

**ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN PT.
DIAMOND EMAS SENTOSA MALANG MENGGUNAKAN METODE
SWOT - QSPM**

SKRIPSI

TEKNIK INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



Disusun oleh:

Gerhart Mario Patar Daniel Sibarani

NIM. 135060700111066

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS TEKNIK

MALANG

2018

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dan berdasarkan hasil penelusuran berbagai karya ilmiah, gagasan, dan masalah ilmiah yang diteliti dan diulas di dalam Naskah Skripsi ini adalah asli dari pemikiran saya. Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

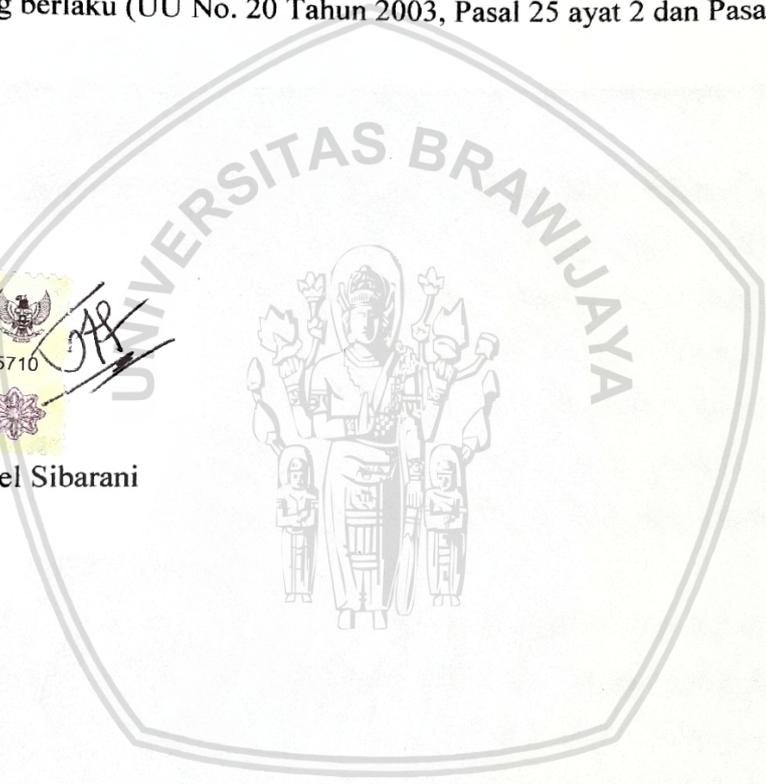
Malang, 20 Juni 2018

Mahasiswa



Gerhart Mario Patar Daniel Sibarani

NIM. 135060700111066



LEMBAR PENGESAHAN

**ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN PT.
DIAMOND EMAS SENTOSA MALANG MENGGUNAKAN METODE
SWOT – QSPM**

**SKRIPSI
TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



GERHART MARIO PATAR DANIEL SIBARANI
NIM. 135060700111066

Skripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing pada
tanggal 18 Mei 2018

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D.
NIP. 19730819 199903 1 002

Raditya Ardianwiliandri, ST., M.MT.
NIP. 201603 890825 1 001

Mengetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri

Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D.
NIP. 19741115 200604 1 002



PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan pada Yesus Kristus, karena atas kelimpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi yang berjudul **“Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan PT. Diamond Emas Sentosa Malang Menggunakan Metode SWOT - QSPM”** ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S-1) pada Fakultas Teknik di Jurusan Teknik Industri, Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa terdapat banyak hambatan yang penulis hadapi dalam penulisan skripsi ini, namun berkat dukungan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, hambatan-hambatan tersebut dapat teratasi. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus atas karunia dan sempat serta berkah sehingga penelitian skripsi ini dapat diselesaikan.
2. Kedua orang tua tercinta, Bapak Samuel Sibarani dan Ibu Grace Siahaan atas kasih sayang, doa dan kesabaran yang tak terbatas, untuk pelajaran dan didikan yang diberikan selama ini, motivasi, nasihat, dukungan mental dan materi, serta perjuangan yang tidak pernah lelah demi memberikan pendidikan yang terbaik kepada penulis.
3. Bapak Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Universitas Brawijaya dan Ibu Rahmi Yuniarti, ST., MT., selaku Sekretaris Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya yang memberi ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
4. Bapak Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D. selaku dosen pembimbing I, atas kesabaran, motivasi, nasihat, dan kritikan selama menjalani seluruh rangkaian proses hingga saat ini. Penulis berterima kasih atas waktu yang diluangkan untuk membimbing dan memberikan masukan serta solusi ketika penulis membutuhkan bimbingan.
5. Bapak Raditya Ardianwiliandri, ST, M.MT selaku dosen pembimbing II, atas kesabaran, motivasi, nasihat, dan kritikan selama menjalani seluruh rangkaian proses hingga saat ini. Penulis berterima kasih atas waktu yang diluangkan untuk membimbing dan memberikan masukan serta solusi ketika penulis membutuhkan bimbingan.

6. Bapak Rakhmat Himawan, ST., M.Sc. selaku Dosen Pembimbing Akademik, yang selalu memberikan bimbingan dan arahan terhadap kegiatan akademik maupun non akademik kepada penulis.
7. Bapak Sugiono, ST., MT., Ph.D. dan Ibu Wifqi Azlia, ST., MT. selaku Dosen Pengamat Seminar Proposal, atas bimbingan, arahan, dan masukan kepada penulis.
8. Bapak Ir. Mochamad Choiri, MT. dan Bapak Ihwan Hamdala, ST., MT. selaku Dosen Pengamat Seminar Hasil, atas bimbingan, arahan, dan masukan kepada penulis.
9. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Teknik Industri yang telah dengan ikhlas memberikan ilmu yang sangat berharga dan bermanfaat bagi penulis.
10. Bapak dan Ibu karyawan Jurusan Teknik Industri yang telah membantu memberikan informasi serta melaksanakan proses akademik.
11. Mas Denny Santoso, teman komunitas VCM selaku General Manager PT. Diamond Emas Sentosa, yang selalu memberikan bantuan dan proses pengambilan data kepada penulis.
12. Mahasiswa Pemberi Saran yang memulai skripsi bersama-sama dalam menempuh S1, Dini Alizabeth, Raditya Yogas, Jauhari Permana, dan Armelynda Beverly, yang selalu memberikan bantuan, dukungan, motivasi dan semangat selalu serta doa kepada penulis.
13. Sahabat sekaligus rekan seperjuangan HH28 yang biasanya selalu berbagi cerita suka duka menempuh S1, Redy Styawan, Diansa Wijanarko, Rakhelifa, Naufal Alif, Mizyal Elfa, dan Sulthon yang selalu memberikan bantuan, dukungan, motivasi dan semangat serta doa kepada penulis.
14. Sahabat rekan seperjuangan yang menemani proses pengerjaan berjalannya skripsi ini, Mastalita Nichole, Theresia Ananda, Andre Tanjung, Tude Ardana, dan Pak Eru Kaftek, yang selalu memberikan bantuan dan semangat kepada penulis.
15. Sahabat dan seluruh pihak yang belum disebutkan satu persatu oleh penulis atas keterlibatan dan dukungannya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis mengucapkan pula permohonan maaf atas kesalahan dan kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat dikembangkan dan bermanfaat bagi ilmu pengetahuan ke depannya.

Malang, April 2018

Penulis

DAFTAR ISI

PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
RINGKASAN	ix
SUMMARY	x

BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	6
1.3 Rumusan Masalah	6
1.4 Batasan Masalah	6
1.5 Asumsi-Asumsi	6
1.6 Tujuan Penelitian	6
1.7 Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu	9
2.2 Definisi Manajemen Strategi	11
2.3 Visi dan Misi	11
2.4 Analisis Persaingan Industri	12
2.4.1 Analisis Rantai Nilai	13
2.4.1.1 Aktivitas Primer	13
2.4.1.2 Aktivitas Pendukung	14
2.4.2 Michael Porter Five Force's Model	14
2.4.2.1 Persaingan di Antara Perusahaan yang Ada (<i>Rivalry Among the Existing Competitors</i>)	15
2.4.2.2 Ancaman Pendetang Baru (<i>Threat of New Entrants</i>)	15
2.4.2.3 Kekuatan Penawaran Pemasok (<i>Bargaining Power of Suppliers</i>)	15
2.4.2.4 Kekuatan Tawar Pembeli (<i>Bargaining Power of Buyers</i>)	16



2.4.2.5 Ancaman Produk Pengganti (<i>Threat of Substitute Product</i>).....	16
2.5 Tiga Strategi Generik (<i>Three Generic Strategy Model</i>)	16
2.5.1 Strategi Pembedaan Produk (<i>Differentiation Strategy</i>)	16
2.5.2 Strategi Keunggulan Biaya (<i>Overall Cost Leadership Strategy</i>)	17
2.5.3 Strategi Fokus (<i>Focus Strategy</i>)	18
2.6 Matriks IFE dan EFE	18
2.7 Matriks AHP	18
2.7.1 Dekomposisi atau Penyusunan Hierarki	19
2.7.2 Perbandingan Elemen	19
2.7.3 Penetapan Prioritas Pada Masing-Masing Hierarki	19
2.7.4 Penarikan Kesimpulan	20
2.8 Matriks Internal Eksternal (<i>IE Matrix</i>).....	20
2.9 Analisis SWOT	20
2.9.1 Kekuatan (<i>Strength</i>).....	21
2.9.2 Kelemahan (<i>Weakness</i>).....	21
2.9.3 Peluang (<i>Opportunity</i>).....	21
2.9.4 Ancaman (<i>Threat</i>).....	22
2.10 <i>The Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	22
BAB III METODE PENELITIAN	25
3.1 Jenis Penelitian	25
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	25
3.3 Langkah-langkah Penelitian	25
3.3.1 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data	27
3.3.2 Tahap Analisa Hasil dan Pembahasan	28
3.3.3 Kesimpulan dan Saran	28
3.4 Diagram Alir Penelitian	29
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	31
4.1 Profil Perusahaan	31
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan	31
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	32
4.1.3 Harapan <i>Stakeholder</i> pada Visi dan Misi Perusahaan	32
4.1.4 Rekomendasi Pembentukan Visi dan Misi PT. Diamond Emas Sentosa ...	33
4.1.5 Struktur Organisasi	34



4.1.6 Bidang Usaha	34
4.2 Pengumpulan Data	36
4.2.1 Identifikasi Faktor Internal	37
4.2.1.1 Analisis Rantai Nilai (<i>Value Chain Analysis</i>)	37
4.2.1.2 <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	39
4.2.1.3 Pembobotan Matriks IFE Menggunakan <i>Pairwise Comparisson</i> .	45
4.2.2 Identifikasi Faktor Eksternal	48
4.2.2.1 Analisis Michael Porter <i>Five Force's Model</i>	48
4.2.2.2 <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	50
4.2.2.3 Pembobotan Matriks EFE Menggunakan <i>Pairwise Comparisson</i>	55
4.3 Analisis <i>Analitycal Hierarchy Process</i> (AHP)	57
4.4 Analisis <i>Internal External Matrix</i> (IE)	57
4.5 Analisis SWOT	58
4.6 Pengambilan Keputusan Dengan QSPM	64
4.7 Analisa Hasil dan Pembahasan	65
BAB V PENUTUP	71
5.1 Kesimpulan	71
5.2 Saran	72
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
Tabel 1.1	Data Pelanggan Tetap dan Baru	3
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	10
Tabel 2.2	Matriks SWOT	22
Tabel 2.3	Matriks QSPM	23
Tabel 4.1	Komponen Penyusunan Visi dan Misi	33
Tabel 4.2	Faktor Internal PT. Diamond Emas Sentosa	40
Tabel 4.3	Skor Tabel IFE	45
Tabel 4.4	Matriks Kriteria <i>Pairwise Comparisson</i> IFE	46
Tabel 4.5	Matriks Normalisasi IFE	47
Tabel 4.6	Perhitungan total skor IFE	47
Tabel 4.7	Identifikasi Faktor Eksternal Michael Porter	49
Tabel 4.8	Faktor Eksternal PT. Diamond Emas Sentosa	50
Tabel 4.9	Skor Tabel EFE	54
Tabel 4.10	Matriks Kriteria <i>Pairwise Comparisson</i> EFE	55
Tabel 4.11	Matriks Normalisasi EFE	56
Tabel 4.12	Perhitungan Total Skor EFE	56
Tabel 4.13	Strategi Matriks SWOT	60

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
Gambar 1.1	Grafik Data Hasil Penjualan mulai tahun 2014 hingga tahun 2017.....	4
Gambar 2.1	Aktivitas Primer dan Aktivitas Sekunder	14
Gambar 2.2	Matriks Internal Eksternal.....	20
Gambar 3.1	Diagram Alir Penelitian	29
Gambar 4.1	Logo Perusahaan PT. Diamond Emas Sentosa	31
Gambar 4.2	Struktur Organisasi PT. Diamond Emas Sentosa	34
Gambar 4.3	Produk Kerangka Jok Bus.....	35
Gambar 4.4	Produk <i>Bumper</i> ARB	35
Gambar 4.5	Produk <i>Metal Box</i> PDAM.....	36
Gambar 4.6	Produk <i>Dump Truck</i> Pengangkut Sampah	36
Gambar 4.7	Produk Alat Towing.....	36
Gambar 4.8	Analisis Rantai Nilai	39
Gambar 4.9	Posisi Perusahaan dalam Matriks IE.....	58
Gambar 4.10	Diagram Analisis SWOT.....	59
Gambar 4.11	Data Jumlah Pelanggan PDAM Kota Malang	66
Gambar 4.12	Mesin <i>Bending</i> Hidrolis	66
Gambar 4.13	Mesin <i>Press</i> Hidrolis.....	67
Gambar 4.14	Mesin CNC <i>Metalworks</i>	67

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul
Lampiran 1	Kuesioner
Lampiran 2	Pengerjaan AHP
Lampiran 3	Pengerjaan QSPM
Lampiran 4	Simulasi Penambahan Karyawan Lantai Produksi



RINGKASAN

Gerhart Mario Patar Daniel Sibarani, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, April 2018, Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan PT. Diamond Emas Sentosa Malang Menggunakan Metode SWOT-QSPM, Dosen Pembimbing: Ishardita Pambudi Tama dan Raditya Ardianwiliandri.

Persaingan industri di zaman ini sangat ketat. Tiap perusahaan akan saling berlomba dalam meningkatkan kualitas kegiatan operasionalnya, seperti pada PT. Diamond Emas Sentosa. Perusahaan ini bergerak pada bidang karoseri, yang berdiri pada tahun 1977 di daerah Karya Timur Malang, salah satu hasil produksinya adalah kerangka jok penumpang bus dan *metal box* PDAM. Perusahaan ini masih belum memiliki visi dan misi, hal ini menandakan bahwa perusahaan masih belum memiliki karakter yang kuat, proses kerja yang terarah, dan terbentuknya budaya perusahaan. Perusahaan juga belum menerapkan fungsi pemasaran dengan baik, sehingga perusahaan mengalami penurunan hasil penjualan selama satu tahun terakhir. Penelitian ini dilakukan untuk membantu perusahaan dalam meningkatkan hasil penjualan dengan membuat analisis strategi bersaing.

Penelitian ini dimulai dari identifikasi masalah yang ada di PT. Diamond Emas Sentosa, tahapan *input stage*, yaitu menentukan IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) perusahaan menggunakan metode Analisis Rantai Nilai dan Michael Porter *Five Force's Model*, proses pembobotan IFE dan EFE perusahaan didapatkan dari kuesioner penelitian dan diolah dengan matriks berpasangan (*Pairwise Comparisson*) yang diberikan kepada *General Manager* perusahaan. Kemudian, pada tahapan *matching stage*, digunakan metode IE matriks dan SWOT guna untuk menentukan posisi dan alternatif strategi perusahaan. Langkah terakhir adalah tahapan *decision stage*, yaitu penentuan prioritas strategi dengan menggunakan matriks QSPM yang nilai AS-nya didapatkan berdasarkan hasil wawancara dengan *General Manager* perusahaan.

Setelah dilakukan survei, ditemukan permasalahan yaitu tidak adanya visi dan misi perusahaan serta belum diterapkannya fungsi pemasaran dengan baik. Visi yang tepat dan perlu diterapkan pada perusahaan ini adalah PT. Diamond Emas Sentosa menjadi perusahaan karoseri terkemuka di Pulau Jawa yang dapat memenuhi kebutuhan dengan kualitas melebihi harapan pelanggan serta dapat memenuhi kebutuhan pasar, dan juga dapat menyelesaikan misi perusahaan. Dari hasil Analisis Rantai Nilai dan Michael Porter *Five Force's Model*, PT. Diamond Emas Sentosa memiliki 13 faktor internal dan 12 faktor eksternal yang dapat teridentifikasi. Berdasarkan hasil analisis QSPM, terdapat empat urutan prioritas strategi yang efektif terhadap peningkatan hasil penjualan PT. Diamond Emas Sentosa.

Kata Kunci: EFE, IE, IFE, Michael Porter Five Force's Model, Pairwise Comparisson, QSPM, SWOT, VCA



SUMMARY

Gerhart Mario Patar Daniel Sibarani, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Brawijaya University, April 2018, Compete Strategy Analysis at PT. Diamond Emas Sentosa Company Malang Using SWOT-QSPM Method, Academic Supervisor: Ishardita Pambudi Tama and Raditya Ardianwiliandri.

The industrial competition nowadays is very tight. Every company are compete each other to increase it is operational activity, such as PT. Diamond Emas Sentosa. This company are running for steel fabrication such as bus seat, metal box, etc since 1977 that located on Karya Timur at Malang City. This company does not have any vision and mission yet so they does not have lack of character and objective. The company also does not have any focused target market, therefore, this company have experienced decreased of sales for one year recently. This research are conducted to contribute for the company to increase the sales by creating a good strategy analysis.

The research are begin with the identification issues in PT. Diamond Emas Sentosa that called input stage, which is to determine IFE (Internal Factor Evaluation) and EFE (External Factor Evaluation) of the company with VCA (Value Chain Analysis) Method and also with Michael Porter's Five Force's Model. The integrity process of IFE and EFE of the company are obtained by the research questionare and processed with pairwise comparisson that given by the General Manager of the company. Then continued on matching stage that used IE (Internal External) matrix method and SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) to determine the alternative strategy and company position. The last step of decision stage is to determine the priority of strategies with using QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) by the AS (Average Score) that obtained from the result of general manager interviews.

After the survey has been processed, the researcher conclude that there is no vision and mission in the company and the marketing function has not yet applied. The researcher have sugested for vision and mission in PT. Diamond Emas Sentosa which are to become the best caroseries company in Java that can fulfill customer needs with good quality beyond customer satisfaction and market demand, and also to achieve all three company's mission. From the results of VCA and Michael Porter's Five Force's Model, PT. Diamond Emas Sentosa has 13 internal factors and 12 external factors that can be identified. Based on QSPM analysis results, there are four effective priority strategies to increase PT. Diamond Emas Sentosa's sales income.

Keywords: EFE, IE, IFE, Michael Porter Five Force's Model, Pairwise Comparisson, QSPM, SWOT, VCA

BAB I PENDAHULUAN

Untuk memberikan gambaran secara garis besar mengenai kerangka penelitian yang akan dilakukan, maka akan dijelaskan beberapa hal melalui latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian serta manfaat penelitian yang akan dibahas pada bab ini.

1.1 Latar Belakang

Perusahaan mengalami persaingan industri yang semakin ketat pada zaman ini. Tiap perusahaan akan saling berlomba dalam meningkatkan kualitas kegiatan operasionalnya dan terus berusaha untuk mengoptimalkan tiap sumber daya yang dimilikinya dengan sebaik mungkin. Dalam dunia bisnis modern, kompleksitas, perubahan, dan ketidakpastian akan menimbulkan persaingan yang semakin tajam antar perusahaan, baik karena volume produk yang semakin meningkat, pesaing yang semakin bertambah, maupun pesatnya perkembangan teknologi yang mampu mempengaruhi bagaimana kondisi pasar yang ada. Tanpa disadari atau tidak, perkembangan pemikiran pemasaran akan sejalan dengan perkembangan peradaban dan pemikiran masyarakat. Hal ini dapat terjadi karena pemikiran di bidang pemasaran selalu melekat dalam kehidupan masyarakat yang selalu berfikir adanya alternatif mana yang lebih mudah untuk digunakan, sumber daya mana yang mampu memenuhi tingkat kepuasan tertinggi. Pertumbuhan ekonomi yang relatif tinggi dan dunia usaha yang dinamis, menyebabkan perusahaan harus memantau pasar secara terus menerus dan menyesuaikan diri terhadap perubahannya. Oleh karena itu perusahaan diharuskan untuk membuat strategi-strategi yang tepat agar memenuhi sasaran yang efektif dan efisien.

Menurut Hariadi (2003:3) manajemen strategis adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi. Menurut Wibisono (2006) visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Maka dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan dari organisasi atau perusahaan mengenai menjadi hal apa yang

diinginkan. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa. Adanya visi dan misi merupakan syarat wajib bagi sebuah perusahaan atau organisasi. Setiap perusahaan memiliki visi dan misi yang berbeda, semua tergantung tujuan yang akan dicapai oleh masing-masing perusahaan. Biasanya visi dan misi dibuat saat perusahaan sedang akan dibangun, karena visi dan misi perusahaan menjadi landasan dasar bagi sebuah perusahaan. Oleh karena itu peranan visi dan misi perusahaan sangatlah penting.

PT. Diamond Emas Sentosa merupakan perusahaan karoseri yang bergerak dalam bidang pembuatan kerangka jok penumpang untuk bus, *bumper angiotensin receptor blocker* (ARB) untuk mobil militer TNI, *dump truck* pengangkut sampah, selain itu juga menerima pembuatan *metal box* PDAM di Malang raya. Perusahaan yang terletak di Jawa Timur, Malang ini telah berdiri sejak tahun 1977, yang berawal dari sebuah bengkel yang kecil. Hingga kemudian menjadi sebuah perusahaan karoseri pada tahun 1984 hingga sekarang yang terletak di Jalan Karya Timur, Kota Malang. Pada tahun 2000 PT. Diamond Emas Sentosa mulai bermitra dengan Pemerintah Kabupaten Malang untuk pembuatan *metal box* PDAM. Selama ini PT. Diamond Emas Sentosa melakukan produksi berdasarkan *job order*, dan pada tahun 2009 mengembangkan untuk memproduksi *dump truck* pengangkut sampah.

Bisnis yang dijalankan oleh PT. Diamond Emas Sentosa, terdiri dari bisnis utama dan pendukung. Bisnis utama PT. Diamond Emas Sentosa, terdiri atas industri berbasis pipa besi *seamless* sch 40 dan lembaran plat besi hitam JIS G3131 yang digunakan untuk membuat kerangka jok bus dan *metal box* PDAM, bisnis pendukung PT. Diamond Emas Sentosa yaitu seperti membuat kerangka reklame iklan dan juga kerangka plat nomor kendaraan bermotor. Setiap bulannya, perusahaan memproduksi 1500 unit kerangka jok penumpang bus, 30 unit bumper ARB, 1000 unit *metal box* PDAM, dan 1 unit *dump truck* pengangkut sampah. Bisnis tersebut menghasilkan berbagai macam produk yang diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

PT. Diamond Emas Sentosa masih belum memiliki visi dan misi, hal ini menandakan bahwa perusahaan masih belum memiliki karakter yang kuat, proses kerja yang terarah, serta terbentuknya budaya perusahaan. Strategi yang dibuat biasanya menjadi kurang efektif, karena dapat menyebabkan pengkotak-kotakan pada komitmen serta arah dan tujuan semua orang yang berada di dalam perusahaan. Kondisi ini dapat menyebabkan,

tiap karyawan akan memiliki visi dan misi yang tidak sama dalam melihat perusahaan tersebut. Kedisiplinan karyawanpun masih dapat dikatakan kurang, hal ini dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang mengambil waktu luang untuk beristirahat pada jam kerja.

