

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Lingkungan dunia mengalami perubahan karena adanya globalisasi, gejolak ekonomi dunia, dan perkembangan teknologi. Hal ini memberikan dampak bagi perkembangan suatu negara maupun bisnis. Bagi perusahaan perubahan tersebut berpengaruh pada keputusan strategis. Manajemen strategik diperlukan bagi perusahaan untuk dapat unggul di dalam era globalisasi ini. Dengan demikian perlu adanya kegiatan dalam pengambilan keputusan yang disesuaikan antara kemampuan yang dimiliki perusahaan dengan lingkungan yang ada di sekitar, dengan tetap memperhatikan visi dan misi perusahaan.

Pemimpin suatu perusahaan selalu dihadapkan pada keadaan untuk mencari kesesuaian antara kekuatan internal dan kekuatan eksternal perusahaan. Kegiatan tersebut meliputi pengamatan secara cermat tentang persaingan, peraturan, tingkat inflasi, siklus bisnis serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman. Setiap perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Strategi menurut Pearce II dan Robinson (2016:4) mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan di mana perusahaan harus bersaing menghadapi lawan, dan dengan maksud serta bertujuan untuk apa. Perencanaan strategis berkaitan dengan pengaturan tujuan organisasi jangka panjang, pengembangan dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan tersebut dan alokasi atau pengalihan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan-tujuan tersebut (Stonehouse dan Pemberton, 2002; O'Regan dan Ghobadian, 2002)

Penelitian yang dilakukan oleh Noble (1999) mengindikasikan bahwa terjadi penyebaran tidak efektif dari perencanaan strategi di banyak perusahaan hal ini merupakan alasan utama kegagalan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Noble (1999) mengatakan bahwa penerapan atau implementasi merupakan teka teki dan sumber frustrasi di banyak perusahaan.

Harms dan Schwarz (2006) menganalisis dampak perencanaan strategik yang meliputi banyak aspek terhadap kinerja pada perusahaan kecil menengah (SME) dan menemukan bahwa semakin banyak aspek atau semakin tinggi formalitas suatu perencanaan strategi maka semakin tinggi kinerja yang dapat tercapai.

Usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia pernah mengalami terpaan krisis pada tahun 1997. Dampak krisis tersebut menunjukkan usaha mikro, kecil dan menengah dapat bertahan dari pengaruh tersebut. Hal ini mendorong pemerintah untuk melakukan pembenahan kebijakan dengan lebih memfokuskan diri pada kebijakan ekonomi skala besar menjadi memberi perhatian terhadap kebijakan usaha mikro, kecil dan menengah sehingga tercipta iklim yang kondusif dalam berusaha yang pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan daerah.

Usaha mikro, kecil dan menengah diatur dalam Undang-undang No. 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Berdasarkan pada Undang-undang tersebut usaha mikro, kecil dan menengah diberi batasan-batasan sehingga ada kategori tertentu yang menentukan usaha tersebut termasuk usaha mikro, kecil atau menengah. Secara umum definisi dan kategori usaha mikro, kecil dan menengah merupakan usaha produktif yang berdiri sendiri yang dikelola perorangan atau badan usaha yang memiliki kekayaan bersih tidak lebih dari Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar Rupiah) termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dan hasil penjualan tidak lebih dari Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar Rupiah).

Universal Trading Indonesia sebagai perusahaan skala kecil menengah merupakan perusahaan yang bergerak di bidang makanan untuk barang komoditi. Universal Trading Indonesia adalah *international food trading company* untuk pasar industri. Universal Trading Indonesia berdiri pada tanggal 01 Agustus 2004 diawali sebagai *representative* di Indonesia dari perusahaan asal Malaysia, Soon Soon Oil Mills, penghasil *soya bean oil*. Hingga saat ini memiliki tujuh belas *supplier/principal* dari dalam negeri dan luar negeri. *Supplier* Universal Trading Indonesia di Indonesia adalah:

1. PT. Aneka Tuna Indonesia
2. PT. Gema Istaraya
3. PT. Sumber Asia
4. PT. Sabindo Raya Gemilang
5. PT. Pahala Bahari Nusantara
6. PT. Arabikatama
7. PT. Pan Putera
8. PT. Delta Pasific
9. PT. Deho

Supplier Universal Trading Indonesia di luar negeri yaitu:

