

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Geliat pembangunan di Indonesia pada dasarnya adalah suatu tahapan guna mengembangkan wilayah di setiap aspek, termasuk pemanfaatan sumberdaya alam yang terdapat di bumi Indonesia. Pemanfaatan sumberdaya alam tercermin dari eksistensi pembangunan, yaitu pembangunan fisik. Pembangunan fisik diantaranya ialah pembangunan sarana transportasi seperti jalan raya, *fly over*, *railway*, ataupun *double track*. Selain itu ada juga pembangunan gedung-gedung pencakar langit, bendungan, jembatan, bandara, pelabuhan, dan lainnya.

Jawa Barat merupakan daerah yang memiliki potensi dalam pembangunan. Banyak perusahaan yang bergerak dibidang pertambangan bahan galian industri khususnya golongan C batuan Andesit. Beberapa perusahaan yang bergerak antara lain CV. Gunung Batujajar, PT. Gunung Padakasih, PT. Gunung Honje, Panghegar, PT. Dirga Bhakti Giri, PT. Silva, RM, Salacau, Tanjung Idola, Agro Alam Semesta, Surya Wahana, PT. Prihasta Eka Persada. Melihat potensi yang ada, akan sangat menguntungkan untuk pelaksanaan pembangunan terutama di sektor fisik, sehingga perencanaan pembangunan dapat teliti dan terarah. Begitupula di sektor ekonomi, industri pertambangan bahan galian golongan C batuan Andesit dapat menghasilkan alokasi pendapatan untuk daerah.

Tingkat pendapatan daerah dan tingkat konsumsi masyarakat akan berpengaruh pada perputaran perekonomian daerah, hal ini dipengaruhi salah satunya oleh pembangunan. Sehingga pembangunan-pembangunan yang ada diharapkan setidaknya akan bisa diserap oleh pasar (sumber: <http://www.sinarharapan.co.id/ekonomi/properti/2003/0912/prop2.html>). Untuk memenuhi kebutuhan pasar yang berkelanjutan, perusahaan pertambangan bahan galian golongan C batuan Andesit harus dapat mengoptimalkan peranannya. Pada dasarnya, pertambangan bahan galian golongan C batuan Andesit dengan jenis *splits* akan dapat memberi peran yang signifikan dalam pembangunan fisik. *Splits* dapat digunakan untuk pengaspalan jalan dan campuran beton pada tiang/kolom dalam jembatan atau pun berbagai bangunan. Adapun potensi lain sebagai pengembangan produk, antara lain *paving stone* yang dapat dilihat produknya pada jalan Braga, Bandung; pembuatan batu bata dengan menggunakan bahan dasar abu batu, dan juga pelapisan dinding pesawat ulang-alik.

Sehingga dalam melihat peluang yang ada bagi setiap perusahaan, khususnya CV. Gunung Batujajar harus bisa memanfaatkan setiap peluang seoptimal mungkin. CV. Gunung Batujajar (*stones quarry & crushing plant*) terletak pada wilayah kabupaten Daerah Tingkat II Bandung. Perusahaan ini bergerak di bidang pertambangan khususnya pertambangan galian golongan C, batuan Andesit. Produk dari CV. Gunung Batujajar adalah batuan Andesit dengan jenis "*splits*". Proses awal pengolahan *splits* ini adalah melakukan *blasting*/peledakan untuk mengupas batuan yang ada di dalam tanah atau bukit,

setelah itu batuan diangkut ke dalam truk lalu dimasukkan pada mesin *stone crusher*. Pada mesin ini splits akan diolah dan terbagi menjadi 5 jenis yaitu:

1. Splits 1/1 (1 cm x 1 cm) → produk ini berguna untuk lapisan akhir dicampur dengan aspal dalam pengaspalan jalan-jalan dan campuran beton.
2. Splits 1/2 (1 cm x 2 cm) → produk ini dikhususkan untuk pembuatan berbagai campuran beton, maupun konstruksi tiang-tiang/kolom beton.
3. Splits 2/3 (2 cm x 3 cm) → produk ini untuk campuran *hotmix*.
4. Splits 3/5 (3 cm x 5 cm) → produk ini berguna untuk mengisi antara bantalan kereta api, dan untuk lapisan pertama/paling bawah dalam pengaspalan jalan.
5. Abu Batu → produk ini bisa digunakan sebagai pengganti pasir dalam campuran dengan aspal ataupun beton, dan juga bisa digunakan untuk produk *paving block*.