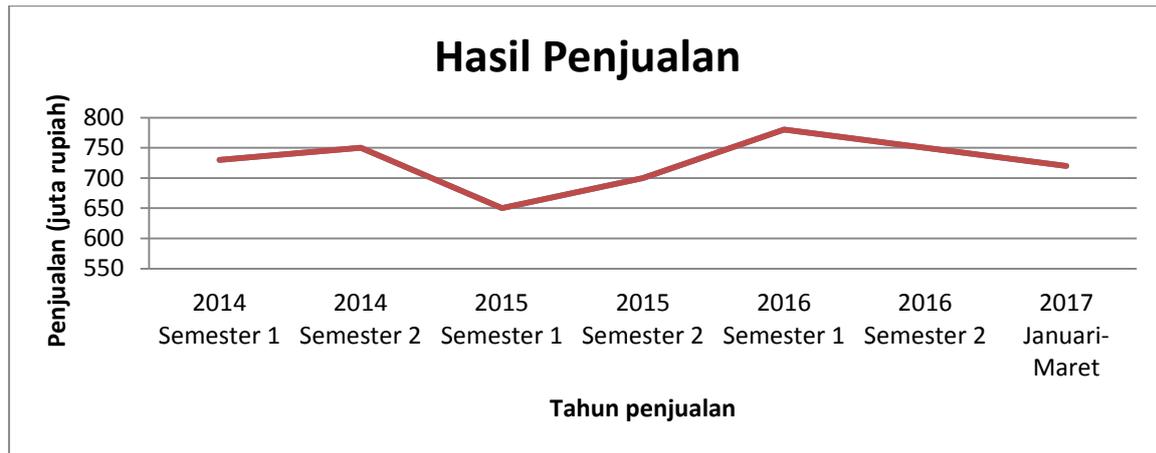
PT. Diamond Emas Sentosa juga masih belum memiliki divisi-divisi yang jelas dalam memperhatikan hal-hal di luar proses produksi, seperti belum adanya karyawan pada bagian pemasaran, sehingga perusahaan belum dapat terlalu fokus pada bagaimana cara meningkatkan dan mengembangkan proses pemasarannya, hal ini dapat berdampak pada sulitnya dalam menambah jumlah konsumen atau pelanggannya, apabila perusahaan tersebut dapat menjawab permasalahan ini, tentu akan memperbesar kemungkinan terhadap peningkatan produktivitas dan hasil penjualan perusahaan. Berikut adalah tabel 1.1 data pelanggan tetap dan pelanggan baru PT. Diamond Emas Sentosa.

Tabel 1.1
Tabel Data Pelanggan Tetap dan Baru

Data Pelanggan Tetap	
Nama Perusahaan	PT. Tugas Anda (Rangka bus) PT. Aldilla (Karoseri jok bus) CV. Makmur Jaya (Variasi mobil)
Data Pelanggan Baru	
Tahun	Nama Perusahaan
2014	PT. Bentoel Group PT. Karya Niaga CV. Bintang Terang
2015	ARD Advertising Gemilu Advertising
2016	PT. Sumber Urip Bengkel Roda Jaya
2017	JMG

Sumber : *General Manager* PT. Diamond Emas Sentosa

Berdasarkan Tabel 1.1 data pelanggan di atas dapat dilihat bahwa PT. Diamond Emas Sentosa mengalami kesulitan dalam memperoleh pelanggan yang baru, karena setiap tahunnya PT. Diamond Emas Sentosa hanya mendapat pelanggan hanya sekitar dua atau tiga pelanggan baru. Sulitnya PT. Diamond Emas Sentosa untuk memperoleh pelanggan baru tentu akan berpengaruh dengan bagaimana hasil penjualan perusahaan. Hasil penjualan PT. Diamond Emas Sentosa dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Grafik Data Hasil Penjualan mulai tahun 2014 hingga tahun 2017
Sumber : General Manager PT. Diamond Emas Sentosa

Berdasarkan Gambar 1.1 diatas, data hasil penjualan perusahaan selama tiga tahun terakhir PT. Diamond Emas Sentosa mengalami penurunan drastis mulai dari tahun 2014 semester dua hingga tahun 2015 semester satu, hal ini dikarenakan perusahaan masih dapat dikatakan kurang dalam mengelola sistem manajemen internalnya seperti kedisiplinan karyawan perusahaan itu sendiri, yang tentu dapat berpengaruh terhadap jumlah produk yang dihasilkan dan tingkat kepuasan pelanggannya. Dalam menghadapi permasalahan ini, PT. Diamond Emas Sentosa meningkatkan sistem manajemen internalnya dengan mengembangkan peraturan-peraturan baru dan tegas dalam menjalankannya, sehingga dalam melakukan pekerjaannya, waktu pengerjaan semakin efisien dan produk yang dihasilkan juga meningkat. Hasil penjualanpun meningkat hingga tahun 2016 semester satu. Akan tetapi, selama satu tahun terakhir PT. Diamond Emas Sentosa kembali mengalami penurunan tren penjualan hingga saat ini, yang disebabkan karena menurunnya jumlah permintaan pelanggan dan bertambahnya kompetitor-kompetitor baru seperti PT. Rimba Kencana, PT. Sumber Urip, dan PT. Aldila. Meskipun kompetitor tersebut adalah pelanggan PT. Diamond Emas Sentosa itu sendiri, tetapi kompetitor ini sudah mulai menghasilkan produk-produk kecil untuk keperluan perusahaannya.

Menurut Rangkuti (2006) Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategis, empat sel tersebut yaitu kekuatan (*strenght*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya

dalam semua area bisnis. Kekuatan atau kelemahan internal digabungkan dengan peluang atau ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

Menurut Porter (1985) dalam teori persaingan terdapat suatu teori yang sangat terkenal pada saat menganalisis persaingan atau *competition analysis*. Teori tersebut dikenal dengan istilah “Michael Porter *Five Force's Model*”. Porter menilai bahwa perusahaan secara nyata tidak hanya bersaing dengan perusahaan yang ada dalam industri saat ini. Analisis yang biasa digunakan sebuah perusahaan adalah siapa pesaing langsung perusahaan tersebut dan akhirnya mereka terjebak dalam *competitor oriented*, sehingga tidak mempunyai visi pasar yang jelas. Dalam *five force's model* digambarkan bahwa setiap perusahaan juga bersaing dengan pesaing potensial, yaitu intensitas persaingan antar pemain yang ada saat ini, ancaman masuk pendatang baru, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar pembeli, dan ancaman produk pengganti. Tiga strategi generik Porter yaitu strategi pembedaan produk, keunggulan biaya, dan fokus.

Porter selanjutnya mengajukan suatu model rantai nilai sebagai alat untuk mengidentifikasi faktor internal perusahaan, model ini ditampilkan keseluruhan nilai yang terdiri dari aktivitas-aktivitas nilai dan keuntungan (*margin*), aktivitas nilai dibagi menjadi aktivitas primer (*primary activities*) dan aktivitas pendukung (*support activities*). Konsep rantai nilai menyediakan suatu kerangka yang sesuai untuk menjelaskan bagaimana suatu kesatuan organisasi dapat mengelola pertimbangan yang substansial dalam mengalokasikan sumber dayanya, menciptakan pembedaan dan secara efektif mengatur biaya-biayanya. Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini berfokus kepada produk utama perusahaan yaitu produk *metal box* PDAM dan kerangka jok bus dikarenakan besarnya jumlah produksi unit tiap bulannya, dengan menggunakan pendekatan Rantai Nilai untuk identifikasi faktor internal, dan Michael Porter *Five Force's Model* untuk identifikasi faktor eksternal. Sehingga diperolehnya faktor internal dan eksternal tersebut yang akan digunakan dalam matriks IFE dan EFE dengan proses pembobotan melalui metode AHP. Selanjutnya, akan digunakan matriks SWOT guna untuk mendapatkan alternatif-alternatif strategi dan matriks QSPM untuk menentukan urutan prioritas strategi yang sesuai bagi PT. Diamond Emas Sentosa agar hasil penjualannya dapat terus ditingkatkan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Belum terbentuknya visi dan misi perusahaan sehingga PT. Diamond Emas Sentosa masih belum memiliki karakter yang kuat dan tujuan kerja yang terarah.
2. Terjadinya penurunan tren hasil penjualan perusahaan selama satu tahun terakhir dan masih fluktuatif yang disebabkan karena menurunnya jumlah permintaan pelanggan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Visi dan misi apa yang tepat dan perlu diterapkan PT. Diamond Emas Sentosa?
2. Apa saja faktor internal dan eksternal menurut analisis Rantai Nilai dan Michael Porter *Five Force's Model* yang berpengaruh pada PT. Diamond Emas Sentosa?
3. Prioritas strategi apakah yang efektif dengan menggunakan analisis QSPM terhadap peningkatan hasil penjualan PT. Diamond Emas Sentosa?

1.4 Batasan Masalah

Untuk memperoleh analisis yang baik, maka pembahasan yang akan dianalisis hanya terbatas pada masalah data yang diambil mulai kurun waktu dari 2014 semester satu hingga 2017 bulan Maret.

1.5 Asumsi-Asumsi

Adapun asumsi yang terdapat pada penelitian ini, yaitu:

1. Tidak ada perubahan kebijakan organisasi dari PT. Diamond Emas Sentosa selama penelitian berlangsung.

1.6 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pembentukan visi dan misi yang tepat serta perlu diterapkan oleh PT. Diamond Emas Sentosa.
2. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal menurut analisis Rantai Nilai dan Michael Porter *Five Force's Model* yang berpengaruh pada PT. Diamond Emas Sentosa.

3. Menentukan prioritas strategi yang efektif dengan QSPM terhadap peningkatan hasil penjualan PT. Diamond Emas Sentosa.

1.7 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin dicapai dari penelitian pada PT. Diamond Emas Sentosa yaitu:

1. Sebagai bahan pertimbangan untuk perusahaan dalam peningkatan hasil penjualan dari PT. Diamond Emas Sentosa.
2. Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menentukan strategi yang tepat untuk melakukan pengembangan perusahaan.





Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam penelitian yang akan dilaksanakan, diperlukan dasar-dasar ilmiah yang berhubungan dengan konsep-konsep yang dipermasalahkan dan akan digunakan dalam analisis. Pada bab ini dijelaskan mengenai dasar-dasar ilmiah yang berhubungan dengan permasalahan dan akan digunakan dalam penelitian.

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan dalam menganalisis strategi berdasarkan manajemen strategi peningkatan hasil penjualan produk:

1. Yuliana (2007) merumuskan strategi bauran pemasaran untuk jasa, dengan mengetahui lingkungan yang mempengaruhi proses penetapan strateginya. Penentuan strategi generik dilakukan melalui Matriks SPACE, diketahui bahwa strategi yang digunakan AJB Bumiputera adalah strategi agresif yang terdiri dari strategi pertumbuhan integratif, strategi penumbuhan intensif, dan strategi diversifikasi. Sedangkan berdasarkan hasil penentuan strategi melalui QSPM diketahui bahwa strategi intensif adalah strategi yang paling tepat untuk digunakan oleh AJB Bumiputera. Sehingga AJB Bumiputera dapat terus memperluas pangsa pasar dan mempertahankan hubungan dengan nasabahnya.
2. Suroto (2008) menentukan posisi perusahaan berada pada Strategi Stabil dengan menggunakan analisa Matriks SWOT, yaitu perusahaan memiliki peluang yang tinggi, dan tindakan yang dilakukan adalah dengan menambah sarana transportasi berupa mobil dan motor, penambahan modal, promosi, serta peningkatan sumber daya manusianya. Sehingga strategi pemasaran tersebut meningkatkan jumlah penjualan produknya.
3. Taufiq (2015) meningkatkan jumlah nasabahnya dengan membahas mengenai strategi keunggulan bersaing dalam perspektif menggunakan hasil implementasi teori Michael Porter *Five Force's Model*, dengan strategi fokusnya, yaitu strategi terkonsentrasi yang berusaha untuk melayani segmen pasar yang sempit dan terbatasnya sasaran pada nasabah yang mempunyai usaha kecil atau mikro, serta memberikan biaya murah

dengan jaminan tanpa ada potongan biaya perbulan dalam bentuk pinjaman ataupun pembiayaannya.

4. Yusredi (2015) mengidentifikasi mengenai strategi daya saing industri sutra Kabupaten Wajo. Dengan berdasarkan strategi generik Michael Porter. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi daya saing industri sutra cukup baik jika dilihat dari tiga aspek strategi yaitu, *cost leadership* (biaya rendah termasuk biaya produksi, alat dan bahan baku), *differentiation* (menciptakan produk yang berbeda dan unik), dan *focus* (target pembeli, segmen produk dan lokasi pemasaran). Terutama pada Tipe Diferensiasi Kabupaten Wajo dapat menjadi lebih unggul. Hal ini dapat dilihat dari bentuk pembinaan pelatihan bimbingan teknis maupun *workshop* kewirausahaan yang diikuti oleh para pelaku industri sutra sudah memberikan efek positif bagi beberapa pelaku industri sutra yang ada di Kabupaten Wajo.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti/ Tahun	Objek	Tujuan	Metode Penelitian	Analisa Hasil Penelitian
1	Yuliana/ 2007	AJB Bumiputera	Penentuan strategi pemasaran	Matriks SPACE dan QSPM	Telah berhasil merumuskan strategi bauran pemasaran untuk jasa, dengan mengetahui lingkungan yang mempengaruhi proses penetapan strateginya. diketahui bahwa strategi intensif adalah strategi yang paling tepat untuk digunakan, Sehingga dapat terus memperluas pangsa pasar dan mempertahankan hubungan dengan nasabahnya.
2	Suroto/ 2008	UD. "X"	Penentuan strategi meningkatkan penjualan	Matriks SWOT	Telah berhasil menentukan posisi perusahaan berada pada Posisi Stabil, yaitu perusahaan memiliki peluang yang tinggi, dan tindakan yang dilakukan adalah dengan menambah sarana transportasi berupa mobil dan motor, penambahan modal, promosi, serta peningkatan sumber daya manusianya. Sehingga strategi tersebut meningkatkan jumlah penjualan produknya.
3	Taufiq/ 2015	KJKS BMT KUBE Sejahtera Gamping	Penentuan strategi keunggulan saing	Michael Porter <i>Five Force's Model</i>	Meningkatkan jumlah nasabahnya dengan membahas strategi fokusnya, yaitu strategi terkonsentrasi yang berusaha untuk melayani segmen pasar yang sempit dan terbatasnya sasaran pada nasabah yang mempunyai usaha kecil atau mikro.

No.	Peneliti/ Tahun	Objek	Tujuan	Metode Penelitian	Analisa Hasil Penelitian
4	Yusredi/ 2015	Pengrajin Sutera Kabupaten Wajo	Penentuan strategi daya saing	Strategi daya saing generik Michael Porter.	Menunjukkan bahwa strategi daya saing industri sutra cukup baik jika dilihat dari tiga aspek strategi yaitu, <i>cost leadership</i> , <i>differentiation</i> , dan <i>focus</i> . Terutama pada Tipe Diferensiasi Hal ini dapat dilihat dari bentuk pembinaan pelatihan bimbingan teknis maupun <i>workshop</i> kewirausahaan yang diikuti oleh para pelaku industri sutra sudah memberikan efek positif.
5	Mario/ 2018	PT. Diamond Emas Sentosa	Analisis penentuan strategi bersaing	SWOT dan QSPM	Merumuskan strategi bersaing guna meningkatkan hasil penjualan perusahaan. Dengan melakukan pembuatan visi dan misi, penentuan faktor internal dan eksternal perusahaan, serta penentuan prioritas alternatif strategi SWOT dengan menggunakan QSPM.

2.2 Definisi Manajemen Strategi

Menurut Morrisey (1995:45) strategi adalah proses untuk menentukan arah yang perlu dituju oleh perusahaan agar misinya tercapai, serta sebagai daya dorong yang akan membantu perusahaan dalam menentukan produk, jasa, dan pasarnya di waktu yang akan datang. Dalam menjalankan aktivitas operasional setiap hari di perusahaan, para pemimpin dan manajer perlu berhati-hati dalam memilih dan menentukan strategi yang tepat karena keadaan yang terus menerus dapat berubah. Menurut Pierce (1997:20) manajemen strategi adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang menjadi suatu strategi demi tercapainya sasaran perusahaan.

2.3 Visi dan Misi

Berdasarkan pendapat dari Wibisono (2006:43) visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai dimasa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Menurut Fred R. David (2011:84) misi berupa sebuah deklarasi tentang alasan keberadaan suatu organisasi. Misi merupakan titik awal untuk perencanaan tugas-tugas manajerial, dan diatas semuanya, untuk perancangan struktur manajerial, sehingga misi menjadi fondasi bagi prioritas, strategi, rencana dan penugasan

kerja. Terdapat sembilan karakteristik yang harus terangkum dalam suatu misi perusahaan, dan karena misi perusahaan merupakan bagian dari proses manajemen strategi yang akan dipublikasikan kepada masyarakat, maka misi perusahaan sebaiknya mencakup kesembilan komponen pokok tersebut, yang terdiri dari :

1. Pelanggan: secara eksplisit misi harus menyebutkan siapa yang menjadi pelanggan bagi produk perusahaan.
2. Produk atau pelayanan: dalam hal ini secara spesifik perusahaan harus menyebutkan produk atau jasa apa saja yang dihasilkan oleh perusahaan.
3. Pasar: pernyataan ini menjelaskan di pasar mana produk perusahaan akan bersaing dengan produk yang dihasilkan oleh pesaing.
4. Teknologi: pernyataan misi menyebutkan arah pengembangan teknologi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.
5. *Concern for survival, growth, and profitability*: dalam hal ini pernyataan misi menunjukkan secara jelas komitmen perusahaan terhadap kelangsungan hidup perusahaan, pertumbuhan dan kemampuan untuk menghasilkan laba.
6. Filosofi: misi akan menjelaskan kepercayaan, nilai, aspirasi, dan prioritas etis dari perusahaan.
7. *Self Concept*: misi akan menjelaskan apa yang menjadi kompetensi unggulan dari perusahaan dibandingkan pesaingnya.
8. *Concern for public image*: misi akan menunjukkan apakah perusahaan memiliki respon terhadap masalah-masalah sosial, kemasyarakatan maupun terhadap masalah lingkungan.
9. *Concern for employees*: dalam hal ini pernyataan misi akan menunjukkan apakah karyawan merupakan aset yang berharga bagi perusahaan.

2.4 Analisis Persaingan Industri

Menurut Bain (1950) analisis industri merupakan kombinasi antara ekonomi industri dan strategi, yang menyatakan bahwa struktur industri tidak hanya sebatas pada ukuran besarnya industri, tetapi juga ditentukan dengan mobilitas hambatan masuk ke dalam industri. Porter menyatakan bahwa kelima kekuatan bersaing dapat mengembangkan strategi persaingan dengan mempengaruhi atau mengubah kekuatan tersebut agar dapat memberikan situasi yang menguntungkan bagi perusahaan.

2.4.1. Analisis Rantai Nilai

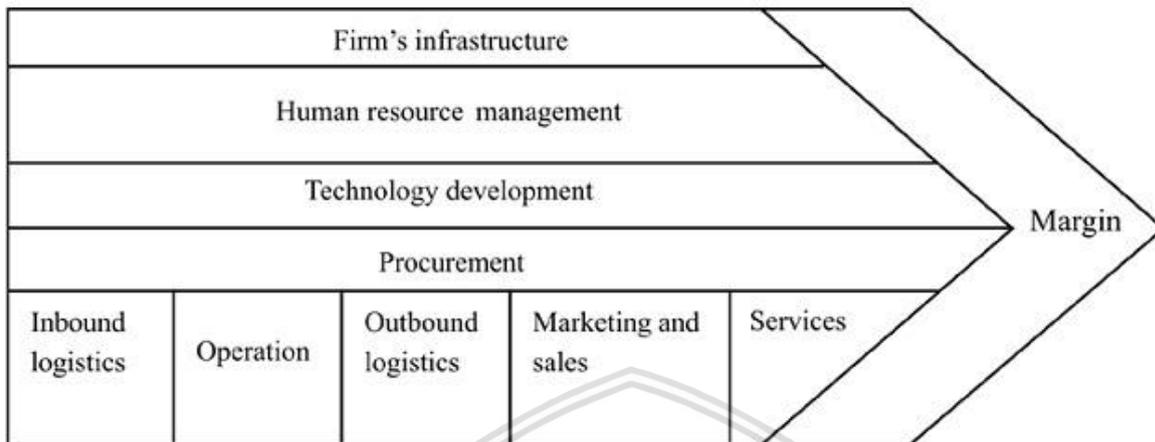
Menurut Porter (1985) Analisis Rantai Nilai aktivitas dibagi menjadi dua kategori. Pertama adalah aktivitas primer (*primary activities*), yaitu aktivitas yang berkaitan dengan penciptaan fisik produk, penjualan dan distribusinya ke para pembeli, dan layanan setelah penjualan. Aktivitas ini terdiri dari logistik ke dalam (*inbound logistics*), kegiatan operasi (*operations*), logistik ke luar (*outbound logistics*), pemasaran dan penjualan (*marketing and sales*), serta pelayanan (*service*). Kedua, adalah aktivitas sekunder (*support activities*), yaitu aktivitas yang menyediakan dukungan yang diperlukan bagi berlangsungnya aktivitas primer. Aktivitas ini terdiri dari pembelian atau pengadaan (*procurement*), pengembangan teknologi (*technology development*), manajemen sumber daya manusia (*human resource management*), dan infrastruktur perusahaan (*firm infrastructure*).

2.4.1.1 Aktivitas Primer

Aktivitas primer meliputi penciptaan fisik produk dan penjualannya dan perpindahan kepada pembeli serta bantuan pasca penjualan.

1. *Inbound logistics*, dihubungkan dengan menerima, menyimpan, dan menyebarkan *input* ke produk. Termasuk penanganan bahan baku, gudang dan kontrol persediaan di dalamnya.
2. *Operations*, segala aktivitas yang diperlukan untuk mengkonversi *input* yang disediakan oleh logistik masuk ke bentuk produk akhir. Hal ini terkait dengan permesinan, pengemasan, perakitan, dan pemeliharaan peralatan.
3. *Outbound logistics*, aktivitas-aktivitas yang melibatkan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian secara fisik produk akhir kepada para pelanggan. Hal ini meliputi penyimpanan barang jadi di gudang, penanganan bahan baku, dan pemrosesan pesanan.
4. *Marketing and sales*, aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk menyediakan sarana sebagai tempat pelanggan dapat membeli produk dan mempengaruhi mereka untuk membelinya. Untuk dapat efektif dalam memasarkan dan menjual produk, perusahaan mengembangkan iklan-iklan dan kampanye profesional, memilih jaringan distribusi yang tepat, dan memilih, mengembangkan, dan mendukung tenaga penjualan mereka.

5. *Service*, aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan atau memelihara nilai produk. Perusahaan terlibat dalam sejumlah aktivitas yang berkaitan dengan jasa, termasuk instalasi, perbaikan, pelatihan, dan penyesuaian.



Gambar 2.1 Aktivitas Primer dan Aktivitas Sekunder
Sumber: Michael Porter *Competitive Advantage*

2.4.1.2 Aktivitas Sekunder

Aktivitas Sekunder adalah aktivitas yang menyediakan dukungan yang diperlukan bagi berlangsungnya aktivitas primer.

