



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

**STRATEGIC AV DIT UNTUK PENENTUAN ALTERNATIF
STRATEGI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS
(STUDI KASUS PADA PT GRAFIKA JAYA SUMBAR)**

SKRIPSI



**FAJRI HARISNANDA
0810931008**

**FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG 2012**

Abstrak

PT Grafika Jaya Sumatera Barat adalah salah satu BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) yang bergerak di bidang percetakan dan publikasi. Perusahaan ini selalu beroperasi setiap hari dan selalu mendapatkan order yang banyak, namun pada pelaksanaannya perusahaan ini selalu merugi. Oleh karena itu diduga terdapat permasalahan yang terjadi pada implementasi strategi yang selama ini dilakukan perusahaan.

Penelitian dilakukan dengan mengaudit apakah strategi yang dilakukan oleh perusahaan dalam menjalankan kegiatannya dapat membuat perusahaan menjadi mampu berkompetisi di tengah-tengah persaingan yang ada. Kemudian dilakukan analisis faktor-faktor internal dan eksternal untuk mengetahui apa kelemahan, kekuatan, kesempatan, dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan, untuk dapat dilakukan perumusan alternatif-alternatif strategi baru bagi perusahaan.

Sebagai hasil dari penelitian, strategi korporat yang direkomendasikan kepada perusahaan adalah strategi cost leadership. Kemudian pada level bisnis perusahaan direkomendasikan melakukan pertumbuhan difersifikasi konsentrik dan integrasi ke belakang. Sedangkan untuk level fungsional perusahaan direkomendasikan untuk melakukan strategi lean manufacturing yang diiringi dengan perancangan sistem pengendalian kualitas, sistem perawatan mesin, sistem distribusi, dan peningkatan sumber daya manusia. Dengan telah tersusunnya strategi yang dapat diambil oleh perusahaan, diharapkan perusahaan dapat terus bersaing dalam bisnis yang dijalankan serta dapat meningkatkan pendapatan Provinsi Sumatera Barat.

Keyword : Audit, Strategi, Manajemen



Abstract

PT Grafika Jaya West Sumatera is one of Local Enterprises / BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) which is going in printing and publication business. This company always operates their business everyday and get many orders, but unfortunately they always get lost. Therefore, supposedly there is problem that is happening on the implementation of strategy which had been done by company.

Research is done by auditing the company whether company's implemented strategy had made them able to compete on business competition or not. After that, this research would analyze external and also internal factors to detect what weaknesses, strengths, threats, and opportunities which are owned by company for determining and formulating some new alternatives strategy for company.

As the result of research, corporate level strategy which is recommended for company is cost leadership strategy. Then, on business level strategy, company is recommended to do concentric diversification growth and do backward integration. Whereas for functional level strategy, company is recommended to do lean manufacturing strategy, including designing quality control system, machines maintenance system, distribution system, and human resources improvement. After determining some strategy that could be done by company, it's highly expected company could still continually compete in current business and also could increase income of West Sumatera Province.

Keyword : Audit, Strategy, Manajement



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir mengenai “Audit Strategi Untuk Penentuan Alternatif Strategi Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis” ini.

Penyelesaian laporan akhir ini tidak terlepas dari peran serta dan bantuan dari semua pihak yang terkait. Oleh karena itu, Penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Henmaidi, Ph.D selaku Dosen Pembimbing penelitian tugas akhir ini yang telah membantu dalam memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis sehingga tugas akhir ini dapat diselesaikan dengan baik.
2. Bapak Dr. Alfadhlani dan Ibu Yumi Meuthia, MT selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan terhadap tugas akhir ini sehingga tugas akhir ini dapat menjadi lebih baik.
3. Bapak Dasril selaku pimpinan / direktur utama PT Grafika Jaya yang telah memberikan dan meluangkan waktunya yang sangat membantu dalam penyusunan tugas akhir ini.
4. Ibu Ilvinda Amilati selaku *accountant* PT Grafika Jaya yang telah meluangkan waktu dan memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membantu penyelesaian tugas akhir ini.
5. Serta pihak lain yang telah membantu yang tidak dapat disebutkan satu per satu pada kesempatan ini.

Penulis sangat berharap agar penelitian ini dapat bermanfaat dan penulis sangat mengharapkan jika ada kritik ataupun saran yang dapat diberikan demi lebih sempurnanya penelitian ini di masa yang akan datang.

Padang, Juli 2012

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

ABSTRAK

KATA PENGANTAR.....i

DAFTAR ISI.....ii

DAFTAR GAMBAR.....v

DAFTAR TABEL.....vi

DAFTAR LAMPIRAN.....vii

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang..... 1

1.2 Perumusan Masalah..... 4

1.3 Tujuan Penelitian..... 4

1.4 Batasan Penelitian..... 4

1.5 Sistematika Penulisan..... 5

BAB 2 LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Manajemen Strategi 6

2.2 Dasar Manajemen Strategi..... 7

2.3 Formulasi Strategi..... 9

2.4 Menilai Peluang Pertumbuhan Perusahaan 10

2.5 Strategi Pengembangan Perusahaan 11

2.6 Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan 12

2.7 Analisis Lingkungan Intenal Perusahaan 17

2.8 Analisis SWOT..... 23

2.9 Metodologi Audit Strategi..... 25

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Studi Literatur..... 28

3.2 Survei Pendahuluan 28

3.3 Identifikasi Masalah 28

3.4 Perumusan Masalah..... 28

3.5 Pengumpulan Data..... 29

3.6	Pengolahan Data	29
3.7	Analisis	31
3.8	Penutup	31

BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1	Situasi Saat Ini	33
4.1.1	Performansi Saat Ini	33
4.1.2	Postur Strategi Perusahaan	33
4.2	Pemegang Kekuasaan di Perusahaan	34
4.2.1	Jajaran Dewan Direksi	34
4.2.2	Manajemen Puncak	35
4.3	Identifikasi Lingkungan Eksternal Perusahaan	37
4.3.1	Identifikasi Peluang Lingkungan Alam Fisik	37
4.3.2	Identifikasi Peluang Lingkungan Sosial	38
4.3.2.1	Keadaan Ekonomi	38
4.3.2.2	Perkembangan Teknologi	39
4.3.2.3	Keadaan Politik Legal	40
4.3.3	Lingkungan Kerja Perusahaan	41
4.3.4	Matriks Evaluasi Faktor Eksternal	42
4.4	Lingkungan Internal Perusahaan	44
4.4.1	Struktur Perusahaan	44
4.4.2	Budaya Perusahaan	44
4.4.3	Sumber Daya Perusahaan	45
4.4.3.1	Pemasaran dan Produksi	45
4.4.3.2	Keuangan Perusahaan	46
4.4.3.3	Sumber Daya Manusia Perusahaan	48
4.4.4	Matriks Evaluasi Faktor Internal	49
4.5	Analisis Situasi (<i>Situational Analysis</i>)	50
4.6	Review Postur Strategi Perusahaan	54
4.7	Alternatif – Alternatif Strategi	55
4.7.1	Pemilihan Strategi Tingkat Bisnis (<i>business level strategy</i>) ..	55
4.7.1.1	Strategi <i>Cost Leadership</i>	55
4.7.1.2	Strategi <i>Cost Focus</i>	57

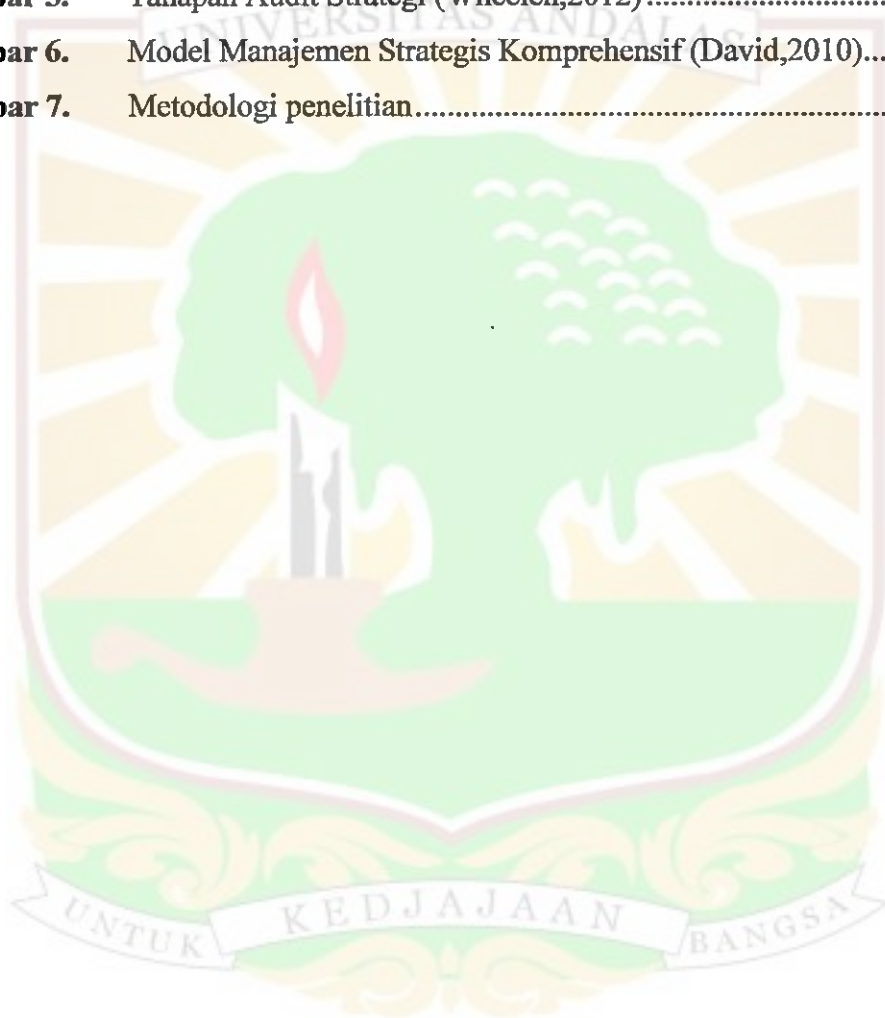
4.7.1.3	Strategi <i>Differentiation</i>	58
4.7.1.4	Strategi <i>Differentiation Focus</i>	59
4.7.1.5	Rekomendasi Pemilihan Strategi Tingkat Bisnis	60
4.7.2	Pemilihan Strategi Tingkat Korporasi (<i>corporate level strategy</i>).....	61
4.7.2.1	Strategi Pertumbuhan (<i>Growth Strategy</i>)	62
4.7.2.2	Strategi Untuk Stabil (<i>Stability Strategies</i>)	65
4.7.2.3	Rekomendasi Pemilihan Strategi Tingkat Korporat.....	66
4.7.3	Perumusan Strategi tingkat Fungsional	67
4.7.3.1	Strategi Pemasaran	67
4.7.3.2	Strategi Operasi	67
4.7.3.3	Strategi Sumber Daya Manusia.....	68
4.7.3.4	Strategi Logistik dan Distribusi.....	69
BAB 5	ANALISIS	
5.1	Analisis Pengumpulan Informasi Perusahaan	70
5.1.1	Performansi Perusahaan	70
5.1.2	Lingkungan Perusahaan.....	71
5.2	Analisis Rekomendasi Strategi.....	72
BAB 6	PENUTUP	
6.1	Kesimpulan.....	74
6.2	Saran	74

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Empat elemen dasar proses manajemen strategi	8
Gambar 2.	Model Manajemen Strategi (Wheelen, 2012).....	8
Gambar 3.	Ruang Perencanaan Strategis (Kotler,2012).....	11
Gambar 4.	Kekuatan Industri : Lima Kekuatan Porter (Wisbono, 2006).....	15
Gambar 5.	Tahapan Audit Strategi (Wheelen,2012).....	25
Gambar 6.	Model Manajemen Strategis Komprehensif (David,2010).....	26
Gambar 7.	Metodologi penelitian.....	32



DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Definisi Wilayah dan Batas Kompetitif.....	10
Tabel 2.	Beberapa variabel-variabel ekonomi yang penting untuk di monitor (David,2010)	13
Tabel 3.	EFAS <i>Table</i> pada Maytag Corporation (Wheelen, 2012).....	16
Tabel 4.	Rasio Keuangan Utama Perusahaan (David, 2010).....	20
Tabel 5.	IFAS <i>Table</i> pada Maytag Corporation (Whelen, 2012).....	23
Tabel 6.	SFAS Matriks pada Maytag Corporation (Whelen, 2012)	24
Tabel 7.	Evaluasi Faktor eksternal Perusahaan.....	43
Tabel 8.	Perhitungan Rasio Keuangan Tahun 2012 PT Grafika Jaya Sumbar 47	
Tabel 9.	Evaluasi Faktor Internal Perusahaan.....	49
Tabel 10.	Analisis Situasi (SFAS, <i>Situational Factor Analysis Summary</i>)	51
Tabel 11.	Tabel TOWS	53



DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN A GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**
- LAMPIRAN B PANDUAN PENELITIAN AUDIT STRATEGI**
- LAMPIRAN C LAPORAN KEUANGAN PT GRAFIKA JAYA
SUMBAR**
- LAMPIRAN D DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA**



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan apapun yang melakukan kegiatan usaha tentu akan mengalami berbagai bentuk persaingan terutama dengan perusahaan lain yang melakukan kegiatan usaha yang sama. Untuk perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia, pada saat ini persaingan bukan hanya terhadap lawan bisnis yang ada di negara sendiri namun juga terdapat kebebasan bagi pesaing dari negara-negara lain yang ikut dalam kegiatan pasar di Indonesia. Sikap yang diambil oleh berbagai perusahaan dalam menghadapi persaingan tentu tidaklah sama, ada yang mengambil sikap agresif dan ada pula konservatif serta cenderung menghindari persaingan, namun bagaimanapun sikap dari perusahaan, hal tersebut terkait dengan strategi yang diadopsi.

Strategi adalah cara atau langkah yang diambil oleh pihak manajemen perusahaan untuk melakukan aktifitas bisnis, memenangkan persaingan, dan melayani konsumen dengan baik yang menentukan kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan (Wheelen, 2012). Untuk itu perusahaan harus membuat dan merumuskan strategi apa yang tepat untuk diterapkan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Perumusan strategi harus dilakukan dengan melibatkan berbagai faktor, mulai dari faktor internal maupun eksternal dari kondisi yang dihadapi oleh perusahaan saat ini. Setiap perusahaan tentu telah memiliki strategi sendiri dalam menjalankan bisnisnya. Namun karena kondisi persaingan yang selalu berubah-ubah tentu harus dilakukan pengevaluasian dan perbaikan terhadap strategi tersebut. Untuk itu perlu dilakukan audit terhadap strategi yang digunakan oleh perusahaan saat ini, analisis dilakukan untuk mengetahui kekurangan dari strategi yang diterapkan, lalu dicari sejumlah alternatif strategi yang dapat dipilih perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Audit strategi diperlukan untuk mengetahui apakah perusahaan telah memiliki perencanaan yang baik mengenai perkembangan perusahaan. Perusahaan dituntut untuk berkembang secara terencana dan terukur, sehingga memerlukan suatu alat yang dapat menggambarkan bagaimana rencana perjalanan

menghadapi masa depan perusahaan yang tidak pasti dengan merumuskan langkah-langkah strategis, serta perlu mengarahkan kemampuan dan komitmen SDM untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

PT Grafika Jaya beroperasi setiap hari namun pada pelaksanaannya perusahaan ini selalu merugi (Padangmedia.com, 2011). PT Grafika Jaya adalah salah satu BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) Sumatera Barat yang bergerak di bidang percetakan dan publikasi yang menjadi alternatif bagi pemerintah daerah sebagai mitra percetakan keperluan pemerintahan hingga mencetak soal-soal ujian nasional. Namun karena perusahaan merugi, akibatnya pemerintah daerah memberikan penambahan atau penyertaan modal untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan (Sumbarprov.go.id, 2011). Pada pertengahan 2011, pemerintah Sumatera Barat menetapkan kebijakan untuk mengganti pihak direksi perusahaan karena dinilai tidak dapat mengelola perusahaan milik daerah tersebut. Salah satu perusahaan yang mengalami pergantian direksi adalah PT Grafika Jaya yang ditugaskan untuk menyetatkan perusahaan, karena perusahaan telah banyak mengalami permasalahan dalam keuangan atau mengalami kerugian (Padangmedia.com,2011).

PT Grafika Jaya pada pertengahan Juni 2011 berada dalam keadaan finansial yang tidak berimbang dengan pengeluaran yang harus dilakukan oleh perusahaan (Harianhaluan.com,2012). Sebagai salah satu langkah awal penyehatan perusahaan, jumlah pegawai yang ada pada PT Grafika Jaya berjumlah 84 orang kemudian dikurangi menjadi 54 orang oleh direksi yang baru untuk alasan efisiensi dan rasionalisasi jumlah tenaga kerja (Padangekspres.co.id,2012). Namun dengan banyaknya pegawai yang telah putus hubungan kerja dengan perusahaan dan banyak pegawai yang hampir memasuki usia pensiun, maka perusahaan juga mendapat kewajiban untuk memberikan uang pesangon (Harianhaluan.com,2012). Upaya penyehatan terus dilakukan oleh pihak perusahaan untuk dapat mencapai target realisasi PAD (Pendapatan Asli Daerah) tahun 2013.

Beberapa tahun terakhir perusahaan membeli mesin baru untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan pembelian secara kredit. Menurut bagian keuangan perusahaan, perusahaan pada saat ini juga berkewajiban

melunasi kredit pembelian alat tersebut dan karena perusahaan terlalu banyak kredit, sehingga pemasok tidak percaya untuk memberikan kredit tambahan kepada perusahaan kecuali perusahaan membeli alat-alat baru dengan tunai. Selanjutnya, mesin-mesin lama yang selama ini digunakan sebagai alat produksi memerlukan biaya perawatan yang tinggi. Sedangkan jika dilakukan pembelian mesin baru secara tunai, keuangan perusahaan tidak memadai dan jika pembelian secara kredit pemasok juga sudah tidak lagi mempercayai perusahaan.

Permasalahan bukan hanya datang dari internal, namun juga dari eksternal perusahaan. Dari lingkungan eksternal perusahaan, perusahaan sudah kekurangan pesanan dari konsumen. Banyak konsumen yang selama ini menjadi pelanggan perusahaan sudah tidak lagi percaya kepada perusahaan karena masalah kualitas (Harianhaluan.com, 2012). Dengan keadaan saat ini persaingan yang banyak terjadi saat ini dan akan adanya kebijakan ekonomi yang memperbolehkan semua perusahaan dalam Negara-negara yang tergabung dalam ASEAN untuk dapat melakukan aktifitas bisnis secara bebas (Asean Economic Community 2015), perusahaan – perusahaan dalam negeri harus menyiapkan diri agar tidak tertindas oleh perusahaan lain yang datang ke Indonesia, khususnya yang datang ke wilayah Sumatera Barat.

Walaupun kondisi perusahaan memiliki banyak permasalahan internal dan semakin ketatnya persaingan, PT Grafika Jaya sebagai BUMD harus tetap bertahan hidup agar dapat mendorong pertumbuhan perekonomian Sumatera Barat, memperluas lapangan kerja serta meningkatkan pendapatan asli daerah. Untuk itu perlu dilakukan audit strategi, yang merupakan alat diagnosis untuk menemukan permasalahan luas dan untuk mengungkap kelemahan dan kekuatan perusahaan untuk dapat memberikan usulan solusi untuk permasalahan tersebut (Wheelen,2012), sebagai masukan alternatif strategi bagi perusahaan dalam rangka penyehatan dan peningkatan daya saing PT Grafika Jaya.

1.2 Perumusan Masalah

Masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah :

- a. Apakah perusahaan telah memiliki strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat?
- b. Apakah perlu dilakukan perbaikan strategi agar perusahaan dapat lebih baik lagi dalam melakukan aktifitas bisnis sehingga dapat menjadi perusahaan yang *competitive* dan meningkatkan pendapatan daerah Sumatera Barat?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang akan dicapai dari penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Melakukan audit strategi terhadap perusahaan untuk mengkaji permasalahan – permasalahan yang ada di perusahaan.
2. Memberikan perumusan alternatif strategi yang dapat dilakukan perusahaan di tengah-tengah persaingan usaha yang terjadi sangat ketat berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan sehingga diharapkan perusahaan dapat bertahan dalam persaingan.

1.4 Batasan Penelitian

Adapun yang menjadi batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengevaluasian / audit terhadap strategi dilakukan untuk satu tahun terakhir yaitu pada awal masa kerja direksi yang baru, Juni 2011 hingga Juni 2012.
2. Audit strategi dilakukan hingga perumusan alternatif strategi dan tidak dilanjutkan hingga pengevaluasian dan pengendalian penerapan alternatif strategi baru.

1.5 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan tugas akhir ini adalah sebagai berikut :

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisikan hal-hal yang melatarbelakangi penelitian tugas akhir ini, kemudian tujuan penelitian, perumusan masalah, dan batasan studi dari penelitian yang dilakukan di PT Grafika Jaya.

BAB 2 LANDASAN TEORI

Bab ini berisikan mengenai teori-teori yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan yaitu mengenai audit strategi dan perumusan alternatif strategi yang dapat dilakukan perusahaan agar dapat memperbaiki kondisi perusahaan dan dapat menghadapi persaingan di masa yang akan datang.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisikan mengenai langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian tugas akhir mengenai audit strategi.

BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisikan data-data yang dikumpulkan baik dari perusahaan dan juga data yang didapat dari sumber sekunder lain yang relevan untuk digunakan dalam audit strategi dan perumusan alternatif strategi.

BAB 5 ANALISIS

Bagian ini berisikan pembahasan dari audit strategi yang dilakukan serta apa saja alternatif strategi yang dapat diberikan untuk perusahaan.

BAB 6 PENUTUP

Bab penutup ini berisi kesimpulan dari analisa data dan saran yang merupakan acuan untuk penelitian yang akan dilakukan selanjutnya

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Manajemen Strategi

Manajemen Strategi adalah suatu kesatuan dari keputusan dan tindakan pihak manajemen yang menentukan kelangsungan performansi jangka panjang perusahaan (Wheelen, 2012). Manajemen strategi perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dari persaingan yang terjadi seiring dengan perkembangan zaman. Studi manajemen strategi juga meliputi pemindaian lingkungan baik lingkungan internal maupun eksternal, perumusan strategi, pengimplementasian strategi dan juga meliputi evaluasi serta pengendalian dari strategi yang diterapkan. Konsep manajemen strategi belakangan ini sudah banyak dikembangkan dan sudah sangat berhasil pada beberapa perusahaan besar yang telah menerapkannya. Perusahaan – perusahaan banyak yang menjadi peduli untuk memperhatikan strategi yang harus dilakukan karena dengan persaingan yang sangat ketat dan kondisi bisnis yang sangat sering berubah-ubah dalam waktu singkat membuat perusahaan harus benar-benar mempertimbangkan apapun kebijakan dan langkah yang diambil. Kesalahan sedikit saja akan membuat perusahaan menjadi tidak efisien dan pada akhirnya membuat perusahaan kalah saing dari kompetitor.

Sebagai langkah yang dilakukan manajer untuk membuat perubahan pada perusahaan, secara umum penyusunan strategi menggunakan empat fase dari manajemen strategi, yaitu sebagai berikut (Wheelen, 2012) :

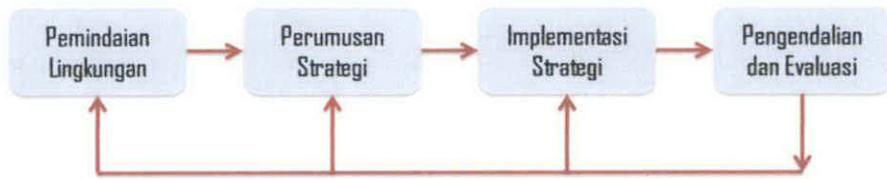
- a. Fase 1: *Basic Financial Planning*, yaitu ketika pihak manajemen terutama manajer berinisiatif secara serius membuat perencanaan untuk mengajukan *budget* tahunan untuk tahun berikutnya. Perencanaan dibuat dengan sedikit analisis dasar yang kebanyakan informasinya datang dari dalam perusahaan yang dimana perencanaan ini dilakukan hanya sebatas rencana keuangan. Biasanya perencanaan di fase ini memerlukan satu minggu bagi pihak manajemen dalam menyusun rencana keuangan ini.
- b. Fase 2 adalah *Forecast – Based Planning*. Perencanaan kebutuhan keuangan yang dilakukan setiap tahun menjadi tidak begitu berguna dalam

menyusun rencana jangka panjang, sehingga pihak manajemen juga membuat rencana lima tahunan. Khususnya pihak manajer mempertimbangkan suatu proyek atau perencanaan yang memerlukan waktu lebih dari satu tahun. Sebagai tambahan informasi internal, pihak manajer mencari data apapun dari lingkungan biasanya pada untuk basis khusus, dan menghitung kecenderungan lima tahun saat ini hingga masa depan. Tahap ini juga sangat memakan waktu, seringkali satu bulan penuh dari kegiatan manajerial untuk memastikan bahwa dana yang diajukan telah sesuai. Horizon waktu perencanaan untuk tahap ini biasanya tiga hingga lima tahun.

- c. Fase 3 adalah *Externally oriented (strategic) planning*. Pihak manajemen puncak mengambil alih perencanaan proses dengan memulai perencanaan strategi ketika perencanaan yang dilakukan untuk jangka waktu lima tahun sudah sulit untuk direncanakan. Perusahaan selalu mencari cara untuk meningkatkan tingkat respon terhadap pasar dan persaingan yang berubah-ubah dengan berfikir secara strategis. Perencanaan ini melibatkan pihak manajerial yang levelnya lebih rendah dan dan berkonsentrasi pada perencanaan staf yang tugasnya adalah untuk mengembangkan rencana strategis untuk perusahaan. Perusahaan sering menyediakan teknik inovatif dan canggih yang staff perencanaan gunakan untuk mengumpulkan informasi dan meramalkan tren di masa yang akan datang. Pihak manajemen puncak mengembangkan perencanaan lima tahunan dengan bantuan konsultan dan masukan minimal dari level manajer yang lebih rendah.

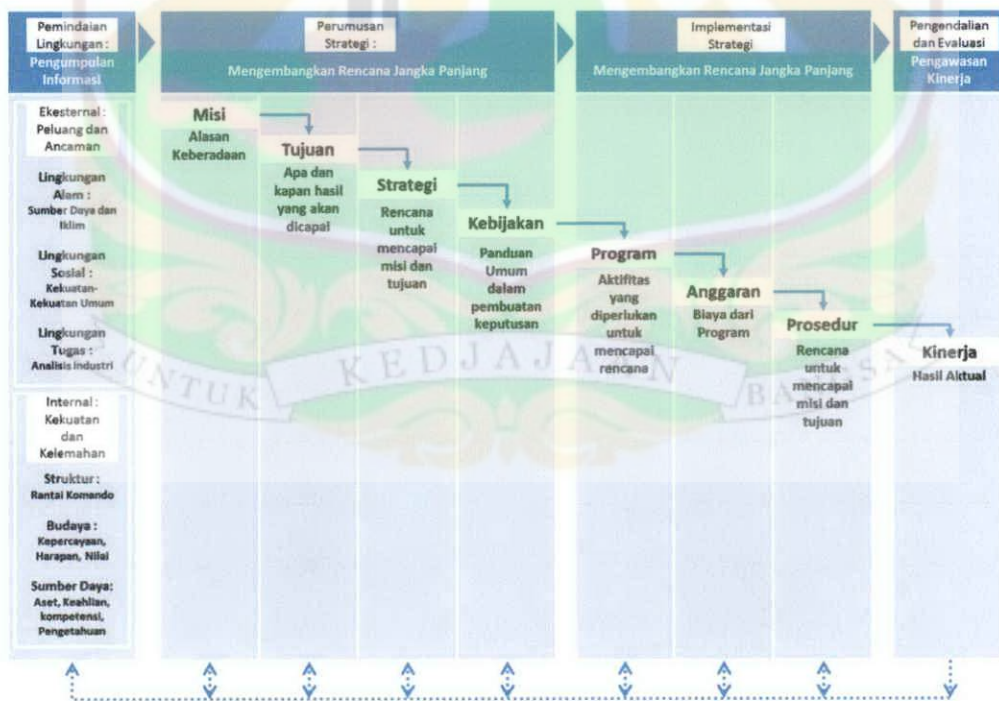
2.2 Dasar Manajemen Strategi

Manajemen strategi terdiri dari empat elemen utama yaitu analisa lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, dan pengendalian dan evaluasi (Wheelen, 2012). Hubungan antar elemen dasar tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Empat elemen dasar proses manajemen strategi

Pengamatan lingkungan adalah pengamatan yang dilakukan perusahaan terhadap lingkungan sekitarnya yang mencakup lingkungan dalam, misalnya sumber daya, kompetensi inti, sebagainya serta lingkungan luar, seperti keadaan ekonomi, pesaing, hingga faktor luar lain yang secara langsung maupun tidak langsung dapat berpengaruh terhadap perusahaan. Kemudian proses manajemen strategi dilanjutkan dengan perumusan strategi. Tahap ini merupakan tahapan dimana perusahaan melakukan penentuan arah perusahaan dengan bentuk visi dan misi perusahaan, tujuan, strategi dan kebijakan untuk perusahaan. Kemudian dilanjutkan dengan implementasi strategi. Pada tahap ini diperlihatkan bagaimana perusahaan menerapkan strategi yang telah ditetapkan dan dibandingkan antara perencanaan dengan pelaksanaan yang terjadi. Kemudian dilanjutkan dengan tahap pengendalian dan evaluasi. Lebih lanjut dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Model Manajemen Strategi (Wheelen, 2012)

2.3 Formulasi Strategi

Alasan terbentuknya atau adanya sebuah organisasi ada untuk mencapai sesuatu tujuan tertentu, misalnya untuk membuat mobil, meminjamkan uang, menyediakan penginapan malam dan sebagainya. Seiring waktu, misi bisa berubah, untuk mengambil keuntungan dari peluang baru atau menanggapi baru kondisi pasar (Kotler, 2012).

