

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Saat ini dunia industri besi baja mengalami perkembangan yang pesat sehingga membutuhkan strategi pemasaran yang tepat untuk mengenalkan produk besi baja pada konsumen. Strategi pemasaran yang tepat berkaitan dengan keuntungan yang akan diperoleh bagi perusahaan produsen besi baja, jika perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan penjualan produk yang diproduksi. Perusahaan dapat melakukan penerapan strategi pemasaran dan inovasi melalui pemanfaatan peluang untuk meningkatkan penjualan, sehingga perusahaan mampu mempertahankan serta meningkatkan posisi atau kedudukannya di pasar. Hal ini yang membuat perusahaan dituntut untuk mampu memilih dan menetapkan strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi persaingan.

Turunnya penjualan dan tidak stabilnya penjualan dalam beberapa tahun merupakan indikasi lemahnya kekuatan persaingan dan strategi yang diterapkan oleh PT. Bhirawa Steel daam menghadapi persaingan, sehingga perlu dikaji apa yang menjadi penyebab adanya penurunan penjualan serta usaha apa yang dapat meningkatkan penjualan.

Beberapa kondisi yang dialami PT. Bhirawa Steel sehingga belum mencapai penjualan yang maksimal. Terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi yaitu :

1. Produk besi baja yang harga lebih mahal, hal ini dikarenakan produk berasal dari peleburan biji besi sehingga *retail customer* lebih memilih produk besi baja dengan harga lebih murah. Kebijakan harga yang ditetapkan oleh manajemen PT. Bhirawa Steel belum mempertimbangkan dari aspek promosi.
2. Banyaknya pertumbuhan perusahaan yang memproduksi produk besi dengan spesifikasi tidak sesuai dengan standar SNI, hal ini dikarenakan banyaknya permintaan produk dengan toleransi melebihi standar SNI baik dari BUMN Karya, *retail customer* dan perorangan.
3. Banyaknya jenis produk besi baja dengan desain yang sama serta harga yang lebih mahal, hal ini dikarenakan produk yang dihasilkan oleh para pesaing sebagian berasal dari peleburan besi tua, sehingga membuat produk tersebut banyak diminati oleh *retail customer*.
4. Penjualan berdasarkan pemesanan melalui *by phone* dan cash. Para marketing belum memaksimalkan pemasaran langsung ke *retail customer* dan BUMN Karya sebagai sarana pemasaran produk.
5. Kurangnya kesadaran *retail customer* dalam menggunakan baja tulangan berstandar nasional Indonesia, yang berpatokan hanya pada harga murah dan tidak mementingkan kualitas.

Implementasi strategi pemasaran mempunyai peranan yang sangat besar sebagai penunjang terhadap peningkatan laba dan persaingan perusahaan. Dalam menganalisis tingkat persaingan, perusahaan perlu mengenali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT dapat membantu perusahaan mengenali diri, serta memanfaatkan setiap

peluang yang ada, dan menghindari atau meminimalkan kekurangan, dimana peran strategi pemasaran merupakan upaya mencari posisi pemasaran yang menguntungkan dalam suatu industri.

Industri baja termasuk satu dari banyaknya industri yang dibutuhkan oleh industri lain karena baja merupakan bahan baku penting bagi industri lain secara keseluruhan, maka dari itu industri baja memiliki peranan yang penting dalam kehidupan perindustrian.

PT. Bhirawa Steel merupakan perusahaan yang bergerak di industri besi baja yang cukup mempunyai andil dalam perkembangan industri besi baja serta pembangunan di Indonesia. PT. Bhirawa Steel mempunyai beberapa *customer* seperti BUMN konstruksi (PT. Hutama Karya (Persero), PT. Brantas Abipraya, PT Waskita Karya, PT. Adhi Karya, PT. Nindya Karya, PT. Wijaya Karya, PT. Perusahaan Perumahan) dan *retail customer* (PT. Sumber Nusantara Aditya, Bumi Nadi Makmur, Nusa Utama Konstruksi, Surya Wijaya Megah, dll).

