti yang tertera pada matrix SWOT dan Perencanaan strategik yaitu pengecekan berulang. Namun pada matrix itu terlihat rencana strategik yang dilakukan belum terlalu maksimal dilakukan, hanya ada 1 narasumber yang mengatakan bahwa strategi ini berjalan sedangkan yang lain tidak berkomentar, dan diperkuat dengan salah satu masalah terbesar ketika keluhan yang diterima dari pembeli dikarenakan kualitas yang belum sesuai dengan harapan (Diah, 2020).

4. Salah satu strategi PT BMB Ekspor adalah membuat produk dengan konstruksi yang mudah, namun sampai saat ini tidak ada bisa benar-benar dilakukan. Terlihat dari matrix SWOT dan *Strategic Planning* bahwa hanya ada 1 narasumber yang berpendapat bahwa harus dilakukan. Namun kenyataannya masih sulit dilakukan karena klient meminta produk dengan desain khusus dan tidak jarang desain yang dibuat cenderung sulit.

b. Kesesuaian (*Consonance*)

Menurut Rumelt's dalam buku konsep manajemen strategi, strategi harus menyesuaikan dan Fred R. David (2017), mengadaptasikan bisnis terhadap lingkungannya baik lingkungan pasarnya maupun lingkungan non – pasarnya yang lebih luas terutama penyesuaian tren bisnis dalam lingkungan. Di PT BMB Ekspor sendiri ada beberapa kendala penyesuaian tren bisnis terhadap lingkungan yaitu :

1. Belum ada pelestarian untuk kayu

Seperti yang ada pada memo rapat yang dilakukan PT BMB Ekspor membahas bahwa seharusnya perusahaan sudah harus memulai untuk pelestarian hutan serta pembinaan wilayah penghasil jati, dikarenakan PT BMB Ekspor merupakan salah satu perusahaan yang menggunakan kayu. Ditambah lagi dengan permasalahan besar PT BMB Ekspor terkait persediaan kayu saat ini yang mulai sulit seperti yang dikemukakan oleh Sharon (2020), Dengan melihat keadaan tersebut, PT BMB Ekspor seharusnya melestarikan alam dan memberikan pembinaan atas desa ataupun

memberikan sumbangan baik ilmu maupun materi untuk menunjang kelangsungan tanaman jati.

2. Aplikasi yang masih belum selesai

Seperti yang disampaikan Sharon (2020) selaku direktur dari PT BMB Ekspor aplikasi yang ada sekarang masih sangat jauh dari harapan, dikarenakan proses pembuatan aplikasi yang belum kunjung selesai. melihat keadaan ini seharusnya PT BMB Ekspor sudah mulai mencari alternatif aplikasi yang membantu perusahaan. Dikarenakan pada era teknologi 4.0 dapat dilihat bahwa sekarang ini banyak sekali perusahaan maupun *start up* yang menyediakan aplikasi untuk penunjang

3. Pemanfaatan Website

Fitur website pada saat ini sudah sangat canggih, ditambah lagi sekarang ini masyarakat lebih sering menggunakan teknologi, namun sekarang ini website yang dimiliki PT BMB Ekspor belum semudah aplikasi pesaing lain sehingga akan lebih baik jika PT BMB ekspor mengelola website lebih baik, sehingga bisa membantu perusahaan untuk mencapai tujuan profit.

4. Pembuatan strategi tidak berdasarkan data

Seperti yang dikemukakan Keneeth (2012) bahwa pembuatan strategi yang baik harus dibuat berdasarkan data yang ada, di teliti dan di cek kebenaran sehingga data Perencanaan strategik yang dibuat bisa berjalan sesuai dengan strategi perusahaan. Namun pada PT BMB dalam menentukan Perencanaan strategik masih belum maksimal dalam hal ini, dapat terlihat bahwa banyak sekali data-data yang dirahasiakan bahkan dari internal sendiri, sehingga ini

akan berpengaruh terhadap Perencanaan strategik yang ini dibuat oleh perusahaan.

5. salah satu Perencanaan strategik yang di terapkan PT BMB Eksport sesuai dengan matrix Perencanaan strategik dan SWOT yaitu fokus kepada pelanggan tetap namun sampai saat ini terlihat bahwa strategi ini tidak terlalu dilakukan, terlihat dari matrix tersebut narasumber yang berpendapat tentang masalah ini hanya 1 orang. Sehingga ini masih belum layak untuk dijadikan strategi dan belum bisa meningkatkan bisnis perusahaan.

c. Kelayakan ( Feasibility )

Menurut Rumelt's dalam buku konsep manajemen strategi Fred R. David (2017) sebuah strategi tidak boleh membebani sumber daya yang ada atau menciptakan *subproblem* yang tak terpecahkan. Di PT BMB Eksport terjadi beberapa kendala dalam evaluasi kelayakan yaitu

- a. Akses sumber daya keuangan dalam menyelesaikan aktifitas.

Akses sumberdaya keuangan dalam menyelesaikan aktifitas cukup terbebani pasalnya dalam setiap produksi, tim produksi tidak mempertimbangkan harga dan pembiayaan produksi yang ada demi pengiriman container (diah 2020) ini sangat beriko dan ini merupakan strategi yang menciptakan *suproblem* yang tak kan terpecahkan apabila budaya ini dibiarkan terus – menerus.

- b. Integrasikan dan koordinasikan manajer dalam menyelesaikan masalah yang berlainan.

Integrasikan dan koordinasikan manajer dalam menyelesaikan masalah yang berlainan di PT BMB Ekspor pun tidak berjalan dengan baik, hal itu dibuktikan dengan statement Sudarmaji (2020) yang mengatakan bahwa kesulitan terbesar yang dirasakan oleh para pekerja produksi dikarenakan koordinasi yang tidak baik, sehingga sering kali karyawan kebingungan untuk memutuskan suatu masalah karena semua orang dapat bersuara. Hal ini berarti strategi ini bertentangan dengan strategi perusahaan tentang *participatory management style*, dikarenakan sampai saat ini beberapa bagian masih terkendala akibat keputusan yang dikeluarkan manajemen.

c. Tidak ada pelatihan tambahan

Zaenal (2020) mengatakan bahwa yang dibutuhkan karyawan adalah pelatihan dan pembinaan, karena sampai saat ini masih sering kali perusahaan mengalami kesulitan dalam produksi, dikarenakan masih sedikit karyawan yang memiliki kemampuan yang cukup. Hal ini berpengaruh langsung kepada produksi yang memakan waktu lama dan pemecahan masalah semakin lama. Hal ini berarti perencanaan strategi dalam mengikut sertakan tim dalam pengadaan sertifikasi dan pelatihan masih tidak berjalan dengan efektif. Hal ini akan menciptakan subproblem yang tidak akan terpecahkan apabila PT BMB Ekspor tidak mencari jalan keluar dan berbahaya untuk reputasi perusahaan.

d. Kemampuan bisnis menyelesaikan masalah strategi.

1. *Delay project* (Diah, 2020), selaku Manajer pembelian seperti yang dibahas sebelumnya apabila PT BMB Ekspor tidak menyelesaikan

kendala ini akan berpengaruh pada reputasi kualitas pelayanan terhadap klien.

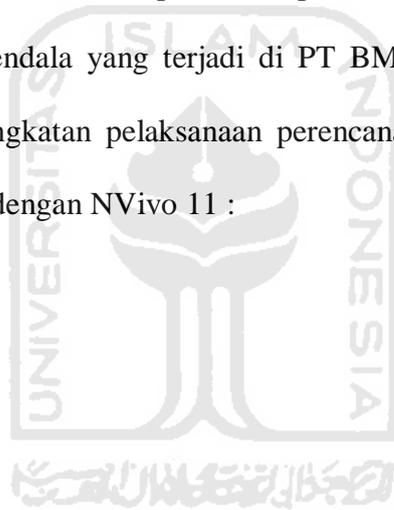
2. Sistem penjualan yang masih manual serta *double job* yang terjadi pada divisi pemasaran menurut (Rahadhanik 2020) hal ini menyangkut pelayanan dan tingkat kepuasan pelanggan dalam menggunakan produk PT BMB Ekspor. Walaupun perencanaan strategi penggunaan *system online* dan meningkatkan kinerja marketing, *update website* maupun katalog secara berkala, sudah terlaksana akan tetapi perencanaan strategik tersebut belum optimal dalam pelaksanaannya. Apabila tidak mengatasi kendala ini akan berpengaruh pada menurunnya tingkat kualitas dan kepuasan klien dalam menggunakan produk.
3. Kemampuan manajemen memecahkan masalah juga terjadi pada PT BMB Ekspor terkait komplain pembeli terhadap produk yang dihasilkan perusahaan karena kualitas yang dikirim tidak sesuai yang diharapkan. Hal ini tidak sesuai dengan strategi perusahaan yang ingin menjadi perusahaan dengan menonjolkan strategi *cost leadership – best value*, walau sudah dilakukan, namun belum maksimal, sehingga PT BMB Ekspor harus membenahi agar tidak merusak reputasi perusahaan.
4. Masih kurang pelatihan karyawan, seperti yang sampaikan Zaenal (2020) bahwa betapa pentingnya pelatihan karyawan, namun tidak banyak dari manajemen yang fokus terhadap pembahasan itu. Dari 8

narasumber yang pada dasarnya merupakan manajer perusahaan, hanya 1 orang yang membahas tentang pelatihan, selain itu tidak ada pembahasan karena sejauh ini PT BMB tidak pernah melakukan pelatihan berkala. Hal ini dikuatkan pula pada matrix tentang Perencanaan strategik dan SWOT.

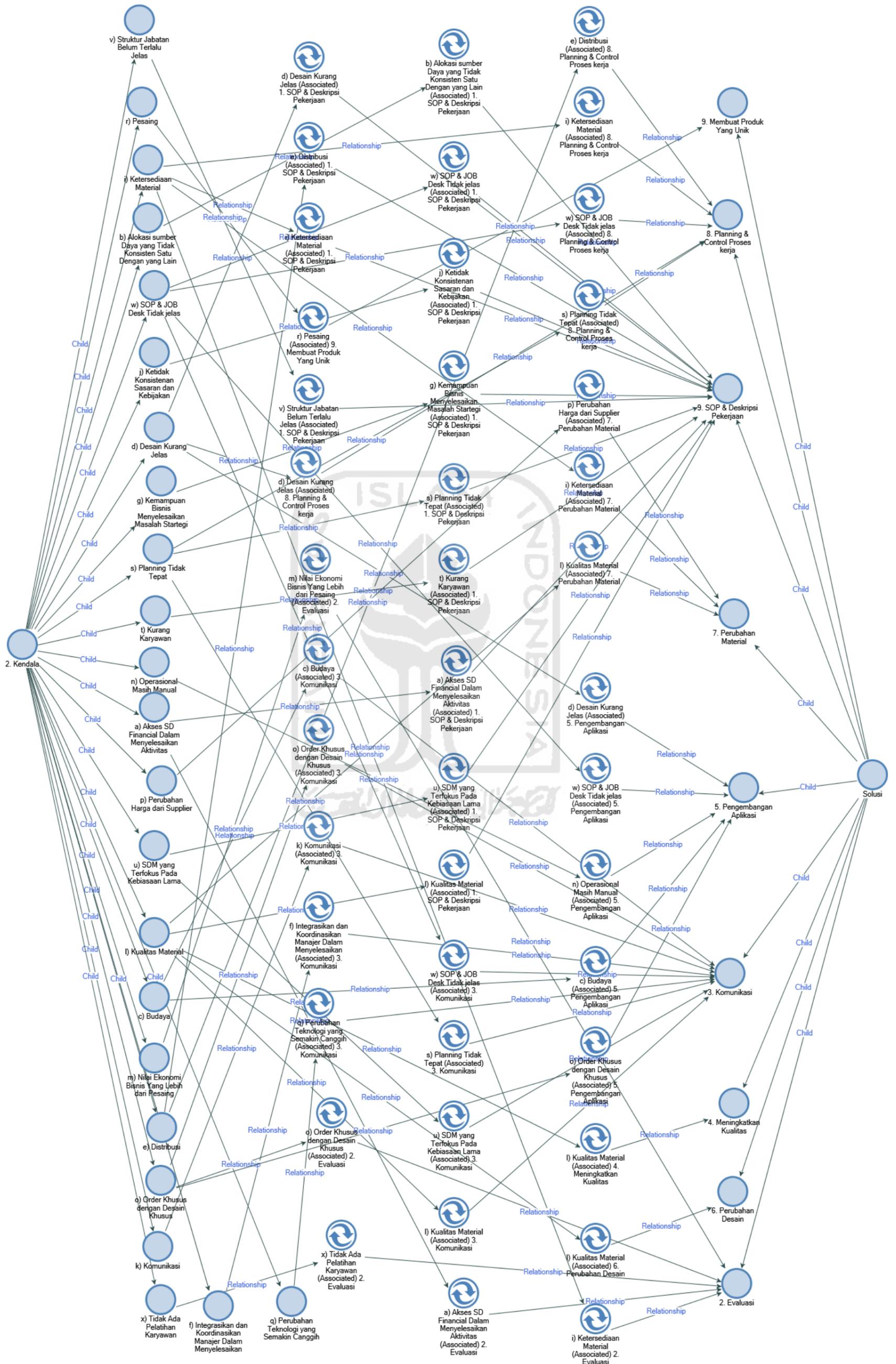
#### **4.8 Penyelesaian Kendala Penyusunan Perencanaan Strategik di PT BMB**

##### **Ekspor**

Dari hasil indentifikasi kendala peneliti dapat memberi saran penyelesaian dalam pemecahan kendala yang terjadi di PT BMB Ekspor berikut adalah hasil pemetaan peningkatan pelaksanaan perencanaan Strategi di PT BMB Ekspor indentifikasi dengan NVivo 11 :



Gambar 4. 13  
 Peta Analisa kendala dan penyelesaian kendala PT Borneo Melintang Buana Eksport



Sumber : Diolah Peneliti Menggunakan NVivo 11

Tabel 4.8  
Matrik Coding Solusi dan kekurangan<sup>4</sup>

KENDALA	PENYELESAIAN								
	SOP & Deskripsi Pekerjaan	Evaluasi	Komunikasi	Meningkatkan Kualitas	Pengembangan Aplikasi	Perubahan Desain	Perubahan Material	Control Proses kerja	Membuat Produk Yang Unik
Akses Bagian <i>Keuangan</i> (Keuangan) Dalam Menyelesaikan Aktivitas	2	1	0	0	0	0	0	0	0
Alokasi sumber Daya yang Tidak Konsisten Satu Dengan yang Lain	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Budaya	0	0	2	0	1	0	0	0	0
Desain Kurang Jelas	1	0	0	0	1	0	0	1	0
Distribusi	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Integrasikan dan Koordinasikan Manajer Dalam Menyelesaikan	0	0	2	0	0	0	0	0	0
Kemampuan Bisnis Menyelesaikan Masalah Startegi	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Ketersediaan Material	4	1	0	0	0	0	2	1	0
Ketidak Konsistenan Sasaran dan Kebijakan	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Komunikasi	0	2	5	0	0	0	0	0	0
Nilai Ekonomi Bisnis Yang Lebih dari Pesaing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Operasional Masih Manual	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Pesanan Khusus dengan Desain Khusus	0	1	1	0	1	0	0	0	0
Perubahan Harga dari Pemasok	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Perubahan Teknologi yang Semakin Canggih	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Pesaing	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Perencanaan yang Tidak Tepat	1	0	1	0	0	0	0	2	0
Kurang Karyawan	1	0	0	0	0	0	0	0	0
SDM yang Terfokus Pada Kebiasaan Lama	0	0	1	0	1	0	0	0	0
Struktur Jabatan Belum Terlalu Jelas	2	0	0	0	0	0	0	0	0
SOP & JOB Desk Tidak jelas	8	0	1	0	2	0	0	1	0
Tidak Ada Pelatihan Karyawan	0	1	0	0	0	0	0	0	0

Sumber: Diolah Peneliti menggunakan NVivo 11

<sup>4</sup> Berdasarkan Jumlah Coding

Dari hasil identifikasi pemetaan dan *coding cell content sources coded* adapun saran peningkatan perencanaan strategik tersebut adalah :

1. SOP (Standar Operasional Prosedur) & Deskripsi Pekerjaan

Beberapa kendala yang terjadi di perusahaan ini seperti kurangnya akses bagian keuangan dalam menyelesaikan permasalahan, alokasi sumber daya yang tidak konsisten satu dengan yang lain, budaya, desain kurang jelas distribusi, integrasikan dan koordinasikan manajer dalam menyelesaikan masalah, kemampuan bisnis menyelesaikan masalah startegi, ketersediaan material, serta sasaran dan kebijakan yang tidak konsisten, terjadi dikarenakan kurangnya kejelasan terhadap tugas dan tanggung jawab dari setiap karyawan serta batasan-batasan yang jelas untuk setiap divisi yang harusnya bisa diselesaikan apabila suatu perusahaan memiliki standar operasional yang jelas. Salah satu potensi perbaikan yang bisa dilakukan dalam perumusan strategi pada PT BMB Ekspor untuk beberapa kendala diatas adalah dengan cara membuat atau juga menyelesaikan Standar Operasional Perusahaan (SOP) sehingga kedepannya akan memudahkan perusahaan dalam perumusan strategi, serta agar setiap karyawan dapat bekerja maksimal.

2. Evaluasi

Evaluasi bisnis penting dilakukan oleh setiap pelaku usaha secara berkala. Hal itu dimaksudkan untuk mencari tahu kesalahan atau memperbaiki kesalahan dalam usaha yang dijalankan. Karena, perlu diingat tidak mungkin suatu usaha berjalan mulus-mulus saja. Evaluasi juga dilakukan

pada saat usaha sudah berjalan beberapa waktu, bisa dalam sebulan atau beberapa minggu. Harapannya, setelah dilakukan evaluasi pada usaha diharapkan tidak melupakan evaluasi pada usaha, karena sering terjadi justru banyak usaha yang sukses sewaktu didirikan namun perlahan-lahan meredup karena kurangnya evaluasi dan tindakan-tindakan perbaikan. Untuk PT BMB Ekspor sejauh ini melakukan evaluasi secara berkala untuk semua permasalahan yang terjadi pada perusahaan, sehingga bisa memberikan arahan perbaikan.

Sharon (2020) Sebagai Direktur setuju bahwa salah satu yang harus dilakukan oleh PT BMB Ekspor untuk menyelesaikan masalah yang ada dengan cara melakukan evaluasi rutin. Sama halnya dengan Zaenal (2020) Sebagai *General Manager* berpendapat bahwa salah satu upaya agar tidak ada lagi keluhan dari pembeli adalah dengan cara melakukan evaluasi baik pada rapat mingguan, maupun ketika ada keluhan dari pelanggan.

### 3. Komunikasi

Dalam sebuah bisnis, komunikasi menjadi salah satu faktor penting dalam keberhasilan pencapaian usaha. Dengan komunikasi yang baik, pebisnis bisa menjual produk yang dimiliki dengan lebih baik dan juga bisa menghindari terjadinya kesalahpahaman antar kedua belah pihak. Selain itu yang masih menjadi masalah besar pada PT BMB Ekspor adalah *komunikasi*. Oleh sebab itu hal penting untuk diperbaiki lebih dahulu adalah komunikasi. Baik komunikasi kepada pelanggan, serta sesama karyawan yang ada, baik komunikasi dari atasan ke bawahan, dan bawahan ke atasan.

Salah satu potensi perbaikan yang bisa dilakukan oleh PT BMB Ekspor yaitu dengan cara memperkuat komunikasi ke semua pihak yang terkait. Villy (2020) sebagai *Manager HRD* perusahaan ini menyebutkan bahwa yang kurang pada perusahaan ini adalah ada pada komunikasi, sehingga penting untuk menjaga komunikasi tersebut. Serta karyawan di PT BMB Ekspor harus sering-sering diingatkan terhadap peraturan maupun informasi-informasi yang dibutuhkan untuk membuat perusahaan jauh lebih baik.

#### 4. Meningkatkan Kualitas

Selama 20 tahun perusahaan ini berdiri, sampai saat ini tidak luput dari keluhan dari pelanggan. Hal ini terjadi dikarenakan kualitas dari produk yang mereka hasilkan masih belum bisa maksimal. Seperti pendapat Diah (2020) selaku *Manager Pembelian* sampai sekarang ini perusahaan masih sering mendapat keluhan dari pelanggan dikarenakan kualitas yang dikirim tidak sesuai dengan keinginan pembeli. Oleh sebab itu salah satu cara untuk potensi perbaikan atas kendala yang terjadi ini adalah dengan cara meningkatkan kualitas. Seperti melakukan pengecekan produk berkala dan lebih kuat lagi tim QC. Menurut Zaenal (2020) salah satu cara untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi salah satunya dengan cara meningkatkan kualitas dan memperkuat tim QC agar bisa bekerja lebih baik sehingga tidak ada lagi keluhan yang mereka hadapi. Selain itu menurut Rahadhanik (2020) sebagai *Manager Pemasaran* berpendapat bahwa solusi

yang bisa menyelesaikan permasalahan ini adalah dengan cara meningkatkan kualitas produk.

#### 5. Pengembangan Aplikasi

Aplikasi yang baik sebaiknya bisa membantu mempermudah proses produksi sebuah perusahaan, sejauh ini masih sering terjadi kesalahan-kesalahan teknis, maupun terkendala ketika pesanan yang masuk memiliki desain yang berbeda-beda, tentunya akan memakan waktu yang lama, untuk itu akan lebih baik apabila PT BMB Eksport memiliki aplikasi yang mumpuni untuk potensi perbaikan kendala ini. Sharon (2020) sebagai Direktur salah satu cara untuk memaksimalkan produksi adalah dengan dibantu aplikasi, namun sampai sekarang aplikasi tersebut belum sepenuhnya rampung. Sejalan ini perusahaan berusaha menyelesaikan pembuatan aplikasi ini. Kedepannya aplikasi yang sedang mereka rancang ini akan bisa membantu mempermudah pengimputan data, mempermudah pengecekan kualitas tiap produk, serta agar pihak manajemen bisa lebih mudah mendapat informasi terkait proses produksi. Seperti yang di sampaikan Diah (2020) Manager Pembelian sejauh ini aplikasi ini sangat membantu dia dalam segi penginputan data, sehingga untuk selanjutnya bisa membantu bagian planning untuk memantau produk yang mereka hasilkan.

#### 6. Perubahan Desain

Salah satu kendala terbesar yang dihadapi oleh PT BMB Eksport adalah perusahaan ini sulit menemukan material dengan kualitas bagus. Apalagi kayu jati bekas yang digunakan selama ini, salah satu potensi perbaikan

yang bisa digunakan oleh PT BMB Ekspor adalah dengan cara merubah desain yang bisa menyesuaikan material yang ada. Diah (2020) selaku Manajer Pembelian berpendapat solusi untuk masalah yang mereka hadapi adalah dengan membuat produksi dengan desain yang lebih simpel. Sehingga rentan waktu pembuatan produk bisa dipercepat.

#### 7. Perubahan Material

Perubahan material ini juga merupakan salah satu potensi perbaikan yang bisa dilakukan oleh PT BMB Ekspor dikarenakan melihat kondisi ketersediaan material yang semakin lama semakin sulit, selain itu makin kesini minat petani kayu semakin menurun membuat perusahaan harus bisa memutuskan strategi untuk bisa memecahkan masalah tersebut. Menurut Rahadhanik (2020) sebagai Manajer Pemasaran permasalahan ini menjadi ancaman terbesar perusahaan, karena apabila masih ingin bertahan dengan kayu yang sama, maka pengiriman kepada pembeli akan lebih lama, oleh sebab itu sekarang ini PT BMB Ekspor sudah memulai mencari alternatif kayu yang bisa di gunakan untuk produk mereka, dan kedepannya pun tim *Research and Development* dari perusahaan ini harus selalu melakukan pengembangan atas material yang bisa di gunakan.