Organisasi mengembangkan pernyataan misi untuk berbagi dengan semua bagian perusahaan seperti manajer, karyawan, dan pelanggan. Sebuah pernyataan, misi yang jelas bijaksana memberikan rasa berbagi tujuan, arah, dan kesempatan. Pernyataan misi terbaik mereka ketika mereka mencerminkan visi, hampir menjadi mimpi tidak mungkin" yang memberikan arahan untuk 10 sampai 20 tahun mendatang.

Pernyataan misi yang baik memiliki lima karakteristik utama (Kotler, 2012) :

1. Fokus pada sejumlah tujuan tertentu. Pernyataan yang dimuat dalam misi tidak terlalu banyak mengklaim seperti pernyataan "Kami ingin menghasilkan highest quality produk, menawarkan layanan yang paling baik, mencapai distribusi terluas, dan menjual dengan harga terendah harga ". Pernyataan tersebut terlalu berlebihan.
2. Menekankan kebijakan utama perusahaan dan nilai. Pernyataan harus dapat meminimasi kekeliruan pemahaman oleh individu dalam perusahaan sehingga karyawan dapat fokus pada satu arah. Tabel 1.
3. Mendefinisikan cakupan kompetitif utama di mana perusahaan akan beroperasi, merangkum beberapa dimensi kompetitif kunci pada pernyataan misi.
4. Mengambil pandangan jangka panjang. Manajemen diperbolehkan dan sebaiknya mengubah misi hanya jika misi yang ditetapkan sudah tidak relevan.
5. Sebisa mungkin tidak terlalu panjang, dapat dengan mudah diingat, dan penuh makna.

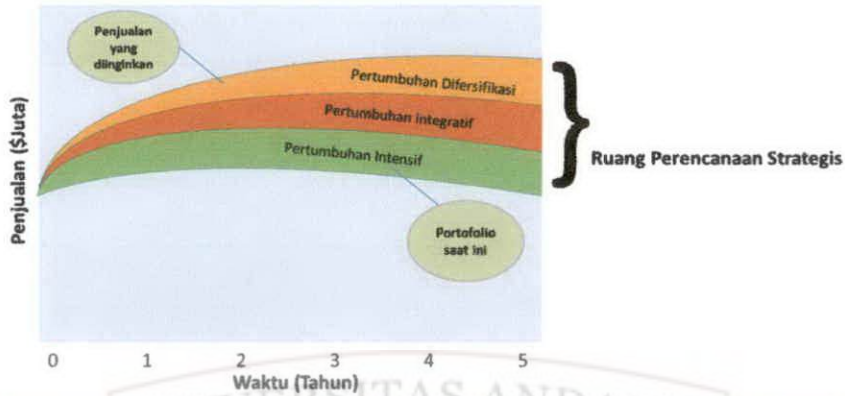
Tabel 1. Definisi Wilayah dan Batas Kompetitif (Kotler, 2012)

Mendefinisikan Wilayah Dan Batas Kompetitif Dalam Pernyataan Misi
Industri. Beberapa perusahaan beroperasi hanya dalam satu industri, atau sebagian lain hanya dalam satu set industri terkait, dan lainnya hanya di barang-barang industri, barang konsumen, atau jasa
Produk dan aplikasi. Perusahaan menentukan apa saja produk dan aplikasi mereka akan mereka pasok atau produksi.
Kompetensi. Perusahaan mengidentifikasi apa saja kompetensi inti teknologi dan lainnya yang dapat dikuasai dan menjadi kekuatan perusahaan.
Segmen pasar. Jenis pasar atau pelanggan yang akan perusahaan layani adalah pasar segmen yang dituju.
Lingkup Vertikal. Lingkup vertikal adalah jumlah tingkat saluran, dari bahan baku sampai produk akhir dan distribusi, yang perusahaan akan ikut berpartisipasi.
Geografis. Cakupan daerah, negara, atau kelompok negara dimana perusahaan akan beroperasi dengan mendefinisikan lingkup geografisnya.

2.4 Menilai Peluang Pertumbuhan Perusahaan

Menilai peluang pertumbuhan mencakup perencanaan bisnis baru, perampingan bisnis, dan mengakhiri bisnis lama. Jika ada kesenjangan antara penjualan masa depan yang diinginkan dan proyeksi penjualan, perusahaan manajemen perlu mengembangkan atau memperoleh bisnis baru untuk mengisinya.

Gambar 3 menunjukkan perbedaan perencanaan strategis dengan kejadian aktual. Proyeksi kurva terendah adalah yang diharapkan dari penjualan selama lima tahun berikutnya dari portofolio bisnis saat ini. Proyeksi kurva tertinggi menggambarkan penjualan yang diinginkan selama periode yang sama. Dapat dilihat bahwa perusahaan ingin tumbuh lebih cepat dari pada keadaan yang memungkinkan bisnis saat ini.



Gambar 3. Ruang Perencanaan Strategis (Kotler, 2012)

2.5 Strategi Pengembangan Perusahaan

Menurut Kotler, untuk mengisi jarak atau *gap* yang terjadi antara perencanaan dengan pelaksanaan adalah sebagai berikut: Opsi pertama adalah mengidentifikasi peluang pertumbuhan dalam bisnis saat ini (pertumbuhan intensif). Opsi kedua adalah untuk mengidentifikasi peluang untuk membangun atau mengakuisisi bisnis yang berhubungan dengan bisnis saat ini (pertumbuhan integratif). Opsi ketiga adalah untuk mengidentifikasi peluang untuk menambah menarik yang tidak terkait bisnis (peluang diversifikasi).

a. Pertumbuhan Intensif.

Hal pertama yang dilakukan oleh manajemen perusahaan adalah peninjauan peluang untuk meningkatkan bisnis yang ada saat ini. Satu kerangka kerja yang berguna untuk mendeteksi peluang baru pertumbuhan intensif baru adalah ekspansi jaringan produk dan pasar. Kerangka kerja ini mempertimbangkan peluang pertumbuhan strategis bagi perusahaan dalam hal produk dan pasar saat ini dan masa yang akan datang. Perusahaan pertama mempertimbangkan apakah masih bisa mendapatkan pangsa pasar yang lebih dengan produk saat ini dan di pasar mereka saat ini, menggunakan strategi penetrasi pasar. Kemudian mempertimbangkan apakah itu dapat menemukan atau mengembangkan pasar baru untuk produk saat ini, dalam strategi pengembangan pasar. Kemudian mempertimbangkan apakah dapat mengembangkan produk baru yang menarik potensial untuk pasar saat ini dengan strategi pengembangan

produk. Kemudian perusahaan juga akan meninjau peluang untuk mengembangkan produk baru untuk pasar baru dalam strategi diversifikasi. Strategi-strategi pertumbuhan intensif menawarkan beberapa cara untuk tumbuh. Namun, pertumbuhan itu mungkin tidak cukup untuk mengembangkan bisnis yang ada dan sebaiknya manajemen juga harus mencari peluang pertumbuhan integratif.

b. **Pertumbuhan Integratif.**

Sebuah bisnis dapat meningkatkan penjualan dan keuntungan melalui mundur, maju, atau integrasi horisontal dalam industrinya. Dengan melakukan integrasi seperti ini, perusahaan dapat melakukan pengembangan bisnis sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan perusahaan.

c. **Pertumbuhan Diversifikasi.**

Cara ini dilakukan dengan mengembangkan produk atau jasa yang diproduksi oleh perusahaan. Perusahaan dapat membuat produk atau jasa lain yang selama ini tidak dibuat namun masih mampu untuk diproduksi perusahaan. Dengan demikian wilayah pasar yang dikuasai perusahaan menjadi lebih luas dengan adanya pasar yang baru.

d. **Divestasi.**

Jika semua pilihan strategi yang telah disebutkan tidak memungkinkan untuk dilakukan maka opsi terakhir adalah dengan merampingkan dan divestasi bisnis lama. Namun perusahaan harus hati-hati dalam memangkas atau divestasi bisnis lama untuk melepaskan keperluan sumber daya untuk keperluan lain dan mengurangi biaya. Opsi ini berarti harus memangkas biaya-biaya yang tidak perlu dan melakukan penjualan berbagai aset perusahaan untuk memenuhi kebutuhan yang sangat diperlukan oleh perusahaan dalam waktu dekat.

2.6 Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Tujuan audit lingkungan eksternal adalah untuk melihat apa yang menjadi faktor-faktor penting bagi perusahaan dalam melakukan aktifitas bisnisnya. Faktor

mana saja yang harus dicermati dan faktor yang mana saja yang harus dihindari. Dalam hal ini perusahaan-perusahaan harus mampu merespon dengan baik dan benar sehingga dapat memanfaatkannya menjadi suatu keuntungan dan kesempatan atau juga meminimalkan akibat yang timbul dari ancaman yang ada. Perubahan dalam kekuatan eksternal mewujudkan menjadi perubahan dalam permintaan konsumen akan produk dan jasa industri dan konsumen. Kekuatan eksternal juga akan memberikan pengaruh terhadap strategi perusahaan seperti dalam memposisikan produk, menentukan segmentasi pasar, dan jasa yang ditawarkan kepada pelanggan serta kekuatan eksternal ini juga mempengaruhi distributor dan pemasok. Sehingga mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang dan ancaman dari lingkungan luar perusahaan juga dapat membantu perumusan strategi yang akan dilakukan perusahaan, mengembangkan berbagai kebijakan untuk meraih tujuan tahunan (David, 2010).

Faktor ekonomi memberikan dampak langsung terhadap daya tarik potensial dan strategi perusahaan. Misalnya ketika tingkat suku bunga naik, dana yang diperlukan untuk melakukan ekspansi bisnis dengan penambahan modal akan menjadi lebih mahal atau bahkan tidak lagi tersedia. Ketika suku bunga naik, pendapatan diskresioner menjadi turun dan permintaan akan diskresioner pun turun. Ketika harga saham naik, permintaan akan ekuitas sebagai sumber modal bagi pengembangan pasar meningkat. Selain itu, ketika pasar bertumbuh, kekayaan konsumen bertambah dan akibatnya bisnis yang dimiliki oleh perusahaan dapat meningkat pula.

Tabel 2. Beberapa variabel-variabel ekonomi yang penting untuk di monitor (David, 2010)

Variabel Ekonomi	
Pergeseran ke Ekonomi jasa (di AS)	Kebijakan moneter
Ketersediaan kredit	Kebijakan fiskal pemerintah
Tingkat pendapatan yang bisa dikeluarkan	Tarif pajak
Kecenderungan orang untuk belanja	Tren pasar saham
Tingkat suku bunga	Kebijakan komunitas ekonomi
Tingkat inflasi	Perbedaan pendapat menurut kawasan dan kelompok konsumen
Pola Konsumsi	
Tren Pengangguran	
Fluktuasi harga	

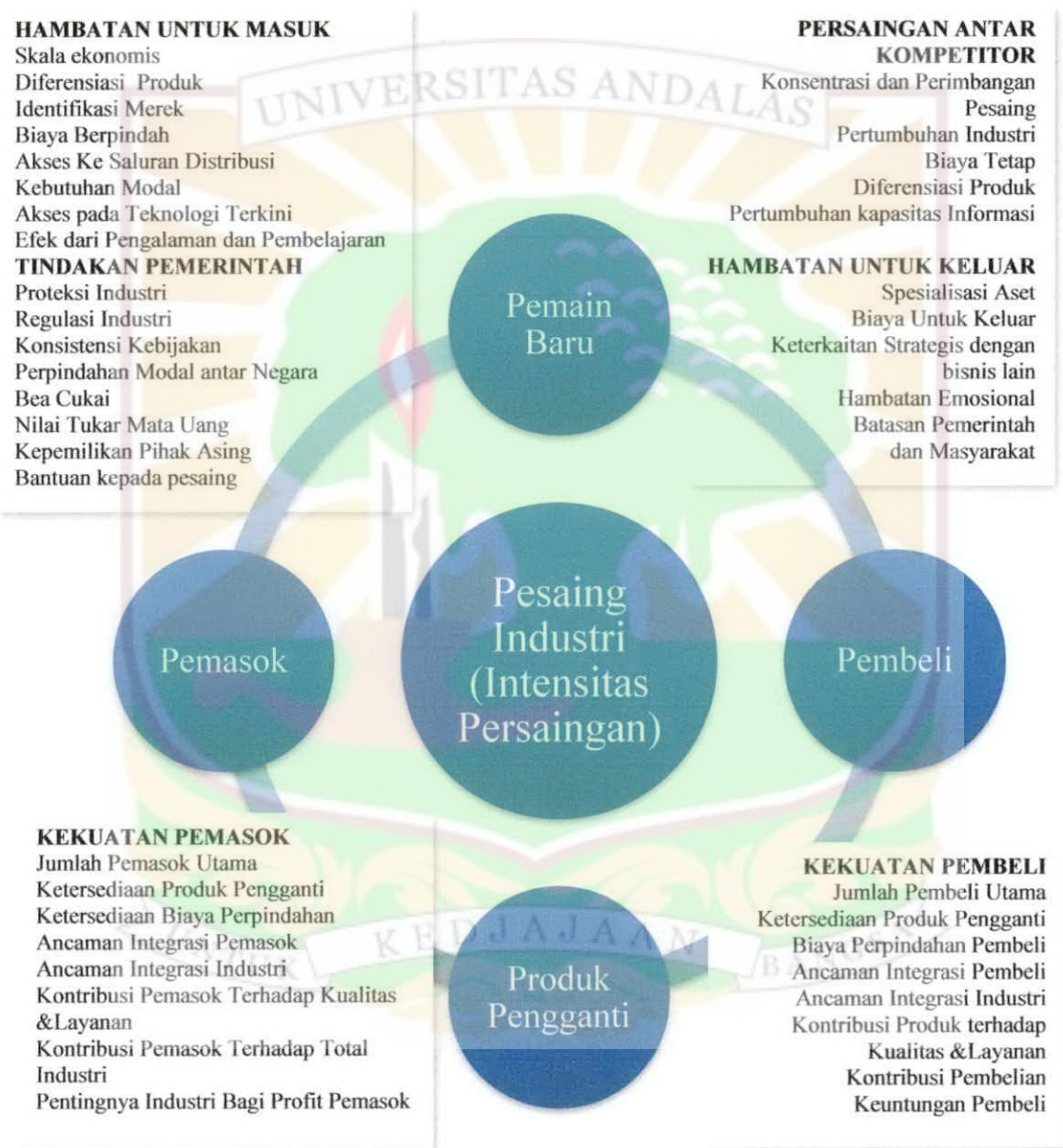
Kekuatan penting lain yang juga faktor dalam lingkungan eksternal adalah kekuatan sosial, budaya dan demografis. Perubahan sosial, budaya, demografis dan lingkungan memiliki dampak besar atas hampir semua produk, jasa, pasar, dan konsumen karena faktor-faktor tersebut selalu berubah-ubah dari waktu ke waktu. Cara orang hidup, bekerja, memproduksi, dan mengonsumsi dibentuk oleh tren-tren sosial, demografis, budaya, dan juga lingkungannya. Sehingga hal ini akan menciptakan konsumen baru dan berbeda dan berkonsekuensi menciptakan produk baru, jasa baru, serta membutuhkan strategi yang baru pula. Beberapa variabel sosial yang dapat berpengaruh terhadap perusahaan adalah pendapatan per kapita, lokasi bisnis, gaya hidup, lingkungan dalam kota, kebiasaan belanja, sikap terhadap hidup hemat, peraturan pemerintah, pengendalian terhadap pencemaran, pengelolaan limbah, daur ulang, dan polusi (David, 2010).

Faktor eksternal berikutnya yang juga menjadi faktor yang sangat mempengaruhi bisnis perusahaan adalah pelaku bisnis baru dan keberadaan produk pengganti. Ketika ada perusahaan baru yang masuk ke dalam suatu industri, maka dengan sendirinya perusahaan yang telah ada akan terancam, ada kapasitas baru yang bertambah, serta kemungkinan digerogetinya pangsa pasar yang sudah ada dan akan membuat tambahan permintaan pasokan atas sumber daya seperti SDM, ataupun bahan baku. Semua ini akan mengganggu perusahaan yang sudah terlebih dahulu ada di dalam industri. Karena itu, semakin tinggi potensi pelaku baru masuk, semakin tinggi potensi ancaman yang akan dihadapi oleh pelaku yang ada di dalamnya.

Pemain baru dalam suatu industri selalu membawa kapasitas baru dan kemungkinan mengambil pangsa pasar dengan menekan harga, biaya dan tingkat investasi yang diperlukan. Menurut Michael Porter, ancaman pendatang baru dapat ditentukan paling tidak oleh skala ekonomis dan diferensiasi produk. Skala ekonomis, artinya yang dituntut untuk pelaku yang ingin berkiprah bisa menyurutkan pihak yang akan masuk. Untuk mendirikan maskapai penerbangan, skala ekonomis yang terjadi adalah pada setiap perusahaan minimal memiliki 5 pesawat dengan tujuan penerbangan. Bagi perusahaan yang berkemampuan dibawah itu, tentu harus mengurungkan niatnya untuk menjadi pelaku di maskapai penerbangan. Kemudian diferensiasi produk, yaitu bagaimana strategi perusahaan

untuk dapat dianggap berbeda dari konsumennya dari pelaku yang lain. Kaitannya dengan potensi masuknya pelaku baru adalah pelaku baru dituntut untuk punya kekhasan yang membuat dirinya berbeda, yang dapat diambil dari pemilihan produk, strategi pemasaran, strategi operasi, dan lain-lain (Amir, 2008).

Lebih lanjut, kekuatan-kekuatan tersebut dan kekuatan lainnya dirangkum oleh Porter dalam lima kekuatan Porter sebagai berikut.



Gambar 4. Kekuatan Industri : Lima Kekuatan Porter (Wisbono, 2006)

Hasil yang di dapat dari analisis yang dilakukan terhadap faktor-faktor eksternal perusahaan berupa kesempatan dan ancaman, kemudian faktor-faktor tersebut dirangkum dalam tabel EFAS. Setiap faktor akan diberi bobot sesuai dengan tingkat pengaruh faktor tersebut terhadap perusahaan. Kemudian setiap faktor akan diberi *rating* yang merupakan bagaimana respon perusahaan selama ini terhadap faktor strategis tersebut dengan skala 1 sampai 5 dimana 1 (buruk), 2 (di bawah rata-rata), 3 (rata-rata), 4 (di atas rata-rata), dan 5 (luar biasa).

Tabel 3. EFAS Table pada Maytag Corporation (Wheelen, 2012)

	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
Kesempatan				
• Integrasi Ekonomi Kumunitas Eropa	0,20	4,1	0,82	Akuisisi dari Hoover
• Kesenangan demografis peralatan yang berkualitas	0,10	5,0	0,50	Kualitas Maytag
• Perkembangan ekonomi di Asia	0,05	1,0	0,05	Kurangnya Kemunculan Maytag
• Pembukaan Eropa Timur	0,05	2,0	0,10	Akan butuh waktu
• Kecenderungan menjadi "Super Stores"	0,10	1,8	0,18	Maytag lemah dalam saluran ini
Ancaman				
• Peningkatan peraturan pemerintah	0,10	4,3	0,43	Penempatan yang baik
• Persaingan yang ketat U.S	0,10	4,0	0,40	Penempatan yang baik
• Whirpool dan Electrolux kuat secara global	0,15	3,0	0,45	Hoover lemah secara Global
• Masuknya produk baru	0,05	1,2	0,06	Dapat dipertanyakan
• Perusahaan peralatan Jepang	0,10	1,6	0,16	Kehadiran di Australia hanya dari Asia.
Total Skor	1,00		3,15	

2.7 Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Proses melakukan analisis lingkungan internal perusahaan sebenarnya sangat mirip dengan proses yang dilakukan pada analisis lingkungan eksternal. Proses ini akan membutuhkan informasi mengenai kegiatan dan aktifitas yang dilakukan di dalam lingkungan internal perusahaan seperti pemasaran, logistik, distribusi, pengiriman, keuangan, dan kegiatan produksi. Untuk melakukan audit internal dibutuhkan pengumpulan data, penyesuaian, dan pengevaluasian informasi mengenai kegiatan operasi yang dilakukan oleh perusahaan.

Manajemen strategis adalah proses yang sangat interaktif dan membutuhkan koordinasi yang efektif di antara manajer dari bagian pemasaran, bagian keuangan, bagian produksi, bagian penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen (David, 2010). Keberhasilan dari strategi yang dirumuskan oleh pihak yang merumuskan sangat tergantung pada kerja sama yang terjadi antara setiap bagian yang ada di dalam lingkungan internal perusahaan mulai dari manajer, karyawan, dan seluruh jajaran area fungsional perusahaan untuk memberikan gagasan dan informasi. Sebagai contoh manajer keuangan, yang harus melakukan kebijakan dengan membatasi jumlah yang masuk akal untuk dijalankan oleh bagian produksi. Sehingga koordinasi dan kerja sama akan sangat menentukan keberhasilan dari strategi yang diterapkan di lingkungan internal ini. Menurut David, kegagalan dalam menyadari dan memahami hubungan yang ada diantara setiap area internal dapat menghambat manajemen strategis dan jumlah hubungan yang harus dikelola.

Hubungan antar aktifitas bisnis fungsional perusahaan akan menimbulkan yang dikenal dengan budaya perusahaan atau dikenal juga dengan budaya organisasi yang menjadi ciri tersendiri setiap perusahaan. Menurut David, budaya organisasi dapat di definisikan sebagai sebuah pola perilaku yang telah dikembangkan sebuah organisasi ketika organisasi belajar untuk mengatasi permasalahan baik eksternal maupun internal. Budaya perusahaan juga akan sangat mempengaruhi keberhasilan dari strategi yang telah direncanakan untuk pengembangan.

Faktor yang menjadi indikator keberhasilan perusahaan adalah faktor keuangan. Beberapa rasio keuangan utama yang menunjukkan bagaimana

melakukan perhitungan terhadap rasio tersebut terdapat pada penjelasan berikut ini :

a. Rasio likuiditas, yaitu yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek yang akan jatuh tempo, dan yang termasuk dalam kategori ini adalah rasio lancar dan rasio cepat.

- Rasio lancar, mengukur sejauh mana sebuah perusahaan mampu memenuhi kewajiban-kewajiban jangka pendeknya.
- Rasio cepat, mengukur sejauh mana perusahaan mampu memenuhi kewajiban jangka pendeknya tanpa bergantung pada penjualan persediaannya.

b. Rasio pengungkit, yang mengukur sejauh mana perusahaan didanai oleh hutang. Rasio ini terdiri dari rasio hutang terhadap total aset, rasio hutang terhadap ekuitas, rasio hutang jangka panjang terhadap ekuitas, dan rasio kelipatan bunga yang dapat dibayarkan.

- Rasio hutang terhadap total aset, merupakan persentase total dana yang disediakan oleh kreditor.
- Rasio hutang terhadap ekuitas, merupakan persentase total dana yang disediakan oleh kreditor dan oleh pemilik.
- Rasio hutang jangka panjang terhadap ekuitas, merupakan keseimbangan antara hutang dan ekuitas di dalam struktur kapital jangka panjang perusahaan.
- Rasio kelipatan bunga yang dibayarkan, menggambarkan sejauh mana laba berkurang tanpa membuat perusahaan tidak mampu melunasi biaya tahunannya.

c. Rasio aktifitas yang mengukur seberapa efektif sebuah perusahaan menggunakan sumber dayanya. Rasio ini terdiri dari perputaran persediaan, perputaran aset tetap, perputaran total aset, perputaran piutang usaha dan waktu penagihan rata-rata.

- Perputaran persediaan, indikator ini digunakan untuk melihat apakah perusahaan memiliki stok persediaan terlalu banyak dan apakah

perusahaan lambat menjual persediaannya dibandingkan rata-rata industri.

- Perputaran aset tetap, merupakan produktifitas penjualan serta penggunaan pabrik dan perlengkapan.
- Perputaran total aset, indikator ini melihat apakah perusahaan menghasilkan volume bisnis yang memadai untuk besar investasi asetnya.
- Perputaran piutang usaha, merupakan rata-rata lamanya waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk menagih penjualan kreditnya (dalam persentase).
- Waktu penagihan rata-rata, yaitu rata-rata lamanya waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk menagih penjualan kreditnya (dalam hari)

d. Rasio profitabilitas yang mengukur keefektifan manajemen secara keseluruhan sebagaimana yang ditunjukkan oleh pengembalian yang diperoleh dari penjualan dan investasi. Rasio ini terdiri dari margin laba kotor, margin laba operasi, margin laba bersih, pengembalian atas total aset, pengembalian atas ekuitas, serta rasio harga-laba.

- Margin laba kotor, merupakan total margin yang tersedia untuk menutupi beban operasi dan menghasilkan laba.
- Margin laba operasi, merupakan profitabilitas tanpa memperhitungkan pajak dan bunga
- Margin laba bersih, adalah laba setelah per euro penjualan
- Pengembalian atas total aset (*Return of total Asset / ROA*), yaitu laba setelah pajak per dolar aset, rasio ini disebut juga dengan pengembalian atas investasi (*Return of Investment / ROI*)
- Pengembalian atas ekuitas pemegang saham (*Return of stockholder's Equity / ROE*) adalah laba setelah pajak per dolar investasi pemegang saham di perusahaan.

- Laba per saham (*Earnings per Share / EPS*) adalah laba yang tersedua bagi pemilik saham biasa.
 - Rasio Harga – Laba adalah daya tarik perusahaan di pasar ekuitas.
- e. Rasio Pertumbuhan adalah rasio yang mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi ekonominya di tengah pertumbuhan ekonomi dan industri. Rasio ini terdiri dari penjualan, laba bersih, laba per saham, dan dividen per saham.
- Penjualan, adalah tingkat penjualan perusahaan, persentase pertumbuhan tahunan dalam total penjualan.
 - Laba bersih, adalah tingkat pertumbuhan laba perusahaan, persentase pertumbuhan perusahaan dalam laba.
 - Laba per saham (LPS), adalah tingkat pertumbuhan LPS perusahaan, persentase tahunan dalam LPS.
 - Dividen per Saham, adalah tingkat pertumbuhan dividen per saham perusahaan, persentase pertumbuhan tahunan dalam dividen per saham.

Perhitungan untuk setiap rasio yang telah dibahas tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4. Rasio Keuangan Utama Perusahaan (David, 2010)

RASIO	CARA MENGHITUNG
RASIO LIKUIDITAS	
Rasio Lancar	$\frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Kewajiban Jangka Pendek}} \quad ..(1)$
Rasio Cepat	$\frac{\text{Aset Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Kewajiban Lancar}} \quad ..(2)$

Tabel 4. Rasio Keuangan Utama Perusahaan (David, 2010) (lanjutan)

RASIO	CARA MENGHITUNG
RASIO PENGUNGKIT	
Rasio Hutang Terhadap Total Aset	$\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aset}}$..(3)
Rasio Hutang Terhadap Ekuitas	$\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Ekuitas Pemegang Saham}}$..(4)
Rasio Hutang Jangka Panjang Terhadap Ekuitas	$\frac{\text{Hutang Jangka Panjang}}{\text{Total Ekuitas Pemegang Saham}}$..(5)
Rasio Kelipatan Bunga yang dapat dibayarkan	$\frac{\text{Laba Sebelum bunga dan Pajak}}{\text{Total Beban Bunga}}$..(6)
RASIO AKTIFITAS	
Perputaran Persediaan	$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Persediaan Barang Jadi}}$..(7)
Perputaran Aset Tetap	$\frac{\text{Penjualan Tetap}}{\text{Aset Tetap}}$..(8)
Perputaran Total Aset	$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}}$..(9)
Perputaran Piutang Usaha	$\frac{\text{Pejualan kredit tahunan}}{\text{Piutang Usaha}}$..(10)
Waktu Penagihan rata-rata	$\frac{\text{Piutang Usaha}}{\text{Total Penjualan Kredit}}$..(11)
RASIO PERTUMBUHAN	
Penjualan	Persentase Pertumbuhan tahunan dalam penjualan
Laba Bersih	Persentase pertumbuhan tahunan dalam laba
Laba per Saham	Persentase pertumbuhan tahunan dalam LPS
Deviden per Saham	Persentase pertumbuhan tahunan dalam deviden per saham

Tabel 4. Rasio Keuangan Utama Perusahaan (David, 2010) (lanjutan)

RASIO	CARA MENGHITUNG
RASIO PROFITABILITAS	
Margin Laba kotor	$\frac{\text{Penjualan} - \text{Harga pokok Penjualan}}{\text{Penjualan}}$..(12)
Margin Laba Operasi	$\frac{\text{Pendapatan sebelum pajak}}{\text{Penjualan}}$..(13)
Margin Laba Bersih	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}}$..(14)
Pengembalian Atas Total Aset (Return of total Assets / ROA)	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}}$.. (15)
Pengembalian Atas Ekuitas Pemegang Saham (ROE)	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas Pemegang Saham}}$..(16)
Laba Per Saham (EPS)	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Lembar Saham yang Beredar}}$..(17)
Rasio Harga - Laba	$\frac{\text{Harga Pasar per Saham}}{\text{Laba per Saham}}$..(18)

Setelah proses analisis dilakukan terhadap faktor-faktor eksternal perusahaan yang berupa kesempatan dan ancaman, maka faktor-faktor tersebut dirangkum dalam tabel IFAS. Setiap faktor akan diberi bobot sesuai dengan tingkat pengaruh faktor tersebut terhadap perusahaan. Kemudian setiap faktor akan diberi *rating* yang merupakan bagaimana respon perusahaan selama ini terhadap faktor strategis tersebut dengan skala 1 sampai 5 dimana 1 (buruk), 2(dibawah rata-rata), 3 (rata-rata), 4 (di atas rata-rata), dan 5 (luar biasa).

