

**ANALISIS PENGEMBANGAN STRATEGI PADA PT. PUTRA SERATAI SEBAGAI
DISTRIBUTOR ELPIJI BERSUBSIDI 3 KG PT. PERTAMINA (PERSERO)
DI KOTA BALIKPAPAN KALIMANTAN TIMUR**

Muhammad Danang Syaparuddin

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang
mmdanangs@gmail.com

Dosen Pembimbing:

Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS., CSRS.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang
mintarti@ub.ac.id

Abstract: At present the business in the energy sector is a business that is very much needed by the people of Indonesia. One of the most needed energy products for the community is LPG (Liquid Petroleum Gas) produced by PT Pertamina (Persero). Initially the subsidized LPG products were only packaged in the form of tubes measuring 12 Kg - 50 Kg, which were intended for limited groups. This study aim to determine the environmental conditions of PT. Putra Seratai together with the appropriate strategies. The data of this descriptive with kualitatif approach were obtained through case study, interview, observation, and documentation and were analyzed using IFE matrix, EFE matrix, CPM matrix, SWOT matrix, large strategy matrix, IE matrix, and QSPM matrix.

The result show that PT. Putra Seratai is above the average and is able to overcome its weakness by optimizing its strength. In addition, it is able to respond to opportunities by overcoming all threats. A viable strategy for the PT. Putra Seratai, based on the QSPM matrix, is market penetration

Keywords: *internal environment, external environment, Analysis strategy, IFE matrix, EFE matrix, SWOT matrix, grand strategy matrix, IE matrix, QSPM matrix*

Abstrak: Saat ini bisnis di bidang energi merupakan bisnis yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat Indonesia. Salah satu produk energi yang sangat dibutuhkan masyarakat adalah LPG (Liquid Petroleum Gas) yang diproduksi oleh PT Pertamina (Persero). Pada awalnya produk Elpiji Bersubsidi ini hanya dikemas dalam bentuk tabung berukuran 12 Kg – 50 Kg, yang diperuntukkan bagi kalangan terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi lingkungan dan strategi yang tepat bagi PT. Putra Seratai. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode pengumpulan data menggunakan studi kasus dengan teknik pengumpulan menggunakan studi pustaka, wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis yang digunakan adalah matriks IFE, matriks EFE, matriks CPM, matriks SWOT, grand strategy matrix, matriks IE dan matriks QSPM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Putra Seratai berada pada posisi di atas rata-rata dan mampu mengatasi kelemahan dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki. Selain itu, PT. Putra Seratai mampu merespon peluang dengan mengatasi segala ancaman yang ada. Alternatif strategi yang layak dilakukan berdasarkan matriks QSPM adalah penetrasi pasar

Kata kunci: *Lingkungan internal, Lingkungan Eksternal, Analisis Strategi, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks SWOT, Grand Strategy Matrix, Matriks IE, Matriks QSPM*

1. PENDAHULUAN

Di era globalisasi saat ini persaingan bisnis sangat ketat. Perusahaan dihadapkan banyak tantangan persaingan dan lingkungan yang kompetitif, sehingga perusahaan dituntut untuk mampu berkembang sesuai dengan kondisi dan permintaan pasar. Persaingan antar produsen yang semakin ketat menuntut para pelaku bisnis terus menerus berupaya menemukan cara-cara baru dalam menjalankan usahanya agar perusahaannya dapat tumbuh berkembang. Perusahaan harus terus berinovasi agar konsumen tetap loyal terhadap barang atau jasa yang disediakan. Peningkatan penjualan atau pendapatan harus terus diupayakan agar mampu mendukung upaya perusahaan mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Saat ini bisnis di bidang energi merupakan bisnis yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat Indonesia. Salah satu produk energi yang sangat dibutuhkan masyarakat adalah LPG (Liquid Petroleum Gas) yang diproduksi oleh PT Pertamina (Persero). Pada awalnya produk Elpiji Bersubsidi ini hanya dikemas dalam bentuk tabung berukuran 12 Kg – 50 Kg, yang diperuntukkan bagi kalangan terbatas. Pada tahun 2007 pemerintah bersama PT Pertamina (Persero) mengalihkan fungsi minyak tanah dengan Elpiji Bersubsidi dengan berat isi 3 Kg. Konsumen dipermudah pengalihan dari minyak tanah ke Elpiji Bersubsidi, Pemerintah dan PT Pertamina (Persero) menyediakan kemasan Elpiji Bersubsidi. Produk ini disubsidi penuh oleh pemerintah.

Dengan berlakunya kebijakan konversi tersebut, seluruh agen minyak tanah beralih menjadi agen Elpiji Bersubsidi 3 Kg. Tetapi karena masih besarnya peluang, banyak agen – agen baru yang memasuki dunia usaha ini. Dengan bertambah banyaknya pesaing, perusahaan-perusahaan agen gas Elpiji Bersubsidi 3 Kg harus bersaing dengan ketat agar visi, misi dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Terdapat cara yang bisa dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi merupakan hal penting yang harus diperhatikan dalam menjalankan bisnis agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Dengan menggunakan strategi yang tepat dan sesuai kebutuhan, perusahaan akan mampu menghadapi persaingan yang ada. Namun, perusahaan harus dapat memilih strategi yang tepat dan efektif sesuai dengan situasi

perusahaan dan industri yang dihadapi sekarang ini sehingga strategi bisnis ini dapat berhasil.

Persaingan di Kalimantan Timur khususnya kota Balikpapan terdapat beberapa perusahaan serupa yaitu PT. Labu Surya Bersaudara dan PT. Dalle Banakanja, beberapa perusahaan tersebut berkompetisi untuk menyalurkan Elpiji Bersubsidi dan sesuai aturan kepada pangkalan-pangkalan yang merupakan pelanggan perusahaan. Beberapa perusahaan tersebut harus menaati peraturan-peraturan yang dibuat oleh PT. Pertamina (Persero), jika terjadi pelanggaran maka akan dikenakan sanksi yang mana alokasi stok Elpiji Bersubsidi akan diberikan ke perusahaan lain. Maka dari sini setiap perusahaan harus tetap dalam peraturan yang dibuat oleh pemerintah untuk dapat memenangkan pasar yang ada.

Salah satu perusahaan agen Elpiji Bersubsidi 3 Kg yang harus mampu merumuskan strategi bersaing yang tepat adalah PT. Putra Seratai di Kota Balikpapan. Perusahaan yang berdiri pada tahun 2005 ini pada awalnya merupakan agen minyak tanah bersubsidi untuk wilayah Kota Balikpapan. Dengan adanya konversi minyak tanah bersubsidi ke Elpiji Bersubsidi 3 Kg di tahun 2009, maka perusahaan ini menjadi Perusahaan penyalur Elpiji Bersubsidi 3 Kg. Pasokan Elpiji Bersubsidi 3 Kg didapatkan dari Stasiun Pengisian Bahan Bakar Elpiji (SPBE) Pertamina. Sebagai perusahaan yang mendapat jatah stok terbesar no. 2 dari antara 8 agen di Kota Balikpapan, PT. Putra Seratai mendapat stok sebanyak 79 ribu – 82 ribu tabung Elpiji Bersubsidi 3 Kg. Jumlah karyawan pada perusahaan ini sebanyak 20 orang, dengan armada berjumlah 4 truk Elpiji Bersubsidi yang bermuatan 500-1120 tabung dan armada kecil berupa mobil bak terbuka yang bermuatan 216 tabung Elpiji Bersubsidi. Sampai saat ini perusahaan mempunyai mitra pangkalan sejumlah 65 pangkalan atau penyalur yang menyalurkan Elpiji Bersubsidi 3 Kg langsung kepada pelanggan di 6 Kecamatan di Balikpapan.

Persaingan di Kalimantan Timur khususnya kota Balikpapan terdapat beberapa perusahaan serupa seperti PT. Putra Seratai yaitu PT.

Perumusan strategi bersaing pada PT. Putra Seratai ini menarik untuk dikaji sebagai kasus penerapan teori manajemen strategik pada suatu perusahaan penyaluran Elpiji Bersubsidi. Kondisi persaingan yang dihadapinya tidak terlepas dari peranannya sebagai penyalur Elpiji Bersubsidi dari PT

Pertamina (Persero). Sebagai penyalur produk PT Pertamina (Persero), PT. Putra Seratai harus bersaing dengan perusahaan-perusahaan penyalur Elpiji Bersubsidi lainnya untuk menjadi penyalur yang terbaik bagi PT Pertamina (Persero). Selain harus mampu memuaskan konsumen, PT. Putra Seratai juga harus mampu menjadi kepanjangan tangan PT. Pertamina (Persero) yang efektif dan efisien melaksanakan penyaluran Elpiji Bersubsidi sesuai dengan tujuan dan standar yang ditetapkan oleh PT Pertamina (Persero).

