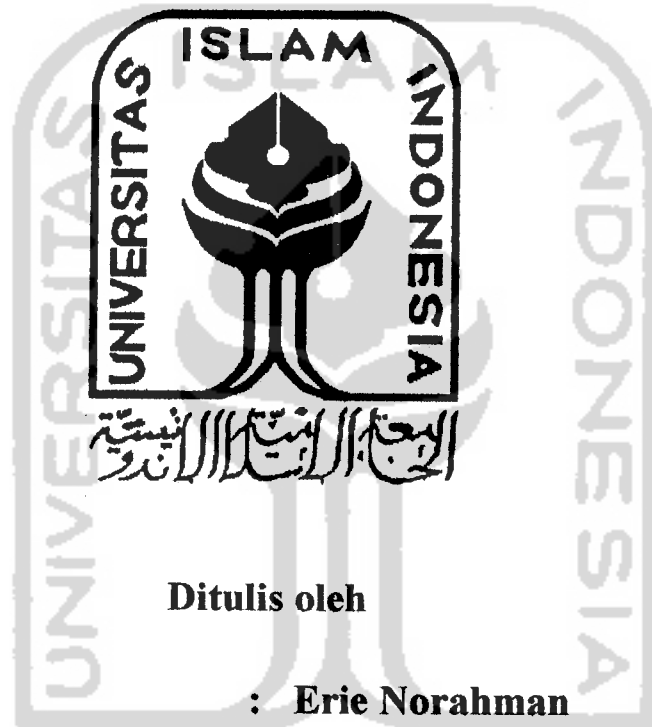


**Analisis Strategi Pertumbuhan Perusahaan Rezky Abadi di
Barabai Kalimantan Selatan**

SKRIPSI

**Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar Sarjana Strata S-1 di Program Studi Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**



Ditulis oleh

Nama : Erie Norahman
Nomor Mahasiswa : 02311077
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN MANAJEMEN

2006/2007

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

”Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, Januari 2007

Penulis,



Erie Norahman



Abstrak

Bisnis jasa perbengkelan kini semakin marak, terutama jasa spooring dan balnacing mobil. Perusahaan Rezky Abadi merupakan salah satu perusahaan yang terjun ke bisnis jasa spooring dan balancing. Di daerah Hulu Sungai Tengah provinsi Kalimantan Selatan bisnis jasa spooring dan balancing belum begitu menjamur. Perusahaan Rezky Abadi merupakan perusahaan yang pertama membuka bengkel jasa spooring dan balancing di daerah Hulu Sungai Tengah. Prospek peluang bisnis perbengkelan di daerah Kalimantan Selatan terutama di daerah kabupaten – kabupaten di sekitar Benua lima (HST, HSS, HSU, Balangan dan Tabalong) sangat baik, karena daerah Benua lima merupakan daerah berkembang kaya akan potensi sumber daya alam yang dan sedang berkembang dalam bidang perekonomian. Hal ini memancing akan munculnya perusahaan baru dalam bisnis perbengkelan spooring dan balancing yang menimbulkan persaingan bisnis.

Dalam skripsi ini peneliti membahas tentang strategi apa yang harus diterapkan oleh Perusahaan Rezky Abadi untuk bisa bertahan dan berkembang ditengah-tengah ketatnya persaingan. Dengan judul skripsi "Anlisis Strategi Pertumbuhan Perusahaan Rezky Abadi di Barabai Kalimantan Selatan". Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk menentukan posisi bisnis Perusahaan Rezky Abadi dalam menghadapi persaingan di masa yang akan datang dan untuk menetapkan strategi pertumbuhan yang dilakukan oleh Perusahaan Rezky Abadi. Penulis menggunakan matriks SWOT sebagai alat analisis data dalam skripsi ini. Hasil penelitian dari analisis tersebut menunjukkan bahwa posisi bisnis Perusahaan Rezky Abadi berada pada posisi kuadran I, dengan nilai tetimbang indikator variabel internal terdiri dari : pangsa pasar, kualitas produk jasa, citra produk jasa, kualitas SDM karyawan, teknologi peralatan, promosi, kinerja manajemen perusahaan, kemampuan modal perusahaan sebesar 0,75 dan nilai tertimbang indikator variabel eksternal terdiri dari : besarnya pasar, lingkungan persaingan, daya beli konsumen, perkembangan teknologi, lingkungan persaingan, pendatng baru yang potensial sebesar 0,35. Dari hasil tersebut dapat dirumuskan strategi yang tepat untuk diterapkan oleh Perusahaan Rezky Abadi yaitu strategi pertumbuhan agresif.

MOTTO

Semua tidak akan tercapai tanpa usaha....

”Berusaha, berdoa dan bersyukur..”

Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan sholat

Sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah

Beserta orang-orang yang sabar

(Al Baqarah : 153)

*Sesungguhnya dengan kesukaran pasti ada kemudahan, karena itu bila
selesai suatu tugas mulailah dengan yang lain dengan sungguh-sungguh,*

Hanya kepada Tuhanmu hendaknya kamu berharap

(Asy. Syarh 6-8)

Halaman Persembahan

Skripsi ini saya persembahkan untuk.....

ALLAH S.W.T Yang maha pengasih dan penyayang, atas karunia rahmat dan hidayahnya sehingga aku dapat menyelesaikan skripsi ini.

Papa, Mama dan adikku,..... Terimakasih buat segalanya, Doa, Kasih sayang dan cinta, perhatian. Semua kulakukan untuk membahagikan kalian.....

Semoga Allah. S.W.T merohmati dan meridhoi Ayah dan Ibu.

Sayangku.....Makasih banyak atas dorongan dan kasih sayangnya

Temen-temen ku yang tidak bisa aku sebutkan satu persatu.....
Makasih banyak atas doa dan semangatnya.

Kata Pengantar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah S.W.T. Karena berkat rahmat dan karunianya, penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul "Analisis Strategi Pertumbuhan Perusahaan Rezky Abadi di Barabai Kalimantan Selatan"

Maksud dan tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar sarjana ekonomi jenjang strata-1 jurusan manajemen di Universitas Islam Indonesia.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis mendapat bantuan serta dorongan dari berbagai pihak. Dan penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Dekan Universitas Islam Indonesia Bapak Asmai Ishak, Drs., Mbus.,Ph.D yang tela memberikan izin dalam penulisan skripsi ini.
2. Dosen pembimbing skripsi Bapak Drs. Albari, M. Si dengan penuh kesabaran serta memberikan pengarahan, petunjuk dan membimbing penulis. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Kepada Perusahaan Rezky Abadi yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini.
4. Papa dan Mama.... H.A Kusairi & Hj.Nurul Aini
5. Adikku... Rezky Febrionor
6. Sayangku.... Dewi. R. Sari
7. Pamanku.... Om Pandee
8. Keluarga Besar H. Kawie dan Keluarga Besar Asmail
9. Sahabatku (Fasial uncle, Puadi, Drajat, Rolly, Akbar,Fachri, Fungi Band, Adis, Dana, Contraan Comunty)

Daftar Isi

	Hal
Halaman Judul.....	i
Pernyataan bebas plagiarisme.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Halaman berita Acara.....	iv
Abstrak.....	v
Halaman Motto.....	vi
Halaman Persembahan.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel.....	xiv
Daftar Gambar.....	xv
 BAB I Pendahuluan	
1.1 Latar belakang.....	1
1.2 Rumusan masalah.....	5
1.3 Tujuan penelitian.....	5
1.4 Manfaat penelitian.....	5
 BAB II Landasan teori	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	7
2.2 Manajemen Startejik.....	8

2.2.1 Pengertian Strategi.....	8
2.2.2 Pengertian Manajemen Strategik.....	10
2.2.3 Perumusan Manajemen Strategik.....	10
2.2.4 Perusahaan.....	12
2.2.5 Strategi Pertumbuhan.....	16
2.2.6 Strategi Pemasaran dan Manajemen Strategik.....	20
2.2.7 Manfaat Manajemen Strategik.....	21
2.3 Pendekatan Analisis.....	22
2.3.1 Matriks Daya Tarik Industri.....	22
2.3.2 Matriks SWOT.....	25
 BAB III Metode penelitian	
3.1 Variabel Penelitian.....	36
3.2 Metode Pengumpulan Data.....	37
3.3 Populasi.....	38
3.4 Metode Analisis Data.....	38
 BAB IV Data Analisis	
4.1 Indikator variabel Eksternal.....	45
4.1.1 Besarnya Pasar.....	46
4.1.2 Lingkungan Persaingan.....	51
4.1.3 Daya Beli Konsumen.....	54
4.1.4 Perkembangan Teknologi.....	55