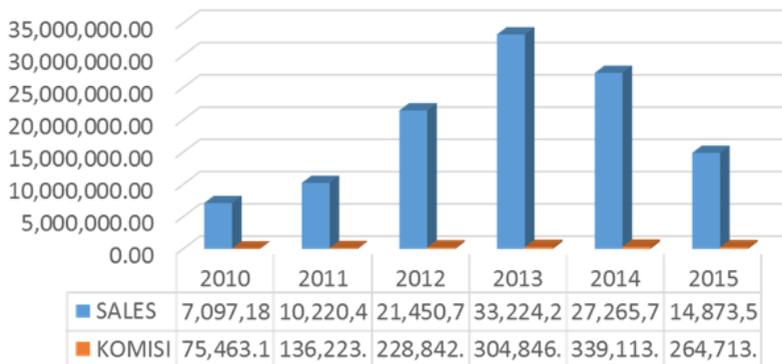
1. Tianjin Won Star dari Cina
2. Springsun dari Cina
3. Soon Soon Oil Mills dari Malaysia
4. Hap Seng dari Thailand
5. Ngo Chew Hong dari Malaysia
6. Quartet dari Turki
7. Innophos dari Amerika Serikat
8. Toledo dari Spanyol

Universal Trading Indonesia saat ini memiliki kurang lebih 93 *customer* aktif untuk divisi *export* maupun *import*. Produk yang dijual antara lain: *palm oil, soya bean oil, sunflower oil, olive oil, corn oil, tomato paste,*

canned tuna, canned sardine dan lain sebagainya. Universal Trading Indonesia memfokuskan pada industri makanan karena industri ini mempunyai rantai yang panjang dari bahan baku hingga menjadi barang jadi, sehingga Universal Trading Indonesia memiliki peluang yang besar untuk dapat berkontribusi.

Keadaan persaingan dalam ekonomi global yang sangat ketat dan tidak menentu menuntut pelaku ekonomi untuk menggunakan strategi bersaing yang benar untuk bisa menang di dalam keadaan yang tidak menentu ini. Untuk itu suatu organisasi harus memahami kondisi di dalam (lingkungan internal) yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan organisasi, maupun kondisi di luar (lingkungan eksternal) yang terdiri dari peluang dan ancaman organisasi.

Universal Trading Indonesia sejak tahun 2004 hingga 2015 mengalami naik turunnya jumlah penjualan. Grafik 1.1 menunjukkan turun naiknya penjualan dan komisi dalam mata uang *United States Dollar* dan kuantiti dalam metrik ton pada tahun 2010 hingga tahun 2015.



Grafik 1.1

Grafik Penjualan, Komisi dan Kuantiti tahun 2010 hingga 2015

Sumber: Data Internal Perusahaan

Penjualan pada tahun 2013 pada grafik 1.1. menunjukkan angka yang tertinggi dibandingkan dengan tahun sebelum dan sesudahnya. Tetapi margin yang tertinggi terjadi pada tahun 2015 yaitu dapat mencapai 1,8%. Hal ini terjadi karena adanya *shortage* sumber alam (terutama untuk produk ikan), baik karena faktor alam maupun adanya moratorium dari pemerintah. Permintaan yang tinggi dan produk yang dijual terbatas, menyebabkan Universal Trading Indonesia dapat menjual dengan margin yang lebih besar.

Usaha yang dilakukan untuk meningkatkan penjualan adalah dengan menciptakan hubungan yang baik dengan *customer* dan *supplier*. Berusaha menjadikan *customer* sebagai sahabat, bukan sebagai pembeli. Dengan hubungan baik komunikasi akan berjalan dengan baik sehingga dapat tercipta loyalitas *customer*. Universal Trading Indonesia menjaga hubungan yang harmonis dengan *supplier*, memberikan kontribusi penjualan yang baik sehingga mendapatkan prioritas suplai barang dan mendapatkan *margin* yang baik.

Visi adalah cita-cita organisasi yang mempunyai tujuan untuk menetapkan pandangan masa depan sehingga dapat bergairah, memperoleh komitmen dan merentangkan kinerja. Misi bertujuan untuk memberikan *stakeholder* kejelasan tentang tujuan dan alasan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu harus dilakukan dengan pemahaman dan keyakinan tentang bagaimana strategi organisasi berkaitan dengan tujuan tersebut (Johnson *et al.*, 2008). Suatu perusahaan pertama-tama harus menetapkan visi dan misi yang diharapkan oleh perusahaan sebagai dasar arah perkembangan perusahaan yang diinginkan. Tabel 1.1 memberikan gambaran visi dan misi Universal Trading Indonesia dengan sasaran dan pengukuran pencapaiannya.