Dalam hal ini PT. Putra Seratai dapat dikatakan cukup unggul dibandingkan beberapa agen Elpiji Bersubsidi lain di Balikpapan. Ketika beberapa agen tidak mendapatkan jatah tabung karena tidak memenuhi semua ketentuan PT Pertamina (Persero), PT. Putra Seratai selalu memperoleh alokasi tabung Elpiji Bersubsidi. PT. Putra Seratai juga mampu menyalurkan Elpiji Bersubsidi ke semua kecamatan yang ada di Balikpapan. Setiap tahun armada truk PT. Putra Seratai selalu mendapat penghargaan sebagai penyaluran terbaik dari PT Pertamina (Persero). Perusahaan juga terkenal tertib dalam penyaluran Elpiji Bersubsidi dari Pertamina untuk pangkalan. PT. Putra Seratai selalu menyeleksi tabung Elpiji Bersubsidi yang akan diberikan ke pangkalan agar tidak ada tabung bocor yang disalurkan ke konsumen selain itu perusahaan juga memberikan perhatian lebih ke pangkalan agar penyaluran Elpiji Bersubsidi berjalan dengan baik.

Hubungan baik yang dijalin oleh PT. Putra Seratai dengan PT. Pertamina (Persero) juga tercermin pada upaya PT. Putra Seratai untuk selalu mengikuti seluruh prosedur yang ditetapkan oleh PT. Pertamina (persero), salah satunya yaitu selalu mengutamakan K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja). Perusahaan juga mentaati PT. Pertamina seperti kewajiban melaporkan hasil penjualan setiap hari kepada PT Pertamina (Persero), Standar pelaporan logbook penjualan pangkalan yang harus tersusun rapi agar PT. Pertamina (Persero) dapat melihat secara detail penjualan yang ada, dan peraturan – peraturan lainnya.

Selain bersaing dalam membangun hubungan baik dengan PT. Pertamina (Persero), PT. Putra Seratai juga harus membina hubungan baik dengan pangkalan. Hal ini dilakukan dengan pengawasan yang ketat kepada pangkalan agar penyaluran Elpiji Bersubsidi berjalan teratur, pengawasan stok di setiap pangkalan agar tidak terjadi kelangkaan barang, penyuluhan logbook agar penyaluran

Elpiji Bersubsidi berjalan dengan baik, dan untuk sistem pembayaran PT. Putra Seratai membimbing melalui sistem online (mobile cash BRI).

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini dilakukan dengan judul “ **Analisis Pengembangan Strategi Pada Pt. Putra Seratai Sebagai Distributor Elpiji Bersubsidi 3 Kg Pt. Pertamina (Persero) Di Kota Balikpapan Kalimantan Timur**”

RUMUSAN MASALAH

Dari latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal yang mendasari pengembangan strategi di PT. Putra Seratai?
2. Bagaimana pengembangan strategi pada PT. Putra Seratai?

TUJUAN PENELITIAN

1. Menganalisis pengembangan lingkungan internal dan eksternal di PT. Putra Seratai
2. Menganalisa pengembangan strategi PT. Putra Seratai.

2. LANDASAN TEORI MANAJEMEN STRATEGI

Menurut Assauri (2013) manajemen strategi merupakan proses suatu organisasi atau perusahaan yang menata perumusan dan pengimplementasian strateginya. Sedangkan menurut Ketchen (2009) menyatakan definisi manajemen strategik sebagai analisis, keputusan dan aksi yang dilakukan perusahaan, untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Menurut Hunger dan Wheelen (2009:4), “Definisi manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian.” Sedangkan definisi manajemen strategis menurut Fred R. David (2016:3) adalah “seni dan sains dalam memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya”. Manajemen strategi merupakan sebuah proses yang terdiri dari tiga tahapan utama menurut Fred R. David, yaitu formulasi

strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

Maka dari itu Wiryoputro (2008:2) menyimpulkan bahwa “Manajemen” adalah ilmu dan seni dari suatu proses usaha perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengendalian kegiatan penggunaan sumber daya manusia serta benda dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Dalam uraian tersebut manajemen dikategorikan sebagai ilmu, yang berarti manajemen dapat dipelajari dan diajarkan kepada orang lain. Sedangkan manajemen sebagai seni berarti bahwa manajemen terdapat unsur-unsur bakat atau pembawaan atau talenta seseorang.

DEFINISI STRATEGI

Kata strategi berasal dari kata benda dan kata kerja dalam bahasa Yunani, sebagai kata benda, *strategos*, merupakan gabungan kata *stratos* (pasukan) dan *ago* (memimpin), sebagai kata kerja, *stratego*, berarti merencanakan (*to plan*). Secara umum strategi mempunyai pengertian suatu garis-garis besar haluan untuk bertindak dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditentukan. Tujuan dari strategi bisnis maupun militer adalah untuk memperoleh keunggulan kompetitif (David 2011:06). Pengertian menurut beberapa ahli diantaranya:

Menurut Pearce dan Robinson dalam Ma'ruf (2013:5), menyatakan bahwa strategi diartikan oleh para manajer sebagai rencana mereka yang berskala besar dan berorientasi ke masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Menurut David (2011:06), mendefinisikan strategi sebagai cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan joint venture.

Menurut Wheelen dan Hunger (2013:16), strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan yang komprehensif yang menyatakan tentang bagaimana akan mencapai misi dan tujuannya.

Tujuan strategi adalah kekuatan-kekuatan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti internal untuk mencapai tujuan perusahaan dalam lingkungan persaingan. Berkaitan dengan usaha untuk memenangkan medan tempur peperangan dan mendapatkan kepemimpinan global, tujuan strategi secara

tidak langsung berarti bertentangan dengan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti organisasi. Ketika dibangun dengan efektif, tujuan strategis dapat membuat orang melakukan hal-hal dengan cara-cara sebelumnya dianggap tidak mungkin. Tujuan strategi ada ketika semua pegawai dan tingkatan perubahan berkomitmen untuk mencapai kriteria kinerja spesifik dan signifikan. Tujuan strategi telah terbentuk ketika orang percaya dengan semangat yang menyala-nyala terhadap produk dan industri mereka dan ketika mereka memusatkan perhatian sepenuhnya pada kemampuan perusahaan untuk mengatasi pesaingnya. (Hitt, 2011:26).

Strategi menurut Glueck dan Jauch (2001) adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir atau Sasaran. Strategi merupakan rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Menurut David (2006), menyatakan strategi merepresentasikan tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Dalam perusahaan besar, pada dasarnya ada empat tingkatan strategi yaitu korporasi, divisional, fungsional, dan operasional. Tetapi dalam perusahaan kecil ada tiga tingkatan strategi yaitu perusahaan, fungsional dan operasional. Sejalan dengan teori diatas, usaha kecil juga memerlukan suatu rencana strategis terutama dalam pengembangan usahanya. Keberadaan usaha kecil merupakan konsekuensi logis upaya transformasi sosial, ekonomi, dan politik dari sistem perekonomian yang mengandalkan pada sektor pertanian menuju pada basis ekonomi non pertanian. Rencana strategis bagi pengembangan usaha kecil sangat dibutuhkan mengingat usaha kecil harus mampu merespon berbagai perubahan pada lingkungannya yang seringkali tidak dapat diperkirakan. (Sjaifudian, Haryadi, dan Maspiyati, 1995).

Manajemen strategi dapat mempermudah perusahaan dalam mengambil keputusan strategik. Manajemen strategik memungkinkan suatu organisasi untuk lebih proaktif ketimbang reaktif dalam membentuk masa depannya sendiri. Hal itu memungkinkan suatu organisasi untuk mengawali dan mempengaruhi aktivitas sehingga dapat mengendalikan tujuannya sendiri. Dengan melakukan proses manajemen strategi yang tepat, perusahaan akan

mendapatkan banyak keuntungan di dalam melakukan perencanaan dan implementasi.

Menurut Fred R. David (2016:14) manajemen strategik dapat memberikan dua manfaat, diantaranya:

1. Manfaat keuangan

Suatu bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktifitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan strategis yang sistematis.

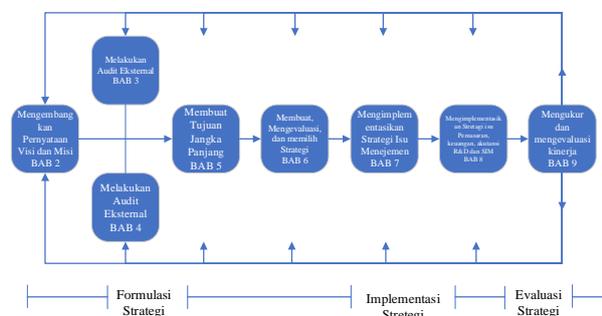
2. Manfaat non-keuangan

Manajemen strategis menawarkan keuntungan lain seperti meningkatnya kesadaran akan ancaman eksternal, membaiknya pemahaman akan strategi pesaing, naiknya produktifitas karyawan, menurunnya resistensi pada perubahan, dan pemahaman yang lebih jelas akan relasi kinerja-imbalan.

