
ANALISIS STRATEGI SOAR PT. XYZ DALAM MENINGKATKAN PENJUALAN BAHAN BAKU KIMIA UNTUK INDUSTRI TEKSTIL, KAYU, PAKAIAN DAN DETERJEN

Calvin Chiu

Program Studi Magister Manajemen Universitas Tarumanagara
clvn_chiu@yahoo.com.au

Abstract : PT. XYZ is a private multinational company engaged in chemical type commodities trading with sodium sulphate, sodium carbonate and hydrogen peroxide – three of the most common chemicals used in textile, pulp & paper and detergent industry – as their main traded commodities. However, due to many opportunities available and the company's experience as an international trader, marketing plan should not be ignored especially when the company is still relatively new as a supplier. Based on last year sales revenue alone, PT. XYZ placed third among four other companies, placing PT. XYZ as a market follower and thus needed to formulate an offensive strategy to achieve higher sales. The method used in this study is by using SOAR tool instead of SWOT analysis and translated into Treacy and Wiersema's value disciplines. consisted of three strategies, i.e. operational excellence, customer intimacy and product leadership. The study found that there is a need for the company to use a combined strategy of operational excellence and customer intimacy.

Keywords : trading, chemical, supplier, value disciplines, SOAR, distributor

PENDAHULUAN

Bahan baku kimia sebagai salah satu bahan utama yang memiliki peran penting dalam industri manufaktur sebuah produk (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2015). Mulai dari produk kebutuhan pokok seperti makanan, pakaian dan bangunan sampai kepada produk-produk kebutuhan tersier seperti perhiasan dan produk-produk mewah, seluruh proses pembuatannya dalam satu tahap tertentu akan menggunakan bahan baku kimia. Akan tetapi, terkadang sulit bagi perusahaan untuk mendapatkan bahan baku kimia dari dalam negeri sehingga bahan baku kimia harus diimpor dari negara lainnya.

Melihat situasi tersebut sebagai peluang, PT. XYZ menjalankan usahanya sebagai *trader* dan sekaligus menjadi pemasok bahan baku kimia. Ada banyak jenis bahan kimia yang dijual namun andalan perusahaan adalah bahan baku kimia yang bersifat barang komoditi, yakni bahan yang sifatnya paling mendasar sehingga dapat digunakan di banyak perusahaan (Kannegiesser, 2010). 3 (tiga) jenis bahan baku kimia andalan penjualan perusahaan adalah *sodium sulfate*, *sodium carbonate*, dan *hydrogen peroxide*.

Konsumen PT. XYZ sendiri terbagi menjadi dua jenis. Pertama adalah sesama *trader* yang berlokasi di dalam dan di luar negeri. Kedua adalah konsumen yang menggunakan produk untuk keperluan produksi, yaitu industri manufaktur (industri tekstil dan deterjen). Adapun perusahaan yang menggunakan bahan baku kimia dan besarnya nilai penjualan masing-masing perusahaan di Indonesia dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Rata-rata Penjualan industri tahun 2017

Nama Perusahaan	Penjualan
PT. AKR	Rp 18,287,935,534,000.00
PT. ABC	Rp 320,549,223,000.00
PT. XYZ	Rp 100,347,742,606.80
PT. DEF	Rp 97,591,823,000.00
PT. JKL	Rp 67,294,849,000.00
Rata-rata	Rp 3,774,743,834,321.36

Sumber: Data BEI yang diolah serta laporan keuangan yang didapat dari pekerja di perusahaan pesaing.

Posisi PT. XYZ saat ini adalah sebagai *market follower* di dalam industri. Ditinjau dari segi total penjualan, PT. XYZ hanya menempati posisi ke-3 di dalam industri dibandingkan pesaing-pesaing lainnya. Dari segi performa pun PT. XYZ masih jauh tertinggal dibandingkan dengan rata-rata industri. Sebab dalam industri tersebut ada sebuah *gap* yang sangat besar antara *market leader* dengan *market challenger* dan *follower*-nya.

Seperti sudah dikatakan sebelumnya, PT. XYZ merupakan perusahaan yang berkecimpung di dalam usaha sebagai *trader* dan juga *supplier*. Akan tetapi, analisis yang akan dilakukan adalah analisis yang dcondongkan pada kegiatan pemasaran sebagai pemasok. Karena, PT. XYZ saat ini masih tergolong baru dalam menjalankan usahanya sebagai pemasok sehingga potensi penjualan kepada *end-user* belum sepenuhnya dimaksimalkan.