1. *Firm infrastructure*, infrastruktur perusahaan meliputi aktivitas-aktivitas seperti *general management*, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, dan relasi pemerintah, yang diperlukan untuk mendukung kerja seluruh rantai nilai melalui infrastruktur perusahaan tersebut, perusahaan berusaha efektif dan konsisten dalam mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman, mengidentifikasi sumber daya, dan mendukung kompetensi inti.
2. *Human resources management*, aktivitas-aktivitas yang melibatkan perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan pemberian kompensasi kepada semua karyawan.
3. *Technology development*, aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk memperbaiki produk dan proses yang digunakan perusahaan. Pengembangan teknologi dapat dilakukan dalam bermacam-macam bentuk, seperti peralatan proses, desain riset, pengembangan dasar, dan prosedur pemberian pelayanan.
4. *Procurement*, aktivitas yang dilakukan untuk membeli *input* yang diperlukan untuk memproduksi produk perusahaan. *Input* pembelian meliputi *item* yang semuanya dikonsumsi selama proses manufaktur produk.

2.4.2 Michael Porter *Five Force's Model*

Michael Porter *Five Force's Model* adalah kerangka untuk analisis industri dan pengembangan strategi bisnis yang dikembangkan pada tahun 1979. Dengan menggunakan konsep-konsep pengembangan, untuk menurunkan lima kekuatan yang dapat menentukan intensitas kompetitif yang menjadi daya tarik dari pasarnya. Porter menyatakan bahwa kelima kekuatan bersaing tersebut dapat mengembangkan strategi persaingan dengan mempengaruhi atau mengubah kekuatan tersebut agar dapat memberikan situasi yang menguntungkan bagi perusahaan.

2.4.2.1 Persaingan di Antara Perusahaan yang Ada (*Rivalry Among the Existing Competitors*)

Kekuatan ini adalah penentu utama, perusahaan perlu bersaing secara agresif untuk mendapatkan pangsa pasar yang besar dan tepat. Posisi perusahaan akan semakin menguntungkan apabila posisi perusahaan kuat dan tingkat persaingan pada pasar yang sama tersebut rendah. Persaingan semakin ketat apabila banyak pesaing yang merebut pangsa pasar yang sama, loyalitas pelanggan yang rendah, produk yang dapat dengan cepat digantikan dan banyak kompetitor yang memiliki kemampuan yang sama dalam menghadapi persaingan.

2.4.2.2 Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*)

Kekuatan ini menentukan seberapa mudah atau sulit perusahaan untuk masuk ke dalam industri tertentu. Jika Industri tersebut mendapatkan keuntungan yang tinggi dengan sedikit hambatan maka pesaing akan segera bermunculan. Semakin banyak perusahaan kompetitor yang bersaing pada pasar yang sama maka akan menyebabkan *profit* atau laba semakin menurun. Sebaliknya, semakin tinggi hambatan masuk bagi pendatang baru, maka posisi perusahaan yang bergerak di industri tersebut akan semakin menguntungkan. Beberapa hambatan bagi para pendatang baru diantaranya adalah memerlukan dana atau modal yang tinggi, teknologi yang tinggi, hak paten, merk dagang, skala ekonomi, loyalitas pelanggan, dan juga peraturan pemerintah yang ada.

2.4.2.3 Kekuatan Penawaran Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*)

Daya tawar pemasok yang kuat memungkinkan pemasok untuk menjual bahan baku pada harga yang tinggi ataupun menjual bahan baku yang berkualitas rendah kepada pembelinya. Dengan demikian, keuntungan perusahaan akan menjadi rendah karena

memerlukan biaya yang tinggi untuk membeli bahan baku yang berkualitas tinggi. Sebaliknya, semakin rendah daya tawar pemasok, semakin tinggi juga keuntungan perusahaan. Daya tawar pemasok menjadi tinggi apabila hanya sedikit pemasok yang menyediakan bahan baku yang diinginkan, sedangkan banyak pembeli yang ingin membelinya, hanya terdapat sedikit bahan baku pengganti ataupun pemasok memonopoli bahan baku yang ada.

2.4.2.4 Kekuatan Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Kekuatan ini menilai daya tawar atau kekuatan penawaran dari konsumen, semakin tinggi daya tawar pembeli dalam menuntut harga yang lebih rendah ataupun kualitas produk yang lebih tinggi, semakin rendah keuntungan yang akan didapatkan oleh perusahaan. Harga produk yang lebih rendah berarti pendapatan bagi perusahaan juga semakin rendah. Di satu sisi, perusahaan memerlukan biaya yang tinggi dalam menghasilkan produk yang berkualitas tinggi. Sebaliknya, semakin rendah daya tawar pembeli maka semakin menguntungkan bagi perusahaan. Daya tawar pembeli tinggi apabila jumlah produk pengganti yang banyak, namun hanya sedikit pembelinya.

2.4.2.5 Ancaman Produk Pengganti (*Threat of Substitute Product*)

Hambatan atau ancaman ini terjadi apabila pembeli atau konsumen mendapatkan produk pengganti yang lebih murah atau produk pengganti yang memiliki kualitas lebih baik dengan biaya pengalihan yang lebih rendah. Semakin sedikit produk pengganti yang tersedia di pasaran, maka akan semakin menguntungkan perusahaan.

2.5 Tiga Strategi Generik (*Three Generic Strategy Model*)

Dalam analisisnya mengenai strategi bersaing (*competitive strategy*) suatu perusahaan, Michael Porter menentukan tiga jenis strategi generik, yaitu keunggulan biaya (*cost leadership*), pembedaan produk (*differentiation*), dan *Focus*.

2.5.1 Strategi Pembedaan Produk (*Differentiation Strategy*)

Strategi pembedaan produk (*differentiation*), mendorong perusahaan untuk menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang menjadi sasarannya. Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari potensial konsumennya. Berbagai kemudahan pemeliharaan, fitur tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang

sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya (*price insensitive*). Contoh penggunaan strategi ini adalah pada produk barang yang bersifat tahan lama (*durable*) dan sulit ditiru oleh pesaing.

Pada umumnya, strategi biaya rendah dan pembedaan produk diterapkan perusahaan dalam rangka mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) terhadap para pesaingnya pada semua pasar. Menurut David (2006) secara umum terdapat dua bidang syarat yang harus dipenuhi untuk memutuskan memanfaatkan strategi ini, yaitu bidang sumber daya (*resources*) dan bidang organisasi. Dari sisi sumber daya perusahaan, untuk menerapkan strategi ini dibutuhkan kekuatan-kekuatan yang tinggi terkait dalam hal pemasaran produk, kreativitas, perekayasa produk (*product engineering*), riset pasar, reputasi perusahaan, distribusi, dan ketrampilan kerja. Sedangkan dari sisi bidang organisasi, perusahaan harus kuat dan mampu untuk melakukan koordinasi antar fungsi manajemen, merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi, dan mengukur insentif yang subjektif di samping hal-hal obyektif lainnya.

2.5.2 Strategi Keunggulan Biaya (*Overall Cost Leadership Strategy*)

Menurut Umar (1999) strategi biaya rendah (*overall cost leadership strategy*) menekankan pada upaya memproduksi produk standar dengan biaya per unit yang sangat rendah. Produk ini biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (*price sensitive*) atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Dari sisi perilaku pelanggan, strategi jenis ini sangat sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku konsumen, ketika konsumen tidak terlalu peduli terhadap perbedaan merk, relatif tidak membutuhkan pembedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan.

Strategi ini dapat membuat perusahaan mampu bertahan terhadap persaingan harga bahkan menjadi pemimpin pasar (*market leader*) dalam menentukan harga dan memastikan tingkat keuntungan pasar yang tinggi dan stabil melalui cara-cara yang agresif dalam efisiensi dan efektifitas biaya. Untuk dapat menjalankan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan harus mampu memenuhi persyaratan dalam dua bidang, yaitu sumber daya dan organisasi. Strategi ini dapat dijalankan jika dimiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan, yaitu kuat akan modal, terampil pada rekayasa proses (*engineering process*), pengawasan yang ketat, mudah diproduksi, serta

biaya distribusi dan promosi yang rendah. Sedangkan dari bidang organisasi, perusahaan harus memiliki kemampuan mengendalikan biaya, pengendalian informasi yang baik, dan insentif berdasarkan target (alokasi insentif berbasis hasil).

2.5.3 Strategi Fokus (*Focus Strategy*)

Menurut David (2000) strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya, terutama pada perusahaan skala menengah dan besar, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya, strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok segmen khusus atau khas dalam suatu pasar tertentu, untuk memenuhi kebutuhan suatu produk barang atau jasa khusus.

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. 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 jasa lainnya, dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen yang baik.

2.6 Matriks IFE dan EFE

Menurut David (2006) *External Factor Evaluation* (EFE Matriks) membuat ahli strategi meringkas dan mengevaluasi informasi sosial, ekonomi, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, dan persaingan. *Internal Factor Evaluation* (IFE Matriks) merupakan langkah terakhir dalam melaksanakan audit manajemen strategis internal. IFE Matriks menyediakan informasi penting bagi perumusan strategi. Alat perumusan strategi ini dapat meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, yang juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut. Matriks EFE dibuat untuk menilai respon perusahaan terhadap kondisi eksternalnya. Nilai matriks ini

kemudian akan dimasukkan ke dalam Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) untuk mengetahui posisi perusahaan.

2.7 Matriks AHP

Menurut Saaty (1991) Matriks *Analitycal Hierarchy Process* (AHP) Adalah metode untuk memecahkan suatu situasi yang kompleks tidak terstruktur ke dalam beberapa komponen dalam susunan yang hierarki, dengan memberi nilai subjektif tentang pentingnya setiap variabel secara relatif, dan menetapkan variabel mana yang memiliki prioritas paling tinggi guna mempengaruhi hasil pada situasi tersebut. Peralatan utama *Analitycal Hierarchy Process* (AHP) adalah memiliki sebuah hierarki fungsional dengan *input* utamanya persepsi manusia.

Proses pengambilan keputusan pada dasarnya adalah memilih suatu alternatif yang terbaik. Seperti melakukan penstrukturan persoalan, penentuan alternatif-alternatif, penetapan nilai kemungkinan untuk variabel, persyaratan preferensi terhadap waktu, dan spesifikasi atas risiko. (Fariz, 2010) banyaknya pilihan alternatif strategi yang dihasilkan dari Matriks SWOT, dapat ditetapkan urutan prioritas strategi terpilihnya, keterbatasan yang tetap melingkupi adalah dasar perbandingan berbentuk suatu kriteria yang tunggal. Proses berpikir metode ini adalah membentuk skor secara numerik untuk menyusun cara alternatif setiap pengambilan keputusan dimana keputusan tersebut dicocokkan dengan kriteria pembuat keputusan

2.7.1 Dekomposisi atau Penyusunan Hierarki

Tahapan ini adalah langkah dimana suatu tujuan yang telah ditetapkan selanjutnya diuraikan secara sistematis ke dalam struktur yang menyusun rangkaian sistem hingga tujuan dapat dicapai secara rasional. Penyusunan tersebut harus dipertimbangkan agar kriteria yang dipilih benar-benar mempunyai makna bagi pengambilan keputusan dan tidak memiliki pengertian yang yang sama. Setelah kriteria ditetapkan, selanjutnya adalah menentukan alternatif atau pilihan penyelesaian masalah.

2.7.2 Perbandingan Elemen

Tahapan ini dilakukan pada tiap-tiap hierarki berdasarkan tingkat kepentingan relatifnya. Pembobotan atau pengisian kuesioner pada hierarki dimaksudkan untuk membandingkan nilai pada masing-masing kriteria guna mencapai tujuan. Sehingga

nantinya akan diperoleh pembobotan tingkat kepentingan masing-masing kriteria untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.7.3 Penetapan Prioritas pada Masing-Masing Hierarki

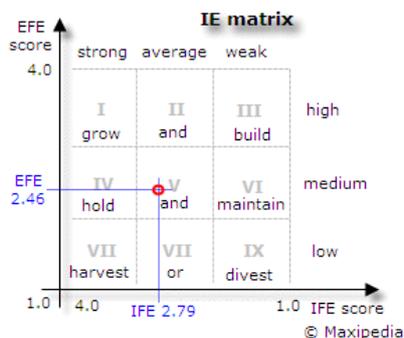
Penetapan prioritas pada tiap-tiap hierarki dilakukan melalui proses iterasi (perkalian matriks). Sehingga didapatkan alternatif mana yang memiliki nilai tertinggi.

2.7.4 Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dilakukan dengan mengakumulasi nilai bobot keseluruhan yang merupakan nilai sensitivitas masing-masing elemen.

2.8 Matriks Internal Eksternal (IE Matrix)

Menurut Rangkuti (2006) matriks IE dapat memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategis yang berbeda-beda. Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun. Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal) dapat menjadi pilihan yang paling tepat bagi divisi-divisi ini. Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi. Organisasi yang berhasil, mampu mencapai portofolio bisnis yang masuk atau berada di seputar sel I dalam Matriks IE.



Gambar 2.2 Matriks Internal-Eksternal
Sumber : Rangkuti

2.9 Analisis Matriks SWOT

Menurut Rangkuti (2006), Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana keadaan peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan keadaan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Analisa Matriks SWOT ini dijadikan sebagai suatu alat analisa yang ditujukan untuk menggambarkan situasi apa yang sedang dihadapi perusahaan, matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategis. Analisis Matriks SWOT digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis.

2.9.1 Kekuatan (*Strength*)

Yaitu situasi ataupun kondisi yang menggambarkan kekuatan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Yang perlu dilakukan dalam menggunakan analisis ini adalah setiap organisasi atau perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki kemudian dibandingkan dengan para pesaing-pesaingnya. Jika kekuatan perusahaan tersebut unggul di dalam kualitasnya, maka keunggulan itu dapat dimanfaatkan untuk mengisi segmen pasar yang membutuhkan tingkat kualitas yang lebih baik.

2.9.2 Kelemahan (*Weakness*)

Yaitu situasi ataupun kondisi yang menggambarkan kelemahan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Yang mana kelemahan tersebut dapat menjadi kendala yang serius dalam memajukan suatu organisasi atau perusahaan. Jika perusahaan tersebut terdapat kendala dalam pemasaran yang kurang baik, maka perusahaan perlu meneliti kekurangan-kekurangannya yang berhubungan dengan sektor pemasaran. Agar nantinya permasalahan tersebut tidak membuat perusahaan menjadi kalah saing dibandingkan perusahaan lainnya.

2.9.3 Peluang (*Opportunity*)

Yaitu situasi atau kondisi yang merupakan gambaran peluang yang ada dari sisi luar suatu organisasi atau perusahaan dan gambaran tersebut dapat memberikan peluang berkembangnya suatu organisasi atau perusahaan di masa yang akan datang. Hal ini digunakan untuk mencari peluang ataupun terobosan yang memungkinkan suatu

perusahaan ataupun organisasi dapat berkembang. Baik di masa kini ataupun masa yang akan datang.

2.9.4 Ancaman (*Threat*)

Yaitu situasi atau kondisi yang merupakan gambaran ancaman dari suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan suatu usaha. Yang mana ancaman tersebut dapat menyebabkan kemunduran suatu perusahaan. Jika tidak segera diatasi, maka ancaman tersebut akan menjadi penghalang bagi suatu usaha yang akan dijalankan. Perusahaan perlu menganalisis tantangan atau ancaman dari berbagai macam faktor lingkungan yang tidak menguntungkan.

Metode analisis Matriks SWOT dianggap sebagai alat metode analisis yang dapat bermanfaat untuk melihat suatu topik ataupun suatu permasalahan dari 4 empat sisi yang berbeda. Hasil dari analisa biasanya berupa arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan untuk menambah keuntungan dari segi peluang, serta mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman yang ada.

Tabel 2.2
Tabel Matriks SWOT

IFE	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
EFE		
Peluang (O)	Strategi SO (Strategi yang menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang)	Strategi WO (Strategi yang meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang)
Ancaman (T)	Strategi ST (Strategi yang menggunakan kekuatan dan mengatasi ancaman)	Strategi WT (Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman)

Sumber: Freddy, 2001

2.10 *The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

QSPM adalah alat untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, pemilihan dilakukan berdasarkan *key success* faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Dilakukannya QSPM bertujuan untuk menetapkan ketertarikan dari variasi strategi-strategi yang telah dirumuskan pada analisis SWOT. QSPM merupakan alat analisis yang menetapkan pilihan yang paling menarik atau secara konseptual disebut sebagai upaya memilih alternatif strategi.

QSPM digunakan untuk mengevaluasi dan memilih strategi terbaik yang paling cocok dengan lingkungan internal dan eksternal yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Alternatif

strategi yang memiliki nilai total terbesar pada QSPM merupakan strategi yang paling baik untuk dapat diterapkan pada organisasi atau perusahaan. Analisis QSPM merupakan analisis tahap akhir yang digunakan dalam menentukan pilihan prioritas strategi pemasaran.

Tabel 2.3
Matriks QSPM

Faktor Utama	Alternatif Strategi				
	Bobot	Strategi 1		Strategi 2	
		AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal Utama					
Faktor Internal Utama					

Sumber: David (2010)

Matriks QSPM digunakan pada tahap *decision stage* untuk melihat tingkat relatif dari berbagai alternatif yang dapat dilaksanakan hasil dari *matching stage*. QSPM menggunakan *input* dari tahap pertama (*input stage*) dan tahap kedua (*matching stage*) yang memberikan informasi bagi tahap ketiga (*the decision stage*) (David, 2006). Enam langkah penyusunan matriks QSPM adalah sebagai berikut :

1. Membuat daftar peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini diperoleh dari matriks EFE dan IFE.
2. Memberikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal (bobot yang diberikan sama dengan bobot pada matriks EFE dan IFE).
3. Evaluasi matriks tahap 2 (pencocokan) dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan.
4. Menentukan nilai daya tarik (*Attractive Scores, AS*), didefinisikan sebagai angka yang mengidentifikasi daya tarik relatif masing-masing strategi dalam setiap alternatif tertentu.
5. Menghitung total daya tarik (*Total Attractive Score, TAS*) yang diperoleh dengan mengalikan bobot dengan AS.
6. Menghitung penjumlahan total nilai daya tarik. Nilai TAS yang tertinggi menunjukkan bahwa strategi tersebut merupakan strategi terbaik untuk diprioritaskan.



Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai mengenai tahap-tahap yang dilakukan dalam melakukan penelitian. Tahapan yang terdapat di dalam metodologi akan dijadikan peneliti sebagai pedoman agar dapat melakukan penelitian secara sistematis dan terarah, sehingga dapat mencapai tujuan penelitian. Berikut adalah metodologi penelitian yang digunakan.

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskripsi, yaitu penelitian yang berusaha memberikan dengan sistematis dan cermat serta fakta-fakta aktual. Tujuan dari penelitian deskripsi adalah untuk memecahkan masalah-masalah aktual yang dihadapi sekarang, dan bertujuan untuk mengumpulkan data atau informasi untuk disusun, dijelaskan, dan dianalisis. Dalam penelitian ini, peneliti akan memberikan analisis deskriptif mengenai penerapan strategi apa yang direkomendasikan terhadap pengembangan perusahaan.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT, Diamond Emas Sentosa, yang bertempat di Jalan Karya Timur 10 b, Malang, Jawa Timur 65122, Indonesia. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari 2017 hingga Maret 2018.

3.3 Langkah-Langkah Penelitian

Pada tahap penelitian langkah-langkah yang harus dilakukan agar dalam proses penelitian dapat hasil yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Berikut adalah tahapan yang dilakukan pada penelitian ini:

1. Studi Lapangan

Langkah awal yang diperlukan adalah melakukan pengamatan awal untuk mendapatkan gambaran dari kondisi objek yang akan diteliti. Kegiatan ini akan bermanfaat bagi peneliti untuk memberikan gambaran yang jelas tentang objek yang akan ditelitinya. Dari studi lapangan, peneliti dapat mengetahui permasalahan yang terjadi di perusahaan.

2. Studi Pustaka

Studi Pustaka dilakukan untuk memperoleh rumusan kerangka teoritis dari masalah yang akan diteliti. Studi pustaka digunakan untuk mempelajari teori dan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti. Sumber pustaka dapat ditemukan pada buku, jurnal, serta terhadap penelitian terdahulu, dengan topik utama penelitian ini adalah menentukan strategi guna untuk peningkatan hasil penjualan PT. Diamond Emas Sentosa dengan mengoptimalkan faktor internal dan faktor eksternal.

3. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah didapat berdasarkan hasil studi lapangan yang sebelumnya telah dilakukan dengan tujuan untuk mencari penyebab-penyebab timbulnya permasalahan. Permasalahan tersebut selanjutnya dilakukan identifikasi lebih lanjut kemudian dianalisa untuk menyelesaikan masalah. Sehingga dapat diberikan solusi terbaik pada permasalahan yang dijadikan sebagai objek penelitian.

4. Perumusan Masalah

Pada tahap perumusan masalah akan dilakukan perincian masalah yang nantinya akan dikaji dengan berdasarkan tujuan dari penelitian, dimana studi pustaka digunakan sebagai landasan dalam perumusan masalah ini. Perumusan masalah mempermudah langkah penelitian untuk melakukan penelitian selanjutnya.

5. Penentuan Tujuan Penelitian

Pada tahap penentuan tujuan penelitian ini, dimaksudkan agar peneliti dapat terfokus pada masalah yang nantinya akan diteliti, sehingga hasil yang didapatkan akan terarah dan dapat tersusun secara sistematis. Selain itu, tujuan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui parameter keberhasilan dari suatu penelitian.

6. Pengumpulan Data

Data informasi yang akan dikumpulkan harus relevan dengan persoalan yang akan dibahas nantinya menjadi *input* pada tahap pengolahan data. Metode pengolahan data yang dilakukan adalah:

- a. Observasi, yaitu metode yang digunakan untuk mendapatkan data pelanggan dengan melakukan pengamatan secara langsung pada keadaan sebenarnya dari objek yang akan diteliti pada PT. Diamond Emas Sentosa.
- b. Kuesioner, adalah suatu teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan analisis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik beberapa orang

utama di dalam organisasi yang dapat terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada.

- c. Dokumentasi, yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan dokumen ataupun catatan pada perusahaan. Data yang akan dikumpulkan adalah data yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti. Data tersebut adalah data pelanggan PT. Diamond Emas Sentosa.

3.3.1 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data

Setelah dilakukan pengolahan data, langkah selanjutnya yang akan dilakukan yaitu melakukan pengolahan data. Dilakukan beberapa tahapan dalam pengolahan data penelitian ini, yaitu:

1. Mengidentifikasi faktor internal dengan Rantai Nilai
Tahapan ini menggunakan konsep pengembangan berdasarkan aktivitas primer dan sekunder yang dilakukan perusahaan agar dapat menentukan faktor internalnya.
2. Mengidentifikasi faktor eksternal dengan Michael Porter *Five Force's Model*
Tahapan ini menggunakan konsep-konsep pengembangan berdasarkan lima kekuatan bersaing dengan mengembangkan strategi persaingan agar dapat menentukan faktor eksternal perusahaan.
3. Menentukan bobot IFE dan EFE Matriks menggunakan AHP
Tahapan ini dilakukan dengan menentukan bobot faktor internal dan eksternal yang terkait dengan lingkungan perusahaan yang diperoleh melalui kuesioner untuk kemudian diolah dengan menggunakan AHP *Pairwise Comparisson*. Penentuan bobot faktor-faktor tersebut didukung dengan adanya metode Rantai Nilai dan Michael Porter *Five Force's Model*. Matriks IFE dapat mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dalam area-area fungsional bisnis dengan menggunakan Rantai Nilai. Matriks EFE dapat menilai bagaimana respon perusahaan terhadap kondisi eksternalnya dengan menggunakan Michael Porter *Five Force's Model*.
4. Menentukan IE Matriks
Setelah ditentukannya bobot dari Matriks IFE dan Matriks EFE, maka dapat dilanjutkan dengan Matriks Internal Eksternal (*IE Matrix*). Matriks IE menempatkan divisi-divisi organisasi dalam sebuah diagram sistematis dengan memposisikan suatu perusahaan ke dalam matriks yang terdiri atas 9 sel. Matriks Internal Eksternal merupakan sebuah model yang dikembangkan dari parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi perusahaan. Tujuan penggunaan

model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporasi yang lebih terperinci.