MODEL MANAJEMEN STRATEGIS

Fred R. David (2016:4) menjelaskan bahwa proses manajemen strategik terdiri atas tiga tahap, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi Berikut merupakan model manajemen strategik yang disajikan pada gambar 1.

Dalam formulasi strategi terdapat beberapa aktivitas utama, diantaranya mengidentifikasi visi dan misi perusahaan, menganalisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan dalam rangka mengidentifikasi peluang dan ancaman perusahaan dari sudut pandang eksternal serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dari sudut pandang internal, menetapkan tujuan jangka panjang, serta membuat dan memilih strategi alternatif.



Gambar 1. Model Manajemen Strategi Komprehensif

PENETAPAN VISI, MISI, DAN TUJUAN

Menurut Fred R. David (2016:29) visi merupakan suatu keadaan masa depan yang

diinginkan dan mungkin diraih oleh perusahaan yang mencakup tujuan-tujuan spesifik. Visi dapat digunakan sebagai penyatuan tujuan, arah, sasaran perusahaan, dan dasar untuk pemanfaatan dan alokasi sumber daya serta pengendaliannya. Visi merupakan dasar berdirinya perusahaan serta memberikan sebuah kekuatan untuk penyusunan dan implementasi strategi untuk mencapai tujuan perusahaan pada masa datang.

ANALISIS LINGKUNGAN

Lingkungan sebuah perusahaan dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan eksternal dan internal. Aspek-aspek yang dianalisis pada lingkungan eksternal adalah ekonomi; sosial, budaya, demografis, dan lingkungan; politik, pemerintahan, dan hukum; teknologi dan persaingan industri. Sedangkan aspek-aspek pada lingkungan internal yang dianalisis adalah manajemen; pemasaran; keuangan; produksi; penelitian dan pengembangan; dan sistem informasi manajemen.

LINGKUNGAN INTERNAL

Lingkungan internal merupakan faktor-faktor yang berada di dalam organisasi yang mencerminkan kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam organisasi. Melalui analisis lingkungan internal, setiap divisi akan memiliki kinerja yang baik ketika mengetahui bahwa pekerjaan mereka akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Menurut Fred R. David (2016:85) terdapat beberapa faktor dalam pengumpulan dan pemaduan informasi untuk audit internal,

LINGKUNGAN EKSTERNAL

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada diluar kendali perusahaan. Analisis lingkungan eksternal lebih fokus pada upaya identifikasi dan menilai bagaimana tren dan kejadian yang tidak dapat diprediksi perusahaan. Melalui analisis lingkungan eksternal, perusahaan mengemukakan bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.

KLASIFIKASI STRATEGI

Menurut Fred R. David (2016:125) strategi-strategi alternatif yang dapat dijalankan sebuah perusahaan dikategorikan menjadi 11 tindakan yang dikelompokkan menjadi 4 jenis strategi, diantaranya:

Strategi Integrasi

Strategi integrasi dibagi menjadi tiga, yaitu integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal. Strategi integrasi

memungkinkan perusahaan mendapatkan kontrol atas distributor, pemasok, dan pesaing.

Integrasi ke Depan

Memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel.

Integrasi ke Belakang

Mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.

Integrasi Horizontal

Mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing.

Strategi Intensif

Strategi intensif mengharuskan upaya-upaya intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.

Penetrasi Pasar

Mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa saat ini di pasar yang ada sekarang melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih baik.

Pengembangan Pasar

Memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru.

Pengembangan Produk

Mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru.

Strategi Diversifikasi

Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru yang masih berkaitan maupun yang tidak berkaitan.

Diversifikasi Terkait

Menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan.

Diversifikasi

Tak Terkait Menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan.

Strategi Bertahan

Strategi ini dilakukan untuk menyelamatkan perusahaan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar.

Penciutan

Pengelompokan ulang (regrouping) melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba menurun.

Divestasi

Penjualan suatu divisi atau bagian dari sebuah organisasi.

Likuidasi

Penjualan seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah untuk kekayaan berwujudnya.

KERANGKA ANALISIS PERUMUSAN STRATEGI

Perumusan strategi menurut Fred R. David memiliki tiga tahapan utama, yaitu tahap masukan, tahap pencocokan, dan tahap keputusan. Peneliti menggunakan semua alat analisis kecuali pada tahap pencocokan. Pada tahap masukan, peneliti menggunakan Matriks EFE, CPM, dan Matriks IFE. Pada tahap pencocokan peneliti hanya menggunakan alat analisis Matriks SWOT, Matriks SPACE, dan Matriks IE serta pada tahap keputusan menggunakan QSPM. Peneliti hanya menggunakan tiga alat analisis tersebut pada tahap pencocokan karena keterbatasan informasi yang diperoleh dan ruang lingkup.



Gambar 2. Kerangka Pikir Penelitian

3. METODE PENELITIAN

Sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilakukan di PT. Putra Seratai yang berdiri sejak tahun 2005, yang beralamat di Jl. Bunga Matahari No.33, Balikpapan. Jenis data yang digunakan merupakan hasil wawancara, kuesioner dan hasil observasi peneliti di PT. Putra Seratai. Teknik analisis data diantaranya:

1. Tahap Masukan

Pada tahap ini berisikan informasi yang digunakan untuk merumuskan strategi. Matriks yang digunakan dalam tahap ini meliputi IFE dan matrik EFE

2. Tahap Pencocokan

Hasil dari analisis matriks IFE dan matriks EFE diolah kedalam matriks SWOT, *grand strategy matrix*, dan matrik Internal-eksternal (IE). Pada tahap ini berfokus pada pencocokan strategu alternative

dengan memperhatikan faktor eksternal dan internal perusahaan.

3. Tahap Keputusan

Pada tahap ini menggunakan Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) menggunakan informasi input dari tahap I untuk secara objektif mengevaluasi strategi-strategi alternative yang diidentifikasi dari tahap II.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN GAMBARAN PERUSAHAAN

PT. Putra Seratai berdiri sejak tahun 2005, Perusahaan ini sebelumnya adalah perusahaan agen minyak tanah bersubsidi namun karena konversi minyak tanah bersubsidi ke Elpiji Bersubsidi 3 Kg di tahun 2009, maka perusahaan ini menjadi Perusahaan penyalur Elpiji Bersubsidi 3 Kg untuk wilayah Kota Balikpapan. Pasokan Elpiji Bersubsidi 3 Kg didapatkan dari Stasiun Pengisian Bahan Bakar Elpiji Bersubsidi (SPBE) Pertamina. Setiap bulannya perusahaan mendapatkan stok sebanyak 79 ribu – 82 ribu tabung Elpiji Bersubsidi 3 Kg. Perusahaan ini memiliki jatah stok terbesar no. 2 se kota Balikpapan dari 8 agen di kota Balikpapan. Stok ronian tabung Elpiji Bersubsidi alokasi yang PT. Putra Seratai dapatkan berdasarkan hubungan kemitraan yang telah terjalin sejak lama. PT. Putra Seratai merupakan agen Elpiji Bersubsidi 3 Kg yg pertama di kota Balikpapan, alokasi yang diberikan terkait langganan yang telah dipunya, dan juga berdasarkan kinerja baik antara PT. Putra Seratai dengan PT. Pertamina.

PT. Putra Seratai mempunyai jumlah karyawan 20 orang, dengan armada berjumlah 4 truk Elpiji Bersubsidi yang bermuatan 500-1120 tabung dan armada kecil berupa mobil bak terbuka yang bermuatan 216 tabung Elpiji Bersubsidi. Saat ini perusahaan mempunyai mitra pangkalan sejumlah 65 pangkalan. Pangkalan Elpiji Bersubsidi ini berguna untuk menyalurkan langsung kepada pelanggan yang ada di 6 Kecamatan yang ada di Balikpapan.

VISI DAN MISI PERUSAHAAN

Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola perusahaan yaitu Bapak Ari Gunawan didapat informasi bahwa, Visi Perusahaan adalah menjadi penyalur Elpiji Bersubsidi yang melayani masyarakat sesuai dengan sasaran secara efektif dan efisien sedangkan Misi pada PT. Putra Seratai adalah

untuk menyalurkan Elpiji Bersubsidi tepat sasaran.

Berdasarkan visi bahwa perusahaan melayani masyarakat berupa pengiriman tabung Elpiji Bersubsidi dengan tepat waktu, sebagai harapan tidak adanya kelangkaan tabung Elpiji Bersubsidi. Selain dari visi tersebut perusahaan bisa meningkatkan bukan hanya melayani masyarakat tetapi bisa lebih unggul dari pesaing perusahaan yang ada karena PT. Putra Seratai selalu mendapatkan penghargaan dari PT. Pertamina (Persero).