Tabel 5. IFAS Table pada Maytag Corporation (Whelen, 2012)

	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
Kekuatan				Kualitas kunci untuk sukses
• Kualitas Budaya Maytag	0,15	5,0	0,75	Menguasai peralatan-
• Manajemen Puncak Berpengalaman	0,05	4,2	0,21	peralatan
• Integrasi Vertikal	0,10	3,9	0,39	Dedikasi Pabrik
• Hubungan <i>Employer</i>	0,05	3,0	0,15	Baik, namun memburuk
• Orientasi Internasional Hoover	0,15	2,8	0,42	Nama Hoover dalam produk pembersih
Kelemahan				
• Penelitian dan Pengembangan yang berorientasi proses	0,05	2,2	0,11	Lambat dalam produk baru
• Saluran Distribusi	0,05	2,0	0,10	<i>Superstore</i> menggantikan <i>dealer</i> kecil
• Posisi Keuangan	0,15	2,0	0,30	Tingginya Pinjaman Hutang
• Pemosisian Global	0,20	2,1	0,42	Hoover lemah di luar UK dan Australia
• Fasilitas Pabrik	0,05	4,0	0,20	Sekarang sedang berinvestasi
Total Skor	1,00		3,01	

2.8 Analisis SWOT

Perumusan strategi sering disebut sebagai perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang, berkaitan dengan pengembangan misi perusahaan, tujuan, strategi, dan kebijakan. Analisis dimulai dengan analisis situasi: proses menemukan kesesuaian strategis antara peluang eksternal dan kekuatan internal ketika perusahaan bekerja pada ancaman eksternal dan kelemahan internal (Whelen, 2012).

Dapat dikatakan bahwa inti dari strategi adalah memanfaatkan kesempatan dengan kemampuan yang dimiliki perusahaan. Sebuah kesempatan tidak akan menghasilkan apapun kecuali jika perusahaan memiliki kapasitas, yaitu sumber daya, untuk mengambil kesempatan itu. Walaupun demikian, pendekatan SWOT

ini hanya mempertimbangkan peluang dan kekuatan ketika mempertimbangkan strategi alternatif. Sehingga kompetensi khusus atau kemampuan dalam suatu sumber daya utama tidak menjamin keunggulan kompetitif serta kelemahan dalam bidang sumber daya dapat menjadi penghambat keberhasilan strategi.

Tabel EFAS (*External Factor Analysis Summary*) dan IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) ditambah Matrix SFAS (*Strategic Factors Analysis Summary*) ketika digunakan bersama-sama akan menjadi seperangkat analisis yang kuat dari alat untuk analisis strategis (Wheelen, 2012). SFAS matriks merangkum faktor strategis organisasi dengan menggabungkan faktor-faktor eksternal dari Tabel EFAS dengan faktor internal dari Tabel IFAS. Berikut ini adalah beberapa contoh dari Tabel EFAS, IFAS, dan SFAS matriks.

Tabel 6. SFAS Matriks pada Maytag Corporation (Whelen, 2012)

				M E P N E N D E K	H	P N E N J A N G	Keterangan
	Bobot	Rating	Skor				
Kualitas Budaya Maytag (S)	0,10	5,0	0,50			X	Kualitas kunci untuk sukses
Orientasi internasional							
Hoover (S)	0,10	2,8	0,28	X	X		Pengakuan nama
Posisi Keuangan (W)	0,10	2,0	0,20	X	X		Tingginya hutang
Pemosisian Global (W)	0,15	2,2	0,33		X	X	Hanya pada Atlantik Utara, Inggris dan Australia
Integrasi Ekonomi pada Komunitas Negara Eropa (O)	0,10	4,1	0,41			X	Akusisi dari Hoover
Tanda-tanda kualitas demografi (O)	0,10	5,0	0,50		X		Kualitas Maytag
Kecenderungan menjadi Super Store (O)	0,10	1,8	0,18	X			Lemah dalam penyaluran
Whirlpool dan Electrolux (T)	0,15	3,0	0,45	X			Industri yang mendominasi
Perusahaan alat-alat dari Jepang	0,10	1,6	0,16			X	Kehadiran perusahaan Asia
Total Skor	1,00		3,01				

2.9 Metodologi Audit Strategi

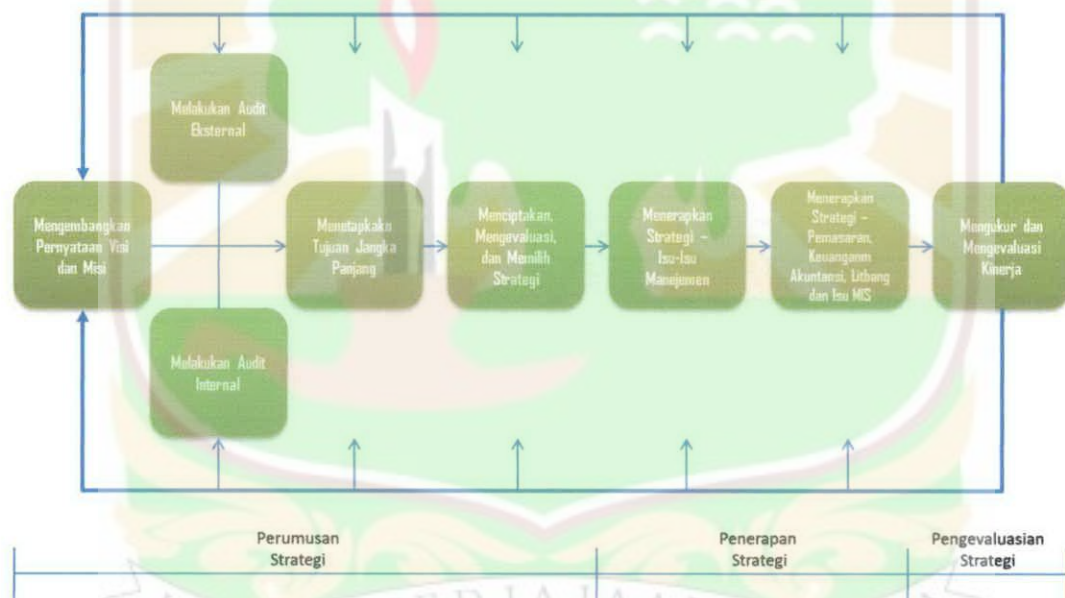
Menurut Wheelen, Proses pengambilan keputusan strategis dimasukkan ke dalam tindakan melalui teknik yang dikenal sebagai audit strategi. Teknik audit strategi menyediakan daftar pertanyaan berdasarkan wilayah atau isu, yang memungkinkan analisis yang sistematis harus terbuat dari fungsi perusahaan dan kegiatan. Evaluasi dimulai dari pengevaluasian pada kinerja saat ini, kemudian dilanjutkan dengan pengamatan lingkungan, perumusan strategi, dan implementasi strategi, serta termasuk di dalamnya pengendalian dan evaluasi. Audit strategi adalah salah satu tipe dari manajemen audit dan sangat berguna sebagai alat diagnosis untuk mengetahui letak kelemahan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Audit strategi juga dapat membantu dalam mengetahui mengapa permasalahan di beberapa wilayah perusahaan terjadi dan membantu menghasilkan solusi permasalahan tersebut. Menurut Wheelen, tahapan dalam melakukan audit strategi adalah sebagai berikut :



Proses melakukan audit strategi dimulai dari evaluasi performansi saat ini yang merupakan tahapan di mana auditor mengumpulkan informasi mengenai kinerja perusahaan secara umum dan apa permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan saat ini. Dalam mengumpulkan informasi tersebut, dilakukan juga pengumpulan informasi mengenai bagaimana tata kelola yang terdapat di perusahaan mulai siapa saja yang bertanggung jawab hingga bagaimana pembagian tugas yang ada di perusahaan. Kemudian dilanjutkan pada pengamatan

lingkungan eksternal dan internal, yang bertujuan untuk menggali informasi mengenai kesempatan, ancaman, kekuatan serta kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat dijadikan patokan perusahaan dalam menyusun strategi yang akan dirumuskan. Setelah data-data dari lingkungan didapatkan maka selanjutnya adalah dilakukan analisis faktor strategis yang dilanjutkan dengan perumusan alternatif-alternatif strategi. Beberapa pilihan dari alternatif strategi yang telah dirumuskan kemudian dipilih menjadi rekomendasi strategi.

Menurut David, kerangka kerja dari proses manajemen strategis dapat diilustrasikan pada Gambar 6 yang membuat proses manajemen strategis dapat dengan cukup mudah dipelajari dan diaplikasikan. Kerangka kerja tersebut merupakan pendekatan yang jelas dan praktis untuk merumuskan, menerapkan, dan menilai strategi.



Gambar 6. Model Manajemen Strategis Komprehensif (David, 2010)

Proses dari model manajemen strategis komprehensif yang dikemukakan David diawali dengan mengidentifikasi visi, misi, tujuan, dan strategi yang dimiliki oleh perusahaan yang kemudian dilanjutkan dengan melakukan audit lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Setelah itu dilakukan penetapan tujuan jangka panjang perusahaan, perumusan dan pemilihan strategi.

Selanjutnya dilakukan pen`erapan strategi dan pengukuran serta pengevaluasian kinerja.

Tahapan yang terdapat pada model manajemen komprehensif yang dikemukakan David memiliki kesamaan proses dengan metodologi yang dikemukakan Wheelen. Perbedaannya yaitu Wheelen memaparkan proses melakukan audit terhadap strategi perusahaan sedangkan David memaparkan langkah-langkah yang dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi. Baik audit yang dikemukakan oleh Wheelen ataupun langkah perumusan strategi yang dikemukakan David, keduanya sama-sama akan menghasilkan alternatif statregi dan rekomendasi strategi.

Dalam melakukan perumusan strategi oleh suatu perusahaan, tahapan-tahapan yang dikemukakan oleh David, Wheelen atau lainnya dapat digunakan. Namun untuk melakukan audit mengenai strategi perusahaan, metodologi yang dikemukakan Wheelen lebih cocok digunakan. Hal ini karena metode tersebut berfokus pada pelaksanaan audit strategi perusahaan, mulai dari rangkaian proses audit, *tools* yang digunakan, dan membantu menganalisis titik-titik kritis pada perusahaan. Dengan demikian pada penelitian yang dilakukan, penulis menggunakan metodologi yang dikemukakan oleh Wheelen sebagai acuan dalam melakukan audit strategi perusahaan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Studi Literatur

Tahap ini merupakan tahap dimana dilakukan pengkajian mengenai teori-teori yang berkaitan dengan manajemen strategi khususnya mengenai audit strategi.

3.2 Survei Pendahuluan

Tahap ini adalah tahap dimana dilakukan pengamatan atau survey terhadap perusahaan yang akan diteliti yaitu PT Grafika Jaya dengan cara wawancara dengan pimpinan perusahaan dan melalui media-media informasi lain yang berkaitan dengan perusahaan tersebut.

3.3 Identifikasi Masalah

Tahap ini adalah tahap untuk menemukan masalah dari survey atau pengamatan yang telah dilakukan, yaitu ditemukan bahwa perusahaan mengalami kerugian dalam beberapa tahun terakhir membuat pemerintah harus memberikan suntikan modal tambahan ke perusahaan serta perusahaan juga harus menghadapi persaingan yang semakin ketat yang bukan hanya datang dari dalam negeri namun juga luar negeri.

3.4 Perumusan Masalah

Tahap ini adalah tahap dilakukan perumusan masalah yaitu apakah perusahaan telah memiliki strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dan apakah perlu dilakukan perbaikan strategi agar perusahaan dapat lebih baik lagi dalam melakukan aktifitas bisnis sehingga dapat menjadi perusahaan yang kompetitif dan meningkatkan pendapatan daerah Sumatera Barat.

3.5 Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan pada tahap pengumpulan data adalah sebagai berikut :

- a. Data Performansi saat ini PT Grafika Jaya
- b. Postur Strategi Perusahaan saat ini (Visi, Misi, Kebijakan, dan Objektif Perusahaan)
- c. Data Pemegang Kekuasaan Perusahaan (Pemegang Saham, Direktur, dan Pihak *Top Management*)
- d. Data Kondisi Perkembangan bisnis saat ini melalui media informasi yang akan dijadikan landasan dalam audit serta penyusunan alternatif strategi.

3.6 Pengolahan Data

Pengolahan data menggunakan metode audit strategi yang ada di buku manajemen strategis oleh Wheelen.

- a. Pengolahan dilakukan dengan menilai Lingkungan Internal Perusahaan (Tabel IFAS, *Internal Factor Analysis Summary*), yaitu struktur perusahaan, budaya perusahaan, dan semua sumber daya perusahaan,
- b. Menilai Lingkungan Eksternal Perusahaan (Tabel EFAS, *External Factor Analysis Summary*), yaitu lingkungan fisik perusahaan, lingkungan sosial perusahaan dan lingkungan tugas perusahaan untuk dijadikan landasan audit strategi dan dalam perumusan alternatif strategi.
- c. Setiap faktor strategis diberikan bobot sesuai dengan tingkat kepentingannya yang dilakukan oleh perusahaan. Bobot yang diberikan harus memiliki total sebesar 1. Sehingga pemberian bobot diberikan dengan cara faktor terpenting diberikan bobot yang lebih tinggi dari yang lain yang bukan merupakan faktor penting dan diatur sedemikian rupa sehingga totalnya 1.
- d. Selanjutnya masing masing faktor diberikan *rating*. *Rating* yang dimaksud adalah angka menunjukkan tingkat respon khusus perusahaan terhadap faktor-faktor tersebut dalam menjalankan strategi perusahaan

dengan skala 1(*poor*), 2(*below average*), 3(*average*), 4(*above average*), 5(*outstanding*). Setiap *rating* adalah *judgement* yang diberikan mengenai seberapa baik perusahaan pada saat ini berhadapan dengan setiap faktor spesifik tersebut. Kriteria untuk masing-masing tingkat *rating* adalah sebagai berikut :

- Faktor strategis tersebut diberikan *rating* 1 (*poor*) apabila perusahaan belum mengetahui bahwa faktor tersebut dapat dijadikan keunggulan kompetitif, belum mampu untuk melaksanakan tuntutan dari faktor tersebut, dan belum memprioritaskan faktor tersebut sebagai keunggulan kompetitif.
 - *Rating* 2 (*below average*) diberikan apabila perusahaan telah mengetahui bahwa faktor tersebut dapat dijadikan keunggulan strategis namun belum mampu menjalankan tuntutan dari faktor tersebut dan belum memprioritaskan faktor tersebut sebagai keunggulan kompetitif.
 - *Rating* 3 (*average*) diberikan apabila perusahaan telah mengetahui faktor tersebut dapat dijadikan sebagai keunggulan kompetitif, lalu telah mampu menjalankan tuntutan dari faktor tersebut, namun belum memprioritaskan faktor tersebut sebagai keunggulan kompetitif.
 - *Rating* 4 (*above average*) diberikan apabila perusahaan telah mengetahui faktor tersebut dapat dijadikan sebagai keunggulan kompetitif, telah memprioritaskan faktor tersebut sebagai keunggulan kompetitif namun belum mampu menjalankan tuntutan dari faktor tersebut.
 - Selanjutnya *rating* 5 (*outstanding*) diberikan apabila diberikan apabila perusahaan telah mengetahui faktor tersebut dapat dijadikan sebagai keunggulan kompetitif, telah mampu menjalankan tuntutan dari faktor tersebut, telah memprioritaskan faktor tersebut sebagai keunggulan kompetitif.
- e. Selanjutnya skor dari masing-masing faktor akan dipilih yang terpenting dan dijadikan sebagai acuan perumusan strategi perusahaan dengan

menggunakan Tabel SFAS. Analisis yang dilakukan dalam tahap ini adalah Analisis faktor strategis yaitu analisis situasi (Tabel SFAS, Strategic Factor Analysis Summary) serta *review Mision* dan *objectives*.

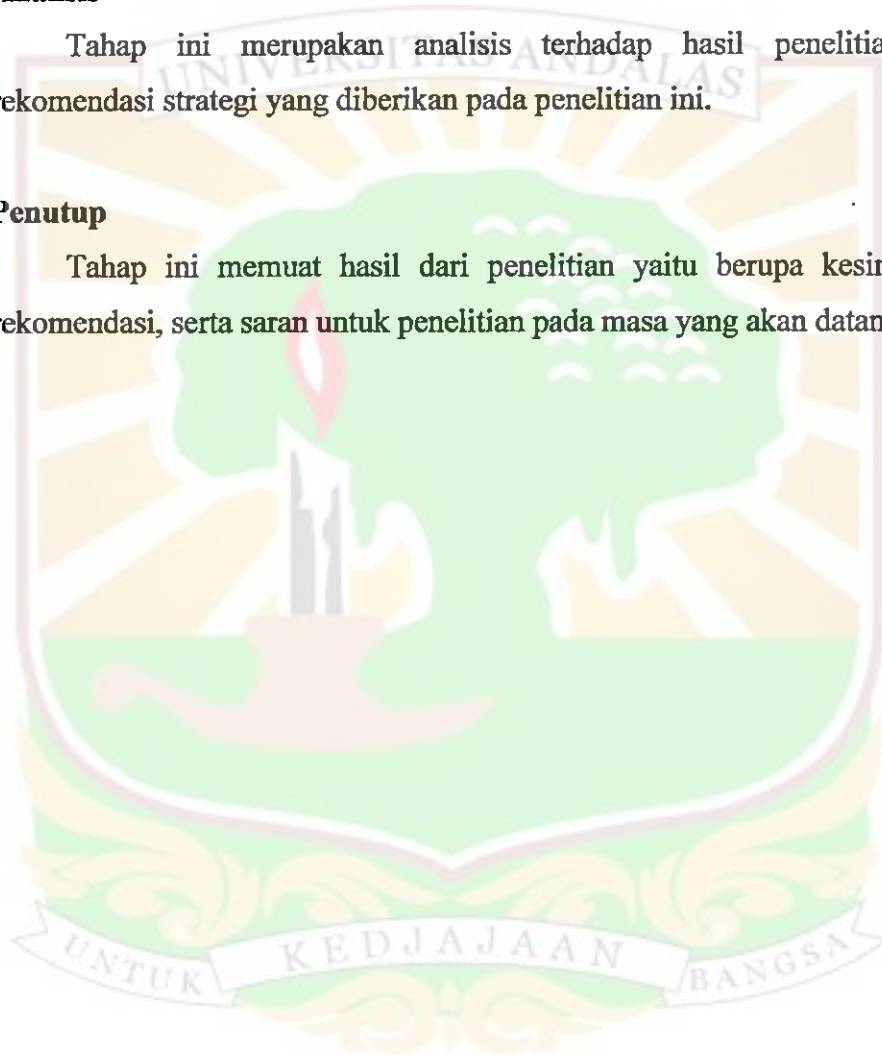
- f. Kemudian Analisis alternatif strategi dan rekomendasi strategi dengan menggunakan TOWS matriks.

3.7 Analisis

Tahap ini merupakan analisis terhadap hasil penelitian dan rekomendasi strategi yang diberikan pada penelitian ini.

3.8 Penutup

Tahap ini memuat hasil dari penelitian yaitu berupa kesimpulan, rekomendasi, serta saran untuk penelitian pada masa yang akan datang.





Gambar 7. Metodologi penelitian

BAB 4

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Situasi Saat Ini

4.1.1 Performansi Saat Ini

Secara umum, Performansi PT Grafika Jaya mengalami banyak kendala yang membuat perusahaan tidak produktif. Dengan keadaan keuangan yang sangat minim dan mendesak, pihak Grafika sedang kesulitan bagaimana caranya agar perusahaan dapat tetap bertahan. Pihak pemerintah daerah Sumatera Barat sebagai pemilik saham terbesar, sebenarnya telah memberikan beberapa kali suntikan dana untuk menyetatkan perusahaan, namun pada kenyataannya perbaikan yang terjadi di perusahaan masih belum terlihat.

PT Grafika Jaya Sumbar pada saat ini sedang mengalami banyak permasalahan internal. Mulai dari masalah keuangan, masalah sumber daya manusia hingga masalah di permesinan yang ada di percetakan. Untuk mengetahui bagaimana performansi saat ini di PT Grafika Jaya Sumbar, dapat dilihat dari laporan laba rugi dan neraca keuangan perusahaan (Lampiran C). Jika dilihat *profitability* dari PT Grafika Jaya Sumbar, perusahaan ini sedang merugi. Pada tahun 2010, Grafika mengalami kerugian hingga Rp. 800 juta dan pada tahun 2011 telah berkurang menjadi Rp.300 juta. Namun walaupun demikian, perusahaan masih tetap merugi. Akibatnya perusahaan menjadi lesu dan tidak menggeliat di persaingan bisnisnya.

4.1.2 Postur Strategi Perusahaan

Adapun postur strategi yang dimiliki oleh PT Grafika Jaya Sumbar adalah sebagai berikut :

Visi

Mewujudkan Badan Usaha Kegrafikaan Yang Sehat dan Tangguh Tahun 2018.

Misi

1. Meningkatkan perolehan laba, sehingga dapat meningkatkan setoran ke PAD Propinsi Sumatera Barat.

2. Meningkatkan daya saing melalui keunggulan produk, pelayanan dan harga yang kompetitif.
3. Meningkatkan Profesionalisme Sumber Daya Manusia, melalui pendidikan dan pelatihan kerja.
4. Meningkatkan Efisiensi, produktifitas dan kesejahteraan karyawan, melalui persamaan persepsi dan misi.
5. Meningkatkan peran perusahaan dalam kepedulian terhadap lingkungan sosial kemasyarakatan.

Strategi

1. Melakukan pengefisienan biaya sehingga perusahaan dapat meminimasi *cost* yang tinggi dan meningkatkan margin pendapatan.
2. Melakukan peningkatan kinerja pemasaran keluar perusahaan agar memperoleh lebih banyak menarik konsumen.

Kebijakan

Melakukan perampingan di perusahaan dengan mengurangi jumlah pegawai dan menempatkan satu orang pegawai dengan merangkap jabatan sehingga dapat meningkatkan keahlian pegawai dan mengurangi biaya.

4.2 Pemegang Kekuasaan di Perusahaan

4.2.1 Jajaran Dewan Direksi

Dewan direksi pada PT Grafika adalah para pemegang saham perusahaan. Dewan direksi bertugas menentukan kemana arah perusahaan sebaiknya dikembangkan dan bagaimana langkah-langkah strategis yang harus diambil oleh pihak manajemen. Pemegang saham pada PT Grafika terdiri dari 3 kelompok, yaitu Pemerintah Provinsi Sumatera Barat (90%), PT Andalas Tuah Sakato (5%), dan Koperasi Pegawai Grafika (5%). Saham-saham tersebut tidak dijual ke publik namun dimiliki secara individu oleh kelompok tersebut. Untuk masalah hak suara dalam RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham), semua pemilik saham sebenarnya memiliki hak suara yang sama dalam penentuan arah kebijakan

perusahaan, namun hal ini selalu didominasi oleh Pemerintah Provinsi Sumatera Barat karena memiliki jumlah saham yang sangat besar dibandingkan yang lain.

Pihak pemegang saham tidak berkontribusi banyak dalam pengelolaan perusahaan bahkan dalam penetapan kebijakan perusahaan walaupun tugasnya adalah sebagai penentu arah kebijakan perusahaan. Namun semua pengelolaan dan penentuan kebijakan ditentukan oleh direktur utama atau pihak manajemen saja. Pihak pengelola saham biasanya hanya memberikan sedikit masukan dalam rapat kepada pihak manajemen dalam pengelolaan perusahaan dan pengelolaan serta penuntasan permasalahan yang terjadi di perusahaan diserahkan ke pihak manajemen.

4.2.2 Manajemen Puncak

Orang – orang manajemen puncak yang menjabat sebagai pemegang kekuasaan di PT Grafika adalah sebagai berikut :

a. Dasril, S.Pd. M.Pd

Sebagai Direktur Utama. Bertugas mengatur dan menetapkan kebijakan - kebijakan yang diambil perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnis perusahaan. Direktur utama juga mengatur pemecatan serta perekrutan pegawai, dan penetapan langkah – langkah strategis lain bagi perusahaan. Direktur Utama membawahi beberapa pimpinan unit, yaitu Percetakan Grafika Padang, Percetakan Grafika Bukittinggi, pimpinan unit Grafika Pondok, pimpinan unit Grafika Pasar Raya.

b. Syamsul Bahri, SE

Sebagai pimpinan Percetakan Grafika Padang, yang bertugas melakukan pengontrolan, pengaturan persediaan, produksi, pemesanan, serta tugas tugas operasional lain yang berhubungan dengan operasi bisnis yang dilakukan oleh Percetakan Grafika di Padang. Pimpinan Grafika Padang bertanggung jawab terhadap perkembangan perusahaan kepada Direktur Utama dan melaporkannya pada periode yang telah ditentukan.

c. Ir. Abrizaldi

Sebagai pimpinan Percetakan Grafika Bukittinggi, sama seperti pimpinan percetakan di Padang, pimpinan Percetakan Bukittinggi juga bertugas melakukan pengontrolan, pengaturan persediaan, produksi, pemesanan, serta tugas tugas operasional lain yang berhubungan dengan operasi bisnis yang dilakukan oleh Percetakan Grafika di Bukittinggi. Pimpinan Grafika Bukittinggi juga bertanggung jawab terhadap perkembangan perusahaan kepada Direktur Utama dan melaporkannya pada periode yang telah ditentukan.

Pimpinan – pimpinan bagian percetakan seperti disebutkan sebelumnya bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama, karena percetakan tersebut merupakan *core business* dari PT Gragrafika Jaya Sumbar. Berbeda dengan pimpinan Percetakan Grafika di Padang dan Bukittinggi, Pimpinan unit Grafika Pasar Raya dan unit Grafika Pondok bertanggung jawab kepada bagian pemasaran dari Grafika Padang. Unit Grafika Pondok dan Pasar Raya bukan merupakan pabrik percetakan seperti Percetakan Grafika Padang dan Percetakan Grafika Bukittinggi, namun berupa unit perdagangan yang menjual alat – alat tulis kantor. Unit ini selain melakukan perdagangan, juga melakukan aktifitas pengadaan – pengadaan yang diadakan secara lelang berupa *tender*.

Para pimpinan yang menjabat sebagai manajemen puncak dari PT Grafika Jaya Sumbar merupakan manajemen yang baru, yaitu baru menjabat dengan masa jabatan satu tahun dari pertengahan 2011 menggantikan pihak manajemen lama. Manajemen baru ini yang ditugaskan untuk memperbaiki kinerja dari PT Grafika Jaya Sumbar. Walaupun demikian, tanggung jawab yang diemban oleh manajemen saat ini adalah tanggung jawab atas performansi perusahaan secara keseluruhan termasuk tanggung jawab dan kewajiban yang ditinggalkan oleh manajemen lama.

4.3 Identifikasi Lingkungan Eksternal Perusahaan

Lingkungan eksternal perusahaan adalah lingkungan dimana perusahaan berdiri dan melakukan aktifitas. Perubahan kekuatan eksternal menjadi wujud perubahan dalam permintaan konsumen. Sehingga melakukan evaluasi dan mengidentifikasi peluang dan ancaman dari sisi eksternal perusahaan menjadi penting dan dapat membuat perusahaan mampu mengembangkan misi yang jelas, merancang strategi yang berujung mencapai tujuan jangka panjang dan mengembangkan beberapa kebijakan untuk meraih tujuan tahunan. Adapun yang akan dibahas dalam pengkajian lingkungan eksternal berikut ini adalah lingkungan alam fisik, lingkungan sosial, dan lingkungan tugas perusahaan.

4.3.1 Identifikasi Peluang Lingkungan Alam Fisik

Sumatera Barat berada di sisi barat Pulau Sumatera Indonesia yang memiliki kondisi geografis yang rawan bencana. Bencana yang terjadi di Sumatera Barat mulai dari gunung meletus, gempa bumi hingga kemungkinan tsunami. Letak Negara Indonesia yang berada di cincin api dunia membuat Indonesia memiliki banyak gunung api di sepanjang pantai yang ada di Indonesia baik di daratan maupun di lautan, di Pulau Sumatera berada di sisi barat Pulau Sumatera termasuk Sumatera Barat (imahagi.com, 2012). Hal ini menjadi salah satu ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Namun di sisi lain, hal ini juga menjadi kesempatan yang dimiliki perusahaan yaitu perusahaan lain yang ingin mengembangkan bisnisnya di daerah Sumatera Barat menjadi harus benar-benar berfikir untuk membuka cabangnya di daerah Sumatera Barat. Dengan demikian, perusahaan harus benar-benar memikirkan strategi bagaimana menghadapi lingkungan seperti yang ada di Sumatera Barat.

Selain faktor bencana, faktor alam yang juga mempengaruhi bisnis perusahaan adalah isu-isu global yang saat ini sedang menjadi tren dalam perkembangan bisnis-bisnis di seluruh dunia yaitu *paperless* dan *green industry* (kompas.com, 2008). Percetakan Grafika menggunakan kertas sebagai bahan baku kemasan ataupun percetakan-percetakan lain yang dilayani oleh Grafika. Salah satu Isu global yang saat ini menjadi pusat perhatian adalah *paperless* yang disebabkan karena kertas diambil dari pepohonan dan artinya jika banyak

menggunakan kertas maka semakin banyak pula pohon yang ditebang untuk membuat kertas tersebut (wargahijau.com, 2011). Hal tersebut berarti menjadi ancaman bagi perusahaan yang masih menggunakan kertas sebagai bahan baku produksinya. Jika penggunaan kertas harus dikurangi, maka artinya sama saja dengan mengurangi produksi yang harus dilakukan oleh perusahaan. Sehingga Grafika harus memikirkan bagaimana cara untuk menghadapi ancaman ini sehingga tidak mengganggu bisnis yang di jalani Grafika. Namun jika Grafika bisa menggunakan bahan baku yang bukan dari kertas, maka perusahaan telah aman dari ancaman ini.

Isu Global berikutnya yang menjadi ancaman bagi perusahaan adalah minimasi penggunaan plastik (wargahijau.com, 2011). Grafika juga menggunakan plastik sebagai salah satu bahan baku produksi. Hal yang sama terjadi seperti masalah kertas yang telah disebutkan, jika penggunaan plastik dikurangi maka sama saja dengan mengurangi produksi yang dilakukan perusahaan dan hal tersebut tidaklah mungkin dilakukan perusahaan namun disisi lain perusahaan juga harus sangat peduli dengan lingkungan hidup. Namun hal ini bisa menjadi bukan ancaman jika perusahaan bisa menggunakan bahan baku lain yang bukan terbuat dari plastik atau plastik namun yang merupakan plastik yang dapat didaur ulang. Dengan demikian, perusahaan benar-benar harus memikirkan bagaimana strategi untuk menghadapi permasalahan ini.