5. Menentukan posisi perusahaan menggunakan metode Matriks SWOT

Setelah didapatkannya hasil dari Matriks IE, kemudian dapat dilanjutkan dengan penentuan posisi perusahaan menggunakan metode Matriks SWOT. Tahapan ini dapat menggambarkan bagaimana keadaan peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dengan keadaan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Metode Matriks SWOT dijadikan sebagai suatu alat yang dapat menggambarkan letak posisi dan situasi apa yang sedang dihadapi perusahaan.

3.3.2 Tahap Analisa Hasil dan Pembahasan

Setelah dilakukan pengolahan data, maka dapat dilakukan analisa terhadap kondisi yang ada pada masalah tersebut untuk dijadikan sebagai rekomendasi perbaikan bagi perusahaan. Adapun langkah dari tahapan ini, yaitu:

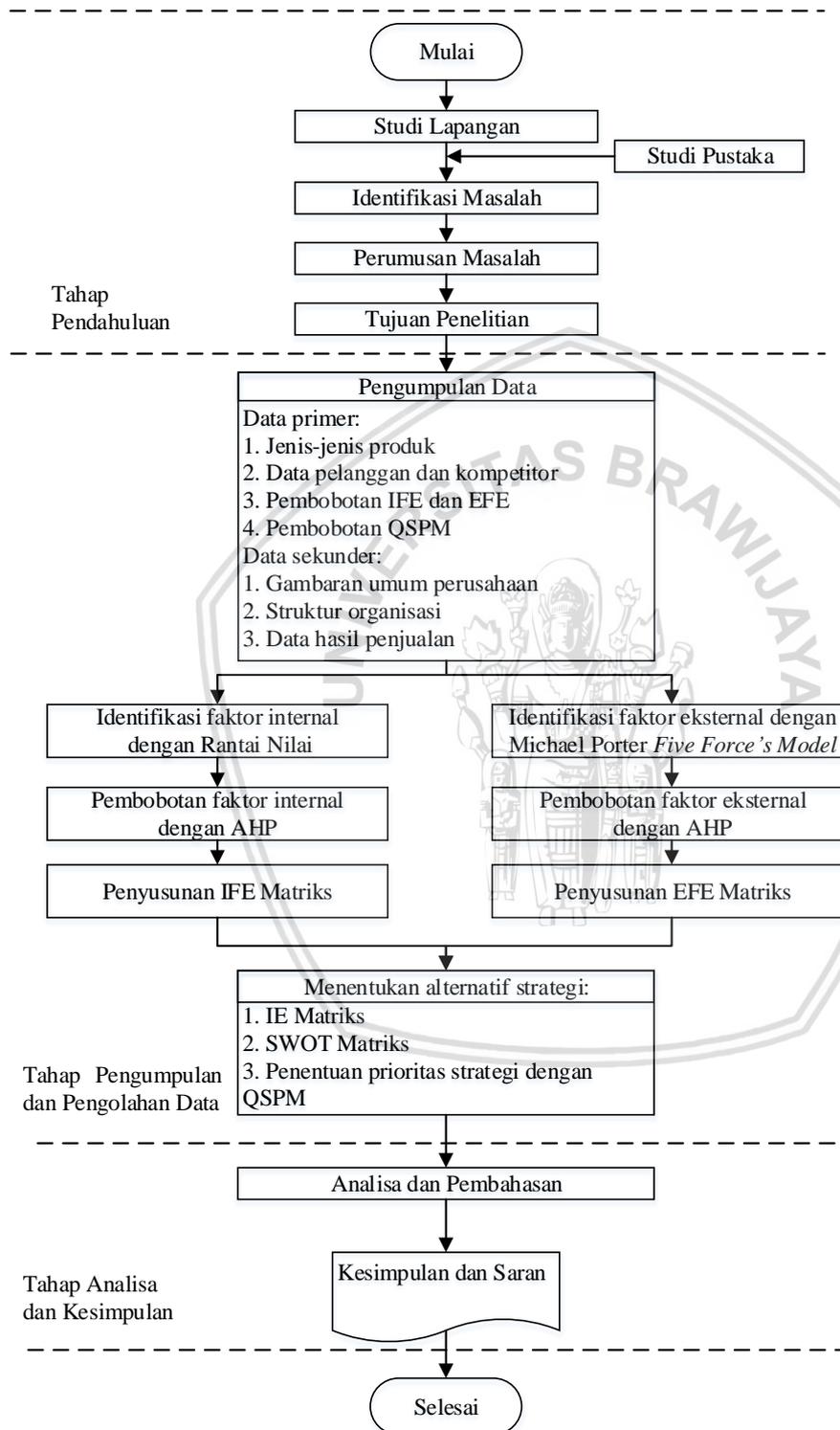
1. Analisa SWOT akan digunakan dalam menentukan prioritas elemen dan solusi strategi, berdasarkan skala banding yang telah ditetapkan. Banyaknya pilihan alternatif strategi yang dihasilkan dari Matriks SWOT, urutan prioritas strategi dapat ditetapkan melalui QSPM untuk dapat dijadikan sebagai rekomendasi bagi perusahaan.
2. Memilih strategi yang tepat menggunakan QSPM. Dengan menggunakan faktor internal dan eksternal yang terdapat dalam pembuatan QSPM. Faktor internal dan eksternal didapatkan dari diskusi atau wawancara dengan narasumber yaitu *General Manager* dan wakil *General Manager*. Dalam QSPM, terdapat Skor daya tarik (AS) yang ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor internal dan eksternal utama. Selanjutnya, menghitung skor daya tarik total (TAS) dengan mengalikan *rating* yang terdapat pada nilai AS dengan bobot yang ada pada faktor internal dan eksternal.

3.3.3 Kesimpulan dan Saran

Setelah memperoleh solusi alternatif strategi dan pemecahan masalah, maka dapat ditarik kesimpulan yang merupakan ringkasan akhir yang mampu menjawab penelitian yang dilakukan. Kesimpulan didapatkan dari penyelesaian permasalahan yang telah dirumuskan berdasarkan tujuan penelitian. Saran yaitu berupa pernyataan yang ditunjukkan kepada perusahaan, untuk dapat dilakukan perbaikan guna untuk peningkatan dan pengembangan bagi PT. Diamond Emas Sentosa.

3.4 Diagram Alir Penelitian

Berikut adalah langkah-langkah penelitian yang ditampilkan dengan diagram alir pada Gambar 3.1



Gambar 3.1 Diagram Penelitian



Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai gambaran umum perusahaan, serta penjelasan mengenai data-data yang dikumpulkan. Selain itu terdapat penjelasan tentang pengolahan data menggunakan metode yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya serta pembahasan dari hasil penelitian untuk menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian.

4.1 Profil Perusahaan

Berikut ini adalah profil perusahaan dari PT. Diamond Emas Sentosa. Subbab yang akan dibahas adalah gambaran umum perusahaan yang terdiri dari gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, manajemen personalia.

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. Diamond Emas Sentosa bermula pada bengkel kecil yang dirintis mulai tahun 1977 kemudian berkembang pesat sehingga mengajukan sebagai perusahaan karoseri Perseroan Terbatas pada tahun 1984 yang terletak di Jalan Karya Timur, Kota Malang. PT. Diamond Emas Sentosa yang bergerak di bidang industri karoseri yang memproduksi berbagai macam produk yang terdiri dari pembuatan *metal box* PDAM, *dump* truk pengangkut sampah, kerangka jok penumpang untuk bus, alat *towing* untuk mengangkut kendaraan, *bumper angiotensin receptor blocker* (ARB) untuk mobil militer TNI, kerangka reklame iklan, rak besi kendaraan beroda empat, hingga dek lantai mobil. Pada tahun 2000 PT. Diamond Emas Sentosa mulai bermitra dengan Pemerintah Kabupaten Malang untuk pembuatan *metal box* PDAM. Selama ini PT. Diamond Emas Sentosa melakukan produksi berdasarkan *job order*, pada tahun 2009 mengembangkan untuk bermitra dengan angkatan militer untuk pembuatan *bumper* ARB dan mulai memproduksi *dump truck* pengangkut sampah.



Gambar 4.1 Logo perusahaan PT. Diamond Emas Sentosa
Sumber: PT. Diamond Emas Sentosa

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

PT. Diamond Emas Sentosa belum memiliki visi dan misi, visi dan misi merupakan syarat wajib bagi suatu perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Perusahaan perlu menentukan arah gerak organisasi dan manajemennya, maka dari itu, peneliti menyarankan agar perusahaan dapat membentuk visi dan misinya demi terbentuknya tujuan organisasi.

4.1.3 Harapan *Stakeholder* pada Visi dan Misi Perusahaan

Harapan *stakeholder* pada visi dan misi perusahaan diperoleh dengan cara wawancara, *stakeholder* tersebut mencakup karyawan lantai produksi, manajer HRD, wakil *General Manager*, dan direktur perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, PT. Diamond Emas Sentosa memiliki harapan pada penyusunan visi dan misi perusahaan sebagai berikut:

1. Menjadi perusahaan yang terkemuka di Pulau Jawa

PT. Diamond Emas Sentosa pada saat ini adalah salah satu penyuplai rangka jok bus pada perusahaan karoseri bus di Pulau Jawa, dan penyuplai *metal box* PDAM untuk Malang Kota. Harapannya adalah perusahaan dapat memperluas cakupan pasaran dan produk lainnya sehingga dapat didistribusikan ke kota-kota di Pulau Jawa lainnya.

2. Kepuasan pelanggan adalah prioritas utama

Tanda keberhasilan PT. Diamond Emas Sentosa adalah pelanggan yang puas dengan hasil produknya. Dengan demikian konsumenpun akan memiliki tingkat loyalitas dan kepercayaan yang tinggi dengan perusahaan.

3. *Profit* perusahaan meningkat

Peningkatan *profit* perusahaan merupakan harapan dari sebagian besar karyawan PT. Diamond Emas Sentosa, penurunan *profit* sudah mulai terjadi sejak tahun 2016 hingga bulan Maret 2017.

4. Mensejahterakan karyawan

Karyawan perusahaan berharap diberikannya asuransi kesehatan, tunjangan tetap, serta peningkatan gaji perbulannya. Sehingga dapat mengurangi kemungkinan bagi karyawan untuk berpindah ke perusahaan lainnya.

5. Meningkatkan nilai perusahaan melalui inovasi, kreativitas, dan pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia Dengan menjadi pribadi yang kreatif dan inovatif, maka akan mendorong pada peningkatan produktivitas. Hal ini dapat

memberikan dampak baik dan akan membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan maksimal.

6. Membentuk kerjasama yang baik dengan perusahaan *partner* bisnis

Membangun kerjasama atau kemitraan merupakan strategi bisnis yang dapat saling menguntungkan dengan prinsip yang saling membutuhkan.

Melalui harapan *stakeholder*, dapat dibentuknya visi dan misi PT. Diamond Emas Sentosa. Pihak *General Manager* PT. Diamond Emas Sentosa merasa perlu pembentukan visi dan misi perusahaan demi mempertegas strategi dan kegiatan apa yang dapat dikerjakan sehingga target perusahaan lebih mudah terwujud dan direalisasikan.

4.1.4 Rekomendasi Pembentukan Visi dan Misi PT. Diamond Emas Sentosa

Berdasarkan pada sembilan karakteristik yang perlu terangkum dalam misi perusahaan, maka dapat ditentukan pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Komponen penyusunan misi PT. Diamond Emas Sentosa

Karakteristik	Pernyataan
Pelanggan	Terwujudnya efisiensi dan produktifitas dalam menjalankan produksi sehingga memberikan manfaat bagi pemilik usaha, karyawan, pemasok dan konsumen.
Produk atau pelayanan	Terus berusaha dalam mengembangkan produk yang berkualitas dan berinovatif.
Pasar	Terus berusaha dalam mengembangkan produk yang berkualitas dan berinovatif.
Teknologi	Terus berusaha dalam mengembangkan produk yang berkualitas dan berinovatif.
<i>Concern for survival, growth, and profitability</i>	Melakukan harmonisasi dan sinergi antara kepentingan perusahaan dengan karyawan guna memupuk disiplin dalam bekerja, kesatuan dan persatuan.
Filosofi	Melakukan harmonisasi dan sinergi antara kepentingan perusahaan dengan karyawan guna memupuk disiplin dalam bekerja, kesatuan dan persatuan.
<i>Self Concept</i>	Terwujudnya efisiensi dan produktifitas dalam menjalankan produksi sehingga memberikan manfaat bagi pemilik usaha, karyawan, pemasok dan konsumen.
<i>Concern for public image</i>	Terwujudnya efisiensi dan produktifitas dalam menjalankan produksi sehingga memberikan manfaat bagi pemilik usaha, karyawan, pemasok dan konsumen.
<i>Concern for employees</i>	Melakukan harmonisasi dan sinergi antara kepentingan perusahaan dengan karyawan guna memupuk disiplin dalam bekerja, kesatuan dan persatuan.

Sumber: PT. Diamond Emas Sentosa

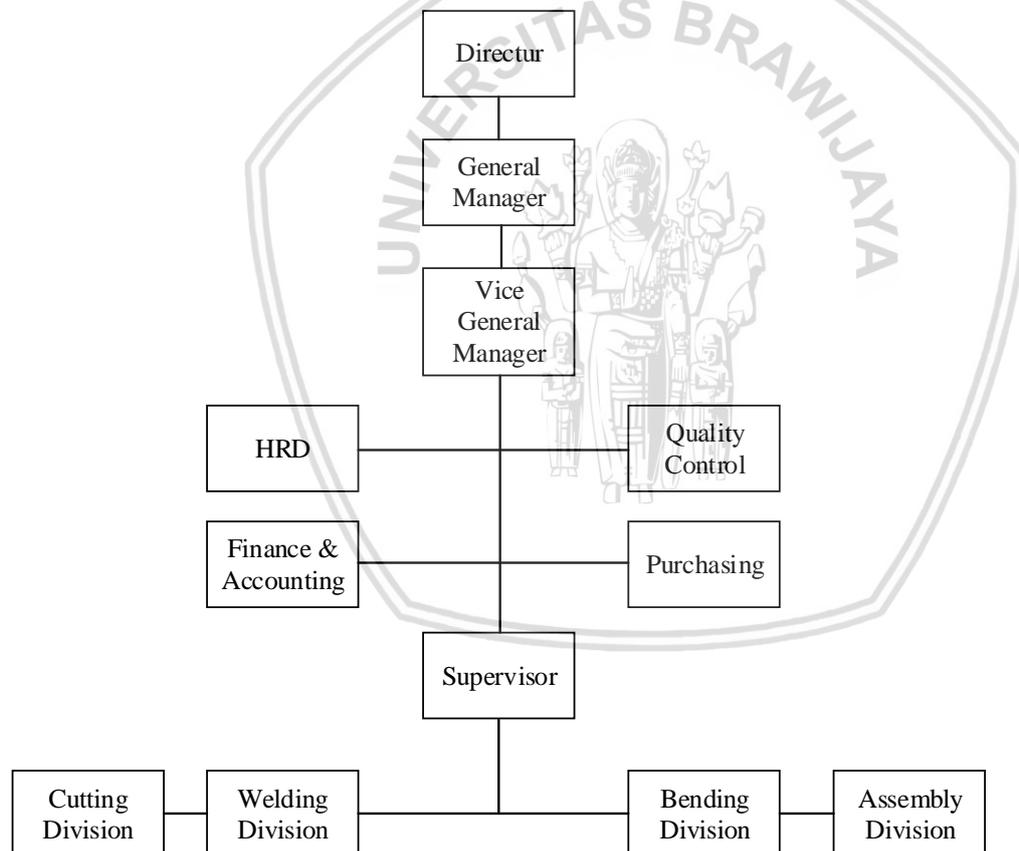
Berdasarkan Tabel 4.1 hasil dari komponen penyusunan misi perusahaan, dapat dikatakan pernyataan tersebut konsisten dengan misi yang telah dibuat, dengan harapan perusahaan mampu menerapkan dan menjalankan visi serta misinya. Rekomendasi pembentukan visi dan misi yang dapat diberikan pada PT. Diamond Emas Sentosa dari hasil *brainstorming* dengan *General Manager* perusahaan adalah sebagai berikut:

Visi:

PT. Diamond Emas Sentosa menjadi perusahaan karoseri terkemuka di Pulau Jawa yang dapat memenuhi kebutuhan dengan kualitas melebihi harapan pelanggan, serta dapat memenuhi kebutuhan pasar.

Misi:

1. Terwujudnya efisiensi dan produktifitas dalam menjalankan produksi sehingga memberikan manfaat bagi pemilik usaha, karyawan, pemasok dan konsumen.
2. Melakukan harmonisasi dan sinergi antara kepentingan perusahaan dengan karyawan guna memupuk disiplin dalam bekerja, kesatuan dan persatuan.
3. Terus berusaha dalam mengembangkan produk yang berkualitas dan berinovatif.

4.1.5 Struktur Organisasi

Gambar 4.2 Struktur organisasi PT. Diamond Emas Sentosa
Sumber : General Manager PT. Diamond Emas Sentosa

4.1.6 Bidang Usaha

Bisnis yang dijalankan oleh PT. Diamond Emas Sentosa, terdiri dari bisnis utama dan pendukung. Bisnis utama PT. Diamond Emas Sentosa, terdiri atas industri berbasis pipa besi *seamless* dan lembaran plat besi hitam JIS G3131 yang proses produksinya dibagi

dalam lima bagian, yaitu produk kerangka jok penumpang bus, *bumper* ARB, *metal box* PDAM, *dump truck* pengangkut sampah, dan alat *towing*. Bisnis tersebut menghasilkan berbagai macam produk yang diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

Berikut ini merupakan beberapa produk yang dihasilkan oleh PT. Diamond Emas Sentosa:

1. Kerangka jok penumpang bus

Rancangan kerangka jok penumpang bus sesuai dengan permintaan konsumen. Produk yang dihasilkan masih berupa kerangka besi kemudian akan didistribusikan ke mitra untuk dilakukan proses berikutnya.



Gambar 4.3 Produk Kerangka Jok Bus
Sumber: PT. Diamond Emas Sentosa

2. *Bumper Angiotensin Receptor Blocker (ARB)*

Rancangan *bumper angiotensin receptor blocker (ARB)* sesuai dengan permintaan konsumen. Produk yang dihasilkan masih berupa kerangka besi yang *finishing* bekerja sama dengan perusahaan lain. kemudian akan didistribusikan ke Angkatan TNI untuk proses perakitan lebih lanjut.



Gambar 4.4 Produk *Bumper ARB*
Sumber: PT. Diamond Emas Sentosa

3. *Metal Box PDAM*

Rancangan *metal box PDAM* sesuai dengan permintaan konsumen. Produk yang dihasilkan hanya berupa *metal box PDAM* yang belum dicat kemudian dikirim ke perusahaan lain untuk proses pengecatan, karena PT. Diamond Emas Sentosa hanya melakukan proses hingga kerangka saja, lalu kemudian untuk proses *finishing* akan dilanjutkan oleh perusahaan lain.



Gambar 4.5 Produk *Metal Box* PDAM

Sumber: PT. Diamond Emas Sentosa

4. *Dump Truck* Pengangkut Sampah

Rancangan *dump truck* pengangkut sampah sesuai dengan permintaan konsumen. Produk yang dihasilkan hanya berupa *dump truck* pengangkut sampah yang belum dicat kemudian dikirim ke perusahaan lain untuk proses pengecatan.



Gambar 4.6 Produk *Dump Truck* Pengangkut Sampah

Sumber: PT. Diamond Emas Sentosa

5. Alat *towing*

Rancangan alat *towing* dibuat berdasarkan permintaan konsumen, hal ini bergantung pada jenis kendaraan apa yang ingin dinaikkan. Produk yang dihasilkan berupa produk jadi dan siap digunakan langsung oleh konsumen.



Gambar 4.7 Produk alat *towing*

Sumber: PT. Diamond Emas Sentosa

4.2 Pengumpulan Data

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data berupa identifikasi dari evaluasi kondisi PT. Diamond Emas Sentosa secara strategis pada *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan

External Factor Evaluation (EFE). Data dikumpulkan secara langsung dengan melalui wawancara dan diskusi dengan *General Manager* dan Wakil *General Manager* serta observasi langsung ke lapangan.

4.2.1 Identifikasi Faktor Internal

Dalam mengidentifikasi faktor internal perusahaan, data diperoleh menggunakan pendekatan analisis Rantai Nilai. Identifikasi faktor lingkungan internal dilakukan melalui wawancara dengan *General Manager* dan Wakil *General Manager*. Selanjutnya, responden mendiskusikan dan menyimpulkan faktor lingkungan perusahaan yang merupakan kekuatan dan kelemahan perusahaan.

4.2.1.1 Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*)

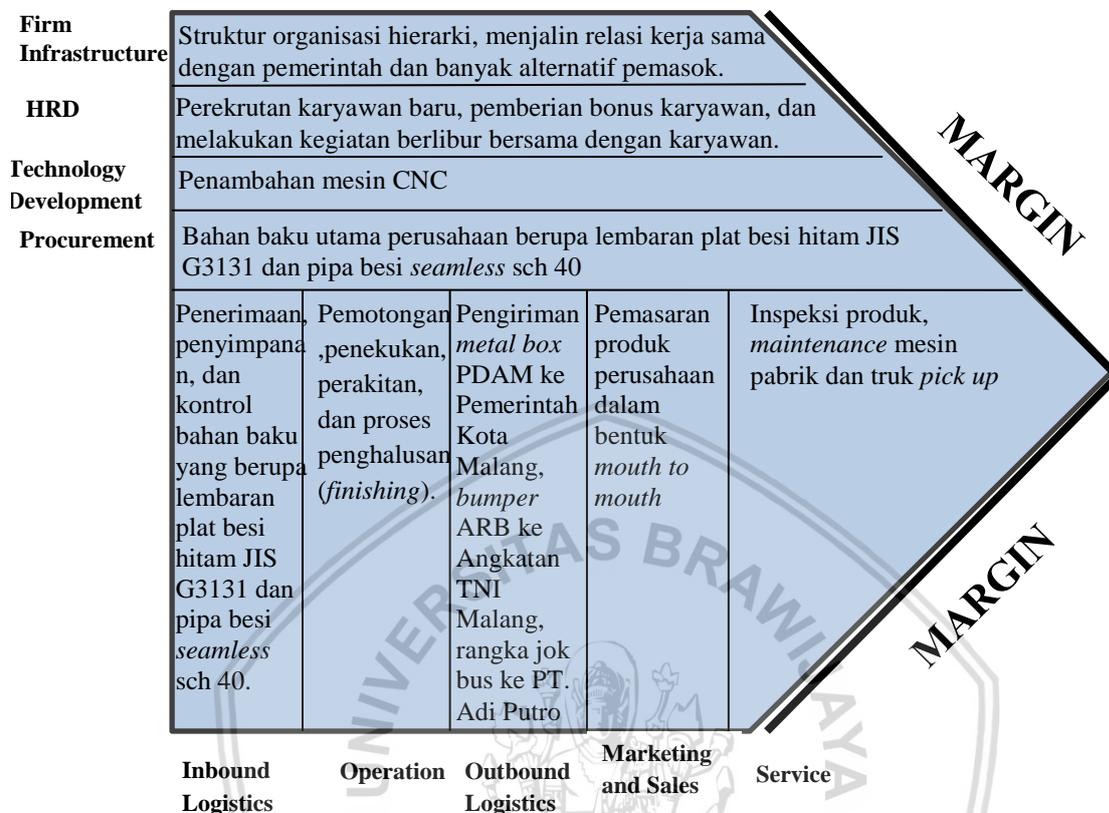
Rantai nilai masing-masing kegiatan produksi ini terbagi ke dalam aktivitas primer dan sekunder. Berikut adalah aktivitas primer yang terdapat di PT. Diamond Emas Sentosa:

1. *Inbound Logistics*, yaitu penerimaan bahan baku dari *supplier*, penyimpanan bahan baku di gudang, dan kontrol bahan baku yang berupa lembaran plat besi hitam JIS G3131 dan pipa besi *seamless* sch 40.
2. *Operation*, yaitu proses pemotongan plat besi hitam JIS G3131 dan pipa besi *seamless* sch 40, penekukan besi dengan menggunakan mesin *bending*, perakitan dengan menggunakan alat las, serta proses penghalusan (*finishing*) dengan mesin gerinda.
3. *Outbound Logistics*, yaitu proses pengiriman *metal box* PDAM ke Pemerintah Kota Malang, kerangka jok bus ke PT. Adi Putro, dan *bumper* ARB ke Angkatan Militer, pengiriman dilakukan dengan tepat waktu menggunakan 2 truk *pickup* milik perusahaan.
4. *Marketing and Sales*, dalam melakukan pemasarannya, perusahaan masih melakukan *mouth to mouth*, hal ini disebabkan karena perusahaan belum memiliki karyawan khusus pada bagian *marketing*.
5. *Service*, yaitu melakukan inspeksi ketika proses produksi berlangsung dan sebelum produk jadi dikirim ke konsumen. Perusahaan juga melakukan *maintenance* terhadap mesin-mesin pabrik, dan truk *pick up* yang dimilikinya. Sehingga perusahaan memiliki fasilitas mesin yang menunjang dan kualitas produk yang konsisten.