Strategi pemasaran terdahulu sebelum dan sesudah di akuisisi oleh PT. Hutama Karya (Persero) secara garis besar adalah sebagai berikut :

1. PT. Bhirawa Steel memberikan penawaran kepada *customer* antara lain :
  - a. Melalui telfon ke *customer* dengan memberikan informasi mengenai produk yang mereka produksi untuk dijual.
  - b. Bagian penjualan melakukan penawaran dengan cara menawarkan dengan cara mendatangi kepada supplier, kontraktor swasta, toko retail dan memberikan brosur produk.

- c. Mengikuti tender yang dibuka oleh perusahaan badan usaha milik negara (BUMN) atas proyek yang tersedia.
2. PT. Bhirawa Steel dalam memberikan informasi mengenai mengenai ukuran yang diproduksi dan stock baja tulangan yang tersedia kepada calon *customer* dengan menggunakan brosur, mencetak *company profile*, memberikan contoh sampel Baja tulangan dan memberikan sertifikat Baja tulangan (*mill certificate*) yang diterbitkan oleh PT Bhirawa steel mengenai informasi kualitas produknya.
3. PT. Bhirawa steel memberikan penjelasan mengenai produk utama yang meliputi Baja tulangan ulir dan Baja tulangan polos dan produk turunannya meliputi *Welded reinforcement grid* (WRG) merupakan jaring kawat las yang terbuat dari Baja tulangan yang mana dipasaran jaring kawat las gulung dapat digunakan langsung sebagai struktur bangunan, *Cut to length* (CTL) merupakan penjualan Baja tulangan dengan ukuran yang dipesan oleh konsumen, dan PT. Bhirawa Steel menjual berbagai grade Baja tulangan sesuai Standar Nasional Indonesia (SNI) yang di butuhkan oleh konsumen. Berbagai *grade* SNI yang disediakan antara lain : BJTS , BJTP.
4. PT Bhirawa Steel memberikan pilihan kepada Konsumen untuk melakukan pengujian kualitas Baja tulangan yang diproduksinya pada laboratorium eksternal yang sifatnya *independence* dan telah terakreditasi. Sehingga konsumen dapat langsung menyaksikan pengujian Baja tulangan tersebut, selain itu konsumen juga diberikan kesempatan untuk menyaksikan pengujian di

laboratorium milik PT. Bhirawa Steel pengujian ini berkaitan dengan *Mill Certificate* yang akan diberikan pada konsumen.

5. PT. Bhirawa Steel sebelum PT Hutama Karya masuk sebagai pemegang saham pernah mengiklankan perusahaannya melalui media televisi dan melakukan gathering mengundang *customer* setia PT. Bhirawa Steel serta mengikuti acara pameran – pameran industri yang diadakan oleh pemerintah maupun swasta.
6. Dari segi harga Baja tulangan yang diproduksi oleh PT Bhirawa Steel memang tergolong mahal dikarenakan komposisi bahan baku yang digunakan oleh PT. Bhirawa Steel berbeda dengan perusahaan sejenis lainnya. PT. Bhirawa Steel memiliki kebijakan mutu yang tinggi sehingga menyebabkan harga produksi yang tinggi pula.
7. Dalam melakukan penjualan PT. Bhirawa Steel lebih memilih *customer* yang dapat membayar secara regular atau tunai, hal ini yang menyebabkan kesempatan memperoleh keuntungan berkurang namun baik untuk *ca* perusahaan dan tidak membutuhkan dibandingkan dengan pembayaran dengan cara anjak piutang misalnya pembayaran menggunakan Surat Kredit Berdokumen Dalam Negeri ataupun *Supply chain financing*, apabila perusahaan harus membayar diskonto untuk mencairkan dana lebih cepat dari jangka waktu yang ditentukan.
8. Pendekatan terhadap *customer* masih kurang gencar dilakukan, cenderung kurang menjaga hubungan baik kepada *customer*, kurang menjaga hubungan baik kepada *customer*.