4.1.5 Pendatang Baru Yang Potensial.....	56
4.1.6 Hukum dan Peraturan Pemerintah.....	57
4.2 Indikator Variabel Internal.....	58
4.2.1 Pangsa Pasar.....	59
4.2.2 Kualitas Produk Jasa.....	61
4.2.3 Citra Produk Jasa.....	62
4.2.4 Kualitas SDM Karyawan.....	63
4.2.5 Kinerja Manajemen Perusahaan.....	65
4.2.6 Teknologi Peralatan.....	66
4.2.7 Promosi.....	67
4.2.8 Kemampuan Modal Perusahaan.....	68
 BAB V Analisis data	
5.1 Identifikasi variabel perusahaan.....	70
5.1.1 Variabel Internal.....	70
5.1.2 Variabel Eksternal.....	71
5.2 Penilaian dan pembobotan indikator variabel internal dan eksternal.....	72
5.2.1 Alasan penilaian dan pembobotan eksternal.....	72
5.2.2 Alasan penilaian dan pembobotan internal.....	79
5.3 Perhitungan nilai tertimbang.....	88
5.3.1 Nilai tertimbang variabel eksternal.....	89
5.3.2 Nilai tertimbang variabel internal.....	90
5.4 Menentukan posisi bisnis.....	91

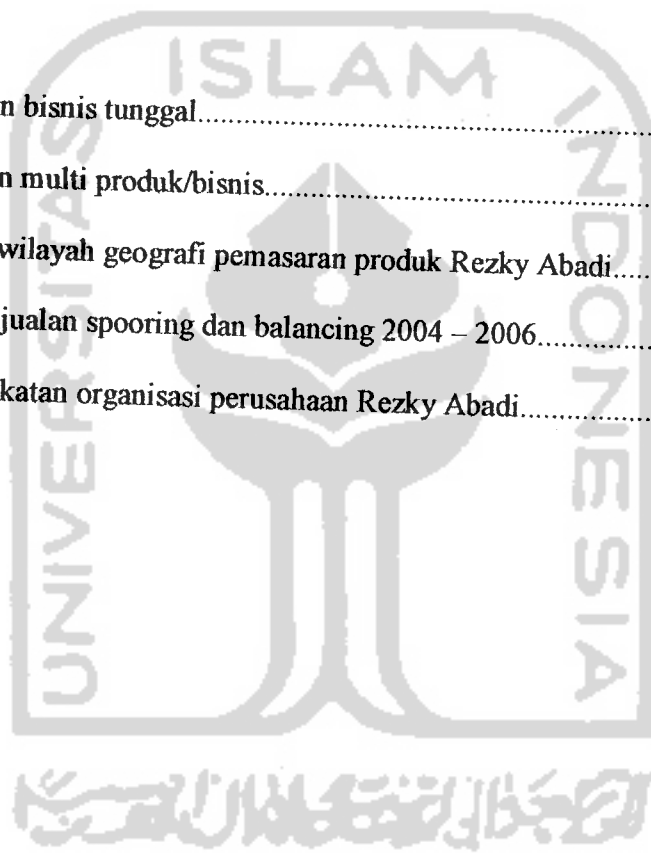
Daftar Tabel

	Hal
Tabel 2.1 Matrik Daya Tarik Industri.....	24
Tabel 2.2 Eksternal Factor Evaluation Matrix.....	29
Tabel 2.3 Internal Factor Evaluation Matrix.....	29
Tabel 2.4 Diagram Analisis SWOT.....	31
Tabel 2.5 Matrix SWOT.....	34
Tabel 3.1 Indikator variabel Internal dan eksternal.....	39
Tabel 3.2 Perhitungan nilai tertimbang eksternal.....	41
Tabel 3.3 Perhitungan nilai tertimbang Internal.....	42
Tabel 3.4 Penilaian Posisi Bisnis.....	44
Tabel 3.5 Implikasi Straegis.....	44
Tabel 4.1 Tabel Indikartor variabel internal dan eksternal.....	45
Tabel 4.2 Hasil survei jumlah bengkel di kota Barabai.....	52
Tabel 4.3 Data konsumen Rezky Abadi.....	54
Tabel 4.4 Data Penjualan Spooring dan Balancing.....	60
Tabel 4.5 Aset Perusahaan Rezky Abadi.....	69
Tabel 5.1 Indikartor variabel internal dan eksternal.....	71
Tabel 5.2 EFAS matriks.....	79
Tabel 5.3 IFAS matriks.....	88
Tabel 5.4 Nilai tertimbang variabel eksternal.....	89
Tabel 5.5 Nilai tertimbang variabel internal.....	90

Tabel 5.6 Posisi bisnis perusahaan.....	91
Tabel 5.7 Implikasi strategis.....	96

Daftar Gambar

	Hal
Gambar 2.1 Perusahaan bisnis tunggal.....	15
Gambar 2.2 Perusahaan multi produk/bisnis.....	16
Gambar 4.1 Perkiraan wilayah geografi pemasaran produk Rezky Abadi.....	47
Gambar 4.2 Grafik penjualan sporing dan balancing 2004 – 2006.....	60
Gambar 4.3 Bagan tingkatan organisasi perusahaan Rezky Abadi.....	65



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dengan adanya perkembangan teknologi pada saat ini, sangat membantu dalam perbaikan kendaraan terutama mobil, ditambahkan dengan komputerisasi peralatan yang semakin memudahkan dalam pengukuran serta tingkat ketepatan dalam pengukuran. Dahulu banyak dari pemilik kendaraan yang mengabaikan tentang perbaikan spoorring dan balancing, padahal dalam perhitungan tiga sampai enam bulan sekali kondisi roda harus di cek kembali untuk keamanan dan kenyamanan berkendara. Tetapi kesadaran pemilik kendaraan akan pentingnya spoorring dan balancing menjadikan suatu daya tarik bagi industri jasa perbaikan mobil khususnya untuk jasa perbaikan pada sektor roda kendaraan atau biasa disebut spoorring dan balancing.

Untuk perbaikan atau service secara rutin bisanya pemilik kendaraan mobil mempercayakannya kepada bengkel resmi dari merk mobil atau ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merk) yang digunakan. Tetapi untuk di daerah – daerah seperti di Kalimantan Selatan terutama di daerah kabupaten, para pemilik mobil kesulitan dalam mendapatkan jasa spoorring dan balancing yang setara dengan kualitas dealer resmi ATPM, karena lokasi dealer atau bengkel resmi ATPM yang sulit di jangkau untuk konsumen di daerah kabupaten - kabupaten. Tidak hanya dalam masalah kesulitan dalam mendapatkan jasa, harga yang ditawarkanpun relatif mahal, sehingga para pemilik mobil lebih memilih jasa – jasa perbaikan di luar bengkel

resmi dengan pelayanan yang lebih cepat, terjangkau dan murah. Hal ini menjadikan peluang dan pangsa pasar yang kompetitif dalam dunia usaha jasa spooring dan balancing. Dengan peralatan yang memadai, usaha ini mampu menyaingi kualitas bengkel resmi ATPM, dan peralatan yang digunakan pun terkadang lebih baik dari bengkel resmi.

Rezky Abadi merupakan salah satu perusahaan yang menyediakan jasa perbaikan mobil, terutama pada bagian roda kendaraan roda empat atau mobil. Untuk meningkatkan penjualan dan menghadapi persaingan, terutama untuk menghadapi pendatang baru dalam bisnis ini. Persaingan yang semakin ketat, dimana semakin banyak pesaing yang terjun dalam bisnis ini demi mencapai pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan jasa perbaikan kendaraan, terutama spooring dan balancing, menyebabkan perusahaan Rezky Abadi menempatkan orientasi kepada kepuasan konsumen sebagai tujuan utama agar dapat memenangkan persaingan. Pada saat ini perusahaan Rezky Abadi memerlukan perumusan alternatif strategi untuk menghadapi persaingan dan menentukan posisi bisnis pada saat ini, sehingga dalam pemilihan alternatif strategi, perusahaan Rezky Abadi dapat menggunakan strategi yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Persaingan dalam bisnis merupakan hal yang tidak dapat dihindari oleh perusahaan. Untuk menghadapi persaingan perusahaan memerlukan persiapan dan perencanaan yang tepat pula sesuai dengan kondisi dan tujuan perusahaan. Strategi bisnis dapat menjabarkan rencana perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan, dengan kata lain, dapat diartikan sebagai suatu rencana terpadu dan menyeluruh

yang berkaitan dengan kekuatan dan kemampuan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha agar dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Strategi yang ada selain untuk kelangsungan hidup perusahaan juga sebagai sarana mengejar visi dan misi dari perusahaan yang senantiasa harus siap menghadapi globalisasi yang menjadi atmosfir baru lalu lintas ekonomi dunia.

Dalam dunia bisnis, kemampuan suatu perusahaan dalam merumuskan strategi dapat menjadi suatu penentu keberhasilan perusahaan dalam pemasaran. Dilihat dari fungsinya, pemasaran memiliki kontak yang paling besar dalam lingkungan eksternal, sedangkan perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal, sehingga bagaimana suatu perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan mengantisipasi terhadap ancaman (lingkungan eksternal) merupakan suatu penentu bagi perusahaan dalam menguasai pasar. Tidak hanya dari sisi eksternal, dari lingkungan internal perusahaan sangat berpengaruh dalam perumusan strategi.

Dengan menggunakan matrik SWOT kita dapat menganalisis secara sistematis untuk mengidentifikasi faktor – faktor internal, eksternal serta peluang, ancaman dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Selain itu matrik SWOT digunakan pula untuk membantu analisis strategik dengan menggambarkan empat pola berbentuk grafik peluang dan ancaman kunci dibandingkan dengan kekuatan dan kelemahan intern dengan

rancangan yang terstruktur. Sasarannya adalah mengidentifikasi satu dari empat pola yang mencocokkan situasi intern dan ekstern perusahaan.