4.3.2 Identifikasi Peluang Lingkungan Sosial

4.3.2.1 Keadaan Ekonomi

Sebagai negara berkembang, perekonomian di Indonesia sudah tergolong baik karena sudah tumbuh 6,4% (bps.go.id, 2012 dan bi.go.id, 2011). Dengan pertumbuhan ekonomi seperti ini perusahaan memiliki kesempatan untuk mengembangkan bisnisnya dan mendapatkan pelanggan yang lebih banyak. Hal ini tentu akan menjadi peluang bagi perusahaan sehingga Grafika juga harus memanfaatkan strategi ini untuk mempertahankan dan menjalankan bisnis. Selain itu PDB Indonesia saat ini adalah sebesar US\$1 triliun sehingga artinya peluang pertumbuhan pelanggan yang akan menjadi pelanggan Grafika bertambah besar (detik.com,2012). Walaupun hal ini tidak memberikan imbas langsung terhadap

perusahaan namun hal ini masih bisa dijadikan sebagai harapan perusahaan untuk tetap mengembangkan bisnis dan mempertahankan eksistensi perusahaan.

Dengan perkembangan dan pertumbuhan ekonomi seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, mengindikasikan bahwa saat ini terdapat peningkatan pertumbuhan usaha-usaha baru atau bisnis-bisnis baru yang setidaknya akan membutuhkan perlengkapan dalam bentuk percetakan, kemasan, alat tulis kantor dan sebagainya yang berarti PT Grafika Jaya Sumbar memiliki peluang untuk mendapatkan pelanggan-pelanggan baru (burhan.staff.ipb.ac.id). Peluang ini menjadi harapan baru bagi perusahaan setidaknya karena banyak pelanggan lama yang sudah tidak percaya lagi dengan Grafika. Sehingga diperlukan kinerja bagian *marketing* perusahaan untuk bekerja lebih keras lagi agar peluang-peluang dapat dimanfaatkan dengan baik. Namun di sisi lain, tentu peluang akan timbulnya pesaing-pesaing baru juga akan bertambah besar. Dengan demikian, peluang dan ancaman yang ada dari faktor ekonomi ini bisa dimanfaatkan dan dijadikan salah satu landasan perusahaan dalam menentukan strategi yang akan dirumuskan.

4.3.2.2 Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi pada saat ini sangat pesat dan membuat permintaan pasar yang dihadapi oleh perusahaan menjadi selalu berubah-ubah. Dalam bisnis percetakan tentu Grafika akan memiliki peluang dan menghadapi tantangan baru dari perkembangan teknologi. Perkembangan teknologi saat ini banyak yang mengarah pada dunia virtual terutama dalam hal yang berkaitan dengan percetakan serta ditambah juga dengan isu-isu lingkungan membuat industri yang bergerak dalam bidang percetakan harus memperlebar sayap bisnis ke arah virtual tersebut (anneahira.com). Misalnya industri yang melakukan percetakan koran, majalah, atau buku-buku, saat ini harus membuat percetakannya juga melayani koran, majalah, atau buku yang bersifat virtual atau *softcopy*. Ditambah lagi dengan perkembangan *gadget* yang dimiliki oleh sebagian besar pelanggan saat ini, membuat keinginan pelanggan juga dalam bentuk virtual sehingga mau tidak mau perusahaan memang harus menyediakan apa yang dibutuhkan saat ini oleh pelanggan. Hal ini tentu menjadi peluang dan ancaman tersendiri bagi perusahaan. Jika Grafika bisa mengembangkan bisnis ke sektor ini

maka perusahaan Grafika akan lebih dikenal dan bisa meningkatkan pendapatan. Untuk masalah fasilitas, Grafika sebenarnya telah mampu untuk mengembangkan hal ini namun yang menjadi masalah saat ini adalah masalah sumber daya manusia dan masalah keuangan yang harus dikeluarkan. Namun, jika Grafika mampu untuk melakukan sedikit perubahan, maka Grafika akan mampu menghadapi persaingan yang semakin ketat di masa yang akan datang.

4.3.2.3 Keadaan Politik Legal

Peran pemerintah dalam mengatur jalannya kegiatan bisnis di Indonesia sangat penting. Karena pemerintah berwenang untuk membuat aturan-aturan bisnis yang harus ditaati oleh siapapun pelaku bisnis yang ada di Indonesia, termasuk Sumatera Barat. Pemerintah Indonesia baru saja menyepakati kesepakatan perdagangan terbuka untuk kawasan Asia Tenggara yang akan dilakukan pada tahun 2015 yang akan datang. Pada perjanjian ini, semua kegiatan bisnis yang ada di kawasan Asia Tenggara boleh mengembangkan bisnisnya di setiap negara yang tergabung dalam perjanjian tersebut tanpa dikenakan biaya-biaya tambahan seperti yang selama ini terjadi jika suatu perusahaan akan membuka cabang di negara lain. Perjanjian ini dinamai dengan Asean Economic Community (AEC) 2015 / ASEAN Charter dan dengan disepakatinya perjanjian ini, diharapkan masyarakat Internasional ASEAN dapat terwujud dalam satu visi, satu tujuan, dan satu cita-cita dan dengan pengesaran ASEAN Charter nanti, maka kedudukan Ibukota RI meningkat menjadi Ibukota ASEAN seperti ibukota Newyork, Geneva sebagai ibukota PBB dan Brussels sebagai ibukota UE dan NATO. Dengan demikian hal ini akan menambah kemungkinan pesaing-pesaing dari luar negeri akan ikut dalam pasar yang ada di Indonesia (aseansec.org).

Sumatera Barat, walaupun bukan kota yang dapat dikatakan kota metropolitan dimana menjadi tempat perusahaan-perusahaan asing akan sangat tertarik untuk membuka cabang, namun ancaman-ancaman dari pesaing baru yang akan muncul masih tetap ada sehingga perusahaan haruslah siap dengan keadaan tersebut. Di sisi lain, Grafika juga memiliki peluang serta kesempatan yang sama di dalam masalah ini, yaitu perusahaan juga mampu untuk mengembangkan cabang nya di daerah lain maupun di negara lain bila memungkinkan. Atau

setidaknya Grafika juga bisa memanfaatkan keadaan ini untuk dapat menjalin kerja sama yang menguntungkan dengan perusahaan-perusahaan tersebut.

4.3.3 Lingkungan Kerja Perusahaan

Lingkungan tugas perusahaan meliputi ancaman kedatangan pesaing-pesaing baru, kekuatan pembeli, produk/jasa pengganti, kekuatan pemasok, serta kekuatan pesaing lama. Pesaing-Pesaing baru yang mungkin akan menjalani kegiatan bisnis yang sama dengan Grafika, walaupun saat ini belum begitu banyak, tentu akan muncul baik dalam waktu dekat maupun beberapa waktu yang akan datang karena bisnis kemasan, percetakan, dan pengadaan alat tulis kantor memiliki pangsa pasar yang luas. Hal ini tentu akan menjadi suatu ancaman bagi Grafika karena bisa saja pelanggan yang selama ini masih percaya dengan Grafika menjadi beralih ke perusahaan pesaing karena berbagai alasan, apalagi dengan kondisi Grafika seperti sekarang ini. Di samping itu, Grafika sebenarnya memiliki kekuatan karena untuk memasuki area bisnis seperti yang dilakukan Grafika, membutuhkan biaya investasi yang besar sehingga hanya pesaing dengan modal yang besar saja yang dapat menjadi pesaing di pasar yang dimiliki oleh Grafika. Sehingga hal ini juga menjadi kekuatan bagi Grafika menghadapi pesaing-pesaing yang baru.

Faktor kedua adalah kekuatan pembeli, salah satunya adalah pembeli yang melakukan integrasi ke belakang. Sebagai contoh, selama ini industri makanan melakukan pembuatan kemasan produknya di Grafika, namun jika perusahaan tersebut mampu dan merasa bahwa akan lebih hemat bila memproduksi kemasan sendiri, maka Grafika tentu akan kehilangan pelanggan. Atau contoh lain, Grafika selama ini menjadi pemasok alat tulis kantor dalam pengadaan-pengadaan yang dilakukan oleh beberapa instansi, namun jika instansi tersebut beranggapan bahwa mereka bisa melakukan pengadaan sendiri dan tidak perlu ada pihak ketiga yang didapat dari *tender*, maka Grafika juga akan kehilangan pelanggan.

Faktor ketiga adalah adanya produk atau jasa pengganti. Seperti yang telah dibahas pada sub bab sebelum, perkembangan teknologi akan sangat mempengaruhi faktor ini. Misalnya pada saat ini, pelanggan lebih suka percetakan-percetakan yang bersifat *soft* atau *digital*. Grafika selama ini menghasilkan hasil percetakan dalam bentuk *hard*, dan suatu waktu nanti permintaan terhadap percetakan *soft* akan jauh lebih tinggi dibandingkan *hard*. Sehingga jika Grafika tidak mempersiapkan dengan ancaman ini, maka perlahan-lahan Grafika akan kehilangan pelanggannya sedikit demi sedikit. Dengan kata lain, perusahaan percetakan manapun harus mengembangkan area bisnisnya ke arah percetakan *digital*.

Faktor berikutnya adalah kekuatan dari pemasok terutama untuk melakukan integrasi ke depan, yang dengan kata lain, pemasok tidak lagi membutuhkan perusahaan sebagai konsumennya namun bisa membuat perusahaan sendiri untuk barang-barang yang diproduksinya. Tentu hal ini akan menjadi ancaman bagi perusahaan. Selain itu, kekuatan pemasok juga mencakup penentuan harga. Jika harga bahan baku yang diberikan pemasok memiliki harga yang tinggi, maka biaya yang dikeluarkan perusahaan menjadi tinggi dan produk yang diproduksi menjadi mahal di tangan konsumen. Sehingga dapat membuat konsumen tidak lagi percaya dengan perusahaan. Begitu juga dengan kualitas dari bahan baku yang dibuat pemasok, jika perusahaan hanya memiliki satu atau sedikit pemasok, maka hal ini sangat menjadi ancaman bagi bisnis perusahaan. Sehingga perusahaan benar-benar harus mempersiapkan langkah yang tepat untuk menindaklanjuti permasalahan tersebut.

4.3.4 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

Keseluruhan faktor-faktor eksternal perusahaan yang telah diamati dan dibahas dirangkum dalam tabel matriks evaluasi faktor internal berikut ini :

Tabel 7. Evaluasi Faktor eksternal Perusahaan

FAKTOR - FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR	KETERANGAN
PELUANG				
Perusahaan memiliki peluang untuk mengembangkan bisnis perusahaan	0,07	2	0,14	
Pesaing yang ada belum mampu memproduksi berbagai jenis percetakan seperti Grafika	0,08	4	0,32	
Belum ada pesaing dalam bidang percetakan kemasan / <i>packaging</i> lain di Sumatera Barat	0,08	3	0,24	
Banyak Pelanggan yang selama ini belum terjamah oleh perusahaan	0,07	4	0,28	Menurut bagian pemasaran Banyak pesanan dan order yang belum tergarap maksimal
Pertumbuhan usaha-usaha / bisnis baru semakin meningkat dan memungkinkan perusahaan memiliki order tambahan	0,05	3	0,15	
Melakukan kerja sama dengan perusahaan-perusahaan pesaing baru	0,04	2	0,08	
Kebutuhan dan pengadaan alat tulis kantor yang selalu ada oleh instansi-instansi pemerintah	0,06	3	0,18	Grafika dapat memanfaatkannya untuk menjadi pemasok tetap instansi tersebut
Perkembangan dan perubahan kebutuhan pelanggan sesuai perkembangan teknologi	0,04	4	0,16	
Adanya kebijakan pemerintah dalam kerja sama ekonomi	0,05	3	0,15	
ANCAMAN				
Ancaman munculnya pesaing-pesaing baru	0,08	3	0,24	
Nama perusahaan sudah tidak lagi dikenal oleh pelanggan membuat pesaing menjadi lebih diuntungkan	0,07	3	0,21	
Posisi Sumatera Barat yang Rawan Bencana Alam	0,06	3	0,18	
Isu-Isu Global tentang <i>Paperless</i> dan <i>Green Manufacturing</i>	0,04	2	0,08	Grafika menggunakan Kertas sebagai bahan baku produksi
Peralihan Permintaan Percetakan <i>Hard</i> menjadi <i>Soft</i>	0,04	2	0,08	
Adanya Kerja sama Ekonomi yang membuat pesaing-pesaing baru akan berdatangan	0,06	2	0,12	
Ancaman Integrasi Ke Belakang oleh Pelanggan	0,06	2	0,12	
Ancaman Integrasi Ke Depan oleh Pemasok	0,05	2	0,1	Kualitas bahan baku serta Harga bahan baku produksi
TOTAL	1		2,83	

Dengan *rating* perusahaan sebesar 2,83 dari skala 5, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan menanggapi faktor-faktor strategis dalam kategori *below average* (di bawah rata-rata) dalam menanggapi faktor strategis yang ada di lingkungan eksternal perusahaan.

4.4 Lingkungan Internal Perusahaan

4.4.1 Struktur Perusahaan

Struktur perusahaan dari PT Grafika Jaya merupakan struktur devisa, yang membagi tugas dan tanggung jawab berdasarkan bidang masing-masing, dan kemudian pengambilan keputusan dilakukan oleh direktur utama (Sentralisasi). Pembagian tugas dan tanggung jawab per devisa membuat pengelolaan setiap bagian perusahaan dilakukan secara terpisah sehingga pimpinan perusahaan dapat mampu mengendalikan setiap kegiatan masing-masing devisa dengan baik dan fokus. Hal ini dapat menjadi kekuatan perusahaan dalam pengelolaan. Namun untuk pengambilan keputusan terhadap permasalahan hanya dilakukan oleh direktur utama karena wewenang untuk itu hanya dimiliki oleh direktur utama. Pegawai yang menemukan masalah melaporkan kepada pimpinan bagiannya dan kemudian pimpinan bagian melanjutkan menyampaikan pada direktur utama. Hal ini menjadi salah satu kelemahan perusahaan karena dengan peraturan seperti ini, perusahaan tidak tanggap dalam mengatasi permasalahan sehingga penyelesaian permasalahan harus menunggu keputusan dari direktur utama. Struktur organisasi PT Grafika Jaya dapat dilihat pada lampiran A.

4.4.2 Budaya Perusahaan

PT Grafika Jaya Sumbar memiliki karyawan yang saat ini jumlahnya tidak terlalu banyak. Hal ini karena salah satu kebijakan yang dilakukan oleh pihak manajemen yang baru adalah merampingkan perusahaan agar pengeluaran dan kewajiban perusahaan menjadi berkurang. Namun konsekuensinya para pegawai harus memiliki jabatan yang rangkap atau menjabat dua posisi sekaligus. Di samping itu, pegawai yang saat ini bekerja di Grafika mayoritas bukanlah pegawai yang berusia muda, namun kebanyakan sudah berusia mendekati usia pensiun dan merupakan pegawai senior. Sehingga pihak manajemen yang baru cukup kesulitan untuk mengatur dan mengarahkan bagaimana sebaiknya setiap pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan efektif. Jumlah pegawai yang masih berusia muda hanya berjumlah 10 orang dan yang berpendidikan tinggi tidak semuanya. Kebanyakan dari pegawai baik pegawai senior maupun pegawai baru,

belum memiliki pendidikan yang tinggi, sehingga pihak manajemen pun memiliki hambatan baru pada titik ini.

Dengan kondisi tersebut, pihak manajemen hanya bisa mengarahkan sedikit demi sedikit bagaimana seharusnya dan bagaimana melakukan pekerjaan dengan baik dan efektif. Pegawai yang ada di Grafika kebanyakan hanya melakukan pekerjaannya bukan karena ingin memajukan perusahaan atau meningkatkan kinerja perusahaan, namun hanya sebatas rutinitas sehari-hari saja sehingga banyak pekerjaan-pekerjaan tidak dilakukan dengan efektif dan akibatnya bagi perusahaan perbaikan kebiasaan seperti ini sulit dilakukan dan menjadi salah satu kelemahan perusahaan.

4.4.3 Sumber Daya Perusahaan

4.4.3.1 Pemasaran dan Produksi

Bagian produksi bertanggung jawab atas jumlah produk yang dibuat, pendesainan, pengendalian kualitas, pergudangan dan bahan baku. Pada pemasaran, bagian ini bertugas untuk mencari pelanggan dan permintaan serta menjamin produk sampai ke tangan pelanggan tepat waktu. Bagian ini juga bertugas mengatur penjualan dan perdagangan alat tulis kantor yang dilakukan di Grafika pondok dan Grafika Pasar Raya. Dengan tugas-tugas yang banyak seperti tersebut dan hanya diemban oleh satu bagian saja, maka tentu bagian pemasaran dan produksi tidak maksimal dalam menjalankan kewajibannya. Pada saat sekarang ini, tugas pemasaran semakin berat karena perusahaan sangat membutuhkan tambahan order demi meningkatkan pendapatan. Penetapan kebijakan bahwa bagian produksi dan pemasaran dipimpin oleh satu kepala bagian membuat perusahaan memiliki keuntungan dan kerugian yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Keuntungannya adalah perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya yang besar untuk menggaji pegawai dan juga pegawai yang ditugaskan juga diharapkan dapat bertambah keahlian dan kreatifitasnya sehingga perusahaan akan lebih ramping dan efisien dalam penggunaan sumber daya. Namun di samping itu perusahaan mengalami kerugian karena membuat pengendalian dari setiap aktifitas dari produksi dan pemasaran sulit dilakukan

karena terlalu banyak variabel pekerjaan sehingga peningkatan dan perbaikan menjadi sedikit lebih sulit untuk dilakukan.

Unit produksi yang terdapat di PT Grafika memiliki mesin yang masih dapat dikatakan cukup canggih dan lengkap sehingga mesin yang ada dapat membuat berbagai jenis konfigurasi cetakan dan memungkinkan banyak jenis cetakan yang dapat diproduksi. Dengan mesin yang cukup banyak dan lengkap, kapasitas produksi perusahaan dapat menampung kapasitas dalam jumlah besar sehingga hal ini menjadi kekuatan bagi perusahaan dibandingkan pesaing-pesaing lain yang ada di bisnis yang sama. Bagian produksi belum memiliki sistem perawatan mesin yang dirancang dengan baik. Selama ini bagian produksi jika ada kerusakan yang terjadi, maka bagian produksi memanggil tukang servis dan membuat kegiatan produksi menjadi terhenti. Sistem perawatanpun belum direncanakan dengan baik sehingga kerusakan mesin yang terjadi selama ini belum dapat diprediksi dan dicegah agar tidak mengganggu kegiatan produksi. Dengan demikian hal ini juga menjadi salah satu kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

4.4.3.2 Keuangan Perusahaan

Tugas utama dari bagian keuangan adalah melakukan pengaturan dan pengendalian semua biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam menjalankan setiap aktifitas. Bagian keuangan juga bertugas membuat laporan-laporan keuangan perusahaan dan mengatur agar keuangan perusahaan digunakan seefisien mungkin seperti dalam pembelian barang dan alat-alat produksi yang baru. Permasalahan utama yang dihadapi oleh bagian keuangan perusahaan adalah masalah terberat yang dialami oleh perusahaan yaitu minimnya pendapatan yang diterima perusahaan dan banyaknya kewajiban yang harus dibayarkan oleh perusahaan mulai dari cicilan pembayaran pembelian alat-alat baru yang dulu telah dilakukan dan pembayaran uang pesangon bagi karyawan yang telah pensiun dan yang akan pensiun pada dua hingga tiga tahun yang akan datang. Hal tersebut menjadi salah satu kelemahan perusahaan dalam keuangan. Berikut ini perhitungan beberapa indikator keuangan yang menggambarkan bagaimana kondisi keuangan perusahaan :

Tabel 8. Perhitungan Rasio Keuangan Tahun 2012 PT Grafika Jaya Sumbar

Rasio	Perhitungan Rasio
Rasio Likuiditas	
Rasio Lancar	2,7730
Rasio Cepat	2,6536
Rasio Profitabilitas	
Margin Laba Kotor	0,2572
Margin Laba Operasi	-0,0318
Margin Laba Bersih	-0,0032
Pengembalian Atas Total Aset	-0,0029
Rasio Aktifitas	
Perputaran Aset Tetap	1,374
Perputaran Total Aset	0,917

Contoh perhitungan :

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Total Aset Lancar}}{\text{Total Kewajiban}} = \frac{\text{Rp. 3.270.150.317}}{\text{Rp. 1.179.292.749}} = 2,7730$$

$$\begin{aligned} \text{Rasio Cepat} &= \frac{\text{Total Aset Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Total Kewajiban}} \\ &= \frac{(\text{Rp. 3.270.150.317} - \text{Rp.140.812.053})}{\text{Rp. 1.179.292.749}} = 2,6536 \end{aligned}$$

Dari perhitungan yang telah dilakukan dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Rasio Lancar sebesar 2,7730 berarti bahwa perusahaan mampu memenuhi kewajiban jangka pendeknya sebesar 2,7 kali aset lancarnya.
- Rasio Cepat sebesar 2,653 berarti bahwa perusahaan mampu memenuhi kewajiban jangka pendeknya sebesar 2,6 kali aset lancarnya tanpa perlu menjual persediaannya.
- Margin Laba Kotor sebesar 0,2572 berarti bahwa perusahaan memiliki margin sebesar 25% untuk menutupi beban operasi dan menghasilkan laba.
- Margin Laba Operasi sebesar -0,0318 berarti bahwa perusahaan memiliki laba operasi sebesar -3% sebelum memperhitungkan pajak, dimana dalam hal ini -3% berarti perusahaan mengalami kerugian.

- e. Margin Laba Bersih sebesar -0,0032 berarti bahwa perusahaan memiliki laba setelah pajak sebesar -0,3%.
- f. Pengembalian Atas Total Aset sebesar -0,0029 berarti pengembalian yang mampu diberikan perusahaan untuk aset yang ada sebesar -0,2%. Pengembalian ini juga dikenal dengan ROI (*Return of Investment*).
- g. Perputaran Aset Tetap sebesar 1,374 berarti produktivitas penjualan serta penggunaan pabrik dan perlengkapan sebesar 1,37 kali dari aset tetap yang dimiliki perusahaan.
- h. Perputaran Total Aset sebesar 0,917 berarti bahwa perusahaan menghasilkan volume bisnis 0,917 kali dari investasi aset perusahaan.

4.4.3.3 Sumber Daya Manusia Perusahaan

Pegawai atau pekerja yang ada di perusahaan PT Grafika Jaya Sumbar percetakan padang pada saat ini berjumlah 40 orang yang sebagian besar merupakan pegawai senior yang telah bekerja sejak PT Grafika masih menjadi bagian atau anak perusahaan dari PT ATS. Pegawai yang masih berusia muda kurang dari 10 orang. Hal ini membuat pihak manajemen baru mengalami kesulitan dalam mengarahkan dan membina para pegawai lama di Grafika sehingga banyak dari pekerjaan yang seharusnya dapat dikerjakan dengan efektif dan cepat namun masih belum dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan. Sehingga hal ini menjadi salah satu kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

Permasalahan lain yang juga menjadi permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah tidak adanya kaderisasi untuk jabatan-jabatan yang strategis. Sehingga jabatan yang seharusnya diisi oleh pegawai yang ahli dan berpengalaman justru belum diisi oleh pegawai dengan kriteria tersebut. Perusahaan juga dibatasi oleh keadaan keuangan yang juga tidak memungkinkan untuk menambah pegawai baru sehingga perusahaan memang harus mengerahkan pegawai-pegawai yang ada untuk menempati jabatan-jabatan tersebut. Dengan demikian hal ini juga menjadi salah satu kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

Perusahaan saat ini dapat dikatakan sudah efisien dalam penggunaan sumber daya. Namun perusahaan masih tetap harus menuntaskan kewajiban yang

masih dibebankan. Dengan kata lain, perusahaan harus mencari tambahan pemasukan dan meningkatkan kinerja bagian marketing perusahaan. Sehingga bagian marketing harus diisi oleh orang – orang yang benar benar gigih dalam mencari order dan tender yang mungkin dapat diikuti oleh perusahaan. Selama ini, bagian marketing belum diisi oleh orang yang ahli dibidang marketing dan banyak peluang-peluang yang belum digarap oleh perusahaan. Dengan demikian hal ini juga menjadi salah satu kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

4.4.4 Matriks Evaluasi Faktor Internal

Keseluruhan faktor-faktor internal perusahaan yang telah diamati dan dibahas dirangkum dalam tabel matriks evaluasi faktor internal berikut ini :

Tabel 9. Evaluasi Faktor Internal Perusahaan

FAKTOR - FAKTOR INTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR	KETERANGAN
KEKUATAN				
Perusahaan mampu mendapatkan tambahan modal dari Bank Pemerintah	0,1	5	0,5	
Jenis dan tipe mesin percetakan yang dimiliki Perusahaan lebih lengkap dari perusahaan percetakan lain	0,07	3	0,21	
Konfigurasi Mesin Cetak dapat melayani berbagai jenis order	0,07	3	0,21	
Perusahaan ramping dalam jumlah tenaga kerja sehingga pengendalian dapat dilakukan dengan mudah	0,03	1	0,03	Perusahaan telah dirampingkan sehingga penggunaan dana lebih efisien
Modal / Investasi yang dimiliki besar untuk menjalankan bisnis perusahaan	0,05	1	0,05	Membuat pesaing baru juga harus bermodal besar untuk menjadi pesaing Grafika
Memiliki kapasitas produksi yang besar sehingga mampu menerima order dalam jumlah banyak	0,05	3	0,15	
KELAMAHAN				
Kurang tersedianya modal kerja	0,06	3	0,18	Membuat perusahaan tersendat dalam melakukan aktifitas bisnis
Jumlah tenaga kerja di bagian marketing yang sedikit	0,08	1	0,08	Banyak order yang tidak tergarap maksimal
Perusahaan belum memiliki program peningkatan keahlian, kreatifitas, dan kerjasama antar karyawan	0,02	1	0,02	Hal ini membuat budaya di perusahaan belum optimal untuk memajukan perusahaan
Penggunaan gudang belum ada perencanaan strategis yang jelas untuk meningkatkan efektifitas dan meminimasi biaya	0,05	3	0,15	

Tabel 9. Evaluasi Faktor Internal Perusahaan (lanjutan)

FAKTOR - FAKTOR INTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR	KETERANGAN
KELAMAHAN				
Belum adanya sistem pengendalian kualitas yang baik di perusahaan yang membuat pelanggan tidak puas	0,07	4	0,28	pelanggan banyak yang memberikan keluhan terhadap hasil produksi perusahaan
Motivasi karyawan yang sangat rendah, pola kerjanya masih meniru pegawai negeri sipil	0,05	3	0,15	Karyawan hanya bekerja di perusahaan sebagai rutinitas sehari-hari dan tidak banyak berkontribusi dalam pengembangan perusahaan
Ongkos pemeliharaan mesin di bagian produksi yang masih tinggi	0,1	4	0,4	Mesin yang digunakan ada yang tergolong tua sehingga perawatannya mahal
Beberapa karyawan ditempatkan tidak sesuai dengan keahliannya	0,05	1	0,05	
Kurang tersedianya modal untuk merekrut tenaga ahli	0,05	3	0,15	
Banyak karyawan yang akan pensiun	0,02	3	0,06	Hal ini membuat diperlukannya uang pesangon yang jumlahnya cukup besar
Wewenang pengambilan keputusan terhadap permasalahan yang terjadi hanya ada pada direktur utama	0,02	1	0,02	
Perusahaan belum memiliki perencanaan dalam perawatan dan pemeliharaan mesin	0,06	3	0,18	
TOTAL	0,42		1,29	

Dengan rating sebesar 2,87 dari skala 5, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan menanggapi faktor-faktor strategis internal perusahaan dalam kategori *average* (rata-rata).

4.5 Analisis Situasi (*Situational Analysis*)

Berdasarkan faktor-faktor internal maupun eksternal perusahaan yang telah dikaji pada bab 4, dapat dilakukan analisis situasi (*situational analysis*) untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi faktor terpenting yang harus menjadi fokus perusahaan saat ini. Tabel 10 berikut ini adalah tabel hasil analisis situasi perusahaan.

Tabel 10. Analisis Situasi (SFAS, *Situational Factor Analysis Summary*)

FAKTOR-FAKTOR STRATEGIS PERUSAHAAN		BOBOT	RATING	SKOR
O1	Perusahaan memiliki peluang untuk mengembangkan bisnis perusahaan	0,05	2	0,1
O2	Pesaing yang ada belum mampu memproduksi berbagai jenis percetakan seperti Grafika	0,06	4	0,24
O3	Belum ada pesaing dalam bidang percetakan kemasan /packaging lain di Sumatera Barat	0,06	3	0,18
O4	Banyak Pelanggan yang selama ini belum terjamah oleh perusahaan	0,05	4	0,2
O5	Kebutuhan dan pengadaan alat tulis kantor yang selalu ada oleh instansi-instansi pemerintah	0,04	3	0,12
T1	Ancaman munculnya pesaing-pesaing baru	0,06	3	0,18
T2	Nama perusahaan sudah tidak lagi dikenal oleh pelanggan membuat pesaing menjadi lebih diuntungkan	0,05	3	0,15
T3	Posisi Sumatera Barat yang Rawan Bencana Alam	0,04	3	0,12
T4	Adanya Kerja sama Ekonomi yang membuat pesaing-pesaing baru akan berdatangan	0,04	2	0,08
T5	Ancaman Integrasi Ke Belakang oleh Pelanggan	0,04	2	0,08
S1	Perusahaan mampu mendapatkan tambahan modal dari Bank Pemerintah	0,08	5	0,4
S2	Jenis dan tipe mesin percetakan yang dimiliki Perusahaan lebih lengkap dari perusahaan percetakan lain	0,05	3	0,15
S3	Konfigurasi Mesin Cetak dapat melayani berbagai jenis order	0,05	3	0,15
S4	Modal/ Investasi yang dimiliki besar untuk menjalankan bisnis perusahaan	0,03	1	0,03
S5	Memiliki kapasitas produksi yang besar sehingga mampu menerima order dalam jumlah banyak	0,03	3	0,09
W1	Kurang tersedianya modal kerja	0,04	3	0,12
W2	Jumlah peronil bagian marketing yang sedikit	0,06	1	0,06
W3	Belum adanya sistem pengendalian kualitas yang baik di perusahaan yang membuat pelanggan tidak puas	0,05	4	0,2
W4	Ongkos pemeliharaan mesin di bagian produksi yang masih tinggi	0,07	4	0,28
W5	Perusahaan Belum memiliki perencanaan dalam perawatan dan pemeliharaan mesin	0,05	3	0,15
TOTAL		1		3,08

Masing-masing faktor yang ada dalam tabel SFAS, didapat dari lima faktor yang memiliki bobot tertinggi dari pengkajian faktor internal dan eksternal pada bab 4 yang kemudian dihitung dengan menggunakan *rating* yang sama dengan yang terdapat pada IFAS dan EFAS tabel. *Rating* yang didapat dari tabel SFAS diatas sebesar 3,26 dari skala 5 berarti perusahaan menanggapi atau merespon faktor-faktor strategis tersebut dalam kategori sedikit di atas rata-rata (*average*) yang artinya perusahaan sudah baik dalam melihat potensi yang

dimiliki perusahaan namun belum maksimal dalam pemanfaatannya. Dengan demikian perusahaan harus melakukan strategi-strategi untuk memaksimalkannya dan diharapkan perusahaan akan lebih mampu menghadapi persaingan yang terjadi dan mempertahankan kegiatan bisnis yang selama ini telah dilaksanakan.