Aktivitas sekunder perusahaan meliputi:

1. *Firm Infrastructure*, yaitu pengelolaan manajemen keuangan yang baik sehingga perusahaan memiliki modal yang cukup. Struktur organisasi perusahaan yang berbentuk hierarki, dimana perusahaan masih belum memiliki karyawan khusus bagian *marketing*, sehingga fungsi pemasaran perusahaan belum berjalan dengan baik, hal ini juga berpengaruh terhadap tingkat loyalitas pelanggannya dikarenakan belum adanya tindakan perusahaan dalam menjaga hubungan dengan pelanggan agar tidak kehilangan pelanggannya. Menjalani relasi kerja sama dengan banyak alternatif pemasok. Sehingga perusahaan lebih mudah dalam memperoleh harga bahan baku yang terbaik.
2. *Human Resource Development*, yaitu terdiri atas perekrutan karyawan baru, pemberian bonus karyawan, dan melakukan kegiatan berlibur bersama dengan karyawan. Dengan syarat pengalaman bekerja minimal 2 tahun, dapat dikatakan perusahaan memiliki kualitas tenaga kerja yang cukup baik, karyawanpun mampu mengerjakan variasi produk yang banyak. Perusahaan juga dapat menyesuaikan tenaga kerjanya dengan melakukan subkontrak.
3. *Technology Development*, seperti dilakukannya penambahan mesin CNC *Metalworks*, sehingga perusahaan mampu membuat banyak variasi produk. Dalam rantai produksi masih dapat ditemukan antrian atau *bottleneck* dalam proses produksi rangka jok bus dan *metal box* PDAM pada bagian stasiun perakitanya.
4. *Procurement*, meliputi pembelian bahan baku berupa lembaran plat besi hitam JIS G3131 dan pipa besi *seamless* sch 40. Bahan tersebut merupakan syarat SNI yang diterapkan oleh pemerintah, sehingga kualitas produk perusahaan tinggi dan konsisten, perusahaan juga banyak memiliki alternatif pemasok sehingga memudahkannya dalam memperoleh harga produk yang terbaik.

Sehingga didapatkan hasil Analisis Rantai Nilai PT. Diamond Emas Sentosa yaitu sebagai berikut.



Gambar 4.8 Analisis Rantai Nilai
Sumber: PT. Diamond Emas Sentosa

4.2.1.2 Internal Factor Evaluation (IFE)

Identifikasi faktor internal digunakan untuk mengetahui faktor kekuatan dan kelemahan dari dalam perusahaan yang ditentukan berdasarkan metode Analisis Rantai Nilai (VCA). Identifikasi ini dilakukan dengan menyiapkan terlebih dahulu pernyataan yang didapatkan dari sumber literatur kemudian dijadikan sebagai bahan diskusi atau wawancara dengan narasumber yaitu *General Manager* dan wakil *General Manager*.

Rating untuk tiap faktor dinilai dari angka satu hingga empat, dimana untuk faktor kekuatan nilai empat mengartikan *major strength*, untuk faktor kekuatan nilai tiga yaitu *minor strength*, sedangkan untuk faktor kelemahan *major weakness* yaitu nilai dua, *minor weakness* diberikan untuk nilai satu. Berikut pada Tabel 4.2 merupakan hasil identifikasi faktor internal kekuatan dan kelemahan PT. Diamond Emas Sentosa.

Tabel 4.2
Faktor Internal PT. Diamond Emas Sentosa

Faktor Internal	
<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
1. Fasilitas mesin yang menunjang	1. Belum berjalannya fungsi pemasaran
2. Kualitas tenaga kerja yang cukup tinggi	2. Sering terjadinya antrian dalam lantai produksi
3. Kualitas produk yang tinggi dan selalu konsisten	3. Sering terjadinya <i>miss</i> komunikasi antar karyawan
4. Banyaknya variasi produk yang dapat dikerjakan	4. Belum tercukupinya tingkat loyalitas pelanggan
5. Sumber daya yang dapat disesuaikan	
6. Kebutuhan modal yang memadai	
7. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	
8. Armada pengiriman yang memadai	
9. Banyaknya alternatif pemasok	

Sumber: PT. Diamond Emas Sentosa

Berikut merupakan faktor-faktor internal PT. Diamond Emas Sentosa.

1. Fasilitas mesin yang menunjang

PT. Diamond Emas Sentosa memastikan kondisi fasilitas, mesin dan peralatan untuk memberikan kepastian kualitas bagi para pihak yang bertransaksi. PT. Diamond Emas Sentosa memiliki berbagai macam peralatan mesin seperti mesin *cutting* untuk memotong pipa dan lembaran besi, mesin *bending* untuk melakukan penekukan, mesin *milling* dan mesin bubut untuk membentuk besi, dan mesin las untuk menggabungkan benda kerja. Dalam melakukan *maintenance*, fasilitas mesin dan peralatan di dalam suatu pabrik sangat berguna untuk meningkatkan daya saing perusahaan dalam memperoleh pesanan-pesanan klien, dalam hal ini, *maintenance* dilakukan setiap 1 tahun sekali, guna untuk menjaga kondisi mesin dan hasil produksi tetap baik. Dengan hasil *maintenance* yang menunjukkan kondisi fasilitas, mesin dan peralatan yang baik, diharapkan pelanggan akan mempunyai kepercayaan bahwa pesanan mereka akan diselesaikan tepat pada waktunya dengan kualitas terjamin. Audit ini dapat meningkatkan daya saing perusahaan-perusahaan lokal dalam memenangkan kompetisi bisnis. Kelancaran proses produksi merupakan salah satu faktor penunjang keberhasilan suatu industri manufaktur dalam menghasilkan produk-produk berkualitas, ketepatan waktu penyelesaian pembuatan dan biaya produksi yang murah. Sehingga faktor kekuatan ini diberi *rating* 3.

2. Kualitas tenaga kerja yang cukup tinggi

Tiap karyawan PT. Diamond Emas Sentosa harus memiliki keahlian khusus sebagai modal utama dalam melakukan pekerjaannya, hal ini merupakan salah satu strategi yang diterapkan dalam pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan daya produksinya. Perusahaan telah membuat persyaratan minimal untuk keahlian

kerja karyawannya, persyaratan tersebut adalah sertifikat sekolah minimal telah menjangkau SMA atau SMK. Serta syarat pengalaman kerja minimal 2 tahun, dalam melakukan kegiatan perekrutan, karyawan juga akan melakukan tes langsung dalam melakukan pengerjaannya, seperti pemahaman mengenai mesin, pengelasan, dan proses *finishing*. Sehingga faktor kekuatan ini diberi *rating* 3.

3. Kualitas produk yang tinggi dan selalu konsisten

Tiap produk yang dihasilkan PT. Diamond Emas Sentosa merupakan produk yang memiliki nilai SNI sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Batas nilai SNI yang ditetapkan adalah berdasarkan bahan mentah material yang digunakan oleh perusahaan, yaitu pipa *seamless* sch 40 untuk kerangka jok penumpang bus, dan plat besi hitam JIS G3131. Hal ini tentu akan mempengaruhi kepuasan pelanggannya, kualitas didasarkan pada pengalaman aktual pelanggan terhadap produk, yang diukur berdasarkan persyaratan pelanggan dan batas standar pemerintah. Dengan demikian bentuk pemesanan produk harus didasarkan pada kehendak konsumen yang selanjutnya diterjemahkan dalam rancang bangun produksi, pelaksanaan proses produksi dan selanjutnya diproduksi. Sehingga kualitas produk dalam kegiatan proses produksi harus dikendalikan sedemikian rupa agar produk yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan spesifikasi yang dikehendaki pelanggan juga bermanfaat menekan tingginya tingkat kepuasan produk yang terjadi. Sehingga faktor kekuatan ini diberi *rating* 4.

4. Banyaknya variasi produk yang dapat dikerjakan

Banyaknya barang yang bermaterial bahan baku besi merupakan salah satu peluang besar bagi PT. Diamond Emas Sentosa, dengan adanya permintaan pasar yang jelas, jumlah variasi produk yang dapat dibuat oleh perusahaan lebih dari 10 macam. Perusahaan menghasilkan produk-produk seperti kerangka jok bus, *bumper angiotensin receptor blocker (ARB)*, *metal box* PDAM, *dump truck* pengangkut sampah, alat *towing*, kerangka reklame iklan, rak besi kendaraan beroda empat, knalpot mobil, hingga dek lantai mobil. Hal ini bergantung terhadap permintaan konsumen yang dapat meminta spesifikasi produk yang detail dan tawaran sesuai dengan kebutuhan. Sehingga faktor kekuatan ini diberi *rating* 3,5.

5. Sumber daya yang dapat disesuaikan

Jumlah karyawan tetap yang dimiliki PT. Diamond Emas Sentosa kurang lebih sebanyak 45 karyawan tetap dan 15 karyawan kontrak, ketika perusahaan memiliki banyak pekerjaan yang perlu diselesaikan dengan batas waktu yang telah ditentukan,

maka perusahaan akan mengambil karyawan kontrak untuk menyelesaikan target pekerjaan tersebut. Hal ini dilakukan untuk penekanan biaya pengeluaran bulanan yang telah ditentukan. Dengan adanya karyawan harian, pekerjaan yang dilakukan biasanya hanya dibataskan pada lamanya proses pengerjaan saja, apabila proyek pekerjaan tersebut telah selesai dilakukan, maka perusahaan akan mempekerjakan karyawan tetapnya dalam kegiatan sehari-harinya kembali. Sehingga faktor kekuatan ini diberi *rating* 3.

6. Kebutuhan modal yang memadai

Pada dasarnya, Dalam mengetahui ratio profitabilitas, Penjualan akan dikurangi dengan Harga Pokok Penjualan (HPP) kemudian dibagi dengan Penjualan. Rata-rata laba kotor PT. Diamond Emas Sentosa sebesar 800 juta rupiah setiap bulannya. HPP perusahaan perbulannya sebesar 500 juta rupiah, sehingga didapatkan ratio profitabilitas sebesar $\pm 30\%$. Perusahaan besi pada umumnya membutuhkan modal untuk membeli mesin dan bahan baku lebih dari 4 milyar. Dengan adanya modal yang cukup yang diperoleh dari pihak internal PT. Diamond Emas Sentosa, hal ini dapat dijadikan sebagai kekuatan perusahaan karena sedikitnya jumlah pesaing yang ada. Sehingga faktor kekuatan ini diberi *rating* 3.

7. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

Manajemen waktu merupakan sumber daya yang perlu dikelola secara efektif dan efisien, agar dapat dicapai hasil kerja yang maksimal. Manajemen waktu menjadi salah satu keterampilan penting yang harus dipenuhi oleh PT. Diamond Emas Sentosa agar dapat memenuhi kepuasan konsumennya, sehingga permintaan konsumen akan terus bertambah. Dalam melakukan proses produksinya, target *deadline* PT. Diamond Emas Sentosa selalu 100% tercapai, atau perusahaan tidak pernah terlambat dalam memenuhi target produksi. Seperti pada satu proses permintaan pelanggan sebanyak 950 unit *metal box* PDAM yang perlu diselesaikan pada tanggal 27 Oktober 2017, PT. Diamond Emas Sentosa sudah mampu memenuhi permintaan tersebut pada tanggal 24 Oktober 2017, hal ini dilakukan agar pada tanggal 25 dan 26 Oktober karyawan akan melakukan inspeksi produk terlebih dahulu sebelum diberikan kepada konsumennya. Oleh karena itu ketepatan waktu dalam menyelesaikan permintaan konsumen dijadikan prioritas utama pihak perusahaan. Sehingga faktor kekuatan ini diberi *rating* 3,5.

8. Armada pengiriman yang memadai

Tersedianya sarana transportasi perusahaan mampu menjawab kebutuhan konsumen terhadap pengiriman barang ke berbagai lokasi. Dengan adanya 2 unit truk *pickup* yang dimiliki perusahaan. Kendaraan tersebut perharinya melakukan 4 kali pengiriman atau pengambilan barang, dengan utilitas 4 jam perharinya. Jam kerja perusahaan perharinya adalah 8 jam, sehingga didapatkan utilitas kendaraannya masih sekitar 50%. 2 unit kendaraan tersebut dikatakan cukup karena utilitasnya belum mencapai 100%, apabila terdapat kerusakan pada salah satu armada, kendaraan *pickup* lainnya masih dapat menangani masalah pengiriman barang yang dilakukan perusahaan. Hal ini mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dikarenakan perusahaan tidak pernah mengalami kendala dalam melakukan pengiriman barang ke konsumennya. Sehingga faktor kekuatan ini diberi *rating* 3,5.

9. Banyaknya alternatif pemasok

Pemasok berperan penting dalam menentukan mutu produk, biaya, pengembangan produk, dan akses pembiayaan bagi perusahaan. Mutu produk dan layanan, sebagai penentu kepuasan pelanggan, salah satunya bergantung kepada kualitas pemasok yang dipilih. Pasokan yang berkualitas tentu memudahkan perusahaan menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas. Dengan adanya 10 alternatif pemasok yang dimiliki perusahaan. Beberapa perusahaan pemasok PT. Diamond Emas Sentosa tersebut adalah PT. Sinarmas Steel, PT. Indo Steel, dan PT. Kartika, dengan bahan utama yang disediakan adalah bahan besi, maka hal ini menjadi kekuatan dikarenakan perusahaan dapat memilih harga yang paling murah dengan kualitas SNI yang sama. Sehingga faktor kekuatan ini diberi *rating* 3,5.

10. Belum berjalannya fungsi pemasaran

Pentingnya organisasi yang efektif dapat memudahkan pemimpin organisasi dalam menentukan dan melakukan pengambilan keputusan. Struktur organisasi PT. Diamond Emas Sentosa masih dapat dikatakan kurang, dikarenakan belum adanya divisi yang terbentuk dalam memperhatikan pemasaran produk perusahaan. Belum berjalannya fungsi pemasaran dapat berdampak pada tidak adanya pertanggungjawaban dari divisi organisasi yang seharusnya bertugas dalam mempromosikan produk perusahaannya dengan intensif, sehingga perusahaan sulit untuk mendapatkan pelanggan yang baru. Sehingga faktor kelemahan ini diberi *rating* 2.

11. Sering terjadinya antrian dalam rantai produksi

Dalam rantai produksi pada bagian perakitan PT. Diamond Emas Sentosa, dapat ditemukan antrian atau *bottleneck* pada produk *metal box* PDAM dan kerangka jok bus, kejadian *bottleneck* tersebut disebabkan dikarenakan *input* produk dari stasiun pemotongan lebih besar daripada *output* produk ke stasiun perakitannya. Setiap harinya, terjadi penumpukan antrian sebanyak 30 unit *metal box* PDAM dan 20 unit kerangka jok bus. Hal ini disebabkan karena jumlah karyawan yang ada dalam divisi perakitan tersebut masih kurang. Sehingga faktor kelemahan ini diberi *rating* 2.

12. Sering terjadinya *miss* komunikasi antar karyawan

Miss komunikasi adalah salah satu akibat dari proses komunikasi yang tidak dapat diterima dengan baik oleh ke dua belah pihak antara atasan dengan bawahannya, yang menyebabkan tujuan atau misi dari komunikasi tersebut tidak tercapai. Sehingga sering terjadi ketidaksesuaian antara permintaan spesifikasi produk yang diminta konsumen dengan produk jadi yang dihasilkan, atau jumlah produk permintaannya. Sehingga faktor kelemahan ini diberi *rating* 1.

13. Belum tercukupinya tingkat loyalitas pelanggan

Loyalitas pelanggan memiliki peran penting dalam perusahaan, mempertahankan pelanggan berarti meningkatkan kinerja keuangan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini menjadi alasan utama bagi perusahaan untuk menarik dan mempertahankan pelanggannya. Hal yang menjadi pertimbangan utama perusahaan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan yaitu adanya kompetisi dengan pesaing yang sedemikian ketat. Tingkat loyalitas pelanggan PT. Diamond Emas Sentosa hanya sebesar 50%-60%, persentase tersebut didapatkan dari jumlah pelanggan tetap dibagi dengan jumlah keseluruhan pelanggan yang ada lalu dikalikan 100%. Beberapa pelanggan perusahaan yang berpindah ke kompetitor lain seperti Jade Indopratama dan Optima Kreatif. Hal ini tentu mengakibatkan sulitnya perusahaan untuk mempertahankan konsumen agar terus menjalin hubungan kerja sama yang baik. Sehingga faktor kelemahan ini diberi *rating* 1,5.

Dalam menentukan bobot, diperlukan responden yang dapat dianggap sebagai pakar atau memahami bagaimana kondisi perusahaan secara keseluruhan dan nyata, hal ini dilakukan agar bobot yang diberikan tepat dan akurat. Penentuan bobot dilakukan dengan pengisian kuesioner oleh *General Manager* yang dapat dianggap sebagai perwakilan dari pihak perusahaan. Hasil diskusi ini nantinya akan digunakan sebagai *input* untuk menentukan bobot lewat metode *Pairwise Comparison* yang dapat dilihat pada Lampiran

2. Informasi tentang keadaan internal maka dapat ditentukan kekuatan dan kelemahan dari PT. Diamond Emas Sentosa melalui matriks IFE.

Dalam IFE matriks diketahui bahwa jumlah kekuatan sebanyak 9 faktor sedangkan kelemahan 4 faktor. Dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3
Skor Tabel IFE

No.	Faktor Kekuatan	Rating	Bobot	Skor
1	Fasilitas mesin yang menunjang	3	0.121	0.362
2	Kualitas tenaga kerja yang cukup tinggi	3	0.092	0.277
3	Kualitas produk yang tinggi dan selalu konsisten	4	0.155	0.620
4	Banyaknya variasi produk yang dapat dikerjakan	3,5	0.097	0.341
5	Sumber daya yang dapat disesuaikan	3	0.088	0.263
6	Kebutuhan modal yang memadai	3	0.021	0.062
7	Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	3,5	0.155	0.544
8	Armada pengiriman yang memadai	3,5	0.022	0.076
9	Banyaknya alternatif pemasok	3,5	0.036	0.126
No.	Faktor Kelemahan	Rating	Bobot	Skor
1	Belum berjalannya fungsi pemasaran	2	0.034	0.068
2	Sering terjadinya antrian dalam rantai proses produksi	2	0.083	0.165
3	Sering terjadinya <i>miss</i> komunikasi antar karyawan	1	0.063	0.063
4	Belum tercukupinya tingkat loyalitas pelanggan	1,5	0.034	0.050
Jumlah			1.00	3.018

Sumber: PT. Diamond Emas Sentosa

Berdasarkan hasil perhitungan pada skor IFE tabel 4.3, diketahui bahwa faktor kekuatan yang paling signifikan adalah kualitas produk yang tinggi dan selalu konsisten, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, sedangkan faktor kelemahan yang paling signifikan adalah sering terjadinya *bottleneck* dalam rantai proses produksi. Dari hasil perhitungan antara bobot dengan *rating*, didapatkan nilai sebesar 3,018. Jika nilai tersebut diatas 2,5 maka dapat disimpulkan bahwa PT. Diamond Emas Sentosa dapat memberdayakan kekuatannya dan berusaha menutupi berbagai kelemahan dari perusahaannya dengan baik. Sehingga PT. Diamond Emas Sentosa memiliki posisi internal yang kuat.

4.2.1.3 Pembobotan Matriks IFE Menggunakan *Pairwise Comparisson*

Langkah awal untuk menggunakan metode AHP adalah dengan membuat perbandingan berpasangan (*pairwise comparisson*), dimana pada tahapan ini matriks perbandingan berpasangan dibuat dalam bentuk kuesioner. Dimana kuesioner tersebut

berfungsi untuk mengetahui nilai perbandingan dari tiap faktor internalnya. Kuesioner ini diisi oleh satu pihak *expert* yaitu *General Manager* dari PT. Diamond Emas Sentosa. Hasil dari kuesioner nantinya akan menjadi *input* dalam melakukan pembobotan matriks IFE dan EFE. Kuesioner ditunjukkan pada Lampiran 1, selanjutnya hasil pengisian kuesioner *pairwise comparisson* ditunjukkan pada Lampiran 2, dengan langkah pengerjaan sebagai berikut.

Tabel 4.4
Matriks Kriteria *pairwise comparisson* IFE

INTERNAL	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	W1	W2	W3	W4
S1	1	1	1	3	5	3	0.33	3	5	3	3	1	3
S2	1	1	0.33	1	0.33	5	0.33	5	3	3	3	3	5
S3	1	3	1	3	3	5	1	5	3	5	5	3	5
S4	0.33	1	0.33	1	1	5	0.33	5	3	3	3	5	5
S5	0.2	3	0.33	1	1	3	0.33	3	3	1	5	1	5
S6	0.33	0.2	0.2	0.2	0.33	1	0.2	1	0.33	0.33	0.2	0.33	1
S7	3	3	1	3	3	5	1	5	5	5	1	1	5
S8	0.33	0.2	0.2	0.2	0.33	1	0.2	1	1	0.33	0.2	0.33	0.33
S9	0.2	0.33	0.33	0.33	0.33	3	0.2	1	1	1	0.33	1	3
W1	0.33	0.33	0.2	0.33	1	3	0.2	3	1	1	0.2	0.33	0.2
W2	0.33	0.33	0.2	0.33	0.2	5	1	5	3	5	1	3	5
W3	1	0.33	0.33	0.2	1	3	1	3	1	3	0.33	1	3
W4	0.33	0.2	0.2	0.2	0.2	1	0.2	3	0.33	5	0.2	0.33	1
Jumlah	9.39	13.93	5.65	13.80	16.72	43.00	6.32	43.00	29.66	35.67	22.47	20.33	41.53

Tabel 4.4 Menunjukkan matriks kriteria *pairwise comparisson* IFE, kolom horizontal dibandingkan dengan kolom vertikal. Salah satu contoh pada tabel tersebut kriteria S1 lima kali lebih penting dibandingkan S9.