#### 8. *Planning & Control* Proses kerja

Perencanaan (*planning*) merupakan proses dasar bagi perusahaan untuk memilih sasaran dan menetapkan bagaimana cara mencapainya. Oleh karena itu, perusahaan harus menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai sebelum melakukan proses-proses perencanaan. Perencanaan merupakan

tahapan paling penting dari suatu fungsi manajemen, terutama dalam menghadapi lingkungan eksternal yang berubah dinamis. Era globalisasi ini, perencanaan harus lebih mengandalkan prosedur yang rasional dan sistematis dan bukan hanya pada intuisi dan firasat (dugaan).

Seperti yang disampaikan oleh Diah (2020) selaku Manager Pembelian bahwa kinerja bagian *Planning & Control* perusahaan masih belum maksimal, sehingga sering kali rencana produksi tidak sesuai dengan rentan waktu yang diberikan oleh pelanggan. Untuk memecahkan masalah ini, bagian perencanaan harus membuat perencanaan yang matang untuk setiap produk. Selain itu melakukan perencanaan dan kontrol kerja bisa membantu perusahaan untuk menilai keberhasilan dari produksi yang dihasilkan.

#### 9. Membuat produk yang Unik

Salah satu kendala PT BMB Ekspor adalah produk yang dihasilkan mudah sekali ditiru oleh pesaing, apabila semua pesaing dapat memproduksi barang yang sama atau bahkan bisa menghasilkan produk serupa dengan harga yang murah, tentu saja ini menjadi masalah besar. Kedepan persaingan akan lebih tinggi dan potensi kehilangan pembeli makin besar. Oleh sebab itu salah satu potensi perbaikan yang bisa dilakukan perusahaan adalah membuat produk yang unik. Seperti harapan Zaenal (2020) sebagai General Manager PT BMB Ekspor menyebutkan bahwa kekuatan dari PT BMB Ekspor adalah keunikan produk yang mereka miliki, sehingga penting bagi perusahaan ini untuk selalu melakukan pengembangan terhadap produk dan membuat terobosan-terobosan baru.

#### 4.9 Kesimpulan Bab

Dari bab pembahasan dalam penelitian ini maka peneliti dapat menyimpulkan tujuan dari PT BMB Ekspor adalah *High Economic Sustainability* dan *High Recognition* dan masih ada 1 tujuan dan goal yang masih belum bisa dicapai, yaitu *High Sustainability* sedangkan untuk strategi bisnis yang digunakan oleh PT BMB Ekspor berfokus pada : *Cost Leadership Low Cost Serta Cost Leadership Best Value* Serta Strategi *Market Development*. Beberapa strategi lain seperti *Product Development* atau juga *Market Penetration* masih membantu pencapaian tujuan, walau tidak sebesar 3 strategi sebelumnya. Dan untuk itu beberapa rencana strategi mereka lakukan untuk mewujudkan strategi dan tujuan yang mereka inginkan.

PT BMB Ekspor memahami untuk menjalankan bisnis ini tidak mudah, sehingga sejauh ini PT BMB Ekspor telah membuat beberapa tahap perencanaan strategi untuk bisa memecahkan masalah yang dihadapi. Namun dikarenakan perusahaan ini merupakan perusahaan dengan umur yang cukup tua, sehingga perusahaan memiliki cukup sumber daya manusia yang bisa membantu pencapaian tujuan, serta dengan perkembangan teknologi yang ada saat ini sudah memberikan kemudahan kepada perusahaan untuk lebih berkembang. Selain itu umur perusahaan yang cukup lama ini telah menciptakan sebuah gambaran yang baik di mata para pembeli. Walaupun perusahaan ini belum sepenuhnya bisa mencapai tujuan yang mereka inginkan, tapi sampai saat ini mereka masih melakukan pengembangan baik dari produk, pemasaran serta manajemen.

Ada beberapa kendala yang ditemui pada perusahaan ini, salah satu kendala terbesar adalah dari ketersediaan material serta keterlambatan pengiriman. Hal ini diakibatkan banyak faktor, baik internal dan eksternal. Ada beberapa potensi perbaikan yang digunakan perusahaan untuk memperbaiki perumusan dari strategi yang sedang PT BMB Eksport kembangkan, perbaikan tersebut antara lain mengembangkan serta memperbaiki standar operasional perusahaan, melakukan evaluasi rutin, memperkuat komunikasi antar tim, pengembangan aplikasi, serta melakukan pembenahan pada bagian perencanaan serta kontrol kerja.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

Bagian bab ini berisi uraian kesimpulan yang merupakan inti dari penelitian ini dan temuan – temuan yang penting dalam implikasi – implikasi dari temuan tersebut dan keterbatasan penelitian serta saran untuk perusahaan yang diteliti dan untuk penelitian selanjutnya.

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan proses penelitian dari seluruh bab dari penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan :

1. PT BMB Eksport merupakan salah satu perusahaan mebel *pioneer* di Indonesia, Sudah berjalan selama kurang lebih 20 Tahun dan masih bertahan sampai saat ini walaupun sudah ada lebih kurang 800 pesaing di Indonesia menurut Menteri Perindustrian pada situs mereka. hal ini membuktikan sejauh ini PT BMB Eksport mampu bertahan dalam persaingan.
2. Tujuan dari penelitian ini adalah melihat strategi yang dilakukan perusahaan serta memberi saran evaluasi perencanaan strategi PT BMB Eksport dalam persaingan. Dengan melihat strategi bisnis dan perencanaan strategi yang digunakan serta melakukan penilaian efektifitas dan perbaikan.
3. Tujuan perusahaan yang paling menonjol adalah *High Economic Sustainability*, karena tujuan serta strategi dan Perencanaan strategik yang dilakukan mendukung pada tujuan ini tercapai. Salah satu bukti tujuan ini tercapai adalah sampai saat ini perusahaan dengan pemilik modal asing ini dapat bertahan sampai saat ini.

4. Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus dengan teknik pengumpulan data studi lapangan dan studi pustaka. Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah SWOT, Strategi menurut Michel Porter, Evaluasi strategi Rumelt's Criteria. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah penulis sendiri dan semua proses penelitian tersebut akan dibantu dengan menggunakan perangkat lunak NVivo 11 sehingga penulis lebih mudah dalam mengelompokkan data dan mengidentifikasi serta menarik kesimpulan.
5. Dengan penilaian lingkungan internal dan eksternal menggunakan SWOT dan penggolongan jenis strategi bisnis dalam buku konsep manajemen strategi Michel Porter (2007) maka didapat strategi bisnis dan perencanaan strategi di PT Sisfomedika selama ini adalah :
  - a. Strategi bisnis Cost leadership menjadi salah satu pilihan yang digunakan oleh perusahaan ini untuk menunjang tujuan yang ingin mereka capai. Hasil wawancara dengan narasumber, hasil wawancara tersebut mengarahkan kepada hasil yang menyebutkan strategi *cost leadership* yang mereka lakukan sejauh ini sudah efektif, walaupun masih harus diperkuat kembali komunikasi dan tetap melakukan evaluasi setiap harinya.
  - b. Strategi bisnis Differensiasi menjadi salah satu andalan perusahaan ini, dikarenakan PT BMB Eksport mampu menghasilkan produk yang memiliki keunikan sendiri yang menarik perhatian pembeli untuk desain-desain tersebut. Ditambah material bekas yang mereka gunakan sudah menjadi pembeda mereka dengan perusahaan lain.

- c. Strategi bisnis *Market Development* digunakan PT BMB untuk bisa mewujudkan tujuan yang mereka harapkan, dengan cara meningkatkan kerja marketing, baik secara online (Web, Email) dan offline (mendatangi pembeli langsung, membuat katalog serta mengikuti pameran). Hal ini sejauh ini sudah berefek besar, walaupun masih harus ada pembenahan dalam *management marketing* yang masih kekurangan personil, serta web yang harus di kembangkan lagi.
  - d. Strategi bisnis mempertahankan klien dan mencapai keunggulan dalam bersaing. Dengan perencanaan strategi *Market Development* dan *Market Penetration* dijadikan salah satu strategi yang mereka gunakan untuk bisa bertahan, dengan Perencanaan strategik desain yang bisa menyesuaikan keinginan pembeli, dan memberikan kualitas yang terbaik sehingga pembeli tetap menggunakan produk perusahaan.
  - e. Strategi bisnis mengatasi terjadinya *delay project* dengan melakukan perencanaan strategi pengembangan aplikasi yang dimiliki, karena harapannya bisa membantu pengontrolan produk, membuat *development* produk serta melakukan evaluasi dan komunikasi untuk pemecahan masalah yang terjadi.
  - e. PT BMB Eksport memiliki tujuan yang sampai saat ini belum ada *action*, sehingga ini menjadi kekurangan perusahaan, yaitu *Human Sustainability*. Seharusnya perusahaan sudah mulai membuat pembinaan kepada pihak-pihak yang mendukung produktivitas perusahaan.
6. Dengan menggunakan evaluasi strategi Rumelt's Criteria maka pelaksanaan

perencanaan strategi PT BMB Ekspor dalam penelitian ini dinilai kurang efektif hal ini terbukti dengan adanya beberapa permasalahan atau kekurangan dalam pelaksanaan manajemen di PT BMB Ekspor. Adapun kendala tersebut adalah :

- a. Standar Operasional Perusahaan sampai saat ini belum selesai dibuat, sehingga masih banyak karyawan yang *double job*, semua orang bisa memberikan keputusan, sehingga bisa mengganggu jalannya produksi.
- b. Koordinasi dengan bagian keuangan dianggap belum maksimal, sehingga banyak biaya yang di keluarkan tidak dapat di kontrol dengan baik. Hal ini di akibatkan tidak adanya SOP yang menuntut mereka untuk bekerja secara prosedural.
- c. Tidak ada pelatihan untuk karyawan, sehingga karyawan hanya fokus pada cara kerja lama

## **5.2. Keterbatasan Dalam Penelitian**

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan. Dalam penelitian ini penulis terbatas pada laporan kondisi keuangan perusahaan. Penulis tidak membahas pada data di laporan keuangan perusahaan tetapi hanya sebatas data laporan penjualan saja. Hal ini terjadi karena adanya kondisi yang tidak memungkinkan untuk menampilkan data laporan keuangan perusahaan. Serta dokumen yang dimiliki perusahaan tidak tertata dengan baik, sehingga penulis sulit menemukan dokument pendukung.

## **5.3. Saran**

### **5.3.1. Perusahaan**

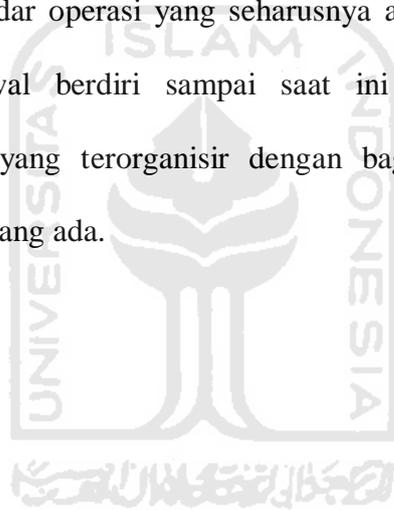
Dari penilaian efektifitas dengan melihat permasalahan dan kendala maka penulis menyarankan penyelesaian untuk meningkatkan pelaksanaan perencanaan strategi di PT BMB Eksport untuk bersaing pada pasar teknologi informasi yaitu dengan :

1. Memaksimalkan komunikasi pada rapat mingguan, sehingga perusahaan dapat menilai pekerjaan, dan evaluasi projek, selain itu rapat mingguan ini akan membantu perusahaan untuk memitigasi kerugian akibat adanya masalah yang akan terjadi akibat kesalahan yang dilakukan di salah satu departemen
2. Mempercepat pembuatan SOP (Standar Operasional Prosedur) agar setiap karyawan akan mengetahui pekerjaan yang dilakukan serta batasan-batasan pekerjaan serta tidak membuat para pekerja kebingungan karna terlalu banyak instruksi.
3. Mencari alternatif kayu, dikarenakan permasalahan yang terjadi di perusahaan berasal dari kesulitan untuk memperoleh material, sedangkan sekarang ini sudah jarang sekali rumah-rumah kayu, maka akan lebih baik melakukan pengembangan produk dengan cara mencari alternatif kayu untuk digunakan.
4. Pada era 4.0 sudah waktunya PT BMB Eksport untuk bisa mulai bersosialisasi dengan teknologi agar tidak tertinggal dan kalah dalam persaingan. Sudah saatnya juga PT BMB Eksport menggunakan mesin untuk mempercepat proses produksi agar tidak lagi terjadi keterlambatan. Serta agar aplikasi yang ada agar bisa dimaksimalkan.

### 5.3.2. Penelitian Selanjutnya

Untuk penelitian selanjutnya di PT BMB Eksport diharap penulis selanjutnya dapat melakukan penelitian mengenai :

- a. Penelitian mengenai laporan keuangan perusahaan dimana dalam penelitian ini didapat adanya kekurangan di dalam manajemen keuangan perusahaan
- b. Meneliti tentang efektifitas perencanaan dikarenakan salah satu aspek untuk kemajuan perusahaan adalah perencanaan yang matang.
- c. Meneliti tentang standar operasi yang seharusnya ada di PT BMB Eksport, dikarenakan dari awal berdiri sampai saat ini perusahaan ini belum mempunyai standar yang terorganisir dengan bagian lain sehingga bisa menunjang kegiatan yang ada.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abrahams, I. and Millar, R. (2008). "Does Practical Work Really Work? A Study of The Effectiveness of Practical Work as a Teaching and Learning Method in School Science". *International Journal of Science Education*. 30, (14), 1945–1969.
- Akhtar, M., & Sushil, S. (2018). Strategic performance management system in uncertain business environment: An empirical study of the Indian oil industry. *Business Process Management Journal*, 24(4), 923–942. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0102>
- Albana, 2010. Attribution Theory (Harold Kelley, 1972-1973) From: <http://albana19.blogspot.com/2010/01/attribution-theory-haroldkelley1972.html>. (Diakses 19 September 2015)
- Albers, A., Krämer, L., & Arslan, M. (2017). Mid-Range Management Theory: Competence Perspectives on Modularity and Dynamic Capabilities. *Research in Competence-Based Management*, 8, 109–130. <https://doi.org/10.1108/S1744-211720170000008005>
- Allison, K., 2005. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Altman, E. J., & Tushman, M. L. (2017). Platforms, open/user innovation, and ecosystems: A strategic leadership perspective. *Advances in Strategic*

Management, 37, 177–207. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220170000037007>

Amitai, Etzioni. 1985, Organisasi-Organisasi Modern, UI Press, Jakarta.

Amrin, Abdullah. Bisnis, Ekonomi, Asuransi dan Keuangan Syariah. Jakarta: Rajawali Pers, 2016.

Andrew, Kenneth, 1971. The Concept of Corporate Strategy, Gramedia Pustaka Utama : Jakarta

Andrew, Kenneth, 1971. The Concept of Corporate Strategy, Gramedia Pustaka Utama : Jakarta

Andrews Arsyana, G., 2012. Perumusan dan Pelaksanaan Strategi Manajemen. Available at:<http://putriclarashinta.blogspot.co.id/2012/12/perumusan-dan-pelaksanaan-strategi.html>.

Andrews, K.R., 2012. The Concept of Corporate Strategy Richard D., Homewood, IL.

Anselm Straus dan Juliet Corbin, 2017, Dasar-dasar Penelitian Kualitatif,

Anthony, R., and Vijay Govindarajan. (2011). Management Control System, 10th Edition. USA : Mc Graw Hill.

Ardi Pratama Yeremia dan Widjaja Gunawan, 2008, Risiko Hukum dan Bisnis Perusahaan Tanpa CSR, Jakarta: Forum Sahabat.

Arfan, Ikhsan dan Ishak Muhammad. 2005. Akuntansi Keprilakuan. Salemba Empat. Jakarta

Arikunto, S. (2013). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.

- Asmarini, D. E. (2006). Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing (studi empirik pada Industri Kecil Menengah tenun ikat di Troso, Jepara). Undip Semarang, 112.
- Bach, P.B. (1992). Public art in Philadelphia. Philadelphia: Temple University
- Bandur, Agustinus. 2016. PENELITIAN KUANTITATIF Desain dan Analisis Data dengan SPSS. Yogyakarta : Deepublish.
- Bazeley, P., Jackson, K. (2013). Qualitative Data Analysis Nvivo. London: Sage Publications Ltd.
- Colakoglu, S. S., Erhardt, N., Pougnet-Rozan, S., & Martin-Rios, C. (2019). Reviewing creativity and innovation research through the strategic hrn lens. In Research in Personnel and Human Resources Management (Vol. 37). <https://doi.org/10.1108/S0742-730120190000037007>
- Craig & Grant. 1996. Manajemen Strategi. Jakarta: Alex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Creswell, John W. 2017. Research design pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed. YOGYAKARTA : PUSTAKA PELAJAR
- Darmadi, Hamid. 2013. Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial. Bandung: Alfabeta
- David, F.R., 2011. Manajemen Strategis, Jakarta: Salemba Empat.
- David, F.R., 2017. Strategic Management concepts and cases 16th ed., London: Pearson Education. Available at: [www.pearsonglobaleditions.com](http://www.pearsonglobaleditions.com).

- Erida dan Rangkuti, A., 2017, The Effect Of Brand Image, Pengetahuan Produk And Product Quality On Minat Pembelian Of Notebook With Discount Price As Moderating Variabel, Journal of Business Studies and Management Review (JBSMR) Vol.1 No.1
- Evelyna, Feby, 2018. Diversifikasi Dan Alih Generasi Bisnis Pada Perusahaan Keluarga,
- Gepts dan Hancock, 2006. The future of plant breeding. *Crop Sci.* 46:1630-1634
- Hansen dan Mowen 2005
- Hanson, D. & Peter, J.D., 2008. Strategic Management, south melbourne australia: Thomson.
- Harvard Business Review, pp.79–91.
- Hilal, A. H., dan Alabri, S. S., (2013). Using NVivo for Data Analysis in Qualitative Research. *International Interdisciplinary Journal of Education*, Vol 2, Issue 2, Hlm. 181—186.
- Ibrahim, M., Sulaiman, M., Al Kahtani, A., & Abu-Jarad, I. (2012). The relationship between strategy implementation and performance of manufacturing firms in Indonesia: The role of formality structure as a moderator. *World Applied Sciences Journal*, 20(7), 955–964. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.20.07.2799>
- James, P. A.; Suzanne, O.; Carter, B. L., 2014. 2014 Evidence-Based Guideline for the Management of High Blood Pressure in Adults Report From the Panel Members Appointed to the Eighth Joint National Committee (JNC 8). *Clinical Review & Education*.

- Jogiyanto, H., 2005. Analisis & Desain Sistem Informasi : Pendekatan Terstruktur Teori dan Praktek Aplikasi Bisnis, Yogyakarta.
- Kerzner, H., 2001. Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity, Canada.
- Khatulistiwa, P.T., 2016. Rencana Strategis Sistem Informasi PT Sharing Vision Tahun 2016-2018 Dalam Upaya Peningkatam Daya Saing. Magister Manajemen Bisnis.
- Koleoso, H. A., Omirin, M. M., & Adejumo, F. (2018). Comparison of strategic content of facilities managers functions with other building support practitioners in Lagos, Nigeria. *Property Management*, 36(2), 137–155. <https://doi.org/10.1108/PM-04-2016-0014>
- L'Écuyer, F., & Raymond, L. (2017). Aligning the e-HRM and Strategic HRM Capabilities of Manufacturing SMEs: A “Gestalts” Perspective. In *Electronic HRM in the Smart Era*. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-315-920161006>
- Lahay, S. N. (2019). Evaluasi Praktik Penyelarasan Strategi Bisnis dan Strategi Teknologi Informasi di Perguruan Tinggi Studi Kasus : Universitas Negeri Gorontalo Lembar Pengesahan Pembimbing. 410–419.
- Lange, D., & Bundy, J. (2018). The association between ethics and stakeholder theory. *Advances in Strategic Management*, 38, 365–387. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220180000038019>

- Lee, A. S., & Luo, X. (2014). Nankai Business Review International Article information : About Emerald [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com). Nankai Business Review International, 2001–2012.
- Lin, Y. H., Chen, C. J., & Lin, B. W. (2017). The influence of strategic control and operational control on new venture performance. *Management Decision*, 55(5), 1042–1064. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2015-0324>
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press
- Moleong, Lexy. (2005) *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Soedakarya
- Moore, Kenneth D. (2012). *Effective Instructional Strategies from Theory to Practice*. 3rd. ed. United State of America: SAGE Publication.
- Mudrajad, Kuncoro. 2013. “Mudah Memahami dan menganalisis Indikator ekonomi”. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Nastain, M., 2017. *Branding Dan Eksistensi Produk (Kajian Teoritik Konsep Branding Dan Tantangan Eksistensi Produk)*, Yogyakarta. Mercuri buana  
ISSN: 23389176
- Nayenggita, Gina B & Raharjo, Santoso T, 2019. *Praktik Corporate Social Responsibility (Csr) Di Indonesia*.  
<https://doi.org/10.24198/focus.v2i1.23119>

- Ningsih, C.S., 2013. Analisis Strategi Bersaing Perusahaan Jasa Konsultasi Enterprise Resources Planning (ERP) Studi Pada PT Soltius Indonesia
- Nurhidayatulloh. (2018). Strategi Pemasaran Bisnis Ritel Modern Dalam Perspektif Ekonomi Syariah.
- Ogbechie, C. (2018). Strategic management Practices in Africa. *Advanced Series in Management*, 20, 167–184. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120180000020009>
- Parakhina, V., Godina, O., Boris, O., & Ushvitsky, L. (2017). Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. *International Journal of Educational Management*, 31(1), 62–75. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2016-0053>
- Part, R. C. (2010). 기사 (Article) 와 안내문 (Information) [. Unit 07, 1–5..
- Pasaribu, Rowland B.F. 2008. Pengaruh Variabel Fundamental terhadap harga saham perusahaan go Public di BEI.
- Pearce, E. C. 1989. *Anatomi dan Fisiologi untuk Paramedis*. Diterjemahkan oleh Sri Yunani. PT. Gramedia : Jakarta.
- Pistoni, A., & Songini, L. (2017). Strategic managerial control for the servitization strategy. *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 32, 111–224. <https://doi.org/10.1108/S1479-351220170000032003>
- Porter, M.E., 2007. *Competitive Advantage Revisited Michael Porter on Strategy and Competitiveness* , p.Januari.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G., 1990. *The Core Competence oh the Corporation*.
- Prosiding Call for Paper Manajemen, pp.83–95.