Faktor-faktor tersebut yang terdapat pada tabel SFAS akan dijadikan sebagai landasan perumusan alternatif-alternatif strategi bagi Grafika untuk tetap mampu menghadapi persaingan yang terjadi dan juga mampu memperbaiki kinerja yang selama ini masih belum baik. Untuk menentukan strategi apa yang harus dilakukan, maka semua faktor yang tergolong dalam kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan akan digabungkan dan dicocokkan dengan menggunakan matriks TOWS. SWOT biasa digunakan untuk menghasilkan beberapa alternatif strategi yang mungkin untuk dilakukan. TOWS adalah cara lain untuk melakukan analisis SWOT, mengilustrasikan bagaimana kesempatan dan ancaman dari lingkungan eksternal bisa cocok dengan kelemahan dan kekuatan internal perusahaan untuk menghasilkan empat set alternatif kemungkinan strategi. Hal ini merupakan cara yang baik untuk melakukan *brainstorming* untuk menghasilkan alternatif strategi yang mungkin selama ini belum diperhatikan. Hal ini dapat menggerakkan manajer strategi untuk menciptakan variasi strategi untuk menghadapi kehancuran sebaik strategi untuk menjalankan pertumbuhan perusahaan. Dan penggunaan TOWS matriks ini juga dapat digunakan untuk membuat strategi korporasi sebaik strategi bisnis perusahaan.



Tabel 11. Tabel TOWS

<p>FAKTOR INTERNAL</p>		O1	Perusahaan memiliki peluang untuk mengembangkan bisnis perusahaan	T1	Ancaman munculnya pesaing-pesaing baru
		O2	Pesaing yang ada belum mampu memproduksi berbagai jenis percetakan seperti Grafika	T2	Nama perusahaan sudah tidak lagi dikenal oleh pelanggan membuat pesaing menjadi lebih diuntungkan
		O3	Belum ada pesaing dalam bidang percetakan kemasan /packaging lain di Sumatera Barat	T3	Posisi Sumatera Barat yang Rawan Bencana Alam
		O4	Banyak Pelanggan yang selama ini belum terjamah oleh perusahaan	T4	Adanya Kerja sama Ekonomi yang membuat pesaing-pesaing baru akan berdatangan
		O5	Kebutuhan dan pengadaan alat tulis kantor yang selalu ada oleh instansi-instansi pemerintah	T5	Ancaman Integrasi Ke Belakang oleh Pelanggan
S1	Perusahaan mampu mendapatkan tambahan modal dari Bank Pemerintah	Melakukan Pemasaran Besar-besaran untuk mendapatkan pelanggan yang lebih banyak permintaan di berbagai jenis Percetakan, Kemasan dan Pengadaan alat tulis kantor		Merencanakan Pengendalian kualitas agar kepercayaan pelanggan bisa kembali dimiliki Grafika dan mencegah Integrasi ke belakang oleh pelanggan	
S2	Jenis dan tipe mesin percetakan yang dimiliki Perusahaan lebih lengkap dari perusahaan percetakan lain	Dengan dukungan dana dari pemerintah, Grafika mengembangkan bisnis ke Percetakan Online, Pendesainan Grafis Iklan, Pembuatan Website dsb.		Melakukan Perencanaan Jangka Panjang untuk membuka Cabang baru di daerah lain selain Padang untuk mencegah efek dari bencana dan memperbesar area pasar Perusahaan	
S3	Konfigurasi Mesin Cetak dapat melayani berbagai jenis order	Melakukan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan lain sebagai mitra untuk memenuhi kebutuhan percetakan, kemasan atau alat tulis kantor perusahaan tersebut			
S4	Modal / Investasi yang dimiliki besar untuk menjalankan bisnis perusahaan	Mencari perusahaan lain untuk diajak kerja sama dalam melakukan bisnis percetakan, karena Grafika memiliki keterbatasan teknologi dan sumber daya, sehingga Grafika bisa mendapatkan kapasitas dan kemampuan tambahan		Meningkatkan kinerja perusahaan dengan peningkatan atau percepatan waktu produksi dan pengiriman pesanan agar kepuasan pelanggan meningkat	
S5	Memiliki kapasitas produksi yang besar sehingga mampu menerima order dalam jumlah banyak	Melakukan Integrasi ke Belakang agar Grafika bisa menjadi Pemasok bagi Grafika sendiri dan juga menjadi pemasok bagi Perusahaan lain			
W1	Kurang tersedianya modal kerja	Melakukan Sertifikasi Terhadap perusahaan mengenai pengendalian dan penjaminan kualitas perusahaan serta produk yang dihasilkan		Melakukan Pengefisienan Biaya untuk dapat bersaing dengan pesaing yang ada maupun yang akan datang	
W2	Jumlah peronil bagian marketing yang sedikit				
W3	Belum adanya sistem pengendalian kualitas yang baik di perusahaan yang membuat pelanggan tidak puas	Merencanakan Sistem perawatan dan pemeliharaan mesin-mesin percetakan untuk mencegah kerusakan		Merencanakan Pemberdayaan serta pelatihan Sumber Daya Manusia yang baik sehingga setiap pekerjaan yang dilakukan dapat dikerjakan dengan efektif dan efisien	
W4	Ongkos pemeliharaan mesin di bagian produksi yang masih tinggi			Mengubah dan Mengarahkan motivasi karyawan untuk turut berperan aktif dalam memajukan perusahaan	
W5	Perusahaan Belum memiliki perencanaan dalam perawatan dan pemeliharaan mesin				

4.6 Review Postur Strategi Perusahaan

Postur strategi perusahaan yang dimiliki oleh Grafika terdapat dalam bentuk visi, misi, strategi dan kebijakan yang selama ini diberlakukan di perusahaan. Visi yang dimiliki oleh Grafika sudah dapat dikatakan baik dan realistis dengan telah memiliki horizon perencanaan, yaitu hingga 2018, yang artinya visi tersebut harus dicapai maksimal pada tahun tersebut sehingga dari sekarang perusahaan harus melakukan langkah-langkah untuk mengarahkan perusahaan ke arah visi yang telah ditetapkan.

Kemudian untuk misi yang ditetapkan perusahaan, belum terdapat indikator keberhasilan yang harus dicapai dalam bentuk angka, persentase, atau bentuk lain yang dapat terkuantifikasi. Misalnya pada misi pertama yang mengatakan bahwa akan meningkatkan pendapatan yang diterima perusahaan. Sebaiknya disebutkan secara eksplisit berapa besar target peningkatan atau setidaknya persentase dari peningkatan pendapatan yang harus dicapai, sehingga tolok ukur keberhasilan yang digunakan menjadi jelas. Sedangkan untuk kebijakan yang diambil oleh perusahaan, yaitu mengefisiensikan penggunaan dana oleh perusahaan dengan salah satu langkahnya melakukan perampingan jumlah karyawan, telah cocok dengan perusahaan. Hal tersebut memang kebijakan yang harus diambil oleh Grafika pada saat dengan keadaan seperti sekarang.

Untuk strategi perusahaan yang digunakan perusahaan selama ini, perusahaan juga telah menetapkan strategi umum dengan baik sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini dimana perusahaan memang harus melakukan pengefisienan penggunaan dana dan juga harus giat mencari pendapatan tambahan karena beban keuangan yang sangat besar yang harus ditanggung oleh perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa postur strategi yang dimiliki oleh perusahaan secara umum sudah dapat menggambarkan langkah apa saja yang harus diambil perusahaan untuk menjalankan kegiatan dan mencapai tujuan yang ditetapkan, namun masih tetap perlu sedikit penambahan agar target yang harus dicapai dapat dipahami dengan jelas dan tidak terjadi salah pemahaman tujuan perusahaan.

4.7 Alternatif – Alternatif Strategi

Strategi perusahaan yang akan dirumuskan mencakup semua level strategis pada perusahaan yaitu *corporate level strategy*, *business level strategy* dan *functional level strategy*. Pemilihan strategi yang akan digunakan dilakukan berdasarkan faktor-faktor internal maupun eksternal perusahaan yang telah dibahas pada bab sebelumnya.

4.7.1 Pemilihan Strategi Tingkat Bisnis (*business level strategy*)

Dalam buku Whelen 2012, Michael Porter merumuskan bahwa secara umum terdapat dua jenis strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan apapun dengan segala bentuk ukuran bisnis yang dijalankan, yaitu *lower cost strategy* dan *differentiation strategy*. Strategi umum tersebut kemudian dibagi lagi menjadi dua bagian masing-masing, *lower cost strategy* terdiri dari *cost leadership* dan *cost focus* sedangkan *differentiation strategy* terdiri dari *differentiation* dan *differentiation focus* yang memiliki resiko serta kelebihan masing-masing. Untuk itu, pada sub bab ini akan di bahas masing-masing kemungkinan strategi yang dapat dipilih oleh PT Grafika Jaya Sumbar.

4.7.1.1 Strategi *Cost Leadership*

Kemungkinan pertama strategi yang dapat diambil oleh PT Grafika Jaya Sumbar adalah strategi *cost leadership*. Strategi ini dikatakan merupakan strategi kompetitif yang bertujuan menuju ke arah pangsa pasar yang luas dan sangat membutuhkan perencanaan penggunaan fasilitas yang sangat agresif dan ketat, pengurangan biaya yang besar-besaran dari pengalaman yang telah dijalankan, serta pengendalian biaya dan *overhead* yang ketat. Karena dengan menggunakan prinsip *cost leadership* perusahaan nantinya akan mampu untuk mengurangi ongkos produksi dan dapat membuat harga jual produk menjadi murah yang membuat pelanggan memiliki kepuasan dalam harga dan juga mengakibatkan perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing-pesaing lain. Walaupun sebenarnya harga yang rendah tidak terlalu diperlukan dalam kegiatan bisnis yang dilakukan namun dengan menerapkan hal ini perusahaan akan mampu untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar. Besarnya pangsa

pasar yang dimiliki oleh perusahaan juga akan berpengaruh baik pada hubungan perusahaan terhadap pemasok, karena secara tidak langsung perusahaan tentu akan membeli bahan baku dalam jumlah banyak terhadap pemasok, dan hal ini menjadi kekuatan lain bagi perusahaan untuk mendapatkan harga bahan baku yang juga akan menjadi lebih murah. Dan dengan demikian, ancaman-ancaman dari perusahaan-perusahaan lain yang merupakan pendatang baru dalam bisnis percetakan seperti yang dilakukan oleh Grafika, akan diminimasi karena menjadi *cost leader* akan menjadi rintangan tersendiri bagi perusahaan baru tersebut.

PT Grafika Jaya Sumbar memiliki permasalahan yang cukup banyak dalam pelaksanaan kegiatan bisnis perusahaan, terutama dalam segi keuangan perusahaan. Jika kemungkinan pertama strategi ini, *cost leadership*, dipilih menjadi strategi perusahaan, maka ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan oleh Grafika. Dengan kondisi keuangan seperti sekarang ini (Lampiran C), Grafika memang mau tidak mau harus melakukan pengefisiensi penggunaan dana yang merupakan kewajiban perusahaan, kemudian Grafika juga harus melakukan pengendalian dan pengontrolan penggunaan dana secara ketat. Disamping itu, Grafika memiliki konfigurasi mesin yang cukup lengkap bila dibandingkan dengan percetakan lain yang ada di Padang dan Grafika juga memiliki kemampuan untuk melayani berbagai jenis pesanan yang membuat Grafika juga bisa memperbesar area pasar yang dimiliki. Namun tentu strategi ini juga terdapat resiko yang akan dihadapi oleh Grafika, yaitu pesaing juga dapat menerapkan strategi yang sama sehingga keuntungan yang diperoleh oleh Grafika tidak begitu signifikan dirasakan. Selain itu karena hal ini sangat tergantung pada teknologi mesin-mesin yang digunakan, maka setiap perkembangan teknologi harus benar-benar diperhatikan oleh Grafika untuk mencegah kehilangan kemampuan *cost leadership*-nya. Kelemahan lain yang akan dimiliki adalah Grafika akan kehilangan kemampuan untuk melakukan diferensiasi produk yang dihasilkan, karena mesin-mesin yang dimiliki telah direncanakan untuk membuat banyak jenis produk (*multi-purpose*) bukan untuk khusus membuat produk yang unik saja (produk diferensiasi).

4.7.1.2 Strategi *Cost Focus*

Kemungkinan kedua yang dapat dijadikan strategi perusahaan oleh PT Grafika Jaya Sumbar adalah strategi *cost focus*. Strategi *cost focus* adalah strategi biaya rendah yang memfokuskan target pasar pada kelompok pembeli atau pasar daerah tertentu dan hanya mencoba untuk melayani kelompok-kelompok ini saja, dan mengabaikan kelompok-kelompok pembeli lainnya. Dalam menggunakan strategi *cost focus* ini, pihak perusahaan harus mampu melihat keuntungan yang dirasa cukup besar jika hanya melayani pelanggan-pelanggan khusus yang dituju pada segmentasi pasar yang telah direncanakan. Karena dengan kata lain, perusahaan telah mendedikasikan dirinya khusus untuk melayani kelompok pelanggan tertentu. Keuntungan dari penerapan strategi ini adalah perusahaan tidak perlu melayani permintaan pasar yang sangat besar sehingga kapasitas perusahaan tidak terlalu besar diperlukan. Dengan demikian perusahaan dapat mengefisienkan penggunaan sumber daya dan juga beralih dengan penggunaan fasilitas yang khusus untuk melayani fokus segmen pasar tujuan. Keuntungan lain dari penggunaan strategi ini adalah permintaan terhadap produk yang diproduksi perusahaan akan stabil dan lebih pasti dibandingkan dengan pangsa pasar yang lebih luas. Namun tentu dengan penerapan strategi seperti ini tentu perusahaan juga harus mengatur rencana-rencana khusus untuk tetap berprinsip *lower cost* namun target pasar yang dituju jauh lebih kecil dibandingkan *cost leadership*.

Penggunaan strategi *cost focus* bisa saja dapat dilakukan oleh PT Grafika Jaya Sumbar. Namun tentu setiap strategi yang diambil memiliki resiko-resiko yang harus dihadapi. Resiko yang pertama adalah resiko ketika perusahaan pesaing ternyata melakukan strategi yang sama atau meniru Grafika dalam melakukan strategi *cost focus* ini. Jika hal tersebut terjadi maka tentu Grafika akan kehilangan keuntungan dari penggunaan strategi ini dalam kegiatan bisnis yang dilakukan. Kemudian resiko lain yang mengancam adalah bila ternyata kelompok pembeli yang dituju tidak lagi menginginkan apa yang khusus ditawarkan perusahaan terhadap mereka kemudian permintaan menghilang dan segmentasi pasar menjadi berubah seiring dengan perkembangan teknologi dan pengetahuan. Dan akibatnya perusahaan harus melakukan divestasi besar-besaran terhadap aset yang dimiliki. Kemudian resiko lain yang akan dihadapi jika menerapkan pilihan

strategi ini adalah dengan munculnya pesaing-pesaing baru, maka segmentasi pasar juga akan ikut berubah dan membuat segmen yang awalnya dituju oleh perusahaan menjadi tidak ada lagi karena telah beralih dan berubah menjadi segmen lain yang juga telah diincar oleh pesaing-pesaing baru tersebut.

PT Grafika Jaya Sumbar jika akan menerapkan strategi ini akan sangat bermain dengan resiko yang besar, namun tentunya perusahaan akan memiliki pelanggan yang sangat percaya dengan perusahaan dan membuat permintaan terhadap barang yang diproduksi menjadi lebih pasti. Selain itu dengan tingginya tingkat kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan tentu Grafika juga harus dengan ketat menjaga kualitas produk serta ketepatan waktu pengiriman produk agar tidak mengecewakan, karena untuk fokus terhadap kelompok pelanggan tertentu berarti perusahaan harus benar-benar menjaga kepercayaan yang diberikan lebih dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memfokuskan diri untuk melayani kelompok konsumen seperti ini. Jika Grafika melakukan kesalahan sedikit saja, maka sama saja dengan kehilangan seluruh segmentasi pasar yang telah direncanakan sebagai fokus target pasar utama.

4.7.1.3 Strategi *Differentiation*

Kemungkinan ketiga yang dapat dijadikan pilihan strategi adalah strategi *differentiation*. Strategi *differentiation* ini bertujuan untuk menggapai pangsa pasar yang besar dan melibatkan penciptaan produk atau jasa yang dirasa perusahaan adalah produk yang unik. Sehingga perusahaan dapat mengambil keuntungan dari harga produk yang diproduksi dengan memberikan harga premium kepada pelanggannya. Keunikan yang dituju bisa mencakup desain, nama perusahaan, teknologi, fitur, jaringan perusahaan, atau pelayanan. Strategi ini adalah strategi yang dapat digunakan untuk mendapatkan pengembalian diatas rata-rata pada bisnis spesifik karena menghasilkan loyalitas pelanggan terhadap nama perusahaan dan merk produk serta pelanggan yang tidak terlalu menganggap harga adalah pertimbangan utama. Peningkatan biaya yang dialami perusahaan bisa saja dibebankan pada pelanggan karena alasan tersebut. Sehingga loyalitas pelanggan tersebut menjadi keuntungan utama perusahaan dan menjadi hambatan perusahaan pendatang baru untuk ikut gabung di dalam bisnis yang dijalankan

oleh perusahaan karena juga harus membangun kompetensi dan perbedaannya sendiri ketika memasuki pasar untuk dapat bersaing dengan sukses. Riset membuktikan bahwa strategi *differentiation* cenderung menghasilkan pendapatan yang lebih tinggi dibandingkan *low cost strategy* karena strategi *differentiation* membuat rintangan yang lebih berat bagi para pesaing untuk masuk ke pasar dan dengan kata lain akan meningkatkan pangsa pasar yang dikuasai perusahaan.

PT Grafika Jaya Sumbar, jika dilihat dari faktor internal dan eksternal yang telah dikaji pada bab 4, dapat dikatakan sebenarnya Grafika mampu untuk melakukan strategi *differentiation* ini dan akan jauh lebih menguntungkan dibandingkan dengan strategi *low cost strategy*. Namun walaupun demikian, hal ini berarti Grafika akan sangat beresiko dalam menjalankan bisnisnya karena resiko dari strategi ini adalah peluang untuk melakukan pengesfisienan dana menjadi hilang karena perusahaan harus menggunakan dana yang besar untuk membuat sesuatu yang berbeda dari pesaing lainnya. Sedangkan keadaan keuangan Grafika saat ini tidak begitu sehat. Lalu resiko yang kedua adalah kemungkinan pesaing juga akan melakukan strategi yang sama sehingga pengalokasian biaya yang cukup besar oleh Grafika nantinya akan tidak begitu besar memberikan pengaruh terhadap pendapatan. Dan resiko yang paling berbahaya adalah ketika ternyata keunikan yang dihasilkan tidak lagi menjadi dibutuhkan pelanggan, sedangkan perusahaan telah menghabiskan biaya dan sumber daya untuk membuat suatu keunikan pada bisnisnya. Jika Grafika menerapkan hal ini tentu akan lebih banyak resiko yang harus dihadapi walaupun keuntungan yang didapatkan sangat besar. Sehingga akan lebih baik jika strategi ini diterapkan sebagai langkah jangka panjang Grafika karena mengingat kondisi Grafika yang masih belum sehat secara finansial.

4.7.1.4 Strategi *Differentiation Focus*

Kemungkinan Strategi berikutnya yang dapat dilakukan oleh Grafika adalah *differentiation focus*. Strategi ini hampir sama dengan strategi *cost focus*, yang hanya memfokuskan diri pada kelompok pelanggan tertentu, segmentasi pasar khusus, atau daerah pemasaran khusus. Dalam penggunaan strategi ini, perusahaan juga harus dapat melihat keuntungan yang besar yang harus diraih

dengan mengkhususkan diri untuk memenuhi kebutuhan kelompok khusus ini. Strategi ini akan sangat bernilai bagi perusahaan-perusahaan yang menganggap bahwa perusahaan yang memfokuskan usahanya akan lebih baik dalam melayani kebutuhan khusus dari target kecil pasar yang dituju dan akan lebih efektif dari pada yang bisa dilakukan kompetisi yang dilakukan oleh perusahaan lain yang tidak memfokuskan diri kepada kelompok pelanggan tertentu.

Jika menerapkan strategi ini, Grafika harus melakukan banyak perubahan yang cukup drastis. Hal ini karena selama ini Grafika melayani semua segmen pasar dan terbuka terhadap berbagai jenis permintaan, harus diubah hanya melayani permintaan dari kelompok tertentu saja. Kemudian juga melakukan beberapa inovasi yang dapat membuat produk yang dihasilkan menjadi berbeda dibandingkan hasil dari percetakan-percetakan lain. Hal ini tentu akan membuat Grafika mengeluarkan biaya yang besar untuk melakukan inovasi dan ditambah lagi dengan dikecilkannya area pasar tujuan. Pasar untuk produk percetakan tidaklah sebesar pasar industri makanan atau produk elektronik, sehingga jika target pasar dibuat menjadi lebih kecil, maka perusahaan hanya akan sedikit memperoleh pendapatan. Dengan demikian secara umum, Grafika tidak cocok dengan strategi ini karena alasan permasalahan utama yang dimiliki oleh Grafika yaitu permasalahan internal perusahaan yang membuat kesempatan untuk menjalankan strategi ini menjadi tidak lebih baik dibandingkan pilihan strategi lain.

4.7.1.5 Rekomendasi Pemilihan Strategi Tingkat Bisnis

Berdasarkan pembahasan mengenai keuntungan dan resiko yang akan dihadapi oleh Grafika, maka direkomendasikan bahwa strategi tingkat bisnis yang sebaiknya dipilih oleh Grafika adalah strategi *cost leadership*. Hal ini karena dengan penerapan strategi *cost leadership*, upaya penyehatan Grafika dapat dilakukan dengan lebih cepat karena adanya peningkatan efisiensi penggunaan dana dan sumber daya yang menjadi masalah utama Grafika saat ini. Selain itu alasan yang menguatkan pemilihan strategi ini adalah karena sumber daya yang dimiliki oleh Grafika juga mendukung untuk pelaksanaan strategi ini.

Adapun beberapa kebutuhan yang harus dipersiapkan oleh Grafika dengan pemilihan ini adalah kesiapan dari sumber daya serta kebutuhan dari sisi organisasi. Kesiapan sumber daya yang dimaksud adalah investasi yang harus bertahan cukup lama sehingga perusahaan tetap dapat menerapkan strategi ini. Kemudian mempersiapkan sistem distribusi yang juga *low-cost* dan sistem produksi yang “mudah” sehingga dapat dikendalikan dengan baik. Selain itu dibutuhkan juga keahlian khusus dari pegawai yaitu keahlian *perekayaan proses produksi* dan keahlian tinggi dalam kegiatan *supervisor* karena sistem ini harus sangat dikontrol dengan baik. Selanjutnya adalah kebutuhan yang harus disiapkan dari sisi organisasi yaitu sistem pengendalian biaya yang ketat, pelaporan kinerja yang diatur dalam rentang waktu tertentu, pembagian tugas dan tanggung jawab secara terstruktur, dan pemberian insentif sesuai ketercapaian target yang ditetapkan perusahaan.

Dengan demikian, untuk melakukan penerapan strategi *cost leadership* di Grafika diperlukan langkah yang menjadi *follow-up* dari pemilihan strategi ini yaitu penerapan *lean manufacturing* dengan mengurangi setiap *waste* yang terjadi, yang diamati di setiap unit yang ada di Grafika yang dilihat dari berbagai sisi mulai dari rantai produksi, aliran serta distribusi bahan baku dari pemasok hingga ke tangan pelanggan, pengelolaan perusahaan, dan sebagainya. Dan untuk menerapkan hal ini diperlukan penelitian yang lebih lanjut dan mendalam agar dapat diterapkan dengan baik di Grafika.

4.7.2 Pemilihan Strategi Tingkat Korporasi (*corporate level strategy*)

Dalam buku Whelen 2012, secara umum strategi korporasi yang dapat dilakukan oleh perusahaan manapun adalah strategi untuk tumbuh (*growth strategy*), strategi untuk stabil (*stabilities strategies*), dan strategi pengurangan (*retrenchment*). Strategi untuk tumbuh dapat digunakan apabila perusahaan sedang berada dalam kondisi yang baik atau sangat memungkinkan untuk mengembangkan wilayah perusahaan. Sedangkan strategi untuk stabil dilakukan ketika perusahaan merasa lebih menyukai keadaan stabil dibandingkan tumbuh yang berarti tidak melakukan perubahan-perubahan yang mendasar dalam operasi yang dilakukannya. Pilihan ini bisa dijadikan pilihan terutama bila perubahan-

perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis perusahaan sulit diprediksi. Sehingga pilihan untuk tidak melakukan pertumbuhan akan menjadi lebih baik untuk mencegah terjadinya kerugian yang besar jika terjadi kesalahan dalam pelaksanaan arah pertumbuhan perusahaan. Pilihan berikutnya adalah pilihan untuk melakukan pengurangan, yaitu langkah yang diambil apabila perusahaan tidak lagi memiliki kemampuan untuk mempertahankan unit bisnisnya sehingga perlu dilakukan langkah pengurangan untuk menjaga perusahaan untuk dapat tetap beroperasi. Namun pilihan langkah pengurangan (*retrenchment strategy*) tidak direkomendasikan untuk PT Grafika Jaya Sumbar karena Grafika adalah BUMD yang seharusnya menjadi lahan pemerintah untuk meningkatkan pendapatan daerah dan selain itu karena Grafika juga selalu mendapatkan dukungan penuh dari pemerintah sehingga tidak perlu dilakukan perencanaan strategi pengurangan.

4.7.2.1 Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Dalam buku Amir 2011, strategi pertumbuhan biasanya dilakukan oleh perusahaan yang memiliki kekuatan yang banyak, sementara perusahaan tersebut juga berada dalam industri yang memiliki daya tarik yang tinggi. Atau dengan kata lain perusahaan memiliki kemampuan untuk melakukan ekspansi dan juga didukung oleh keadaan internal yang baik. Dalam Whelen 2012, strategi pertumbuhan menjadi strategi yang sangat atraktif karena dua alasan. Pertama, pertumbuhan yang berdasarkan pada peningkatan permintaan pasar dapat menutupi kecacatan dalam perusahaan, yaitu kecacatan yang mungkin akan terlihat jelas pada pasar yang stabil atau pasar yang sudah tidak giat. Aliran pertumbuhan sumber daya perusahaan menjadi perusahaan yang lebih besar membuat sumber daya perusahaan yang selama ini tidak terlalu terpakai menjadi dapat digunakan dengan baik. Pertumbuhan juga dapat menjadi bantuan yang dapat digunakan perusahaan ketika terjadi kesalahan melakukan kesalahan dalam pelaksanaan strategi pertumbuhan yang telah direncanakan. Dan perusahaan yang lebih besar juga memiliki kemampuan tersebut lebih baik dibandingkan perusahaan yang lebih kecil serta akan lebih mudah mendapatkan bantuan dari *stakeholder* dibandingkan dengan perusahaan kecil. Alasan kedua adalah,

perusahaan yang tumbuh akan menawarkan lebih banyak kesempatan, kemajuan, promosi, dan ketertarikan tersendiri. Untuk menerapkan strategi pertumbuhan, Grafika dalam hal ini harus memilih apakah akan mengembangkan bisnis yang telah dilakukan dengan membuat jenis produk baru (difersifikasi) atau tetap pada bisnis yang saat ini dilakukan (konsentrasi). Sehingga pemilihan dalam hal ini perlu dibahas satu per satu sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh Grafika.

