

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, Rakhalfa, 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