Berdasarkan misi perusahaan dengan menyalurkan Elpiji Bersubsidi tepat sasaran yang mana bukan hanya untuk Elpiji Bersubsidi saja tetapi ada beberapa misi dari perusahaan yang harus dicapai untuk tercapainya tujuan. Hal ini berarti bahwa, Elpiji Bersubsidi 3 Kg ini dapat dibeli oleh orang-orang yang membutuhkan subsidi, yaitu golongan masyarakat yang berpenghasilan rendah. Bukan hanya untuk penyaluran tetapi mutu dari tabung gas sendiri harus diperhatikan. Selain itu, sesuai dengan visi adalah agar meningkatnya motivasi kerja karyawan agar bertumbuh menjadi perusahaan yang terbaik. Selalin menjadi perusahaan yang terbaik PT. Putra Seratai selalu memberi bonus kepada karyawannya, hal ini bahwa dalam misi karyawan PT. Putra Seratai bisa selalu mengembangkan diri.

KONDISI LINGKUNGAN INTERNAL PT. PUTRA SERATAI

PERENCANAAN

Perencanaan dalam PT. Putra Seratai yaitu melihat alokasi yang diberikan oleh PT. Pertamina untuk pembagian stok Elpiji Bersubsidi. Hal ini diungkap oleh Pak Ari Gunawan dalam sesi wawancara:

“perencanaan di PT. Putra Seratai melihat terlebih dahulu alokasi tabung Elpiji yang di beri oleh PT. Pertamina (Persero) disini kita bagi stok elpiji kedaerah mana saja yang akan kita antar, malahan untuk daerah terjauh seperti juga sampai ke Balikpapan Timur kita antar.”

Aktivitas perencanaan di perusahaan yaitu fokus untuk pembagian jatah stok Elpiji Bersubsidi 3 Kg di Kecamatan terdekat yaitu, di Kecamatan Balikpapan Barat, namun tetap merencanakan pembagian stok juga ke Kecamatan yang jaraknya lebih jauh. Semisal, Kecamatan Balikpapan Timur.

PENGORGANISASIAN

PT. Putra Seratai merupakan perusahaan keluarga, jadi untuk pengorganisasian tetap terlakukan, apabila terdapat kebijakan yang harus di terlakukan harus dengan persetujuan pihak tertinggi. Hal ini diungkap oleh Pak Ari Gunawan dalam sesi wawancara:

“Menjalani operasional di titik aturannya saya tidak bisa mengambil keputusan sendiri, saya akan membagi kan kepada direktur Utama, di sini juga mempunyai kepala supervisor gudang. Kepala administrasi yang berperan sebagai administrative Karena barang subsidi itu setiap tahun ada pemeriksaan dari BPK”

Walaupun dalam struktur organisasi bersifat sederhana atau bisa dikatakan tidak formal, namun pembagian tugas dapat berjalan dengan baik agar dapat keberlangsungan perusahaan sesuai dengan visi dan misi.

PEMOTIVASIAN

PT. Putra Seratai selalu menekankan pada karyawannya untuk sharing dan komunikasi yang terbuka untuk mengatasi kendala ataupun semacamnya. Hal ini diungkap oleh Pak Ari Gunawan dalam sesi wawancara:

“Karyawan merupakan aset kita, apa yg mereka lakukan, kendala ataupun semacamnya itu adalah kondisi kita. Jadi sharing dan komunikasi yang baik bisa membuat perusahaan jauh lebih baik”

Keterbukaan antara karyawan dengan pengelola terlihat agar tidak adanya kendala dalam melakukan pekerjaan. Karena dengan adanya komunikasi antara bawahan dan atasan akan mengurangi kendala-kendala yang ada di lapangan.

PENEMPATAN STAFF

Penempatan dalam PT. Putra Seratai bisa dikatakan baik karena untuk penggajian karyawan yaitu gaji pokok, karyawan mendapatkan insentif. Hal ini diungkap oleh Pak Ari Gunawan dalam sesi wawancara:

“Selain gaji pokok ada bonus per rate, dari sini supir terdapat uang lebih apa yg mereka salurkan ke pangkalan kita.”

PT. Putra Seratai selalu tepat waktu dalam pemberian gaji, intensif asuransi, dan selalu memberikan bonus kepada semua karyawan hal ini selalu diperhatikan oleh pihak manajemen personalia.

PENGENDALIAN

PT. Putra Seratai untuk memonitoring stok masuk dan keluarnya tercatat di logbook untuk pelaporan ke PT. Pertamina (Persero). Hal ini diungkap oleh Pak Ari Gunawan dalam sesi wawancara:

“Perusahaan juga mentaati PT. Pertamina seperti kewajiban melaporkan hasil penjualan setiap hari kepada PT Pertamina (Persero), Standar pelaporan *logbook* penjualan pangkalan yang harus tersusun rapi agar PT. Pertamina (Persero) dapat melihat secara detail penjualan yang ada.”

Kegiatan pengendalian dilakukan dengan baik yaitu pengiriman stok sesuai dengan peraturan yang diberlakukan oleh PT. Pertamina (Persero).

PEMASARAN

ANALISIS PEMASARAN

Pelanggan yang menjadi target pasar adalah masyarakat yang berhak mendapatkan subsidi dari pemerintah. Hal ini diungkap oleh Pak Ari Gunawan dalam sesi wawancara:

“menyalurkan Elpiji Bersubsidi tepat sasaran dalam artian karena ini bersubsidi 3 Kg ini tepat pada orang orang yang membutuhkan subsidinya dalam arti penghasilan di atas Rp. 2.500.000 stengah atau MKM tidak berhak mendapatkan Elpiji Bersubsidi”

Dimana, golongan masyarakat yang berhak mendapatkan Elpiji Bersubsidi 3 Kg telah disepakati oleh Pemerintah bersama “Hiswana MIGAS”.

PENJUALAN PRODUK ATAU JASA

Kemampuan perusahaan menjual produk sesuai dengan keinginan perusahaan yang sesuai dengan visi dari perusahaan. PT. Putra Seratai. Dengan pengantaran yang selalu tepat waktu maka untuk penjualan produk berupa tabung gas Elpiji Bersubsidi selalu memuaskan pelanggan dan PT. Pertamina (Persero) dengan bukti mendapatkan reward. Hal ini diungkap oleh Pak Ari Gunawan dalam sesi wawancara:

“Keunggulan penilaian yg subjektif, yg terpenting kita mendapat reward, dalam artian kita tidak terdapat kecacatan dalam pendistribusian administrasi, perusahaan saya lebih unggul dalam pendistribusian. Pangkalan yg telah bekerjasama kita akan pastikan jadwal pengantaran tepat”

PERENCANAAN PRODUK ATAU JASA

Fungsi utama perusahaan adalah menyalurkan Elpiji Bersubsidi. Hal ini

diungkap oleh Pak Ari Gunawan dalam sesi wawancara:

“untuk perencanaan produk kita tidak kepikiran, karena perusahaan ini hanya penyaluran Elpiji saja mas, yaa kita hanya mengikuti peraturan dari PT. Pertamina yang ada”

Maka, tidak ada kegiatan perencanaan produk yang secara khusus dilakukan oleh perusahaan.

PENELITIAN PEMASARAN

Tidak pernah dilakukan penelitian secara formal, tetapi informasi perkembangan pasar selalu diikuti. Hal ini diungkap oleh Pak Ari Gunawan dalam sesi wawancara:

“hanya mas kesini ambil data untuk penelitian, jadi strategi kita ngikuti aja dari alokasi yang diberikan oleh PT. Pertamina, kalo alokasi banyak dikatakan musim panas dan alokasi sedikit dikatakan musim dingin”

Belum ada penelitian terdahulu tetapi ada waktu penjualan yang tinggi yang biasanya disebut “musim panas” biasanya saat puasa-lebaran dan kebalikannya yaitu penjualan yang rendah disebut “musim dingin”.

KEUANGAN DAN AKUNTANSI

RASIO LIKUIDITAS

Selama perusahaan berdiri dari awal hingga sekarang tidak ada masalah likuiditas. Hal ini diungkap oleh Pak Ari Gunawan dalam sesi wawancara:

“tidak ada masalah likuiditas, penerapan jangka panjang, menengah dan pendek perusahaan selalu mengacu dari PT. Pertamina saja.”

RASIO SOLVABILITAS

Perusahaan pernah mengambil utang untuk modal kerja atau utang jangka panjang namun, tidak terjadi masalah dalam pembayaran. Hal ini diungkap oleh Pak Ari Gunawan dalam sesi wawancara:

“Perusahaan sempet pinjam ke Bank, tetapi tidak ada masalah untuk pembayaran”

RASIO PROFABILITAS

Profit dari PT. Putra Seratai selain mendapatkan dari PT. Pertamina untuk uang angkutan juga mendapatkan untung dari penjualan gas Elpiji Bersubdi. Hal ini diungkapkan oleh Pak Ari Gunawan dalam sesi wawancara:

“Perusahaan mendapatkan keuntungan penjualan dari penjualan Elpiji Bersubsidi 3 Kg dan mendapatkan

ongkos angkut dari Pertamina dalam menyalurkan Elpiji Bersubsidi 3 Kg.”