Kemungkinan pertama adalah Grafika melakukan pengembangan bisnis dengan menghasilkan produk yang berbeda dari produk yang selama ini dihasilkan. Dengan melakukan pengembangan bisnis seperti ini tentu pasar yang digarap oleh Grafika akan menjadi lebih luas namun akan membutuhkan investasi yang cukup besar untuk mewujudkannya. Langkah pertumbuhan dengan mengembangkan menghasilkan produk lain terbagi menjadi dua, yaitu konsentrik dan konglomerat. Konsentrik adalah pengembangan bisnis ke arah industri yang masih berhubungan dengan bisnis yang lama yang biasanya dilakukan oleh perusahaan yang berada dalam pasar yang tidak atraktif. Sedangkan konglomerat adalah ketika perusahaan merasa bahwa industri yang terkait dengan bisnisnya juga sudah tidak menarik lagi, lalu masuk ke bisnis lain yang tidak ada kaitan dengan bisnis intinya. Jika dilihat dari keadaan yang ada di Grafika, maka pertumbuhan bisnis yang dilakukan dengan cara konglomerat tentu akan sangat memberatkan dan justru akan membuat Grafika menjadi lebih terpuruk sehingga strategi yang mungkin dilakukan Grafika adalah pertumbuhan konsentrik. Berdasarkan keadaan internal dan eksternal yang telah dirangkum pada bab empat dan tabel SFAS pada awal bab lima, Grafika mempunyai kemampuan untuk melakukan pertumbuhan secara diversifikasi konsentrik. Grafika mampu untuk mengembangkan area bisnisnya. Bisnis yang mungkin dikembangkan adalah jasa pembuatan website perusahaan, pembuatan desain grafis atau media promosi perusahaan, mengembangkan media informasi (majalah/koran) online, dan berbagai jenis integrasi lain percetakan dengan perkembangan teknologi. Jika selama ini Grafika hanya sebagai perusahaan yang hanya mencetak, namun dengan pengembangan ini Grafika menjadi perusahaan yang mampu membuat dan mendesain. Sehingga terdapat tambahan nilai kompetitif yang dimiliki oleh Grafika. Konsekuensi yang harus diterima Grafika adalah harus melakukan

investasi kembali untuk pengadaan alat-alat yang dibutuhkan dan juga menggaji tim yang akan menangani bidang bisnis baru ini. Namun dengan melihat perkembangan kebutuhan yang saat ini memiliki kecenderungan ke arah tersebut (detik.com,2012), maka ini menjadi kesempatan Grafika untuk memanfaatkannya. Hal ini menjadi lebih baik karena invastasi dalam pengembangan bisnis seperti ini tidak sebesar apabila pengembangan bisnis yang dipilih adalah jenis bisnis lain sehingga strategi ini menjadi salah satu rekomendasi bagi Grafika.

Kemungkinan kedua yang menjadi pilihan strategi bagi Grafika adalah melakukan pertumbuhan dengan berkonsentrasi pada produk yang dihasilkan saat ini yaitu dengan melakukan integrasi horizontal atau integrasi vertikal dimana masing-masing memiliki keuntungan dan keunggulan tersendiri. Integrasi vertikal meliputi integrasi ke depan dan integrasi ke belakang. Integrasi ke depan berarti Grafika akan menjadi pelanggan bagi percetakan Grafika sendiri. Pengembangan bisnis seperti ini tidaklah menguntungkan bagi Grafika karena pelanggan yang dilayani oleh Grafika selama ini cukup banyak dan beragam sehingga jika dilakukan integrasi ke depan maka tidak akan memberikan efek yang begitu berarti bagi Grafika. Berbeda jika Grafika melakukan integrasi ke belakang yaitu Grafika mengembangkan bisnis untuk menjadi pemasok bahan baku yang dibutuhkan percetakan Grafika atau percetakan lain. Artinya Grafika membuat pemasok sendiri dan tidak tergantung lagi dengan beberapa atau salah satu *vendor* yang selama ini digunakan. Dengan melakukan integrasi ini, Grafika mampu menjadi pemasok bagi perusahaan percetakan lain dan juga mampu meningkatkan pangsa pasar serta pendapatan perusahaan. Investasi yang akan dibutuhkan untuk melakukan strategi ini memang besar dan juga memiliki resiko tinggi. Resiko yang mungkin terjadi adalah perubahan dan perkembangan teknologi yang cepat sehingga membuat perusahaan pemasok ini tidak lagi dibutuhkan. Resiko ini dapat dicegah jika integrasi yang dilakukan Grafika hanya berupa pembuatan distributor bahan baku bukan sebagai perusahaan produksi bahan baku. Sehingga setidaknya dapat mengurangi biaya pengiriman bahan baku dan disamping itu dapat pula menjadi sumber tambahan pendapatan bagi Grafika. Sedangkan integrasi horizontal tidak mungkin dilakukan oleh Grafika karena permasalahan yang sedang dihadapi Grafika saat ini.

4.7.2.2 Strategi Untuk Stabil (*Stability Strategies*)

Perusahaan dapat memilih strategi stabi ini di tengah-tengah pertumbuhan dengan melanjutkan semua kegiatan perusahaan saat ini tanpa perubahan yang signifikan. Strategi ini walaupun terlihat seperti tidak memiliki strategi, namun strategi ini bisa menjadi tepat untuk perusahaan yang berada di lingkungan yang tidak dapat diprediksi dengan mudah. Strategi ini bisa sangat sukses untuk diterapkan jangka pendek namun akan sangat berbahaya untuk diterapkan terlalu lama. Beberapa pilihan strategi yang sering digunakan oleh perusahaan-perusahaan adalah strategi *pause/proceed-with caution*, strategi *no-change*, dan strategi profit. Dan semua pilihan strategi tersebut sebenarnya dapat dilakukan atau diterapkan di Grafika.

Pilihan pertama adalah strategi *pause/proceed-with caution*. Dengan menjalankan strategi ini berarti perusahaan sedang beristirahat sebelum melanjutkan pertumbuhannya atau pengecilannya karena perubahan lingkungan yang tidak dapat diprediksi. Hal ini bukan berarti bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan perusahaan dihentikan, namun hanya pertumbuhannya saja yang dihentikan sementara atau hanya melakukan sedikit perubahan-perubahan kecil yang tidak begitu berarti. Strategi seperti ini belum dibutuhkan oleh Grafika karena saat ini keadaan bisnis yang dijalankan oleh Grafika masih dalam kondisi yang stabil dan masih dapat diprediksi arah perkembangannya. Sehingga strategi ini bukan menjadi rekomendasi kepada Grafika.

Pilihan kedua yang adalah strategi *no-change strategy* atau strategi tanpa perubahan yang berarti perusahaan tetap melaksanakan strategi yang selama ini telah dijalankan tanpa harus ada perubahan strategi. Biasanya strategi ini dilakukan untuk mempersiapkan diri dalam mencapai tujuan di masa yang akan datang. Grafika bisa melakukan strategi ini sebagai strategi perusahaan saat ini. Namun masih karena permasalahan-permasalahan yang terjadi di Grafika sehingga yang harus dilakukan oleh Grafika bukanlah *do-nothing strategy* tetapi harus melakukan suatu perubahan yang mampu membantu perusahaan dalam mengatasi permasalahan yang terjadi. Sehingga strategi inipun bukan menjadi rekomendasi untuk Grafika.

Pilihan berikutnya adalah strategi profit (*profit strategy*), strategi ini adalah keputusan yang diambil untuk tidak melakukan apapun dalam kondisi yang semakin tidak dapat diprediksikan namun melakukan pengurangan investasi ketika penjualan yang dilakukan perusahaan mengalami *decline*. Tindakan ini diambil ketika perusahaan sedang berada dalam keadaan tertekan oleh lingkungan atau mengalami krisis keuangan sehingga melakukan pemotongan investasi atau pemotongan pengeluaran perusahaan untuk menstabilkan kondisi perusahaan. Biasanya perusahaan menggunakan strategi ini untuk keluar dalam kesulitan jangka pendek. Grafika sangat cocok untuk menggunakan strategi ini dalam waktu dekat dimana perusahaan sedang terlalu banyak kewajiban yang harus dibayarkan perusahaan yaitu dengan melakukan pemangkasan biaya-biaya hingga pengurangan jumlah karyawan. Namun konsekuensinya perusahaan harus benar-benar memanfaatkan sumber daya yang tersedia, karena sumber daya yang tersisa menjadi sangat terbatas.

4.7.2.3 Rekomendasi Pemilihan Strategi Tingkat Korporat

Kondisi yang dialami oleh PT Grafika Jaya Sumbar pada saat sekarang ini adalah keadaan dimana perusahaan terlalu banyak beban dan kewajiban sedangkan pendapatan yang diperoleh tidak sebanding dengan pengeluaran. Sehingga perusahaan harus melakukan strategi yang memungkinkan untuk meningkatkan pendapatan dan di samping itu juga mengurangi pengeluaran. Salah satunya cara untuk meningkatkan pendapatan adalah dengan menggunakan strategi pertumbuhan (*growth strategy*) yaitu dengan melakukan strategi diversifikasi konsentrik dengan melakukan pengembangan bisnis seperti yang telah dibahas pada bagian sebelumnya. Kemudian melakukan *vertical growth* dengan melakukan integrasi ke belakang seperti yang juga telah dibahas pada bagian sebelumnya. Sehingga dengan strategi ini dapat membantu perusahaan menyehatkan lingkungan internal dan tetap dapat bersaing terhadap lingkungan eksternal.

4.7.3 Perumusan Strategi tingkat Fungsional

Strategi fungsional difokuskan dengan mengembangkan kompetensi khusus perusahaan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif. Sama seperti strategi yang telah dijadikan rekomendasi atau telah ditetapkan sebelumnya pada level bisnis dan korporat, strategi fungsional juga harus merujuk pada strategi tersebut. Dari prinsip strategi yang telah menjadi rekomendasi pada bagian sebelumnya, maka strategi fungsional juga akan berprinsip *cost leadership* dan *lean manufacturing*.

4.7.3.1 Strategi Pemasaran

Bagian pemasaran adalah bagian yang akan sangat dituntut untuk bekerja keras dengan karena keadaan Grafika yang seperti sekarang ini. Dengan tingginya kewajiban yang harus dibayarkan oleh Grafika, maka yang dapat dilakukan adalah mencari sumber pendapatan baru dan juga mencari peluang *order* yang mungkin dapat dijadikan lahan pendapatan perusahaan. Bagian pemasaran dalam kondisi seperti sekarang harus giat mengenalkan kembali nama perusahaan ke pelanggan dan diharapkan perusahaan kembali mendapatkan kepercayaan dari pelanggan. Untuk itu, perencanaan strategi di bidang pemasaran, perlu dilakukan perencanaan yang lebih lanjut dengan mengkaji kelemahan, kekuatan, kesempatan serta ancaman yang dimiliki perusahaan dalam bidang perusahaan namun tetap dengan prinsip *cost leadership*. Walaupun demikian, untuk saat sekarang ini, secara umum strategi yang sangat penting untuk dilakukan dalam waktu dekat oleh bagian pemasaran ada dua, yaitu melakukan promosi tentang perusahaan, dan mencari peluang-peluang mendapatkan pelanggan baru.

4.7.3.2 Strategi Operasi

Kegiatan produksi yang dilakukan oleh bagian produksi Grafika sebenarnya telah dilakukan dengan baik. Namun belum dengan menggunakan prinsip strategi *cost leadership*. Sehingga diperlukan perencanaan yang lebih lanjut pada bagian operasi. Untuk sesuai dengan strategi *cost leadership* Grafika dapat menggunakan beberapa konsep JIT (*just in time*) *production system*.

Dengan penggunaan konsep JIT, grafika juga dapat meminimasi biaya *inventory* yang selama ini masih besar dan juga dapat membuat Grafika berbasis *zero inventory*. Konsep JIT dapat digunakan untuk menghilangkan berbagai macam *waste* yang timbul dari banyaknya kegiatan selama ini yang belum efektif dan efisien dalam proses produksi.

Perencanaan yang baik juga perlu dilakukan pada bagian perawatan dan pemeliharaan mesin. Selama ini Grafika hanya memperbaiki mesin yang rusak setelah terjadi kerusakan. Ketika terjadi kerusakan, mesin harus berhenti produksi dan kemudian pihak *maintenance* dari luar akan memperbaiki mesin tersebut. Hal ini tentu akan membuat ketidakefisiensian penggunaan dana. Sebaiknya pemeliharaan dan perbaikan mesin juga harus terencana dengan baik. Dan dengan penggunaan JIT *Production System* penjadualan perbaikan dan perawatan mesin dijadualkan dengan baik. Namun untuk perencanaan perawatan dan perbaikan mesin yang efektif dan efisien butuh pengkajian dan penelitian lebih lanjut sehingga tujuan *cost leadership* dapat tercapai.

Operasi yang dilakukan oleh perusahaan juga harus dilakukan pengendalian kualitas (*quality control*) yang baik. Penggunaan JIT System juga akan sangat berperan dalam pengendalian kualitas. Namun untuk melakukan perencanaan kualitas yang baik dan sesuai dengan prinsip *cost leadership*, perlu dilakukan pula pengkajian dan penelitian lebih lanjut agar mendapatkan perencanaan yang baik tentang perencanaan pengendalian kualitas.

4.7.3.3 Strategi Sumber Daya Manusia

Perencanaan pengelolaan sumber daya manusia yang ada di Grafika dapat dikatakan belum terlalu baik. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana penempatan pegawai yang bekerja di Grafika dengan banyak pegawai yang tidak bekerja sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kemampuannya. Selain itu permasalahan yang terjadi pada pengelolaan sumber daya manusia di Grafika juga terdapat pada motivasi para pegawai yang belum memiliki motivasi yang tinggi untuk memajukan perusahaan. Pertanyaan yang harus dijawab oleh strategi pengelolaan sumber daya manusia yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah bagaimana meningkatkan motivasi pegawai dan bagaimana melakukan pelatihan

untuk jabatan yang strategis di perusahaan. Namun untuk merumuskan perencanaan yang matang mengenai hal ini tentu diperlukan penelitian dan pengkajian yang lebih lanjut yang menghasilkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tentunya sesuai dengan prinsip *cost leadership* dan *lean manufacturing* yang menjadi strategi utama perusahaan. Strategi yang dapat dilakukan perusahaan dalam waktu dekat untuk pengelolaan dan peningkatan kinerja saat sekarang ini, perusahaan dapat dilakukan dengan pemberian sertifikasi terhadap manajemen perusahaan sehingga setiap kegiatan yang ada di perusahaan memiliki tata kelola yang baik.

4.7.3.4 Strategi Logistik dan Distribusi

Perencanaan yang matang dan baik juga harus dilakukan pada bagian logistika dan distribusi hasil produksi perusahaan. Karena pengelolaan aspek ini juga akan sangat membantu perusahaan meningkatkan efisiensi penggunaan biaya oleh perusahaan. Secara umum, yang harus dicapai oleh perencanaan strategi dalam bidang ini adalah bagaimana membuat suatu sistem logistik dan distribusi yang dapat tetap menjaga kualitas produk, pengefisienan penggunaan biaya, dan ketepatan waktu hingga produk diterima pelanggan. Namun untuk perencanaan mengenai hal ini tentu diperlukan pengkajian dan penelitian yang lebih dalam lagi sehingga dapat menjadi masukan dan dapat langsung diterapkan pada perusahaan.

BAB 5

ANALISIS

5.1 Analisis Pengumpulan Informasi Perusahaan

Pengumpulan informasi mengenai perusahaan meliputi banyak sisi dari perusahaan. Proses ini dimulai dari pengumpulan informasi mengenai kinerja perusahaan saat ini, tata kelola perusahaan, kemudian dilanjutkan dengan pengumpulan informasi mengenai lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Pengumpulan informasi yang dilakukan dengan menggunakan wawancara dan menggunakan sumber lain seperti media informasi.

5.1.1 Performansi Perusahaan

Pengumpulan informasi mengenai performansi perusahaan saat ini dilakukan untuk melihat apa saja pencapaian yang telah diraih oleh perusahaan. Bagian yang menjadi pusat perhatian dalam penggalian informasi mengenai performansi perusahaan adalah mengenai keuangan perusahaan, karena dari sisi inilah analisis performansi perusahaan dimulai (Wheelen,2012). Informasi yang didapat masih berupa data secara umum yang menunjukkan apakah perusahaan sedang mengalami kerugian atau sedang mendapat keuntungan dalam satu periode tertentu. Jika perusahaan sedang mengalami kerugian, maka hal inilah yang menjadi dasar melakukan audit terhadap strategi yang diterapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan. Namun bila perusahaan sedang mendapatkan keuntungan maka hal ini menjadi dasar untuk melakukan audit bagaimana perusahaan dapat terus meningkatkan keuntungannya di masa yang akan datang. Dari penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa perusahaan sedang mengalami kerugian, sehingga diperlukan pengkajian lebih lanjut untuk mencari penyebabnya dan memberikan alternatif solusinya.

Setelah informasi mengenai performansi perusahaan selesai dikumpulkan maka perlu digali informasi bagaimana tata kelola yang ada diperusahaan, mulai dari pihak direksi pemegang saham hingga pihak manajemen perusahaan. Pengamatan yang dilakukan adalah untuk mengetahui pembagian tugas serta peran masing-masing pihak dalam menentukan kebijakan dan langkah yang

dilakukan perusahaan dalam melaksanakan aktifitas bisnisnya. Dari peneilitan yang telah dilakukan maka dapat dilihat bahwa pemegang saham terbesar di Grafika adalah pemerintah daerah, namun pengaturan kebijakan diserahkan pada pihak manajemen dan kemudian pemerintah daerah menerima laporan dari pihak manajemen mengenai perkembangan perusahaan dalam rapat umum pemegang saham (RUPS).

5.1.2 Lingkungan Perusahaan

Informasi yang digali selanjutnya adalah informasi dari lingkungan eksternal dan internal perusahaan, dengan tujuan untuk mengetahui apa saja kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan aktifitas bisnisnya. Dari informasi mengenai hal tersebut didapatkan faktor-faktor strategis yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk dijadikan keunggulan kompetitif perusahaan. Proses ini dimulai dengan mengkaji lingkungan eksternal, bukan mengkaji lingkungan internal terlebih dahulu. Alasannya adalah sebuah perusahaan harus berorientasi terhadap permintaan yang dihadapi kemudian membuat kemampuannya bertambah demi memenuhi permintaan tersebut. Jika dilakukan sebaliknya, maka perusahaan berorientasi pada dirinya sendiri dengan hanya melakukan aktifitas bisnisnya sesuai dengan apa yang mampu untuk dilakukan.

Informasi yang digali pada lingkungan eksternal adalah mengenai lingkungan fisik, lingkungan sosial, dan lingkungan tugas perusahaan. Kemudian untuk lingkungan internal, informasi yang digali adalah dari semua bagian perusahaan, mulai dari keuangan, sumber daya manusia, produksi, pemasaran, penelitian dan pengembangan, sistem informasi, dan kegiatan logistik perusahaan. Semua hal tersebut dirangkum dalam tabel analisis situasi, yang kemudian dapat diketahui apa gambaran umum strategi yang harus diambil perusahaan.

Lingkungan eksternal perusahaan yang diamati pertama adalah lingkungan alam fisik. Pada bagian ini yang menjadi pembahasan adalah mengenai keadaan alam yang mencakup iklim, cuaca, dan keadaan geografis yang dapat berpengaruh terhadap aktifitas bisnis perusahaan. Dari penelitian yang dilakukan, kondisi lingkungan fisik turut mempengaruhi kegiatan bisnis perusahaan seperti yang

telah dijelaskan pada bab sebelum yang menjadi salah satu ancaman bagi perusahaan. Kemudian lingkungan eksternal berikutnya adalah dilihat dari sisi sosial perusahaan yang mencakup keadaan ekonomi, politik dan sosial perusahaan, dengan mengamati apa saja kebijakan pemerintah yang mempengaruhi perusahaan, menggali informasi mengenai indikator ekonomi yang ada di daerah di mana perusahaan berdiri, hingga bagaimana lingkungan masyarakat yang ada di daerah tempat perusahaan berdiri, yang keseluruhannya dapat mempengaruhi perusahaan dalam menjalankan aktifitas bisnisnya. Hal tersebut dapat menjadi peluang ataupun ancaman bagi perusahaan. Selanjutnya adalah lingkungan tugas perusahaan. Dari penelitian yang telah dilakukan bahwa terdapat peluang dan ancaman dari produk pengganti dan perusahaan pesaing sehingga perusahaan memerlukan strategi tertentu untuk dapat menghadapinya.

Keseluruhan faktor yang telah dibahas dalam pengkajian lingkungan internal maupun eksternal perusahaan, kemudian dirangkum dalam tahapan analisis situasi. Faktor-faktor yang penting bagi perusahaan baik dari kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dimiliki perusahaan dicocokkan satu dengan yang lain sehingga terkumpul beberapa pilihan alternatif strategi yang dapat dipilih. Faktor yang dimasukkan ke dalam analisis ini adalah faktor yang memiliki tingkat pengaruh yang tinggi terhadap perusahaan. Hal ini karena hanya faktor yang penting yang akan mendasari pemilihan strategi perusahaan. Dengan telah dikumpulkannya faktor-faktor penting tersebut, maka gambaran umum mengenai strategi yang dapat diambil oleh perusahaan dapat dilihat dan dianalisis, namun pemilihan strategi yang tepat belum dapat dilakukan pada tahap ini karena harus dibahas semua kemungkinan yang dapat dimanfaatkan perusahaan.

5.2 Analisis Rekomendasi Strategi

Alternatif-alternatif strategi kemudian dipilih mana yang akan dijalankan oleh perusahaan sebagai langkah yang diambil untuk menjalankan perusahaan. Setiap alternatif yang ada tentu memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Secara umum ada tiga tingkatan strategi yang diusulkan dalam penelitian ini, seperti yang telah dibahas sebelumnya, yaitu tingkat bisnis, tingkat korporat, dan tingkat fungsional.

Untuk rekomendasi pada tingkat bisnis diusulkan perusahaan melaksanakan strategi *low-cost strategy*. Strategi tersebut menjadi rekomendasi kepada Grafika adalah karena produk-produk percetakan bersaing karena harganya. Selain itu juga karena kondisi yang dialami oleh Grafika pada saat ini yang sedang memiliki permasalahan dalam keuangan dan juga sedang berusaha untuk meningkatkan efisiensi perusahaan. Jika perusahaan melakukan strategi yang lain, tentu akan menambah beban dari keuangan yang ada di perusahaan dan tidak membuat perusahaan memiliki keunggulan kompetitif.

Rekomendasi yang diberikan pada level bisnis adalah strategi untuk melakukan pertumbuhan. Pemilihan ini dilakukan karena jika dilihat dari laporan keuangan perusahaan, yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah mencari tambahan pendapatan untuk menutupi besarnya kewajiban yang harus dibayarkan perusahaan. Sehingga dari strategi yang dapat dipilih yaitu tumbuh, diam, atau menyusut, maka yang terpilih tentu strategi untuk tumbuh karena perusahaan dengan kondisi seperti sekarang ini yang dibutuhkan perusahaan adalah untuk tumbuh, bukanlah diam ataupun mengurangi perusahaan. Strategi yang disarankan kepada perusahaan adalah untuk dapat melakukan pertumbuhan berupa pertumbuhan vertikal dan juga melakukan diversifikasi konsentrik.

Strategi yang disarankan sebagai strategi fungsional perusahaan adalah strategi yang dikhususkan pada setiap bagian perusahaan. Pada bagian produksi disarankan untuk menerapkan atau merancang sistem pengendalian kualitas dan sistem perawatan mesin. Kemudian pada distribusi disarankan untuk merancang sistem distribusi produk yang menjamin bahan baku produk hingga produk jadi tetap memiliki kualitas yang baik dan tiba di tangan konsumen tepat sesuai jadwal yang direncanakan. Lalu pada bagian sumber daya manusia perusahaan direkomendasikan untuk melakukan penempatan pegawai sesuai dengan kemampuannya serta melatih pegawai yang menjabat jabatan strategis untuk dapat lebih baik lagi dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Namun seperti yang telah dibahas pada bab sebelum, strategi-strategi tersebut membutuhkan penelitian lebih lanjut untuk mendapatkan detil dari setiap perencanaannya sehingga dapat diterapkan langsung pada perusahaan.

BAB 6

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan belum memiliki strategi yang tepat untuk menghadapi perubahan lingkungan persaingan yang semakin ketat.
2. Perusahaan perlu melakukan perbaikan strategi untuk menyesuaikan dengan faktor internal dan eksternal agar dapat menjadi lebih baik dalam melakukan aktifitas bisnis sehingga dapat menjadi perusahaan yang *competitive* dan meningkatkan pendapatan daerah Sumatera Barat.
3. Strategi tingkat bisnis yang cocok untuk diterapkan di Grafika adalah strategi *low-cost strategy* yaitu *cost leadership*.
4. Strategi tingkat korporat yang dipilih untuk Grafika adalah strategi pertumbuhan (*growth strategy*) yang berupa *vertical integration*, dan diversifikasi konsentrik.
5. Strategi untuk level fungsional adalah strategi *lean manufacturing* yang banyak dilakukan dengan penerapan *JIT Production System*.

6.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah :

1. Perencanaan Strategi perusahaan yang menggunakan strategi *lean manufacturing* dapat dilakukan untuk penelitian selanjutnya dalam rangka menghasilkan perencanaan pengelolaan perusahaan yang efektif dan efisien.
2. Pembuatan rencana pengembangan bisnis perusahaan dengan melakukan *vertical integration* dapat dilakukan pada penelitian yang lebih lanjut pada kesempatan di masa yang akan datang
3. Perencanaan pengembangan perusahaan dengan melakukan diversifikasi konsentrik diperlukan penelitian lebih lanjut agar tahap dan langkah perencanaan lebih detail dan dapat diterapkan diperusahaan.

4. Penelitian tentang penerapan JIT pada Grafika dapat diteliti lebih lanjut pada kesempatan berikutnya, termasuk mengenai perencanaan perawatan mesin, pengendalian dan penjaminan kualitas, serta pengelolaan sistem distribusi dan logistik produksi Grafika.
5. Pengembangan perencanaan pengelolaan sumber daya manusia yang ada di Grafika dapat menjadi penelitian berikutnya dalam rangka mencapai perusahaan yang ramping dan efisien.



DAFTAR PUSTAKA

- Adrianto. 2011. Sumbar tambah penyertaan modal BUMD sebesar 240,99 Milyar. http://www.sumbarprov.go.id/detail_news.php?id=4171. 29 Juni 2012.
- Ahira, Anne. 2012. *Harapan dan ancaman perusahaan percetakan*. <http://www.anneahira.com/perusahaan-percetakan.htm>. 2 September 2012
- Amir, M.Taufiq. 2011. *Manajemen Strategik*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Antara. 2011. Penyertaan modal Pemda BUMD harus bermanfaat. <http://www.antarasumbar.com/id/berita/propinsi/d/1/201525/penyertaan-modal-pemda-di-bumd-harus-bermanfaat.html>. 29 Juni 2012.
- Bank Indonesia. 2012. *Perkembangan Ekonomi Keuangan dan Kerja Sama Internasional*. Jakarta : Bank Indonesia
- BPS. 2012. *Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan 2-2012 tumbuh 6,4%*. http://bps.go.id/brs_file/pdb_06agu12.pdf. 4 September 2012
- Burhan. 2012. Mendorong pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan jumlah wirausaha. <http://burhan.staff.ipb.ac.id/2012/01/24/mendorong-pertumbuhan-ekonomi-melalui-peningkatan-jumlah-wirausaha-sebuah-kerangka-penelitian/>. 3 September 2012
- Chaniago, Febri D. 2012. Lima BUMD turun target. <http://www.padangmedia.com/?mod=berita&id=65575>. 21 September 2012.
- David, Fred.R. 2010. *Strategic Management Concept*. New Jersey : Pearson Prentice Hall
- Dila. 2012. Belum setahun dua perusda minta tambahan modal. http://harianhaluan.com/index.php?option=com_content&view=article&id=13383:belum-setahun-dua-perusda-minta-tambahan-modal&catid=1:haluan-padang&Itemid=70. 27 Juni 2012
- Gayatri. 2012. *Green Industri jadi modal industri*. http://www.mediaindonesia.com/webtorial/tanahair/?bar_id=MjM3ND E1. 3 September 2012.

- Hertanto, Luhur. 2012. SBY : Ekonomi tumbuh 6,4% sudah tergolong tinggi. <http://finance.detik.com/read/2012/08/06/141627/1984264/4/sby-ekonomi-tumbuh-64-sudah-tergolong-tinggi>. 3 September 2012.
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing Management* 14th edition. New Jersey : Prentice Hall.
- Lubis, Adiyansyah. 2012. Grafika rugi 300 juta. <http://padangekspres.co.id/?news=berita&id=25643>. 30 Juni 2012.
- Purnomo, Herdadu. 2012. Bank Dunia : RI masih banyak PR Jangan berpuas diri. <http://finance.detik.com/read/2012/07/18/101359/1968070/4/bank-dunia-ri-masih-banyak-pr-jangan-berpuas-diri>. 3 September 2012.
- Panjaitan, Tiopan Leonard. 2009. Paperless Society and Integrated Green Belt. http://www.wargahijau.org/index.php?option=com_content&view=article&id=765:paperless-society-dan-integrated-green-belt&catid=7:green-product&Itemid=12. 6 Agustus 2012.
- Sikumbang, Dion. 2012. REVITALISASI GEOGRAFI DALAM MITIGASI BENCANA NASIONAL” Seminar dan Kongres Ikatan Mahasiswa Geografi Indonesia XII – UNP, Padang 19 – 22 April 2012. <http://www.imahagi.com/%E2%80%9Crevitalisasi-geografi-dalam-mitigasi-bencana-nasional%E2%80%9D-seminar-dan-kongres-ikatan-mahasiswa-geografi-indonesia-xii-unp-padang-19-22-april-2012.htm>. 5 Agustus 2012.
- Sekretariat, Asean. 2009. *Asean Economic Community*. <http://www.aseansec.org/18757.htm>. 2 September 2012
- Suryanto, Iman. 2008. Koran terakhir April 2040?. <http://nasional.kompas.com/read/2008/12/09/13223177/koran.terakhir.april.2040>. 5 Agustus 2012.
- Vivi. 2012. Pembiayaan sekretariat KMM Jaya dari Bansos. http://www.harianhaluan.com/index.php?option=com_content&view=article&id=15531:pembiayaan-sekretariat-kmm-jaya-dari-bansos-&catid=1:haluan-padang&Itemid=70. 28 Juni 2012.

Whelen, Thomas L. 2012. Strategic Management and Business Policy 13th edition. New Jersey : Prentice Hall.

Wisbono, Dermawan. 2006. Manajemen Kinerja. Bandung : Erlangga



A.1 Data Umum Perusahaan

Nama Perusahaan : PT GRAFIKA JAYA SUMBAR
Alamat Kantor : Jl. Ki. S. Mangunsarkoro Padang
Alamat Pabrik : Jl. Ki. S. Mangunsarkoro Padang
Telp./Fax Kantor : (0751) 21172, 23263 Fax. (0751) 27141
Telp. Pabrik : (0751) 21172 Fax. (0751) 27141
Tanggal Pendirian : 17 Mei 2008
Komisaris Utama : H. Muslim Harun
Komisaris : Friheddapinta, SS
Direktur Utama : Dasril, S.Pd. M.Pd
Direktur : Syamsul Bahri, SE
Pemegang Saham : Pemprop. Sumbar, Kopkar PD. Grafika Padang, PT
Andalas Tuah Sakato
Jumlah Karyawan : 55 orang

VISI : “ Mewujudkan Badan Usaha Kegrafikaan Yang Sehat dan Tangguh Tahun 2018.”