- Puspitasari, D.F. & Indriyani, R., 2014. Analisis Strategi Bersaing Pada PT Asia Inovasi Dimensi Cipta. *Agora*, 2(1).
- Qsinternasional.com. (2018). Nvivo 11 for windows help- about project map. Retrieved from [helpnv11.qsinternasional.com](http://helpnv11.qsinternasional.com)
- Rangkuti, F., 2009. Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F., 2017. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Raymond A Noe, dkk, 2013, "Manajemen Sumber Daya Manusia" Edisi 6, Buku 1 & 2, Jakarta : Salemba Empat
- Rifa'I, H. M. D., & Fadhli, M. (2013). Manajemen Organisasi. Bandung. Cita Pustaka Media Perintis.
- Robbins, P. Stephen. (2006). Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta.
- Rumelt, R., 1980. The Evaluation of Business Strategy (Business Policy and Strategic Management), New York: McGraw-Hill.
- Saidi. (2004). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Struktur Modal Pada Perusahaan Manufaktur Go-Publik Di BEI Tahun 1997-2002. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, Vol. 11 No.1 PP: 44-58
- Salusu, J., 2016. Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Non Profit, Jakarta: Grasindo.
- Sari, 2017 judul Analisis Strategi Diferensiasi dalam Pengembangan Usaha,

- Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Malik, M. I., Thurasamy, R., & Ali, J. (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 55–93. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2016-0035>
- Silvi, V., 2016. Strategi Tingkat Bisnis. *wordpress.com*. Available at: <https://vianisilv.wordpress.com/2016/03/08/manajemen-strategi-strategi-tingkat-bisnis/>.
- Simerson, Keith., 2011. *Strategic Planning (A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution)*, United States of America: An Imprint Of ABC-Clio, LCC.
- SME Indonesia, 2015. Manfaat, Tujuan dan Fungsi SOP. Available at: <http://www.smeindonesia.org/manfaat-tujuan-dan-fungsi-sop/465/>.
- Subramaniam, N. (2018). On the interplay between strategic performance and managerial accounting. *Advances in Management Accounting*, 30, 175–195. <https://doi.org/10.1108/S1474-787120180000030007>
- Suci, R.P., 2009. Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis (Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur). *Manajemen Dan Kewirausahaan*, 11(1), pp.46–58.
- Sukardi. 2013. *Metodologi Penelitian Pendidikan : Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Tegar, 2019, Faktor-faktor yang Mempengaruhi Strategic Business-IT,

- Tsai, M.-H., Lin, Y.-D. & Su, Y.-H., 2011. A Grounded Theory Study on the Business Model Structure of Google. *International Journal of Electronic Business Management*, 9(3), pp.231–242.
- Vassolo, R., & Sevil, Á. (2019). Strategic management in emerging markets. In *General Management in Latin and Ibero-American Organizations: A Humanistic Perspective*. <https://doi.org/10.4324/9780429279829-6>
- Vitolla, F., Rubino, M., & Garzoni, A. (2017). The integration of CSR into strategic management: a dynamic approach based on social management philosophy. *Corporate Governance (Bingley)*, 17(1), 89–116. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2016-0064>
- Ward, P., 2014. Lingkungan Internal dan Analisis Lingkungan Internal (Manajemen Strategik). Available at: <http://purnamaward.blogspot.co.id/2014/03/lingkungan-internal-dan-analisis.html>.
- Wendry, 2018. Evaluasi Perencanaan Strategi Perusahaan Konsultan Teknologi Informasi Kesehatan Dalam Menghadapi Persaingan Di Pasar International,
- Widodo, A., 2010. Manajemen Strategik Analisis Lingkungan, Jakarta. Available at: <http://animo-antolog.blogspot.co.id/2011/02/manajemen-strategik-analisis-lingkungan.html>.
- Widyani, D., 2012. Perencanaan Strategi. Available at: <http://dwiwidyani.blogspot.co.id/2012/07/perencanaan-strategi.html>.

Yadav, N., Sushil, & Bititci, U. S. (2018). Development of performance management system incorporating dual perspectives of enterprise and customers'. *Measuring Business Excellence*, 22(3), 201–219. <https://doi.org/10.1108/MBE-10-2017-0069>

Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Zakaria, R., & Genç, Ö. F. (2017). Alliances to acquisitions: A road map to advance the field of strategic management. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 16, 1–20. <https://doi.org/10.1108/S1479-361X20170000016001>

Zakiyudin AMIK BSI Karawang, A. (2018). Membangun Kinerja Perusahaan Melalui Perencanaan Strategis Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing. XVI(1).

Zerfass, A., & Volk, S. C. (2018). How communication departments contribute to corporate success: The communications contributions framework. *Journal of Communication Management*, 22(4), 397–415. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2017-0146>

## **TRANSKRIP WAWANCARA**

Nama: Sharon Vincent

Umur: 43 tahun

Jabatan : Direktur

***Lidya***

*Bagaimana penjelasan tentang visi dan misi perusahaan ini ?*

***Sharon***

Untuk Visi dan Misi menjadi perusahaan furniture terkenal, serta memiliki memiliki buyer yang loyal yang bisa melakukan order rutin

***Lidya***

*Bagaimana penjelasan tentang tujuan perusahaan ini ?*

***Sharon***

Tujuan Perusahaan sudah pasti kontainer, yaitu memiliki Cukup order dan bisa memproduksi setiap order yang didapat

***Lidya***

*Apa saja yang menjadi kekuatan bagi perusahaan ini ?*

***Sharon***

- a. Kita memiliki kualitas produk yang baik, dan selalu meningkat tiap tahunnya
- b. Desain yang di hasilkan juga unik serta diminati oleh pembeli
- c. Marketing dapat berkomunikasi dengan baik dengan para pembeli, kunci marketing adalah bagaimana kita berkomunikasi agar mereka bisa bekerja sama dan membeli produk kembali.

***Lidya***

*Apa saja yang menjadi kelemahan bagi perusahaan ini ?*

**Sharon**

- a. Material kini makin sulit ditemukan, karena BMB menghasilkan produk dengan barang bekas, sehingga material sulit ditemukan
- b. Disain furniture pada dasarnya mudah ditiru.
- c. Manpower belum bekerja maximal

**Lidya**

*Apa saja yang menjadi peluang bagi perusahaan ini ?*

**Sharon**

Peluang perusahaan ini adalah berani berbeda, dilihat dari desain yang dihasilkan berbeda dengan perusahaan lain, serta sekarang ini sudah banyak perusahaan yang gulung tikar sehingga ini menjadi peluang BMB untuk mengambil pembeli mereka untuk bekerja sama dengan BMB.

**Lidya**

*Apa saja yang menjadi ancaman bagi perusahaan ini ?*

**Sharon**

Pesaing menghasilkan produk yang sama yang bisa saja menghasilkan barang yang lebih murah

**Lidya**

*Apa saja yang menjadi aktivitas utama dan aktivitas pendukung perusahaan ini?*

**Sharon**

Memproduksi barang / furniture berbahan dasar kayu baik teak dan exotic

**Lidya**

*Strategi apa yang perusahaan miliki dalam bersaing sampai saat ini?*

**Sharon**

- a. Berusaha bekerja lebih produktif

Berusahaan memaksimalkan biaya dengan memangkas biaya yang tidak dibutuhkan

- b. Meningkatkan kinerja marketing, sehingga pembeli tertarik membeli produk

**Lidya**

*Upaya apa yang dilakukan perusahaan saat ini untuk mewujudkan tujuannya? apakah lebih ke memperoleh kendali atas pesaing atau memperbaiki produk yang ada saat ini atau membuat produk baru untuk meningkatkan pasar atau melakukan restrukturisasi ?*

**Sharon**

Mengendalikan pesaing dengan cara Membuat desain-desain baru serta melakukan improve terhadap produk serta meningkatkan strategi market

**Lidya**

*Upaya apa yang perusahaan lakukan saat ini untuk mencaapai keunggulan bersaing dan mencapai target pasar ?*

**Sharon**

Sosial Media, dengan melakukan market menggunakan sosial media, website dan aplikasi sosial lainnya.

**Lidya**

*Bagaimana Cara anda untuk memantau perusahaan ketika anda tidak berada di tempat?*

**Sharon**

*Saya memiliki Personal asisten yang membantu apabila saya ada diluar, selain itu saya punya tim yang kuat*

**Lidya**

*Bagaimana para pihak management melakukan pengambilan keputusan dikala pimpinan sedang tidak berada di tempat?*

**Sharon**

Sekarang teknologi sudah canggih, mereka bisa melakukan meeting menggunakan Skype atau menelpon saya kapan saja, serta saya juga memiliki personal asisten yang membantu saya.

**Lidya**

*Apakah PT. BORNEO MELINTANG BUANA Eksport memiliki aplikasi/ Website dalam mengelola bisnis?*

**Sharon**

Sebenarnya aplikasi tersebut sudah ada sejak dulu, namun belum memenuhi target yang di inginkan, sehingga sampai sekarang aplikasi tersebut masih sedang dikembangkan

**Lidya**

*Untuk apakah Aplikasi/Program/website dibuat? Dan apakah sudah membantu perusahaan secara maksimal?*

**Sharon**

Untuk aplikasi sudah ada, sejauh ini membantu untuk administrasi, namun belum terkoneksi keseluruhan departemen. Sehingga ini belum benar2 maksimal.

**Lidya**

*apakah ada koordinasi antara manajer produksi dengan Bagian lain terhadap pengambilan keputusan, di khususkan terkait masalah pembiayaan?*

**Sharon**

Sekarang belum maksimal, namun seharusnya memang selalu berkoordinasi dengan keuangan, karna ini berkaitan dengan cost produksi.

**Lidya**

*Menurut anda apakah pelaksanaan Job Desk sudah sesuai dengan SOP yang ada ? Jika belum apa permasalahan yang ada dan menurut anda bagaimana upaya dalam menghadapi permasalahan tersebut ?*

**Sharon**

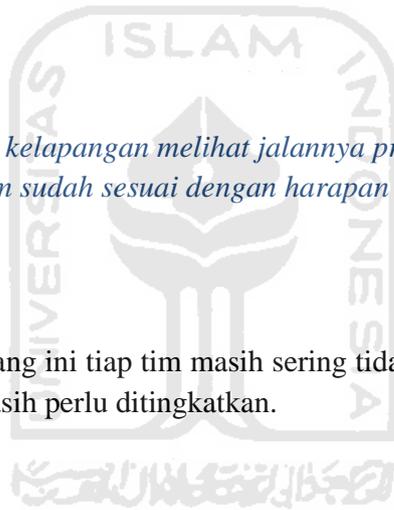
Belum, karna dilain sisi saya merasa terkadang lebih baik tidak memiliki job desk, harapan saya mereka bisa bekerja multi tasking serta dapat bekerja sama dengan tim yang lainnya.

**Lidya**

*Menurut anda selama anda kelapangan melihat jalannya produksi (Sukses/Tidak) dan apakah hasil kinerja tim sudah sesuai dengan harapan ? jika tidak apa alasannya ?*

**Sharon**

Masih belum, karena sekarang ini tiap tim masih sering tidak berkomunikasi dengan baik, sehingga saya rasa masih perlu ditingkatkan.



## TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Sudarmaji

Umur : 34 tahun

Jabatan : Kepala Produksi

**Lidya**

*Apakah kesulitan yang anda hadapi selama proses produksi pada perusahaan ini?*

**Sudarmaji**

*persiapan yang belum matang, ketersediaan material*

**Lidya**

*Masalah dengan karyawan lain & pimpinan*

**Sudarmaji**

*dengan karyawan maupun pimpinan tidak ada, hanya saja disini struktur jabatan tidak jelas, semua orang bisa memerintah*

**Lidya**

*Apakah setiap produk memiliki sop yang jelas ? Jika sudah, apakah sudah dijalankan sesuai dengan sop yang ada ?*

**Sudarmaji**

*Belum ada SOP, selama ini bekerja sesuai dengan permintaan dari buyer, pengalaman, dan desain*

**Lidya**

*Menurut anda selama anda kelapangan melihat jalannya produksi (sukses/tidak) dan apakah hasil kinerja tim sudah sesuai dengan harapan ? Jika tidak apa alasannya*

**Sudarmaji**

sudah maximal, karna bisa mengubah barang tidak bagus jadi bagus.

**Lidya**

*Bagaimana tanggapan tentang pemanfaatan aplikasi/website/program dalam organisasi dalam membantu unit kerja ?*

**Sudarmaji**

sudah ada,

**Lidya**

*Apakah sistem yang terdapat pada perusahaan ini sudah mencukupi ?*

**Sudarmaji**

sudah cukup, tinggal koordinasi dengan pihak terkait

**Lidya**

*Berapakah persentase mesin dan manusia untuk menghasilkan produk dalam perusahaan ini?*

**Sudarmaji**

sebagian besar masih manual

**Lidya**

*Mengapa masih ada masalah dari beberapa klien yang complain?*

**Sudarmaji**

desain yang kurang detail, desain tidak sesuai dengan konstruksi.

**Lidya**

*Bagaimanakah proses evaluasi kinerja dilakukan ? Apakah dilakukan rutin?*

**Sudarmaji**

rutin, evaluasi dilakukan apabila terjadi kesalahan

**Lidya**

*Menurut pendapat anda apa yang harus di perbaiki pada sistem ataupun proses produksi pada perusahaan ini ?*

**Sudarmaji**

*evaluasi sistem / sop*

*Kejelasan tanggung jawab*

*control barang &*

*Evaluasi proses kerja*

*Kurang karyawan*



**Lidya**

*Bagaimana PT. borneo melintang buana bisa mempertahankan kualitas?*

**Sudarmaji**

konsisten dari segi material & Kualitas

**Lidya**

*Bagaimana pengendalian keuangan yang perusahaan lakukan dalam menyelenggarakan aktivitas produksi dan operasional perusahaan ?*

**Sudarmaji**

material sering terlambat datang, ini bisa menggambarkan bahwa kurang dari segi manage keuangan

**Lidya**

*Yang membuat karyawan bertahan lama di BMB*

**Sudarmaji**

nyaman, betah, rasa memiliki yang tinggi

**Lidya**

*Apakah yang menjadi Kekuatan dari BMB bisa bertahan dipersaingan yang ada?*

**Sudarmaji**

kualitas & kesejahteraan karyawan

**Lidya**

*Apakah yang menjadi ancaman BMB saat ini*

**Sudarmaji**

penggunaan barang yang tidak sesuai standar. (bagian internal sendiri)

**Lidya**

*Apakah yang menjadi peluang*

**Sudarmaji**

ada namun gak banyak, jika bisa mempertahankan kualitas maka itu bisa jadi peluang,

**Lidya**

*Apakah Harapan anda untuk BMB kedepan?*

*Sudarmaji*

kualitas bahan baku, support material lebih gampang di dapat, desain yang lebih simple.



## TRANSKRIP WAWANCARA

Nama: Zaenudin

Umur: 37 tahun

Jabatan : General Manager

**Lidya**

*Bagaimana penjelasan tentang visi dan misi perusahaan ini ?*

**Zaenudin**

mensejahterakan karyawan, menambah devisa negara

**Lidya**

*Bagaimana penjelasan tentang tujuan perusahaan ini ?*

**Zaenudin**

membuat produk bagus dan berkualitas

**Lidya**

*Apa saja yang menjadi kekuatan bagi perusahaan ini ?*

**Zaenudin**

- a. desain bagus dan unik
- b. menggunakan material bekas dan di finishing dengan bagus sehingga mempunyai daya tarik sendiri, hal ini jarang sekali dilakukan oleh perusahaan yang lain.

**Lidya**

*Apa saja yang menjadi kelemahan bagi perusahaan ini ?*

**Zaenudin**

- a. Alat masih manual, sedangkan diluarsana pesaing sudah menggunakan alat yang lebih canggih
- b. Material kini makin sulit ditemukan, karena BMB menghasilkan produk dengan barang bekas, sehingga material sulit ditemukan

**Lidya**

*Apa saja yang menjadi peluang bagi perusahaan ini ?*

**Zaenudin**

Peluang perusahaan ini bisa menghasilkan produk yang unik, sehingga membuat banyak pembeli yang tertarik

**Lidya**

*Apa saja yang menjadi ancaman bagi perusahaan ini ?*

**Zaenudin**

Sekarang ini teknologi yang makin canggih, sedangkan BMB masih menggunakan alat yang manual, jika kita tidak dapat teknologi tersebut maka kita akan tertinggal

**Lidya**

*Apa saja yang menjadi aktivitas utama dan aktivitas pendukung perusahaan ini?*

**Zaenudin**

Memproduksi barang / furniture berbahan dasar kayu baik teak dan exotic, dekorasi, serta hiasan yang berdasar dari tanah liat

**Lidya**

*Strategi apa yang perusahaan miliki dalam bersaing sampai saat ini?*

**Zaenudin**

- a. Meningkatkan kinerja marketing, sehingga pembeli tertarik membeli produk
- b. Melakukan inovasi terhadap desain
- c. Meningkatkan kualitas produksi

**Lidya**

*Upaya apa yang dilakukan perusahaan saat ini untuk mewujudkan tujuannya? apakah lebih ke memperoleh kendali atas pesaing atau memperbaiki produk yang ada saat ini atau membuat produk baru untuk meningkatkan pasar atau melakukan restrukturisasi ?*

**Zaenudin**

Melakukan pengembangan marketing, membuat website, meningkatkan kualitas dengan penambahan mesin dan memberikan pelatihan kepada karyawan

**Lidya**

*Upaya apa yang perusahaan lakukan saat ini untuk mencaapai keunggulan bersaing dan mencapai target pasar ?*

**Zaenudin**

bekerja keras meningkatkan kualitas produk, mutu, serta kualitas QC sehingga bisa mengirim produk dengan kualitas yang baik.

**Lidya**

*Apakah ada pengaruh dengan kondisi direktur yang bukan berasal di indonesia serta tidak selalu berada di indonesia, dengan kinerja perusahaan*

**Zaenudin**

Tidak bisa dipungkiri, hal ini sedikit berpengaruh, di tambah lagi karna perbedaan bahasa dan kulture sering kali mempengaruhi komunikasi

**Lidya**

*Bagaimana para pihak management melakukan pengambilan keputusan dikala pimpinan sedang tidak berada di tempat?*

**Zaenudin**

Sekarang teknologi sudah canggih. Kami bisa berkomunikasi kapan saja dengan email, whatsapp dan aplikasi komunikasi lain.

**Lidya**

*Bagaimana para pihak management melakukan pengambilan keputusan dikala pimpinan sedang tidak berada di tempat?*

**Zaenudin**

Sekarang teknologi sudah canggih. Kami bisa telp atau meeting dengan direktur.

**Lidya**

*Apakah PT. BORNEO MELINTANG BUANA Eksport memiliki aplikasi/ Website dalam mengelola bisnis?*

**Zaenudin**

sudah

**Lidya**

*Untuk apakah Aplikasi/Program/website dibuat? Dan apakah sudah membantu perusahaan secara maximal?*

**Zaenudin**

sudah

**Lidya**

*apakah ada koordinasi antara manajer produksi dengan Bagian lain terhadap pengambilan keputusan, di khususkan terkait masalah pembiayaan?*

**Zaenudin**

cukup baik, masih butuh banyak belajar untuk berkomunikasi yang baik sesama tim.

**Lidya**

*Menurut anda apakah pelaksanaan Job Desk sudah sesuai dengan SOP yang ada ? Jika belum apa permasalahan yang ada dan menurut anda bagaimana upaya dalam menghadapi permasalahan tersebut ?*

**Zaenudin**

sop dalam proses pengembangan, namun belum memuaskan. Karna tiap karyawan belum memahami job

**Lidya**

*Menurut anda Kinerja tim apakah sudah baik ? Apakah sudah memenuhi harapan ?*

**Zaenudin**

Sejauh ini kinerja tim masih belum sesuai harapan, dan harus lebih baik, lebih disiplin, bertanggung jawab,

**Lidya**

*Menurut anda Skill dari pekerja apakah sudah Baik? Apakah sudah memenuhi harapan ?*

**Zaenudin**

Sejauh ini masih belum sesuai harapan, dan harus lebih baik, lebih disiplin, bertanggung jawab,

**Lidya**

*Apakah BMB melakukan Evaluasi ? kapan dan bagaimana cara evaluasi yang dilakukan?*

**Zaenudin**

ada, selama ini apabila terjadi masalah maka dilakukan evaluasi dan dijadikan pembelajaran.

**Lidya**

*Apakah Gambar yang dikeluarkan oleh RND sudah mencukupi untuk menginstruksi karyawan tentang tata cara produksi?*

**Zaenudin**

sudah, namun perlu penambahan keterangan-keterangan.

**Lidya**

*Apakah selama ini perusahaan pernah menerima komplain dari pembeli? Biasanya apa saja yang menjadi poin kesalahan yang terjadi? Dan bagaimana perusahaan mengatasi ini?*

**Zaenudin**

Ada, biasanya lebih ke kualitas, seperti konstruksi yang tidak baik dan packing yang tidak bagus. Selama ini apabila ada komplain, langsung di evaluasi dan dijadikan pelajaran agar kedepan tidak terjadi lagi.

**Lidya**

*Apakah harapan anda untuk BMB kedepan?*

**Zaenudin**

lebih maju, lebih terkenal, produk lebih bagus, kualitas bagus, ekspor no 1

## **TRANSKRIP WAWANCARA**

Nama: Diah

Umur : \_\_\_\_ tahun

Jabatan : Manajer Purchasing

**Lidya**

*Berapa lama bekerja di PT BMB Ekspert?*

**Diah**

10 tahun

**Lidya**

*Apakah kesulitan yang anda hadapi selama proses produksi pada perusahaan ini?*

**Diah**

target suka melenceng, supplier anter barang suka telat, kurang bahan material, pemadaman Listrik

**Lidya**

*Apakah ada masalah dengan prosedur perusahaan atau lingkungan kerja?*

**Diah**

bisa dibilang lancar, walaupun ada kendala sejauh ini masih bisa di hadapi

**Lidya**

*Apakah ada masalah dengan pimpinan yang berbeda bahasa?*

**Diah**

ada, salah pemahaman dengan direktur

**Lidya**

*Apakah setiap produk memiliki SOP yang jelas ? Jika sudah, apakah sudah dijalankan sesuai dengan SOP yang ada ?*

**Diah**

SOP baru dimulai, yang dulu berdasarkan dengan gambar. Gambar berdasarkan request buyer maupun desain yang sudah di approve oleh pimpinan

**Lidya**

*Menurut anda selama anda kelapangan melihat jalannya produksi (Sukses/Tidak) dan apakah hasil kinerja tim sudah sesuai dengan harapan ? Jika tidak apa alasannya*

**Diah**

sudah, sebenarnya masalahnya adalah komunikasi

**Lidya**

*Bagaimana tanggapan tentang pemanfaatan Aplikasi/website/program dalam organisasi dalam membantu unit kerja ?*

**Diah**

sudah ada, dan membantu sekali dalam pengimputan data, namun butuh upgrade aplikasi

**Lidya**

*Apakah sistem yang terdapat pada perusahaan ini sudah mencukupi ?*

**Diah**

belum, masih butuh improve dan dibuat saling terkoordinasi

**Lidya**

*Berapakah persentase mesin dan manusia untuk menghasilkan produk dalam perusahaan ini?*

**Diah**

masih manusia

**Lidya**

*Mengapa masih ada masalah dari beberapa Klien mengenai penggunaan produk PT BORNEO MELINTANG BUANA ekspor ?*

**Diah**

kualitas, kualitas material dan konstruksi, kadang belum selesai di analisa namun sudah diburu oleh order

**Lidya**

*Bagaimanakah proses evaluasi kinerja dilakukan ? Apakah dilakukan rutin?*

**Diah**

ada, apabila ada komplain langsung di perbaiki

**Lidya**

*Apakah Gambar sudah memenuhi informasi kepada karyawan dalam proses produksi ?*

**Diah**

belum, gambar dibuat lebih detail agar mengurasi kesalahan dalam konstruksi

**Lidya**

*Apakah pernah ada delay pengiriman?*

**Diah**

material sulit di dapat, Planning tidak sesuai

**Lidya**

*Apakah ada Evaluasi disini? apakah selalu dilakukan rutin?*

**Diah**

dilakukan selalu apabila terjadi masalah, dan memperkuat komunikasi

**Lidya**

*Bagaimana kekuatan dari PT BMB sendiri?*

**Diah**

sales yang pinter cari order, tim yang sudah cekatan dan solid,

**Lidya**

*Bagaimana Kelemahan dari PT BMB sendiri?*

**Diah**

ketersediaan material dan harga yang gak cocok dengan HPP

**Lidya**

*Bagaimana Ancaman dari PT BMB sendiri?*

**Diah**

PESAING

**Lidya**

*Apakah ada masalah di po sendiri ?*

**Diah**

Masalah yang ada, adalah pembeli yang memesan orderan khusus, di sisi administrasinya lebih sulit, serta harga di bmb terlalu rendah, harus bisa memanfaatkan diskon dan kesempatan, sedangkan bila diproduksi sendiri bahan sulit di dapat

**Lidya**

*Departement apakah yang paling berpengaruh dengan PO?*

**Diah**

PPIC (Planning) & RND (Drafter). Karna kinerja PO akan mempengaruhi planning dari bagian PPIC, sedangkan kinerja PO butuh support dari drafter terkait gambar,

**Lidya**

*Bagaimana pendapat anda tentang bagian planning di BMB ?*

**Diah**

belum bagus, ini disebabkan material yang tidak ada, jadi planning delay

**Lidya**

*Apa harapan anda untuk BMB ? ?*

**Diah**

mencapai target dan adjust hpp karna harga pasar sudah naik



Nama: Dhaniek

Umur : \_\_\_\_ tahun

Jabatan : Manajer Marketing

**Lidya**

*Sudah berapa lama bekerja di PT BMB Eksport?*

**Dhaniek**

lebih kurang 2 tahun

**Lidya**

*Bagaimanakah prosedur & apakah ada kendala di marketing ?*

**Dhaniek**

biasanya di perusahaan lain marketing dan sales di pisah, kalau disini di satukan, sehingga pekerjaan tidak maksimal. Disini sales juga bertanggung jawab untuk branding serta komunikasi langsung dengan klient, departement yang kurang adalah department aftersale yang mengurus complain dari buyer. Sedangkan kendala external pandemic sehingga buyer gak bisa dateng, dan strategy marketing berkurang

**Lidya**

*Apakah jarak dan bahasa dengan direktur menjadi masalah ?*

**Dhaniek**

tidak ada

**Lidya**

*Bagaimana dengan jarak dengan buyer karna buyer berasal dari luar negeri apakah ada kendala ?*

**Dhaniek**

ya lumayan terkendala, apabila kendala urgent dan harus butuh konfirmasi, marketing harus menunggu mereka bangun

**Lidya**

*Apakah kekuatan dari BMB sehingga bisa bertahan sampai lebih kurang 20 tahun?*

**Dhaniek**

komitment dari TOP management untuk tetap menjalankan perusahaan apapun keadaannya. Walau orderan turun tetep menjalankan usaha.