CV. Gunung Batujajar memiliki visi yaitu “Menjadi perusahaan terkemuka di Indonesia yang berkembang melalui penciptaan ekonomi kerakyatan dan ramah lingkungan”. Saat ini perusahaan terus meningkatkan kinerjanya, yaitu dengan melakukan usaha-usaha seperti:

- Membina kerja sama yang bersifat jangka panjang dengan PT. Kereta Api Indonesia dengan penyediaan batu *ballast* yang digunakan pada

bagian bantalan rel kereta api. Selain itu ada kerja sama penyewaan gudang di stasiun-stasiun kereta tertentu seperti stasiun di Tasikmalaya yang dapat digunakan sebagai *outlet*/jaringan usaha.

- Pembukaan akses menuju lokasi tambang sehingga pelanggan memiliki alternatif jalan protokol untuk menuju lokasi tambang. Hal ini juga merupakan bentuk investasi jangka panjang untuk program visi pasca tambang, yaitu rencana pembuatan perumahan dan rumah sakit. Sehingga akses sangatlah penting untuk memperlancar aktivitas pemanfaatan lahan di masa mendatang.
- *Eco-quarry* (pertambangan yang memiliki orientasi terhadap lingkungan) pun menjadi salah satu prioritas dalam mengambil keputusan-keputusan jangka panjang maupun jangka pendek.
- Menginventarisir aset perusahaan yang telah dimiliki. Seperti menertibkan surat tanah untuk disertifikasi sehingga dapat ditindaklanjuti dengan pihak investor, bank atau pihak lain yang berkepentingan untuk dapat berkerjasama.

Untuk mencapai perusahaan yang lebih mapan dibutuhkan sinergi antara masing-masing divisi, pada divisi pemasaran khususnya dibutuhkan perencanaan pemasaran secara strategik. Dengan harapan pada saat pasca tambang bisa

dimanfaatkan menjadi suatu kawasan terpadu dengan konsep ramah lingkungan. Konsep tersebut merupakan salah satu program jangka panjang CV.Gunung Batujajar.

Langkah-langkah yang telah diambil perusahaan memang telah mengarah pada visi, namun dalam pengimplementasian penulis rasa belumlah cukup. Mengingat CV. Gunung Batujajar yang telah berdiri selama 17 tahun, tetapi masih belum memiliki struktur organisasi yang mendukung secara efektif dan efisien, adanya kekosongan posisi pada divisi pemasaran, ataupun ada posisi rangkap. Selain itu hal-hal strategik yang dilakukan masih bergerak sangat lambat. Saat ini perusahaan memiliki debit untuk diproduksi selama 50 tahun ke depan dengan estimasi produksi 500.000 m<sup>3</sup>/tahun (sumber: rancangan umum pedoman dan program kerja CV. Gunung Batujajar). Perusahaan juga memiliki potensi usaha pasca tambang, sehingga dari fenomena ini timbul pertanyaan apakah perusahaan bisa bertransformasi dan melakukan perubahan untuk menjadi lebih baik?

Baik ialah musuh dari hebat, pernyataan ini merupakan pernyataan yang krusial. Sebuah negara tidak mempunyai pemerintahan yang hebat karena merasa sudah punya pemerintahan yang cukup baik. Sehingga ada pertanyaan mendasar yaitu, apakah perusahaan yang menyadari bahwa mereka memang baik, tetapi tidak hebat bisa menjadi hebat? Apakah penyakit “cukup menjadi baik” tidak dapat disembuhkan? Selain itu dikatakan bahwa baik adalah musuh dari hebat bukan hanya masalah bisnis, ini adalah masalah manusia. (Jim Collins, 2004:15)

Manusia yang tepat merupakan aset bagi perusahaan, karena manusia lah yang akan membuat keputusan–keputusan stratejik bagi perusahaan. Manajemen stratejik sendiri adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen stratejik muncul sebagai respon atas meningkatnya pergolakan lingkungan, dan juga dapat melihat perusahaan secara menyeluruh dan berusaha menjelaskan mengapa beberapa perusahaan berkembang dan maju dengan pesat, sedang yang lainnya tidak maju dan akhirnya bangkrut. (J.David Hunger & Thomas L.Wheelen, 2001:4)