Tabel 1.1.
Visi, Misi Berkaitan Dengan Sasaran dan Pengukuran Pencapaian

| Visi dan Misi | Sasaran | Pengukuran Pencapaian |
|--|---|--|
| Memberikan dampak positif dan kerjasama yang baik bagi semua pihak yang berhubungan dengan Universal Trading Indonesia | <i>Customer:</i> kepuasan pelanggan <i>Principal:</i> pertumbuhan penjualan <i>Shareholder:</i> pertumbuhan usaha | <i>Customer:</i> tidak ada komplain <i>Principal:</i> tidak ada komplain <i>Shareholder:</i> deviden |

Sumber: Data internal perusahaan

Perusahaan yang sudah merumuskan visi, misi dan tujuan perusahaan, selanjutnya harus melakukan analisis internal dan eksternal perusahaan yang dapat digunakan untuk merumuskan perencanaan strategi perusahaan selanjutnya. Salah satu analisis internal dan eksternal perusahaan yang sering digunakan adalah analisis *Strength, Weakness, Opportunity* dan *Threat* (SWOT).

Menurut Pearce II dan Robinson (2003:134) menjelaskan SWOT yaitu:

SWOT analysis is a widely used technique through which managers create a quick overview of a company's strategic situation. It is based on the assumption that an effective strategy derives from a sound "fit" between a firm's internal resources (strength and weakness) and its external situation (opportunities and threats).

Analisis SWOT adalah teknik yang dapat digunakan oleh manajer untuk menggambarkan dengan cepat situasi strategis perusahaan. Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats* (SWOT) dilakukan secara internal dan eksternal organisasi. Analisis internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi, sedangkan analisis eksternal untuk mengetahui peluang yang dapat ditangkap, dan ancaman yang dihadapi organisasi. Analisis SWOT ini penting sebagai bagian organisasi untuk perumusan manajemen strategi yang akan dijalankan organisasi agar siap bersaing dan tidak dipandang sebelah mata oleh organisasi lainnya.

Atas dasar latar belakang di atas, maka peneliti memilih judul penelitian Perencanaan Strategik Perusahaan Kecil Menengah Menggunakan Analisis SWOT Pada Universal Trading Indonesia Di Surabaya. Dengan melakukan analisis SWOT yang ada di perusahaan maka dapat dirumuskan strategi perusahaan yang cocok agar perusahaan dapat terus memiliki keunggulan bersaing dibandingkan dengan kompetitornya bahkan mencapai keunggulan bersaing perusahaan yang berkelanjutan.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana posisi keunggulan bersaing Universal Trading Indonesia melalui analisis SWOT?
2. Strategi apakah yang sesuai dengan kondisi Universal Trading Indonesia agar dapat berkembang dan dapat bertahan dalam persaingan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui posisi strategis Universal Trading Indonesia melalui analisis SWOT.
2. Merumuskan alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh Universal Trading Indonesia untuk perkembangan perusahaan di masa datang.

1.4. Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini akan difokuskan pada hal-hal yang berkaitan dengan persaingan di perusahaan bidang *trading* makanan di Surabaya yang meliputi :

1. Penelitian ini dibatasi pada penentuan alternatif perencanaan strategik.
2. Analisis SWOT pada perusahaan Universal Trading Indonesia.
3. Perumusan strategi yang tepat untuk menunjang keberhasilan perusahaan ke depannya.

Ruang lingkup penelitian ini dibuat agar penelitian yang dilakukan mengacu pada hal-hal yang difokuskan pada ruang lingkup dan tidak menyimpang dari jalur yang seharusnya.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak yaitu:

- a. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan mengenai manajemen perusahaan, khususnya penelitian tentang analisis strategi keunggulan bersaing perusahaan dengan menggunakan analisis kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang perusahaan.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu pemahaman perusahaan dalam memahami strategi dalam mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan dilihat dari sisi kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang perusahaan. Manfaat lain dapat membantu penyusunan strategi perusahaan untuk mempertahankan perusahaan dalam dunia persaingan usaha saat ini

1.6. Sistematika Penulisan Tesis

Penyusunan hasil penelitian ini tercakup dalam lima bab yang saling berkaitan, yaitu:

BAB 1 PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang penelitian, yang terdiri dari 4 gagasan (fenomena judul, teori yang melatari judul, penelitian terdahulu dan alasan mengapa judul penting diteliti), perumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup dan keterbatasan penelitian, kerangka teori, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2 KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini dijabarkan teori yang melandasi penelitian ini dan beberapa penelitian terdahulu yang telah diperluas dengan referensi atau keterangan tambahan yang dikumpulkan selama pelaksanaan penelitian.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, subyek penelitian, sumber data dan metode informatif pengumpulan data, instrumen penelitian, lokasi penelitian, analisis data, triangulasi dan keabsahan di dalam penelitian kualitatif.

BAB 4 TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil analisis yang diperoleh secara rinci disertai dengan langkah-langkah analisis data yang dilakukan serta pembahasan hasil dari analisis data.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dari penelitian ini dan saran yang ditujukan bagi beberapa pihak, khususnya bagi peneliti selanjutnya.