

## TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Supply chain

Rantai pasokan adalah rangkaian aliran bahan dan informasi yang terjadi di dalam perusahaan dari pemasok bahan baku hingga konsumen dari produk akhir. Ini adalah konsep yang menghubungkan perusahaan ke pemasok mereka, serta memiliki di antara aktivitasnya pengendalian logistik aktivitas dan tanggung jawab menganalisis pembelian. Rantai pasokan merupakan salah satu bidang dengan investasi terbesar di perusahaan yang sukses karena telah menjadi alat strategis dengan karakter multidisiplin dan transversal yang mempengaruhi semua tingkatan strategis perusahaan. Ini mempengaruhi sektor dan pasar di mana perusahaan akan bersaing, ditentukan oleh strategi perusahaan, bagaimana ia akan bersaing, ditentukan oleh strategi bersaing dan tentu saja setiap area yang terpengaruh dalam perusahaan, ditentukan oleh strategi fungsional (Porter, M. 2006)

Menurut Lambert & Cooper (1998) mendefinisikan rantai pasok sebagai integrasi bisnis proses utama dari pengguna akhir melalui pemasok asli yang menyediakan produk, layanan dan informasi yang menambah nilai bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Defenisi ini juga dan sekaligus digunakan oleh Global Supply Chain Forum (GSCF) pada tahun 2000. Dalam pemahaman yang secara sederhana, rantai pasok merupakan rangkaian aliran barang/fisik, informasi dan proses yang digunakan untuk mengirim produk atau jasa dari lokasi sumber (pemasok) ke lokasi tujuan (pelanggan atau pembeli).

Rantai pasokan adalah seluruh sistem memproduksi dan memberikan produk atau layanan, dari tahap awal sumber bahan baku hingga pengiriman akhir produk atau layanan kepada pengguna akhir. Rantai pasokan menjabarkan semua aspek dari proses produksi, termasuk kegiatan yang terlibat pada setiap tahap, informasi

yang sedang dikomunikasikan, sumber daya alam yang diubah menjadi bahan yang berguna, sumber daya manusia, dan komponen lain yang masuk ke produk atau layanan jadi. Supply chain adalah kunci dari perbaikan di galangan kapal (Pena. dkk, 2019)

Memetakan rantai pasokan adalah salah satu langkah penting dalam analisis eksternal dalam proses perencanaan strategis. Pentingnya meletakkan rantai pasokan dengan jelas adalah membantu perusahaan mendefinisikan pasarnya sendiri dan memutuskan di mana ia ingin berada di masa depan. Dalam mengembangkan strategi tingkat perusahaan, perusahaan sering perlu membuat keputusan apakah akan mengoperasikan satu lini bisnis atau masuk ke industri terkait atau yang tidak terkait lainnya.

#### 2.1.1 Fungsi Supply Chain Dalam Bisnis

Adapun fungsi dari Supply Chain dalam sebagai berikut:

a. Perencanaan (Planning), Fungsi ini bermakna pembuatan rangkaian rencana demi meraih tujuan dari suatu perusahaan.

b. Pengaturan (Organize), Artinya perusahaan harus mengorganisasi hal-hal teknis dan nonteknis untuk mencapai tujuan.