Setelah membuat matriks *pairwise comparisson*, maka langkah selanjutnya adalah membuat matriks normalisasi. Matriks normalisasi didapatkan dari nilai matriks *pairwise comparisson* pada kolom dibagi dengan nilai total perkolom. Berikut ini merupakan contoh perhitungan manual pada kolom S1.

1. Menjumlahkan nilai pada setiap kolom S1

$$S_{ij} = \sum_{i=1}^n A_{ij}$$

$$S_{ij} = 1 + 1 + 1 + \frac{1}{3} + \frac{1}{5} + \frac{1}{3} + 3 + \frac{1}{3} + \frac{1}{5} + \frac{1}{3} + \frac{1}{3} + 1 + \frac{1}{3}$$

2. Nilai setiap kolom dibagi dengan total nilai kolomnya

$$V_{ij} = \frac{A_{ij}}{S_{ij}} \quad V_{ij} = \frac{1}{9,39} \quad V_{ij} = 0,11$$

Sehingga hasil dari keseluruhan matriks yang ternormalisasi sebagai berikut.

Tabel 4.5
Matriks normalisasi IFE

INTERNAL	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	W1	W2	W3	W4	Jumlah	Priority Vector
S1	0.11	0.07	0.18	0.22	0.30	0.07	0.05	0.07	0.17	0.08	0.13	0.05	0.07	1.57	0.121
S2	0.11	0.07	0.06	0.07	0.02	0.12	0.05	0.12	0.10	0.08	0.13	0.15	0.12	1.20	0.092
S3	0.11	0.22	0.18	0.22	0.18	0.12	0.16	0.12	0.10	0.14	0.22	0.15	0.12	2.02	0.155
S4	0.04	0.07	0.06	0.07	0.06	0.12	0.05	0.12	0.10	0.08	0.13	0.25	0.12	1.27	0.097
S5	0.02	0.22	0.06	0.07	0.06	0.07	0.05	0.07	0.10	0.03	0.22	0.05	0.12	1.14	0.088
S6	0.04	0.01	0.04	0.01	0.02	0.02	0.03	0.02	0.01	0.01	0.01	0.02	0.02	0.27	0.021
S7	0.32	0.22	0.18	0.22	0.18	0.12	0.16	0.12	0.17	0.14	0.04	0.05	0.12	2.02	0.156
S8	0.04	0.01	0.04	0.01	0.02	0.02	0.03	0.02	0.03	0.01	0.01	0.02	0.01	0.27	0.021
S9	0.02	0.02	0.06	0.02	0.02	0.07	0.03	0.02	0.03	0.03	0.01	0.05	0.07	0.47	0.036
W1	0.04	0.02	0.04	0.02	0.06	0.07	0.03	0.07	0.03	0.03	0.01	0.02	0.00	0.44	0.034
W2	0.04	0.02	0.04	0.02	0.01	0.12	0.16	0.12	0.10	0.14	0.04	0.15	0.12	1.08	0.083
W3	0.11	0.02	0.06	0.01	0.06	0.07	0.16	0.07	0.03	0.08	0.01	0.05	0.07	0.82	0.063
W4	0.04	0.01	0.04	0.01	0.01	0.02	0.03	0.07	0.01	0.14	0.01	0.02	0.02	0.44	0.034
Jumlah	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	13.00	1.00

Setelah dilakukannya normalisasi, langkah selanjutnya adalah menghitung nilai *priority vector* dari tiap nilai kriteria. *Priority vector* didapatkan dari jumlah nilai normalisasi pada baris dibagi dengan nilai total perbaris. Berikut ini merupakan contoh perhitungan manual pada baris S1.

1. Menjumlahkan nilai pada setiap baris S1

$$S_{ij} = \sum_{i=1}^n A_{ij}$$

$$S_{ij} = 0.11+0.07+ 0.18+0.22+0.30+0.07+0.05+0.07+0.17+0.08+0.13+0.05+0.07$$

2. Nilai setiap baris dibagi dengan total nilai barisnya

$$V_{ij} = \frac{A_{ij}}{S_{ij}} \quad V_{ij} = \frac{1.57}{13} \quad V_{ij} = 0.121$$

Hasil perhitungan *priority vector* dari tiap faktor, selanjutnya akan dikalikan dengan rating yang sebelumnya didapatkan dari hasil wawancara dengan *General Manager* PT. Diamond Emas Sentosa. Guna untuk mendapatkan total skor IFE.

Tabel 4.6
Perhitungan total skor IFE

Priority Vector	Rating	Skor	Total Skor
0.121	3	0.363	3.018
0.092	3	0.277	
0.155	4	0.621	
0.097	3.5	0.341	
0.088	3	0.263	
0.021	3	0.062	
0.156	3.5	0.544	
0.021	3.5	0.074	
0.036	3.5	0.126	
0.034	2	0.068	
0.083	2	0.165	
0.063	1	0.063	
0.034	1.5	0.050	

Hasil dari tabel 4.6 adalah mendapatkan total skor IFE. Nilai total IFE yang didapat adalah 3.018, yang akan digunakan dalam menentukan posisi perusahaan pada matriks IE dan matriks SWOT.

4.2.2 Identifikasi Faktor Eksternal

Dalam mengidentifikasi faktor internal perusahaan, data diperoleh menggunakan Metode Michael Porter *Five Force's Model*. Identifikasi faktor lingkungan eksternal dilakukan melalui wawancara dengan *General Manager*. Selanjutnya, responden mendiskusikan dan menyimpulkan faktor lingkungan perusahaan yang merupakan peluang dan ancaman perusahaan.

4.2.2.1 Analisis Michael Porter *Five Force's Model*

Di dalam industri terdapat lima kekuatan bersaing yaitu persaingan di antara perusahaan yang ada, ancaman pendatang baru, kekuatan penawaran pemasok, kekuatan tawar pembeli, dan ancaman produk pengganti.

1. Persaingan di Antara Perusahaan Yang Ada

Kekuatan ini adalah penentu utama, perusahaan perlu bersaing secara agresif untuk mendapatkan pangsa pasar yang besar dan tepat. Persaingan semakin ketat apabila banyak pesaing yang merebut pangsa pasar yang sama, saat ini perusahaan karoseri besi yang berlokasi di Malang sebanyak 10 hingga 15 perusahaan dan rata rata menggunakan bahan baku yang sama.

2. Ancaman Pendatang Baru

Kekuatan ini menentukan seberapa mudah atau sulit perusahaan untuk masuk ke dalam industri tertentu. Semakin banyak perusahaan kompetitor yang bersaing pada pasar yang sama maka akan menyebabkan *profit* atau laba semakin menurun. Sebaliknya, semakin tinggi hambatan masuk bagi pendatang baru, maka posisi perusahaan yang bergerak di industri tersebut akan semakin menguntungkan. Dalam membuat perusahaan karoseri besi, modal yang dibutuhkan dapat mencapai 4 milyar, tingginya kebutuhan modal tersebut merupakan salah satu faktor sedikitnya jumlah peningkatan pesaing yang tiap tahunnya hanya bertambah satu atau bahkan tidak ada.

3. Kekuatan Penawaran Pemasok

Daya tawar pemasok yang kuat memungkinkan pemasok untuk menjual bahan baku pada harga yang tinggi ataupun menjual bahan baku yang berkualitas rendah kepada pembelinya. PT. Diamond Emas Sentosa memiliki 10 alternatif pemasok, sehingga perusahaan dapat memperoleh harga bahan baku yang murah dengan kualitas yang sama.

4. Kekuatan Tawar Pembeli

Kekuatan ini menilai daya tawar atau kekuatan penawaran dari konsumen, semakin tinggi daya tawar pembeli dalam menuntut harga yang lebih rendah ataupun kualitas produk yang lebih tinggi, semakin rendah keuntungan yang akan didapatkan oleh perusahaan. Dalam melakukan pemesanan, konsumen dapat memberikan spesifikasi produk yang diinginkan, sehingga kekuatan tawar pembelipun dapat diminimalisir oleh perusahaan.

5. Ancaman Produk Pengganti

Hambatan atau ancaman ini terjadi apabila pembeli atau konsumen mendapatkan produk pengganti yang lebih murah atau produk pengganti yang memiliki kualitas lebih baik dengan biaya pengalihan yang lebih rendah. Semakin sedikit produk pengganti yang tersedia di pasaran, maka akan semakin menguntungkan perusahaan. Dengan kemampuan yang dimiliki PT. Diamond Emas Sentosa dalam memenuhi keinginan pelanggan, adanya ancaman produk penggantinya dapat diminimalisir oleh perusahaan.

Berikut pada Tabel 4.7 merupakan hasil identifikasi faktor eksternal PT. Diamond Emas Sentosa berdasarkan metode Michael Porter *Five Force's Model*.

Tabel 4.7
Identifikasi Faktor Eksternal Michael Porter *Five Force's Model*

No	Aspek	Kesimpulan
Persaingan di Antara Perusahaan Yang Ada		
1	Jumlah pesaing kelas menengah ke atas sedikit	O
2	Perusahaan besi pada umumnya memiliki 10-15 diferensiasi produk	T
3	Mayoritas perusahaan menggunakan bahan baku yang sama	O
4	Tingginya tingkat persaingan harga antar perusahaan	T
Ancaman Pendatang Baru		
1	Kebutuhan modal untuk membuka pabrik besi cukup mahal, dengan modal minimal 4 milyar	O
2	Peningkatan pesaing (pabrik) setiap tahunnya hanya 1 atau bahkan tidak ada	O
3	Pertambahan jumlah bengkel usaha kecil mencapai 2-3 bengkel pertahunnya	T
Kekuatan Penawaran Pemasok		
1	Memiliki 10-15 pemasok	O
2	Kualitas produk pemasok selalu konstan dan memiliki standar SNI	O
3	Pemasok bersaing harga dengan standar SNI yang dimilikinya	O
Kekuatan Tawar Pembeli		
1	Konsumen didominasi oleh perusahaan karoseri bus dan <i>metal box</i> PDAM	O
2	Informasi spesifikasi produk dapat ditentukan oleh pembeli	O
3	Pertumbuhan pangsa pasar sekitar 5%-10% setiap tahunnya	O
Ancaman Produk Pengganti		
1	Permintaan konsumen terhadap bentuk produk rata-rata tetap	O
2	Perusahaan mampu memenuhi pemesanan konsumen sesuai dengan bentuk spesifikasi produk yang diinginkan	O

Keterangan: O: Opportunities T: Threat

Sumber: PT. Diamond Emas Sentosa

4.2.2.2 External Factor Evaluation (EFE)

Identifikasi faktor eksternal digunakan untuk mengetahui faktor dari luar perusahaan yang terdapat dalam Michael Porter *Five Forces Model*. Identifikasi ini dilakukan dengan menyiapkan terlebih dahulu pernyataan yang didapatkan dari sumber literatur kemudian dijadikan sebagai bahan diskusi atau wawancara dengan narasumber yaitu *General Manager* dan wakil *General Manager*. Berikut pada Tabel 4.8 merupakan hasil identifikasi faktor eksternal peluang dan ancaman PT. Diamond Emas Sentosa.

Tabel 4.8
Faktor Eksternal PT. Diamond Emas Sentosa

Faktor Eksternal	
<i>Opportunity</i>	<i>Threat</i>
1. Sedikitnya jumlah pesaing yang ada	1. Bertambahnya jumlah bengkel usaha kecil
2. Sedikitnya jumlah peningkatan pesaing tiap tahunnya	2. Tingginya tingkat persaingan harga dan kualitas antar kompetitor
3. Harga bahan baku yang relatif murah	3. Banyaknya diferensiasi produk yang dihasilkan perusahaan kompetitor
4. Peningkatan harga bahan baku tiap tahun yang rendah	
5. Sedikitnya permintaan konsumen terhadap perubahan bentuk produk	
6. Besarnya jumlah permintaan produk kerangka jok bus dan <i>metal box</i> PDAM	
7. Konstannya jumlah permintaan produk konsumen	
8. Konsumen dapat menentukan spesifikasi produknya sendiri	
9. Kualitas bahan baku pemasok yang baik	

Sumber: PT. Diamond Emas Sentosa

Nilai *rating* dapat diberikan dari angka satu hingga empat. Nilai tersebut menandakan apakah perusahaan sudah dapat memanfaatkan faktor kesempatan tersebut dengan maksimal atau belum. Sedangkan dalam faktor ancaman, nilai *rating* menandakan apakah perusahaan sudah menyiapkan strategi alternatif untuk menghadapi ancaman yang ada atau belum. Berikut merupakan faktor eksternal PT. Diamond Emas Sentosa.

1. Sedikitnya jumlah pesaing yang ada

Jumlah pesaing yang bergerak di bidang yang sama seperti PT. Diamond Emas Sentosa di kota Malang dan sekitarnya sebanyak 10 hingga 15 pesaing. Beberapa pesaing-pesaing yang ada adalah PT. Rimba Kencana, PT. Sumber Urip, dan PT. Aldila. Hal ini dikatakan jumlah yang sedikit oleh *General Manager* PT. Diamond Emas Sentosa apabila dibandingkan dengan jumlah perusahaan penghasil produk yang lain. Akan tetapi, pihak perusahaan belum dapat menangkap dan memanfaatkan peluang, serta belum mempersiapkan strategi dalam menanggapi peluang tersebut. Sehingga faktor peluang ini diberi *rating* 1,5.

2. Sedikitnya jumlah peningkatan pesaing tiap tahunnya
Seiring berjalan waktu, persaingan dalam dunia bisnis akan selalu menjadi semakin ketat. Hal tersebut kurang dirasakan oleh PT. Diamond Emas Sentosa dikarenakan peningkatan pesaing tiap tahunnya masih sangat sedikit, paling tidak hanya sebanyak satu pesaing atau bahkan tidak ada. Akan tetapi, pihak perusahaan belum dapat menangkap dan memanfaatkan peluang, serta belum mempersiapkan strategi dalam menanggapi peluang tersebut. Sehingga faktor peluang ini diberi *rating* 1.
3. Harga bahan baku yang relatif murah
Banyaknya alternatif pemasok berarti meningkatkan kemungkinan perusahaan untuk mendapatkan harga bahan baku yang paling murah, oleh karena itu harga jual yang diberikan perusahaan kepada konsumen juga menjadi murah. Harga bahan baku plat besi hitam JIS G3131 yang didapat PT. Diamond Emas Sentosa adalah Rp. 15.000 perkilonya. Hal ini dilihat dari perbandingan harga besi perkilo yang dijual antara PT. Diamond Emas Sentosa dengan PT. Adi Putro yang berada di daerah Singosari seharga Rp. 15. 300. Sehingga faktor peluang ini diberi *rating* 3.
4. Peningkatan harga bahan baku tiap tahun yang rendah
Peningkatan harga bahan baku besi perkilo yang dialami oleh PT. Diamond Emas Sentosa dapat dikatakan rendah, hal ini dikarenakan peningkatan harga bahan baku tersebut sebesar 3% hingga 4% tiap tahunnya, peningkatan tersebut masih dibawah angka inflasi di Indonesia yang rata-rata pertahunnya meningkat sebesar 5,94%. Akan tetapi, pihak perusahaan belum dapat menangkap dan memanfaatkan peluang, serta belum mempersiapkan strategi dalam menanggapi peluang tersebut. Sehingga faktor peluang ini diberi *rating* 1.
5. Sedikitnya permintaan konsumen terhadap perubahan bentuk produk
Dalam melakukan pemesanan, konsumen akan memberikan spesifikasi produk yang nantinya akan dibuat khusus oleh PT. Diamond Emas Sentosa. Rata-rata bentuk permintaan tersebutpun tidak berubah, tiap produk rata-rata membutuhkan waktu selama dua hingga tiga tahun untuk perubahan bentuk atau penambahan fitur produknya, kejadian ini dapat dilihat pada produk kerangka jok bus yang produknya jarang mengalami perubahan spesifikasi produk. Sehingga perusahaan tidak mengalami kesulitan dalam menghasilkan produk tersebut. Sehingga faktor peluang ini diberi *rating* 3.

6. Besarnya jumlah permintaan produk kerangka jok bus dan *metal box* PDAM

Proses produksi kerangka jok bus dan *metal box* PDAM menjadi aktivitas yang utama bagi PT. Diamond Emas Sentosa. Jumlah permintaan *metal box* PDAM mencapai 1000 unit, dan kerangka jok bus sebanyak 1500 unit dalam setiap bulannya. Hal ini dikarenakan PT. Diamond Emas Sentosa dapat bersaing dengan baik dalam menentukan harga dan kualitas, serta mampu memenuhi permintaan pelanggan sesuai dengan jangka waktu yang telah ditentukan. Sehingga faktor peluang ini diberi *rating* 3,5.

7. Konstannya jumlah permintaan produk konsumen

Jumlah permintaan konsumen PT. Diamond Emas Sentosa sebagian besar mengalami jumlah yang konstan tiap bulannya. Pada tahun 2017, jumlah permintaan produk *metal box* PDAM selama bulan Mei sebanyak 1050 unit, bulan Juni sebanyak 950 unit, dan bulan Juli sebanyak 1050 unit. Hal ini dapat memudahkan pihak perusahaan dalam menentukan stok bahan baku yang dibutuhkan untuk disimpan di gudang. Sehingga faktor peluang ini diberi *rating* 3.

8. Konsumen dapat menentukan spesifikasi produknya sendiri

Dalam menentukan permintaannya, konsumen akan memberikan spesifikasi produk, spesifikasi ini yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menghasilkan produknya. Contoh permintaan konsumen yang ada seperti cat yang diminta untuk produk *metal box* PDAM adalah cat oven dengan warna kuning terang, dan untuk produk knalpot mobil, *part-part* yang digunakan adalah *part* produk impor. Dengan adanya spesifikasi produk yang jelas dan *detail*, hal ini memudahkan perusahaan untuk menghasilkan produk yang tepat dan memenuhi tingkat kepuasan pelanggannya. Sehingga faktor peluang ini diberi *rating* 3.

9. Kualitas bahan baku pemasok yang baik

Dengan adanya jumlah alternatif pemasok bahan baku besi PT. Diamond Emas Sentosa sebanyak 10 alternatif, selain mendapatkan harga yang murah yaitu seharga Rp. 15.000 untuk perkilogram plat besi hitam, perusahaan juga dapat memilih kualitas bahan baku mana yang terbaik untuk dapat diolah lebih lanjut. Kualitas bahan baku tersebut juga tentu sudah memenuhi syarat SNI yang telah ditentukan. Sehingga faktor peluang ini diberi *rating* 3,5.

10. Bertambahnya jumlah bengkel usaha kecil

Bertambahnya jumlah pesaing tentu akan menjadi sebuah ancaman bagi pesaing lainnya. Banyaknya jenis usaha bengkel-bengkel kecil yang bergerak pada bidang

yang sama dengan PT. Diamond Emas Sentosa akan mengakibatkan penurunan jumlah permintaannya juga. Bengkel usaha kecil tersebut dapat ditemukan di sepanjang Jalan Karya Timur. Meskipun pesaing-pesaing tersebut bergerak pada segmentasi usaha kecil menengah, hal ini tetap menjadi sebuah ancaman yang tidak dapat dihindari oleh PT. Diamond Emas Sentosa. Dikarenakan konsumen yang memiliki jumlah kebutuhan dalam skala kecil akan beralih ke bengkel-bengkel kecil tersebut. Sehingga faktor ancaman ini diberi *rating* 2.

11. Tingginya tingkat persaingan harga dan kualitas antar kompetitor

Harga merupakan menjadi salah satu faktor terbesar dalam menarik konsumen. Kesulitan yang dialami PT. Diamond Emas Sentosa yaitu dalam harga yang diberikan oleh kompetitor yang lebih rendah dibandingkan dengan PT. Diamond Emas Sentosa itu sendiri, hal inilah yang perlu dimanajemenkan lebih baik dalam menentukan harga kepada konsumen, dengan harga yang rendah dan kualitas yang tinggi, demi memperoleh pelanggan tetapnya. Dalam menentukan kualitas dan harga, PT. Diamond Emas Sentosa berani menetapkan harga yang sama dengan kompetitor seperti dengan PT. Rimba Kencana, perusahaan pun terus melakukan inovasi seperti perbaikan terhadap adanya kerusakan barang, dan memberikan garansi produk selama 3 tahun. Sehingga faktor ancaman ini diberi *rating* 3,5.

12. Banyaknya diferensiasi produk yang dihasilkan perusahaan kompetitor

Para kompetitor tentu tidak mau kalah dengan kompetitor lainnya, kompetitor akan terus melakukan berbagai macam inovasi terhadap produk-produk yang dihasilkan. Seperti PT. Adi Putro yang memiliki jenis produk lebih dari 15 macam. Hal ini merupakan suatu ancaman bagi PT. Diamond Emas Sentosa agar terus melakukan inovasi-inovasi baru juga. PT. Diamond Emas Sentosa akan terus memperbaiki kualitas produk dan mutu barangnya, seperti tingkat kehalusan *metal box* PDAM, dan tingkat presisi pada lekukan kerangka jok bus, perusahaan juga akan mendatangkan mesin-mesin baru seperti mesin *bending* hidrolis, mesin *press nutt*, dan mesin *bending* pipa CNC pada kedepannya agar dapat menghasilkan produk yang lebih bervariasi dan presisi. Sehingga faktor ancaman ini diberi *rating* 2,5.

Dalam menentukan bobot, diperlukan responden yang dapat dianggap sebagai pakar atau memahami bagaimana kondisi perusahaan secara keseluruhan dan nyata, hal ini dilakukan agar bobot yang diberikan tepat dan akurat. Penentuan bobot dilakukan dengan pengisian kuesioner oleh *General Manager* yang dapat dianggap sebagai perwakilan dari pihak perusahaan. Hasil diskusi ini nantinya digunakan sebagai *input* untuk menentukan

bobot lewat metode AHP *Pairwise Comparisson (Analytical Hierarchy Process)* yang dapat dilihat di Lampiran 2. AHP adalah suatu metode pengambilan keputusan dengan melakukan perbandingan berpasangan (*Pairwise Comparisson*) antara kriteria pilihan dan juga perbandingan berpasangan antara pilihan yang ada. Permasalahan pengambilan keputusan dengan AHP umumnya dikomposisikan menjadi kriteria, dan alternatif pilihan. Informasi tentang keadaan eksternal dapat ditentukan berdasarkan kesempatan dan ancaman yang dialami PT. Diamond Emas Sentosa melalui matriks EFE. Dalam EFE matriks diketahui bahwa jumlah kesempatan sebanyak 9 faktor sedangkan ancaman 3 faktor. Berikut ini adalah matriks EFE yang dapat dilihat di tabel 4.9.