Dalam bauran pemasaran ada empat komponen yang dikenal dengan 4 P yaitu :

a. Produk (*Product*)

- 1) PT Bhirawa Steel memiliki Produk utama yaitu Baja Tulangan sesuai dengan penamaan pada SNI, adapun baja tulangan yang diproduksi adalah Baja tulangan Polos (BjTP) dan Baja tulangan Sirip (BjTS), Adapun *grade* SNI yang terdaftar dan diproduksi oleh Bhirawa Steel bisa menggunakan :
  - a. BjTP 280 ukuran 8 mm, 10mm, 12mm, 14mm, 16mm, 19mm, 22mm, 25mm, 28mm, 32 mm
  - b. BjTS 420B ukuran 8 mm, 10mm, 13mm, 16mm, 19mm, 22mm, 25mm, 29mm, 32mm
  - c. BjTS 520 ukuran 8 mm, 10mm, 13mm, 16mm, 19mm, 22mm, 25mm, 29mm, 32mm
  - d. BjTS 550 ukuran 8 mm, 10mm, 13mm, 16mm, 19mm, 22mm, 25mm, 29mm, 32mm
- 2) Bahan baku yang digunakan oleh Bhirawa Steel berupa Billet memiliki komposisi kimia yang berbeda dengan kompetitor yang memproduksi baja tulangan, baja tulangan yang diproduksi oleh PT Bhirawa Steel diklaim memiliki *High yield and high tensile* sehingga baja tulangan yang digunakan untuk pembangunan konstruksi memiliki daya Tarik dan retakan lebih baik.
- 3) Produk turunan antara lain *Welded Reinforcement Grid, Cut To Length, Cut bend Caging* dan Dowel untuk sambungan bangunan dan jalan tol.

b. Harga (*Price*)

Harga baja tulangan yang dijual oleh Bhirawa Steel sebagian besar dipengaruhi oleh Bahan baku yang dibeli oleh bhirawa steel berupa Billet yang diimpor dari berbagai mancanegara yang mana dipengaruhi nilai tukar dollar dan Billet yang dipesan oleh Bhirawa Steel adalah Billet dengan komposisi dan Spesifikasi yang telah diracik khusus sehingga memiliki kualitas yang baik sesuai dengan sasaran mutu baja tulangan yang diproduksi. Harga yang ditawarkan oleh Bhirawa Steel biasanya lebih tinggi dibandingkan pesaing lainnya dikarenakan baja tulangan yang diproduksi tanpa campuran besi tua karena proses produksi bhirawa steel tanpa proses induction furnace (peleburan besi tua). Harga baja tulangan yang ditawarkan dipengaruhi oleh hal tersebut diatas, sehingga harga yang kesepakatan jual beli yang dilakukan hanya sebatas penawaran yang diberikan Bhirawa Steel dan Purchase order yang diterbitkan oleh *customer* pada saat negoisasi harga.

c. Tempat (*Place*)/ Distribusi

Dengan adanya *Representative office* PT Bhirawa Steel di Jakarta memudahkan para maketer bhirawa steel untuk melakukan penawaran kepada para *customer* di wilayah barat yaitu sumatera maupun perusahaan BUMN yang sebagian besar berkantor pusat di Jakarta. Bhirawa Steel didukung pula beberapa perusahaan jasa pengangkutan baik darat maupun laut untuk menjangkau berbagai lokasi proyek konsumen, dimana bhirawa steel juga memperoleh keuntungan atas pengaturan pengiriman karena jasa pengiriman yang ditawarkan memudahkan *customer* untuk menerima barang karena

*customer* tidak membutuhkan tenaga ekstra untuk menyiapkan tenaga untuk mengawasi barang yang dikirim dan tidak khawatir barang yang dikirim hilang atau kurang selama perjalanan karena kehilangan maupun barang yang kurang akan ditanggung oleh Bhirawa steel maupun pihak jasa pengangkutan.

d. Promosi (*Promotion*)

Promosi yang dilakukan Bhirawa Steel yang dilakukan terjadi peningkatan sejak masuknya Hutama karya. Promosi yang dilakukan antara lain :