Hal ini dibahwa profibalitas PT. Putra Seratai tidak diragukan lagi, selain mendapatkan langsung dari PT. Pertamina juga mendapatkan kepercayaan langsung dari agen-agen di lapangan.

RASIO PERTUMBUHAN

Rasio pertumbuhan di PT. Putra Seratai dikatakan dengan baik, karena PT. Putra Seratai mendapatkan tambahan stok dan berani untuk menyalurkan di luar daerah yang sulit di jangkau. Hal ini diungkapkan oleh Pak Ari Gunawan dalam sesi wawancara:

“Kemampuan perusahaan untuk tumbuh dan berkembang berjalan dengan baik. Dimana, perusahaan selalu mendapatkan tambahan stok dan mulai di percaya oleh pertamina untuk membantu penyaluran Elpiji Bersubsidi 3 Kg ke luar daerah apabila perusahaan lain sedang di hukum atau mengalami masalah.”

PRODUKSI ATAU OPERASIONAL PROSES

PT. Putra Seratai adalah distributor Elpiji Bersubsidi 3 Kg, prosesnya hanya pengambilan stok dari Pertamina. Hal ini diungkapkan oleh Pak Ari Gunawan dalam sesi wawancara:

“Operasional perusahaan yaitu mengambil stok Elpiji Bersubsidi 3 Kg dari Pertamina dan disalurkan kepada pangkalan – pangkalan perusahaan.”

Hal tersebut bahwa prosesnya hanya untuk pendistribusian saja, tidak seperti industri yang menghasilkan produk yang terdapat tahapan-tahapan produksi.

KAPASITAS

Kapasitas pada PT. Putra Seratai bisa dikatakan lebih dari cukup karena dilihat dari alokasi stok Elpiji Bersubsidi yang selalu di beri tambahan oleh PT. Pertamina (Persero). Hal ini diungkapkan oleh Pak Ari Gunawan dalam sesi wawancara:

“Kapasitas stok Elpiji Bersubsidi 3 Kg bisa dikatakan cukup untuk menyalurkan seluruh pangkalan – pangkalan malahan beberapa kita dikasih kepercayaan untuk penambahan alokasi stok”

Hal ini bisa dikatakan kapasitas dari operasional PT. Putra Seratai mencukupi untuk menyalurkan Elpiji Bersubsidi.

KUALITAS

Kualitas dari PT. Putra Seratai selalu memerhatikan seperti Elpiji Bersubsidi 3 Kg yang akan disalurkan kepada pangkalan – pangkalan. Seperti memberi penutup plastik di tutup tabung Elpiji dengan plastik ber merk PT. Putra Seratai dan tidak akan menyalurkan tabung Elpiji bersubsidi yang dicurigai bocor dan tidak sesuai aturan. Hal ini diungkapkan oleh Pak Ari Gunawan dalam sesi wawancara:

“Kan sering terjadi kebakaran atau kebocoran, untuk pengawasan tidak bisa mengawasi satu satu tabung tetapi kita bisa handle sesuai dengan arahan Pertamina, handling tabung 3 kilo, biasanya yg bocor terjadi di valve yang sudah mengeras. Di Pertamina ada perawatan pada tabung-tabung Elpiji Bersubsidi”

Hal tersebut kualitas memang harus diperhatikan walaupun hanya sekedar pendistribusian tetapi PT. Putra Seratai teliti terhadap tabung yang layak untuk di jual ke pangkalan-pangkalan.

SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

Perusahaan memiliki aplikasi yang bekerja sama dengan PT. Pertamina yaitu SIMOL3K dan SIMOLEN. Selain itu untuk mempermudah pembayaran juga dilakukan secara pembayaran secara online yaitu dengan menggunakan aplikasi MOCASH Bank BRI dan MSC Bank Mandiri.

“Kalo untuk teknologi kita bergantung dengan sistem internet, di Pertamina ada yg namanya Simolek, merupakan pelaporan kita untuk penyaluran 3 kilo untuk non subsidi ada di Pertamina, kemudian Cash list yang ada menggunakan internet. Penggunaan komputer untuk pajak semua bergantung pada internet, itulah teknologi internet yang dipakai sampai saat ini”

Hal tersebut bahwa sistem informasi manajemen untuk PT. Putra Seratai sudah menerapkan sistem yang diberikan oleh PT. Pertamina (Persero)

KONDISI LINGKUNGAN EKSTERNAL

PT. PUTRA SERATAI

FAKTOR EKONOMI

Kondisi Perekonomian bisa dikategorikan sangatlah baik untuk iklim persaingan usaha. Dengan data dari Badan Pusat Statistik yang menyatakan Balikpapan memiliki perekonomian terbesar di seluruh Pulau Kalimantan, dengan total Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) mencapai Rp 79,65

triliun pada tahun 2016. Hal ini terbukti bahwa diungkapkan oleh Pak Ari Gunawan dalam sesi wawancara:

“untuk keuangan di perusahaan dikatakan baik karena untuk masalah utang Perusahaan sempat pinjam ke Bank, tetapi tidak ada masalah untuk pembayaran dan masalah likuiditas, penerapan jangka panjang, menengan dan pendek perusahaan selalu mengacu dari PT. Pertamina saja. Keuntungan dari perusahaan juga penjualan dari penjualan Elpiji Bersubsidi 3 Kg dan mendapatkan ongkos angkut dari Pertamina dalam menyalurkan Elpiji Bersubsidi 3 Kg maka pertumbuhan dan berkembang berjalan dengan baik. Dimana, perusahaan selalu mendapatkan tambahan stok dan mulai di percaya oleh Pertamina untuk membantu penyaluran Elpiji Bersubsidi 3 Kg ke luar daerah apabila perusahaan lain sedang di hukum atau mengalami masalah.”

Hal tersebut bahwa PT. Putra Seratai di dalam lingkungan eksternal faktor ekonomi tidak ada masalah yang serius.

FAKTOR SOSIAL, BUDAYA, DEMOGRAFIS DAN LINGKUNGAN

Budaya dari warga Kota Balikpapan sangatlah konsumtif dimana baik untuk iklim usaha. Elpiji Bersubsidi 3 Kg termasuk dalam kebutuhan pokok warga Kota Balikpapan terkhususnya saat di bulan Ramadhan yang mengalami peningkatan pembelian Elpiji Bersubsidi 3 Kg. Hal ini terbukti bahwa diungkapkan oleh Pak Ari Gunawan dalam sesi wawancara:

“jadi strategi kita ngikuti aja dari alokasi yang diberikan oleh PT. Pertamina, kalo alokasi banyak dikatakan musim panas dan alokasi sedikit dikatakan musim dingin”

Hal ini dilihat bahwa faktor yang ada di lingkungan sangat berpengaruh untuk pendistribusian produk gas Elpiji Bersubsidi.

FAKTOR POLITIK, PEMERINTAHAN, DAN HUKUM

Politik dan pemerintahan sangatlah mempengaruhi perusahaan. Dimana, perusahaan sendiri mendapatkan subsidi untuk harga penjualan dari pemerintah dan waktu pelaksanaan penyaluran Elpiji Bersubsidi yang sangat mengikuti pemerintah. Ketika

pemerintah di masa yang akan datang mencabut subsidi atau mengganti Elpiji Bersubsidi dengan produk lain. Maka, perusahaan akan mengikuti pemerintah untuk mengganti produk-produknya. Hal ini diungkapkan oleh Pak Ari Gunawan bahwa

“Pada dasarnya karena ini rekanan dari Pertamina untuk aspek aspek Sarpras kita mengikuti in peraturan yang ada,”

Hal tersebut bahwa PT. Putra Seratai tidak bisa memutuskan sendiri alokasi stok tetapi semuanya tergantung dari PT. Pertamina (persero) atau pemerintahan yang berkuasa untuk memastikan adanya subsidi.

FAKTOR TEKNOLOGI

Perusahaan sangat terbantu untuk urusan teknologi dimana, perusahaan bekerjasama dengan Pertamina, Bank BRI, dan Bank Mandiri untuk urusan penyaluran dan pembayaran. Hal ini diungkapkan oleh Pak Ari Gunawan bahwa:

“Kalo untuk teknologi kita bergantung dengan sistem internet, di Pertamina ada yg namanya Simolek, merupakan pelaporan kita untuk penyaluran 3 kilo untuk non subsidi ada di Pertamina, kemudian Cash list yang ada menggunakan internet. Penggunaan komputer untuk pajak semua bergantung pada internet, itulah teknologi internet yang dipakai sampai saat ini”

Hal tersebut bahwa PT. Putra Seratai sangat terbantu oleh sistem yang menggunakan teknologi untuk memperlancar pekerjaan.