Tabel 4.9
Skor Tabel EFE

No.	Faktor Kesempatan	Rating	Bobot	Skor
1	Sedikitnya jumlah pesaing yang ada	1,5	0.04	0.06
2	Sedikitnya jumlah peningkatan pesaing tiap tahunnya	1	0.02	0.02
3	Harga bahan baku yang relatif murah	3	0.04	0.11
4	Peningkatan harga bahan baku tiap tahun yang rendah	1	0.03	0.03
5	Sedikitnya permintaan konsumen terhadap perubahan bentuk produk	3	0.08	0.23
6	Besarnya jumlah permintaan produk kerangka jok bus dan <i>metal box</i> PDAM	3,5	0.18	0.62
7	Konstannya jumlah permintaan produk konsumen	3	0.08	0.24
8	Konsumen dapat menentukan spesifikasi produknya sendiri	3	0.10	0.29
9	Kualitas bahan baku pemasok yang baik	3,5	0.13	0.47
No.	Faktor Ancaman	Rating	Bobot	Skor
1	Bertambahnya jumlah bengkel usaha kecil	2	0.14	0.29
2	Tingginya tingkat persaingan harga dan kualitas antar kompetitor	3,5	0.10	0.34
3	Banyaknya diferensiasi produk yang dihasilkan perusahaan kompetitor	2,5	0.07	0.19
Jumlah			1.00	2.87

Sumber: PT. Diamond Emas Sentosa

Berdasarkan hasil perhitungan pada skor EFE tabel 4.9, diketahui bahwa faktor peluang yang paling signifikan adalah besarnya jumlah permintaan produk kerangka jok bus dan *metal box* PDAM, sedangkan faktor ancaman yang paling signifikan adalah tingginya tingkat persaingan harga dan kualitas antar kompetitor. Dari hasil perhitungan antara bobot dengan *rating*, didapatkan nilai hasil sebesar 2,87. Jika nilai tersebut diatas 2,5 maka dapat disimpulkan bahwa PT. Diamond Emas Sentosa dapat merespon dengan cukup baik peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya. Sehingga PT. Diamond Emas Sentosa memiliki posisi eksternal yang kuat.

4.2.2.3 Pembobotan Matriks EFE Menggunakan *Pairwise Comparisson*

Langkah awal untuk menggunakan metode AHP adalah dengan membuat perbandingan berpasangan (*pairwise comparisson*), dimana pada tahapan ini matriks perbandingan berpasangan dibuat dalam bentuk kuesioner. Dimana kuesioner tersebut berfungsi untuk mengetahui nilai perbandingan dari tiap faktor internalnya. Kuesioner ini diisi oleh satu pihak *expert* yaitu *General Manager* dari PT. Diamond Emas Sentosa. Hasil dari kuesioner nantinya akan menjadi *input* dalam melakukan pembobotan matriks IFE dan EFE. Kuesioner ditunjukkan pada Lampiran 1, selanjutnya hasil pengisian kuesioner *pairwise comparisson* ditunjukkan pada Lampiran 2, dengan langkah pengerjaan sebagai berikut.

Tabel 4.10

Matriks Kriteria *pairwise comparisson* EFE

Eksternal	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	T1	T2	T3
O1	1	3	3	5	0.33	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
O2	0.33	1	0.2	1	0.33	0.2	0.33	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
O3	0.33	5	1	0.33	0.2	0.2	0.33	0.33	1	0.33	0.33	0.33
O4	0.2	1	3	1	0.33	0.2	0.2	0.2	0.2	0.33	0.33	0.2
O5	3	3	5	3	1	1	1	1	0.33	0.33	0.33	1
O6	5	5	5	5	1	1	5	3	1	3	3	3
O7	5	3	3	5	1	0.2	1	0.33	1	1	1	1
O8	5	5	3	5	1	0.33	3	1	0.33	0.33	1	3
O9	5	5	1	5	3	1	1	3	1	3	1	1
T1	5	5	3	3	3	0.33	1.00	3.03	0.33	1	5	5
T2	5	5	3.03	3.03	3.03	0.33	1	1	1	0.2	1	3
T3	5	5	3.03	5	1	0.33	1	0.33	1	0.2	0.33	1
Jumlah	39.87	46.00	33.29	41.39	15.26	5.33	15.07	13.63	7.59	10.12	13.72	18.93

Tabel 4.10 Menunjukkan matriks kriteria *pairwise comparisson* EFE, kolom horizontal dibandingkan dengan kolom vertikal. Salah satu contoh pada tabel tersebut kriteria O1 lima kali lebih penting dibandingkan O5.

Setelah membuat matriks *pairwise comparisson*, maka langkah selanjutnya adalah membuat matriks normalisasi. Matriks normalisasi didapatkan dari nilai matriks *pairwise comparisson* pada kolom dibagi dengan nilai total perkolom. Berikut ini merupakan contoh perhitungan manual pada kolom O1.

1. Menjumlahkan nilai pada setiap kolom O1

$$S_{ij} = \sum_{i=1}^n A_{ij}$$

$$S_{ij} = 1 + \frac{1}{3} + \frac{1}{3} + 1 + \frac{1}{5} + 3 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5$$

2. Nilai setiap kolom dibagi dengan total nilai kolomnya

$$V_{ij} = \frac{A_{ij}}{S_{ij}} \quad V_{ij} = \frac{1}{40.87} \quad V_{ij} = 0.02$$

Sehingga hasil dari keseluruhan matriks yang ternormalisasi sebagai berikut.

Tabel 4.11
Matriks normalisasi EFE

Opportunity	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	T1	T2	T3	Jumlah	Priority Vector
O1	0.03	0.07	0.09	0.12	0.02	0.04	0.01	0.01	0.03	0.02	0.01	0.01	0.46	0.04
O2	0.01	0.02	0.01	0.02	0.02	0.04	0.02	0.01	0.03	0.02	0.01	0.01	0.23	0.02
O3	0.01	0.11	0.03	0.01	0.01	0.04	0.02	0.02	0.13	0.03	0.02	0.02	0.46	0.04
O4	0.01	0.02	0.09	0.02	0.02	0.04	0.01	0.01	0.03	0.03	0.02	0.01	0.32	0.03
O5	0.08	0.07	0.15	0.07	0.07	0.19	0.07	0.07	0.04	0.03	0.02	0.05	0.91	0.08
O6	0.13	0.11	0.15	0.12	0.07	0.19	0.33	0.22	0.13	0.30	0.22	0.16	2.12	0.18
O7	0.13	0.07	0.09	0.12	0.07	0.04	0.07	0.02	0.13	0.10	0.07	0.05	0.95	0.08
O8	0.13	0.11	0.09	0.12	0.07	0.06	0.20	0.07	0.04	0.03	0.07	0.16	1.15	0.10
O9	0.13	0.11	0.03	0.12	0.20	0.19	0.07	0.22	0.13	0.30	0.07	0.05	1.61	0.13
T1	0.13	0.11	0.09	0.07	0.20	0.06	0.07	0.22	0.04	0.10	0.36	0.26	1.72	0.14
T2	0.13	0.11	0.09	0.07	0.20	0.06	0.07	0.07	0.13	0.02	0.07	0.16	1.18	0.10
T3	0.13	0.11	0.09	0.12	0.07	0.06	0.07	0.02	0.13	0.02	0.02	0.05	0.89	0.07
Jumlah	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	12.00	1.00

Setelah dilakukannya normalisasi, langkah selanjutnya adalah menghitung nilai *priority vector* dari tiap nilai kriteria. *Priority vector* didapatkan dari jumlah nilai normalisasi pada baris dibagi dengan nilai total perbaris. Berikut ini merupakan contoh perhitungan manual pada baris O1.

1. Menjumlahkan nilai pada setiap baris O1

$$S_{ij} = \sum_{i=1}^n A_{ij}$$

$$S_{ij} = 0.02+0.06+0.08+0.03+0.12+0.02+0.04+0.01+0.01+0.03+0.02+0.01+0.01 \\ = 0.47$$

2. Nilai setiap baris dibagi dengan total nilai barisnya

$$V_{ij} = \frac{A_{ij}}{S_{ij}} \quad V_{ij} = \frac{0.47}{13} \quad V_{ij} = 0.04$$

Hasil perhitungan *priority vector* dari tiap faktor, selanjutnya akan dikalikan dengan rating yang sebelumnya didapatkan dari hasil wawancara dengan *General Manager* PT. Diamond Emas Sentosa. Guna untuk mendapatkan total skor IFE.

Tabel 4.12
Perhitungan total skor EFE

Priority Vector	Rating	Skor	Total Skor
0.04	1.5	0.06	2.87
0.02	1	0.02	
0.04	3	0.11	
0.03	1	0.03	
0.08	3	0.23	
0.18	3.5	0.62	
0.08	3	0.24	
0.10	3	0.29	
0.13	3.5	0.47	
0.14	2	0.29	
0.10	3.5	0.34	
0.07	2.5	0.19	

Hasil dari tabel 4.12 adalah mendapatkan total skor EFE. Nilai total EFE yang didapat adalah 2,87, yang akan digunakan dalam menentukan posisi perusahaan pada matriks IE dan matriks SWOT.

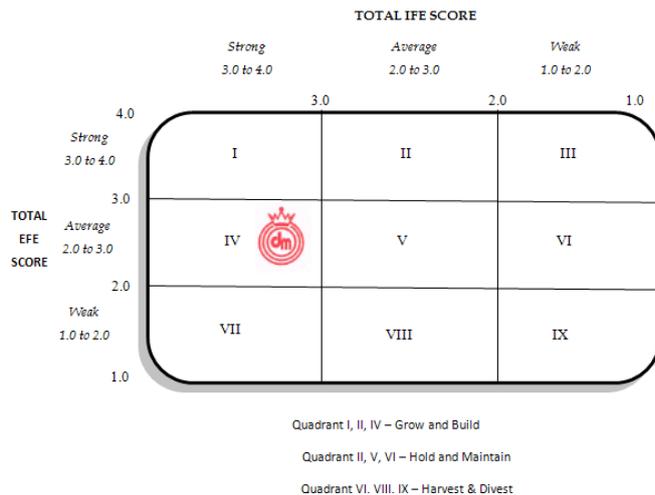
4.3 Analisis *Analitycal Hierarchy Process* (AHP)

Strategi-strategi ditentukan berdasarkan kondisi dan posisi perusahaan sesuai dengan IFE pada Tabel 4.2 dan EFE pada Tabel 4.8, yang didapat berdasarkan hasil dari wawancara dengan *General Manager* PT. Diamond Emas Sentosa. Dalam memberikan pembobotan dari analisa IFE dan EFE dilakukan dengan membandingkan antara faktor pada *strength* dan *weakness* pada IFE serta faktor *opportunity* dan *threats* pada EFE dengan menggunakan *pairwise comparasion* dan didapatkan CSF IFE 3,018 dan CSF EFE 2,87. Hasil tersebut menentukan posisi perusahaan berada di kuadran I atau kuadran agresif.

Penyusunan matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) dilakukan dengan membuat 9 strategi alternatif untuk membentuk strategi yang paling tepat dalam mendukung arah PT. Diamond Emas Sentosa. SWOT disusun dengan melakukan *brainstorming* dengan *General Manager* PT. Diamond Emas Sentosa untuk menyusun strategi SO (*Strength Opportunity*), strategi ST (*Strength Threat*), strategi WO (*Weakness Opportunity*) dan WT (*Weakness Threat*) seperti yang terdapat pada Tabel 4.13.

4.4 Analisis *Internal External Matrix* (IE)

Matriks IE memposisikan berbagai divisi suatu organisasi. Matriks IE menempatkan divisi-divisi organisasi dalam sebuah diagram sistematis dengan memposisikan suatu perusahaan ke dalam matriks yang terdiri atas 9 sel. Pemberian bobot pada faktor internal dan eksternal didasarkan melalui pengisian kuesioner oleh *General Manager* PT. Diamond Emas Sentosa. Jika dilihat dari faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan perusahaan, nilai ini didapatkan dari nilai bobot dikalikan dengan *rating*, dan didapatkan nilai matriks IFE sebesar 3,018. Sedangkan pada faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman perusahaan, didapatkan nilai matriks EFE sebesar 2,87. Hasil dari Matriks IE pada Gambar 4.9 memperlihatkan bahwa PT. Diamond Emas Sentosa berada pada sel IV sehingga dapat digambarkan perusahaan dalam posisi *grow and build*. Strategi-strategi yang cocok bagi PT. Diamond Emas Sentosa adalah strategi integratif seperti integrasi horizontal, dan strategi intensif seperti *market penetration*, *market development*, dan *product development*. Maka dapat dilihat pada Gambar 4.9.



Gambar 4.9 Posisi Perusahaan dalam Matriks IE

Beberapa contoh alternatif strategi *market penetration* yaitu mempertahankan harga yang terjangkau, mengembangkan situs *website* perusahaan, bekerja sama dengan konsumen yang mencakup produksi besar, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan menambah jumlah karyawan dalam rantai produksi serta pemasaran. Alternatif strategi *market development* yaitu melakukan promosi melalui segala media yang ada. Alternatif strategi *product development* yaitu membuat diferensiasi produk dan melakukan pengembangan teknologi. Contoh alternatif strategi integrasi horizontal yaitu melakukan kerja sama dengan beberapa konsumen.

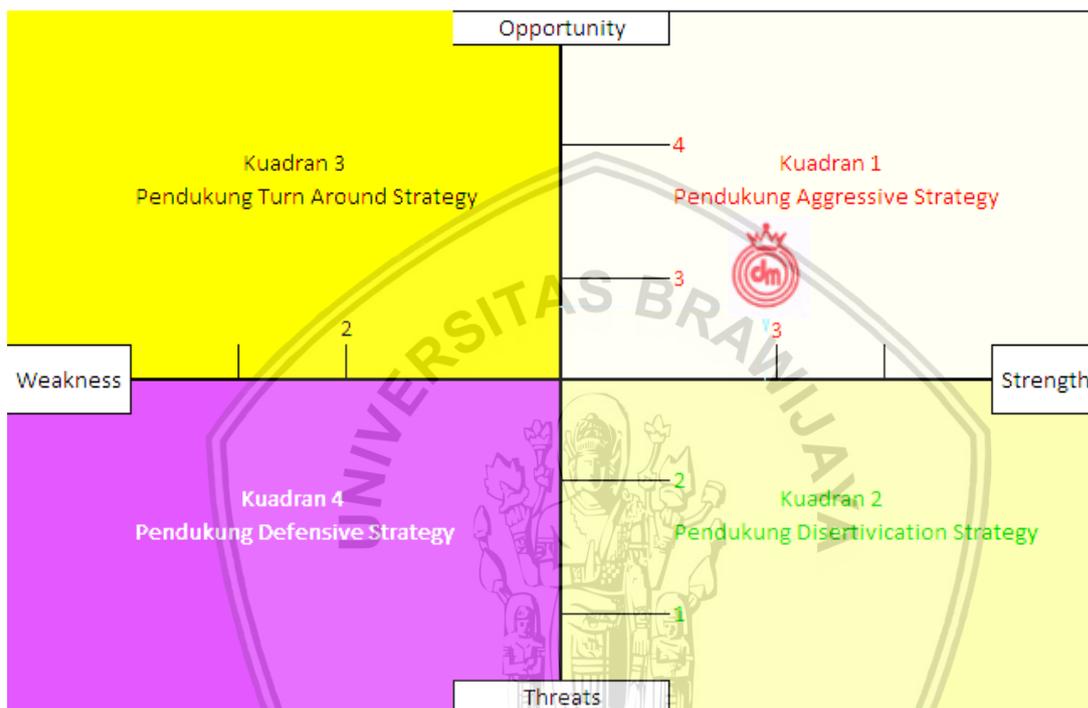
4.5 Analisis SWOT

Perusahaan harus berupaya untuk dapat meningkatkan kompetensi sumberdaya dan kapasitas perusahaan yang semuanya harus diarahkan dalam rangka strategi bersaing. Sehingga Analisis SWOT ini digunakan untuk mengevaluasi keadaan suatu perusahaan berdasarkan matriks IFE dan EFE serta untuk memberi gambaran strategi jenis apa yang sesuai bagi pengembangan kapabilitas dan kompetensi sumber daya perusahaan.

Berdasarkan analisa SWOT pada Tabel 4.13 dapat dirumuskan strategi yang sesuai dengan PT. Diamond Emas Sentosa untuk pengambilan kebijakan dan mengoptimalkan seluruh aspek sehubungan dengan posisi perusahaan yang cukup baik. Strategi-strategi tersebut akan menjadi sebuah skenario yang memungkinkan untuk dikerjakan oleh perusahaan karena telah disesuaikan berdasarkan kondisi perusahaan.

Dalam analisa SWOT, untuk menentukan kuadran posisi perusahaan digunakan koordinat yang didapatkan dari jumlah skor IFE matriks sebagai sumbu X dan jumlah skor EFE matriks sebagai sumbu Y. Matriks IFE di sumbu X ini mempresentasikan seberapa besar tingkat kekuatan internal perusahaan yang memiliki total skor 3,018 sedangkan

matriks EFE di sumbu Y mempresentasikan seberapa baik respon perusahaan terhadap faktor-faktor di luar perusahaan yang memiliki total skor 2,87. Berikut ini adalah gambar diagram analisis SWOT. Dari Gambar 4.10 diketahui bahwa perusahaan berada pada kuadran satu atau kuadran agresif. Jika sebuah perusahaan ada dalam Kuadran agresif (SO) dapat diartikan bahwa perusahaan tersebut berada dalam posisi yang sangat bagus untuk memanfaatkan berbagai kekuatan internal untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal, dan menghindari ancaman eksternal.



Gambar 4.10 Diagram Analisis SWOT

Beberapa contoh alternatif strategi yang dapat diterapkan dalam strategi SO adalah strategi *market penetration*, *market development*, *product development*, integrasi vertikal dan integrasi horizontal, yang dapat dikembangkan menjadi 9 alternatif strategi. Alternatif-alternatif strategi tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 Strategi Matriks SWOT

SWOT MATRIX	Strength	Weakness
	1. Fasilitas mesin yang menunjang 2. Kualitas tenaga kerja yang cukup tinggi 3. Kualitas produk yang tinggi dan selalu konsisten 4. Banyaknya variasi produk yang dapat dikerjakan 5. Sumber daya yang dapat disesuaikan 6. Kebutuhan modal yang memadai 7. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan 8. Armada pengiriman yang memadai 9. Banyaknya alternatif pemasok	1. Belum berjalannya fungsi pemasaran 2. Sering terjadinya antrian dalam lantai produksi 3. Sering terjadinya <i>miss</i> komunikasi antar karyawan 4. Belum tercukupinya tingkat loyalitas pelanggan
Opportunity	Strength-Opportunity	Weakness-Opportunity
1. Sedikitnya jumlah pesaing yang ada 2. Sedikitnya jumlah peningkatan pesaing tiap tahunnya 3. Harga bahan baku yang relatif murah 4. Peningkatan harga bahan baku tiap tahun yang rendah 5. Sedikitnya permintaan konsumen terhadap perubahan bentuk produk 6. Besarnya jumlah permintaan produk kerangka jok bus dan <i>metal box</i> PDAM 7. Konstannya jumlah permintaan produk konsumen 8. Konsumen dapat menentukan spesifikasi produknya sendiri 9. Kualitas bahan baku pemasok yang baik	1. Mempertahankan harga yang terjangkau dan produk yang kompetitif (S3, S4, S5, S9, O3, O4, O5, O6, O9) 2. Mengembangkan situs <i>website</i> perusahaan untuk memperkenalkan produk-produk kepada konsumen (S2, S4, S5, S6, O3, O5, O8, O9) 3. Membuat diferensiasi produk (S1, S2, S3, S4, S6, S8, S9, O1, O2, O3, O4, O9) 4. Bekerja sama dengan konsumen yang mencakup jumlah produksi besar (S1, S2, S3, S4, S6, S7, S8, O1, O2, O3, O5, O7, O9)	1. Meningkatkan komunikasi dengan pemasok, pelanggan dan antar sesama karyawan perusahaan (W1, W2, W3, W4, O5, O6, O7) 2. Melakukan promosi melalui segala media yang ada (W3, W4, O1, O2, O3, O4, O8, O9)
Threat	Strength-Threat	Weakness-Threat
1. Bertambahnya jumlah bengkel usaha kecil 2. Tingginya tingkat persaingan harga dan kualitas antar kompetitor 3. Banyaknya diferensiasi produk yang dihasilkan perusahaan kompetitor	1. Melakukan pengembangan teknologi (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, T1, T2, T3)	1. Meningkatkan loyalitas pelanggan (W4, T1, T2, T3) 2. Menambah jumlah karyawan dalam lantai produksi untuk mengurangi <i>bottleneck</i> dan pemasaran yang bertugas untuk datang langsung ke konsumen (W1, W2, W3, T1, T2, T3)

Setelah dilakukan beberapa pencocokan strategi matriks SWOT, maka didapatkan sembilan alternatif strategi yang dihasilkan dari empat strategi SO (*Strength Opportunity*), dua strategi WO (*Weakness Opportunity*), satu strategi ST (*Strength Threat*), dan dua strategi WT (*Weakness Threats*). Berikut adalah hasil analisis strategi yang didapatkan:

1. Strategi SO (*Strength Opportunity*)

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Berikut ini adalah beberapa pilihan alternatif yang dihasilkan dari strategi SO.

a. Mempertahankan harga yang terjangkau dan produk yang kompetitif

Penetapan harga adalah suatu proses yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh keuntungan jangka panjang dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi permintaan konsumen. Adanya hasil produk perusahaan yang memenuhi kriteria SNI didukung dengan harga bahan baku yang relatif murah dan konstannya jumlah permintaan produk serta bentuk spesifikasi produk, harga produk yang murah tentu akan sangat mempengaruhi tingkat loyalitas pelanggan. Sehingga *profit* perusahaanpun akan meningkat. (S3, S4, S5, S9, O3, O4, O5, O6, O9).

b. Mengembangkan situs *website* perusahaan untuk memperkenalkan produk-produk kepada konsumen

Dengan dijalankannya situs *website* didukung dengan kualitas tenaga kerja yang baik, perusahaan dapat memberikan informasi secara *update* kepada pelanggannya. Baik berupa informasi produk atau dukungan terhadap produk yang telah dibeli. *Online marketing* merupakan sarana media informasi yang pertumbuhannya sangat cepat pada zaman ini, sehingga perusahaan dapat memperoleh pelanggan baru dengan cara yang lebih mudah dan singkat. (S2, S4, S5, S6, O3, O5, O8, O9).

c. Membuat diferensiasi produk

Perusahaan memiliki fasilitas mesin yang menunjang dan ketenagakerjaan yang baik, dengan fasilitas mesin yang dimiliki perusahaan pada saat ini, perusahaan dapat menghasilkan beberapa produk seperti *metal box* PDAM, rangka jok bus, dan *bumper* ARB. Hal ini tentu dapat mendukung perusahaan dengan membuat produk yang lebih bervariasi. Besi merupakan bahan baku utama perusahaan yang dapat diolah menjadi bermacam macam produk baru, produk baru tersebut seperti tiang lampu penerangan dan pembuatan pagar besi rumah. (S1, S2, S3, S4, S6, S8, S9, O1, O2, O3, O4, O9).

d. Bekerja sama dengan konsumen yang mencakup jumlah produksi besar

Pentingnya menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan adalah agar terjaganya tingkat loyalitas pelanggan. Hubungan jalinan kerja sama tersebut dapat seperti memberikan harga khusus dengan syarat pemesanan yang cukup banyak, atau pemesanan yang memiliki rutinitas yang tinggi. (S1, S2, S3, S4, S6, S7, S8, O1, O2, O3, O5, O7, O9).