- 1) Menawarkan dan memberikan *Product Knowledge* di kementerian pekerjaan umum.
- 2) Mendesain tampilan website menjadi lebih modern.
- 3) Membuat materi presentasi yang lebih detail namun dibuat lebih mudah dimengerti
- 4) Promosi dengan memberikan souvenir berupa *goodie bag*, payung, kaos, botol, bolpoin dan tas kepada *customer*.
- 5) Mengundang *customer* untuk melakukan *factory visit*.
- 6) Membuat media social yaitu Instagram dan membuat publikasi kegiatan di Instagram.

Mengembangkan program *Corporate Social Responsibility (CSR)* dan mempublikasikannya supaya konsumen mengetahui bahwa konsumen berkontribusi atas bantuan yang diterima oleh masyarakat sekitarnya, sehingga nama Bhirawa makin dipertimbangkan oleh Konsumen.

BUMN konstruksi adalah perusahaan milik pemerintah yang bergerak dalam bidang konstruksi maupun di bidang jasa konsultan konstruksi. Secara umum



sekarang BUMN konstruksi sedang menggarap proyek-proyek infrastruktur yang dirancang oleh pemerintah seperti JTTS (Jalan Tol Trans Sumatera). Sementara *retail customer* dapat dikategorikan sebagai konsumen yang dapat melakukan transaksi pembelian atas nama sendiri. Penjualan bisa dilihat dari pengambilan per hari, per bulan dan per tahun. Pada tahun 2019 PT Bhirawa Steel diakuisisi oleh BUMN Karya yakni PT Utama Karya (Persero) dan pasca akuisisi penjualan cenderung mengalami kenaikan kecuali di tahun krusial saat Pandemi Covid19, seperti dalam Tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Penjualan PT. Bhirawa Steel Sebelum diakuisisi pada tahun 2014 – 2018**

<b>Tahun</b>	<b>Periode</b>	<b>Realisasi (Tons)</b>	<b>Persentase BUMN Karya</b>	<b>Persentase <i>retail customer</i></b>
2014	1 Januari – 31 Desember 2014	101.090	15%	85%
2015	1 Januari – 31 Desember 2015	95.214	17%	83%
2016	1 Januari – 31 Desember 2016	48.781	4%	96%
2017	1 Januari – 31 Desember 2017	22.545	0%	100%
2018	1 Januari – 31 Desember 2018	7.191	27%	73%

Sumber : Data PT. Bhirawa Steel

**Tabel 1.2**  
**Penjualan PT. Bhirawa Steel Setelah diakuisisi pada tahun 2019 – 2022**

<b>Tahun</b>	<b>Periode</b>	<b>Realisasi (Tons)</b>	<b>Persentase BUMN Karya</b>	<b>Persentase <i>retail</i> <i>customer</i></b>
2019	1 Januari – 31 Desember 2019	140.394	97%	3%
2020	1 Januari – 31 Desember 2020	148.407	96%	4%
2021	1 Januari – 31 Desember 2021	106.591	96%	4%
2022	1 Januari – 31 Desember 2022	140.866	96%	4%

Sumber : Data PT. Bhirawa Steel

Menurunnya penjualan dalam 5 tahun terakhir sebelum akuisisi merupakan indikasi penurunan kekuatan persaingan dan strategi yang diterapkan oleh PT. Bhirawa Steel dalam menghadapi persaingan, sehingga perlu dianalisis apa yang mempengaruhi penurunan penjualan. Beberapa produk dari PT. Bhirawa Steel antara lain Besi Polos, Besi Ulir, BSS (*Bhirawa Steel Stirrups*), CNB (*Cut and Bend*), CTL (*Cut To Length*), WRG (*Welded Reinforcement Grid*).