**Lidya**

*Apakah Alasan Buyer masih memilih BMB sebagai distributor?*

**Dhaniek**

Harga, Punya sourcing dan fisik pabrik, sehingga bisa jadi garansi dan meyakinkan bukan perusahaan abal2, reliable,

**Lidya**

*Bagaimana Kualitas barang? Apakah sudah baik?*

**Dhaniek**

belum memuaskan, tapi semakin kesini makin baik

**Lidya**

*Bagaimana Cara BMB mempromosikan produk?*

**Dhaniek**

lewat website, sosmed, email, tatap muka dengan buyer, even, buat katalog

**Lidya**

*Apakah disini sudah ada SOP?*

**Dhaniek**

sudah ada, namun belum digunakan maximal.

SOP kurang Kuat

**Lidya**

*Bagaimana dengan Kinerja Tim? Apakah sudah baik?*

**Dhaniek**

sudah lumayan meningkat

**Lidya**

*Bagaimana dengan Ancaman, Apakah ancaman untuk BMB?*

**Dhaniek**

Raw Material yang mulai sedikit, sehingga sekarang produksi mulai terganggu.

**Lidya**

*Bagaimana Solusi BMB terhadap ancaman tersebut?*

**Dhaniek**

mencari alternatif raw material serta memilih desain yang di sederhanakan

**Lidya**

*Bagaimana pendapat anda tentang peluang yang bisa di manfaatkan oleh BMB ?*

**Dhaniek**

masih, dikarenakan covid banyak perusahaan tutup jadi peluang buat kita

**Lidya**

*Apakah disini memiliki Website/Sistem atau aplikasi? Dan apakah kinerja aplikasi tersebut sudah maximal?*

**Dhaniek**

belum, fitur harus lebih di tambah, serta update data yang lambat

**Lidya**

*Apakah disini dilakukan evaluasi rutin?*

**Dhaniek**

belum, harus nya di undang pihak external untuk melakukan evaluasi dan improve SOP agar lebih maximal

**Lidya**

*Apa harapan anda untuk BMB kedepan ?*

**Dhaniek**

biasa pindah ketempat yang lebih strategis, agar bisa lebih di kenal dan lebih mudah marketing



## **TRANSKRIP WAWANCARA**

Nama: Villy

Umur : \_\_\_\_ tahun

Jabatan : Manajer HRD

**Lidya**

*Berapa lama bekerja di PT BMB Ekспорт*

**Villy**

*1 tahun*

**Lidya**

*Apakah kesulitan yang anda hadapi selama proses produksi pada perusahaan ini?*

**Villy**

kebiasaan yang sudah terbentuk karena perusahaan ini sudah berdiri hampir 20 tahun dan banyak sekali kebiasaan yang harus di ubah.

**Lidya**

*Masalah produksi*

**Villy**

komunikasi dan kebiasaan yang sudah tertanam yang menganggap barang itu sama, dan tidak mau improve, serta kualitas kayu

**Lidya**

*Kualitas karyawan*

**Villy**

sudah bagus, namun butuh penyegaran dan di ingatkan terhadap cara produksi yang baik

**Lidya**

*Apakah setiap produk memiliki SOP yang jelas ? Jika sudah, apakah sudah dijalankan sesuai dengan SOP yang ada ?*

**Villy**

sudah berjalan, namun tidak semua, kadang sering kali mereka lupa. Jadi harus di ingatkan

**Lidya**

*Menurut anda selama anda kelapangan melihat jalannya produksi (Sukses/Tidak) dan apakah hasil kinerja tim sudah sesuai dengan harapan ? Jika tidak apa alasannya*

**Villy**

masih kurang, karna keterbatasan pemahaman karyawan dalam penyerapan info, serta karyawan sudah terperangkap di zona nyaman, serta karyawan itu masih kurang berkomunikasi

**Lidya**

*Bagaimana tanggapan tentang pemanfaatan Aplikasi/website/program dalam organisasi dalam membantu unit kerja ?*

**Villy**

sedang di develop, namun masih belum rampung

**Lidya**

*Apakah sistem yang terdapat pada perusahaan ini sudah mencukupi ?*

**Villy**

cukup maksimal

**Lidya**

*Berapakah persentase mesin dan manusia untuk menghasilkan produk dalam perusahaan ini?*

**Villy**

masih lebih banyak manusia. Karna icon perusahaan human made

**Lidya**

*Mengapa masih ada masalah dari beberapa Klien mengenai penggunaan produk PT BORNEO MELINTANG BUANA eksport seperti poli tidak bisa terhubung dengan aplikasi (BMB) dan terjadi ketidak sesuaian laporan pada aplikasi ?*

**Villy**

ada, biasanya karna order baru. Karyawan cenderung kaget dan menyamakan perlakuan terhadap semua order, sehingga beberapa kesalahan pun terjadi, di review dan dicari jalan keluar serta di komunikasikan

**Lidya**

*Gambar apakah sudah jelas dan mudah di mengerti ?*

**Villy**

biasa sudah di kelola oleh Rnd. Beberapa kali karyawan sulit mengerti dengan desain, namun selalu dikomunikasikan dengan tiap departement. Penyebabnya adalah apa yang di desain RND kadang tidak dimengerti oleh karyawan.

**Lidya**

*Apakah pernah terjadi delay proyek ?*

**Villy**

pernah, karna planning tidak matang ?

**Lidya**

*Kinerja tim Planning*

**Villy**

kurang memuaskan, karena perencanaan yang kurang matang

**Lidya**

*Pengendalian keuangan apakah lancar ?*

**Villy**

termasuk lancar, dan kontrol keuangan sudah cukup baik.

**Lidya**

*Kekuatan*

**Villy**

Semangat tim, dan kepercayaan pimpinan terhadap karyawan

**Lidya**

*Ancaman*

**Villy**

serikat pekerja, korupsi dari orang2 yang tidak bertanggung jawab

**Lidya**

*Harapan*

**Villy**

semua karyawan memiliki kedewasaan, pahaman, kebijaksanaan dalam membuat suatu produk







# BMB Eksport

## Furniture Exporter

Jln Magelang km 14, Kawasan Industri Caturharjo Sleman  
Yogyakarta 55515 - Indonesia.  
Phone : 62 274 865 252, Fax : 62 274 436 3 679  
Email : bmbekst@indosat.net.id



Hal : Balasan

Kepada Yth.  
Ketua Program Studi  
Magister Akuntansi  
Di Yogyakarta,

Dengan Hormat,  
Yang Bertanda Tangan Dibawah ini:

Nama : Sharon Vincent  
Jabatan : Direktur Utama

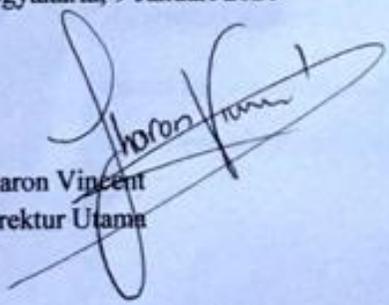
Menerangkan bahwa,

Nama : Lidya Tri Putri Yulianti  
NIM : 18919021  
No Hp : 081261000067

Kami telah menyetujui untuk mengadakan penelitian di perusahaan kami dengan tema  
**"Evaluasi Perencanaan Strategi Perusahaan"**

Demikian Surat ini kami sampaikan, dan atas kerjasamanya kami ucapkan terimakasih

Yogyakarta, 9 Januari 2020

  
Sharon Vincent  
Direktur Utama

## LEMBAR PERSETUJUAN WAWANCARA

Dengan Ini Saya Menyatakan

Nama : Sharon Vincent  
Usia : 43 tahun  
Jabatan : Direktur

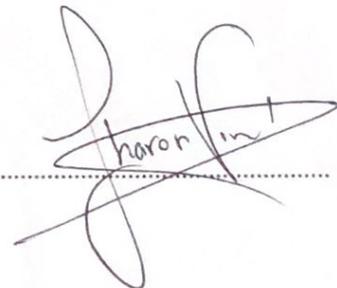
Bersedia melakukan wawancara dengan saudari **Lidya Tri Putri Yulianti**, terkait kebutuhan data menyangkut tesis yang bersangkutan dengan judul

**“PENGEMBANGAN STRATEGI PERUSAHAAN MANUFAKTUR DALAM  
MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING  
(Studi Kasus Di PT Borneo Melintang Buana Eksport)”**

Hari/tanggal : Jumat / 17 Juli 2020  
Lokasi : PT. BMB Eksport

Data yang saya berikan merupakan sebenar-benarnya dan digunakan untuk kepentingan tesis yang bersangkutan, tanpa paksaan dari pihak manapun

Yogyakarta, ..... 17/7/20 .....

  
.....

## LEMBAR PERSETUJUAN WAWANCARA

Dengan Ini Saya Menyatakan

Nama : Zoeral Arifin  
Usia : 37 tahun (tiga puluh tujuh)  
Jabatan : General Manager

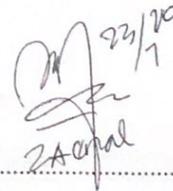
Bersedia melakukan wawancara dengan saudara Lidya Tri Putri Yulianti, terkait kebutuhan data menyangkut tesis yang bersangkutan dengan judul

**“PENGEMBANGAN STRATEGI PERUSAHAAN MANUFAKTUR DALAM  
MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING  
(Studi Kasus Di PT Borneo Melintang Buana Eksport)”**

Hari/tanggal : Kamis / 23 Juli 2020  
Lokasi : PT. BMB Eksport

Data yang saya berikan merupakan sebenar-benarnya dan digunakan untuk kepentingan tesis yang bersangkutan, tanpa paksaan dari pihak manapun

Yogyakarta, .....

  
23/7/20  
Zoeral

## LEMBAR PERSETUJUAN WAWANCARA

Dengan Ini Saya Menyatakan

Nama : *Villy Mangung*  
Usia : *31 Tahun*  
Jabatan : *HR Manager*

Bersedia melakukan wawancara dengan saudari **Lidya Tri Putri Yulianti**, terkait kebutuhan data menyangkut tesis yang bersangkutan dengan judul

**“PENGEMBANGAN STRATEGI PERUSAHAAN MANUFAKTUR DALAM  
MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING  
(Studi Kasus Di PT Borneo Melintang Buana Eksport)”**

Hari/tanggal : *Kamis, 23 Juli 2020*  
Lokasi : *PT. BMB Eksport*

Data yang saya berikan merupakan sebenar-benarnya dan digunakan untuk kepentingan tesis yang bersangkutan, tanpa paksaan dari pihak manapun

Yogyakarta, *23 Juli 2020*

*Villy Mangung*  
.....  
*Villy Mangung*

## LEMBAR PERSETUJUAN WAWANCARA

Dengan Ini Saya Menyatakan

Nama : Rahadhaniek .S  
Usia : 34 th  
Jabatan : Manajer Pemasaran Marketing .

Bersedia melakukan wawancara dengan saudari Lidya Tri Putri Yulianti, terkait kebutuhan data menyangkut tesis yang bersangkutan dengan judul

“PENGEMBANGAN STRATEGI PERUSAHAAN MANUFAKTUR DALAM  
MENCiptAKAN KEUNGGULAN BERSAING  
(Studi Kasus Di PT Borneo Melintang Buana Eksport)”

Hari/tanggal : Kamis / 23 Juli 2020  
Lokasi : Pt. BMB Eksport

Data yang saya berikan merupakan sebenar-benarnya dan digunakan untuk kepentingan tesis yang bersangkutan, tanpa paksaan dari pihak manapun

Yogyakarta, 23/07/2020

  
Rahadhaniek .S

## LEMBAR PERSETUJUAN WAWANCARA

Dengan Ini Saya Menyatakan

Nama : Diah  
Usia : 30 th  
Jabatan : Manager PO

Bersedia melakukan wawancara dengan saudari **Lidya Tri Putri Yulianti**, terkait kebutuhan data menyangkut tesis yang bersangkutan dengan judul

**“PENGEMBANGAN STRATEGI PERUSAHAAN MANUFAKTUR DALAM  
MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING  
(Studi Kasus Di PT Borneo Melintang Buana Ekspor)”**

Hari/tanggal : Kamis, 23 Juli 2020  
Lokasi : PT. BMB Ekspor

Data yang saya berikan merupakan sebenar-benarnya dan digunakan untuk kepentingan tesis yang bersangkutan, tanpa paksaan dari pihak manapun

Yogyakarta, ..... 23 Juli 2020 .....



Diah Lakstörini

## LEMBAR PERSETUJUAN WAWANCARA

Dengan Ini Saya Menyatakan

Nama : sudarmaji  
Usia : 39  
Jabatan : Kepala produksi

Bersedia melakukan wawancara dengan saudari **Lidya Tri Putri Yulianti**, terkait kebutuhan data menyangkut tesis yang bersangkutan dengan judul

**“PENGEMBANGAN STRATEGI PERUSAHAAN MANUFAKTUR DALAM  
MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING  
(Studi Kasus Di PT Borneo Melintang Buana Ekspor)”**

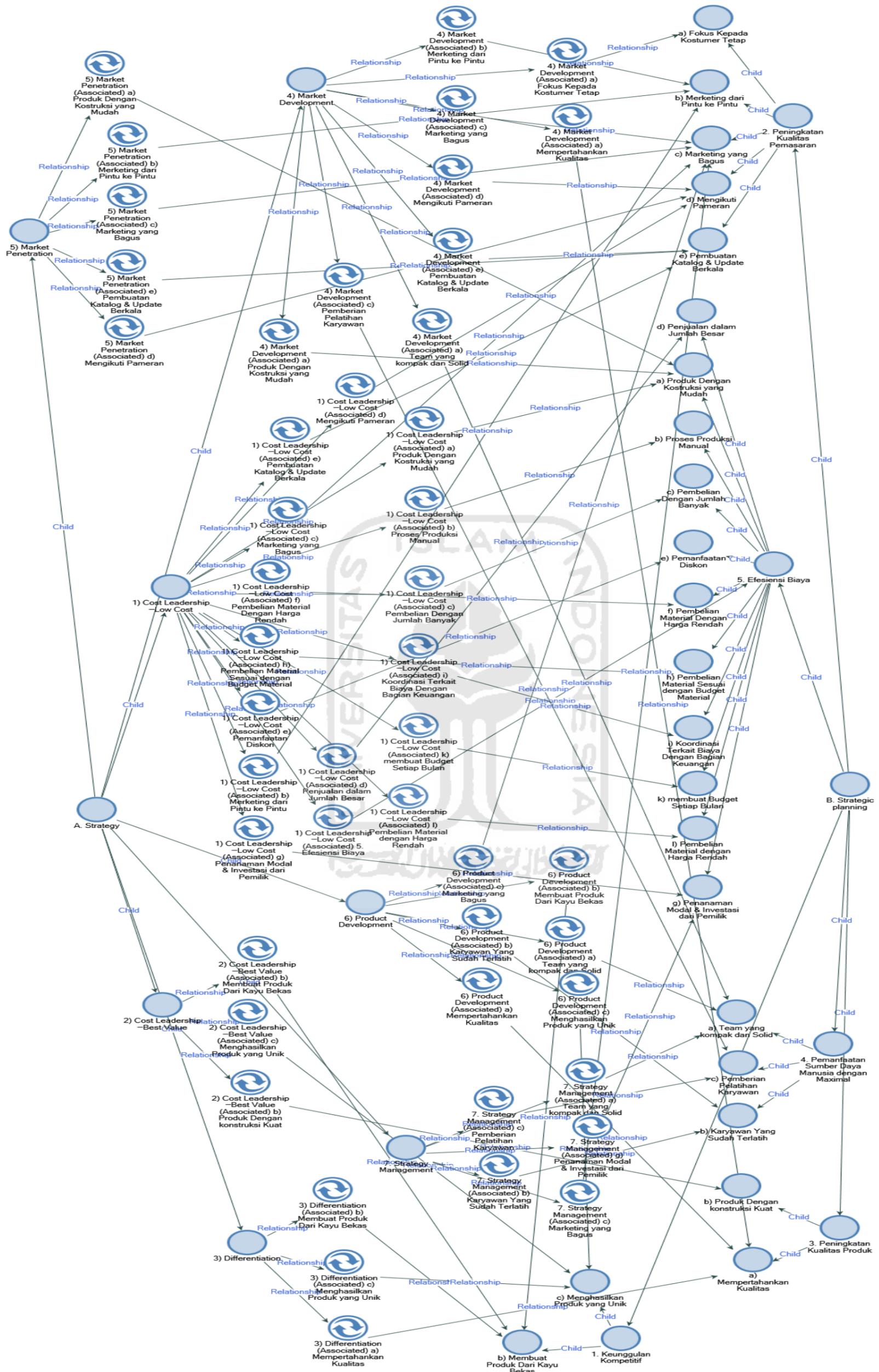
Hari/tanggal : 22 Juli 2020  
Lokasi : PT. BMB Ekspor

Data yang saya berikan merupakan sebenar-benarnya dan digunakan untuk kepentingan tesis yang bersangkutan, tanpa paksaan dari pihak manapun

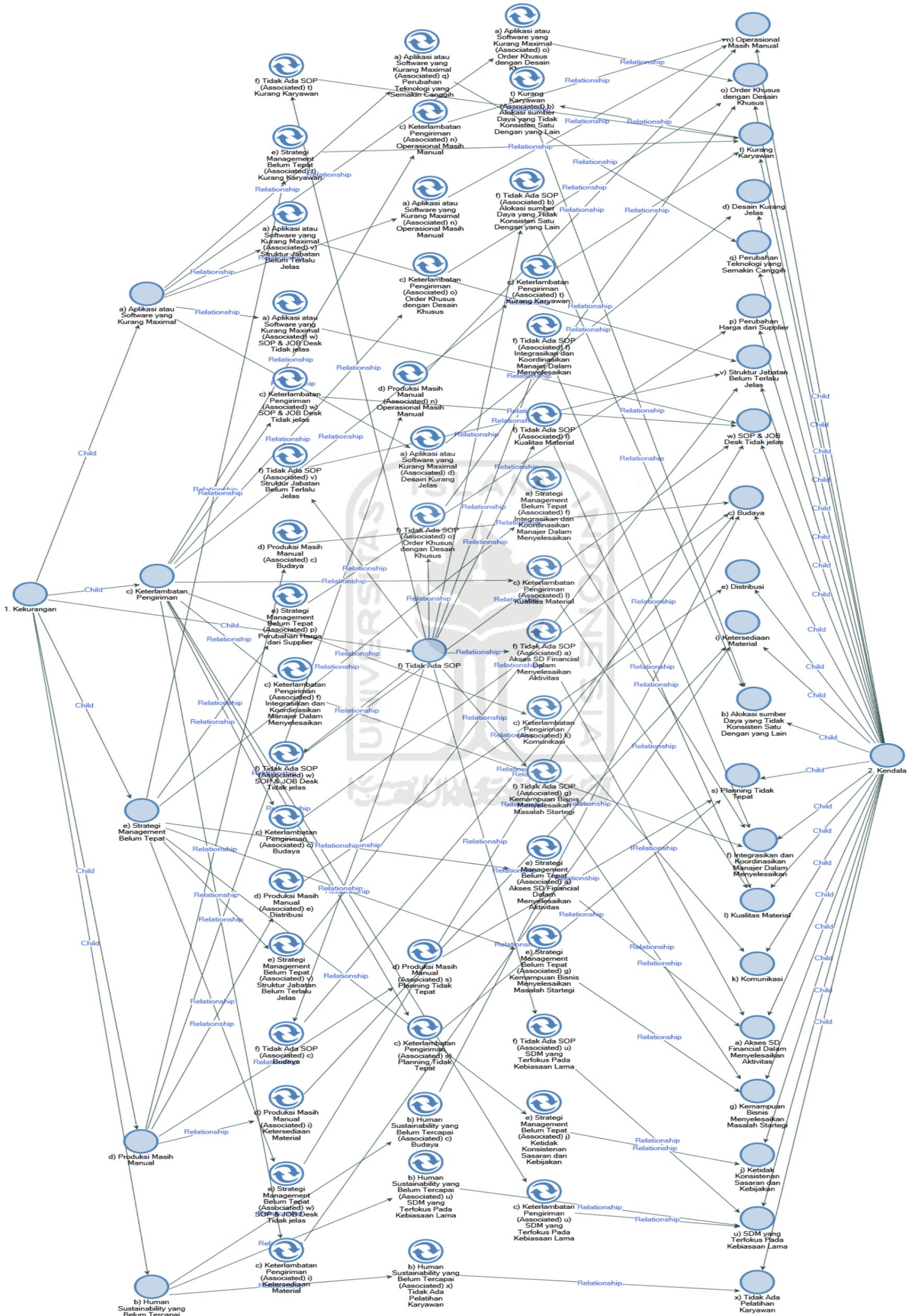
Yogyakarta, 22/07/20.....

  
..... (sudarmaji) .....