MISI :

1. Meningkatkan perolehan laba, sehingga dapat meningkatkan setoran ke PAD Propinsi Sumatera Barat.
2. Meningkatkan daya saing melalui keunggulan produk, pelayanan dan harga yang kompetitif.
3. Meningkatkan Profesionalisme Sumber Daya Manusia, melalui pendidikan dan pelatihan kerja.
4. Meningkatkan Efisiensi, produktifitas dan kesejahteraan karyawan, melalui persamaan persepsi dan misi.
5. Meningkatkan peran perusahaan dalam kepedulian terhadap lingkungan sosial kemasyarakatan.

A.2 Sejarah Perusahaan

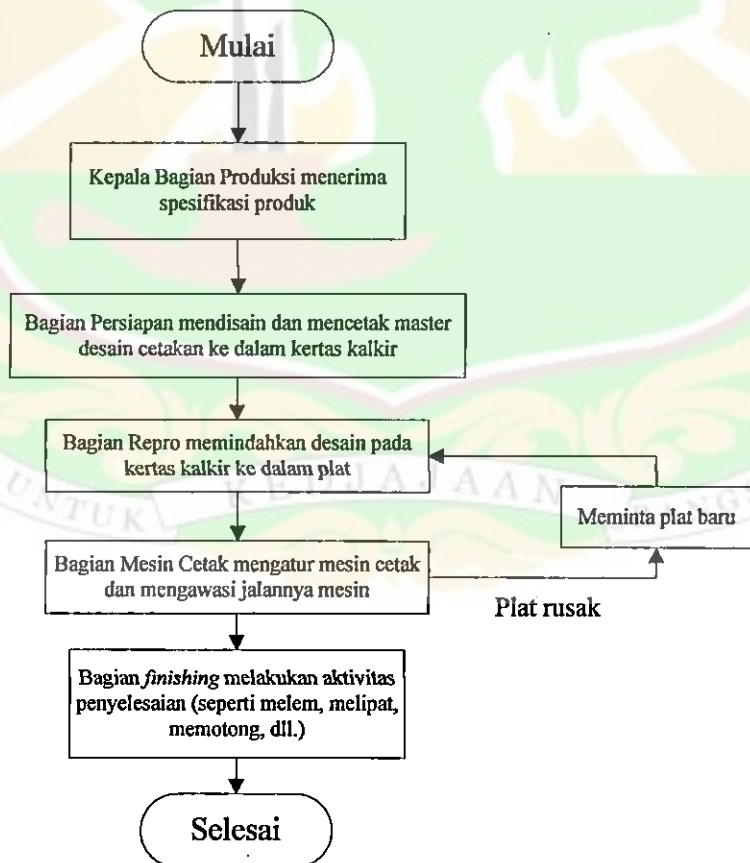
PT Grafika Jaya Sumbar berdiri tanggal 29 Mei 1953. Perusahaan ini didirikan oleh Pemerintah Provinsi Sumatera Tengah, berkedudukan di Bukittinggi. Tahun 1961 dipindahkan ke Padang, bernaung di bawah Bagian Keuangan Kantor Gubernur Sumatera Tengah. Pada tahun 1966 berdasarkan Surat Perintah Gubernur No. Pem. 053/Ds-1966, Perusahaan ini dijadikan Unit Percetakan Daerah di bawah naungan Badan Pimpinan Perusahaan Daerah (BAPIPDA). Tahun 1976 berdasarkan Perda No. 5 tahun 1976 ditingkatkan menjadi perusahaan mandiri dengan nama PD. Grafika Sumbar. Kemudian pada tahun 1995 berdasarkan Perda No. 6 tahun 1995 dilikwidasikan kedalam PT Andalas Tuah Sakato, sebagai Unit usaha/Divisi Grafika PT Andalas Tuah Sakato.

Perusahaan ini boleh dikatakan telah banyak memainkan peranan penting dalam merekam sejarah kelengkapan administrasi pemerintah daerah maupun swasta dalam bentuk cetakan. Dengan rentang sejarah, dari generasi ke generasi dan berbagai suka dan duka dalam menjalankan bisnis kegrafikaan, maka dengan bekal pengalaman, tekad dan semangat serta dukungan semua pihak, maka berdasarkan Peraturan Daerah No. 14 tahun 2007 dan Akta Notaris No. 255 tahun 2009, Divisi Grafika dipisahkan dari PT Andalas Tuah Sakato dan menjadi perseroan tersendiri dengan nama PT Grafika Jaya Sumbar, yang tujuannya agar lebih berdaya dan berhasil guna dalam menunjang kebijakan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional.

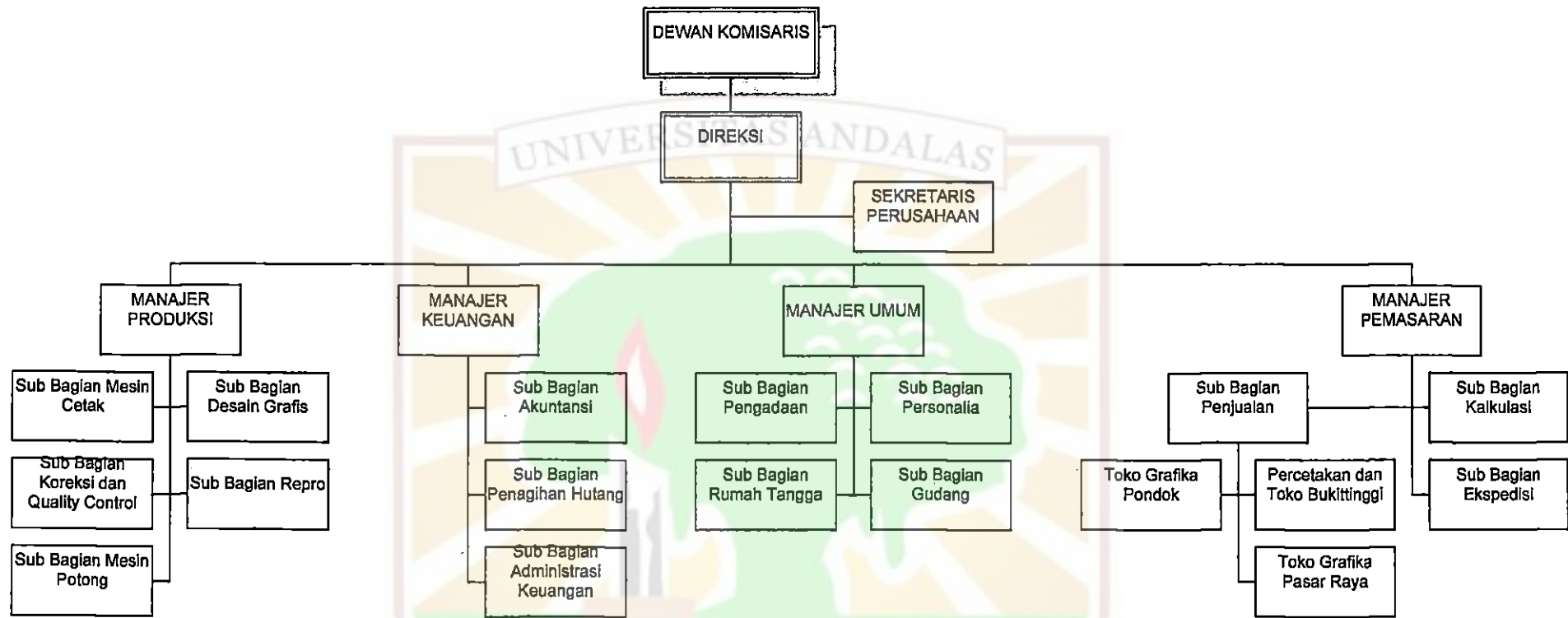
A.3 Proses Produksi

PT Grafika Jaya Sumbar menjalankan usaha di Bidang Percetakan yaitu melayani produk percetakan khusus dan percetakan umum seperti : brosur, kop surat, amplop, kartu nama, faktur, surat jalan, kwitansi, map, buku, majalah, *company profile*, ID Card dan perlengkapan administrasi dan promosi lainnya serta produk percetakan khusus seperti blanko ijazah, blanko kependudukan dan dokumen khusus lainnya serta perdagangan Alat Tulis Kantor, Buku-buku Sekolah, Alat Peraga Sekolah, Peralatan Laboratorium Sekolah, Alat/Peralatan Rumah Tangga/Kantor, Komputer, Alat/Peralatan Elektronik dan lainnya.

Untuk mendapatkan produk yang baik, PT Grafika Jaya Sumbar menetapkan *standard operation procedure* (SOP) dalam pembuatan produknya yang diperuntukkan pada bagian produksi. Proses dimulai dari diterimanya spesifikasi produk yang akan dibuat oleh kepala bagian produksi. Setelah menerima spesifikasi tersebut, kepala bagian produksi menugaskan bagian persiapan untuk mendesain tampilan produk dan mencetaknya dalam kertas kalkir. Kemudian kertas kalkir yang telah jadi dibawa oleh bagian persiapan ke ruang repro. Di ruang repro kertas kalkir tadi di cetak ke dalam plat dan kemudian plat dibawa ke ruang mesin cetak. Pada ruang mesin cetak, plat digunakan sebagai master cetakan yang diletakkan ke dalam mesin cetak. Jika plat rusak saat proses berlangsung, proses terpaksa dihentikan sementara dan karyawan bagian mesin cetak meminta plat untuk dicetak kembali oleh bagian repro. Setelah selesai dicetak, produk hasil cetakan dibawa ke bagian *finishing* untuk dilakukan aktivitas penyelesaian seperti pemotongan, pengeleman, melipat, dan lain-lain. Skema alur produksi bagian produksi PT Grafika Jaya Sumbar dapat dilihat pada Gambar A.1



Gambar A.1 Skema alur produksi bagian produksi PT Grafika Jaya Sumbar



Gambar A.2 Struktur Organisasi PT Grafika Jaya

Berikut ini adalah beberapa foto ruang kerja yang ada di PT Grafika Jaya :



Gambar A. 3. Ruang Persiapan



Gambar A. 4. Ruang Rebro



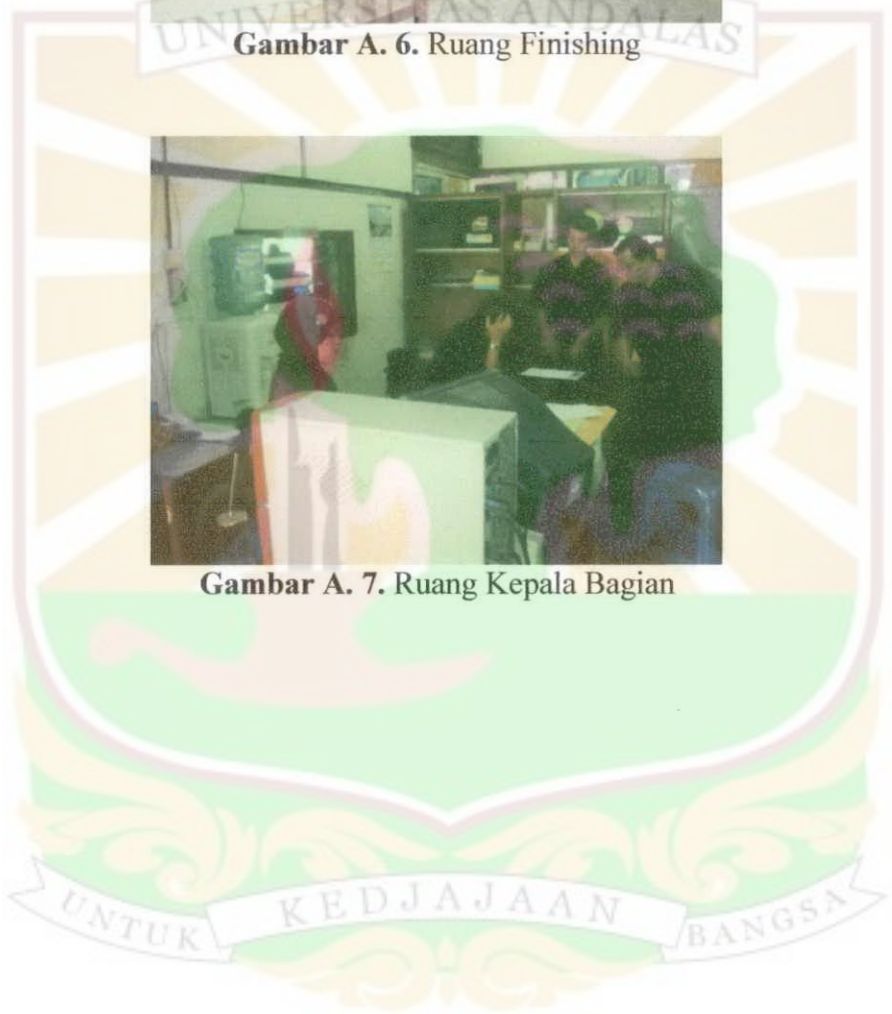
Gambar A. 5. Ruang Mesin Percetakan



Gambar A. 6. Ruang Finishing



Gambar A. 7. Ruang Kepala Bagian



A.4. Daftar Bahan Baku PT Grafika Jaya

Berikut ini adalah daftar bahan baku yang digunakan dalam produksi yang dilakukan oleh PT Grafika Jaya :

Tabel A.1. Bahan Baku Produksi PT Grafika Jaya

No	Nama Bahan	Satuan	Ukuran
1	HVS 70gr	Rim	61 x 86
2	Amplop Kassing Tipe A	Bks	24 x 34
3	Tinta Visble Blue	Kg	
4	Amplop Kassing Tipe B	Rim	18,5 x 28,5
5	HVS 70gr	Rim	65 x 100
6	Kertas Ijazah 230	Rim	65 x 100
7	Amplop Kassing Tipe C	Bks	29 x 39
8	Art Karton 210 gr	Rim	79 x 109
9	Plat GTO 52 Vps	Box	
10	NCR Midle Warna	Rim	65 x 100
11	HVS 100gr	Rim	65 x 100
12	NCR Top Putih	Rim	65 x 100
13	BCT Warna	Rim	61 x 86
14	HVS 80gr	Rim	65 x 100
15	Plat SORM VPS	Box	
16	HVS 60gr	Rim	65 x 100
17	NCR Bottom	Rim	65 x 100
18	Art Paper 150gr	Rim	65 x 100
19	Plat SORD VPS	Box	
20	Lem Inpack	Galon	
21	Bufallo Tebal	Rim	79 x 109
22	Embos Tipis	Rim	79 x 109
23	Tinta W-25 Black	Kg	
24	Kardus Box Polos	Bks	
25	Tinta Proses <i>Yellow</i>	Kg	
26	Art Karton 230/260gr	Rim	79 x 109
27	HVS 80gr	Rim	61 x 86
28	Tinta Proses Black	Kg	
29	HVS Warna	Rim	65 x 100
30	Kertas Ijazah WM Garuda	Rim	69 x 96
31	Lampu Plat Maker	Bh	
32	Kain Rol Air GTO	Bh	
33	Kassing Import	Rim	90 x 120
34	D P - 4	Botol	
35	Contactora	Pcs	

Tabel A.1. Bahan Baku Produksi PT Grafika Jaya (lanjutan)

No	Nama Bahan	Satuan	Ukuran
36	Door Slag Warna	Rim	44 x 69
37	Develper / Fixer agfa	Galon	
38	Biangket GTO	Bh	
39	Biangket SORD	Bh	
40	Guum plat	Galon	
41	Tinta Reflex Blue	Kg	
42	Duplex 250 gr	Rim	79 x 109
43	HVS 60gr	Rim	61 x 86
44	BCT putih	Rim	65 x 100
45	Tinta Proses Megenta	Kg	
46	Bufallo Tipis	Rim	79 x 109
47	Kertas Stickers	Rim	70 x 108
48	Amplop Hassing D	Bks	11 x 26
49	Tinta Proses Cyan	Kg	
50	BCT warna	Rim	65 x 100
51	Fountain Solution	Galon	
52	Litch / Chromo	Rim	65 x 100
53	Tinta TC - 1405 Red	Kg	
54	Tinta TC - 6209 Mas	Kg	
55	Tinta TC - 1008 Brown	Kg	
56	BCT Putih	Rim	61 x 86
57	Kertas Ijazah 80gr	Rim	43 x 60
58	Smash	Kg	
59	Amplop Putih	Bks	17 x 22
60	Kertas Kraft	Rim	90 x 120
61	Plat Ms Risso	Rol	
62	Tinta TC - 370/ 3605 Pearl	Kg	
63	Konektor RN - 2	Botol	
64	Sponge Voscovita	Bh	
65	Kartu Nama P. Mas	Bks	
66	Tinta TC - 7000 White	Kg	
67	Tinta TC - 0755 Orange	Kg	
68	Kain Rol Air SORD / M	Bh	
69	Art Paper 120 gr	Rim	79 x 109
70	Art Paper 100 gr	Rim	79 x 109
71	Amplop Putih	Bks	14 x 19
72	Amplop Kassing E	Bks	43 x 37
73	Mika / Gloria	Rim	79 x 109
74	Spray Mounth	Kg	
75	Blanket SORM	Bh	

Tabel A.1. Bahan Baku Produksi PT Grafika Jaya (lanjutan)

No	Nama Bahan	Satuan	Ukuran
76	Embos Tebal	Rim	79 x 109
77	Lem Panas	Kg	
78	Soleniod	Pcs	
79	Korektor RP - 1	Botol	
80	Tinta TC - 436/4215 Green	Kg	
81	Kartu Nama New Top	Bks	
82	Kawat Jahit 24 / 25	Rol	
83	Tinta TC - 0100 Tr Yellow	Kg	
84	Tinta TC - 1105 Red	Kg	
85	Kertas Ijazah 150gr	Rim	32 x22
86	Amplop Putih	Bks	12x 17
87	Tinta TC - 416/4115 Green	Kg	
88	Tinta TC - 045/0505 D Yellow	Kg	
89	Acco fastener	Ktk	
90	Kotak KN	Bh	
91	Amplop Viva Sticker	Bks	11 x 23
92	OO Varnish	Kg	
93	Art Karton 310/300 gr	Rim	79 x 109
94	Doorslag Putih	Rim	44 x 69
95	Amplop Viva Biasa	Bks	11 x 23
96	Kertas Theek	Rim	79 x 109
97	Art Karbon 400gr	Rim	79 x 109
98	Art Karbon 190gr	Rim	79 x 109
99	Kertas Wangi Tebal	Rim	79 x 109
100	Kertas Wangi Tipis	Rim	79 x 109
101	Perkamen	Rim	75 x 100
102	NCR Top Rose	Rim	65 x 100
103	Kassing Lokal	Rim	90 x 120
104	Kovertur	Rim	65 x 100
105	Koran	Rim	61 x 86
106	Union Skind	Rim	65 x 100
107	Karton no. 140	Rim	67 x 68
108	Art Paper 85gr	Rim	65 x 100
109	Karton no. 30	Rim	67 x 79
110	Plat SORD FNS	Box	
111	Plat SORM FNS	Box	
112	Plat GTO 52 FNS	Box	
113	Developer Dn 3C	Botol	
114	Etching PPCH	Botol	
115	Fixer Gr - F1	Box	

Tabel A.1. Bahan Baku Produksi PT Grafika Jaya (lanjutan)

No	Nama Bahan	Satuan	Ukuran
116	Hilithodol (Dev.Film)	Box	
117	Fixer Film	Box	
118	Lem Toyobo	Rol	
119	Rakel SORM	Bh	
120	Tinta TC - 240/8055 Violet	Kg	
121	Super Gloss OPV	Kg	
122	Tinta TC - 336 Milori Blue	Kg	
123	Tinta TC - 0405 Green	Kg	
124	Tinta TC - 220 Purple	Kg	
125	Tinta TC - 155/1505 Red	Kg	
126	Tinta TC - 345/3405 Light Blue	Kg	
127	Tinta TC - 105 M. Yellow	Kg	
128	Tinta TC - 455/4605 Green	Kg	
129	Anti Offset Compound	Kg	
130	Tinta Carbon	Kg	
131	Tinta Petro Drier	Kg	
132	Tinta Ivisiblè Black Red	Kg	



PANDUAN
AUDIT STRATEGI PERUSAHAAN
(Whelen, 2012)

1. Situasi Saat Ini (*Current Situation*)

A. Kinerja Saat Ini

Bagaimanakah kinerja perusahaan pada tahun-tahun yang lalu dilihat pada *return of investment* (ROI), *market share*, dan *profitability*?

B. Postur Strategis

Apakah misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan saat ini?

1. Apakah hal tersebut dinyatakan dengan jelas, atau justru hal tersebut selalu tersirat dari performansi?
2. Misi : Apa bisnis yang dijalankan oleh perusahaan? Mengapa?
3. Sasaran : Apa yang menjadi tujuan Perusahaan, tujuan bisnis dan tujuan fungsional? Apakah hal tersebut konsisten satu dengan yang lain, dengan misi dan dengan lingkungan eksternal?
4. Strategi : Apakah yang menjadi strategi atau bauran strategi yang perusahaan ikuti? Apakah konsisten satu dengan yang lain, dengan misi dan sasaran, serta lingkungan eksternal?
5. Kebijakan : Apa yang menjadi kebijakan perusahaan? Apakah hal tersebut konsisten satu dengan yang lainnya, dengan misi, sasaran, serta strategi dan lingkungan eksternal?
6. Apakah misi, sasaran, strategi, dan kebijakan perusahaan saat ini mencerminkan operasi perusahaan, apakah global atau multi domestik?

2. Pemerintahan di Perusahaan (*Corporate Governance*)

A. Dewan Direktur

1. Siapakah yang berada di posisi dewan direktur? Apakah anggota internal (pegawai) atau anggota eksternal?
2. Apakah mereka punya saham yang signifikan?

3. Apakah saham tersebut dimiliki secara pribadi atau diperjual belikan secara umum? Apakah ada perbedaan kelas saham dengan perbedaan hak voting?
4. Apa kontribusi yang dilakukan oleh anggota dewan direktur dalam cakupan wawasan, keahlian, latar belakang, dan koneksi? Jika perusahaan melakukan operasi internasional? Apakah para dewan direktur memiliki pengalaman internasional? Apakah anggota dewan direktur memperhatikan ketahanan terhadap lingkungan?
5. Berapa lama anggota dewan direktur tersebut menjadi bagian dari perusahaan?
6. Apa tingkat keterlibatan mereka dalam manajemen strategi? Apakah mereka hanya menurut dengan keinginan manajemen puncak atau mereka secara aktif juga ikut memberikan saran untuk perkembangan perusahaan di masa yang akan datang? Apakah para dewan direktur mengevaluasi keinginan manajemen puncak dalam hal ketahanan lingkungan?

B. Manajemen Puncak

1. Apakah orang atau kelompok yang menjadi pihak manajemen puncak?
2. Apakah karakteristik pimpinan top manajemen dalam artian pengetahuan, keahlian, dan latar belakang? Jika perusahaan menjalani kegiatan internasional, apakah pihak top manajemen memiliki pengalaman internasional? Apakah pihak eksekutif dari perusahaan yang diamati mempertimbangkan bagian dari tim manajemen?
3. Apakah pihak manajemen puncak telah bertanggung jawab atas kinerja perusahaan dalam beberapa tahun terakhir? Berapa orang manajer yang telah menduduki posisi saat ini dalam beberapa tahun terakhir? Apakah mereka dipilih dari internal atau dipekerjakan dari eksternal?

4. Sudahkah pihak top manajemen menetapkan pendekatan sistematis kearah manajemen strategi?
5. Apa tingkat keterlibatan dari pihak top manajemen dalam proses manajemen strategi?
6. Seberapa baik pihak top manajemen berinteraksi dengan pihak dewan direktur dan dengan pihak manajer yang lebih rendah?
7. Apakah keputusan-keputusan diambil secara etis dalam hal tanggung jawab sosial?
8. Apakah keputusan-keputusan diambil dalam tata cara ketahanan lingkungan?
9. Apakah pihak eksekutif memiliki jumlah saham yang signifikan pada perusahaan?
10. Apakah pihak top manajemen memiliki keahlian yang cukup untuk menghadapi tantangan di masa yang akan datang?

3. Lingkungan Eksternal : Peluang dan Ancaman

A. Lingkungan Natural Fisik Perusahaan : *Sustainable Issues*

1. Apa kekuatan dari lingkungan natural fisik perusahaan yang saat ini yang mempengaruhi perusahaan dan industri dalam persaingan? Yang menunjukkan ancaman dan peluang saat ini dan masa yang akan datang?
 - a. Iklim, termasuk temperatur global, ketinggian air laut, ketersediaan air bersih
 - b. Cuaca dan kejadian yang berkaitan seperti badai, banjir, dan kekeringan
 - c. Fenomena tata surya seperti titik matahari dan badai matahari
2. Apakah kekuatan tersebut memiliki efek berbeda di negara lain di dunia?

B. Lingkungan Sosial Perusahaan

1. Apa kekuatan umum lingkungan yang saat ini mempengaruhi perusahaan dan industri dalam persaingan? Apakah hal tersebut

mempresentasikan ancaman dan kesempatan saat ini dan masa yang akan datang?

- a. Ekonomi
- b. Teknologi
- c. Politik legal
- d. Sosiokultural

2. Apakah kekuatan ini memiliki efek yang berbeda pada negara lain di dunia?

C. Lingkungan Tugas Perusahaan

1. Apa kekuatan yang mengendalikan persaingan industri? Apakah kekuatan ini sama secara global atau bervariasi dari negara ke negara lain? Tetapkan setiap kekuatan sebagai KUAT, SEDANG, atau LEMAH.

- a. Ancaman pendatang baru
- b. Kekuatan perundingan/tawar-menawar pembeli
- c. Ancaman produk atau jasa pengganti
- d. Kekuatan perundingan/tawar-menawar pemasok
- e. Persaingan dalam perusahaan yang berkompetisi
- f. Hubungan dengan kelompok, pemerintahan, group dan sebagainya.

2. Apa faktor kunci dalam lingkungan mendesak (yaitu pelanggan, pesaing, pemasok, kreditor, serikat pekerja, pemerintah, asosiasi perdagangan, group bunga, komunitas lokal, dan pemegang saham) yang saat ini mempengaruhi perusahaan? Yang manakah yang merupakan ancaman ataupun peluang saat ini atau masa yang akan datang?

4. Lingkungan Internal : Kekuatan dan Kelemahan

A. Struktur Perusahaan

1. Bagaimanakah perusahaan saat ini terstruktur?
 - a. Apakah wewenang pengambilan keputusan dipusatkan pada satu grup atau disebar ke banyak unit?
 - b. apakah perusahaan diorganisir dengan basis fungsi, proyek, geografi atau kombinasinya?
2. Apakah struktur perusahaan dipahami dengan jelas oleh setiap orang dalam perusahaan?
3. Apakah struktur saat ini konsisten dengan tujuan, strategi, kebijakan dan program perusahaan, seperti halnya operasi internasional perusahaan?
4. Dalam hal apakah struktur ini membandingkan dengan perusahaan serupa?

B. Budaya Perusahaan

1. Apakah ada budaya yang muncul atau yang terlihat dengan jelas dari kepercayaan, harapan, dan nilai perusahaan?
2. Apakah budaya perusahaan sesuai dengan tujuan, strategi, kebijakan dan program perusahaan saat ini?
3. Apa posisi dari budaya tersebut pada ketahanan lingkungan?
4. Apa posisi dari budaya tersebut pada isu penting lain yang dihadapi perusahaan (seperti produktifitas, kualitas kinerja, kemampuan beradaptasi terhadap keadaan yang berubah-ubah, dan internasionalisasi)?
5. Apakah budaya sesuai dengan perbedaan dan latar belakang pekerja?
6. Apakah perusahaan mempertimbangkan budaya dari setiap negara dimana perusahaan beroperasi?

C. Sumber Daya Perusahaan

1. Marketing

- a. Apakah yang menjadi tujuan, strategi, kebijakan dan program pemasaran perusahaan saat ini?
 - a) Apakah hal tersebut dinyatakan dengan jelas atau hanya tersirat dari kinerja dan atau biaya?
 - b) Apakah hal tersebut konsisten dengan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan dan dengan lingkungan internal dan lingkungan eksternal?
- b. Seberapa baik performansi perusahaan dalam analisis pasar dan bauran pasar (yaitu produk, harga, tempat dan promosi) baik dalam pasar nasional atau internasional? Seberapa tergantung perusahaan pada beberapa pelanggan? Seberapa besar pasarnya? Dimana perusahaan mendapatkan atau kehilangan pangsa pasar? Seberapa persen dari penjualan datang dari wilayah maju dibandingkan dengan wilayah berkembang? Dimanakah produk saat ini pada *Product life Cycle*?
 - a) Apakah kecenderungan yang muncul dari analisis ini?
 - b) Apakah dampak dari kecenderungan ini pada performansi lalu dan bagaimana kecenderungan tersebut mempengaruhi performansi di masa yang akan datang?
 - c) Apakah analisis ini membantu keputusan strategis di masa lalu dan yang tertunda dari masa lalu?
 - d) Apakah pemasaran memberikan perusahaan keunggulan kompetitif?
- c. Seberapa baikkah performansi pemasaran perusahaan dibandingkan dengan perusahaan sejenis?
- d. Apakah manajer pemasaran menggunakan konsep dan teknik pemasaran yang diterima untuk mengevaluasi dan meningkatkan performansi produk? (pertimbangkan *product life cycle*, segmentasi pasar, riset pasar, dan portofolio produk)

- e. Apakah pemasaran disesuaikan pada setiap negara dimana perusahaan beroperasi?
- f. Apakah pemasaran mempertimbangkan ketahanan lingkungan ketika melakukan pengambilan keputusan?
- g. Apakah aturan dari manajer pemasaran dalam *strategic process*?