Secara keseluruhan, analisis SWOT menunjukkan peran penting dari identifikasi kekuatan dan kelemahan intern dalam pencarian strategi yang efektif. Pencocokan yang cermat antara peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dengan kekuatan dan kelemahannya merupakan inti dari formulasi strategi yang tepat. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas suatu rancangan strategi yang berhasil.

Dengan demikian strategi pertumbuhan sangat menentukan dalam pengambilan keputusan perusahaan untuk mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada. Perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan optimal dari sumber daya yang ada. Melihat arti pentingnya strategi pertumbuhan bagi perusahaan, yang sangat menentukan dalam pengambilan keputusan perusahaan untuk mengantisipasi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada, maka dalam penelitian ini penulis memilih judul :

**“ANALISIS STRATEGI PERTUMBUHAN PERUSAHAAN
REZKY ABADI DI BARABAI KALIMANTAN SELATAN”**

1.2 Rumusan masalah

Tujuan dari rumusan masalah adalah untuk memperjelas pokok permasalahan dan dapat dijadikan sebagai pedoman kerja serta untuk mencegah kemungkinan terjadinya penyimpangan dalam pembatasan masalah. Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana posisi perusahaan perusahaan Rezky Abadi di masa yang akan datang berdasarkan matrik SWOT ?
2. Bagaimana strategi pertumbuhan perusahaan Rezky Abadi di masa datang ?

1.3 Tujuan penelitian

1. Untuk menetapkan posisi perusahaan Rezky Abadi berdasarkan matrik SWOT.
2. Untuk menetapkan strategi pertumbuhan perusahaan Rezky Abadi di masa yang akan datang.

1.4 Manfaat penelitian

1. Bagi penulis

Melalui penelitian ini diharapkan bahwa penulis dapat menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama ini di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta sebagai pendalaman teori dalam praktek dunia kerja.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan perusahaan untuk mengevaluasi strategi pemasaran perusahaan serta digunakan dalam merumuskan dan menyusun strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan Rezky Abadi.

3. Bagi pihak lain

Dari penelitian ini diharapkan bahwa hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi yang dapat bermanfaat bagi pihak lain yang membutuhkan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Ratna (2003) meneliti tentang strategi bisnis PT. Trikarsa Nusantara dalam menghadapi persaingan pasar. Penelitian ini menggunakan dua alat analisis yang berbeda, pada penentuan posisi perusahaan dengan menggunakan MDTI dalam menetapkan posisi bisnis. Sedangkan pada pentapan strategi untuk menghadapi persaingan di masa yang akan datang menggunakan matrik SWOT. Penelitian ini meneliti tentang perumusan strategi bisnis yang dapat diterapkan perusahaan untuk memperbaiki posisinya.

Dengan menggunakan alat analisis MDTI (Matriks Daya Tarik Industri) dalam menetapkan posisi bisnis serta SWOT sebagai untuk pemilihan alternatif strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan. Berdasarkan analisis MDTI posisi perusahaan terletak pada sel selektif. Strategi yang tepat pada sel ini yaitu strategi tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi, investasi selektif. Sedangkan berdasarkan analisis SWOT strategi yang tepat untuk diterapkan pada perusahaan untuk menghadapi persaingan yang kompetitif adalah dengan melakukan strategi pengembangan produk, pengembangan pasar yaitu dengan memanfaatkan keunggulan bersaing yang ada, dengan cara memperkenalkan produk baru. Berdasarkan matriks SWOT disimpulkan bahwa perusahaan tidak menjajikan peluang dan perkembangan yang luar biasa. Sehingga strategi yang digunakan

meningkatkan peluang dan kekuatan yang dimiliki sehingga kelemahan dan ancaman dapat ditutup oleh kekuatan perusahaan.

Ina Hermawati (2003) meneliti tentang analisis strategi pemasaran pada PT. Insan Citra Prima Sejahtera industri pengolahan terinasi di kota Tuban. penelitian ini berlatar belakang industri pengolahan udang beku. Perusahaan yang dijadikan objek penelitian adalah PT. Insan Citra Prima Sejahtera. Berdasarkan penelitian dan pengamatan maka masalah yang di rumuskan adalah berada di posisi mana perusahaan dilihat berdasarkan faktor eksternal (Peluang dan Ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan), serta perumusan alternatif strategi perusahaan di masa yang akan datang.

Analisa yang digunakan dengan cara mengidentifikasi variabel internal dan eksternal, kemudian membuat penilaian kinerja dan penilaian bobot pengaruh variabel internal dan eksternal. Setelah itu dilakukan analisa SWOT dengan menggunakan matriks IFAS dan EFAS kemudian dilanjutkan dengan membuat grand strategy SWOT untuk mengetahui posisi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan posisi bisnis perusahaan PT. Insan Citra Prima Sejahtera terletak pada kuadran I. Strategi yang sebaiknya diterapkan adalah strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan agresif (Growth Oriented Strategi).

2.2 Manajemen Stratejik

2.2.1 Pengertian Strategi

Keberhasilan dan kesuksesan pada dasarnya tergantung pada kemampuan melihat adanya kesempatan dan peluang penetapan tujuan yang jelas serta keluasan

dalam memanfaatkan kesempatan dan peluang yang ada. Elemen yang menyebabkan kesuksesan itu adalah strategi yang diformulasikan dengan baik dan dijalankan secara efektif. Strategi merupakan bentuk dari tujuan-tujuan kebijakan utama dan rencana untuk mencapai tujuan tersebut yang dipaparkan sedemikian rupa sehingga dapat menerangkan dalam usaha apa organisasi bergerak atau seharusnya bergerak.

Bentuk dari sebuah strategi perusahaan adalah penjelasan dari perencanaan bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuan yang diterapkan dengan memaksimalkan keunggulan bersaing dan meminimalkan kelemahan dalam bersaing. Apabila digunakan dalam konteks organisasi secara keseluruhan strategi didiskripsikan sebagai suatu cara dimana organisasi akan mencapai tujuan – tujuannya, sesuai dengan peluang – peluang dan ancaman – ancaman eksternal yang dihadapi serta sumberdaya dan kemampuan internal organisasi (Jatmiko;2003:4).

Sedangkan menurut Jauch dan Glueck (Jatmiko;2003:5) mendefinisikan bahwa :

“strategi adalah rencana yang disatukan secara menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.”

Menurut Chandler (Grant ;1996):

“Strategi adalah tujuan jangka panjang suatu perusahaan dan penerapan serangkaian tindakan serta alokasi sumber daya diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut

Dari berbagai pengertian strategis tersebut dapat dijelaskan bahwa suatu perusahaan memerlukan strategi karena adanya keterbatasan sumber daya, adanya ketidakpastian tentang kekuatan dan perilaku yang kompetitif, serta adanya

keputusan-keputusan yang harus dikoordinasikan dalam jangka waktu yang lama dan kondisi yang sesuai.

2.2.2 Pengeratian Manajemen Stratejik

Manajemen strategi didefinisikan sebagai suatu proses dimana manajemen puncak (top management) menentukan arah jangka panjang dan kinerja atau prestasi organisasi melalui formulasi yang cermat, implementasi yang tepat, dan evaluasi yang terus menerus atas strategi yang ditetapkan (Jatmiko;2003:5). Perumusan manajemen strategi memerlukan beberapa unsur yang menjadi proses dalam perumusan manajemen strategi. Proses ini merupakan penentuan arah dan kinerja jangka panjang strategi.

Seperti dijelaskan pada pengertian manajemen strategi bahwa manajemen strategi adalah menentukan arah jangka panjang dan kinerja organisasi, dalam perumusannya manajemen strategi terdiri unsur – unsur diantaranya adalah analisis lingkungan, perumusan visi dan misi, perumusan tujuan dan strategi, implementasi, dan pengendalian serta evaluasi.

2.2.3 Perumusan Manajemen Stratejik

Dalam perumusan manajemen stratejik terdapat suatu perumusan dengan beberapa unsur guna menentukan arah dan kinerja jangka panjang suatu perusahaan melalui formulasi strategi yang tepat. Dalam perumusan ada halnya terdapat perbedaan di dalam masing – masing perusahaan, karena menyesuaikan dengan kebutuhan, kinerja dan tujuan dari masing – masing perusahaan. Tetapi pada

dasarnya, dalam perumusan strategi terdapat kesamaan urutan dalam prosesnya.

Berikut merupakan unsur dari proses perumusan manajemen stratejik :

1. Analisis Lingkungan.

Biasanya juga disebut analisis SWOT, merupakan proses monitoring lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal. Dari analisis ini menghasilkan suatu identifikasi ancaman – ancaman dan peluang – peluang dari lingkungan eksternal. Selain itu analisis lingkungan juga merupakan sumber untuk mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan dari internal perusahaan.