FAKTOR KOMPETITIF

ANCAMAN PENDATANG BARU

Pendatang Baru di Perusahaan Penyaluran Elpiji Bersubsidi 3 Kg bukanlah menjadi ancaman bagi penyalur yang memiliki alokasi besar, tetapi ancaman yang paling nyata ketika adanya jaringan gas dari PT. Perusahaan Gas Negara (PGN) yang langsung melayani gas bumi ke rumah tangga. Hal ini diungkapkan oleh Pak Ari Gunawan:

“Disini bukan kita takut tapi agak meresahkan, yang mana antara BUMN adanya Jargas (jaringan gas) disini kekhawatiran kita yaitu antara PGN dengan kemasan, dimana kita mendapatkan persaingan yang mana kita menjual kemasan dari BUMN menjual jargas”

Hal ini menjadi ancaman nyata bagi PT. Putra Seratai karena PT. Perusahaan Gas Negara merupakan BUMN, sedangkan untuk

pesaing perusahaan yang serupa tidak menjadi ancaman yang menakutkan.

KEKUATAN ATAU DAYA TAWAR PEMASOK

PT. Putra Seratai untuk daya tawar pemasok tidak memperhatikan pembelian bahan karena perusahaan hanya mendistribusikan Elpiji Bersubsidi tetapi untuk penetapan harga PT. Putra Seratai selalu mengikuti aturan dari PT. Pertamina dan pemerintah. Hal ini diungkapkan oleh Pak Ari Gunawan:

“Kita disini menjadi tangan kedua, kita distribusi langsung dari Pertamina dan kita menyerahkan ke mitra. Keuntungan yang didapatkan merupakan harga modal Pertamina, karena kita mendapatkan keuntungan langsung dari Pertamina dan langsung dari Pemerintah, Pemerintah memberikan harga 17000 sedangkan kita beli ke Pertamina 15000 kita bisa untung lebih yaitu dari pemerintah maupun Pertamina”

Hal ini karena perusahaan hanya memiliki satu pemasok yaitu PT. Pertamina. Apabila terjadi masalah atau keterlambatan dari pemasok maka Perusahaan tidak dapat menjual atau menyalurkan produknya.

KEKUATAN ATAU DAYA TAWAR PEMBELI

PT. Putra Seratai memiliki pangsa pasar yang luas dimana, pembelinya akan selalu membeli produk untuk kegiatan sehari-hari, faktanya untuk permintaan produk setiap harinya lebih besar ketimbang persediaan yang ada. Hal ini diungkapkan oleh Pak Ari Gunawan:

“Kalo di 3 kilo adanya kelangkaan, alokasi yang ada tetap, ini terjadi pada hari-hari tertentu, biasanya kita meminta Pertamina untuk penambahan. Ini terjadi saat krusial, maka Pertamina menurunkan kita dengan operasi pasar. Kalo saat permintaan turun, penjualan dingin istilahnya, kita tidak bisa mengalaminya, mangkanya kita terdapat strategi yang mana kita mengelompokkan hari Senin Rabu Jumat dibandingkan kita mengantarkan tiap hari. Hampir tidak ada kendala kekurangan produk”

Hal ini merupakan kekuatan yang besar dari daya tawar pembeli dimana kebutuhan Elpiji Bersubsidi tersebut selalu digunakan saat

kapanpun apalagi saat hari-hari besar seperti Ramadhan dan Tahun baru.

ANCAMAN PRODUK PENGGANTI

PT. Putra Seratai untuk produk pengganti ditakutkan oleh PT. Perusahaan Gas Negara yang dimana terdapat produk yang bernama JarGas. Selain Elpiji Bersubsidi terdapat juga Elpiji non Subsidi seperti Bright Gas tetapi untuk saat ini Elpiji Bersubsidi selalu bisa mengatasi karena faktor ekonomis. Hal ini diungkapkan oleh Pak Ari Gunawan:

“Perusahaan memiliki tantangan dalam menghadapi produk pengganti yang lain seperti Elpiji Non Bersubsidi, Bright gas, dan ancaman terbaru yaitu Jaringan Gas (JarGas) Kota Balikpapan yang dimiliki oleh Perusahaan Gas Negara (PGN) yang sudah memiliki pelanggan sejumlah 10.000 rumah JarGas”

Hal ini diketahui karena ketakutan perusahaan terhadap PT. Perusahaan Gas Negara yang mempunyai pelanggan langsung ke rumah tangga

PERSAINGAN ANTAR PESAING DALAM INDUSTRI

PT. Putra Seratai memiliki pesaing sesama penyalur yang berkompetisi untuk menyalurkan Elpiji Bersubsidi dengan baik dan sesuai aturan kepada pangkalan-pangkalan yang merupakan pelanggan perusahaan. Apabila, terjadi masalah dan melanggar aturan maka perusahaan penyalur akan dikenai hukuman yang mana alokasi stok Elpiji Bersubsidi akan diberikan kepada perusahaan lainnya, di PT. Putra Seratai malah diberikan kepercayaan untuk mendapatkan tambahan alokasi. Hal ini diungkapkan oleh Pak Ari Gunawan:

“Operasional perusahaan yaitu mengambil stok Elpiji Bersubsidi 3 Kg dari Pertamina dan disalurkan kepada pangkalan – pangkalan perusahaan dan kapasitas dari perusahaan Kapasitas stok Elpiji Bersubsidi 3 Kg bisa dikatakan cukup untuk menyalurkan seluruh pangkalan – pangkalan malahan beberapa kita dikasih kepercayaan untuk penambahan alokasi stok.”

Hal ini terlihat bahwa PT. Putra Seratai dapat mengatasi persaingan dengan cara mendapatkan kepercayaan dari PT. Pertamina (Persero) untuk memberikan alokasi lebih.

ANALISIS IFE

Tabel 1. Matriks IFE

Faktor Internal	Strategi	Bobot	Peringkat	Skor
Kekuatan				
1.	Perencanaan yang matang	0.175	4	0.700
2.	Pengorganisasian dan pembagian tugas	0.170	4	0.680
3.	Motivasi untuk menghasilkan yang terbaik	0.165	4	0.660
4.	Sistem pengawasan yang efektif untuk menyesuaikan penyaluran dengan ketentuan target pasar	0.155	4	0.620
5.	Sistem operasional yang biak sehingga perusahaan mampu menjaga hubungan baik dengan PT. Pertamina	0.116	3	0.350
Jumlah Kekuatan		0.781		3.010
Kelemahan:				
1.	Permodalan yang ada pada PT. Putra Seratai	0.070	3	0.210
2.	Fluktuasi pemerintah yang tidak menentu	0.078	4	0.310
3.	Kurangnya kualitas produk dan keamanan produk (tabung gas) pada PT. Putra Seratai	0.071	3	0.210
Jumlah Kelemahan		0.219		0.730
Total		1		3.740

Berdasarkan hasil analisis matrik IFE, maka diperoleh skor total PT. Putra Seratai sebesar 3,740. Skor total tersebut mengindikasikan bahwa PT. Putra Seratai berada pada posisi internal yang kuat karena memiliki skor diatas rata-rata sebesar 2,5. Faktor kekuatan yang paling besar pada faktor manajemen yaitu perencanaan yang matang, pengorganisasian dan pembagian tugas, pemotivasian untuk menghasilkan yang terbaik. Sedangkan kelemahan yang paling dominan diantaranya, kurangnya kualitas produk dan keamanan produk (tabung gas) pada PT. Putra Seratai permodalan.

ANALISIS EFE

Tabel 2. Matriks EFE

Faktor Eksternal	Strategi	Bobot	Peringkat	Skor
Peluang				
1.	Kondisi ekonomi yang baik	0.152	4	0.608
2.	Kebutuhan warga	0.171	4	0.684

3.	Subsidi dari Pemerintah	0.221	4	0.884
4.	Pemanfaatan teknologi	0.132	3	0.396
5.	Daya tawar pembeli	0.121	2	0.242
Jumlah Kekuatan		0.797		2.886
Ancaman				
1.	Ancaman pendatang baru	0.073	3	0.219
2.	Produk pengganti	0.055	2	0.110
3.	Kompetisi penyaluran Elpiji Bersubsidi 3 Kg	0.076	3	0.228
Jumlah Kelemahan		0.203		0.557
Total		1		3.443

Berdasarkan hasil analisis matriks EFE maka diperoleh skor total PT. Putra Seratai sebesar 3.443. Skor total tersebut mengindikasikan bahwa strategi PT. Putra Seratai secara efektif mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negative dari ancaman eksternal karena memiliki skor diatas rata-rata sebesar 2,5. Peluang yang memiliki pengaruh positif cukup besar adalah subsidi dari pemerintah. Sedangkan ancaman hanya kompetisi penyaluran Elpiji Bersubsidi 3 Kg yang masih tinggi yang menjadi ancaman pada PT. Putra Seratai.