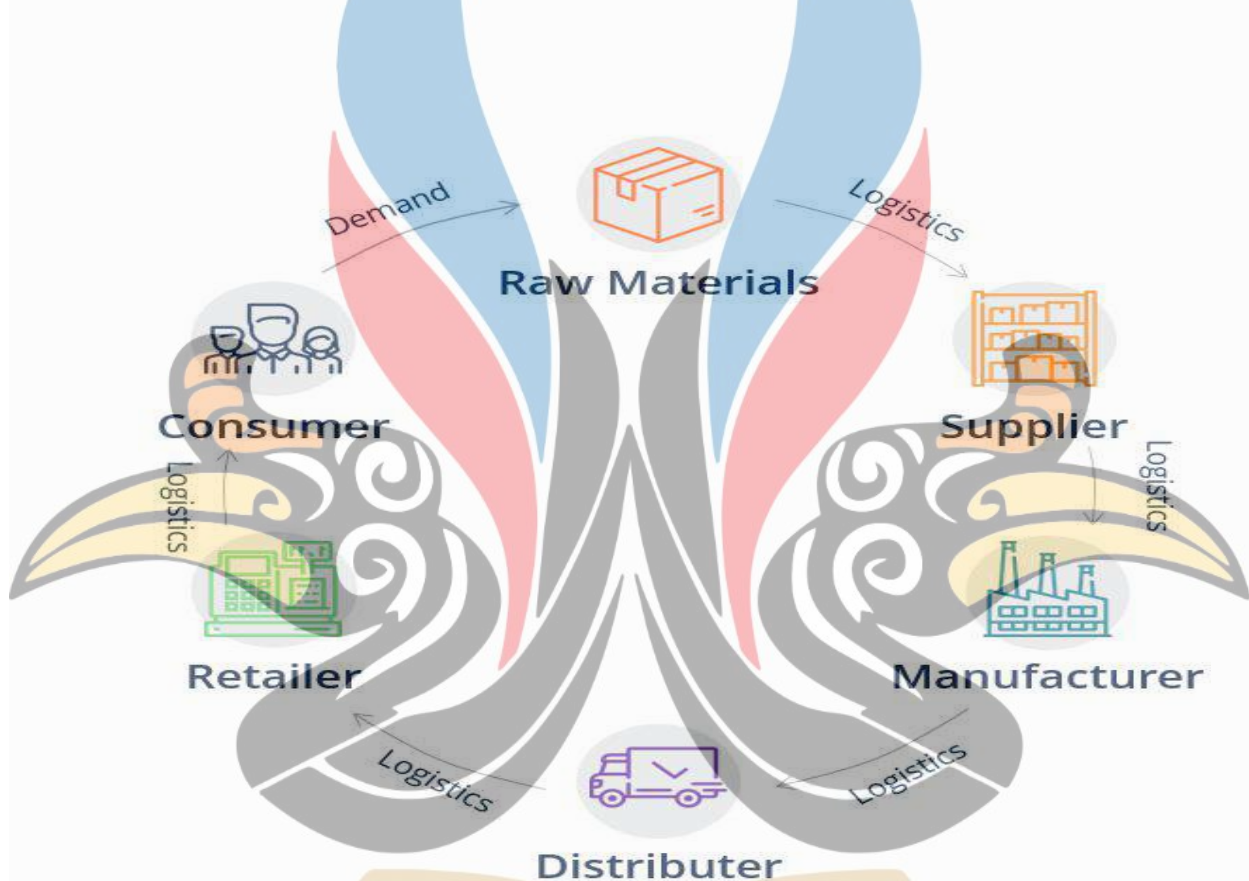
c. Sumber daya manusia (Staff), Perusahaan memerlukan staf atau tenaga kerja untuk menjalankan rencana yang sudah dibuat. Dengan begitu tujuan perusahaan akan tercapai.

d. Instruksi (Directing), Perusahaan menghadirkan pedoman atau instruksi yang ditaati oleh semua staf yang berperan mewujudkan rencana atau tujuan suatu bisnis.

e. Pengawasan (Controlling), Fungsi pengawasan untuk memastikan bahwa standar operasional dan instruksi yang diberikan selaras dengan tujuan dan rencana perusahaan. Harapannya proses produksi berlangsung secara maksimal.

### 2.1.2 Generic Supply Chain (Rantai Pasokan Generik)

Rantai pasokan generik dimulai dengan pengadaan dan ekstraksi bahan mentah. Bahan baku tersebut kemudian dibawa oleh penyedia logistik ke pemasok yang bertindak sebagai pedagang grosir. Bahan-bahan tersebut dibawa ke produsen, atau mungkin ke berbagai produsen yang menyempurnakan dan memprosesnya menjadi produk jadi.



Gambar 2.1 Rantai Pasok Generik

Setelah itu, ia pergi ke distributor yang menjual produk jadi, yang selanjutnya dikirim ke pengecer. Pengecer menjual produk di toko kepada konsumen. Begitu konsumen membelinya, ini menyelesaikan siklus, tetapi permintaanlah yang kemudian kembali dan mendorong produksi lebih banyak bahan mentah, dan siklus itu terus berlanjut.