2. Perumusan Misi dan Sasaran Strategik.

Perumusan misi dan sasaran strategik adalah untuk menetapkan arah organisasi di masa depan. Visi dan misi adalah indikator arah organisasi agar tidak terjadi penyimpangan – penyimpangan suatu tujuan, dapat dikatakan pula sebagai sebuah alasan mengapa perusahaan itu ada atau didirikan. Sasaran adalah target tertentu yang akan digunakan dalam perusahaan.

3. Perumusan Strategi.

Dalam perumusan ini terdapat berbagai macam cara atau alternatif untuk merumuskan strategi. Inti dari perumusan adalah penentuan cara terbaik dalam organisasi. Alat – alat analisis yang digunakannya pun dapat menggunakan beberapa pendekatan, misalnya SWOT matrik, BCG matrik, GE Multifactor Portofolio matrik (Matrik Daya Tarik Indusri), Grand

Strategy Matrik. Alat analisis diatas sangat membantu dalam pemilihan alternatif strategi untuk perumusan strategi organisasi atau perusahaan.

4. Implementasi Strategi.

Merupakan tahap tindakan atau pelaksanaan dari strategi yang telah dirumuskan atau dikembangkan dari tahap perumusan. Dengan implementasi strategi yang efektif organisasi perusahaan dapat memperoleh manfaat dari analisis lingkungan dan penentuan arah organisasi.

5. Pengendalian dan Evaluasi Strategi.

Pengendalian dan Evaluasi memfokuskan pada monitoring dan evaluasi untuk memastikan agar implementasi strategi berjalan secara tepat. Selain itu agar terjadi kesesuaian antara formulasi strategi (Visi misi, perumusan strategi) dengan implementasi strategi, hal ini sangat diperlukan agar perusahaan tidak menyimpang dari tujuan semula, sehingga perusahaan dapat berjalan secara efektif.

2.2.4 Perusahaan

Jika melihat perusahaan dari jumlah bisnis yang dilakukannya, perusahaan dapat dibagi atas dua kelompok yaitu; perusahaan yang hanya memiliki satu kegiatan usaha dan perusahaan yang memiliki dari satu kegiatan usaha. Sebelum menjelaskan lebih lanjut hendaknya memahami terlebih dahulu terhadap pendekatan antara perusahaan dan bisnis.

a. Pengertian Perusahaan dan Bisnis

Perusahaan diartikan sebagai organisasi yang memproses perubahan keahlian dan sumber daya ekonomi menjadi barang dan/atau jasa untuk memuaskan atau memenuhi kebutuhan para pembeli, dengan harapan memberikan laba bagi para pemiliknya (Umar,2003:4). Sehingga dapat dilihat perusahaan fokusnya lebih condong ke organisasi. Sedangkan bisnis diartikan sebagai seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang – orang yang berkecimpung di dalam bidang perniagaan (produsen, pedagang, konsumen, dan industri dimana perusahaan berbeda), dalam rangka memperbaiki standard serta kualitas hidup mereka.

Dapat disimpulkan bahwa pengertian bisnis lebih luas dari pada perusahaan, karena perusahaan merupakan bagian dari bisnis. Motivasi utama kegiatan bisnis sebenarnya adalah laba, sehingga dalam bisnis, para pengusaha harus dapat melayani para pelanggan dengan cara yang menguntungkan agar kelangsungan hidup perusahaan terjamin dalam jangka panjang. Selain itu perusahaan juga harus peka terhadap kesempatan atau peluang dalam memuaskan keinginan pembeli.

b. Tingkatan Organisasi dan Strategi Perusahaan

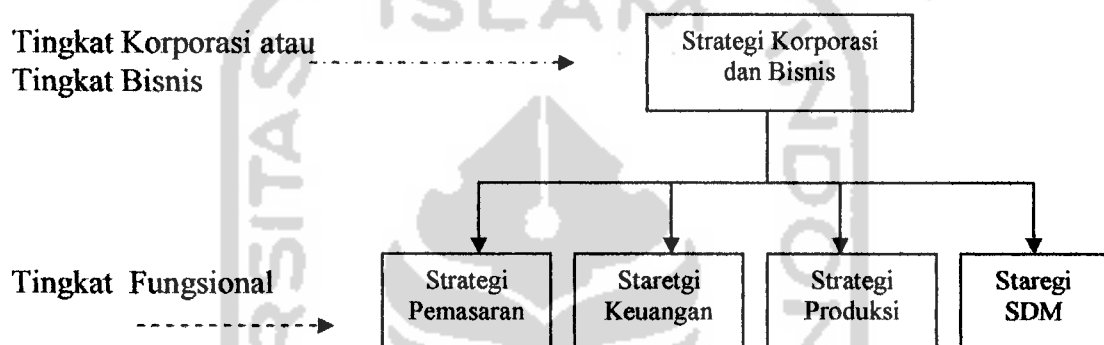
Dalam organisasi/perusahaan yang berkembang, tanggung jawab manajemen strategik dibagi dan dikembangkan diantara para manajer dalam setiap level atau tingkatan yang berbeda. Dalam organisasi/perusahaan yang besar, manajemen puncak banyak terlibat secara keseluruhan proses manajemen strategik, sedangkan manajemen menengah berpartisipasi dalam perencanaan dan implementasi program – program yang bertujuan mencapai keberhasilan strategi organisasi atau perusahaan (korporasi,bisnis, dan fungsional). Dalam strategi

perusahaan terdapat 3 tingkat strategi, yaitu strategi korporasi, strategi unit bisnis, strategi fungsional (Jatmiko;2003:8).

1. Strategi korporasi dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu. Pada tingkat korporasi membahas mengenai tipe dan pilihan bidang usaha serta alokasi diantara bidang usaha yang dipilih. Mereka bertanggung jawab atas kinerja keuangan perusahaan atas pencapaian tujuan-tujuan bukan keuangan seperti memperkuat citra perusahaan dan memenuhi tanggung jawab sosial perusahaan.
2. Strategi unit bisnis lebih diarahkan pada kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu pada dasarnya strategi ini berupaya menentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis terhadap pasar dan bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan kondisi pasar tertentu.
3. Strategi fungsional merupakan strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen yang dapat mendukung strategi unit bisnis. Tujuan pengembangan strategi fungsional adalah untuk mengkomunikasikan tujuan jangka pendek, menentukan tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan jangka pendek, dan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pencapaian tujuan tersebut. Strategi fungsional perlu dikoordinasikan satu sama lain untuk menghindari terjadinya konflik kepentingan dalam organisasi.

Pada perusahaan kecil atau perusahaan dengan bisnis tunggal tingkat perusahaan atau korporasi ini selanjutnya dilaksanakan pada tingkat dibawahnya, yaitu melalui startegi tingkat fungsional. Berikut merupakan gambaran perusahaan dengan menggunakan bisnis tunggal :

Gambar 2.1
Perusahaan Bisnis Tunggal

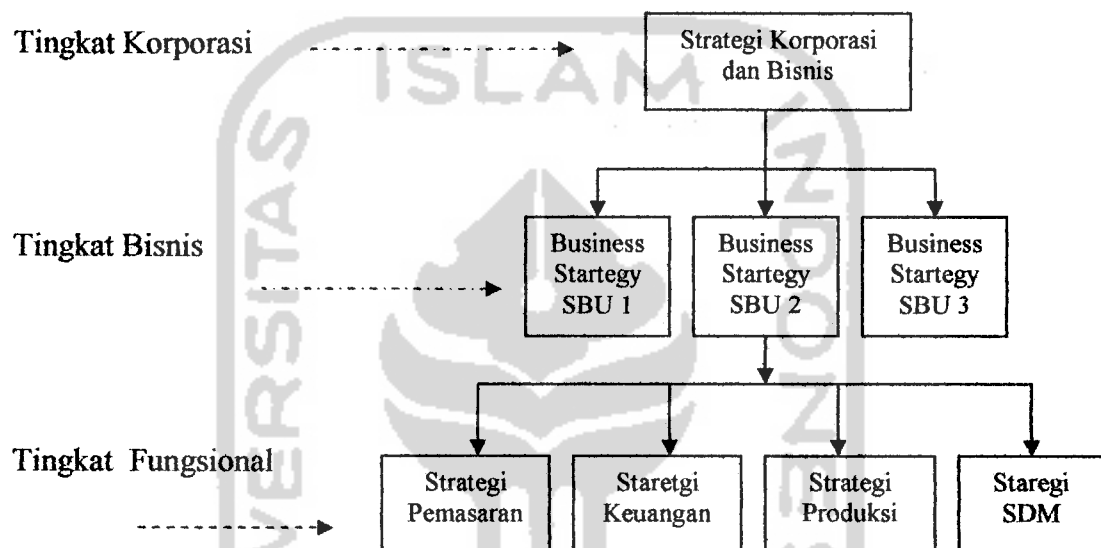


Sumber : Jatmiko, Manajemen Stratejik; 2003

Sedangkan pada perusahaan multi bisnis atau multi produk (portofolio bisnis), manajemen puncak bertanggung jawab atas keseluruhan strategi. Setiap unit bisnis strategi menyusun dan menetapkan strategi bisnis dan fungsionalnya sendiri di bawah payung korporasi. Strategi korporasi (startegi umum perusahaan) menetapkan sasaran jangka panjang, kendala, serta sumber daya secara keseluruhan dimana SBU itu harus beroperasi. Tingkat perusahaan induk (korporasi) akan membantu SBU menentukan lingkup operasinya, disamping juga membatasi atau mendorong operasi SBU sesuai dengan sumber daya yang telah ditetapkan bagi SBU tersebut. Jadi pada tingkat perusahaan induk (korporasi), yaitu perusahaan

yang mempunyai berbagai unit bisnis strategis (SBU), strateginya di fokuskan pada strategi portofolio bisnis yang dikehendaki untuk mencapai tujuannya.