Untuk penjualan di tahun 2014 yaitu Besi Polos sebesar 14.173 ton, Besi Ulir 85.817 ton, dan WRG 1.099 ton dimana 15% *customer* dari BUMN Karya dan 85% dari *retail customer*. Untuk penjualan di tahun 2015 yaitu Besi Polos sebesar 10.766 ton, Besi Ulir 82.316 ton, dan WRG 2.131 ton dimana 17% *customer* dari BUMN Karya dan 83% dari *retail customer*. Untuk penjualan di tahun 2016 yaitu BSS sebesar 419 ton, CTL 23 ton, Besi Polos sebesar 7.014 ton, Besi Ulir 39.994 ton, dan WRG 1.329 ton dimana 4% *customer* dari BUMN Karya dan 96% dari

*retail customer*. Untuk penjualan di tahun 2017 yaitu BSS sebesar 307 ton, CNB 38 ton, CTL 1.032 ton, Besi Polos sebesar 2.254 ton, Besi Ulir 18.247 ton, dan WRG 665 ton dimana 100% *customer* dari *retail customer*. Untuk penjualan di tahun 2018 yaitu BSS sebesar 247 ton, CNB 55 ton, CTL 638 ton, Besi Polos sebesar 1.106 ton, Besi Ulir 4.879 ton, dan WRG 262 ton dimana 27% *customer* dari BUMN Karya dan 73% dari *retail customer*.

Beberapa kondisi yang dialami PT. Bhirawa Steel sehingga penjualan mengalami peningkatan pasca akuisisi. Terdapat beberapa kondisi yaitu :

1. Bergabungnya PT Bhirawa Steel dengan PT Utama Karya (Persero). Hal ini mempengaruhi peningkatan penjualan karena seluruh proyek induk perusahaan diwajibkan memesan besi baja dari cucu perusahaan yaitu PT Bhirawa Steel.
2. Banyaknya perusahaan yang memproduksi produk besi dengan spesifikasi tidak sesuai dengan standar SNI, hal ini dikarenakan banyaknya permintaan produk dengan toleransi melebihi standar SNI baik dari BUMN Karya, *retail customer* dan perorangan.
3. Banyaknya jenis produk besi baja dengan desain yang sama serta harga yang lebih mahal, hal ini dikarenakan produk yang dihasilkan oleh para pesaing sebagian berasal dari peleburan besi tua, sedangkan PT. Bhirawa Steel sendiri bahan bakunya didapat dari impor sehingga membuat produk tersebut banyak diminati oleh BUMN Karya serta *retail customer* karena lebih kuat dan kokoh.
4. Penjualan berdasarkan pemesanan melalui tender yang berfokus pada BUMN Karya.

Semakin meningkatnya kebutuhan akan permintaan produk besi baja, membuat persaingan semakin ketat khususnya pada *retail customer*, karena peran *retail customer* sangat dibutuhkan untuk mengembangkan pedesaan dan pembangunan akan kebutuhan perorangan, namun peluang untuk meningkatkan penjualan belum dimanfaatkan dengan sepenuhnya oleh marketing di PT. Bhirawa Steel yang sudah memiliki nama di berbagai *retail customer*.

Kecenderungan di dalam strategi akuisisi adalah peningkatan yang cepat dalam banyaknya penyelesaian akuisisi antara perusahaan yang berbeda yang dinamakan “akuisisi lintas perbatasan. Akuisisi lintas perbatasan merupakan strategi alternatif yang dipertimbangkan perusahaan dalam mengejar strategi kompetitif dan pendapatan diatas rata-rata. Sebuah strategi akuisisi seharusnya hanya digunakan pada saat mengakuisisi perusahaan dianggap dapat meningkatkan nilai ekonomisnya melalui kepemilikan dan penggunaan aset perusahaan yang diakuisisi. Beberapa alasan untuk akuisisi menurut Al Masraf (2017:1) :

a. Meningkatkan kekuatan pasar

Alasan utama dari akuisisi adalah mencapai kekuatan pasar yang lebih besar. Kekuatan pasar didapat pada saat perusahaan mampu untuk menjual produknya atau pelayanannya diatas level kompetitif atau pada saat biaya-biaya utamanya atau kegiatan pendukung dibawah harga pesaing. Kekuatan pasar didapat dari ukuran perusahaan, sumber daya dan kemampuannya untuk bersaing di pasaran.