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Melihat fenomena sebagai acuan penulisan skripsi ini, bahwa CV. Gunung Batujajar masih membutuhkan penerapan strategi yang tepat, guna mencapai visi perusahaan. Kemampuan perusahaan dalam menganalisis kebutuhan dan memonitor situasi lingkungan merupakan hal yang sangat menentukan keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan. Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka terungkap beberapa masalah penting dan menarik untuk dikaji. Adapun masalahnya adalah:

1. Faktor–faktor internal apa saja yang menyebabkan CV. Gunung Batujajar belum memiliki perencanaan pemasaran secara stratejik?

2. Perencanaan pemasaran stratejik seperti apa yang akan diterapkan oleh CV. Gunung Batujajar sebagai implementasi terhadap faktor eksternal?

### **1.3 Maksud dan Tujuan**

Maksud dari penulisan skripsi ini adalah penulis ingin membantu memberi beberapa konsep pemasaran stratejik yang akan berguna bagi perusahaan, dan membangun bisnis ini menjadi lebih profesional. Selain itu, guna mencapai gelar kesarjanaan strata satu di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Maranatha, setiap mahasiswa diwajibkan menyusun satu laporan skripsi dengan menerapkan dan mengintegrasikan konsep-konsep keilmuan yang telah diperoleh selama perkuliahan.

Tujuan dari penelitian adalah:

1. Menganalisis penyebab-penyebab belum adanya perencanaan pemasaran secara stratejik dan profesionalisme di perusahaan.
2. Penerapan konsep pemasaran stratejik yang akan diimplementasikan oleh perusahaan untuk memenuhi peluang yang ada.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

## 1. Bagi perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan, ide, dan gagasan serta sebagai bahan rekomendasi yang dapat mendorong perusahaan untuk lebih baik dalam menerapkan strategi, sehingga menjadi perusahaan hebat. Kebijakan di masa lalu seperti apa sehingga perusahaan terperangkap dalam wilayah nyaman? Karena secara strategik, pilihan ini membuat perusahaan tidak kompetitif. Perusahaan harus mempertahankan pangsa pasar namun harus tetap efisien, membiasakan diri bergulat dengan idiom-idiom kinerja bisnis seperti: keuntungan, efisiensi, daya saing, pangsa pasar, ROI, EBIT. (Rhenald Kasali, 2008:xi)

## 2. Bagi pihak lain

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberi gambaran, pemikiran, dan referensi tentang strategi perusahaan jangka panjang dan profesionalisme dalam perusahaan.

### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Manajemen strategik terdiri dari analisis, keputusan, dan tindakan yang diambil oleh perusahaan dengan tujuan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Keunggulan yang diciptakan perusahaan melalui strategi-



strategi yang memberikan dampak jangka panjang. Sehingga perusahaan mampu mencapai 'symbiosis' diantara stakeholder yang mana kepentingan mereka dipertimbangkan sebagai hal yang dapat dicapai secara simultan.

Pencapaian sinergi tersebut harus didukung perusahaan dengan proses maupun cara berpikir secara keseluruhan. Tiga proses yang terus menerus dalam manajemen stratejik organisasi antara lain: analisis, keputusan, dan tindakan. Manajemen stratejik berkaitan dengan analisis dari sasaran stratejik (visi, misi, dan tujuan stratejik) bersamaan dengan analisis dari lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Selanjutnya pemimpin harus membuat keputusan stratejik. Keputusan ini akan mengantarkan pada dua pertanyaan dasar: dalam industri apa perusahaan bersaing? bagaimana cara bersaing dalam industri yang perusahaan masuki? Terakhir perusahaan harus mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi yang dipilih. Dalam mengambil suatu tindakan, perusahaan memerlukan seorang pemimpin untuk mengalokasikan sumber daya yang diperlukan dan untuk mendesain perusahaan dan mewujudkan strategi yang dipilih menjadi suatu kenyataan. (Taufik Rachim-Mariana Rachmawati, 2006:4)