## 2.2. Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah perusahaan mencapai tujuan di masa yang akan datang (Umar, 2001:7). Namun untuk saat ini konsep strategi mengalami perkembangan, menurut (Andrew dan Chaffe diacu dalam (Umar 2001:9) strategi merupakan kekuatan motivasi untuk stakeholder baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan. Proses manajemen strategis berusaha mengorganisasikan informasi kuantitatif dengan cara yang memungkinkan keputusan efektif diambil dalam kondisi tidak menentu.

Menurut David (2009:5), manajemen strategis merupakan seni dan pengetahuan untuk menformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai tujuannya. Manajemen strategis akan membantu perusahaan dalam melihat ancaman dan peluang di masa yang akan datang, sehingga memungkinkan organisasi untuk dapat mengantisipasi kondisi yang selalu berubah. Selain itu, manajemen strategis juga menyediakan sasaran serta arah yang jelas bagi masa depan perusahaan, sehingga perusahaan yang mengembangkan sistem manajemen strategis mempunyai kemungkinan tingkat keberhasilan lebih besar daripada yang tidak menggunakan sistem ini.

Menurut Aviantoro (2009) Manajemen Strategi sebagai suatu kerangka kerja (Frame Work) Untuk menyelesaikan setiap masalah strategis didalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, maka para manajer diajak untuk berpikir lebih banyak alternative yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjajnjikan suatu hasil yang menguntungkan.

Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen Strategik, yaitu:

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
- c. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
- d. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah dimasa datang.
- f. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
- g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
- h. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

### 2.2.1 Tipe-Tipe strategi

Pada dasarnya akan memiliki tiga pokok bahasan, yaitu: (1) Strategi Generik Porter, (2) Strategi Generik Glueck, (3) Strategi Utama.

#### 1. Strategi Generik Porter

Dalam analisisnya tentang strategi bersaing (*competitive strategy* atau disebut juga Porter's Five Forces) suatu perusahaan, Michael A. Porter mengintrodukir 3 jenis strategi generik, yaitu: Keunggulan Biaya (*Cost Leadership*), Pembedaan Produk (*Differentiation*), dan Focus.

##### a. Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*)

Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*) menekankan pada upaya memproduksi produk standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya per unit yang sangat rendah. Untuk dapat menjalankan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan harus mampu memenuhi persyaratan di dua bidang, yaitu: sumber daya (*resources*) dan organisasi. Strategi ini hanya mungkin dijalankan jika

dimiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan, yaitu: kuat akan modal, trampil pada rekayasa proses (process engineering), pengawasan yang ketat, mudah diproduksi, serta biaya distribusi dan promosi rendah. Sedangkan dari bidang organisasi, perusahaan harus memiliki: kemampuan mengendalikan biaya dengan ketat, informasi pengendalian yang baik, insentif berdasarkan target (alokasi insentif berbasis hasil). (Umar, 1999).

b. Strategi Pembedaan Produk (differentiation)

Secara umum, terdapat dua bidang syarat yang harus dipenuhi ketika perusahaan memutuskan untuk memanfaatkan strategi ini, yaitu: bidang sumber daya (resources) dan bidang organisasi. Dari sisi sumber daya perusahaan, maka untuk menerapkan strategi ini dibutuhkan kekuatan-kekuatan yang tinggi dalam hal: pemasaran produk, kreativitas dan bakat, perekayasaan produk (product engineering), riset pasar, reputasi perusahaan, distribusi, dan ketrampilan kerja. Sedangkan dari sisi organisasi, perusahaan harus kuat dan mampu untuk melakukan: koordinasi antar fungsi manajemen yang terkait, merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi, dan mengukur insentif yang subyektif di samping yang obyektif. (Umar, 1999).

c. Strategi Fokus (focus)

Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (market size), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya (pesaing tidak tertarik untuk bergerak pada ceruk tersebut). Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu (niche market), wilayah geografis tertentu, atau produk barang atau jasa tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik.

## 2. Strategi Generik Glueck

### a. Strategi Stabilitas (stability)

Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan karena berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini relatif rendah resiko dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi matang/dewasa (maturity).

### b. Strategi Ekspansi (expansion)

Strategi ekspansi menekankan pada penambahan atau perluasan produk, pasar dan fungsi dalam perusahaan sehingga aktivitas perusahaan meningkat. Tetapi selain keuntungan yang ingin diraih lebih besar, strategi ini juga mengandung resiko kegagalan yang tidak kecil.

