

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:

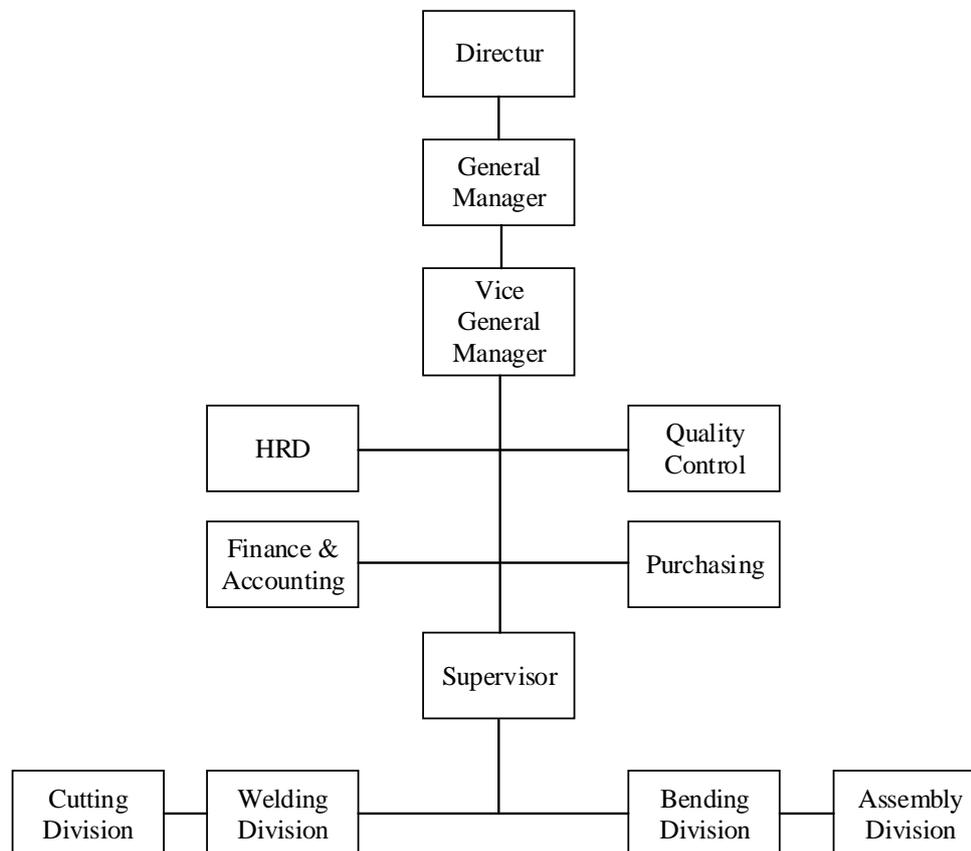
Visi:

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*)

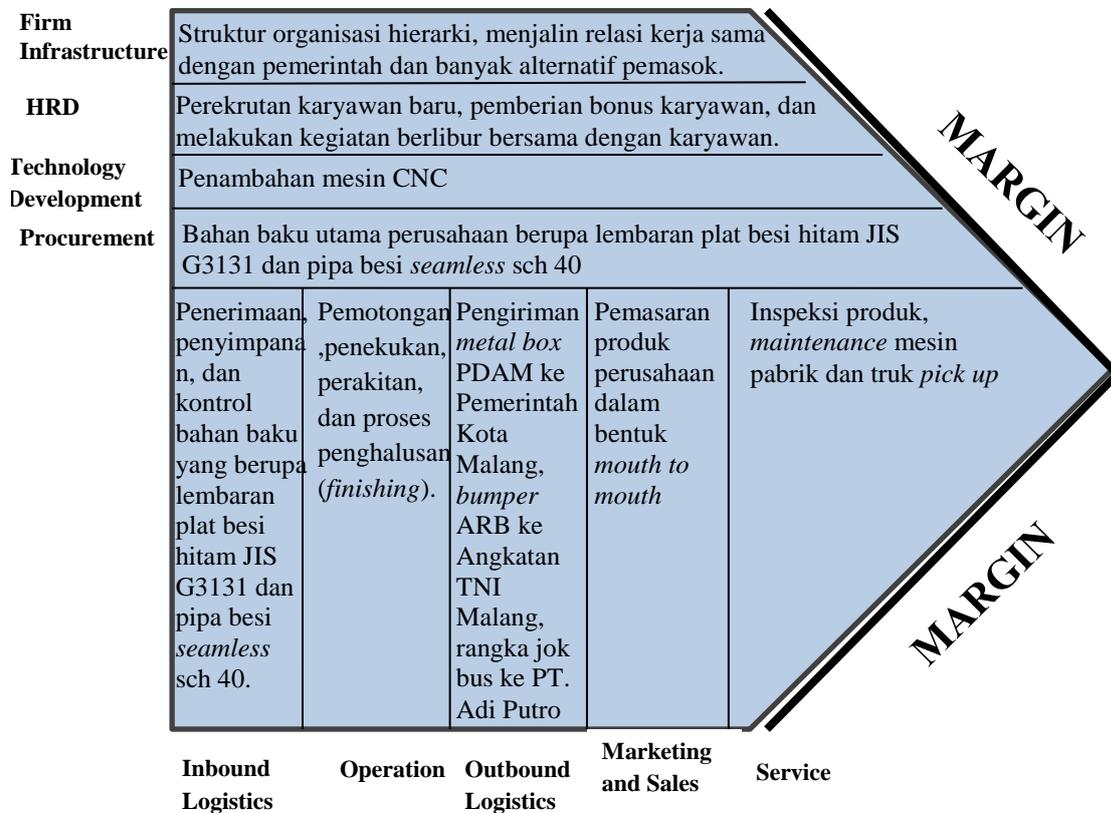
Rantai nilai masing-masing kegiatan produksi ini terbagi ke dalam aktivitas primer dan sekunder. Berikut adalah aktivitas primer yang terdapat di PT. Diamond Emas Sentosa:

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. Menjalinkan 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 perakitan.
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 menjenjang 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 penggantipun 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 Pendetang 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, perusahaanpun 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

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

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

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.

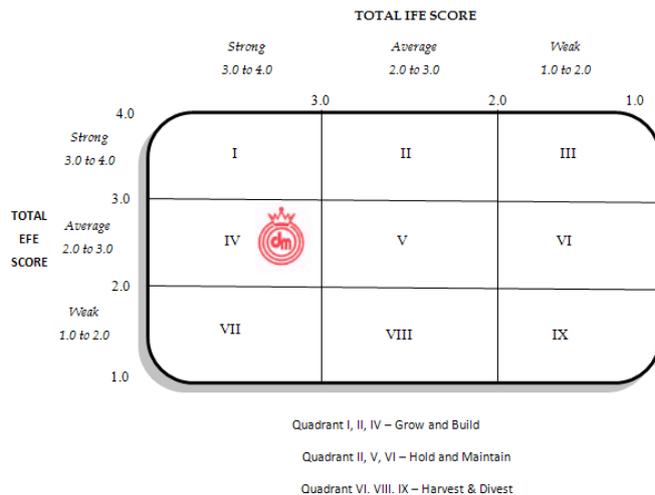
4.3 Analisis *Analitycal Hierarchy Process* (AHP)

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.

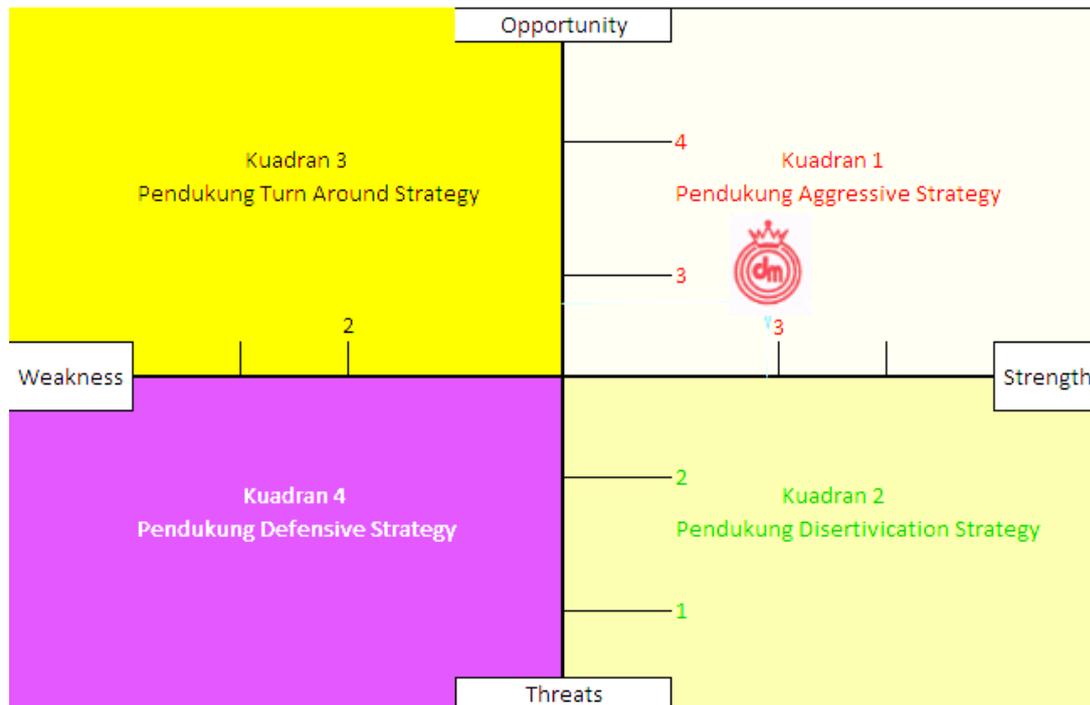
4.5 Analisis SWOT

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

<u>SWOT MATRIX</u>	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
		<ol style="list-style-type: none"> 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
<i>Opportunity</i>	<i>Strength-Opportunity</i>	<i>Weakness-Opportunity</i>
<ol style="list-style-type: none"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> 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) 	<ol style="list-style-type: none"> 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)
<i>Threat</i>	<i>Strength-Threat</i>	<i>Weakness-Threat</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bertambahnya jumlah bengkel usaha kecil 2. Tingginya tingkat persaingan harga dan kualitas antar kompetitor 3. Banyaknya diferensiasi produk yang dihasilkan perusahaan kompetitor 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pengembangan teknologi (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, T1, T2, T3) 	<ol style="list-style-type: none"> 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 perakitannya.

Halaman ini sengaja dikosongkan