Inetgrasi dari pokok-pokok permasalahan stratejik harus didiagnosis dengan segera. Setelah itu perusahaan berada dalam posisi untuk mengenali kekuatan dan kelemahannya. Kekuatan dan kelemahan yang sangat penting adalah sosok perusahaan dalam menghadapi sebab-sebab pokok dari tiap-tiap kekuatan persaingan. Dimana posisi perusahaan terhadap sumber-sumber hambatan yang masuk? Dimana posisi perusahaan dalam menanggulangi rivalitas dengan

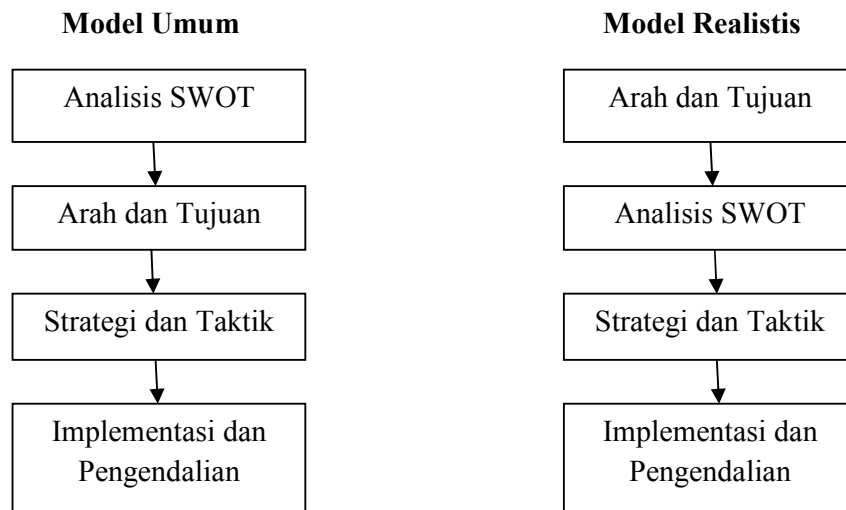
pesaing–pesaing yang telah mapan? Hal ini menempatkan perusahaan dalam posisi sedemikian rupa, karena kemampuan perusahaan dalam memberikan pertahanan yang terbaik, diciptakan untuk menghadapi rangkaian kekuatan persaingan yang ada. (Michael E. Porter, 1980:26)

Dalam mengantisipasi pergeseran pada faktor–faktor yang menjadi penyebab kekuatan persaingan harus dapat ditanggapi perusahaan dengan memilih strategi yang cocok. Perusahaan dalam menghadapi persaingan harus dapat melakukan eksplorasi terhadap berbagai kemungkinan solusi, meracik formula strategi, dan akhirnya menemukan solusi atas persoalan-persoalan riil yang dihadapi. Untuk menghindari dari kehancuran, perusahaan harus memahami konsep transformasi tersebut dan juga orientasi yang tepat sebagai kompetensi perusahaan. Keberhasilan akan diperoleh jika perusahaan menggunakan konsep pemasaran yang tepat.

Ada kenyataan bahwa pasar lebih penting dari pemasaran itu sendiri. Sehingga akan membawa dampak bahwa mengidentifikasi apa pun yang terjadi di pasar dan menciptakan *value* secara proaktif haruslah menjadi tanggung jawab semua orang di dalam organisasi. Tanggung jawab ini tak hanya menjadi bagian dari departemen pemasaran. Karena semakin turbulen dan tidak menentunya perubahan lingkungan bisnis, pemasaran haruslah menjadi konsep bisnis strategik, bukan lagi konsep fungsional. Konsep bisnis strategik ini bertujuan untuk meraih kepuasan berkelanjutan bagi *stakeholder* utama: pelanggan, orang–orang dalam organisasi, serta pemegang saham. (Philip Kotler-Hermawan Kartajaya, 2005:3)

Hal tersebut adalah menjadi bagian dari pentingnya manajemen pemasaran strategik. Proses pemasaran strategik memiliki pendekatan lain yaitu pada model realitas. Model ini pertama menekankan pada arah perusahaan dengan visi dan misi lalu tujuan akhir/tujuan pemasaran. Lalu mencari kesempatan yang sesuai dengan arah dari perusahaan, dengan menerapkan strategi dan taktik yang tepat untuk diimplementasikan. (Sunny Goh-Khoo Kheng Hor, 2003:14)