b. Mengatasi hambatan untuk memasuki pasar

Faktor-faktor yang berkaitan dengan pasar atau perusahaan-perusahaan yang sekarang ini beroperasi dan meningkatkan biaya dan menyulitkan perusahaan baru untuk memasuki pasar tertentu.

c. Biaya pengembangan produk baru

Akuisisi memberikan perkiraan penghasilan yang lebih baik dengan memasuki pasar secara cepat karena kinerja produk perusahaan yang diakuisisi dapat dinilai sebelum menyelesaikan proses akuisisi.

d. Meningkatkan kecepatan memasuki pasar

Akuisisi tetap harus menjadi jalan tercepat untuk pasar baru dan untuk kemampuan baru. Penggunaan kemampuan yang baru sebagai pioneer produk baru untuk memasuki pasar secara cepat dapat menciptakan posisi pasar yang menguntungkan.

e. Resiko lebih rendah dibandingkan dengan pengembangan produk baru

Hasil dari akuisisi dapat diramalkan dengan lebih mudah dan akurat dibandingkan dengan hasil dari proses pengembangan produk internal.

f. Membentuk kembali jangkauan kompetitif perusahaan

Intensitas persaingan yang kompetitif merupakan karakteristik industri yang mempengaruhi profitabilitas perusahaan. Menggunakan akuisisi sebagai jalan untuk menghalangi ketergantungannya pada satu produk atau pasar.

## 1.2 Fokus Penelitian

Permasalahan penelitian ini diuraikan ke dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kekuatan dan kelemahan pemasaran produk besi baja pada BUMN Karya serta *retail customer* PT. Bhirawa Steel ?
2. Bagaimana peluang dan ancaman pemasaran produk besi baja pada BUMN Karya serta *retail customer* PT. Bhirawa Steel ?
3. Bagaimana strategi pemasaran produk besi baja pada penjualan PT. Bhirawa Steel pasca akuisisi PT. Utama Karya (Persero) ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai latar belakang dan uraian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis kekuatan dan kelemahan pemasaran produk besi baja pada BUMN Karya serta *retail customer* PT. Bhirawa Steel.
2. Menganalisis peluang dan ancaman pemasaran produk besi baja pada BUMN Karya serta *retail customer* PT. Bhirawa Steel.
3. Menganalisis strategi pemasaran produk besi baja pada penjualan PT. Bhirawa Steel pasca akuisisi PT. Utama Karya (Persero).

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat :

1. Bagi perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan PT. Bhirawa Steel untuk mengambil keputusan strategi pemasaran pada BUMN Karya serta *retail customer*.

## 2. Bagi Peneliti

Memberikan peranan, kontribusi dan merupakan tugas yang berupa penulisan tesis dalam menempuh studi pasca sarjana Magister Manajemen Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya.

## 3. Bagi Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk penelitian berikutnya.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penulisan Tesis ini adalah sebagai berikut :

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini akan diuraikan tentang latar belakang masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan tesis.

#### **BAB II : PERSPEKTIF DAN KAJIAN TEORITIS**

Dalam bab ini disajikan hasil dari tinjauan pustaka yang merupakan penelitian terdahulu, landasan teori, kerangka pemikiran, serta proposisi kerangka pemikiran penelitian dalam mendukung penyusunan penulisan.

#### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Pada bab ini diuraikan tentang pendekatan penelitian, unit analisis, lokasi penelitian, tahap – tahap penelitian, metode pengumpulan data, teknik keabsahan data, teknik analisis.

**BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini diuraikan tentang hasil dari penelitian dan pembahasan. Hasil dan pembahasan berisi keterbatasan penelitian, gambaran umum latar belakang, temuan penelitian, dan pembahasan temuan penelitian.

**BAB V : PENUTUP**

Pada bab ini menjelaskan ringkasan temuan-temuan penelitian berdasarkan hasil yang diperoleh dalam penelitian dan pembahasan, serta kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran.