Gambar 2.2
Perusahaan Multi Produk/Bisnis



Sumber : Jatmiko, Manajemen Stratejik, 2003

2.2.5 Strategi Pertumbuhan

Stareti pertumbuhan adalah strategi bersaing yang berusaha mengembangkan (mebesarkan) perusahaan sesuai dengan ukuran besarnya yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Perusahaan disebut tumbuh jika perusahaan tersebut, misalnya, berhasil meningkatkan volume penjualan, besarnya pangsa pasar yang dikuasai, besarnya laba yang diperoleh, wilayah pemasaran yang di jangkau, ragam produk yang dihasilkan, harta kekayaan

yang dioperasikan, penguasaan teknologi, jumlah karyawan, dan ukuran lain yang diterapkan. (Suwarsono;2006:203)

Jenis strategi pertumbuhan dapat dibedakan sebagai berikut :

1. Konsentrasi
2. Perluasan pasar
3. Pengembangan produk
4. Integrasi horizontal
5. Integrasi Vertikal
6. Diversifikasi Konsentrik
7. Diversifikasi Konglomerasi

Perusahaan akan menerapkan strategi tersebut secara sendiri – sendiri maupun kombinasi berbagai pilihan strategi. Detail masing – masing strategi akan diuraikan sebagai berikut.

a. Konsentrasi

Secara detail ragam pilihan strategi konsentrasi dapat dilihat pada uraian berikut ini. Pertama perusahaan berusaha meningkatkan tingkat penggunaan barang dari konsumen yang sudah dimiliki, kedua perusahaan berusaha menarik pelanggan yang dimiliki pesaing dan dialihkan menjadi calon konsumen perusahaan dan yang ketiga perusahaan juga dapat memilih mencoba menarik calon pembeli baru yang selama ini belum menjadi konsumen perusahaan dan belum menjadi pelanggan pesaing.

b. Perluasan Pasar

Strategi perluasan pasar pada dasarnya berusaha menambah jangkauan pemasaran dari jenis barang yang sekarang telah di produksi. Strategi ini biasanya dinilai sebagai strategi yang mempunyai resiko yang paling kecil setelah strategi konsentrasi.

c. Pengembangan Produk

Strategi ini berusaha melakukan perubahan produk secara substansial. Bahkan jika perlu perusahaan bersedia mengembangkan produk baru, sekalipun amat jarang melakukan inovasi produk atau menciptakan produk baru. Pengembangan produk juga sering dikaitkan dengan usaha untuk memperpanjang daur hidup barang, khususnya barang yang memiliki merk yang handal dan reputasi yang tinggi

d. Integrasi Horizontal

Integrasi horizontal terjadi jika perusahaan menambah unit usaha strategis yang dimiliki yang menghasilkan barang atau jasa yang sama dengan yang sebelumnya telah dimiliki. Pada umumnya integrasi horizontal dilakukan dengan cara melakukan akuisisi, yakni membeli perusahaan lain yang menghasilkan produk yang sama yang sebelumnya menjadi pesaing perusahaan.

e. Integrasi Vertikal

Integrasi vertikal terjadi jika perusahaan melakukan perluasan usaha pada bidang usaha yang sebelumnya menjadi bidang garap pemasok dari perusahaan tersebut atau bidang usaha yang menjadi bidang garap konsumen di perusahaan

tersebut. Jika memasuki bisnis baru yang sebelumnya menjadi bidang usaha pemasok, proses tersebut dinamai dengan integrasi ke belakang atau integrasi ke hulu. Jika memasuki bisnis baru yang sebelumnya menjadi bidang usaha konsumen (selain konsumen akhir), proses tersebut dinamai integrasi ke depan. Dengan integrasi vertikal unit usaha strategis yang dimiliki perusahaan bertambah.

f. Diversifikasi Konsentrik

Diversifikasi konsentrik terjadi jika perusahaan memutuskan melakukan ekspansi usaha dengan menambah unit usaha baru, baik dengan cara pertumbuhan internal maupun akuisisi, pada bidang usaha yang memiliki keterkaitan, langsung maupun tidak langsung, dengan bidang usaha yang sebelumnya telah dimiliki. Pada strategi diversifikasi konsentrik selalu dijumpai adanya penambahan unit usaha baru, tidak sekedar produk baru.

g. Diversifikasi Konglomerasi

Diversifikasi konglomerasi terjadi jika perusahaan melakukan ekspansi usaha dengan membentuk unit usaha strategis yang baru pada berbagai bidang usaha yang sama sekali tidak memiliki keterkaitan dengan bidang usaha yang sebelumnya telah dimiliki. Sepertinya, perusahaan selalu berusaha menangkap peluang bisnis yang dinilai memiliki laba potensial yang besar. Setidaknya, pada peluang bisnis yang dinilai memiliki besaran pasar dan tingkat pertumbuhan yang memadai.

2.2.6 Strategi Pemasaran dan Manajemen Strategik

Memahami strategi bisnis dan keunggulan dalam bersaing adalah sangat penting di dalam pengembangan strategi pemasaran. Sehingga para pengambil keputusan pemasaran harus melibatkan diri dalam proses perencanaan bisnis yang mencakup tiga hal penting, yaitu : (1). Mereka berpartisipasi dalam perencanaan dan analisa strategik perusahaan, (2). Mereka bekerja sama dengan manajer – manajer – manajer fungsional lainnya dalam satu tim unit bisnis, dan (3). Mereka mengembangkan dan mengimplemenasikan rencana pemasaran strategik (Cravens.D;1991).

Strategi pemasaran biasanya terdiri dari prinsip – prinsip dasar yang mendasari manajemen pemasaran untuk mencapai tujuan bisnis dan pemasarannya dalam sebuah pasar sasaran. Strategi pemasaran mengandung keputusan dasar tentang pengeluaran pemasaran, bauran pemasaran, dan alokasi pemasaran (Kotler.P;1995:82). Dengan memperhatikan kaitan yang ada antara strategi pemasaran dengan strategi bisnis, maka disini manajemen strategik dapat dijabarkan dengan lebih transparan.

Manajemen strategik dengan demikian dapat diartikan sebagai (Suwarsono;1996:6) :

“Usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengekspresikan peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelmahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Pengertian tersebut juga menunjuk bahwa berusaha untuk mengurangi efek negattif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis.“

Sedangkan komponen pokok manajemen strategik adalah sebagai berikut :

- 1) Analisis lingkungan yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman.
- 2) Analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- 3) Strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan,
- 4) Misi perusahaan.

2.2.7 Manfaat Manajemen Strategik

Ada beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika menerapkan manajemen strategik adalah sebagai berikut :

- a. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju
- b. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan – perubahan yang terjadi.
- c. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
- d. Mengidentifikasikan keunggulan komperatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
- e. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi munculnya masalah di masa yang akan datang.
- f. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka kepada tahap pelaksanaan.
- g. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
- h. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

2.3 Pendekatan Analisis

2.3.1 Matriks Daya Tarik industri (MDTI)

Pada awal dasawarsa tujuh puluhan, bersama konsultan bisnis McKinsey, GE berusaha menemukan matriks baru sebagai pengembangan MPPP (Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar). Matriks baru ini dioperasikan berdasarkan prinsip-prinsip yang dipakai dalam MPPP, akan tetapi mencoba mengeliminir kelemahan yang ada pada MPPP. Matriks baru ini memperhatikan banyak indikator dari variabel eksternal (lingkungan bisnis) dan juga indikator dari variabel internal. Bagi GE, masing-masing variabel tersebut tidak mungkin diawali oleh hanya satu indikator, seperti yang selama ini dilakukan oleh MPPP. Matriks baru inilah yang kini dikenal dengan sebutan matriks daya tarik industri (the industry attractiveness business strength matrix). Sesuai dengan penemuannya, matriks daya tarik industri (MDTI) ini juga sering disebut dengan matriks GE-McKinsey.

General Electric mempopulerkan kisi sembilan perencanaan, suatu adaptasi dari BCG yang berusaha mengatasi sebagian dari keterbatasan yang diantaranya adalah :

1. Karena seringkali sukar mendefinisikan pasar secara jelas, pengukuran bagian pasar dan tingkat pertumbuhan secara akurat dapat menjadi masalah. Ini menimbulkan kemungkinan distorsi atau manipulasi.
2. Membagi Matriks ke dalam empat sel berdasarkan empat skema klasifikasi tinggi/rendah agaknya terlalu sederhana. Ini tidak

mempertimbangkan pasar yang tingkat pertumbuhannya rata-rata atau bisnis yang bagian pasarnya rata-rata.