**Gambar 1.1 Model Umum dan Model Realistis**



Sumber: Sunny Goh-Khoo Kheng Hor (2003:15)

Pemeriksaan strategik perusahaan akan dikaitkan dengan konsep pemasaran yang akan diimplementasikan. Pemeriksaan ini berupa:

1. Arah dan Tujuan → Apa misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan saat ini?

- Misi: Bisnis apa yang diusahakan oleh perusahaan? Mengapa?
- Strategi: Apa strategi atau bauran strategi pemasaran yang diadopsi perusahaan? Apakah satu dengan yang lain konsisten, dengan misi dan tujuan, dan dengan lingkungan internal dan eksternal?
- Kebijakan: Apa kebijakan perusahaan? Apakah satu dengan yang lain konsisten, dengan misi, tujuan, dan strategi, dan dengan lingkungan internal dan eksternal?

2. Analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Analisis situasi merupakan awal proses perumusan strategi, untuk menemukan kesesuaian yang akan menjadi bahan pertimbangan bagi CV. Gunung Batujajar dalam menghadapi persaingan. Perusahaan akan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, serta mencari kesempatan dan ancaman yang ada di dalam lingkungan eksternal tempat perusahaan beroperasi.

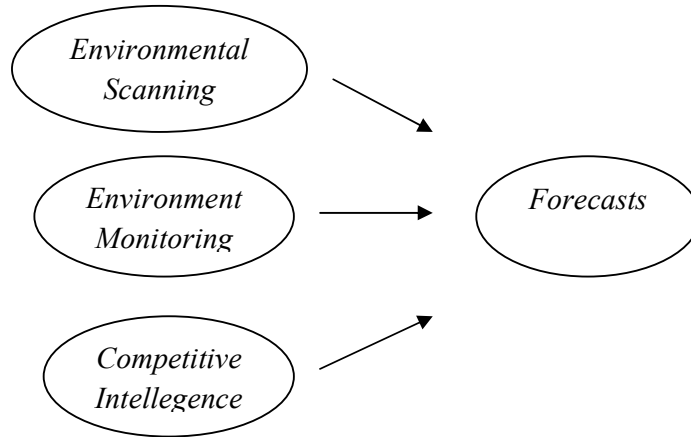
Faktor stratejik eksternal perusahaan adalah isu-isu lingkungan stratejik yang dianggap memiliki peluang tinggi untuk terjadi dan

peluang tinggi untuk mempengaruhi perusahaan (J.David Hunger & Thomas L.Wheelen, 2001:117). Faktor–faktor strategik internal perusahaan ruang lingkupnya adalah kekuatan dan kelemahan, yang akan menentukan perusahaan dalam mengambil keputusan saat menghadapi persaingan. (J.David Hunger & Thomas L.Wheelen, 2001:155). Analisa lingkungan akan mendukung perusahaan dalam melakukan peramalan, karena perusahaan saat ini dituntut untuk lebih proaktif daripada reaktif.

Perusahaan harus terpacu dalam mendeteksi tren–tren, sehingga perusahaan harus gencar untuk menciptakan organisasi yang waspada terhadap lingkungan. Ada tiga proses penting yang harus dilakukan oleh perusahaan agar tetap waspada terhadap lingkungan. Proses tersebut ialah *Environmental Scanning*, *Environment Monitoring*, *Competitive Intelligence*. Perusahaan harus dapat mengolah dan menggunakan aspek-aspek tersebut untuk melakukan peramalan.

Faktor–faktor proses tersebut merupakan input yang penting untuk menganalisa lingkungan. Hal ini berguna dalam memberikan data yang dapat membantu perusahaan dalam membuat peramalan yang akurat. Karena peramalan lingkungan akan melibatkan perkembangan dari proyeksi yang masuk akal tentang arah, kecepatan, intensitas dari perubahan lingkungan. Sehingga ada prediksi atas perubahan yang akan terjadi.