### c. Strategi Penciutan (retrenchment)

Strategi penciutan dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan yang memiliki aliran keuangan (cash-flow) negatif. Biasanya strategi ini diterapkan pada perusahaan yang berada pada tahap menurun (decline).

### d. Strategi Kombinasi (combination)

Oleh karena berbagai perubahan eksternal seringkali hadir secara tidak seragam (dan bahkan terkadang sulit diduga) terhadap berbagai lini produk (product line) yang dihasilkan suatu perusahaan seperti daur hidup produk (product life cycle) yang tidak seragam, maka perusahaan tersebut dapat saja melakukan kombinasi atas ketiga jenis strategi di atas secara bersama.

## 3. Strategi Utama

Secara garis besar, terdapat 4 kelompok strategi utama dengan 14 tipe turunannya. Keempatbelas tipe strategi tersebut adalah sebagai berikut:



### 1. Integration Strategies

#### a. Forward Integration

Integrasi ke hilir melibatkan upaya untuk memperoleh kepemilikan (saham perusahaan) lebih besar atau meningkatkan kontrol terhadap para distributor dan peritel. Salah satu bentuk/cara efektif untuk melakukan strategi ini adalah waralaba (franchising). Begitu banyak perusahaan berminat di bidang ini sebagai upaya untuk mendistribusikan produknya (barang maupun jasa). Salah satu alasan terbesar hadirnya bentuk waralaba ini adalah realita bahwa model ini sebetulnya merupakan upaya untuk membagi biaya dan peluang kepada banyak pihak.

#### b. Backward Integration

Integrasi ke hulu merupakan suatu strategi yang mengupayakan kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Hal ini dibutuhkan karena baik produsen maupun peritel selalu membeli bahan baku dari perusahaan pemasok. Strategi ini menjadi menarik terutama ketika perusahaan pemasok yang saat ini ada ternyata tidak dapat diandalkan (unreliable), terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Langkah ini dapat disebut sebagai upaya “mengamankan” jalur pasokan perusahaan terhadap kebutuhan dalam rangka proses produksinya.

#### c. Horizontal Integration

Strategi integrasi ke samping merupakan strategi yang dilakukan dalam bentuk membeli atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pesaing. Salah satu kecenderungan paling signifikan dalam kompetisi perusahaan saat ini adalah meningkatnya upaya untuk melakukan integrasi ke samping sebagai suatu strategi pertumbuhan. Merjer, akuisisi, dan pengambilalihan perusahaan yang sedang bersaing memberikan peluang terjadinya skala ekonomi (economies of scale) serta mendorong terjadinya transfer sumber daya dan kompetensi perusahaan. Dalam artikelnya, Kenneth Davidson (Davidson, 1987) mengungkapkan bahwa merjer di antara perusahaan yang tidak bergerak di bidang yang sama merupakan suatu kesalahan. Tetapi merjer yang terjadi pada perusahaan yang sedang bersaing



langsung (direct competitors) memberikan peluang yang besar untuk menyatukan potensi agar menjadi lebih efektif, efisien, dan kompetitif.

## *2.Intensive Strategies*

Kelompok strategi ini disebut sebagai intensive strategies, karena mensyaratkan berbagai upaya yang intensif untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada. Kelompok strategi ini meliputi tiga strategi, yaitu:

### a. Market Penetration

Strategi penetrasi pasar berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau layanan yang ada saat ini di dalam pasar yang ada saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini umum diterapkan baik sendiri maupun sebagai kombinasi dengan strategi lainnya. Termasuk di dalam penetrasi pasar adalah meningkatkan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pembelanjaan iklan, penawaran barang-barang promosi secara ekstensif (besar-besaran), atau peningkatan upaya-upaya publisitas.

### b. Market Development

Pengembangan pasar melibatkan upaya-upaya untuk mengenalkan produk atau layanan yang ada saat ini kepada berbagai wilayah geografis baru. Globalisasi dan iklim perkembangan pasar internasional semakin kondusif untuk strategi ini. Hal ini dibutuhkan karena tidak jarang persaingan yang demikian ketat pada suatu pasar tertentu menyebabkan pengalihan perhatian kepada pasar yang baru merupakan solusi agar perusahaan tidak tersingkir dari arena bisnisnya.