PETA ANALISIS STRATEGI DAN STRATEGI PLANNING

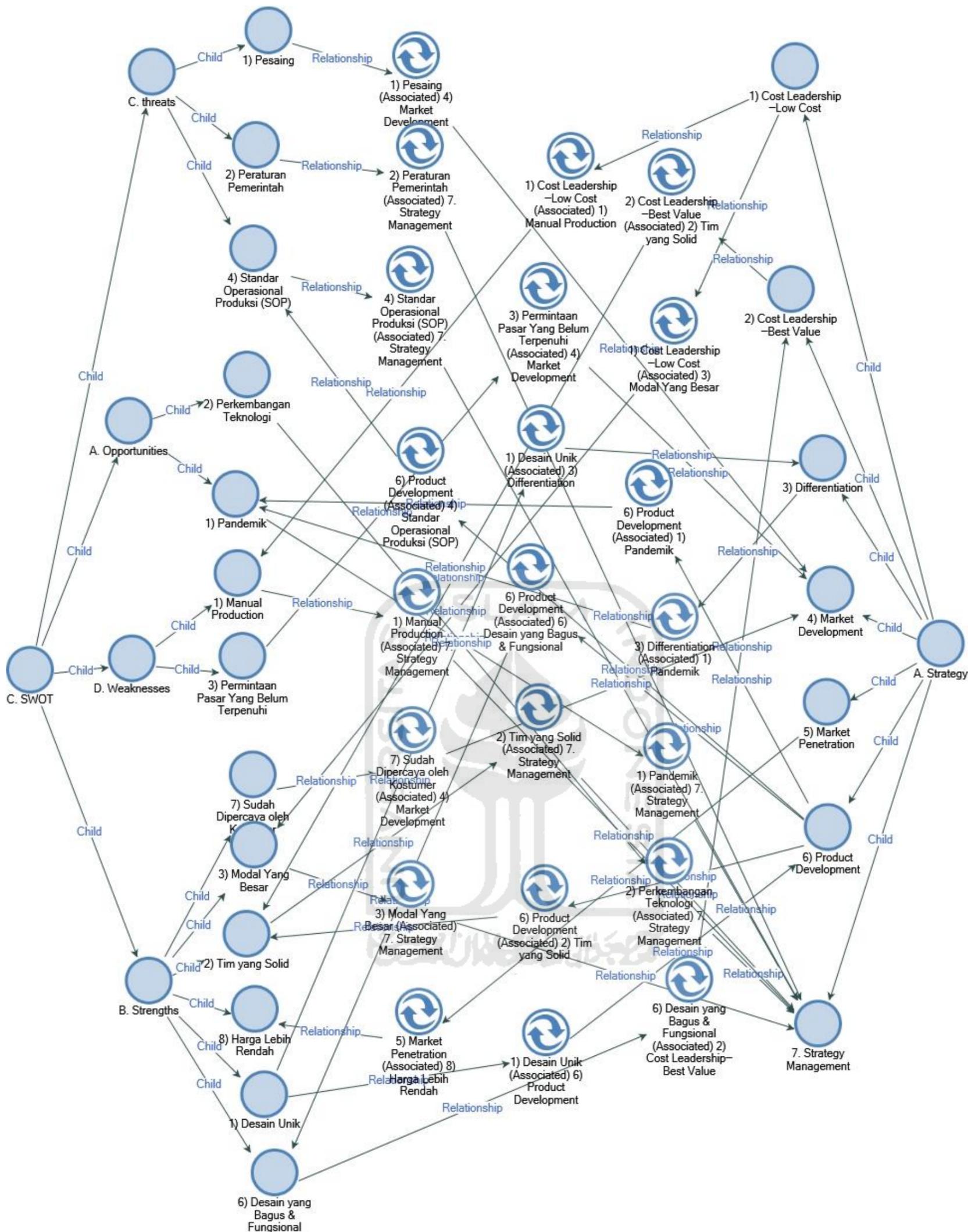


# PETA ANALISIS KEKURANGAN DAN KENDALA





PETA ANALISIS STRATEGI DAN SWOT





# BMB Ekspor

Furniture Exporter

Jln Magelang km 14. Kawasan Industri Caturharjo Sleman  
Yogyakarta 55515 - Indonesia  
Phone : 62 274 865 252, Fax : 62 274 436 3679  
Email : bmbekst@indosat.net.id



## Hasil Meeting

27 Januari 2018

- a. Kontainer PV kirim paling lambat 21 Februari 2018
- b. Setiap Pulang mengadakan meeting kinerja dan melaporkan kepada GM
- c. Meja kerja di bersihkan dan semua alat di kembalikan dengan kabel di gulung rapi
- d. Tim pembelian akan membantu tim PPIC dalam pencarian kayu
- e. Mengadakan desa binaan untuk desa penghasil jati
- f. Pemberian penyuluhan/pemberian informasi kepada masyarakat di sekitar perusahaan
- g. Memberikan kesempatan untuk karyawan disekitar perusahaan untuk bergabung di perusahaan

Kedepannya kinerja semua tim harus kembali di tingkatkan, dan juga meningkatkan komunikasi antar tim agar tidak ada lagi kesalahan yang terjadi. Serta apabila ada gambar baru yang di revisi, maka semua karyawan wajib mengembalikan gambar lama agar tidak ada kesalah penggunaan gambar.

Mengetahui

	High Recognition	High Human Sustainability	High Economic Sustainability
<b>Sharon Vincent</b>	<p>Untuk Visi dan Misi menjadi perusahaan furniture terkenal, serta memiliki memiliki buyer yang loyal yang bisa melakukan order rutin</p> <p>Peluang perusahaan ini adalah berani berbeda, dilihat dari desain yang dihasilkan berbeda dengan perusahaan lain, serta sekarang ini sudah banyak perusahaan yang gulung tikar sehingga ini menjadi peluang BMB untuk mengambil pembeli mereka untuk bekerja sama dengan BMB.</p>		<p>Untuk Visi dan Misi menjadi perusahaan furniture terkenal, serta memiliki memiliki buyer yang loyal yang bisa melakukan order rutin</p> <p>Tujuan Perusahaan sudah pasti kontainer, yaitu memiliki Cukup order dan bisa memproduksi setiap order yang didapat</p> <p>Berusahaan memaksimalkan biaya dengan memangkas biaya yang tidak dibutuhkan</p> <p>Meningkatkan kinerja marketing, sehingga pembeli tertarik membeli produk</p>
<b>Zaenal Arifin</b>	<p>Membuat produk bagus dan berkualitas</p> <p>Lebih maju, lebih terkenal, produk lebih bagus, kualitas bagus, ekspor no 1</p>		<p>Mensejahterakan karyawan, menambah devisa negara</p> <p>Lebih maju, lebih terkenal, produk lebih bagus, kualitas bagus, ekspor no 1</p>
<b>Diah Lakstorini</b>			Mencapai target dan adjust hpp karna harga pasar sudah naik
<b>Villy Mayang Sari</b>			
<b>Rahadhaniek</b>	Biasa pindah ketempat yang lebih strategis, agar bisa lebih di kenal dan lebih mudah marketing		
<b>Sudarmaji</b>			

	Cost Leadership—Low Cost	Cost Leadership—Best Value	Differentiation	Market Development	Market Penetration	Product Development	Partisipatory Management Style
<b>Sharon Vincent</b>	Berusahaan memaksimalkan biaya dengan memangkas biaya yang tidak dibutuhkan  Meningkatkan kinerja marketing, sehingga pembeli tertarik membeli produk  Sekarang belum maksimal, namun seharusnya memang selalu berkoordinasi dengan keuangan, karna ini berkaitan dengan cost produksi.	Kita memiliki kualitas produk yang baik, dan selalu meningkat tiap tahunnya	Desain yang di hasilkan juga unik serta diminati oleh pembeli  Peluang perusahaan ini adalah berani berbeda, dilihat dari desain yang dihasilkan berbeda dengan perusahaan lain, serta sekarang ini sudah banyak perusahaan yang gulung tikar sehingga ini menjadi peluang BMB untuk mengambil pembeli mereka untuk bekerja sama dengan BMB.	<i>Untuk Visi dan Misi menjadi perusahaan furniture terkenal, serta memiliki memiliki buyer yang loyal yang bisa melakukan order rutin</i>  <i>Marketing dapat berkomunikasi dengan baik dengan para pembeli, kunci marketing adalah bagaimana kita berkomunikasi agar mereka bisa bekerja sama dan membeli produk kembali.</i>  <i>Meningkatkan kinerja marketing, sehingga pembeli tertarik membeli produk</i>	Meningkatkan kinerja marketing, sehingga pembeli tertarik membeli produk	Peluang perusahaan ini adalah berani berbeda, dilihat dari desain yang dihasilkan berbeda dengan perusahaan lain, serta sekarang ini sudah banyak perusahaan yang gulung tikar sehingga ini menjadi peluang BMB untuk mengambil pembeli mereka untuk bekerja sama dengan BMB.  Mengendalikan pesaing dengan cara Membuat desain-desain baru serta melakukan improve terhadap produk serta meningkatkan strategi market	Untuk Visi dan Misi menjadi perusahaan furniture terkenal, serta memiliki memiliki buyer yang loyal yang bisa melakukan order rutin  Berusaha bekerja lebih produktif
<b>Zaenal Arifin</b>	Alat masih manual, sedangkan diluarsana pesaing sudah menggunakan alat yang lebih canggih	membuat produk bagus dan berkualitas  desain bagus dan unik  menggunakan material bekas dan di finishing dengan bagus sehingga mempunyai daya tarik sendiri, hal ini jarang sekali dilakukan oleh perusahaan yang lain.	desain bagus dan unik  menggunakan material bekas dan di finishing dengan bagus sehingga mempunyai daya tarik sendiri, hal ini jarang sekali dilakukan oleh perusahaan yang lain.  Peluang perusahaan ini bisa menghasilkan produk yang unik, sehingga membuat banyak pembeli yang tertarik	Melakukan pengembangan marketing, membuat website, meningkatkan kualitas dengan penambahan mesin dan memberikan pelatihan kepada karyawan		menggunakan material bekas dan di finishing dengan bagus sehingga mempunyai daya tarik sendiri, hal ini jarang sekali dilakukan oleh perusahaan yang lain.	
<b>Lakstorini</b>	masih manusia  Masalah yang ada, adalah pembeli yang memesan orderan khusus, di sisi administrasinya lebih sulit, serta harga di bmb terlalu rendah, harus bisa memanfaatkan diskon dan kesempatan, sedangkan bila diproduksi sendiri bahan sulit di dapat			sales yang pinter cari order, tim yang sudah cekatan dan solid,		Apakah Gambar sudah memenuhi informasi kepada karyawan dalam proses produksi ?  belum, gambar dibuat lebih detail agar mengurus masalah dalam konstruksi	sales yang pinter cari order, tim yang sudah cekatan dan solid,  PPIC (Planning) & RND (Drafter). Karna kinerja PO akan mempengaruhi planning dari bagian PPIC, sedangkan kinerja PO butuh support dari drafter terkait gambar,
<b>Villy Mayang Sari</b>	masih lebih banyak manusia. Karna icon perusahaan human made						sudah bagus, namun butuh penyegaran dan di ingatkan terhadap cara produksi yang baik  termasuk lancar, dan kontrol keuangan sudah cukup baik.

	Cost Leadership—Low Cost	Cost Leadership—Best Value	Differentiation	Market Development	Market Penetration	Product Development	Partisipatory Management Style
<b>Rahadhaniek</b>	komitmen dari TOP management untuk tetap menjalankan perusahaan apapun keadaannya. Walau orderan turun tetap menjalankan usaha.	belum memuaskan, tapi semakin kesini makin baik		<p>biasanya di perusahaan lain marketing dan sales di pisah, kalau disini di satukan, sehingga pekerjaan tidak maximal. Disini sales juga bertanggung jawab untuk branding serta komunikasi langsung dengan klient, departement yang kurang adalah department aftersale yang mengurus complain dari buyer. Sedangkan kendala external pandemic sehingga buyer gak bisa dateng, dan strategy marketing berkurang</p> <p>biasa pindah ketempat yang lebih strategis, agar bisa lebih di kenal dan lebih mudah marketing</p>	Harga, Punya sourcing dan fisik pabrik, sehingga bisa jadi garansi dan meyakinkan bukan perusahaan abal2, reliable,		<p>biasanya di perusahaan lain marketing dan sales di pisah, kalau disini di satukan, sehingga pekerjaan tidak maximal. Disini sales juga bertanggung jawab untuk branding serta komunikasi langsung dengan klient, departement yang kurang adalah department aftersale yang mengurus complain dari buyer. Sedangkan kendala external pandemic sehingga buyer gak bisa dateng, dan strategy marketing berkurang</p> <p>komitmen dari TOP management untuk tetap menjalankan perusahaan apapun keadaannya. Walau orderan turun tetap menjalankan usaha.</p>
<b>Sudarmaji</b>	sebagian besar masih manual	kualitas & kesejahteraan karyawan				<p>sudah maximal, karna bisa mengubah barang tidak bagus jadi bagus.</p> <p>kualitas &amp; kesejahteraan karyawan</p>	

Lampiran, Framework Matrices Wawancara Management PT BMB Ekspor

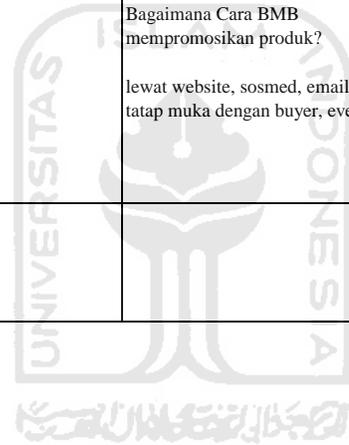
	Keunggulan Kompetitif	Desain yang Selalu di Update	Membuat Produk Dari Kayu Bekas	Menghasilkan Produk yang Unik	Desain bisa menyesuaikan keinginan pelanggan
Sharon Vincent					
Zaenal Arifin			menggunakan material bekas dan di finishing dengan bagus sehingga mempunyai daya tarik sendiri, hal ini jarang sekali dilakukan oleh perusahaan yang lain.	menggunakan material bekas dan di finishing dengan bagus sehingga mempunyai daya tarik sendiri, hal ini jarang sekali dilakukan oleh perusahaan yang lain.	
Lakstorini					Masalah yang ada, adalah pembeli yang memesan orderan khusus, di sisi administrasinya lebih sulit, serta harga di bmb terlalu rendah, harus bisa memanfaatkan diskon dan kesempatan, sedangkan bila diproduksi sendiri bahan sulit di dapat
Villy Mayang Sari		biasa sudah di kelola oleh Rnd. Beberapa kali karyawan sulit mengerti dengan desain, namun selalu dikomunikasikan dengan tiap departement. Penyebabnya adalah apa yang di desain RND kadang tidak dimengerti oleh karyawan.			biasa sudah di kelola oleh Rnd. Beberapa kali karyawan sulit mengerti dengan desain, namun selalu dikomunikasikan dengan tiap departement. Penyebabnya adalah apa yang di desain RND kadang tidak dimengerti oleh karyawan.
Rahadhaniek					
Sudarmaji			sudah maximal, karna bisa mengubah barang tidak bagus jadi bagus.	sudah maximal, karna bisa mengubah barang tidak bagus jadi bagus.	

Lampiran, Framework Matrices Wawancara Management PT BMB Ekspor

	Peningkatan Kualitas Pemasaran	Fokus Kepada pelanggan Tetap	Marketing dari Pintu ke Pintu	Marketing yang Bagus	Mengikuti Pameran	Pembuatan Katalog & Update Berkala
Sharon Vincent		Marketing dapat berkomunikasi dengan baik dengan para pembeli, kunci marketing adalah bagaimana kita berkomunikasi agar mereka bisa bekerja sama dan membeli produk kembali.	Marketing dapat berkomunikasi dengan baik dengan para pembeli, kunci marketing adalah bagaimana kita berkomunikasi agar mereka bisa bekerja sama dan membeli produk kembali.  Meningkatkan kinerja marketing, sehingga pembeli tertarik membeli produk	Marketing dapat berkomunikasi dengan baik dengan para pembeli, kunci marketing adalah bagaimana kita berkomunikasi agar mereka bisa bekerja sama dan membeli produk kembali.  Memproduksi barang / furniture berbahan dasar kayu baik teak dan exotic  Meningkatkan kinerja marketing, sehingga pembeli tertarik membeli produk  Mengendalikan pesaing dengan cara Membuat desain-desain baru serta melakukan improve terhadap produk serta meningkatkan strategi market  Sosial Media, dengan melakukan market menggunakan sosial media, website dan aplikasi sosial lainnya.	Meningkatkan kinerja marketing, sehingga pembeli tertarik membeli produk  Sosial Media, dengan melakukan market menggunakan sosial media, website dan aplikasi sosial lainnya.	Meningkatkan kinerja marketing, sehingga pembeli tertarik membeli produk  Sosial Media, dengan melakukan market menggunakan sosial media, website dan aplikasi sosial lainnya.
Zaenal Arifin			Melakukan pengembangan marketing, membuat website, meningkatkan kualitas dengan penambahan mesin dan memberikan pelatihan kepada karyawan			Melakukan pengembangan marketing, membuat website, meningkatkan kualitas dengan penambahan mesin dan memberikan pelatihan kepada karyawan
Lakstorini				Bagaimana kekuatan dari PT BMB sendiri?  sales yang pinter cari order, tim yang sudah cekatan dan solid,		
Villy Mayang Sari						

Lampiran, Framework Matrices Wawancara Management PT BMB Ekspor

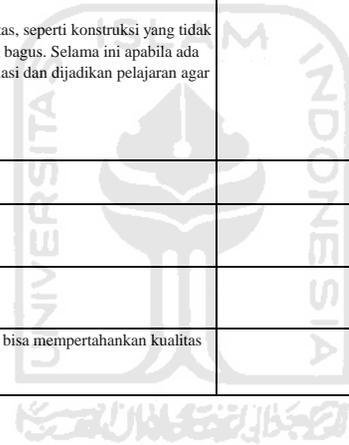
	Peningkatan Kualitas Pemasaran	Fokus Kepada pelanggan Tetap	Marketing dari Pintu ke Pintu	Marketing yang Bagus	Mengikuti Pameran	Pembuatan Katalog & Update Berkala
<b>Rahadhaniek</b>			<p>Bagaimana Cara BMB mempromosikan produk?</p> <p>lewat website, sosmed, email, tatap muka dengan buyer, even</p>	<p>biasanya di perusahaan lain marketing dan sales di pisah, kalau disini di satukan, sehingga pekerjaan tidak maksimal. Disini sales juga bertanggung jawab untuk branding serta komunikasi langsung dengan klient, departement yang kurang adalah department aftersale yang mengurus complain dari buyer. Sedangkan kendala external pandemic sehingga buyer gak bisa dateng, dan strategy marketing berkurang</p> <p>Bagaimana Cara BMB mempromosikan produk?</p> <p>lewat website, sosmed, email, tatap muka dengan buyer, even</p>	<p>Bagaimana Cara BMB mempromosikan produk?</p> <p>lewat website, sosmed, email, tatap muka dengan buyer, even</p>	<p>Bagaimana Cara BMB mempromosikan produk?</p> <p>lewat website, sosmed, email, tatap muka dengan buyer, even</p>
<b>Sudarmaji</b>	ada namun gak banyak, jika bisa mempertahankan kualitas maka itu bisa jadi peluang,					



Lampiran, Framework Matrices Wawancara Management PT BMB Ekspor

	<b>Team yang kompak dan Solid</b>	<b>Karyawan Yang Sudah Terlatih</b>	<b>Pemberian Pelatihan Karyawan</b>
<b>Sharon Vincent</b>			
<b>Zaenal Arifin</b>			Melakukan pengembangan marketing, membuat website, meningkatkan kualitas dengan penambahan mesin dan memberikan pelatihan kepada karyawan
<b>Lakstorini</b>	sudah, sebenarnya masalahnya adalah komunikasi  sales yang pintar cari order, tim yang sudah cekatan dan solid,	Departement apakah yang paling berpengaruh dengan PO?  PPIC (Planning) & RND (Drafter). Karna kinerja PO akan mempengaruhi planning dari bagian PPIC, sedangkan kinerja PO butuh support dari drafter terkait gambar,	Menurut anda selama anda kelapangan melihat jalannya produksi (Sukses/Tidak) dan apakah hasil kinerja tim sudah sesuai dengan harapan ? Jika tidak apa alasannya  sudah, sebenarnya masalahnya adalah komunikasi
<b>Villy Mayang Sari</b>		Kualitas karyawan  sudah bagus, namun butuh penyegaran dan di ingatkan terhadap cara produksi yang baik  semua karyawan memiliki kedewasaan, pahaman, kebijaksanaan dalam membuat suatu produk	Kualitas karyawan  sudah bagus, namun butuh penyegaran dan di ingatkan terhadap cara produksi yang baik  semua karyawan memiliki kedewasaan, pahaman, kebijaksanaan dalam membuat suatu produk
<b>Rahadhaniek</b>	biasanya di perusahaan lain marketing dan sales di pisah, kalau disini di satukan, sehingga pekerjaan tidak maximal. Disini sales juga bertanggung jawab untuk branding serta komunikasi langsung dengan klient, departement yang kurang adalah department aftersale yang mengurus complain dari buyer. Sedangkan kendala external pandemic sehingga	Apakah jarak dan bahasa dengan direktur menjadi masalah ?  tidak ada	
<b>Sudarmaji</b>	sudah maximal, karna bisa mengubah barang tidak bagus jadi bagus.	sudah maximal, karna bisa mengubah barang tidak bagus jadi bagus.	