MATRIKS PROFIL PERSAINGAN

Matrik Profil persaingan (*competitive profile matrix - CPM*) mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan persaingan tertentu terkait posisi strategis perusahaan. Berikut ini merupakan tabel CPM dari 3 perusahaan

Berdasarkan hasil analisis matriks profil bersaing, dua faktor yang paling penting yaitu “Pangsa Pasar” dan “Penguasaan Saluran distribusi”, seperti yang diindikasikan dengan bobot 0,20. Pada Tabel diatas Perusahaan 1 yang terkuat dalam “Pangsa Pasar” dan “Penguasaan saluran distribusi” seperti diindikasikan dengan peringkat 4, sedangkan perusahaan 2 yang terkuat dalam “Kualitas Produk” dengan skor tertimbang sebesar 0,40. Perusahaan 3 yang terkuat dalam “Pangsa Pasar” seperti diindikasikan dengan peringkat 3 dengan skor bobot sebesar 0,60. Maka, dapat kita lihat bahwa perusahaan 1 adalah yang terkuat, seperti yang diindikasikan dengan skor total tertimbang 3,05, dan perusahaan 2 yang terlemah.

Tabel 3. Matriks Profil Persaingan

Faktor Kesuksesan Penting	PT. Putra Seratai			PT. Labu Surya Bersaudara		PT. Dalle Banakanja	
	Bobot	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor
Kualitas Produk	0.10	4	0.40	4	0.4	4	0.4
Varian Produk	0.10	3	0.30	3	0.3	3	0.3
Daya Saing Harga	0.05	4	0.20	4	0.2	4	0.2
Pangsa Pasar	0.20	4	0.80	2	0.4	3	0.6
Litbang	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Layang Konsumen	0.10	2	0.20	2	0.2	1	0.1
Uji Produk	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Strategi Promosi	0.10	3	0.10	1	0.1	2	0.2
Penguasaan Saluran Distribusi	0.20	3	0.60	2	0.4	2	0.4
Biaya Promosi	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.1
Total	1		3.05		2.15		2.4

MATRIKS SWOT

Tabel 3. Matriks SWOT

	IFE	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
EFE		<ol style="list-style-type: none"> Perencanaan yang matang Pengorganisasian dan pembagian tugas Motivasi untuk menghasilkan yang terbaik Sistem pengawasan yang efektif untuk menyesuaikan penyaluran dengan ketentuan target pasar Sistem operasional yang baik sehingga perusahaan mampu menjaga hubungan baik dengan PT. Pertamina 	<ol style="list-style-type: none"> Permodalan yang ada pada PT. Putra Seratai fluktuasi pemerintah yang tidak menentu kurangnya kualitas produk dan keamanan produk (tabung gas) pada PT. Putra Seratai
Peluang (<i>Opportunities</i>)	<ol style="list-style-type: none"> Kondisi ekonomi yang baik Kebutuhan digital warga Subsidi dari Pemerintah Pemanfaatan teknologi Daya tawar pembeli 	Strategi SO <ol style="list-style-type: none"> Sistem yang telah dibangun dengan baik terhadap pemanfaatan teknologi (S4, S5, O4) Meningkatkan digital marketing (S1, S4, O4) Meningkatkan Kualitas pelayanan secara berkelanjutan (S3, S4, O3, O5) 	Strategi WO <ol style="list-style-type: none"> Ditujukan untuk masyarakat agar tepat sasaran (W2, O3) Memperbaiki kualitas tabung gas untuk mendapatkan harga jual yang tinggi (W3, O2) Memberikan penyuluhan terhadap konsumen (W1, W3, O3)
Ancaman (<i>Threats</i>)	<ol style="list-style-type: none"> Ancaman pendatang baru Produk pengganti Kompetisi penyaluran Elpiji Bersubsidi 3 Kg 	Strategi ST <ol style="list-style-type: none"> Memberikan produk pengganti (S3, T2) Meningkatkan operasional yang baik dan pengawasan yang efektif untuk mengatasi pendatang baru (S4, S5, T1) 	Strategi WT <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan permodalan (W1, T1) Meningkatkan kualitas produk (W3, T3)

Berdasarkan hasil dari matriks IFE, PT. Putra Seratai memiliki posisi internal yang kuat dengan skor total sebesar 3,740. Nilai pembobotan kekuatan sebesar 0,781 dan kelemahan sebesar 0,219. Hal ini menandakan bahwa posisi kekuatan yang dimiliki lebih besar dari pada kelemahan. Sedangkan dari

Matriks EFE, PT. Putra Seratai mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh dari ancaman eksternal karena memiliki skor sebesar 3,443. Nilai pembobotan peluang sebesar 0,797 sedangkan ancaman sebesar 0,203. Sehingga PT. Putra Seratai memiliki peluang yang cukup besar dibandingkan dengan ancaman.

Berdasarkan matriks SWOT, terdapat berbagai macam pilihan strategi yang dapat digunakan oleh PT. Putra Seratai. Namun melihat kondisi PT. Putra Seratai yang memiliki posisi internal yang kuat dan mampu memanfaatkan peluang, maka sebaiknya PT. Putra Seratai melakukan strategi SO (*Strength-Opportunities*) dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada yaitu dengan sistem yang telah dibangun dengan baik terhadap pemanfaatan teknologi.

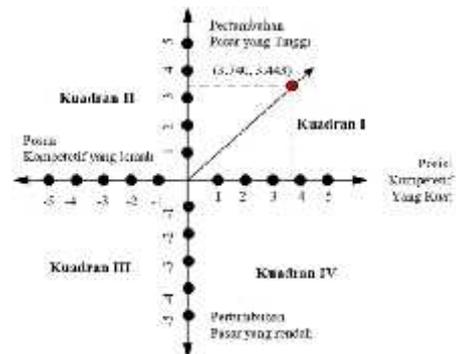
Berdasarkan hasil dari matriks IFE, My Green Laundry memiliki posisi internal yang kuat dengan skor total sebesar 1,324. Nilai pembobotan kekuatan sebesar 0,9305 dan kelemahan sebesar 0,4675. Hal ini menandakan bahwa posisi kekuatan yang dimiliki lebih besar daripada kelemahan. Sedangkan dari matriks EFE, My Green Laundry mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negatif dari ancaman eksternal karena memiliki skor sebesar 2,8262. Nilai pembobotan peluang sebesar 0,56385 dan ancaman sebesar 0,43675. Sehingga My Green Laundry memiliki peluang yang cukup besar dibanding dengan ancaman.

Berdasarkan matriks SWOT, terdapat berbagai macam pilihan strategi yang dapat digunakan oleh My Green Laundry. Namun melihat kondisi rumah sakit yang memiliki posisi internal yang kuat dan mampu memanfaatkan peluang, maka sebaiknya rumah sakit melakukan strategi SO (*Strength-Opportunities*) dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada melalui memperluas pasar dengan cara meningkatkan kerjasama melalui berbagai bidang, meningkatkan kualitas layanan.

GRAND STRATEGY MATRIX (GRAND STRATEGY MATRIX)

grand strategy matrix merupakan salah satu alat yang populer untuk perumusan strategi alternatif. *grand strategy matrix* terdiri dari empat kuadran dan didasarkan pada dua dimensi evaluative, yaitu posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri). Berdasarkan matriks IFE, jumlah skor bobt total sebesar 3,740. Hal ini menandakan bahwa organisasi

berada pada posisi internal yang kuat, sehingga mampu mencapai posisi kompetitif yang kuat. Sedangkan matriks EFE, jumlah skor bobot total sebesar 3,443 Hal ini menandakan bahwa organisasi mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada dan mampu meminimalkan ancaman, sehingga dapat mencapai tingkat pertumbuhan pasar. Berdasarkan analisis tersebut, *grand strategy matrix* PT. Putra Seratai dapat ditunjukkan pada gambar berikut:



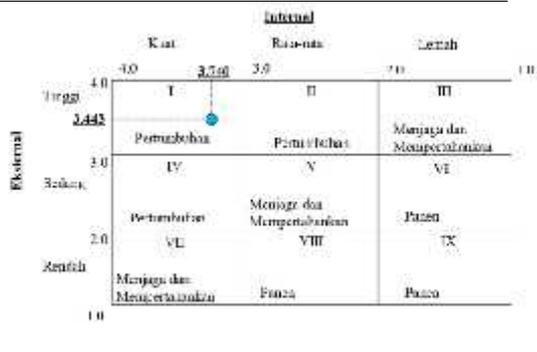
Gambar 2. Grand Strategy Matrix

Berdasarkan *grand strategy matrix*, posisi PT. Putra Seratai berada pada Kuadran I yaitu organisasi memiliki posisi strategis yang sempurna. Organisasi yang berada pada kuadran I memiliki sumber daya yang memadai untuk mengambil keuntungan dari berbagai peluang eksternal. Fokus pada pasar dan produk yang ada saat ini merupakan strategi yang sesuai bagi PT. Putra Seratai. Strategi ini dapat dilakukan melalui pengembangan pasar (*market development*), penetrasi pasar (*market penetration*), dan pengembangan produk (*market development*)

MATRIKS INTERNAL-EKSTERNAL (IE)

Matriks IE merupakan alat pencocokan yang digunakan untuk mendapatkan strategi yang lebih tepat bagi perusahaan. Matriks IE dibuat berdasarkan total skor yang telah diperoleh dari hasil total skor untuk matriks IFE pada sumbu x bernilai 3,740 dan total skor untuk matriks EFE pada sumbu y bernilai 3,443. Berikut merupakan hasil analisis matriks IE.