### c. Product Development

Pengembangan produk yang berusaha meningkatkan penjualan melalui perbaikan atau modifikasi produk atau layanan yang ada saat ini. Biasanya strategi pengembangan produk tercermin pada biaya penelitian dan pengembangan (Research and Development) yang besar.

### 3. *Diversification Strategies*

Dari waktu ke waktu semakin sedikit perusahaan yang melakukan diversifikasi usaha, justru karena kompleksitas persoalan yang dimunculkan oleh strategi ini. Suatu kelompok usaha yang bergerak pada sektor yang beragam tentunya sangatlah sulit dikelola. Pada dekade 1960-an dan 1970-an, strategi diversifikasi menjadi populer karena setiap perusahaan berusaha semaksimal mungkin agar tidak tergantung hanya pada satu jenis usaha saja. Tetapi konsep pemikiran tersebut mulai surut sejak dekade 1980-an. Pada prinsipnya kecenderungan baru tersebut dimotori oleh keinginan untuk menjadi lebih baik dan tidak bergerak terlalu jauh dari basis kompetensi utama (*core competence*) setiap perusahaan.

#### a. *Concentric Diversification*

Diversifikasi terkonsentrasi merupakan suatu strategi yang menghasilkan produk atau layanan baru tetapi berhubungan/terkait dengan yang telah ada.

#### b. *Horizontal Diversification*

Jika suatu perusahaan menerapkan strategi yang menambah produk atau layanan baru yang tidak berhubungan/terkait dengan yang telah ada, tetapi ditujukan kepada pasar/ konsumen yang telah ada disebut sebagai diversifikasi horizontal.

#### c. *Conglomerate Diversification*

Ketika suatu perusahaan menambah suatu produk atau layanan baru yang tidak terkait/ berhubungan dengan yang sekarang ada, maka strategi tersebut disebut sebagai diversifikasi konglomerat. Pada beberapa kasus terjadi bahwa strategi ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan melalui aktivitas memecah perusahaan yang telah dibeli atau menjual kembali salah satu atau lebih devisinya.

#### 4. Defensive Strategies

Pada prinsipnya, strategi defensif ditujukan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dari semakin ketatnya persaingan bisnis dan berbagai ketidakpastian eksternal yang sulit (terkadang tidak mungkin) dikontrol dan diprediksi. Strategi defensif sering pula dikenal sebagai survival strategy, yang cenderung terjadi dalam suasana krisis ekonomi.

##### a. Joint Venture

Joint Venture, biasa disingkat JV, merupakan strategi yang sangat populer. Strategi ini muncul ketika dua atau lebih perusahaan membentuk suatu kerjasama atau konsorsium dalam rangka memanfaatkan peluang yang ada secara bersama-sama. Strategi ini masuk dalam kategori strategi defensif karena perusahaan yang melakukan JV tidak berminat untuk bekerja/ mengambil resiko sendiri. Tidak jarang, pihak-pihak yang bermaksud melakukan kerjasama tersebut membentuk suatu perusahaan baru dengan tujuan menjalankan kerjasama yang dimaksud. JV bisa terjadi dalam berbagai bentuk seperti R&D, jaringan dan sistem distribusi, kesepakatan linsensi, kesepakatan produksi, juga upaya untuk mengajukan penawaran bersama agar dapat memenangkan suatu tender.

##### b. Retrenchment

Strategi penciutan dilakukan ketika organisasi mengelompok kembali melalui reduksi biaya dan aset dalam upaya membalikkan proses penurunan penjualan dan laba perusahaan. Strategi ini terkadang dikenal sebagai strategi turnaround atau reorganizational. Tujuan dari strategi ini adalah untuk memperkokoh keunggulan yang membedakan (distinctive competences) yang dimiliki perusahaan. Pada masa strategi ini dijalankan, operasi perusahaan berjalan dengan sumber daya (terutama dana) yang terbatas dan akan berada pada kondisi penuh tekanan dari berbagai pihak seperti pemilik saham, pegawai, dan media.



c. Divestiture

Menjual sebuah divisi usaha atau bagian dari organisasi perusahaan disebut sebagai strategi divestasi. Seringkali strategi divestasi dilakukan dalam rangka memperoleh dana segar bagi kepentingan investasi atau akuisisi strategik lebih lanjut atau di bidang lain yang lebih prospektif. Divestasi bisa pula merupakan bagian dari keseluruhan strategi penciutan untuk membersihkan/menyingkirkan berbagai bisnis yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal, atau bagian yang tidak sepenuhnya sesuai dengan aktivitas perusahaan.