Dari uraian di atas, maka dirasa diperlukan untuk dibuat sebuah penulisan tentang bagaimana menentukan strategi pemasaran yang tepat untuk PT. XYZ sebagai pemasok komoditi bahan baku komoditi kimia kepada industri tekstil dan deterjen. Hal tersebut berguna bagi PT. XYZ untuk mampu bersaing di kondisi persaingan bisnis yang semakin ketat saat ini yang tidak hanya diisi oleh para perusahaan dagang internasional yang juga mencakup pemasok lainnya, namun juga perusahaan atau pedagang lokal lain yang memang mengkhususkan perusahaan mereka sebagai distributor atau pemasok di Indonesia. Tujuan lainnya adalah untuk menaikkan posisi PT. XYZ di antara pesaingnya dari posisinya saat ini sebagai *market follower* menjadi *market challenger*.

LANDASAN TEORI

Value Chain Analysis. Memungkinkan perusahaan untuk memahami bagian mana dari pekerjaan yang dapat atau tidak dapat menambahkan nilai. Memahami isu-isu ini penting sebab perusahaan menghasilkan penghasilan di atas rata-rata hanya ketika nilai yang dibuatnya lebih besar daripada biaya yang dibutuhkan untuk membuat nilai tersebut (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007).

Five Forces Model. Dicetuskan oleh Porter (2008) merupakan sebuah alat yang penting untuk menilai profitabilitas sebuah industri. Semenjak publikasinya, *five forces model* telah menjadi salah satu alat yang paling penting untuk menentukan strategi bisnis. Lima faktor

yang diteliti untuk menilai profitabilitas sebuah industri adalah ancaman pendatang baru, ancaman tawar menawar pemasok, ancaman tawar menawar pembeli, ancaman produk atau jasa pengganti, persaingan di antara perusahaan yang ada.

SOAR Analysis. SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, and Results) adalah sebuah pendekatan yang inovatif dan berdasarkan atas kekuatan untuk menciptakan pemikiran dan perencanaan strategis yang melibatkan seluruh individu-individu yang memiliki minat di dalam proses pemikiran strategis (Stavros & Hinrichs, 2009). SOAR adalah sebuah “kerangka berbasis kekuatan dengan pendekatan partisipatif terhadap analisis strategi, pengembangan strategi, dan perubahan organisasi” (Stavros & Saint, 2010, p.380). Dengan demikian, SOAR mengintegrasikan *Appreciative Inquiry* (AI) dengan kerangka perencanaan strategis untuk menciptakan proses perubahan yang menginspirasi organisasi dan pemangku kepentingan untuk ikut serta dalam usaha perencanaan strategi yang terorientasi pada hasil (Stavros & Cole, 2015).

Value Disciplines. Treacy & Wiersema (1996) mengemukakan ada 3 (tiga) pendekatan yang dikenal sebagai *value disciplines* untuk bisa mendapatkan keuntungan kompetitif. Ketiga pendekatan tersebut adalah *operational excellence*, *product leadership*, dan *customer intimacy*.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Periode Penelitian

Penelitian ini menggunakan model penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif bertujuan memperoleh gambaran seutuhnya mengenai suatu hal menurut pandangan manusia yang diteliti. Penelitian kualitatif berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat, atau kepercayaan orang yang diteliti; kesemuanya tidak dapat diukur dengan angka (Flick, 2015)

Data dan Sumber Data

Berdasarkan sumber data, penelitian ini akan menggunakan 2 (dua) tipe data, yakni data primer dan data sekunder. Data primer yang dimaksud adalah data yang akan diambil langsung dengan menggunakan metode wawancara terhadap Presiden Direktur PT. XYZ mengenai hal-hal yang bersangkutan dengan perusahaan. Sedangkan data sekunder akan melihat pada penelitian terdahulu dengan kasus serupa untuk perusahaan yang ingin memulai sebagai pemasok bahan baku kimia.

Pengumpulan Data

Metode Wawancara Terstruktur. Wawancara langsung dengan direktur perusahaan perdagangan ekspor-impor PT. XYZ mengenai catatan dan data-data yang dibutuhkan guna memperoleh data sekunder yang mendukung penelitian ini, yaitu mengenai kegiatan usaha yang dilakukan oleh perusahaan perdagangan PT. XYZ.