	<b>Peningkatan Kualitas Produk</b>	<b>Mempertahankan Kualitas</b>	<b>Produk Dengan konstruksi Kuat</b>	<b>Melakukan Pengecekan berulang</b>
<b>Sharon Vincent</b>		<p>Peluang perusahaan ini adalah berani berbeda, dilihat dari desain yang dihasilkan berbeda dengan perusahaan lain, serta sekarang ini sudah banyak perusahaan yang gulung tikar sehingga ini menjadi peluang BMB untuk mengambil pembeli mereka untuk bekerja sama dengan BMB.</p> <p>Memproduksi barang / furniture berbahan dasar kayu baik teak dan exotic</p>	Memproduksi barang / furniture berbahan dasar kayu baik teak dan exotic	
<b>Zaenal Arifin</b>	<p>Ada, biasanya lebih ke kualitas, seperti konstruksi yang tidak baik dan packing yang tidak bagus. Selama ini apabila ada komplain, langsung di evaluasi dan dijadikan pelajaran agar kedepan tidak terjadi lagi.</p>	<p>membuat produk bagus dan berkualitas</p> <p>menggunakan material bekas dan di finishing dengan bagus sehingga mempunyai daya tarik sendiri, hal ini jarang sekali dilakukan oleh perusahaan yang lain.</p> <p>Melakukan pengembangan marketing, membuat website, meningkatkan kualitas dengan penambahan mesin dan memberikan pelatihan kepada karyawan</p> <p>Ada, biasanya lebih ke kualitas, seperti konstruksi yang tidak baik dan packing yang tidak bagus. Selama ini apabila ada komplain, langsung di evaluasi dan dijadikan pelajaran agar kedepan tidak terjadi lagi.</p>	<p>Ada, biasanya lebih ke kualitas, seperti konstruksi yang tidak baik dan packing yang tidak bagus. Selama ini apabila ada komplain, langsung di evaluasi dan dijadikan pelajaran agar kedepan tidak terjadi lagi.</p>	<p>bekerja keras meningkatkan kualitas produk, mutu, serta kualitas QC sehingga bisa mengirim produk dengan kualitas yang baik.</p> <p>Ada, biasanya lebih ke kualitas, seperti konstruksi yang tidak baik dan packing yang tidak bagus. Selama ini apabila ada komplain, langsung di evaluasi dan dijadikan pelajaran agar kedepan tidak terjadi lagi.</p>
<b>Lakstorini</b>				
<b>Villy Mayang Sari</b>				
<b>Rahadhaniek</b>				
<b>Sudarmaji</b>	ada namun gak banyak, jika bisa mempertahankan kualitas maka itu bisa jadi peluang,	ada namun gak banyak, jika bisa mempertahankan kualitas maka itu bisa jadi peluang,		

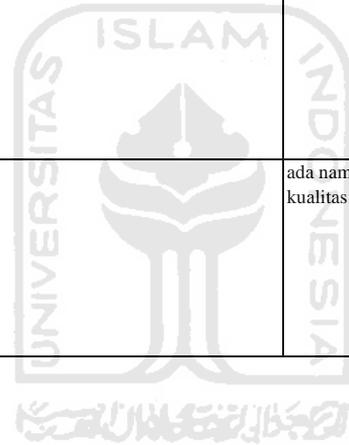


	<b>Produk Dengan Kostruksi yang Mudah</b>	<b>Proses Produksi Manual</b>	<b>Pembelian Dengan Jumlah Banyak</b>	<b>Penjualan dalam Jumlah Besar</b>	<b>Pemanfaatan Diskon</b>	<b>Pembelian Material Dengan Harga Rendah</b>
<b>Sharon Vincent</b>	Meningkatkan kinerja marketing, sehingga pembeli tertarik membeli produk					
<b>Zaenal Arifin</b>		Alat masih manual, sedangkan diluarsana pesaing sudah menggunakan alat yang lebih canggih				
<b>Lakstorini</b>		masih manusia	Masalah yang ada, adalah pembeli yang memesan orderan khusus, di sisi administrasinya lebih sulit, serta harga di bmb terlalu rendah,harus bisa memanfaatkan diskon dan kesempatan, sedangkan bila diproduksi sendiri bahan sulit di dapat	Masalah yang ada, adalah pembeli yang memesan orderan khusus, di sisi administrasinya lebih sulit, serta harga di bmb terlalu rendah,harus bisa memanfaatkan diskon dan kesempatan, sedangkan bila diproduksi sendiri bahan sulit di dapat	Masalah yang ada, adalah pembeli yang memesan orderan khusus, di sisi administrasinya lebih sulit, serta harga di bmb terlalu rendah,harus bisa memanfaatkan diskon dan kesempatan, sedangkan bila diproduksi sendiri bahan sulit di dapat	Masalah yang ada, adalah pembeli yang memesan orderan khusus, di sisi administrasinya lebih sulit, serta harga di bmb terlalu rendah,harus bisa memanfaatkan diskon dan kesempatan, sedangkan bila diproduksi sendiri bahan sulit di dapat
<b>Villy Mayang Sari</b>		masih lebih banyak manusia. Karna icon perusahaan human made				
<b>Rahadhaniek</b>						
<b>Sudarmaji</b>		sebagian besar masih manual				

	<b>Penanaman Modal &amp; Investasi dari Pemilik</b>	<b>Pembelian Material Sesuai dengan Budget Material</b>	<b>Koordinasi Terkait Biaya Dengan Bagian Keuangan</b>	<b>Pembelian Material dengan Harga Rendah</b>	<b>membuat Budget Setiap Bulan</b>
<b>Sharon Vincent</b>		Berusahaan memaksimalkan biaya dengan memangkas biaya yang tidak dibutuhkan	Sekarang belum maksimal, namun seharusnya memang selalu berkoordinasi dengan keuangan, karna ini berkaitan dengan cost produksi.		Sekarang belum maksimal, namun seharusnya memang selalu berkoordinasi dengan keuangan, karna ini berkaitan dengan cost produksi.
<b>Zaenal Arifin</b>					
<b>Lakstorini</b>		Masalah yang ada, adalah pembeli yang memesan orderan khusus, di sisi administrasinya lebih sulit, serta harga di bmb terlalu rendah, harus bisa memanfaatkan diskon dan kesempatan, sedangkan bila diproduksi sendiri bahan sulit di dapat	mencapai target dan adjust hpp karna harga pasar sudah naik	Masalah yang ada, adalah pembeli yang memesan orderan khusus, di sisi administrasinya lebih sulit, serta harga di bmb terlalu rendah, harus bisa memanfaatkan diskon dan kesempatan, sedangkan bila diproduksi sendiri bahan sulit di dapat	
<b>Villy Mayang Sari</b>					
<b>Rahadhaniek</b>	komitment dari TOP management untuk tetap menjalankan perusahaan apapun keadaannya. Walau orderan turun tetap menjalankan usaha.				
<b>Sudarmaji</b>		penggunaan barang yang tidak sesuai standar. (bagian internal sendiri)			

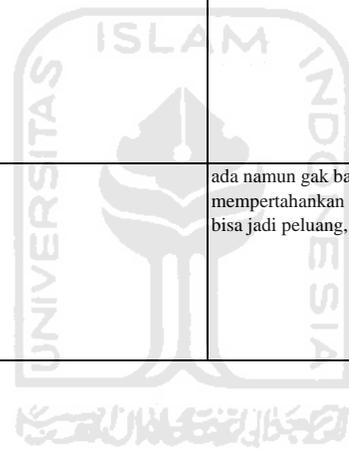
	<b>Pandemik</b>	<b>Perkembangan Teknologi</b>	<b>Kualitas Jati yang Tahan Lama</b>	<b>Desain Unik</b>
<b>Sharon Vincent</b>	Peluang perusahaan ini adalah berani berbeda, dilihat dari desain yang dihasilkan berbeda dengan perusahaan lain, serta sekarang ini sudah banyak perusahaan yang gulung tikar sehingga ini menjadi peluang BMB untuk mengambil pembeli mereka untuk bekerja sama dengan BMB.	Sekarang teknologi sudah canggih, mereka bisa melakukan meeting menggunakan Skype atau menelpon saya kapan saja, serta saya juga memiliki personal asisten yang membantu saya.	Memproduksi barang / furniture berbahan dasar kayu baik teak dan exotic	
<b>Zaenal Arifin</b>		Sekarang ini teknologi yang makin canggih, sedangkan BMB masih menggunakan alat yang manual, jika kita tidak dapat teknologi tersebut maka kita akan tertinggal		
<b>Lakstorini</b>				
<b>Villy Mayang Sari</b>		biasa sudah di kelola oleh Rnd. Beberapa kali karyawan sulit mengerti dengan desain, namun selalu dikomunikasikan dengan tiap departement. Penyebabnya adalah apa yang di desain RND kadang tidak dimengerti oleh karyawan.		

	Pandemik	Perkembangan Teknologi	Kualitas Jati yang Tahan Lama	Desain Unik
<b>Rahadhaniek</b>	<p>biasanya di perusahaan lain marketing dan sales di pisah, kalau disini di satukan, sehingga pekerjaan tidak maksimal. Disini sales juga bertanggung jawab untuk branding serta komunikasi langsung dengan klient, departement yang kurang adalah department aftersale yang mengurus complain dari buyer. Sedangkan kendala external pandemic sehingga buyer gak bisa dateng, dan strategy marketing berkurang</p> <p>masih, dikarenakan covid banyak perusahaan tutup jadi peluang buat kita</p>	<p>Bagaimana Cara BMB mempromosikan produk?</p> <p>lewat website, sosmed, email, tatap muka dengan buyer, even</p>		
<b>Sudarmaji</b>			<p>ada namun gak banyak, jika bisa mempertahankan kualitas maka itu bisa jadi peluang,</p>	<p>sudah maksimal, karna bisa mengubah barang tidak bagus jadi bagus.</p>



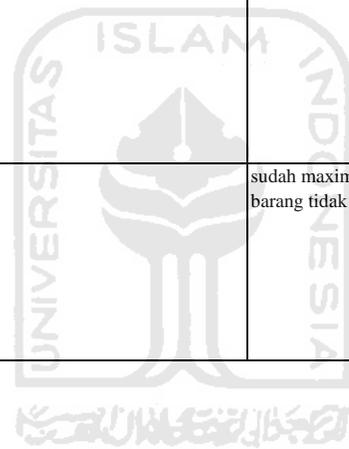
	Tim yang Solid	Modal Yang Besar	Desain yang Selalu di Update	Kualitas Yang Baik	Desain yang Bagus & Fungsional
<b>Sharon Vincent</b>			<p><i>Sharon</i>  <i>Mengendalikan pesaing dengan cara</i>  <i>Membuat desain-desain baru serta</i>  <i>melakukan improve terhadap produk</i>  <i>serta meningkatkan strategi market</i></p> <p><i>Sosial Media, dengan melakukan</i>  <i>market menggunakan sosial media,</i></p>	Memproduksi barang / furniture berbahan dasar kayu baik teak dan exotik	
<b>Zaenal Arifin</b>	cukup baik, masih butuh banyak belajar untuk berkomunikasi yang baik sesama tim.			Ada, biasanya lebih ke kualitas, seperti konstruksi yang tidak baik dan packing yang tidak bagus. Selama ini apabila ada komplain, langsung di evaluasi dan dijadikan pelajaran agar kedepan tidak terjadi lagi.	desain bagus dan unik
<b>Lakstorini</b>	<p>sudah, sebenarnya masalahnya adalah komunikasi</p> <p>sales yang pintar cari order, tim yang sudah cekatan dan solid,</p> <p>PPIC (Planning) &amp; RND (Drafter).            Karna kinerja PO akan mempengaruhi planning dari bagian PPIC, sedangkan kinerja PO butuh support dari drafter terkait gambar,</p>				belum, gambar dibuat lebih detail agar mengurasi kesalahan dalam konstruksi
<b>Villy Mayang Sari</b>	Villy Semangat tim, dan kepercayaan pimpinan terhadap karyawan				Villy biasa sudah di kelola oleh Rnd. Beberapa kali karyawan sulit mengerti dengan desain, namun selalu dikomunikasikan dengan tiap departement. Penyebabnya adalah apa yang di desain RND kadang tidak dimengerti oleh karyawan.

	Tim yang Solid	Modal Yang Besar	Desain yang Selalu di Update	Kualitas Yang Baik	Desain yang Bagus & Fungsional
<b>Rahadhaniek</b>	<p>ya lumayan terkendala, apabila kendala urgent dan harus butuh konfirmasi, marketing harus menunggu mereka bangun</p> <p>sudah lumayan meningkat</p>	<p>komitment dari TOP management untuk tetap menjalankan perusahaan apapun keadaannya. Walau orderan turun tetep menjalankan usaha.</p>			
<b>Sudarmaji</b>	<p>kualitas &amp; kesejahteraan karyawan</p>			<p>ada namun gak banyak, jika bisa mempertahankan kualitas maka itu bisa jadi peluang,</p>	



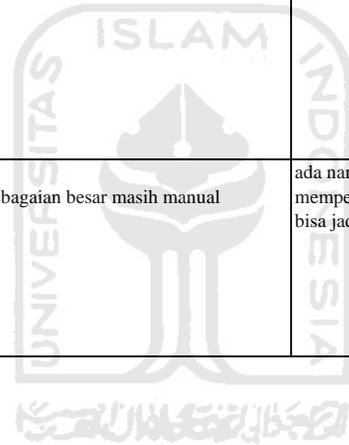
	Sudah Dipercaya oleh Pelanggan	Harga Lebih Rendah	Pesaing	Peraturan Pemerintah	Material
Sharon Vincent			Marketing dapat berkomunikasi dengan baik dengan para pembeli, kunci marketing adalah bagaimana kita berkomunikasi agar mereka bisa bekerja sama dan membeli produk kembali.  Disain furniture pada dasarnya mudah		
Zaenal Arifin			menggunakan material bekas dan di finishing dengan bagus sehingga mempunyai daya tarik sendiri, hal ini jarang sekali dilakukan oleh perusahaan yang lain.		
Lakstorini	sales yang pintar cari order, tim yang sudah cekatan dan solid,	Masalah yang ada, adalah pembeli yang memesan orderan khusus, di sisi administrasinya lebih sulit, serta harga di bmb terlalu rendah, harus bisa memanfaatkan diskon dan kesempatan, sedangkan bila diproduksi sendiri bahan sulit di dapat	PESAING		material sulit di dapat  ketersediaan material dan harga yang gak cocok dengan HPP  Masalah yang ada, adalah pembeli yang memesan orderan khusus, di sisi
Villy Mayang Sari					

	Sudah Dipercaya oleh Pelanggan	Harga Lebih Rendah	Pesaing	Peraturan Pemerintah	Material
<b>Rahadhaniek</b>	ya lumayan terkendala, apabila kendala urgent dan harus butuh konfirmasi, marketing harus menunggu mereka bangun	Harga, Punya sourcing dan fisik pabrik, sehingga bisa jadi garansi dan meyakinkan bukan perusahaan abal2, reliable,	lewat website, sosmed, email, tatap muka dengan buyer, even		Raw Material yang mulai sedikit, sehingga sekarang produksi mulai terganggu.
<b>Sudarmaji</b>				sudah maximal, karna bisa mengubah barang tidak bagus jadi bagus.	persiapan yang belum matang, ketersediaan material  kualitas bahan baku, support material lebih gampang di dapat, desain yang lebih simple



	Standar Operasional Produksi (SOP)	Serikat Buruh	Manual Production	Kualitas Kayu Tergantung pada Iklim	Permintaan Pasar Yang Belum Terpenuhi
<b>Sharon Vincent</b>	Belum, karna dilain sisi saya merasa terkadang lebih baik tidak memiliki job desk, harapan saya mereka bisa bekerja multi tasking serta dapat bekerja sama dengan tim yang lainnya.				
<b>Zaenal Arifin</b>			Alat masih manual, sedangkan diluarsana pesaing sudah menggunakan alat yang lebih canggih		
<b>Lakstorini</b>	SOP baru dimulai, yang dulu berdasarkan dengan gambar. Gambar berdasarkan request buyer maupun desain yang sudah di approve oleh pimpinan  belum, gambar dibuat lebih detail agar mengurasi kesalahan dalam konstruksi			material sulit di dapat	material sulit di dapat
<b>Villy Mayang Sari</b>		Villy serikat pekerja, korupsi dari orang2 yang tidak bertanggung jawab	Villy masih lebih banyak manusia. Karna icon perusahaan human made		

	Standar Operasional Produksi (SOP)	Serikat Buruh	Manual Production	Kualitas Kayu Tergantung pada Iklim	Permintaan Pasar Yang Belum Terpenuhi
<b>Rahadhaniek</b>	<p>biasanya di perusahaan lain marketing dan sales di pisah, kalau disini di satukan, sehingga pekerjaan tidak maksimal. Disini sales juga bertanggung jawab untuk branding serta komunikasi langsung dengan klient, departement yang kurang adalah departement aftersale yang mengurus complain dari buyer. Sedangkan kendala external pandemic sehingga buyer gak bisa dateng, dan strategy marketing berkurang</p> <p>sudah ada, namun belum digunakan maksimal. SOP kurang Kuat</p>				<p>biasanya di perusahaan lain marketing dan sales di pisah, kalau disini di satukan, sehingga pekerjaan tidak maksimal. Disini sales juga bertanggung jawab untuk branding serta komunikasi langsung dengan klient, departement yang kurang adalah departement aftersale yang mengurus complain dari buyer. Sedangkan kendala external pandemic sehingga buyer gak bisa dateng, dan strategy marketing berkurang</p>
<b>Sudarmaji</b>			sebagian besar masih manual	ada namun gak banyak, jika bisa mempertahankan kualitas maka itu bisa jadi peluang,	



	<b>Aplikasi atau Software yang Kurang Maximal</b>	<b>Human Sustainability yang Belum Tercapai</b>
<b>Sharon Vincent</b>	<p>Sebenarnya aplikasi tersebut sudah ada sejak dulu, namun belum memenuhi target yang di inginkan, sehingga sampai sekarang aplikasi tersebut masih sedang dikembangkan</p> <p>Untuk aplikasi sudah ada, sejauh ini membantu untuk administrasi, namun belum terkoneksi keseluruhan departemen. Sehingga ini belum benar2 maximal.</p>	
<b>Zaenal Arifin</b>	<p>Alat masih manual, sedangkan diluarsana pesaing sudah menggunakan alat yang lebih canggih</p>	
<b>Diah Lakstorini</b>	<p>Sudah ada, dan membantu sekali dalam pengimputan data, namun butuh upgrade aplikasi</p> <p>belum, masih butuh improve dan dibuat saling terkoordinasi belum, gambar dibuat lebih detail agar mengurasi kesalahan dalam konstruksi</p> <p>Masalah yang ada, adalah pembeli yang memesan orderan khusus, di sisi administrasinya lebih sulit, serta harga di bmb terlalu rendah, harus bisa memanfaatkan diskon dan kesempatan, sedangkan bila diproduksi sendiri bahan sulit di dapat</p>	

	<b>Aplikasi atau Software yang Kurang Maximal</b>	<b>Human Sustainability yang Belum Tercapai</b>
<b>Villy Mayang Sari</b>	<p>sedang di develop, namun masih belum rampung</p> <p>cukup maksimal</p>	
<b>Rahadhaniek</b>	<p>Belum, fitur harus lebih di tambah, serta update data yang lambat</p>	
<b>Sudarmaji</b>	<p>dengan karyawan maupun pimpinan tidak ada, hanya saja disii struktur jabatan tidak jelas, semua orang bisa memerintah</p> <p>sudah ada,</p>	

	<b>Keterlambatan Pengiriman</b>	<b>Produksi Masih Manual</b>
<b>Sharon Vincent</b>		
<b>Zaenal Arifin</b>	<p>Alat masih manual, sedangkan diluarsana pesaing sudah menggunakan alat yang lebih canggih</p> <p>Apakah Gambar yang dikeluarkan oleh RND sudah mencukupi untuk menginstruksi karyawan tentang tata cara produksi?</p> <p>sudah, namun perlu penambahan keterangan-keterangan.</p>	<p>Alat masih manual, sedangkan diluarsana pesaing sudah menggunakan alat yang lebih canggih</p>
<b>Diah Lakstorini</b>	<p>Material sulit di dapat, Planning tidak sesuai</p> <p>Belum bagus, ini disebabkan material yang tidak ada, jadi planning delay</p>	<p>target suka melenceng, supplier anter barang suka telat, kurang bahan material, pemadaman Listrik</p> <p>masih manusia</p>

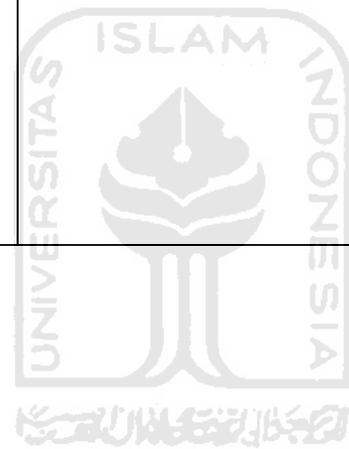
	<b>Keterlambatan Pengiriman</b>	<b>Produksi Masih Manual</b>
<b>Villy Mayang Sari</b>	<p>kebiasaan yang sudah terbentuk karena perusahaan ini sudah berdiri hampir 20 tahun dan banyak sekali kebiasaan yang harus di ubah.</p> <p>komunikasi dan kebiasaan yang sudah tertanam yang menganggap barang itu sama, dan tidak mau improve, serta kualitas kayu</p> <p>Apakah pernah terjadi delay proyek ?</p> <p>pernah, karna planning tidak matang ?</p>	<p>kebiasaan yang sudah terbentuk karena perusahaan ini sudah berdiri hampir 20 tahun dan banyak sekali kebiasaan yang harus di ubah.</p> <p>masih lebih banyak manusia. Karna icon perusahaan human made</p>
<b>Rahadhaniek</b>	<p>ya lumayan terkendala, apabila kendala urgent dan harus butuh konfirmasi, marketing harus menunggu mereka bangun</p>	
<b>Sudarmaji</b>	<p>Kurang karyawan</p> <p>material sering terlambat datang, ini bisa menggambarkan bahwa kurang dari segi manage keuangan</p>	<p>sebagian besar masih manual</p>

	<b>Strategi Management Belum Tepat</b>	<b>Tidak Ada SOP</b>
<b>Sharon Vincent</b>	<p>Manpower belum bekerja maksimal</p> <p>Sekarang belum maksimal, namun seharusnya memang selalu berkoordinasi dengan keuangan, karna ini berkaitan dengan cost produksi.</p>	<p>Sekarang belum maksimal, namun seharusnya memang selalu berkoordinasi dengan keuangan, karna ini berkaitan dengan cost produksi.</p> <p>Belum, karna dilain sisi saya merasa terkadang lebih baik tidak memiliki job desk, harapan saya mereka bisa bekerja multi tasking serta dapat bekerja sama dengan tim yang lainnya.</p>
<b>Zaenal Arifin</b>		<p>sop dalam proses pengembangan, namun belum memuaskan. Karna tiap karyawan belum memahami job</p>
<b>Diah Lakstorini</b>	<p>Masalah yang ada, adalah pembeli yang memesan orderan khusus, di sisi administrasinya lebih sulit, serta harga di bmb terlalu rendah, harus bisa memanfaatkan diskon dan kesempatan, sedangkan bila diproduksi sendiri bahan sulit di dapat</p>	<p>Lidya</p> <p>Apakah setiap produk memiliki SOP yang jelas ? Jika sudah, apakah sudah dijalankan sesuai dengan SOP yang ada ?</p> <p>SOP baru dimulai, yang dulu berdasarkan dengan gambar. Gambar berdasarkan request buyer maupun desain yang sudah di approve oleh pimpinan</p> <p>Apakah Gambar sudah memenuhi informasi kepada karyawan dalam proses produksi ?</p>

	<b>Strategi Management Belum Tepat</b>	<b>Tidak Ada SOP</b>
<b>Villy Mayang Sari</b>		komunikasi dan kebiasaan yang sudah tertanam yang menganggap barang itu sama, dan tidak mau improve, serta kualitas kayu
<b>Rahadhaniek</b>	biasanya di perusahaan lain marketing dan sales di pisah, kalau disini di satukan, sehingga pekerjaan tidak maximal. Disini sales juga bertanggung jawab untuk branding serta komunikasi langsung dengan klient, departement yang kurang adalah department aftersale yang mengurus complain dari buyer. Sedangkan kendala external pandemic sehingga buyer gak bisa dateng, dan strategy marketing berkurang	biasanya di perusahaan lain marketing dan sales di pisah, kalau disini di satukan, sehingga pekerjaan tidak maximal. Disini sales juga bertanggung jawab untuk branding serta komunikasi langsung dengan klient, departement yang kurang adalah department aftersale yang mengurus complain dari buyer. Sedangkan kendala external pandemic sehingga buyer gak bisa dateng, dan strategy marketing berkurang  sudah ada, namun belum digunakan maximal. SOP kurang Kuat
<b>Sudarmaji</b>	dengan karyawan maupun pimpinan tidak ada, hanya saja disii struktur jabatan tidak jelas, semua orang bisa memerintah	dengan karyawan maupun pimpinan tidak ada, hanya saja disii struktur jabatan tidak jelas, semua orang bisa memerintah  Belum ada SOP, selama ini bekerja sesuai dengan permintaan dari buyer, pengalaman, dan desain  evaluasi sistem / sop

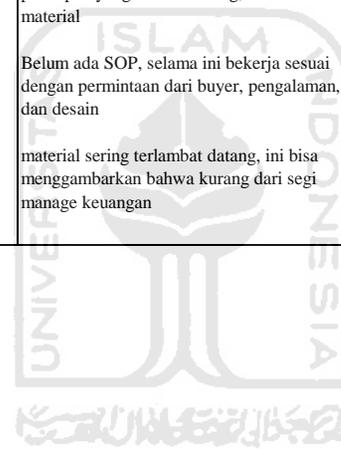
	Akses SD Financial Dalam Menyelesaikan Aktivitas	Alokasi sumber Daya yang Tidak Konsisten Satu Dengan yang Lain	Budaya	Desain Kurang Jelas	Distribusi
<b>Sharon Vincent</b>	Sekarang belum maksimal, namun seharusnya memang selalu berkoordinasi dengan keuangan, karna ini berkaitan dengan cost produksi.	Sekarang belum maksimal, namun seharusnya memang selalu berkoordinasi dengan keuangan, karna ini berkaitan dengan cost produksi.			
<b>Zaenal Arifin</b>			Tidak bisa dipungkiri, hal ini sedikit berpengaruh, di tambah lagi karna perbedaan bahasa dan kulture sering kali mempengaruhi komunikasi	sudah, namun perlu penambahan keterangan-keterangan.	
<b>Diah Lakstorini</b>	ketersediaan material dan harga yang gak cocok dengan HPP			belum, gambar dibuat lebih detail agar mengurasi kesalahan dalam konstruksi	target suka melenceng, supplier anter barang suka telat, kurang bahan material, pemadaman Listrik
<b>Villy Mayang Sari</b>			kebiasaan yang sudah terbentuk karena perusahaan ini sudah berdiri hampir 20 tahun dan banyak sekali kebiasaan yang harus di ubah.  komunikasi dan kebiasaan yang sudah tertanam yang menganggap barang itu sama, dan tidak mau improve, serta kualitas kayu  masih kurang, karna keterbatasan pemahaman karyawan dalam penyerapan info, serta karyawan sudah terperangkap di zona nyaman, serta karyawan itu masih kurang berkomunikasi	biasa sudah di kelola oleh Rnd. Beberapa kali karyawan sulit mengerti dengan desain, namun selalu dikomunikasikan dengan tiap departemen. Penyebabnya adalah apa yang di desain RND kadang tidak dimengerti oleh karyawan.	