3. Matrik BCG tidak terlalu membantu dalam membandingkan peluang investasi relatif diantaranya unit-unit usaha dalam portofolio korporat.

Kelebihan matriks GE diantaranya, pertama Matriks Daya Tarik Industri menggunakan banyak faktor untuk menilai daya tarik industri dan kekuatan bisnis, bukan hanya satu faktor (pertumbuhan pasar dan bagian pasar berturut-turut) yang digunakan dalam BCG, kedua GE menambah matriks dari empat menjadi sembilan, menggantikan sumbu tinggi/rendah dengan sumbu tinggi/sedang/rendah, untuk mempertajam perbedaan diantara posisi portofolio bisnis.

MDTI berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategi atau kadang-kadang berdasarkan produk yang dihasilkan. Dengan demikian, posisi pasar yang tergambar disusun sesuai dengan karakteristik masing-masing unit usaha strategis.

MDTI memiliki dua sumbu, vertikal dan horisontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan. Sedangkan sumbu horisontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator dalam lingkungan bisnis. Sumbu ini jika bernilai positif, menggambarkan daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi.

MDTI terdiri dari sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan masing-masing bagian tersebut adalah bagian rendah, bagian tengah, dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjuk pada posisi pasar masing-masing unit usaha strategi. Disamping itu, masing-masing sel yang terbentuk tersebut juga mengandung implikasi strategi pemasaran yang seharusnya dipilih secara sederhana MDTI dapat dilihat dalam gambar berikut :

Tabel 2.1
Matriks Daya Tarik Industri
Daya Tarik Industri

	Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis Tinggi	I	I	S
Medium	I	S	H
Rendah	S	H	H

Unit usaha strategis yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horisontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh. Manajemen dituntut untuk tidak ragu-ragu mengembangkan Unit Usaha

Strategis yang terletak pada ujung kiri atas MDTI dengan terus berinvestasi guna meningkatkan pertumbuhannya, strategi pertumbuhan menjadi satu-satunya pilihan.

Dua sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horisontal yang memiliki prospek untuk berkembang, sekalipun tidak sebesar unit usaha strategis yang telah diuraikan sebelumnya. Manajemen seharusnya melakukan investasi secara selektif. Tiga sel yang terletak pada garis diagonal segi empat matrik daya tarik industri memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi. Manajemen perlu lebih bersikap hati-hati. Tiga sel terakhir yang terletak pada sisi kanan bawah MDTI adalah tempat bagi Unit Usaha Strategis yang hampir sama sekali tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis untuk berkembang lebih jauh. Manajemen seharusnya tidak melakukan investasi dalam jumlah besar. Kendala untuk berkembang amat jelas terlihat. Jika masih memungkinkan manajemen dapat memanen sisa hasil yang masih dapat diharapkan, sekalipun tidak dalam jumlah besar. Jika terpaksa manajemen dipersilahkan keluar dari pasar (divestasi).

2.3.2 Matrik SWOT

Dalam perusahaan apabila berbagai satuan bisnis dalam lingkungan perusahaan telah dikategorisasikan sebagai tingkat satuan bisnis maka satuan bisnis perlu mengidentifikasi dan menilai berbagai pilihan strategi yang tersedia bagi satuan bisnis masing – masing tersebut. Beraneka ragam harus diperhitungkan dalam melakukan analisis yang bersifat stratejik pada tingkat satuan bisnis sehingga

sehingga terpilihnya satu alternatif tertentu diyakini merupakan keputusan yang tepat. Analisis SWOT, pendekatan matriks, dan penyusunan model kelompok strategi dasar merupakan metode perumusan alternatif strategi pada tingkat satuan bisnis unit.

a. Pengertian Matrik SWOT

Matrix SWOT merupakan alat yang membantu dalam pengembangan tipe strategi. Matrik SWOT (*Strengths*=Kekuatan, *Weaknes*=Kelemahan, *Opportunities* = Peluang, *Threats*=Ancaman) Dari analisis lingkungan yaitu berupa kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman dapat menjadi suatu pengembangan strategi yang akan digunakan, meskipun pada hasilnya tidak ada satupun yang terbaik dari perpaduan masing – masing tersebut. Matrik SWOT merupakan sebagai alternatif pemilihan staretgi yang merupakan suatu alat untuk membangkitkan strategi alternatif yang fisibel untuk dilaksanakan, bukan untuk memilih atau menentukan strategi yang terbaik.

Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan – kelemahan serta mengetahui peluang dan ancaman terhadap lingkungan perusahaan. Langkah – langkah yang seharusnya diambil adalah dengan memaksimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan. Selanjutnya perusahaan harus menyusun strategi untuk memanfaatkan peluang yang ada agar dapat menghadapi ancaman yang akan di hadapi.

b. Teknik Penyusunan SWOT

Matrik SWOT dapat menggambarkan posisi – posisi dari kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang yang terbentuk dalam kolom – kolom.

Masing – masing kolom menggambarkan strategi dari hasil analisis internal maupun eksternal dari perusahaan, yang kemudian membentuk suatu gambaran dari strategi – strategi dari hasil analisis lingkungan tersebut. Sedangkan dalam penentuan posisi bisnis perusahaan menggunakan diagram analisis SWOT. Teknik penyusunan adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi Variabel

Langkah pertama dari penyusunan SWOT adalah dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variabel eksternal serta kekuatan dan kelemahan perusahaan yang bersumber dari variabel internal. Dengan penggabungan dua variabel ini maka akan dapat diketahui posisi pasar perusahaan.

2. Penilaian Variabel Eksternal dan Internal

Setelah indikator variabel eksternal dan internal dapat diketahui, langkah berikutnya yang perlu dikerjakan adalah memberikan penilaian terhadap masing–masing indikator dengan penilaian tersebut diharapkan dapat diketahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing–masing indikator terhadap penilaian posisi bisnis perusahaan.

Tersedia dua pendekatan untuk melakukan penilaian yaitu pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif serta perhitungan nilai tertimbang sebagai hasil perhitungan dari dua pendekatan tersebut. Berikut merupakan penjabaran dari masing – masing pendekatan di atas :

a. Pendekatan kualitatif

Pendekatan kualitatif mencoba menilai masing-masing indikator variabel dengan memberikan urutan (*Rank*) sejak dari indikator yang diidentifikasi sebagai sumber peluang dan kekuatan sampai pada indikator yang diidentifikasi sebagai sumber ancaman dan kelemahan perusahaan. Masing – masing variabel diberi nilai mulai dari 1 (di bawah rata –rata) sampai dengan 5 (sangat penting) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.

Nilai tersebut merupakan penggambaran dari penjelasan berikut:

1. Kelemahan utama (Major weaknesses)
2. Kelemahan (Minor Weakneses)
3. Netral
4. Kekuatan (Minor Strength)
5. Kekuatan Utama (Major Strength)

b. Pendekatan kuantitatif

Perumusanya adalah dengan menentukan bobot (*Weight*) pada masing-masing variabel sejak dari 0.0 (yang paling tidak penting) sampai dengan 1.0 (terpenting). Bobot ini mencerminkan peran masing-masing nilai setelah di evaluasi. Setelah kita menentukan nilai, maka akan dilakukan pemberian bobot sebesar 100%. Kemudian berdasarkan perkalian nilai dan bobot tersebut diharapkan

dapat diketahui seberapa besar pengaruh yang diberikan masing – masing indikator terhadap perusahaan dengan nilai tertimbang sebagaimana terlihat dalam contoh tabel berikut :

Tabel 2.2
Eksternal Factor Evaluation Matrix (EFE)

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Peluang : 1. Selera konsumen 2. Ukuran pasar 3. Daya beli konsumen 4. Reaksi terhadap pesaing 5. Perubahan teknologi			
Ancaman : 1. Adanya pendatang yang potensial 2. Peraturan pemerintah			
JUMLAH	100%		

Tabel 2.3
Internal Factor Evaluation Matrix (IFE)

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Kekuatan : 1. Citra perusahaan 2. Pelayanan terhadap konsumen 3. Lokasi usaha 4. Kemampuan menyediakan fasilitas 5. Kualitas SDM			
Ancaman : 1. Anggaran promosi 2. Riset dan pengembangan produk baru			
JUMLAH	100%		