**Gambar 1.2**      **Input untuk Peramalan**



Sumber: Taufik Rachim-Mariana Rachmawati, 2006:17

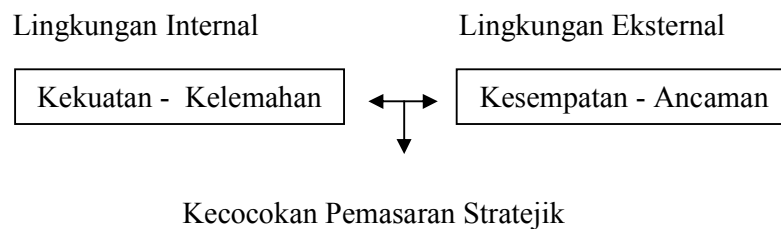
*Environmental scanning* ialah pengawasan lingkungan eksternal perusahaan untuk memprediksi perubahan lingkungan yang akan terjadi dan mendeteksi perubahan yang sedang terjadi. *Environmental monitoring* berguna dalam mencatat dan mengawasi evolusi tren lingkungan, mengurutkan kejadian-kejadian, atau alur kegiatan. *Competitive intelligence* membantu perusahaan menemukan dan memahami industrinya dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing perusahaan. (Taufik Rachim–Mariana Rachmawati, 2006:18)

Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus diarahkan pada usaha–usaha pemanfaatan peluang bisnis serta mengantisipasi ancaman. Selain itu digunakan juga untuk mengoptimalkan kekuatan

dan memperbaiki kelemahan. Atau dengan kata lain yaitu kesesuaian stratejik antara peluang eksternal dan kekuatan internal, di samping memperhatikan ancaman eksternal dan kelemahan internal (analisis SWOT). Analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*) biasa digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan tantangan di lingkungan bisnis maupun pada lingkungan internal perusahaan.

Pengaruh variabel lingkungan internal dan eksternal memberi dampak bahwa perusahaan membutuhkan ringkasan analisis strategi. Untuk mendukung perusahaan dalam penyediaan basis perumusan strategi, maka akan dilakukan analisis SWOT. (Mudrajad Kuncoro, 2005:51). Analisis SWOT yang efektif harus bertujuan meraih pemasaran stratejik yang cocok dengan lingkungan internal dan eksternal.

**Gambar 1.3 Analisis SWOT**



Sumber: Sunny Goh–Khoo Kheng Hor, 2003:36

### 3. Strategi dan Taktik

- Dapatkah tujuan saat ini atau yang direvisi dicapai dengan mengimplementasikan strategi yang saat ini digunakan?
- Strategi alternatif apa yang tersedia dengan mudah bagi perusahaan? Apa pro dan kontra dari setiap alternatif tersebut?
- Tentukan alternatif strategi mana yang akan direkomendasikan untuk perusahaan, bisnis, dan tingkat fungsional perusahaan?
- Alasan rekomendasi dalam hal kemampuan alternatif stratejik untuk memecahkan masalah jangka panjang dan jangka pendek dan menghadapi secara efektif faktor–faktor stratejik kunci.
- Kebijakan apa yang harus dikembangkan atau diperbaiki untuk memandu implementasi yang efektif?

### 4. Implementasi dan Pengendalian

- Jenis program apa yang harus dikembangkan untuk mengimplementasi strategi pemasaran yang direkomendasikan?



- Apakah program tersebut tidak terhambat karena masalah pendanaan? Apakah prioritas dan jadwal tepat untuk program-program individual?
- Apakah perlu dikembangkan standar baru untuk prosedur pemasaran?
- Apakah pengendalian dilakukan dengan baik untuk memastikan kesesuaian dengan rencana strategi pemasaran yang direkomendasikan?
  - a) Apakah digunakan standar dan ukuran yang tepat?
  - b) Apakah sistem penghargaan saat ini mampu mengenali dan menghargai kinerja yang baik?

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang skripsi ini, maka pembahasan dibagi dalam lima bab, yaitu:

### BAB I PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang penelitian, pokok-pokok masalah, maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka pemikiran, dan sistematika penulisan.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Berisi teori-teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, serta referensi dari buku-buku yang mendukung teori yang sesuai dengan topik penelitian.

## BAB III OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN

Berisi tentang jenis penelitian yang digunakan, sumber, teknik, operasional, dan metode yang digunakan pada objek penelitian.

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisi tentang pembahasan masalah yang dikaji dalam penelitian.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi ringkasan-ringkasan pokok dalam penelitian, sehingga menggambarkan isi penelitian secara garis besar. Serta memberikan masukan-masukkan yang perlu terhadap hasil yang telah dicapai.