Metode Dokumentasi. Peneliti membaca literatur-literatur dan jurnal-jurnal yang berhubungan dengan ekspor-impor terutama yang berkaitan dengan negosiasi harga dan pencarian bahan baku yang murah. Selain itu juga akan dibaca jurnal-jurnal yang berhubungan dengan kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Metode SOAR. Metode yang digunakan untuk menyusun strategi meningkatkan usaha penjualan ini adalah dengan metode SOAR. Penekanan metode SOAR adalah penggunaan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan aspirasi dan hasil.

SOAR melibatkan seluruh tingkatan dan area fungsional dalam sebuah organisasi. Dengan SOAR, pusat perhatian ada pada organisasi dan memperbesar apa yang saat ini sudah dilakukan dengan baik, dibandingkan berkonsentrasi pada ancaman/kelemahan yang dihadapi. Analisis SOAR dimulai dengan melakukan analisis pada lingkungan eksternal dan internal serta industri untuk mencari peluang apa yang tersedia. Kemudian seluruh peluang dan kekuatan yang dimiliki akan dimasukkan ke dalam analisis SOAR untuk kemudian menghasilkan aspirasi dan hasil. Analisis ini dipilih sebab SOAR memiliki kelebihan dimana pendekatan yang diterapkan fokus pada peluang dan kekuatan dibandingkan kelemahan dan ancaman, dimana dengan penggunaan metode analisis yang tradisional, SWOT, biasanya berakhir pada pencegahan terhadap ancaman dan kelemahan sehingga *goal* terbengkalai.

HASIL ANALISIS DAN BAHAN TEMUAN

Analisis Lingkungan Eksternal

Ekonomi. Di tahun 2018 dari segi ekonomi lebih cenderung akan tercipta sebuah peluang dibandingkan ancaman Peningkatan konsumsi masyarakat yang disebabkan karena tingkat suku bunga yang diturunkan serta tingkat inflasi yang berada sedikit di bawah batas yang ditetapkan oleh Bank Indonesia adalah faktor yang membuat segi ekonomi menjadi peluang (sumber: <http://www.bi.go.id>, diakses pada 3 Mei 2018). Peluang yang tercipta akan bisa dirasakan bukan hanya oleh satu atau dua industri saja, tetapi oleh banyak industri. Bahkan peluang tersebut akan saling berdampak antara satu dengan industri yang lainnya. Dalam kasus ini, dampak langsung dari peluang ekonomi yang tercipta akan mendongkrak penjualan industri tekstil dan deterjen yang kemudian akan meningkatkan peningkatan pemakaian bahan baku kimia. Sebab itu, industri pemasok bahan baku kimia juga akan menerima peluangnya.

Sosial Budaya. Lingkungan sosial budaya akan menciptakan sebuah peluang (Seo & Buchanan, 2015), yakni konsumsi mutlak masyarakat atas pakaian sebagai kebutuhan primer dan juga peningkatan konsumsi pakaian sebagai bagian dari gaya hidup serta ekspresi diri. Memang, lingkungan sosial budaya tidak memberikan dampak langsung terhadap industri pemasok bahan baku kimia. Tetapi jika industri tekstil menggunakan peluang tersebut, maka produksi tekstil akan meningkat yang juga berarti peningkatan terhadap peningkatan kebutuhan bahan baku kimia untuk kebutuhan produksi. Karena itu, peluang juga secara tidak langsung tercipta bagi industri pemasok bahan baku kimia.

Politik dan Hukum. Politik dan hukum juga akan tercipta peluang di tahun 2018-2019 bagi sebagian kecil industri, khususnya industri tekstil yang akan merasakan dampak langsungnya (sumber: <https://nasional.kontan.co.id/news/politik-uang-dan-pemanfaatan-peluang-akan-marak-pada-pilkada-2018>, diakses pada 3 Mei 2018). Peluang yang tercipta adalah peningkatan permintaan akan pakaian untuk kebutuhan kampanye, yang artinya peningkatan jumlah produksi tekstil. Dengan meningkatnya aktivitas produksi tekstil, maka secara otomatis kebutuhan bahan baku kimia juga meningkat dan menciptakan peluang bagi industri pemasok bahan baku kimia untuk menggenjot penjualan selama periode 2018-2019.

Teknologi. kemajuan teknologi membuka peluang yang besar bagi banyak industri termasuk industri pemasok bahan baku kimia. Walaupun jenis usaha pemasok bahan baku kimia biasanya bersifat B2B, namun teknologi tetap membuka peluang bagi industri pemasok. Dengan penggunaan teknologi, maka industri pemasok bisa meningkatkan efektivitas dan efisiensi usaha mereka.