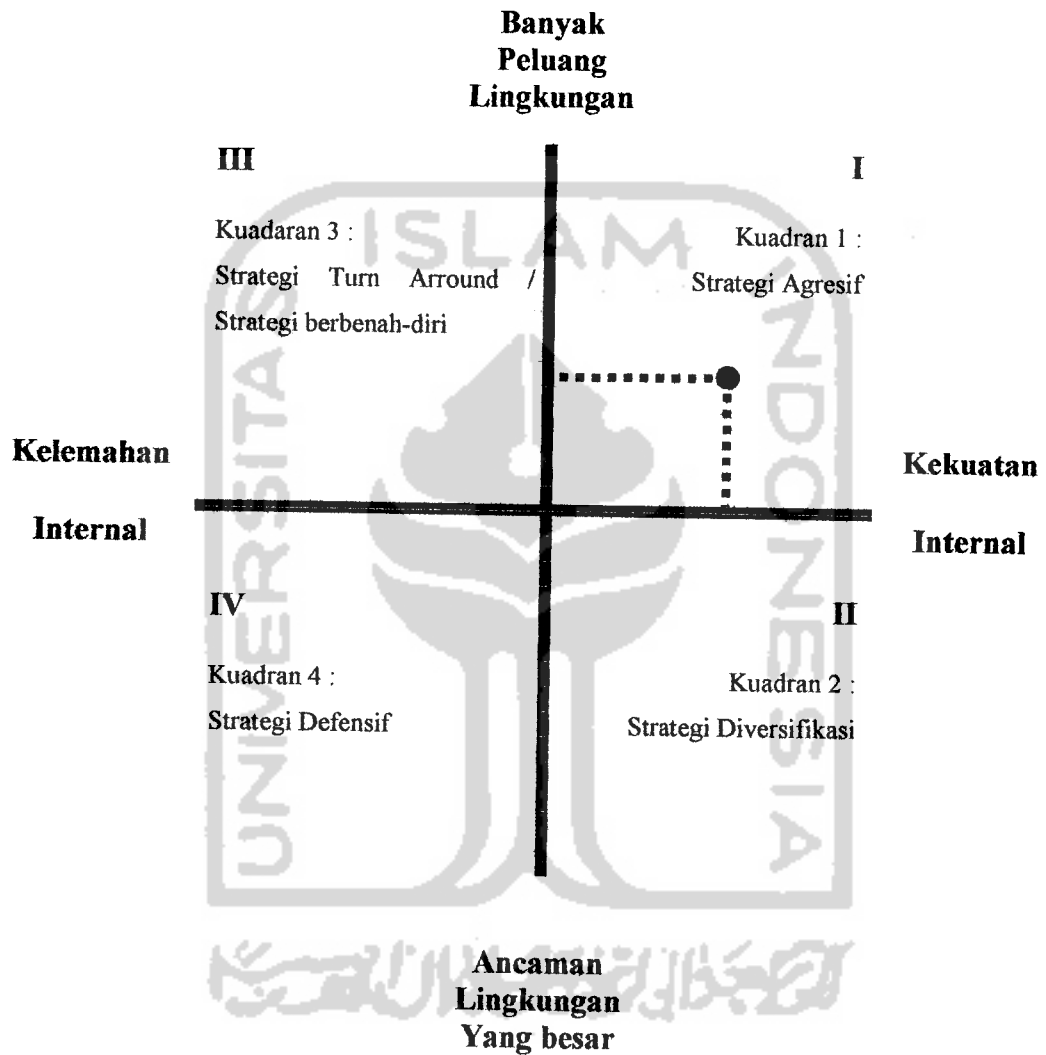
c. Perhitungan nilai tertimbang

Kemudian dari bobot masing – masing faktor dilakukan perkalian dengan nilai yang didapat, dari hasil perkalian ini disebut sebagai nilai tertimbang. Hasil perhitungan ini merupakan gambaran bagaimana perusahaan ini bereaksi terhadap faktor – faktor eksternalnya. Nilai tertimbang ini dapat digunakan pula untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dengan kelompok industri yang sama.

3. Penilaian posisi bisnis

Setelah nilai variabel internal dan eksternal dapat ditentukan langkah berikutnya adalah menentukan posisi bisnis dengan menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakkan sumbu horisontal (sumbu X), sedangkan nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal (Sumbu Y), posisi bisnis diletakkan tepat sebagai sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh berdasar nilai yang telah diperoleh pada kedua tahapan sebelumnya, maka posisi yang diperoleh akan terlihat seperti pada contoh gambar diagram analisis SWOT di bawah ini :

Tabel 2.4
Diagram Analisis SWOT



Dari contoh gambar diatas dapat terlihat posisi perusahaan terdapat pada kuadran I dimana perusahaan disarankan menggunakan strategi yang agresif dimana pertumbuhan perusahaan yang diutamakan.

c. Penetapan Strategis

Dari diagram analisis SWOT diatas dapat dilihat terdapat 4 posisi kuadran dan terdapat masing – masing strategi dari masing – masing kuadran tersebut. Berikut merupakan penjelasan dari penjabaran strategi dari masing – masing kuadran tersebut di atas :

Kuadran I :

Merupakan situasi dimana keadaan perusahaan sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung pertumbuhan yang agresif atau menggunakan strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*growth-oriented strategy*) untuk memanfaatkan situasi yang menguntungkan ini.

Kuadran II :

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan pada posisi ini memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan dengan memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (*produk/pasar*).

Kuadran III :

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, perusahaan menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan adalah meminimalkan masalah – masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran IV :

Pada posisi ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan. Perusahaan akan menghadapi ancaman lingkungan yang besar sementara posisinya relatif lemah. Posisi ini jelas menuntut strategi yang mengurangi atau membenahi keterlibatan dalam produk atau pasar yang ditelaah dengan matrik SWOT.

d. Implikasi Strategi

Implikasi strategi dalam pemilihan alternatif strategi dari matrik SWOT dibentuk dari sembilan sel yang terdiri dari empat sel sebagai faktor kunci sukses, dan empat sel untuk strategi dan satu sel yang selalu kosong (terletak di sebelah kiri atas). Keempat sel strategi berlabelkan SO,WO,ST dan WT yang dikembangkan melalui kunci faktor sukses pada sel yang berlabelkan S, W, O dan T. Dapat dilihat pada tabel 2.4 bentuk matrik SWOT yang merupakan perpaduan SO, WO, ST, WT :

Tabel 2.5
Matriks SWOT

	<p>Strengths (Kekuatan) –s :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Daftar Kekuatan.... dst. 3. 4. 5. 	<p>Weakness(Kelemahan)W :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Daftar Kelemahan.. dst. 3. 4. 5.
<p>Oppurtunity(Peluang)-O :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Daftar Peluang.... dst. 3. 4. 5. 6. 	<p>Strategi SO :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan adanya peluang – peluang 2. 3. 4. 	<p>Strategi WO :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atasi kelemahan untuk mengambil manfaat adanya peluang – peluang 2. 3. 4.
<p>Threats(Ancaman) –T :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Daftar kekuatan.... dst. 3. 4. 5. 6. 	<p>Strategi ST :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman 2. 3. 4. 	<p>Strategi WT :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Minimialkan kelemahan hindari ancaman 2. 3. 4.

Sumber : RD.Jatmiko, Manajemen Stratejik

Berikut merupakan penjelasan dari sel yang terdapat dalam matrik SWOT sebagai alternatif pemilihan staretgi yang merupakan suatu alat untuk membangkitkan strategi alternatif yang fisibel untuk dilaksanakan, bukan untuk memilih atau menentukan strategi yang terbaik :

a. SO (Kekuatan - Peluang)

Perusahaan mengambil kekuatan dengan memanfaatkan peluang dari eksternal perusahaan atau kekuatan dari lingkungan internal perusahaan. Pada posisi seperti ini kekuatan internal dapat dimanfaatkan untuk mengambil peluang – peluang yang menguntungkan perusahaan.

b. WO (Kelemahan – Peluang)

Perusahaan biasanya mengambil manfaat kekuatan eksternal berupa peluang – peluang. Namun perusahaan mengalami kelemahan internal yang menghambat perusahaan untuk mengeksploitasi peluang – peluang tersebut.

c. ST (Kekuatan – Ancaman)

Perusahaan menggunakan kekuatannya untuk menghindari ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan. Namun tidak berarti organisasi perusahaan yang kuat harus selalu menghadapi ancaman lingkungan eksternal.

d. WT (Kelemahan – Ancaman)

Perusahaan pada posisi ini sebaiknya melakukan strategi bertahan yang secara langsung diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Pada posisi ini perusahaan berada dalam posisi sulit atau kritis. Namun dalam prakteknya dapat bertahan dengan melakukan merger atau strategi penciutan, strategi likuidasi, atau menyatakan bangkrut.

BAB III

METODE PENELITIAN

Subyek penelitian yang akan dalam penelitian ini adalah variabel internal perusahaan dan variabel eksternal perusahaan. Sedangkan obyek penelitian adalah Perusahaan Rezky Abadi yang terletak di Barabai Hulu Sungai Tengah Kalimantan Selatan, yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri jasa perbengkelan mobil terutama perbaikan jasa sporing dan balancing. Dalam penelitian ini penulis bertindak sebagai konsultan dimana peneliti memberikan masukan berdasarkan observasi dan pengumpulan data dari perusahaan tentang strategi bisnis perusahaan dalam menghadapi persaingan.

3.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian terdiri dari variabel eksternal dan variabel internal. Variabel eksternal mengidentifikasikan peluang dan ancaman sedangkan variabel internal mengidentifikasikan keunggulan dan kelemahan perusahaan.