Faktor	BoBot	Pengembangan Produk		Pengembangan Pasar		Penetrasi Pasar	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan							
S1	0.175	4	0.486	4	0.486	4	0.486
S2	0.170	4	0.472	3	0.354	4	0.472
S3	0.165	3	0.344	3	0.344	3	0.344
S4	0.155	3	0.323	4	0.431	3	0.323
S5	0.116	4	0.322	4	0.322	4	0.322
Kelemahan							
W1	0.070	2	0.140	3	0.210	4	0.280
W2	0.078	4	0.312	3	0.234	4	0.312
W3	0.071	2	0.142	2	0.142	4	0.284
Peluang							
O1	0.152	3	0.317	4	0.422	3	0.317
O2	0.171	3	0.356	4	0.475	3	0.356
O3	0.221	4	0.614	3	0.460	4	0.614
O4	0.132	3	0.275	4	0.367	3	0.275
O5	0.121	3	0.252	3	0.252	4	0.336
Ancaman							
T1	0.070	3	0.210	4	0.280	3	0.210
T2	0.078	2	0.156	3	0.234	3	0.234
T3	0.071	3	0.213	3	0.213	3	0.213
Total			4.934		5.226		5.378



Gambar 3. Analisa IE

Dari hasil analisis diatas, PT. Putra Seratai mempunyai posisi pada kuadran I, dimana PT. Putra Seratai pada posisi baik untuk memanfaatkan kekuatan internal, serta mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Oleh karena itu strategi yang sesuai menurut matriks IE adalah *Grow and Build* yang dapat dipiluh antara strategi intensif atau strategi integrasi. Berikut merupakan alternative strategi yang dapat dilakukan oleh PT. Putra Seratai.

1. Strategi Pengembangan Produk

Strategi ini bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk atau jasa yang ada sekarang atau dengan kata lain memperbaiki dan/atau mengembangkan produk yang sudah ada. Strategi yang dimiliki PT. Putra Seratai melalui penambahan produk yang tidak dimiliki oleh pesaing.

2. Strategi Pengembangan Pasar

Strategi pengembangan pasar merupakan upaya memperkenalkan produk/jasa yang

dimiliki PT. Putra Tani ke wilayah-wilayah geografis yang baru.

3. Strategi Penetrasi Pasar

Strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Tujuan dari strategi ini untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal. Strategi penetrasi pasar yang telah dimiliki PT. Putra Seratai, melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih gencar. Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kerja sama dengan perusahaan, meningkatkan edukasi kesehatan, serta peningkatan kegiatan promosi

MATRIKS QSPM

Penetapan keputusan strategi PT. Putra Seratai menggunakan Matriks QSPM. Penilaian prioritas strategi ditunjukkan oleh *total attractiveness score* (TAS), total TAS tertinggi merupakan alternative strategi dengan prioritas tertinggi. Berikut Merupakan Tabel matriks QSPM:

Tabel 4. Matriks QSPM

Dari hasil analisis dengan menggunakan matriks QSPM, dapat diketahui bahwa *Total Attractiveness Score* (TAS) dari strategi pengembangan produk sebesar 4,934, strategi pengembangan pasar sebesar 5,226, dan strategi penetrasi pasar sebesar 5,378. Berdasarkan nilai TAS dapat diketahui bahwa strategi penetrasi pasar memiliki nilai yang tertinggi yaitu sebesar 5,478. Sehingga, strategi utama yang paling tepat untuk diterapkan oleh PT. Putra Seratai adalah strategi penetrasi pasar.

Strategi penetrasi pasar merupakan upaya peningkatan pangsa pasar atau *market share* untuk produk/jasa melalui kegiatan oemasaran yang lebih besar. Strategi penetrasi pasar yang dapat dilakukan oleh PT. Putra Seratai diantaranya

1. Dengan dukungan pemerintah untuk tetap memenuhi kebutuhan dan pasokan Elpiji Bersubsidi 3 Kg
2. Meningkatkan promosi dengan cara menawarkan atau menitipkan tabung-tabung Elpiji Bersubsidi 3 Kg di warung-warung terpencil agar lebih mudah di dapat oleh masyarakat.

5. KESIMPULAN DAN SARAN KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis pada tahapan pencocokan, maka strategi yang ditawarkan pada matriks SWOT berupa strategi SO. Berdasarkan analisis *grand strategy matrix*, PT. Putra Seratai berada pada kuadran I dengan alternative strategi yang memungkinkan adalah pengembangan produk, pengembangan pasar dan penetrasi pasar dari analisis matriks IE, PT. Putra Seratai berada pada posisi kuadran I dengan alternative strategi *grow and build* melalui pengembangan produk, pengembangan pasar, dan penetrasi pasar.
2. Pengembangan strategi yang cocok bisa dilihat dengan hasil analisis keputusan dengan menggunakan matriks QSPM, strategi yang tepat untuk diterapkan pada PT. Putra Seratai adalah strategi penetrasi pasar berdasarkan TAS (*Total Attractiveness Score*) dengan nilai sebesar 5,478.

SARAN

Setelah strategi PT. Putra Seratai ditetapkan untuk terus diimplementasikan, berikut beberapa saran untuk mendukung pelaksanaan strategi tersebut:

1. Program untuk meningkatkan permintaan dari *end user* PT. Putra Seratai harus mulai membina hubungan strategis dengan kios-kios didaerah dan memperkuat promosi. PT. Putra Seratai juga dapat melakukan hubungan kerjasama berupa kontrak penjualan. Hal ini tentunya harus didukung dengan program dan strategi Promosi yang lebih besar
2. PT. Putra Seratai meminta PT. Pertamina untuk memperluas wilayah pemasaran.
3. PT. Pertamina juga harus melakukan pembinaan untuk masyarakat supaya tidak terjadi salah target Elpiji Bersubsidi 3 Kg subsidi dan non-subsidi. Dengan cara melakukan sosialisasi atau memberikan pamphlet tiap-tiap kios yang menjual Elpiji Bersubsidi 3 Kg.

DAFTAR PUSTAKA

Bambang, Hariadi. 2005. *Strategi Manajemen*. Jakarta : Bayumedia Publishing

David, F.R. 2009. *Manajemen Strategis*. Salemba Empat, Jakarta.

David, F.R. 2011. *Strategic management concept and cases(13th ed)*. New Jersey: Pearson Education.

David, F. R., & David, F. R. 2016. *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep Edisi 15*. Salemba Empat, Jakarta

Glueck, W.F. dan Jauch, L.R. 1992. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Erlangga, Jakarta.

Hitt, Michael A. 1997. *Manajemen Strategis*. Erlangga, Jakarta.

Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Penerbit Andi, Yogyakarta.

Imano Santoso Putera. 2017. *Analisis Strategi Bersaing Pada PT Anugerah Dwi Abadi*. AGORA. Vol 5. No 1.

Jauch, Lawrence R. dan William F. Glueck, 1998, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Edisi ketiga, Erlangga, Jakarta.

John C. Mowen, Michael Minor, 2002, *Perilaku Konsumen*, Jakarta: Erlangga.

Kevin Gunawan dan Ratih Indriyani. 2015. *Analisis Strategi Bersaing pada Donalson di Makassar*. AGORA. Vol 3. No 2.

Kotler dan Keller. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Jilid I. Edisi ke 13. Jakarta: Erlangga.

Prasetyo, Putra, A 2018, *Perumusan Strategi Bisnis Pada Rumah Sakit Hermina*

Tangkubanperahu Malang. Skripsi.
Universitas Brawijaya

Porter, Michael E, 1996, *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Erlangga, Jakarta.

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.

Tutut Elsa Elsija. 2017. *Analisis Strategi pada UD Ayam Mas Menggunakan Porter Five Forces*. Jurnal Simki-Ekonomi. Vol 1. No 01.

Ward, John, Peppard, Joe. 2002. *Strategic Planning For Information System*. 3rd Edition. John Willey & Sons, Buffins Lane, Chichester

Wispandono. 2010. *Pengaruh Lingkungan Bisnis Terhadap Kinerja Pengrajin Industri Batik Di Kabupaten Bangkalan*, jurnal mitra ekonomi dan manajemen bisnis, Universitas Trunojoyo, Vol. 1, (2), 152-162 ISSN 2087-1090.

Yamit, Zulian. 2005. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Penerbit Ekonisia Kampus Fakultas Ekonomi UII, Yogyakarta.