Analisis Lingkungan Internal. PT. XYZ memiliki kekuatan di dalam bidang *procurement, logistics, warehousing, sales & marketing, technology, dan finance* yang hampir seluruhnya merupakan kelebihan yang diperoleh dari status perusahaan sebagai *trader*. Sedangkan kelemahan PT. XYZ terletak pada *human resource management* yang mengabaikan kesejahteraan karyawan.

Analisis Industri. Tekanan kompetitif industri terhadap distribusi bahan baku kimia tinggi. Dari analisa lingkungan industri ini dapat disimpulkan bahwa bisnis pemasok bahan baku komoditi kimia memiliki banyak tantangan dan memiliki sedikit keunggulan. Hasil analisis menunjukkan tingginya ancaman pendatang baru yang berimbas pada rendahnya daya tawar pemasok serta tingginya daya tawar pembeli. Selain itu, dengan semakin banyaknya pendatang ke dalam industri ini, persaingan pun menjadi semakin sengit. Satu-satunya faktor analisis industri yang dapat membuat industri ini terbebas dari ancaman adalah produk/jasa pengganti pemasok bahan baku komoditi kimia yang tingkat tekanannya rendah.

Analisis SOAR

Strengths PT. XYZ adalah sebagai berikut (dari hasil wawancara dengan direktur PT. XYZ):

- a. *Procurement*. Keunggulan atas *cost advantage* dengan memanfaatkan jaringan yang dimiliki oleh PT. XYZ sebagai *trader*.
- b. *Logistics*. Perusahaan mampu memberikan pelayanan yang cepat dan efisien dengan fasilitas yang dimiliki.
- c. *Warehousing*. Fasilitas pergudangan yang dimiliki memungkinkan perusahaan untuk selalu memastikan ada stok yang siap untuk dijual dan *quality control*.
- d. *Sales & Marketing*. Tenaga penjual yang memiliki kualifikasi sudah dipilih semenjak awal.
- e. *Technology*. Penggunaan teknologi terkini untuk mengintegrasikan segala aktivitas perusahaan.
- f. *Finance*. Pemodalannya oleh pemilik PT. XYZ sehingga perusahaan tidak terikat oleh instansi keuangan.

Opportunities yang tercipta bagi PT. XYZ adalah sebagai berikut (dari hasil wawancara dengan direktur PT. XYZ):

- a. Suku bunga yang diturunkan serta inflasi yang stabil diharapkan meningkatkan daya beli konsumen (sumber: <http://www.bi.go.id>, diakses pada 3 Mei 2018)
- b. Dari segi sosial budaya, fakta bahwa pakaian merupakan kebutuhan primer dan juga tren sosial yang mengedepankan gaya hidup akan mendongkrak permintaan bagi industri tekstil (Seo & Buchanan, 2015). Ketika permintaan meningkat, maka secara otomatis produksi pun meningkat dan begitu juga dengan kebutuhan bahan baku kimia untuk proses produksi. Maka, peluang dari peningkatan permintaan atas pakaian juga menjadi peluang bagi industri pemasok bahan baku kimia secara tidak langsung.
- c. Tahun 2018-2019 yang merupakan tahun politik selalu yang diwarnai oleh kampanye dengan menggunakan pakaian akan meningkatkan permintaan terhadap industri tekstil yang juga berarti peningkatan produksi (sumber: <https://nasional.kontan.co.id/news/politik-uang-dan-pemanfaatan-peluang-akan-marak-pada-pilkada-2018>, diakses pada 3 Mei 2018). Karena itu, kebutuhan bahan baku kimia pun meningkat dan secara tidak langsung juga membuka peluang bagi industri pemasok bahan baku kimia. Hanya saja, dari lingkungan politik memiliki jangka waktu, yakni dari tahun 2018-2019. Sebab itu, peluang harus dimanfaatkan sebaik-baiknya.
- d. Teknologi memberikan peluang yang berupa peningkatan efektivitas dan efisiensi bagi industri pemasok dan juga industri-industri lainnya.

- e. Ketersediaan pemasok yang banyak membuat daya tawar pemasok rendah sehingga memungkinkan untuk selalu mencari bahan baku kimia dengan harga paling kompetitif.
- f. Sifat dari bahan komoditi bahan baku kimia yang homogeny membuatnya tidak memiliki produk/jasa pengganti sampai saat ini.