	Akses SD Financial Dalam Menyelesaikan Aktivitas	Alokasi sumber Daya yang Tidak Konsisten Satu Dengan yang Lain	Budaya	Desain Kurang Jelas	Distribusi
Rahadhaniek					
Sudarmaji	material sering terlambat datang, ini bisa menggambarkan bahwa kurang dari segi manage keuangan			desain yang kurang detail, desain tidak sesuai dengan konstruksi.	



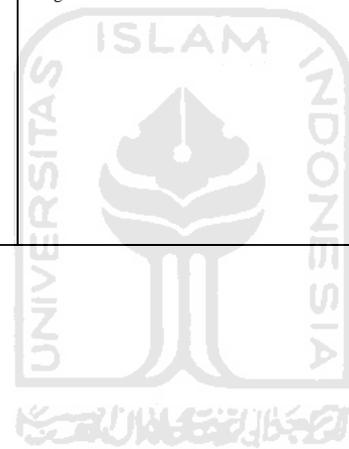
	<b>Integrasikan dan Koordinasikan Manajer Dalam Menyelesaikan</b>	<b>Kemampuan Bisnis Menyelesaikan Masalah Startegi</b>	<b>Ketersediaan Material</b>	<b>Ketidak Konsistenan Sasaran dan Kebijakan</b>	<b>Komunikasi</b>
<b>Sharon Vincent</b>	Manpower belum bekerja maksimal  Sekarang teknologi sudah canggih, mereka bisa melakukan meeting menggunakan Skype atau menelpon saya kapan saja, serta saya juga memiliki personal asisten yang membantu saya.		Material kini makin sulit ditemukan, karena BMB menghasilkan produk dengan barang bekas, sehingga material sulit ditemukan		Sekarang teknologi sudah canggih, mereka bisa melakukan meeting menggunakan Skype atau menelpon saya kapan saja, serta saya juga memiliki personal asisten yang membantu saya.  Masih belum, karena sekarang ini tiap tim masih sering tidak berkomunikasi dengan baik, sehingga saya rasa masih perlu ditingkatkan.
<b>Zaenal Arifin</b>	cukup baik, masih butuh banyak belajar untuk berkomunikasi yang baik sesama tim.	Sejauh ini kinerja tim masih belum sesuai harapan, dan harus lebih baik, lebih disiplin, bertanggung jawab,	Material kini makin sulit ditemukan, karena BMB menghasilkan produk dengan barang bekas, sehingga material sulit ditemukan	Sejauh ini kinerja tim masih belum sesuai harapan, dan harus lebih baik, lebih disiplin, bertanggung jawab,	Tidak bisa dipungkiri, hal ini sedikit berpengaruh, di tambah lagi karna perbedaan bahasa dan kulture sering kali mempengaruhi komunikasi
<b>Diah Lakstorini</b>	ketersediaan material dan harga yang gak cocok dengan HPP		target suka melenceng, supplier anter barang suka telat, kurang bahan material, pemadaman Listrik  material sulit di dapat  ketersediaan material dan harga yang gak cocok dengan HPP		ada, salah pemahaman dengan direktur  sudah, sebenarnya masalahnya adalah komunikasi
<b>Villy Mayang Sari</b>					sudah bagus, namun butuh penyegaran dan di ingatkan terhadap cara produksi yang baik  masih kurang, karna keterbatasan pemahaman karyawan dalam penyerapan info, serta karyawan sudah terperangkap di zona nyaman, serta karyawan itu masih kurang berkomunikasi

	<b>Integrasikan dan Koordinasikan Manajer Dalam Menyelesaikan</b>	<b>Kemampuan Bisnis Menyelesaikan Masalah Startegi</b>	<b>Ketersediaan Material</b>	<b>Ketidak Konsistenan Sasaran dan Kebijakan</b>	<b>Komunikasi</b>
<b>Rahadhaniek</b>	ya lumayan terkendala, apabila kendala urgent dan harus butuh konfirmasi, marketing harus menunggu mereka bangun	biasanya di perusahaan lain marketing dan sales di pisah, kalau disini di satukan, sehingga pekerjaan tidak maximal. Disini sales juga bertanggung jawab untuk branding serta komunikasi langsung dengan klien, departement yang kurang adalah department aftersale yang mengurus complain dari buyer. Sedangkan kendala external pandemic sehingga buyer gak bisa dateng, dan strategy marketing berkurang	Raw Material yang mulai sedikit, sehingga sekarang produksi mulai terganggu.  mencari alternatif raw material serta memilih desain yang di sederhanakan		ya lumayan terkendala, apabila kendala urgent dan harus butuh konfirmasi, marketing harus menunggu mereka bangun  belum, harus nya di undang pihak external untuk melakukan evaluasi dan improve SOP agar lebih maximal
<b>Sudarmaji</b>			persiapan yang belum matang, ketersediaan material  Belum ada SOP, selama ini bekerja sesuai dengan permintaan dari buyer, pengalaman, dan desain  material sering terlambat datang, ini bisa menggambarkan bahwa kurang dari segi manage keuangan	dengan karyawan maupun pimpinan tidak ada, hanya saja disii struktur jabatan tidak jelas, semua orang bisa memerintah	rutin, evaluasi dilakukan apabila terjadi kesalahan



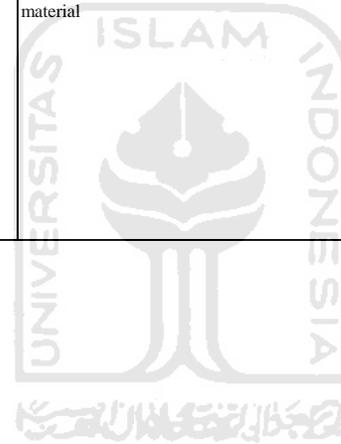
	Kualitas Material	Nilai Ekonomi Bisnis Yang Lebih dari Pesaing	Operasional Masih Manual	Order Khusus dengan Desain Khusus	Perubahan Harga dari Supplier
<b>Sharon Vincent</b>	Kita memiliki kualitas produk yang baik, dan selalu meningkat tiap tahunnya  Memproduksi barang / furniture berbahan dasar kayu baik teak dan exotic	Pesaing menghasilkan produk yang sama yang bisa saja menghasilkan barang yang lebih murah			
<b>Zaenal Arifin</b>	menggunakan material bekas dan di finishing dengan bagus sehingga mempunyai daya tarik sendiri, hal ini jarang sekali dilakukan oleh perusahaan yang lain.  Ada, biasanya lebih ke kualitas, seperti konstruksi yang tidak baik dan packing yang tidak bagus. Selama ini apabila ada komplain, langsung di evaluasi dan dijadikan pelajaran agar kedepan tidak terjadi lagi.		Alat masih manual, sedangkan diluarsana pesaing sudah menggunakan alat yang lebih canggih	Material kini makin sulit ditemukan, karena BMB menghasilkan produk dengan barang bekas, sehingga material sulit ditemukan	
<b>Diah Lakstorini</b>			masih manusia	Masalah yang ada, adalah pembeli yang memesan orderan khusus, di sisi administrasinya lebih sulit, serta harga di bmb terlalu rendah, harus bisa memanfaatkan diskon dan kesempatan, sedangkan bila diproduksi sendiri bahan sulit di dapat	Masalah yang ada, adalah pembeli yang memesan orderan khusus, di sisi administrasinya lebih sulit, serta harga di bmb terlalu rendah, harus bisa memanfaatkan diskon dan kesempatan, sedangkan bila diproduksi sendiri bahan sulit di dapat
<b>Villy Mayang Sari</b>	komunikasi dan kebiasaan yang sudah tertanam yang menganggap barang itu sama, dan tidak mau improve, serta kualitas kayu		masih lebih banyak manusia. Karna icon perusahaan human made	komunikasi dan kebiasaan yang sudah tertanam yang menganggap barang itu sama, dan tidak mau improve, serta kualitas kayu  ada, biasanya karna order baru. Karyawan cenderung kaget dan menyamakan perlakuan terhadap semua order, sehingga beberapa kesalahan pun terjadi, di review dan dicari jalan keluar serta di komunikasikan  biasa sudah di kelola oleh Rnd. Beberapa kali karyawan sulit mengerti dengan desain, namun selalu dikomunikasikan dengan tiap departement. Penyebabnya adalah apa yang di desain RND kadang tidak dimengerti oleh karyawan.	

	Kualitas Material	Nilai Ekonomi Bisnis Yang Lebih dari Pesaing	Operasional Masih Manual	Order Khusus dengan Desain Khusus	Perubahan Harga dari Supplier
Rahadhaniek					
Sudarmaji	<p>ada namun gak banyak, jika bisa mempertahankan kualitas maka itu bisa jadi peluang.</p> <p>kualitas bahan baku, support material lebih gampang di dapat, desain yang lebih simple</p>		sebagian besar masih manual		



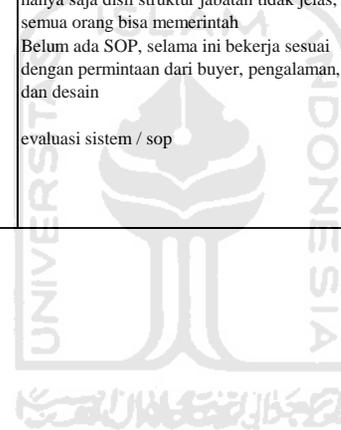
	Perubahan Teknologi yang Semakin Canggih	Pesaing	Planning Tidak Tepat	Kurang Karyawan	SDM yang Terfokus Pada Kebiasaan Lama
Sharon Vincent	Sekarang teknologi sudah canggih, mereka bisa melakukan meeting menggunakan Skype atau menelpon saya kapan saja, serta saya juga memiliki personal asisten yang membantu saya.	Disain furniture pada dasarnya mudah ditiru.			
Zaenal Arifin	Alat masih manual, sedangkan diluarsana pesaing sudah menggunakan alat yang lebih canggih				Sejauh ini kinerja tim masih belum sesuai harapan, dan harus lebih baik, lebih disiplin, bertanggung jawab,
Diah Lakstorini		PESAING	target suka melenceng, supplier anter barang suka telat, kurang bahan material, pemadaman Listrik		
Villy Mayang Sari			Apakah pernah terjadi delay proyek ? pernah, karna planning tidak matang ? Kinerja tim Planning kurang memuaskan, karena perencanaan yang kurang matang		komunikasi dan kebiasaan yang sudah tertanam yang menganggap barang itu sama, dan tidak mau improve, serta kualitas kayu

	Perubahan Teknologi yang Semakin Canggih	Pesaing	Planning Tidak Tepat	Kurang Karyawan	SDM yang Terfokus Pada Kebiasaan Lama
Rahadhaniek				biasanya di perusahaan lain marketing dan sales di pisah, kalau disini di satukan, sehingga pekerjaan tidak maksimal. Disini sales juga bertanggung jawab untuk branding serta komunikasi langsung dengan klient, departemen yang kurang adalah department aftersale yang mengurus complain dari buyer. Sedangkan kendala external pandemic sehingga buyer gak bisa dateng, dan strategy marketing berkurang	
Sudarmaji			persiapan yang belum matang, ketersediaan material	Kurang karyawan	



	Struktur Jabatan Belum Terlalu Jelas	SOP & JOB Desk Tidak jelas	Tidak Ada Pelatihan Karyawan
<b>Sharon Vincent</b>		Belum, karna dilain sisi saya merasa terkadang lebih baik tidak memiliki job desk, harapan saya mereka bisa bekerja multi tasking serta dapat bekerja sama dengan tim yang lainnya.	
<b>Zaenal Arifin</b>	Sejauh ini kinerja tim masih belum sesuai harapan, dan harus lebih baik, lebih disiplin, bertanggung jawab,	sop dalam proses pengembangan, namun belum memuaskan. Karna tiap karyawan belum memahami job  Sejauh ini kinerja tim masih belum sesuai harapan, dan harus lebih baik, lebih disiplin, bertanggung jawab,	Melakukan pengembangan marketing, membuat website, meningkatkan kualitas dengan penambahan mesin dan memberikan pelatihan kepada karyawan
<b>Diah Lakstorini</b>		SOP baru dimulai, yang dulu berdasarkan dengan gambar. Gambar berdasarkan request buyer maupun desain yang sudah di approve oleh pimpinan  belum, gambar dibuat lebih detail agar mengurangi kesalahan dalam konstruksi	
<b>Villy Mayang Sari</b>		komunikasi dan kebiasaan yang sudah tertanam yang menganggap barang itu sama, dan tidak mau improve, serta kualitas kayu  sudah berjalan, namun tidak semua, kadang sering kali mereka lupakan. Jadi harus di ingatkan	semua karyawan memiliki kedewasaan, pahaman, kebijaksanaan dalam membuat suatu produk

	<b>Struktur Jabatan Belum Terlalu Jelas</b>	<b>SOP &amp; JOB Desk Tidak jelas</b>	<b>Tidak Ada Pelatihan Karyawan</b>
<b>Rahadhaniek</b>	<p>Bagaimanakah prosedur &amp; apakah ada kendala di marketing ?</p> <p>biasanya di perusahaan lain marketing dan sales di pisah, kalau disini di satukan, sehingga pekerjaan tidak maksimal. Disini sales juga bertanggung jawab untuk branding serta komunikasi langsung dengan klient, departement yang kurang adalah department aftersale yang mengurus complain dari buyer. Sedangkan kendala external pandemic sehingga buyer gak bisa dateng, dan strategy marketing berkurang</p>	<p>Biasanya di perusahaan lain marketing dan sales di pisah, kalau disini di satukan, sehingga pekerjaan tidak maksimal. Disini sales juga bertanggung jawab untuk branding serta komunikasi langsung dengan klient, departement yang kurang adalah department aftersale yang mengurus complain dari buyer. Sedangkan kendala external pandemic sehingga buyer gak bisa dateng, dan strategy marketing berkurang</p>	
<b>Sudarmaji</b>	<p>dengan karyawan maupun pimpinan tidak ada, hanya saja disii struktur jabatan tidak jelas, semua orang bisa memerintah</p> <p>Kejelasan tanggung jawab</p>	<p>dengan karyawan maupun pimpinan tidak ada, hanya saja disii struktur jabatan tidak jelas, semua orang bisa memerintah</p> <p>Belum ada SOP, selama ini bekerja sesuai dengan permintaan dari buyer, pengalaman, dan desain</p> <p>evaluasi sistem / sop</p>	



	SOP & Deskripsi Pekerjaan	Evaluasi	Komunikasi
<b>Diah Lakstorini</b>	<p>Target suka melenceng, supplier anter barang suka telat, kurang bahan material, pemadaman Listrik</p> <p>SOP baru dimulai, yang dulu berdasarkan dengan gambar. Gambar berdasarkan request buyer maupun desain yang sudah di approve oleh pimpinan</p> <p>belum, gambar dibuat lebih detail agar mengurasi kesalahan dalam konstruksi</p> <p>material sulit di dapat, Planning tidak sesuai</p>	<p>Ada, apabila ada komplain langsung di perbaiki</p> <p>dilakukan selalu apabila terjadi masalah, dan memperkuat komunikasi</p> <p>belum bagus, ini disebabkan material yang tidak ada, jadi planning delay</p>	<p>dilakukan selalu apabila terjadi masalah, dan memperkuat komunikasi</p>
<b>Rahadhaniel</b>	<p>Biasanya di perusahaan lain marketing dan sales di pisah, kalau disini di satukan, sehingga pekerjaan tidak maksimal. Disini sales juga bertanggung jawab untuk branding serta komunikasi langsung dengan klient, departement yang kurang adalah department aftersale yang mengurus complain dari buyer. Sedangkan kendala external pandemic sehingga buyer gak bisa datang, dan strategy marketing berkurang</p> <p>sudah ada, namun belum digunakan maksimal. SOP kurang Kuat</p>	<p>belum, harus nya di undang pihak external untuk melakukan evaluasi dan improve SOP agar lebih maksimal</p>	<p>lumayan terkendala, apabila kendala urgent dan harus butuh konfirmasi, marketing harus menunggu mereka bangun</p> <p>belum, harus nya di undang pihak external untuk melakukan evaluasi dan improve SOP agar lebih maksimal</p>
<b>Sharon Vinc</b>	<p>Sekarang belum maksimal, namun seharusnya memang selalu berkoordinasi dengan keuangan, karna ini berkaitan dengan cost produksi.</p> <p>Belum, karna dilain sisi saya merasa terkadang lebih baik tidak memiliki job desk, harapan saya mereka bisa bekerja multi tasking serta dapat bekerja sama dengan tim yang lainnya.</p>		<p>Sekarang teknologi sudah canggih, mereka bisa melakukan meeting menggunakan Skype atau menelpon saya kapan saja, serta saya juga memiliki personal asisten yang membantu saya.</p>

	SOP & Deskripsi Pekerjaan	Evaluasi	Komunikasi
<b>Sudarmaji</b>	<p>dengan karyawan maupun pimpinan tidak ada, hanya saja disini struktur jabatan tidak jelas, semua orang bisa memerintah</p> <p>Belum ada SOP, selama ini bekerja sesuai dengan permintaan dari buyer, pengalaman, dan desain</p> <p>evaluasi sistem / sop</p> <p>material sering terlambat datang, ini bisa menggambarkan bahwa kurang dari segi manage keuangan</p>	<p>rutin, evaluasi dilakukan apabila terjadi kesalahan</p> <p>Evaluasi proses kerja</p> <p>material sering terlambat datang, ini bisa menggambarkan bahwa kurang dari segi manage keuangan</p>	<p>rutin, evaluasi dilakukan apabila terjadi kesalahan</p>
<b>Villy Mayan</b>		<p>ada, biasanya karna order baru. Karyawan cenderung kaget dan menyamakan perlakuan terhadap semua order, sehingga beberapa kesalahan pun terjadi, di review dan dicari jalan keluar serta di komunikasikan</p>	<p>komunikasi dan kebiasaan yang sudah tertanam yang menganggap barang itu sama, dan tidak mau improve, serta kualitas kayu</p> <p>masih kurang, karna keterbatasan pemahaman karyawan dalam penyerapan info, serta karyawan sudah terperangkap di zona nyaman, serta karyawan itu masih kurang berkomunikasi</p> <p>Apakah pernah terjadi delay proyek ?</p> <p>pernah, karna planning tidak matang ?</p>
<b>Zaenal Arifin</b>	<p>sop dalam proses pengembangan, namun belum memuaskan. Karna tiap karyawan belum memahami job</p> <p>Ada, biasanya lebih ke kualitas, seperti konstruksi yang tidak baik dan packing yang tidak bagus. Selama ini apabila ada komplain, langsung di evaluasi dan dijadikan pelajaran agar kedepan tidak terjadi lagi.</p>	<p>Melakukan pengembangan marketing, membuat website, meningkatkan kualitas dengan penambahan mesin dan memberikan pelatihan kepada karyawan</p> <p>ada, selama ini apabila terjadi masalah maka dilakukan evaluasi dan dijadikan pembelajaran.</p>	

	Meningkatkan Kualitas	Pengembangan Aplikasi	Perubahan Desain
<b>Diah Lakstorini</b>	ada, apabila ada komplain langsung di perbaiki	sudah ada, dan membantu sekali dalam pengimputan data, namun butuh upgrade aplikasi  masih manusia  belum, gambar dibuat lebih detail agar mengurasi kesalahan dalam konstruksi	
<b>Rahadhaniel</b>		belum, fitur harus lebih di tambah, serta update data yang lambat	
<b>Sharon Vinc</b>	Memproduksi barang / furniture berbahan dasar kayu baik teak dan exotic		

	Meningkatkan Kualitas	Pengembangan Aplikasi	Perubahan Desain
<b>Sudarmaji</b>		sudah cukup, tinggal koordinasi dengan pihak terkait	
<b>Villy Mayan</b>		komunikasi dan kebiasaan yang sudah tertanam yang menganggap barang itu sama, dan tidak mau improve, serta kualitas kayu sedang di develop, namun masih belum rampung cukup maksimal	
<b>Zaenal Arifin</b>	Ada, biasanya lebih ke kualitas, seperti konstruksi yang tidak baik dan packing yang tidak bagus. Selama ini apabila ada komplain, langsung di evaluasi dan dijadikan pelajaran agar kedepan tidak terjadi lagi.	Ada, biasanya lebih ke kualitas, seperti konstruksi yang tidak baik dan packing yang tidak bagus. Selama ini apabila ada komplain, langsung di evaluasi dan dijadikan pelajaran agar kedepan tidak terjadi lagi.	Apakah Gambar yang dikeluarkan oleh RND sudah mencukupi untuk menginstruksi karyawan tentang tata cara produksi?  Ada, biasanya lebih ke kualitas, seperti konstruksi yang tidak baik dan packing yang tidak bagus. Selama ini apabila ada komplain, langsung di evaluasi dan dijadikan pelajaran agar kedepan tidak terjadi lagi.

	Perubahan Material	Planning & Control Proses kerja	Membuat Produk Yang Unik
<b>Diah Lakstorini</b>	material sulit di dapat, Planning tidak sesuai	target suka melenceng, supplier anter barang suka telat, kurang bahan material, pemadaman Listrik  belum, gambar dibuat lebih detail agar mengurasi kesalahan dalam konstruksi	
<b>Rahadhaniel</b>	Raw Material yang mulai sedikit, sehingga sekarang produksi mulai terganggu.		
<b>Sharon Vinc</b>			Disain furniture pada dasarnya mudah ditiru.

	Perubahan Material	Planning & Control Proses kerja	Membuat Produk Yang Unik
<b>Sudarmaji</b>			
<b>Villy Mayan</b>		pernah, itu terjadi dikarenakan planning yang tidak matang ?	
<b>Zaenal Arifin</b>	Ada, biasanya lebih ke kualitas, seperti konstruksi yang tidak baik dan packing yang tidak bagus. Selama ini apabila ada komplain, langsung di evaluasi dan dijadikan pelajaran agar kedepan tidak terjadi lagi.		