d. Liquidation

Strategi likuidasi dapat diidentifikasi ketika perusahaan melakukan penjualan seluruh asetnya secara bagian per bagian untuk menghasilkan dana tunai. Likuidasi biasanya dipahami sebagai pengakuan atas kekalahan dan cenderung secara emosional sulit dijalani. Namun demikian, bisa dimengerti bahwa lebih baik menghentikan operasi daripada mengalami kerugian yang lebih besar.

e. Combination

Strategi kombinasi adalah perpaduan antara dua atau lebih strategi yang dijalankan secara simultan. Namun demikian, perlu diperhatikan bahwa strategi kombinasi harus dioperasikan secara sangat hati-hati karena jika terlalu dalam dalam membawa resiko yang lebih besar. Tidak ada perusahaan yang dapat menerapkan semua strategi secara bersamaan meskipun semuanya ditujukan untuk memberikan keuntungan pada perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang sangat terdiversifikasi, strategi kombinasi seringkali diterapkan ketika divisi-divisi yang ada menerapkan strategi berbeda. Demikian juga perusahaan yang sedang berusaha untuk mempertahankan operasinya (*struggle for survival*) biasanya menerapkan strategi kombinasi dari beberapa strategi defensif secara simultan.

### 2.3. The Resource-Based View (RBV)

Resource-Based View (RBV) untuk bersaing Keuntungan berpendapat bahwa sumber daya internal lebih penting bagi perusahaan daripada faktor eksternal

dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Teori RBV menegaskan bahwa sumber daya sebenarnya yang membantu perusahaan memanfaatkan peluang dan menetralkan ancaman. Premis dasar RBV adalah bahwa campuran, jenis, jumlah, dan sifat sumber daya internal perusahaan harus dipertimbangkan pertama dan terpenting dalam merancang strategi yang dapat mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Mengelola secara strategis menurut RBV melibatkan pengembangan dan eksploitasi sumber daya dan kemampuan unik perusahaan, dan terus memelihara dan memperkuat sumber daya tersebut. Teori tersebut menegaskan bahwa menguntungkan bagi perusahaan untuk mengejar strategi yang saat ini tidak diterapkan oleh perusahaan pesaing mana pun. Ketika perusahaan lain tidak dapat menduplikasi strategi tertentu, maka perusahaan fokus memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, menurut ahli teori RBV. Agar sumber daya menjadi berharga, sumber daya itu harus (1) langka, (2) sulit ditiru, atau (3) tidak mudah diganti. Jika perusahaan tidak dapat dengan mudah mendapatkan sumber daya, kata ahli teori RBV, maka sumber daya tersebut akan mengarah pada keunggulan kompetitif lebih daripada sumber daya yang mudah ditiru. Bahkan jika sebuah perusahaan menggunakan sumber daya yang langka, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai hanya jika perusahaan lain tidak dapat dengan mudah memperoleh sumber daya tersebut. Indikator empiris ketiga yang dapat menjadikan sumber daya sebagai sumber keunggulan kompetitif adalah kemampuan substitusi. Meminjam dari Model Lima Kekuatan Porter, sejauh tidak ada penggantinya yang layak, perusahaan akan mampu mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Namun, bahkan jika perusahaan pesaing tidak dapat dengan sempurna meniru sumber daya perusahaan, ia masih dapat memperoleh keunggulan kompetitif berkelanjutan sendiri dengan memperoleh pengganti sumber daya.

RBV semakin populer dan terus mencari pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara sumber daya dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam manajemen strategis. Memahami faktor eksternal dan internal, dan yang lebih penting, memahami hubungan di antara mereka, akan menjadi kunci untuk

perumusan strategi yang efektif. Karena faktor eksternal dan internal terus berubah, ahli strategi berusaha untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan perubahan positif dan penyangga terhadap perubahan negatif dalam upaya berkelanjutan untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Inilah esensi dan tantangan dari manajemen strategis, dan seringkali kelangsungan hidup perusahaan bergantung pada pekerjaan ini (David, 2009)