2. Strategi WO (*Weakness Oppurtunity*)

Strategi WO memanfaatkan peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan internal perusahaan. Berikut ini adalah beberapa pilihan alternatif yang dihasilkan dari strategi WO.

a. Meningkatkan komunikasi dengan pemasok, pelanggan dan antar sesama karyawan perusahaan

Jalinan komunikasi antara perusahaan dengan pemasok yang dapat diimplementasikan adalah dengan saling melakukan pembicaraan mengenai kualitas, pengembangan, dan pendistribusiannya barang. Sedangkan hubungan antara perusahaan dengan pelanggan, yaitu dengan tetap menjaga *image* atau nama baik perusahaan, karena apabila pelanggan merasa puas, pelanggan akan memberikan informasi tersebut kepada pelanggan lainnya. Pada menjalin komunikasi antar karyawan perusahaan, perusahaan dapat melakukan kegiatan evaluasi tiap akhir minggu, serta memasang papan tulis yang dipasang di lantai produksi yang berisi informasi produk dengan jelas dan *detail* guna menghindari terjadinya *miss* komunikasi. (W1, W2, W3, W4, O5, O6, O7).

b. Melakukan promosi melalui segala media yang ada

Perusahaan dapat mengencarkan promosi melalui banyak cara. Beberapa promosi tersebut yaitu dengan menghadiri *event-event* tender, memasukkan nomor telepon perusahaan pada buku *yellow page*, serta lewat akun sosial media guna untuk dapat meraih konsumen yang bergerak di bidang perkantoran. (W3, W4, O1, O2, O3, O4, O8, O9).

3. Strategi ST (*Strength Threat*)

Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Berikut ini adalah beberapa alternatif yang dihasilkan ST.

a. Melakukan pengembangan teknologi

Perusahaan perlu menciptakan teknologi yang lebih baru agar dapat bersaing dengan kompetitor yang sudah memiliki teknologi yang lebih berkembang seperti PT. Adi Putro. Seiring dengan modal perusahaan yang dapat dikatakan cukup, perusahaan perlu memberikan mesin baru seperti mesin *bending* hidrolis, mesin *press nutt*, dan mesin *bending* pipa CNC pada kedepannya agar dapat menghasilkan produk yang lebih bervariasi dan presisi, beberapa produk yang dapat dihasilkan dengan adanya mesin baru yaitu *spare part* kendaraan bermotor dan rangka stasis bus. Dengan begitu, teknologipun semakin berkembang dan perusahaan pun nantinya dapat semakin bersaing dengan kompetitor lainnya. (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, T1, T2, T3).

4. Strategi WT (*Weakness Threat*)

Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

a. Meningkatkan loyalitas pelanggan

Loyalitas pelanggan memiliki peranan penting dalam kelangsungan hidup perusahaan. Loyalitas pelanggan dapat dipenuhi dengan cara menerapkan berbagai macam strategi promo seperti *membership* dan diskon khusus. Selain itu, kualitas produk dan layanan perusahaan juga harus selalu ditingkatkan. (W4, T1, T2, T3).

b. Menambah jumlah karyawan dalam rantai produksi untuk mengurangi *bottleneck* dan pemasaran yang bertugas untuk datang langsung ke konsumen

Berdasarkan penelitian simulasi yang sebelumnya telah dilakukan oleh peneliti, ditemukan antrian atau *bottleneck* pada produk *metal box* PDAM dan kerangka jok bus Sehingga disarankan untuk melakukan penambahan karyawan sebanyak tiga orang dalam rantai produksi terutama pada stasiun perakitannya. Hal ini dikarenakan setiap harinya terjadi penumpukan sebanyak 30 unit *metal box* PDAM dan 20 unit kerangka jok bus pada bagian stasiun tersebut, sehingga perusahaan harus menambah jam lembur dan menambah tenaga kerja kontrak sementara sebanyak 15 karyawan di akhir bulan untuk dapat menyelesaikan pesanan konsumen secara tepat waktu. Dalam menangani pemasarannya, perusahaan mengalami sedikit kendala dalam memperoleh jumlah konsumen yang baru setiap tahunnya. Oleh karena itu penambahan karyawan pemasaran dilakukan untuk turun ke lapangan secara langsung agar dapat memperoleh konsumen baru. (W1, W2, W3, T1, T2, T3).

4.6 Pengambilan Keputusan dengan QSPM

Setelah dilakukan pengolahan data dan didapatnya beberapa alternatif strategi, selanjutnya akan dilakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) seperti yang terdapat pada Lampiran 3, hal ini bertujuan untuk menentukan strategi terbaik yang dapat digunakan oleh PT. Diamond Emas Sentosa dalam meningkatkan penjualan produknya. Terdapat 9 strategi yang dihasilkan dari Matriks SWOT, yang selanjutnya akan ditentukan strategi mana yang diprioritaskan terlebih dahulu agar dapat diterapkan oleh PT. Diamond Emas Sentosa. Penentuan nilai strategi dalam QSPM dilakukan oleh Wakil *General Manager* PT. Diamond Emas Sentosa, karena pihak tersebut adalah pihak yang dapat mengambil keputusan mengenai strategi yang digunakan. QSPM diperoleh dari hasil perhitungan dengan melakukan pengalihan bobot dari masing-masing identifikasi lingkungan PT. Diamond Emas Sentosa. Setelah dilakukannya perhitungan, maka didapatkan nilai daya tarik *Attractiveness Score* (AS) dan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS).

Langkah terakhir dalam menspesifikasikan strategi, yaitu dengan memilih prioritas strategi terbaik berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan. Nilai dari strategi tersebut dapat digunakan sebagai pengambilan keputusan untuk strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan. Terdapat empat strategi yang dapat diprioritaskan terlebih dahulu oleh perusahaan yaitu, pertama, strategi membuat diferensiasi produk, nilainya sebesar 5.82, kedua, strategi melakukan pengembangan teknologi, nilainya sebesar 5.63, ketiga, strategi mempertahankan harga yang terjangkau dan produk yang kompetitif, nilainya sebesar 5.46, keempat, strategi menambah jumlah karyawan dalam rantai produksi untuk mengurangi *bottleneck* dan pemasaran yang bertugas untuk datang langsung ke konsumen, nilainya sebesar 5.43. Keempat strategi tersebut menggunakan kekuatan dengan memanfaatkan peluang yang dimiliki perusahaan. Sehingga, pihak manajemen cukup tertarik untuk menerapkannya. Terpilihnya keempat strategi tersebut memiliki kesamaan dengan pilihan strategi yang terdapat dalam analisis menggunakan matriks IE (Internal Eksternal) yaitu strategi integrasi horizontal, dan strategi intensif, dimana strateginya mencakup *market penetration*, *market development*, dan *product development*. Strategi tersebut cocok dikembangkan dengan kondisi perusahaan sebagai berikut:

1. PT. Diamond Emas Sentosa mempunyai kedudukan sebagai *market challenger*.
2. Kondisi pasar saat ini tidak jenuh dengan produk PT. Diamond Emas Sentosa.
3. PT. Diamond Emas Sentosa memiliki kemampuan yang kuat di bidang penelitian dan pengembangan produk baru.

4. PT. Diamond Emas Sentosa memiliki modal dan sumber daya manusia yang mampu mengelola usaha baru.
5. Pertumbuhan sektor industri yang tinggi dan terus meningkat.
6. PT. Diamond Emas Sentosa dapat berkompetisi dengan industri yang sedang tumbuh.

4.7 Analisa Hasil dan Pembahasan

Untuk meningkatkan penjualan dari produknya, perusahaan perlu melakukan strategi dalam memanfaatkan peluang dengan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan juga dapat membenahi ancaman dengan menggunakan kekuatan yang ada. Strategi ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan dapat disesuaikan untuk mendapatkan tujuan yang diinginkan perusahaan. Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar- besarnya.

PT. Diamond Emas Sentosa dapat melakukan hal beberapa cara untuk meningkatkan penjualan produknya, antara lain:

1. Membuat diferensiasi produk

Besi merupakan bahan baku utama perusahaan yang dapat diolah menjadi bermacam macam produk. Pihak Perusahaan perlu memulai untuk memproduksi produk baru, dengan adanya ketenagakerjaan yang bersertifikat serta fasilitas mesin yang sudah tersedia seperti mesin *cutting*, mesin *bending*, mesin *milling*, mesin bubut dan mesin las. Dengan mesin-mesin yang dimiliki tersebut, perusahaan dapat membuat produk yang lebih bervariasi seperti pagar besi rumah dan tiang lampu penerangan jalan umum. Hal ini tentu didukung adanya jaringan kerja sama antara PT. Diamond Emas Sentosa dengan pihak pemerintah Kota Malang terkait dengan proses produksi *metal box* PDAM, berdasarkan data statistik yang dapat dilihat di *website* resmi PDAM Kota Malang, penambahan jumlah pelanggan PDAM tiap tahunnya terus bertambah sebanyak kurang lebih 8000 pelanggan.



Gambar 4.11 Data Jumlah Pelanggan PDAM Kota Malang
Sumber: PDAM Kota Malang

Peluang baru PT. Diamond Sentosa dengan memproduksi tiang lampu penerangan juga cukup besar, hal ini didukung berdasarkan kegiatan konsultasi publik yang diadakan oleh Pemerintah Kota Malang mengenai pembangunan Penerangan Jalan Umum (PJU) yang diadakan pada bulan februari 2018, Sekretaris Kota Malang mengatakan bahwa dalam pemerataan PJU di Kota Malang membutuhkan sebanyak 30.000 titik, sedangkan pada saat ini baru 14.000 titik yang terpasang. Sehingga, bekerja samanya PT. Diamond Emas Sentosa dengan Pemerintah Kota Malang khususnya dalam Dinas PJU memiliki kesempatan yang cukup besar dalam memperoleh pasar yang baru. PT. Diamond Emas Sentosa dapat menerapkan strategi yang diusulkan ini karena perusahaan sudah memiliki ketrampilan tenaga kerja yang cukup, dan fasilitas mesin yang memadai.

2. Melakukan pengembangan teknologi

Teknologi merupakan modal utama dalam menghasilkan produk perusahaan. Perusahaan perlu mengembangkan teknologi yang lebih baru, yang dapat membantu aktivitas lain demi lancarnya proses pengerjaan. Beberapa peralatan mesin yang dapat ditambahkan seperti mesin *bending* hidrolis, mesin *press nutt*, dan mesin CNC *metalwork*, dengan deskripsi mesin sebagai berikut:

a. Mesin *bending* hidrolis



Gambar 4.12 Mesin *Bending* Hidrolis

Mesin *bending* hidrolis menggunakan sistem hidrolik sebagai sumber tenaga penekuknya dan membutuhkan tenaga listrik yang lebih efisien untuk menggerakkan pompa hidroliknya. Kelebihan mesin *bending* hidrolis adalah mampu menekuk plat yang tebal seperti *mild steel*, *stainless steel* dan aluminium, dengan akurasinya yang terkontrol.

b. Mesin *press* hidrolis



Gambar 4.13 Mesin *press* hidrolis

Mesin *press* hidrolis adalah mesin yang memiliki dudukan atau plat, yang digerakkan langsung oleh gerakan piston silinder dari sistem hidrolik. Dimana bahan logam ditempatkan sehingga dapat dipress, dihancurkan, diluruskan atau dibentuk.

c. Mesin CNC *Metalworks*



Gambar 4.14 Mesin CNC *Metalworks*

Mesin CNC *Metalworks* adalah mesin khusus untuk membuat cetakan plat besi dengan pemotongannya, mesin tersebut ditandai pengoperasian yang mudah, cepat dan biaya yang rendah. Mesin ini juga dapat digunakan untuk memproduksi rangka jok bus dengan lebih cepat dan akurat dibanding mesin *bending* yang dimiliki perusahaan pada saat ini.

Dengan dilakukannya penambahan mesin-mesin tersebut, diharapkan perusahaan kedepannya dapat menghasilkan produk yang lebih bervariasi dan presisi. Adapun produk yang dapat dihasilkan seperti *spare part* kendaraan bermotor dan rangka badan bus. Salah satu kompetitor perusahaan adalah PT. Adi Putro, yang memiliki beberapa mesin seperti mesin CNC *Turret*, mesin CNC *Bending* pipa, dan mesin *Folding*.

Dengan adanya pengembangan teknologi ini, PT. Diamond Emas Sentosa akan menjadi setara dengan kompetitornya seperti PT. Adi Putro. PT. Diamond Emas Sentosa dapat menerapkan strategi yang diusulkan ini karena perusahaan sudah memiliki ketrampilan tenaga kerja dan modal usaha yang cukup, sehingga dalam jangka waktu dekat perusahaan akan mendatangkan mesin CNC *metalworks* terlebih dahulu.

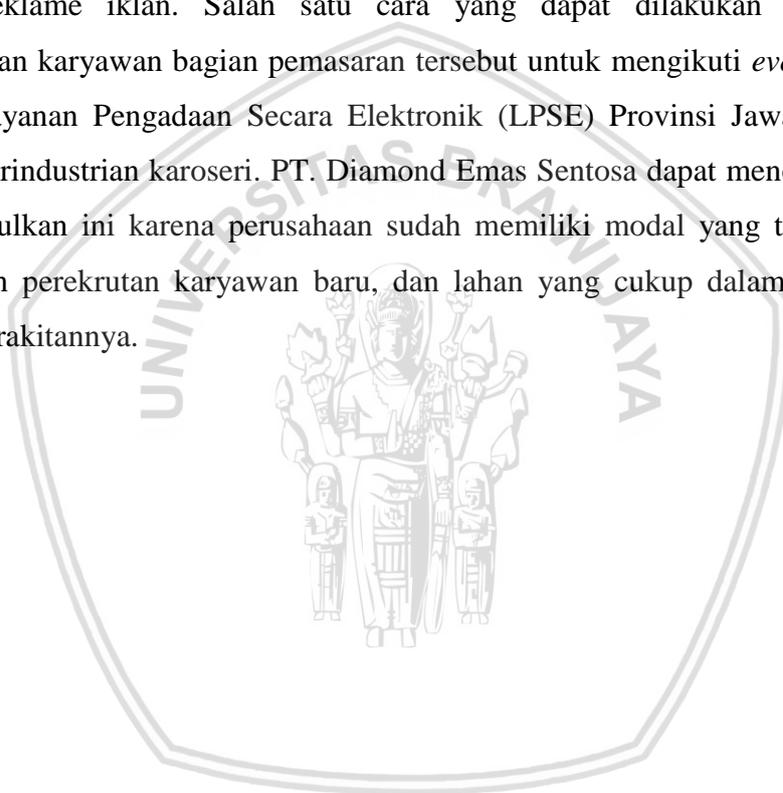
3. Mempertahankan harga yang terjangkau dan produk yang kompetitif

Penetapan harga adalah suatu proses yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh keuntungan jangka panjang dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi permintaan konsumen. Adanya hasil produk perusahaan yang memenuhi kriteria SNI didukung dengan harga bahan baku yang relatif murah dan konstannya jumlah permintaan produk serta bentuk spesifikasi produk, harga produk yang murah dan produk berkualitas tentu akan sangat mempengaruhi tingkat loyalitas pelanggan. Harga produk *metal box* PDAM yang dihasilkan PT. Diamond Emas Sentosa pada bulan Oktober 2017 dapat mencapai 20% lebih murah dibandingkan dengan harga yang diberikan oleh Perusahaan Glory Metal Malang. *Mindset* perusahaanpun perlu diubah, yaitu dengan memberikan harga yang terjangkau dan kualitas produk yang kompetitif kepada konsumen, guna dapat meningkatkan kemungkinan konsumennya agar tetap terus berlangganan dengan perusahaan. Dengan demikian, *profit* perusahaanpun akan terus meningkat dalam jangka panjang. PT. Diamond Emas Sentosa dapat menerapkan strategi yang diusulkan ini karena perusahaan menerapkan prinsip dengan memberikan harga yang terjangkau dengan kualitas yang berkompetitif kepada konsumen, sehingga tingkat loyalitas pelangganpun dapat meningkat.

4. Menambah jumlah karyawan dalam rantai produksi untuk menghilangkan *bottleneck* dan pemasaran yang bertugas untuk datang langsung ke konsumen

Berdasarkan penelitian simulasi yang sebelumnya telah dilakukan oleh peneliti, dapat dilihat pada Lampiran 4. Ditemukan antrian atau *bottleneck* pada produk *metal box* PDAM dan kerangka jok bus. Setiap harinya antrian menghasilkan 30 unit *metal box* PDAM dan 20 unit kerangka jok bus. Sehingga disarankan untuk melakukan penambahan karyawan sebanyak dua orang dalam rantai produksi terutama pada stasiun perakitan dan stasiun *finishing*. Dampak dari antrian tersebut adalah, perusahaan harus menambah jam lembur dan menambah tenaga kerja kontrak sementara sebanyak 15 karyawan di akhir bulan untuk dapat menyelesaikan pesanan

konsumen secara tepat waktu. Dalam menangani pemasarannya, perusahaan mengalami sedikit kendala dalam memperoleh jumlah konsumen yang baru setiap tahunnya. Pada saat ini, area pencakupan pasar dari beberapa produk PT. Diamond Emas Sentosa yaitu, rangka jok bus yang didistribusikan ke perusahaan karoseri bus seperti PT. Tugas Anda, Jawa Barat dan PT. Aldilla, Jawa Timur, produk *metal box* PDAM yang didistribusikan di wilayah Malang Kota, dan produk *bumper* ARB yang didistribusikan ke Angkatan TNI Malang. Oleh karena itu penambahan karyawan pemasaran dilakukan untuk turun ke lapangan secara langsung agar dapat memperoleh konsumen baru seperti perkantoran-perkantoran yang produk pemesanannya adalah rangka reklame iklan. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menurunkan karyawan bagian pemasaran tersebut untuk mengikuti *event-event* tender seperti Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) Provinsi Jawa Timur terkait dengan perindustrian karoseri. PT. Diamond Emas Sentosa dapat menerapkan strategi yang diusulkan ini karena perusahaan sudah memiliki modal yang tercukupi dalam melakukan perekrutan karyawan baru, dan lahan yang cukup dalam menambahkan stasiun perakitanya.





Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB V PENUTUP

Bab penutup berisi tentang kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan menjawab pertanyaan dari rumusan masalah yang telah dirumuskan pada bab pendahuluan. Sedangkan untuk saran berisi tentang masukan hasil penelitian yang telah dilakukan, saran ini dapat digunakan oleh pihak perusahaan dan pihak peneliti selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis oleh peneliti yang telah dilakukan maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut.

1. Visi yang tepat dan perlu diterapkan dalam PT. Diamond Emas Sentosa, berdasarkan hasil *brainstorming* dengan pihak *General Manager* perusahaan adalah “PT. Diamond Emas Sentosa menjadi perusahaan karoseri terkemuka di Pulau Jawa yang dapat memenuhi kebutuhan dengan kualitas melebihi harapan pelanggan, serta dapat memenuhi kebutuhan pasar”. Sedangkan misi dari PT. Diamond Emas Sentosa pertama, terwujudnya efisiensi dan produktifitas dalam menjalankan produksi sehingga memberikan manfaat bagi pemilik usaha, karyawan, pemasok dan konsumen, kedua, melakukan harmonisasi dan sinergi antara kepentingan perusahaan dengan karyawan guna memupuk disiplin dalam bekerja, kesatuan dan persatuan, dan ketiga adalah terus berusaha dalam mengembangkan produk yang berkualitas dan berinovatif.
2. Menurut Analisis Rantai Nilai dan Michael Porter *Five Force's Model*, PT. Diamond Emas Sentosa memiliki 13 faktor internal dan 12 faktor eksternal yang dapat teridentifikasi. Faktor internalnya terdiri dari fasilitas mesin, kualitas tenaga kerja, kualitas produk, variasi produk, sumber daya manusia, kebutuhan modal, ketepatan waktu, armada pengiriman, alternatif pemasok, fungsi pemasaran, antrian dalam proses produksi, *miss* komunikasi antar karyawan, dan tingkat loyalitas pelanggan. Sedangkan PT. Diamond Emas Sentosa memiliki 12 faktor eksternal, terdiri dari jumlah pesaing, jumlah peningkatan pesaing, harga bahan baku, peningkatan harga bahan baku, permintaan konsumen terhadap bentuk produk, besarnya jumlah permintaan produk, konstannya jumlah permintaan produk, spesifikasi produk, kualitas bahan baku, pertambahannya bengkel usaha kecil, tingginya tingkat persaingan harga, dan banyaknya diferensiasi produk yang dihasilkan kompetitor.

3. Berdasarkan analisis QSPM, terdapat empat urutan prioritas strategi yang efektif terhadap peningkatan hasil penjualan PT. Diamond Emas Sentosa. Pertama, yaitu membuat diferensiasi produk seperti membuat pagar besi rumah dan tiang lampu penerangan jalan umum, kedua, yaitu melakukan pengembangan teknologi seperti menambahkan mesin *bending* hidrolis, mesin *press* hidrolis, dan mesin CNC *metalworks*, ketiga, yaitu mempertahankan harga yang terjangkau dan produk yang kompetitif seperti harga yang diberikan pada produk *metal box* PDAM dengan kualitas SNI, dan yang keempat, yaitu menambah jumlah karyawan dalam rantai produksi untuk menghilangkan *bottleneck* dan karyawan pemasaran yang bertugas untuk datang langsung ke konsumen seperti menghadiri *event* tender dan *door to door*.

5.2 Saran

Saran yang diberikan dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya, sebagai berikut.

1. PT. Diamond Emas Sentosa dapat mengimplementasikan rekomendasi pembentukan visi dan misi, serta diharapkan untuk mempertimbangkan rekomendasi dari hasil manajemen strategi yang diberikan oleh peneliti dalam upaya peningkatan *profit* penjualan produk perusahaan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat mengembangkan penelitian lebih lanjut mengenai analisis kelayakan mesin terhadap penambahan mesin, terkait dengan penambahan mesin yang sebelumnya disarankan seperti mesin *bending* hidrolis, mesin *press* hidrolis, dan mesin CNC *Metalworks*.

DAFTAR PUSTAKA

- Bain, Joe. 1950. *Relation of Profit Rate to Industry Competition : American Manufacturing, 1936-1950, The Quartely of Economic, 65 hsl.*
- David. 2006. *Manajemen Strategi*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- David, Fred R. 2011:84. *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta Salemba Empat.
- Dermawan, Wibisono. 2006. *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Perusahaan*. Erlangga. Jakarta.
- Faris, R 2010. Rancang Bangun Aplikasi Pendukung Keputusan Spesifikasi Komputer dengan Metode ahp pada Divisi CHIP Lab PT. Prima Info Sarana Media. Skripsi. UNIKOM. Bandung.
- Hariadi, Bambang. 2003. *Strategi Manajemen*. Bayumedia Publishing. Jakarta.
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen. 2000. *Strategic Management, 7th Edition*, Prentice Hall.
- Morrisey, GL. 1995. *Pedoman Pemikiran Strategis Membangun Landasan Anda (Ahli Bahasa oleh Gianto Widiyanto)*. Prenhallindo. Jakarta.
- Pierce, Robinson. 1997. *Manajemen Strategis*. Penerbit Binarupa Aksara. Jakarta.
- Porter E, Michael. 1985. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Rangkuti, F. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Penerbit Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Saaty, T. L. 1991. *Pengambilan Keputusan bagi Para Pemimpin*. Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Setiyaningsih, Yuliana. 2007. *Manajemen Strategi Bauran Pemasaran Untuk Perusahaan Jasa*. *Jurnal Universitas Brawijaya*.
- Suroto. 2008. *Strategi Meningkatkan Penjualan dengan Menggunakan Analisis SWOT pada UD. "X"*. *Jurnal Universitas Mercu Buana*.
- Taufiq, Ahmad. 2015. *Strategi keunggulan bersaing untuk meningkatkan jumlah nasabah di KJKS BMT Kube sejahtera*. *Jurnal Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga*.
- Umar, Husein. 1999. *Metodologi Penelitian: Aplikasi dalam Pemasaran*. Penerbit Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wibisono. 2006:43, p 43.. *Manajemen Kinerja*. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Yusredi, Baso. 2015. *Strategi Daya Saing Pengrajin Sutera Kabupaten Wajo*. *Jurnal Universitas Hasanuddin*.