Aspiration yang ingin dituju oleh PT. XYZ adalah sebagai berikut (dari hasil wawancara dengan direktur PT. XYZ):

- a. Meningkatkan penjualan sebagai pemasok bahan baku kimia kepada industri tekstil dan deterjen di Indonesia.
- b. PT. XYZ menjadi *market challenger* sebagai pemasok bahan baku kimia dimana saat ini posisinya masih sebagai *market follower*.
- c. Memiliki tim yang utuh (*solid*) dan kompak serta berkualitas.

Results yang merupakan indikator dari tingkat kesuksesan sebuah perusahaan adalah sebagai berikut (dari hasil wawancara dengan direktur PT. XYZ):

- a. Peningkatan penjualan kepada industri tekstil dan kimia di Indonesia.
- b. Peningkatan % pangsa pasar di Indonesia sebagai pemasok bahan baku kimia.
- c. *Turnover* karyawan yang rendah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan. Sebagaimana diketahui bahwa PT. XYZ adalah perusahaan yang memulai usahanya sebagai pedagang bahan baku kimia yang menjualnya ke sesama pedagang, baik yang berlokasi di dalam maupun di luar negeri. Sebagai pedagang, posisi PT. XYZ adalah sebagai *market leader* (berdasarkan apa yang dikemukakan oleh Presiden Direktur PT. XYZ). Oleh sebab itu, untuk menggenjot penjualannya PT. XYZ perlu melakukan pengembangan sayap usahanya. Tahun 2018 dan 2019 adalah tahun yang bisa dijadikan sebagai tahun uji coba oleh PT. XYZ untuk lebih fokus sebagai pemasok. Peluang yang tercipta dikarenakan oleh tahun politik akan meningkatkan permintaan pakaian untuk proses kampanye. Selain itu, faktor lingkungan sosial budaya yang sekarang ini juga mengedepankan pakaian sebagai gaya hidup mendorong tumbuhnya industri tekstil dan deterjen. Faktor ekonomi yang kondusif dan juga perkembangan teknologi yang mendukung juga memberikan alasan bagi PT. XYZ mendiversifikasikan usahanya sebagai pemasok dan bukan hanya sebagai *trader*.

Saran. Berdasarkan analisa SOAR yang dilakukan disimpulkan beberapa saran yang bisa digunakan untuk mencapai aspirasi dan hasil yang ditentukan. Untuk meningkatkan penjualan bahan baku kimia kepada pemakai, diperlukan penetapan sasaran yang tepat terlebih dahulu yaitu industri-industri tekstil dan deterjen yang terdapat di Pulau Jawa. Sebab, industri-industri tersebut berada di pulau tempat pusat kegiatan ekonomi berputar sehingga prospeknya lebih besar. Selain itu, penetapan disiplin *customer intimacy* juga perlu dilakukan, gunanya agar bisa terjalin relasi yang berkelanjutan antara PT. XYZ dengan pelanggannya. Untuk melakukan semua itu, diperlukan tim yang kompak yang sayangnya saat ini belum dimiliki oleh PT. XYZ. Oleh sebab itu, peningkatan kesejahteraan karyawan perlu ditingkatkan dengan cara penetapan standar gaji pegawai yang mencukupi, pemberian fasilitas di kalangan manajemen serta pemberian pelatihan berkala.

DAFTAR PUSTAKA

- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2015). *International business: Environments and operations*.
- Flick, U. (2015). *Introducing research methodology: a beginners guide to doing a research project*. Los Angeles: Sage.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Management of Strategy: concepts and cases*. Australia: Thomson South-Western.
- Kannegiesser, M. (2010). *Value chain management in the chemical industry global value chain planning of commodities*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Seo, Y., & Buchanan-Oliver, M. (2015). Luxury branding: the industry, trends, and future conceptualisations. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 27(1), 82-98.
- Stavros, J. M., & Hinrichs, G. (2009). *The thin book of SOAR: Building strengths-based strategy*. Unspecified.
- Stavros, J. M., & Saint, D. (2010). SOAR: Linking strategy and OD to sustainable performance. *Practicing organization development: A guide for leading change*, 3, 377-394.
- Treacy, M., & Wiersema, F. D. (1996). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. New York: BasicBooks.
- <http://www.bi.go.id>
- <https://nasional.kontan.co.id/news/politik-uang-dan-pemanfaatan-peluang-akan-marak-pada-pilkada-2018>

.