#### 2.4. PT. Asia Adithama Shipyard

PT Asia Adithama Shipyard adalah perusahaan yang bergerak di bidang perkapalan ship builders dan repairs yang berkomitmen untuk memberikan pelayanan dengan memprioritaskan kepuasan pelanggan dengan cara "mendengar" dan membangun kapal sesuai keinginan pelanggan. PT Asia Adithama Shipyard beralamat di Jl. AW. Syahrani RT. 03 No.51 Kel. Batu Ampar Balikpapan 76126. Sedangkan untuk head office beralamat di Jl. Letjend Suprpto RT. 15 No. 77 Balikpapan 76133 Kaltim, Indonesia. Berikut Gambar 2.1 kondisi galangan kapal PT Asia Adithama Ship yard :

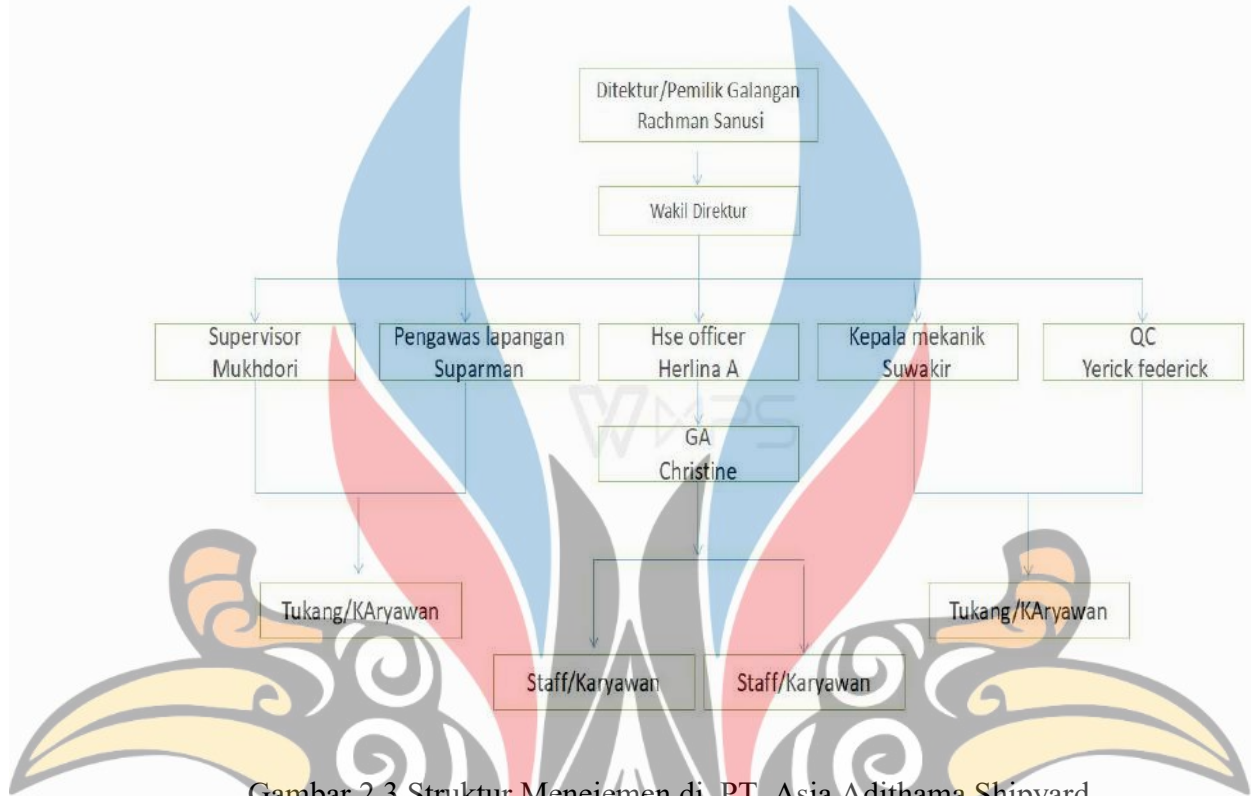


Gambar 2.2 Galangan PT. Asia Adithama Shipyard



### 2.5 Struktur Menejemen

Struktur Menejemen di PT. Asia Adithama Shipyards yaitu :



Gambar 2.3 Struktur Menejemen di PT. Asia Adithama Shipyards