**PENGEMBANGAN STRATEGI PERUSAHAAN MANUFAKTUR DALAM  
MENCIPTAKAN KEUNGGULAN BERSAING  
(Studi Kasus Di PT Borneo Melintang Buana Ekspor)**

**Lidya Tri Putri Yulianti**  
Universitas Islam Indonesia  
[Yaya.andalas@gmail.com](mailto:Yaya.andalas@gmail.com)

**Hendi Yogi Prabowo**  
Universitas Islam Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perumusan strategi dan rencana strategik yang dilakukan pada PT BMB Ekspor yang berlokasi di Yogyakarta dalam persaingan bisnis pada saat ini. Strategi merupakan pola sasaran, maksud atau tujuan dan kebijakan, serta rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan serta merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang (long-term goals) sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan tersebut. Fokus penelitian untuk mengetahui mengenai perancangan strategi yang dilakukan PT BMB Ekspor untuk bisa bertahan menghadapi pesaing. Metode penelitian adalah kualitatif. Data yang dikumpulkan melalui dokumentasi dan wawancara mendalam dan diolah menggunakan bantuan *software* NVivo 11 Plus. Berdasarkan tujuan tersebut fokus yang digunakan adalah strategi, rencana strategik, SWOT, dan evaluasi strategi

Kata Kunci: *Strategi, Evaluasi Strategi, Perencanaan Strategik, SWOT, Evaluasi*

Abstract

*This research aims to determine the formulation of strategies and strategic plans carried out at PT BMB Ekspor which is located in Yogyakarta in business competition. Strategy is a pattern of goals, aims or objectives and policies, as well as important plans to achieve goals and is the setting of long-term goals and objectives (long-term goals) of a company and direction of action and allocation of resources needed to achieve company goals and objectives. The focus of the research is to find out about the strategic planning carried out by PT BMB Ekspor to survive against competitors. The research method is qualitative. The data were collected through documentation and in-depth interviews and processed using NVivo 11 Plus software. Based on these objectives the focus used is strategy, strategic plan, SWOT, and strategy evaluation*

*Keywords: Strategy, Strategy Evaluation, Strategic Planning, SWOT, Evaluation*

## **PENDAHULUAN**

PT BMB Ekspor merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang Mebel berbahan dasar jati bekas. PT BMB Ekspor juga merupakan pioneer pada perusahaan yang bergerak di bidang mebel dengan berbahan dasar kayu jati. Setelah 20 tahun berdiri tidak dapat dipungkiri semakin hari semakin banyak perusahaan yang membuka produk yang sama dengan PT BMB Ekspor ini, dengan harga dan mesin-mesin yang cukup bersaing. Namun sampai saat ini PT BMB Ekspor masih mampu bertahan menghadapi persaingan yang semakin banyak.

Indonesia merupakan negara dengan jumlah sumber daya alam yang melimpah. Kekayaan yang begitu melimpah sudah cukup untuk membuat Indonesia menjadi negara yang mandiri, bahkan mampu menjadi penopang bagi negara lain. Kekayaan alam Indonesia ini juga telah dinikmati oleh semua orang, tidak hanya penduduk Indonesia itu sendiri, bahkan sudah dirasakan oleh semua penduduk di dunia. Hal ini dapat dilihat dari semakin banyaknya nilai ekspor Indonesia, yang membuktikan kekayaan Indonesia sudah digunakan oleh negara-negara lain.

Peluang ini telah disadari oleh banyak pihak. Sehingga saat ini setidaknya sudah ada sekitar 500 perusahaan yang tercatat saat ini. Mengingat hal tersebut menuntut perusahaan untuk lebih meningkatkan kemampuan dan daya saing yang mereka miliki, agar perusahaan tersebut mampu terus bertahan dengan para pesaing baru. Semua tujuan itu hanya dapat dicapai jika perusahaan mampu mengefektifkan fungsi semua bagian yang ada dalam organisasi perusahaan dengan baik.

## **MATERI DAN METODE PENELITIAN**

### **Tujuan dan Sasaran Perusahaan**

Tujuan didirikannya suatu perusahaan adalah untuk meningkatkan nilai perusahaan melalui peningkatan kemakmuran pemilik dan pemegang saham. Pertumbuhan perusahaan di masa depan menjadi harapan yang diinginkan oleh pihak internal perusahaan maupun pihak eksternal perusahaan. Tujuan ini akan memberikan gambaran jika dalam membangun perusahaan itu membutuhkan seorang konsumen, interaksi yang nyata dengan para pelanggan.

### **Strategi**

Menurut Andrew (2012) strategi adalah pola sasaran, maksud atau tujuan dan kebijakan, serta rencana-rencana penting untuk mencapai tujuan itu, yang dinyatakan dengan cara seperti menetapkan bisnis yang dianut atau yang akan dianut oleh perusahaan, dan jenis atau akan menjadi jenis apa perusahaan tersebut, Kenneth (2011) juga mengemukakan Strategi merupakan suatu proses evaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan yang dihadapi dan memutuskan strategi pasar produk yang menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan peluang lingkungan.

Perencanaan (planning) merupakan tindakan awal dalam aktifitas manajerial setiap organisasi. Perencanaan strategi (strategic planning) adalah instrumen kepemimpinan dan suatu proses. Sebagai suatu proses untuk menentukan apa yang dikehendaki suatu organisasi di masa depan dan bagaimana usaha mencapainya. Menurut Keith (2011) perencanaan adalah

bagian fundamental dari sebuah organisasi, karena perencanaan ini membantu pencapaian dari tujuan sebuah perusahaan. Perusahaan yang menggunakan perencanaan strategi akan bisa mengatasi, mengurangi serta mengatasi tantangan yang ada.

### Tingkatan Strategi Bisnis

Strategi tingkat bisnis adalah serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi, yang dirancang untuk menyediakan nilai kepada para pelanggan dan mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengeksplorasi kompetensi – kompetensi inti dari pasar produk individual dan spesifik.

### Strategi Korporasi (Corporate Level Strategy)

Tingkat Strategi yang pertama dalam dunia bisnis adalah Strategi di Tingkat Korporasi atau Corporate Level Strategy, Strategi korporasi menangani seluruh ruang lingkup strategis perusahaan terutama dalam menentukan tujuan dan sasaran suatu perusahaan. Strategi ini diperlukan untuk menentukan bisnis apa yang harus atau ingin dimiliki, jenis produk yang akan diproduksi dan produk tersebut harus dipasarkan. Corporate Level Strategy juga menentukan arah yang akan dituju oleh perusahaan dan peran setiap unit bisnis dalam perusahaan untuk mencapai arah tersebut. Untuk tingkatan strategi ini ada beberapa yakni : Strategi pertumbuhan (growth strategy), Strategi Unit Bisnis (Unit Business Level Strategy) Strategi Fungsional (Functional Level Strategy)

### Strategic Planning Framework

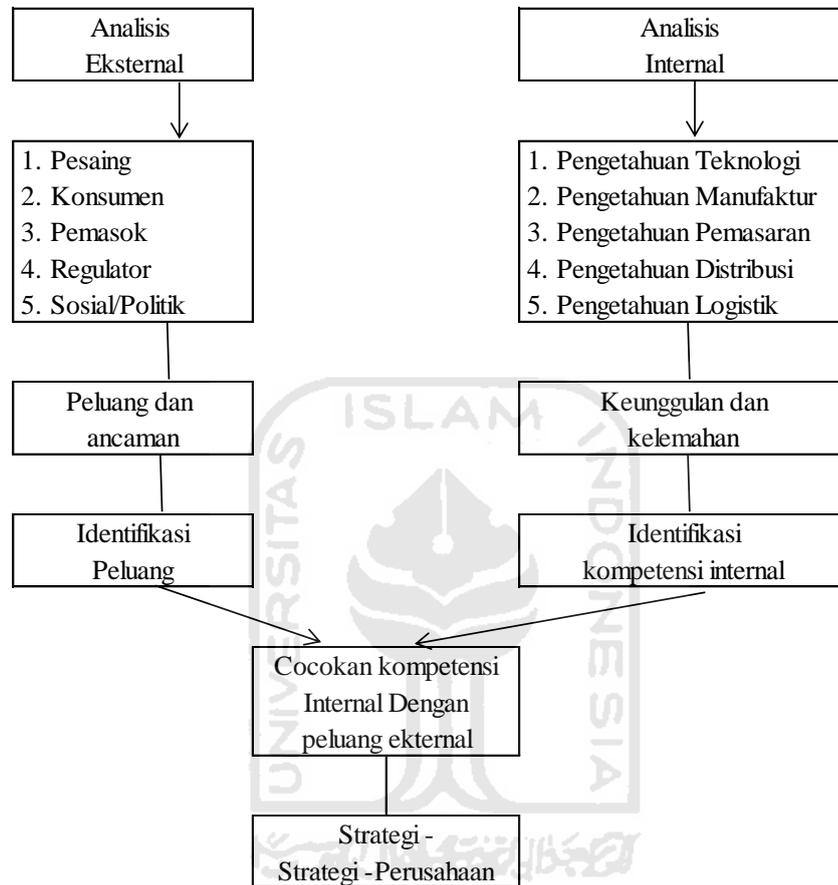
Menurut Keith (2011) strategic planning harus memiliki kerangka yang harus disiapkan, berikut langkah-langkah yang harus dilakukan untuk membuat sebuah produk yaitu:

Analisis	1. Mengumpulkan, menganalisis, dan meringkas informasi.
	2. Menganalisis informasi yang berkaitan dengan proposisi nilai organisasi dan faktor internal serta kekuatan eksternal yang mungkin berdampak pada jangka pendek dan jangka panjang.
Perumusan	3. Buat (atau verifikasi) misi, visi, dan sweet spot organisasi Anda.
	4. Buat pernyataan tujuan strategis.
	5. Mengidentifikasi dan memprioritaskan cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan strategis.
Perencanaan Tindakan	6. Identifikasi taktik, tetapkan peran dan tanggung jawab, tetapkan garis waktu, dan tentukan metrik
	7. Rencanakan hal yang tak terduga dan tak terduga.
Eksekusi	8. Ambil langkah-langkah untuk memastikan pelaksanaan yang konstan dan konsisten di seluruh organisasi.
Perbaikan terus-menerus	9. Ambil langkah-langkah untuk terus berkembang

### Perumusan Strategi

Perumusan strategi atau formulasi strategi merupakan proses memutuskan tujuan organisasi dan strategi untuk mencapai tujuan keseluruhan dari suatu organisasi Anthony & Govindarajan (2011). Beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu Arsyana (2012) (a) Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita – citakan dalam lingkungan tersebut. (b) Melakukan analisis lingkungan internal dan

eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan misinya. (c) Merumuskan faktor – faktor ukuran keberhasilan (key success factors) dari strategi – strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya. (d) Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi. (e) Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.



### Analisis SWOT

Analisis SWOT disebut juga dengan analisis KEKEPAN Kekuatan – Kekuatan, Kelemahan – Kelemahan dari sumber daya yang dimiliki perusahaan dan Kesempatan – Kesempatan eksternal dan Tantangan – Tantangan yang dihadapi Jogiyanto, (2005). Adapun alat yang dipakai untuk menyusun faktor – faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Jogiyanto, 2005).

<b>Faktor-Faktor Internal (IFAS)</b>	<b>Kekuatan (S)</b> Daftarkan 5-10 Faktor-Faktor Internal	<b>Kelemahan (W)</b> Daftarkan 5-10 Faktor-Faktor Eksternal
<b>Faktor-Faktor Eksternal (EFAS)</b>		
<b>Peluang (O)</b> Daftarkan 5-10 Faktor-Faktor Peluang Eksternal	<b>Strategi (SO)</b> Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi (WO)</b> Buat strategi disini yang memanfaatkan peluang mengatasi kelemahan
<b>Ancaman (T)</b> Daftarkan 5-10 Faktor-Faktor Ancaman Eksternal	<b>Strategi (ST)</b> Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi (WT)</b> Buat strategi disini yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

### **Teori Atribusi**

Menurut Fritz Heider pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori atribusi menjelaskan mengenai proses bagaimana kita menentukan penyebab dan motif tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu tentang bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri yang akan ditentukan apakah dari internal misalnya sifat, karakter, sikap, dll. ataupun eksternal misalnya tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu (Luthans, 2005). Ada tiga faktor yang menjadi tiga faktor yang menjadi dasar pertimbangan orang untuk menarik kesimpulan apakah suatu tindakan atau perbuatan disebabkan oleh sifat dari dalam diri (disposisi) ataukah disebabkan oleh faktor di luar diri. Ketiga faktor dasar pertimbangan tersebut adalah (1) Konsensus (Concensus) (2) Konsisten (Consistency) (3) Keunikan (Distinctivens)

### **Industri Manufaktur**

Manufaktur adalah suatu cabang industri yang mengaplikasikan mesin, peralatan dan tenaga kerja dan suatu medium proses untuk mengubah bahan mentah menjadi barang jadi yang memiliki nilai jual. Istilah ini bisa digunakan untuk aktifitas manusia, dari kerajinan tangan sampai ke produksi dengan teknologi tinggi, tetapi demikian istilah ini lebih sering digunakan untuk dunia industri, di mana bahan baku diubah menjadi barang jadi dalam skala yang besar. Manufaktur ada dalam segala bidang sistem ekonomi. Dalam ekonomi pasar bebas, manufakturing biasanya selalu berarti produksi secara massal untuk dijual ke pelanggan untuk mendapatkan keuntungan.

Data Kementerian Perindustrian memperlihatkan kinerja ekspor industri mebel terus

membalik. Tahun 2018 nilai ekspor industri mebel nasional mencapai US\$1,69 miliar. Secara rata-rata, industri mebel Indonesia mengalami peningkatan sebesar 4 persen per tahun. Mebel Indonesia sudah tidak diragukan lagi kualitasnya baik di dalam maupun di luar negeri. Selain menggunakan material bermutu tinggi seperti kayu jati, mebel Indonesia juga memiliki desain yang khas. Dengan ukiran yang indah, mebel Indonesia tidak hanya menjadi mebel yang memiliki nilai guna, tetapi juga memiliki nilai seni yang tinggi. Meski begitu, pengrajin mebel Indonesia tetap berinovasi menghadirkan desain terbaru agar tidak ketinggalan zaman.

### **Keunggulan Bersaing**

Menurut Kotler dan Armstrong, (2012), keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing adalah keunggulan terhadap pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih rendah maupun dengan memberikan manfaat lebih besar karena harganya lebih tinggi. Penggunaan teori ini, harus bisa mempertimbangkan aspek-aspek apa saja yang akan ditawarkan dengan nilai rendah namun mendapatkan manfaat yang lebih besar. Misalnya menawarkan biaya pendaftaran yang murah namun program yang dilaksanakan tetap bagus bahkan mungkin sama dengan program yang biayanya mahal. Menurut Noe, (2003), keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk membuat produk atau penawaran layanan yang lebih dihargai oleh pelanggan dibandingkan dengan perusahaan yang bersaing. menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. (a) Valuable berarti sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki memungkinkan perusahaan menerapkan strategi yang dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi. (b) Rare artinya sumber daya dan kapabilitas tersebut jarang dimiliki oleh para pesaing. (c) In-imitable artinya sumber daya dan kapabilitas sulit ditiru oleh pesaing atau memerlukan biaya sangat besar atau waktu yang lama untuk meniru. (d) Non-substitutable yakni sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki sulit

### **Metode dan objek penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Kualitatif dipilih karena topik penelitian berkaitan strategi dan perumusan strategik. Permasalahan yang terjadi terkait strategi dalam penelitian untuk membantu perusahaan untuk bisa lebih menata kembali strategi untuk kemandirian perusahaan. Objek penelitian di di jalan magelang km 14, kawasan industrial catur harjo, sleman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta

### **Jenis dan Sumber Data serta Teknik Pengumpulan Data**

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari lapangan dengan menggunakan semua metode pengumpulan data original berupa hasil wawancara yang dilakukan dengan tatap muka secara langsung. Data wawancara terdiri dari kata-kata orang yang diwawancarai setelah melalui proses transkrip serta wawancara dilakukan terhadap Direktur, *General Manager*, *manager PO*, *manager HRD*, *manager Marketing* dan kepala produksi. Sedangkan data sekunder yaitu data yang telah didapat perusahaan. Teknik pengumpulan data adalah dokumentasi dan wawancara bertatap muka dengan narasumber dan direkam menggunakan voice recorder dan menggunakan catatan kecil.

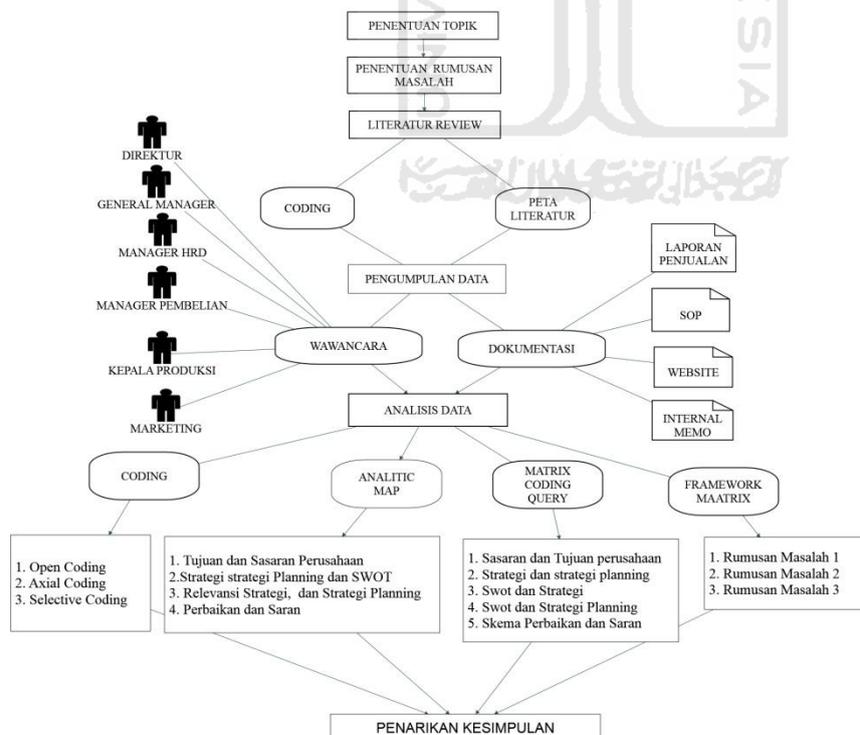
## Pengujian Keabsahan dan Analisis Data

Pengujian keabsahan data dilakukan dengan 3 cara yaitu ketekunan pengamatan, triangulasi, dan pengecekan anggota, sehingga hasil penelitian dapat dikonfirmasi kembali. model interaktif (Miles et al., 1992), yang tata kelola datanya dilakukan dengan aplikasi NVivo 11 Plus. Program komputer NVivo dalam penelitian ini merupakan alat bantu untuk manajemen data penelitian dan merupakan satu kesatuan dan tidak dapat dipisahkan. Prosedur analisis dengan NVivo dijelaskan oleh Bandur (2016:165) adalah mula-mula dilakukan manajemen data dengan mengkategorikan masing-masing data dalam NVivo. Kemudian dilakukan analisis eksploratif dengan teknik *skimming* untuk mengidentifikasi ide-ide utama dan fakta yang muncul serta menentukan ketercukupan data. Ide utama yang berhasil di-*scanning* dan dideskriptifkan, dibuatkan sistem *node*. Semua *nodes* yang sudah tersedia diisi dengan data transkrip wawancara yang sudah dikoding.

Hasil koding kemudian dilakukan proses integrasi dan disintegrasi. *Nodes* yang sama disatukan, dan *nodes* yang kurang relevan dikeluarkan. Selanjutnya dibangun konsep dan teori dengan berpedoman pada konstruksi tema-tema utama yang disajikan dalam bentuk peta analisis berbasis koding. Terakhir dilakukan analisis induktif dan penarikan kesimpulan melalui narasi.

## Kerangka Konseptual

Penelitian ini menggunakan rancangan melalui beberapa tahapan antara lain dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 2. Kerangka Konseptual.

## Kesimpulan

Hasil dari penelitian ini berupa analisa perumusan perencanaan strategis, evaluasi serta analisis SWOT yang dilakukan oleh PT BMB Eksport, dengan penelitian ini juga akan melihat evaluasi dari penerapan strategi serta relevansi antara strategi, tujuan dan perencanaan yang dilakukan.

## REFERENSI

- Bandur, A. (2016). *Penelitian Kualitatif: Metodologi, Desain, dan Teknik Analisis Data dengan NVivo 11 plus* (Edisi Pertama). Jakarta: MitraWacana Media.
- Andrew, Kenneth, 1971. *The Concept of Corporate Strategy*, Gramedia Pustaka Utama : Jakarta
- Andrews Arsyana, G., 2012. *Perumusan dan Pelaksanaan Strategi Manajemen*. Available at:<http://putriclarashinta.blogspot.co.id/2012/12/perumusan-dan-pelaksanaan-strategi.html>.
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press
- Moore, Kenneth D. (2012). *Effective Instructional Strategies from Theory to Practice*. 3rd. ed. United State of America: SAGE Publication
- Simerson, Keith., 2011. *Strategic Planning (A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution)*, United States of America: An Imprint Of ABC-Clio, LCC.
- Anthony, R., and Vijay Govindarajan. (2011). *Management Control System, 10th Edition*. USA : Mc Graw Hill.
- Jogiyanto, H., 2005. *Analisis & Desain Sistem Informasi : Pendekatan Terstruktur Teori dan Praktek Aplikasi Bisnis*, Yogyakarta
- Raymond A Noe, dkk, 2013, "Manajemen Sumber Daya Manusia" Edisi 6, Buku 1 & 2, Jakarta : Salemba Empat



FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja  
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok  
Sleman, Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 883087, 885376;  
F. (0274) 882589  
E. fe@uii.ac.id  
W. fecon.uui.ac.id

**SURAT KETERANGAN HASIL TES KEMIRIPAN**

No. : 68/Ka.Div/10/Div.PP/I/2021

*Bismillaahirrahmaanirrahiim.*

*Assalamu'alaikum wr. wb.*

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : **Lidya Tri Putri Yulianti**  
Nomor Mahasiswa : **18919021**  
Dosen Pembimbing : **Hendi Yogi Prabowo, SE., MforACCy., Ph.D., CfrA.,  
CMAS**  
Program Studi : **Magister Akuntansi**  
Judul Karya Ilmiah : **Pengembangan Strategi Perusahaan Manufaktur Dalam  
Menciptakan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus Di PT  
Borneo Melintang Buana Ekspor)**  
Nomor Hp : **081261000067**

Karya ilmiah yang bersangkutan di atas telah melalui proses tes kemiripan (*similarity test*) menggunakan **Turnitin** dengan hasil **7% (Tujuh persen)** sesuai aturan batas minimal dinyatakan lolos yang diberlakukan di Universitas Islam Indonesia yaitu sebesar 20% (dua puluh persen).

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

*Wassalamu'alaikum wr. wb*

Yogyakarta, 25 Januari 2021

Kepala Divisi Pengelolaan Pengetahuan

  
Bambang Hermawan, S.Si



**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**  
**Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta**

---

### **SURAT KETERANGAN BEBAS PERPUSTAKAAN**

*Assalamu'alaikum wr wb.*

Dengan ini Divisi Pengelolaan Pengetahuan Fakultas Bisnis dan Ekonomika memberitahukan dengan sebenarnya, bahwa :

N a m a : **Lidya Tri Putri Yulianti**  
Nomor Mahasiswa : **18919021**  
Program Studi : **Magister Akuntansi**

Berdasarkan catatan, yang bersangkutan sudah tidak mempunyai pinjaman koleksi maupun denda di Divisi Pengelolaan Pengetahuan.

Surat ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk memenuhi persyaratan :

1. **Wisuda**
2. Ujian Proposal untuk mahasiswa S2
3. Cuti / Mengundurkan diri / pindah kuliah

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

*Wassalamu'alaikum wr wb.*

**Yogyakarta, 26 Januari 2021**

**Pustakawan FBE UII**



**(Nurul Khotimah)**

## PERNYATAAN ETIKA AKADEMIK

Yang bertanda tangan dibawah ini, Saya:

Nama : Lidya Tri Putri Yulianti

No. Mahasiswa : 18919021

Program Study : MAGISTER AKUNTANSI

Melalui surat ini saya menyatakan bahwa:

1. Selama melakukan penelitian dan pembuatan tesis, saya tidak melakukan tindakan melanggar etika dalam bentuk apapun, seperti menjiplak pembuatan tesis orang lain, atau pelanggaran lain yang bertentangan dengan etika akademik yang dijunjung tinggi Universitas Islam Indonesia. Karena itu, tesis yang saya buat merupakan karya ilmiah saya sebagai penulis, bukan karya jiplakan orang lain.
2. Apabila dikemudian hari, setelah saya lulus, ditemukan bukti secara meyakinkan bahwa tesis saya merupakan karya jiplakan orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang ditetapkan universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 09 Februari 2021

Yang menyatakan



Lidya Tri putri yulianti