2. Finance

- a. Apakah yang menjadi tujuan, strategi, dan kebijakan dan program keuangan perusahaan saat ini?
 - a) Apakah hal tersebut dengan jelas dinyatakan atau hanya tersirat dari performansi dan atau *budget*?
 - b) Apakah hal tersebut konsisten dengan misi, tujuan, strategi dan kebijakan dan dengan lingkungan internal dan eksternal?
- b. Seberapa baik kinerja perusahaan dalam masalah analisis finansial? (pertimbangkan analisis rasio, *common size statement*, dan struktur kapitalisasi). Seberapa seimbang cash flow portofolio produk dan bisnis perusahaan? Apa yang menjadi harapan investor terhadap harga saham?
 - a. Apa kecenderungan yang muncul dari analisis ini?
 - b. Apakah ada perbedaan yang signifikan ketika laporan keuangan yang dilaporkan dengan yang dihitung?
 - c. Apa dampak yang telah terjadi pada performansi masa lalu oleh kecenderungan ini dan bagaimana kecenderungan ini dapat mempengaruhi performansi di masa yang akan datang?
 - d. Apakah analisis ini mendukung keputusan strategis yang telah diambil perusahaan di masa lalu?
 - e. Apakah finansial memberikan perusahaan keunggulan kompetitif?
- c. Seberapa bagus performansi finansial perusahaan dibandingkan perusahaan lain yang sejenis?
- d. Apakah manajer keuangan menggunakan konsep dan teknik finansial yang diterima untuk mengevaluasi dan meningkatkan

performansi devisi serta perusahaan saat ini? (pertimbangkan *financial leverage*, *capital budgeting*, *ratio analysis* dan *managing foreign currencies*).

- e. Apakah finansial disesuaikan pada kondisis setiap negara dimana perusahaan beroperasi?
- f. Apakah finansial tersebut mengatasi isu finansial global?
- g. Apakah yang menjadi aturan manajer finansial dalam proses manajemen strategi?

3. Research and Development (R&D)

1. Apa yang menjadi tujuan, strategi, kebijakan dan program R&D perusahaan?
 - a. Apakah hal ternyatakan dengan jelas atau hanya tersirat dari performansi dan budget?
 - b. Apakah hal tersebut konsisten dengan misi, tujuan, strategi dan kebijakan dan dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan?
 - c. Apa peran teknologi dalam performansi perusahaan?
 - d. Apakah penelitian *engineering* dasar dan aplikasinya tepat diberikan untuk misi dan strategi perusahaan?
 - e. Apakah R&D memberikan keunggulan kompetitif perusahaan?
2. Apa pengembalian yang diterima perusahaan dari investasinya di R&D?
3. Apakah perusahaan kompeten dalam transfer teknologi? Apakah perusahaan menggunakan *engineering* dan fungsi silang kerja tim secara bersamaan dalam perancangan produk dan proses?
4. Apa aturan *techological discontinuity* yang dijalankan pada produk perusahaan?
5. Seberapa baik investasi perusahaan pada R&D dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis? Seberapa banyak R&D yang sedang dipekerjakan? Apakah perusahaan menggunakan

- aliansi rantai nilai yang sewajarnya dalam inovasi dan keunggulan kompetitif?
6. Apakah R&D disesuaikan untuk setiap negara dimana perusahaan beroperasi?
 7. Apakah R&D mempertimbangkan ketahanan lingkungan dalam pengembangan dan pengemasan produk?
 8. Apa peran manajer R&D dalam proses manajemen strategi?

4. Operation and Logistic

1. Apa yang menjadi tujuan, strategi, kebijakan dan program produksi atau jasa perusahaan?
 - a. Apakah hal tersebut dinyatakan dengan jelas atau hanya tersirat dari performansi dan budget?
 - b. Apakah hal tersebut konsisten dengan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan dan dengan lingkungan internal serta eksternal?
2. Apa tipe kemampuan dan wilayah operasi perusahaan? Seberapa banyak yang secara domestik terselesaikan dibandingkan dengan secara internasional? Apakah jumlah *outsourcing* sesuai untuk keperluan persaingan? Apakah pembelian ditangani dengan tepat? Apakah pemasok dan distributor beroperasi dengan memperhatikan ketahanan lingkungan? Produk yang mana yang memberikan margin pendapatan tertinggi dan terendah?
 - a. Jika perusahaan adalah *product oriented*, perhitungkan bangunan pabrik, tipe produksi (produksi massal, *intermittent job shop*, atau manufaktur fleksibel), umur dan tipe peralatan, tingkat dan aturan otomatisasi atau robot, kapasitas pabrik dan utilitasnya, *production rating*, *productivity rating*, dan ketersediaan serta tipe transportasi.
 - b. Jika perusahaan adalah *service oriented*, perhitungkan fasilitas jasa, tipe sistem operasi, umur dan tipe alat

pendukung, tingkat dan aturan dari otomatisasi dan penggunaan dari alat komunikasi massal, kapasitas fasilitas, dan tingkat utilitas, tingkat efisiensi, dan staf profesional dan ketersediaan serta tipe transportasi untuk membawa staff dan klien secara bersama.

3. Apakah fasilitas produksi atau jasa mudah terserang oleh bencana alam, serangan lokal atau internasional, pengurangan atau pembatasan dari pemasok, peningkatan biaya material atau nasionalisasi oleh pemerintah?
4. Apakah ada campuran yang tepat antara manusia dan mesin (dalam perusahaan manufaktur) atau staf pembantu dengan profesional (dalam perusahaan jasa)?
5. Seberapa baik perusahaan bergerak dalam kompetisi? Apakah seimbang antara biaya *inventory (warehousing)* dengan biaya logistik (*Just-in-Time*)? Pertimbangkan biaya pekerja per unit, material, dan overhead; pengontrolan persediaan dan penjadualan staf jasa; *production rating*, persentase utilitas fasilitas, dan jumlah klien yang dilayani dengan baik atau persentase pesanan yang dilayani tepat waktu?
 - a. Apa kecenderungan yang timbul dari analisis ini?
 - b. Apa dampak yang telah disebabkan oleh kecenderungan ini pada performansi masa lalu dan bagaimana kecenderungan ini dapat berakibat pada performansi di masa yang akan datang?
 - c. Apakah analisis ini membantu pengambilan keputusan perusahaan pada masa lalu?
 - d. Apakah operasi ini memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan?
6. Apakah manajer operasi menggunakan konsep dan teknik yang dapat diterima dalam mengevaluasi dan meningkatkan performansi saat ini? Pertimbangkan biaya sistem, pengendalian kualitas dan realibilitas sistem, manajemen pengendalian

persediaan, penjadualan orang, TQM, kurva belajar, program keselamatan, dan program *engineering* yang bisa meningkatkan efisiensi manufaktur atau jasa?

7. Apakah operasi disesuaikan dengan kondisi dimana fasilitas didirikan?
8. Apakah operasi mempertimbangkan ketahanan lingkungan ketika melakukan pengambilan keputusan?
9. Apa peran dari manajer operasi dalam proses manajemen strategi?

5. Human Resource Management (HRM)

1. Apa yang menjadi tujuan, strategi, kebijakan dan program dari HRM?
 - a. Apakah hal tersebut dinyatakan dengan jelas atau selalu tersirat dari performansi ataupun *budget*?
 - b. Apakah mereka konsisten dengan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan dan dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan?
2. Seberapa baik HRM perusahaan bekerja dalam meningkatkan kesesuaian antara individu pekerja dengan pekerjaannya? Pertimbangkan penggantian, keluhan, pemogokan, pemberhentian sementara, pelatihan pekerja, kualitas dari kerja.
 - a. Apa kecenderungan yang muncul dari analisis ini?
 - b. Apa yang telah diakibatkan oleh kecenderungan ini pada performansi masa lalu dan bagaimana kecenderungan ini dapat berakibat pada kinerja di masa yang akan datang?
 - c. Apakah analisis ini mendukung keputusan strategi perusahaan pada masa lalu yang tertunda?
 - d. Apakah HRM memberikan perusahaan keuntungan kompetitif?
3. Bagaimana performansi HRM perusahaan jika dibandingkan dengan perusahaan sejenis?

4. Apakah manajer HRM menggunakan konsep dan teknik yang dapat diterima dalam mengontrol dan meningkatkan kinerja perusahaan?
5. Seberapa baik perusahaan mengatur keberagaman dari pekerjanya? Bagaimanakah catatan perusahaan pada hak asasi manusia? Apakah perusahaan mengawasi hak asasi manusia pada pemasok dan distributor utama?
6. Apakah HRM menyesuaikan terhadap kondisi dari setiap negara dimana perusahaan beroperasi? Apakah perusahaan mempunyai kode yang mengarahkan HRM untuk perusahaan sendiri dan pemasok utama pada negara berkembang? Apakah pekerja menerima tugas internasional untuk mempersiapkan mereka di posisi manajerial?
7. Apa peran dari *outsourcing* dalam perencanaan HRM?
8. Apa peran dari manajer HRM dalam proses strategi manajemen?

6. Information Technology (IT)

1. Apa yang menjadi tujuan, strategi, kebijakan, dan program IT perusahaan saat ini?
 - a. Apakah hal tersebut dinyatakan dengan jelas atau hanya tersirat dari performansi dan/atau *budget*?
 - b. Apakah hal tersebut konsisten dengan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan, dan dengan lingkungan internal dan eksternal?
2. Seberapa baik kinerja IT perusahaan dalam menyediakan database yang sangat berguna, memudahkan kegiatan tulis menulis rutin operasi, membantu manajer mengambil keputusan rutin, dan menyediakan kebutuhan informasi untuk keputusan strategis?
 - a. Apa kecenderungan yang muncul dari analisis ini?
 - b. Apa akibat yang telah ditimbulkan dari kecenderungan ini pada performansi masa lalu dan bagaimana kecenderungan

ini dapat mempengaruhi performansi di masa yang akan datang?

- c. Apakah analisis ini mendukung keputusan strategis perusahaan di masa lalu yang tertunda?
 - d. Bagaimana IT memberikan perusahaan keuntungan kompetitif?
3. Bagaimana kinerja dan tahap pengembangan IT perusahaan ini dibandingkan dengan perusahaan yang sejenis? Apakah perusahaan menggunakan internet, intranet dan ekstranet sewajarnya?
 4. Apakah manajer IT menggunakan konsep dan teknik yang tepat untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja perusahaan? Apakah mereka tahu bagaimana membangun dan mengatur database yang kompleks, membangun website dengan *Firewall*, dan perlindungan dari virus, mengarahkan analisis-analisis sistem, dan mengimplementasikan sistem interaktif pendukung keputusan?
 5. Apakah perusahaan memiliki kehadiran IT global dan internet? Apakah terdapat kesulitan dalam mendapatkan data melintasi batas-batas nasional?
 6. Apakah peran dari manajemen IT dalam proses manajemen strategi?

D. Kesimpulan dari Faktor Internal (IFAS Table)

Yang manakah dari faktor faktor berikut ini yang menjadi kompetensi utama perusahaan? Yang manakah, jika ada, yang merupakan kompetensi khusus? Yang manakah dari faktor-faktor ini yang paling penting bagi perusahaan dan untuk industri-industri yang saat ini dalam persaingan? Yang manakah yang mungkin menjadi penting pada masa yang akan datang? Aktifitas atau aktifitas yang manakah yang merupakan calon untuk *outsourcing*?

5. Analisis Faktor Strategis (SWOT)

A. Analisis Situasi

Dari faktor internal (IFAS) dan eksternal (EFAS) yang didaftarkan pada III.D dan IV.D yang manakah yang faktor strategis yang paling penting dan sangat kuat mempengaruhi performansi saat ini dan di masa yang akan datang?

B. Review Mission and Objectives

1. Apakah misi dan tujuan saat ini tepat dipandang dari sudut faktor dan masalah strategis?
2. Haruskah misi dan tujuan diubah? Jika ya, bagaimana?
3. Jika hal tersebut diubah, apa yang menjadi efek bagi perusahaan?

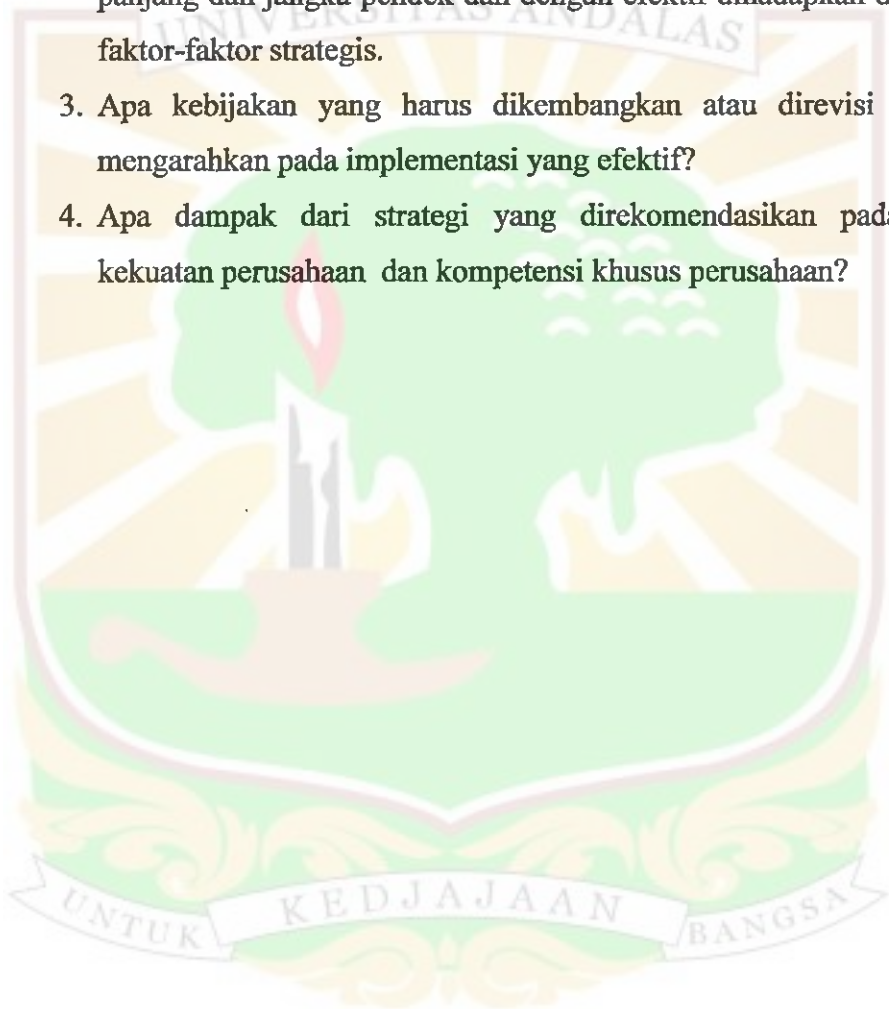
6. Penentuan Alternatif Strategi dan Rekomendasi Strategi

A. Alternatif Strategi (TOWS Matriks)

1. Dapatkah tujuan saat ini atau pun yang telah direvisi lebih hati-hati disatukan dalam implementasi dari strategi yang saat ini digunakan?
2. Apa alternatif utama strategi yang memungkinkan bagi perusahaan? Apa dampak baik dan buruknya? Bisakah skenario perusahaan dikembangkan dan disetujui ke arah itu? (semua alternatif harus sesuai dengan lingkungan fisik, lingkungan sosial, industry, dan perusahaan untuk tiga hingga lima tahun yang akan datang)
 - a. Pertimbangkan kestabilan, pertumbuhan, dan kemunduran sebagai strategi korporat
 - b. Pertimbangkan *cost leadership* dan *differentiation* sebagai strategi bisnis.
 - c. Pertimbangkan fungsi stratejik apa saja yang mungkin diperlukan untuk penguatan dari alternatif penting strategi korporat atau bisnis.

B. Rekomendasi Strategi

1. Tetapkan alternatif strategi yang mana yang anda rekomendasikan untuk level korporat, bisnis, atau fungsional dari perusahaan. Apakah anda merekomendasikan strategi bisnis atau fungsional yang berbeda untuk unit perusahaan yang berbeda.
2. Berikan alasan dari rekomendasi anda dalam kaitan kemampuannya untuk memecahkan masalah baik masalah jangka panjang dan jangka pendek dan dengan efektif dihadapkan dengan faktor-faktor strategis.
3. Apa kebijakan yang harus dikembangkan atau direvisi untuk mengarahkan pada implementasi yang efektif?
4. Apa dampak dari strategi yang direkomendasikan pada inti kekuatan perusahaan dan kompetensi khusus perusahaan?



NERACA

PER 31 DESEMBER 2011 & 2010

Tabel C.1

URAIAN	Tahun 2011	Tahun 2010	PERCETAKAN PADANG	TOKO PONDOK	TOKO PASAR RAYA	PERCETAKAN BUKITINGGI	TOKO BUKITINGGI
Aset							
Aset Lancar							
Kas dan Setara Kas	Rp 912.971.306	Rp 720.956.673	Rp 347.746.604	Rp 381.487.264	Rp 113.443.054	Rp 36.156.085	Rp 34.138.300
Uang Muka	Rp 339.807.277	Rp 559.401.355	Rp 339.807.277	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Piutang	Rp 2.002.848.895	Rp 2.075.392.825	Rp 1.591.069.477	Rp 212.240.377	Rp 24.408.507	Rp 137.364.086	Rp 37.766.450
Persediaan	Rp 386.773.894	Rp 449.641.850	Rp 131.595.635	Rp 181.042.525	Rp 11.446.321	Rp 37.164.135	Rp 25.525.278
Biaya Dibayar di Muka	Rp -	Rp 933.000	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -
Jumlah Aset Lancar	Rp 3.642.401.372	Rp 3.806.325.703	Rp 2.410.218.993	Rp 774.770.166	Rp 149.297.882	Rp 210.684.306	Rp 97.430.028
Aset Tidak Lancar							
Aset Tetap, Bersih	Rp 6.541.293.705	Rp 6.858.167.943	Rp 6.472.619.956	Rp 58.198.875	Rp 867.515	Rp 9.607.336	Rp 23
Aset Lain-Lain							
Security Printing		Rp 600.000.000					
Aset Lain - Lain		Rp 200.000.000	Rp 1.137.218.510	Rp (201.661.823)	Rp (162.737.671)	Rp (638.685.648)	Rp (134.133.369)
Jumlah Aset Tidak Lancar		Rp 800.000.000	Rp 1.137.218.510	Rp (201.661.823)	Rp (162.737.671)	Rp (638.685.648)	Rp (134.133.369)
TOTAL ASET	Rp 10.183.695.077	Rp 11.464.493.646	Rp 10.020.057.459	Rp 631.307.218	Rp (12.572.274)	Rp (418.394.006)	Rp (36.703.318)
Kewajiban							
Kewajiban Lancar							
Kewajiban Lancar	Rp 2.411.899.082	Rp 3.002.719.196	Rp 1.697.810.437	Rp 50.861.702	Rp 327.008.124	Rp 202.762.112	Rp 133.456.706
Kewajiban Jangka Panjang							
Utang Bank	Rp 373.752.056	Rp 116.603.650	Rp 373.752.056				
Jumlah Kewajiban	Rp 2.785.651.138	Rp 3.119.322.846	Rp 2.071.562.493	Rp 50.861.702	Rp 327.008.124	Rp 202.762.112	Rp 133.456.706
Ekuitas							
Modal Saham	Rp 10.040.000.000	Rp 10.040.000.000	Rp 8.517.216.739	Rp 27.505.994	Rp -	Rp 231.400.000	Rp -
Saldo Laba (Rugi)	Rp (2.355.068.877)	Rp (826.924.061)	Rp (445.361.319)	Rp 564.505.152	Rp (301.511.903)	Rp (763.854.890)	Rp (144.959.651)
Labanya (Rugi) Periode Berjalan	Rp (286.887.183)	Rp (868.535.140)	Rp (123.360.454)	Rp (11.567.631)	Rp (38.057.496)	Rp (88.701.229)	Rp (25.200.374)
TOTAL EKUITAS	Rp 7.398.043.940	Rp 8.344.540.799	Rp 7.948.494.966	Rp 580.443.515	Rp (339.569.399)	Rp (621.156.119)	Rp (170.160.025)
TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS	Rp 10.183.695.078	Rp 11.463.863.645	Rp 10.020.057.459	Rp 631.305.217	Rp (12.561.275)	Rp (418.394.007)	Rp (36.703.319)

LAPORAN LABA RUGI

PER 31 DESEMBER 2011 & 2010

Tabel C.2

URAIAN	TAHUN 2011	TAHUN 2010	PERCETAKAN PADANG	TOKO PONDOK	TOKO PASAR RAYA	PERCETAKAN BUKITTINGGI	TOKO BUKITTINGGI
Pendapatan Bersih	Rp9.011.939.999	Rp9.072.632.991	Rp4.867.414.750	Rp2.677.136.317	Rp 436.631.598	Rp 717.256.642	Rp 313.500.692
Harga Pokok Pendapatan	Rp6.694.440.573	Rp7.895.297.469	Rp3.304.212.628	Rp2.438.672.276	Rp 368.292.500	Rp 304.599.605	Rp 278.663.564
Laba Kotor	Rp2.317.499.426	Rp1.177.335.522	Rp1.563.202.122	Rp 238.464.041	Rp 68.339.098	Rp 412.657.037	Rp 34.837.128
Beban Operasi	Rp2.688.203.307	Rp1.985.949.904	Rp1.775.533.252	Rp 249.953.090	Rp 106.274.112	Rp 496.405.351	Rp 60.037.502
Laba (Rugi) Operasi	Rp (370.703.881)	Rp (808.614.382)	Rp (212.331.130)	Rp (11.489.049)	Rp (37.935.014)	Rp (83.748.314)	Rp (25.200.374)
Pendapatan & Beban di Luar Operasi							
Pendapatan di Luar Operasi	Rp 105.071.987	Rp 8.854.640	Rp 103.836.256	Rp 438.486	Rp 32.756	Rp 764.489	Rp -
Beban di luar Operasi	Rp 21.255.290	Rp 68.775.397	Rp 14.865.581	Rp 517.068	Rp 155.237	Rp 5.717.404	Rp -
Selisih lebih (kurang) Pendapatan Atas Beban Luar Operasi	Rp 83.816.697	Rp (59.920.757)	Rp 88.970.675	Rp (78.582)	Rp (122.481)	Rp (4.952.915)	Rp -
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	Rp (286.887.184)	Rp (868.535.139)	Rp (123.360.455)	Rp (11.567.631)	Rp (38.057.495)	Rp (88.701.229)	Rp (25.200.374)

NERACA

PER 31 DESEMBER 2011 & 31 DESEMBER 2012

Tabel C.3

Uraian	Tahun 2011	Tahun 2012
Aset		
Aset Lancar		
Kas dan Setara Kas	Rp 347.746.604	Rp 316.454.560
Uang Muka	Rp 339.807.277	Rp 251.242.015
Piutang	Rp 1.591.069.477	Rp 2.561.641.689
Persediaan	Rp 131.595.635	Rp 140.812.053
Biaya Dibayar di Muka	Rp -	Rp -
Jumlah Aset Lancar	Rp 2.410.218.993	Rp 3.270.150.317
Aset Tidak Lancar		
Aset Tetap, Bersih	Rp 6.472.619.956	Rp 6.560.756.456
Aset Lain-Lain		
Security Printing	Rp -	Rp -
Aset Lain - Lain	Rp 1.137.218.510	Rp 2.000.000
Jumlah Aset Tidak Lancar	Rp 1.137.218.510	Rp 2.000.000
TOTAL ASET	Rp 10.020.057.459	Rp 9.832.906.773
Kewajiban		
Kewajiban Lancar	Rp 1.697.810.437	Rp 1.122.353.193
Kewajiban Jangka Panjang		
Utang Bank	Rp 373.752.056	Rp 56.939.556
Jumlah Kewajiban	Rp 2.071.562.493	Rp 1.179.292.749
Ekuitas		
Modal Saham	Rp 8.517.216.739	Rp 9.517.216.739
Saldo Laba (Rugi)	Rp (445.361.319)	Rp (568.721.774)
Laba(Rugi) Periode Berjalan	Rp (123.360.454)	Rp (294.881.042)
TOTAL EKUITAS	Rp 7.948.494.966	Rp 8.653.613.923
TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS	Rp 10.020.057.459	Rp 9.832.906.672

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

D.1 Bagian Pemasaran

1. Siapa orang-orang yang menjabat di bagian pemasaran di Grafika? Seperti apa perannya?
2. Bagaimana job desk / prosedur kerja selama ini dalam melaksanakan pemasaran?
3. Apa strategi pemasaran yang selama ini diterapkan oleh Grafika? Apakah ada kebijakan khusus yang mengatur kegiatan pemasaran Grafika?
4. Seperti apa penentuan posisi pasar, marketing mix (harga, produk, tempat penjualan, promosi) yang selama ini dilakukan oleh grafika? Sebesar apa pangsa pasar yang saat ini dimiliki oleh Grafika?
5. Seberapa baik pemasaran yang dilakukan Grafika jika dibandingkan dengan perusahaan pesaing?
6. Apa permasalahan yang selama ini dialami oleh bagian pemasaran Grafika? Bagaimana selama ini pihak pemasaran menanggulangnya?
7. Apa masukan / harapan bagaimana seharusnya bagian pemasaran ini bekerja? Dan bagaimana harapan bagian pemasaran ini dimasa yang akan datang? Bagaimana PT Grafika sebaiknya dimasa yang akan datang?

D.2 Bagian Keuangan

1. Siapa orang-orang yang menjabat di bagian keuangan di Grafika? Seperti apa perannya?
2. Bagaimana job desk / prosedur kerja dari bagian keuangan ini?
3. Apa strategi keuangan yang selama ini diterapkan oleh Grafika seperti dalam pengefisienan penggunaan biaya dan pengalokasian anggaran?
4. Bagaimana keadaan keuangan Grafika secara umum saat ini?
5. Apa-saja permasalahan keuangan yang selama ini dialami oleh Grafika? Bagaimana selama ini bagian keuangan mengatasi permasalahan yang terjadi?

6. Apakah ada masukan / harapan bagaimana seharusnya bagian keuangan ini bekerja? Dan bagaimana harapan bagian pemasaran ini dimasa yang akan datang? Bagaimana PT Grafika sebaiknya di masa yang akan datang?

D.3 Bagian Umum

1. Siapa orang – orang yang menjabat di bagian Umum di Grafika?
2. Bagaimana prosedur kerja / job desk yang selama ini dilakukan oleh bagian umum di Grafika?
3. Bagaimana selama ini bagian umum menjalankan tugasnya, apakah terdapat permasalahan? Apa saja?
4. Bagian gudang, termasuk pada bagian umum, bagaimanakah pengelolaan gudang selama ini? Permasalahan apa saja yang terdapat dalam pergudangan?
5. Bagaimana selama ini bagian umum mengatasi bila terjadi permasalahan?
6. Apa masukan / harapan bagaimana seharusnya bagian umum ini bekerja? Dan bagaimana harapan untuk bagian umum ini di masa yang akan datang?
7. Bagaimana PT Grafika sebaiknya di masa yang akan datang?

D.4 Bagian Produksi

1. Siapa orang-orang yang menjabat di bagian produksi di Grafika? Seperti apa perannya?
2. Bagaimana job desk / prosedur kerja selama ini dalam melaksanakan produksi? Apa saja produk yang dihasilkan?
3. Apa strategi produksi yang selama ini diterapkan oleh Grafika? Apakah ada kebijakan khusus yang mengatur kegiatan produksi Grafika yang menjamin produksi yang efektif dan efisien?
4. Seberapa baik produksi yang dilakukan Grafika jika dibandingkan dengan perusahaan pesaing?

5. Apa permasalahan yang selama ini dialami oleh bagian produksi Grafika? Bagaimana selama ini pihak produksi menanggulangnya?
6. Bagaimana pengendalian kualitas yang selama ini dilakukan di Grafika?
7. Apa permasalahan yang sering terjadi di pengendalian kualitas di Grafika?
8. Bagaimana bagian produksi merencanakan kapasitas dan jadwal produksi?
9. Bagaimana perencanaan bahan baku dan pergudangan yang ada di Grafika?
10. Bagaimana langkah / strategi yang digunakan dalam kegiatan produksi untuk memenuhi permintaan?
11. Apakah ada masukan / harapan bagaimana seharusnya bagian produksi ini bekerja? Dan bagaimana harapan bagian produksi ini dimasa yang akan datang? Bagaimana PT Grafika sebaiknya dimasa yang akan datang?

D.5 Kepala Unit

1. Siapa orang-orang yang menjabat pada dewan direksi PT Grafika? Bagaimana peran dan keterlibatan mereka dalam strategi perusahaan? Sudah berapa lama mereka menjabat?
2. Bagaimana keterlibatan pimpinan PT Grafika dalam merencanakan strategi perusahaan? Seberapa besar kontribusinya dalam mengatur perusahaan?
3. Bagaimana Pimpinan PT Grafika turut ikut mengendalikan dan mengatur karyawan yang ada di perusahaan?
4. Bagaimana Performansi PT Grafika Saat ini?
5. Apa Strategi bisnis yang selama ini dilakukan oleh PT Grafika?
6. Apa Saja Permasalahan yang dialami oleh PT Grafika selama ini?
7. Apa saja faktor luar yang turut berpengaruh terhadap bisnis PT Grafika? Apakah faktor-faktor tersebut sudah direspon dan ditanggulangi dengan baik?
8. Apakah ada aturan yang membatasi bisnis grafika? (hanya boleh melayani percetakan dokumen-dokumen pemerintahan), Apa?

9. Jika boleh mengembangkan bisnisnya, Apakah aset yang dimiliki oleh PT Grafika telah sesuai dengan perkembangan teknologi saat ini? Bisakah PT Grafika mengembangkan area bisnisnya? Ke arah mana?
10. Siapa atau perusahaan mana yang menjadi saingan PT Grafika saat ini? Apakah ada jasa pengganti atau produk pengganti yang mengancam produk / jasa yang disediakan oleh Grafika?
11. Faktor apa yang saat ini menjadi masalah terbesar dan terpenting bagi Grafika?
12. Apa strategi yang akan dilakukan oleh Grafika untuk memperbaikinya?
13. Apa tujuan / harapan jangka panjang yang akan dicapai oleh grafika?