Penentuan variabel-variabel tersebut dilakukan berdasarkan pada observasi dan pengumpulan data dari perusahaan. Adapun indikator variabel eksternal yang digunakan adalah sebagai berikut :

- Besarnya pasar
- Lingkungan persaingan
- Daya beli konsumen

- Perkembangan teknologi
- Pendetang baru yang potensial
- Hukum dan peraturan pemerintah

Sedangkan indikator variabel internal yang digunakan adalah sebagai berikut :

- Pangsa pasar
- Kualitas produk jasa
- Citra produk jasa
- Kualitas SDM karyawan
- Teknologi peralatan
- Promosi
- Kinerja manajemen perusahaan
- Kemampuan modal perusahaan

3.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan cara berpikir dan berbuat yang telah dipersiapkan untuk melakukan suatu penelitian guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Data yang akan digunakan dalam penelitian ini diambil dari data primer yang diperoleh langsung dari sumbernya. Untuk mengumpulkan data primer ini digunakan :

a. Metode wawancara

Metode wawancara dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab kepada pihak perusahaan. Hasil dari wawancara merupakan bahan sebagai analisa untuk merumuskan hasil penelitian.

b. Metode survei dan observasi

Dengan melakukan survei dan observasi sebagai pengumpulan data dari perusahaan sebagai data analisis yang digunakan untuk menganalisis data untuk merumuskan hasil penelitian.

3.3 Populasi

Populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Dalam penelitian ini populasi yang dipilih dari pihak manajemen perusahaan yang terdiri dari direktur, wakil direktur dan bagian pemasaran.

3.4 Metode analisis data

Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data yang diperoleh adalah dengan menggunakan matrik SWOT. Matrik SWOT menggambarkan posisi – posisi dari kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang yang terbentuk dalam kolom – kolom. Masing – masing kolom menggambarkan strategi dari hasil analisis internal maupun eksternal dari perusahaan, yang

kemudian membentuk suatu gambaran dari strategi – strategi dari hasil analisis lingkungan tersebut

3.4.1 Prosedur penyusunan matrik SWOT

a. Identifikasi variabel

Langkah pertama adalah mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variable eksternal, sedangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan yang berasal dari variable internal. Dengan penggabungan dua variabel ini maka akan dapat diketahui posisi perusahaan.

Tabel 3.1
Tabel Indikator Variabel Internal dan Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Indikator Variabel Internal
<ul style="list-style-type: none"> - Besarnya pasar - Lingkungan persaingan - Daya beli konsumen - Perkembangan teknologi - Pendatang baru yang potensial - Hukum dan peraturan pemerintah 	<ul style="list-style-type: none"> - Pangsa pasar - Kualitas produk jasa - Citra produk jasa - Kualitas SDM karyawan - Teknologi peralatan - Promosi - Kinerja manajemen perusahaan - Kemampuan modal perusahaan

b. Penilaian variabel internal dan eksternal

Setelah indikator variabel eksternal dan internal dapat diketahui, langkah berikutnya yang perlu dikerjakan adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator. Terdapat dua pendekatan penilaian yaitu dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif mencoba menilai masing-masing indikator variabel dengan memberikan urutan (*Rank*) sejak dari indikator yang diidentifikasi sebagai sumber peluang dan kekuatan sampai pada indikator yang diidentifikasi sebagai sumber ancaman dan kelemahan perusahaan. Sedangkan pendekatan kuantitatif dengan memberikan nilai bobot (*Weight*) pada masing – masing indikator. Dari penilaian tersebut diharapkan dapat diketahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator terhadap penilaian posisi bisnis perusahaan.

c. Perhitungan nilai tertimbang

Nilai tertimbang diperoleh dari bobot masing – masing indikator dikali dengan nilai yang didapat. Hasil perhitungan dari masing – masing variabel akan menghasilkan suatu angka yang akan menjadi penentuan letak posisi perusahaan dalam diagram analisis SWOT.

Tabel 3.2

Perhitungan nilai tertimbang Variabel Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Bobot	Nilai (1-5)	Nilai Tertimbang
<ul style="list-style-type: none"> - Besarnya pasar - Lingkungan persaingan - Daya beli konsumen - Perkembangan teknologi - Pemandang baru yang potensial - Hukum dan peraturan pemerintah 			
JUMLAH	100%		

Tabel 3.3

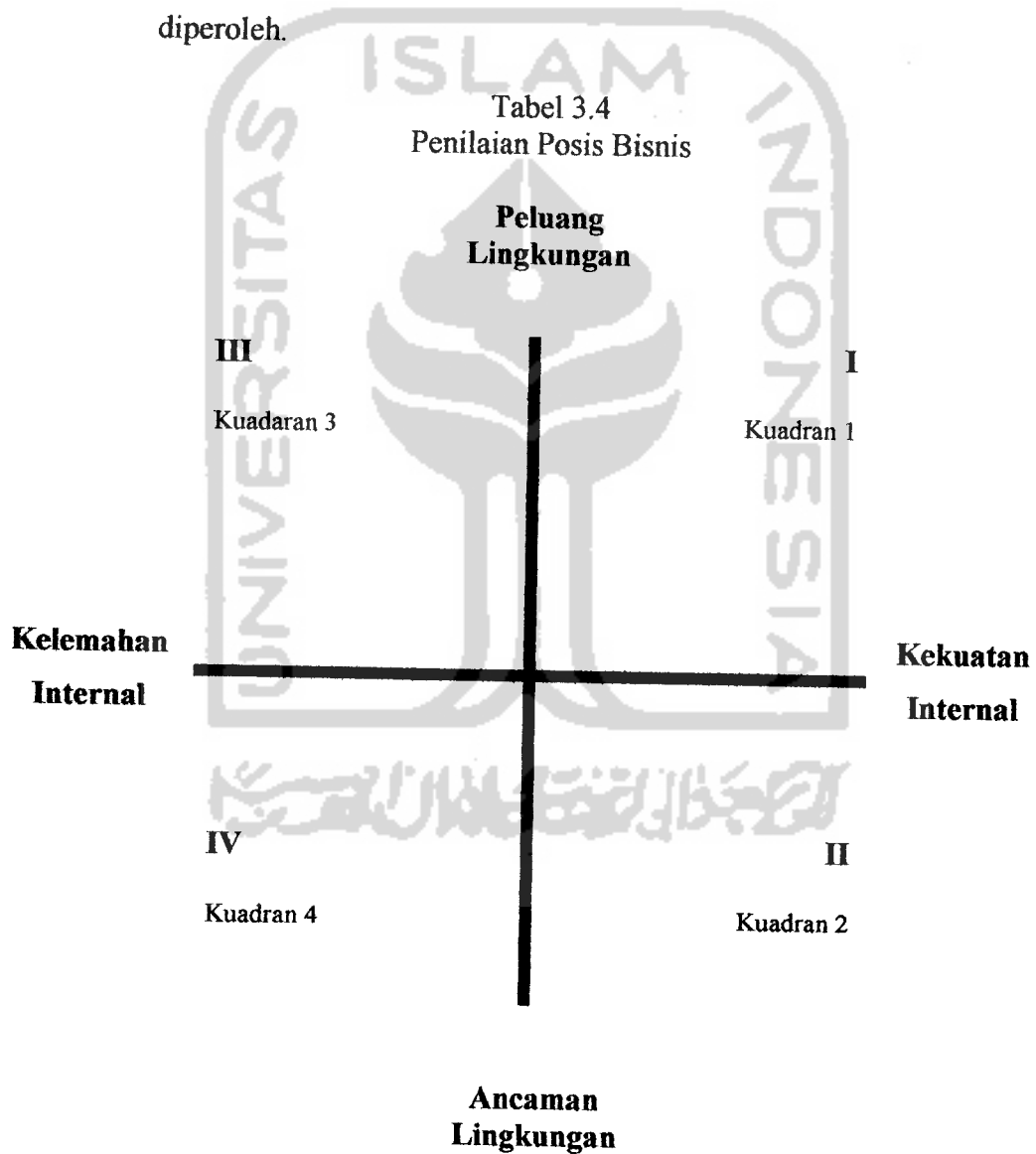
Perhitungan nilai tertimbang Variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Bobot	Nilai (1-5)	Nilai Tertimbang
<ul style="list-style-type: none"> - Pangsa pasar - Kualitas produk jasa - Citra produk jasa - Kualitas SDM karyawan - Teknologi peralatan - Promosi - Kinerja manajemen perusahaan - Kemampuan modal perusahaan 			
JUMLAH	100%		

d. Penilaian posisi bisnis

Setelah menilai variabel eksternal dan internal dapat ditentukan langkah berikutnya adalah menentukan posisi bisnis, dengan

menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkan pada sumbu yang tepat pada diagram SWOT. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal, posisi bisnis diletakkan tepat sebagai sel yang terbentuk dari perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh.



e. Penetapan strategis

Posisi perusahaan pada diagram analisis SWOT akan menentukan strategi yang akan diterapkan dalam perusahaan. Posisi yang menguntungkan jika berada pada posisi yang memiliki banyak kekuatan dan peluang yang menguntungkan perusahaan. Situasi ini akan memberikan ruang tumbuh bagi perusahaan dan menempatkan orientasi pada pertumbuhan untuk memanfaatkan situasi.

f. Implikasi strategis

Implikasi strategi dalam pemilihan alternatif strategi dari matrik SWOT dibentuk dari sembilan sel yang terdiri dari empat sel sebagai faktor kunci sukses. Keempat sel strategi berlabelkan SO,WO,ST dan WT yang dikembangkan melalui kunci faktor sukses pada sel yang berlabelkan S, W, O dan T.

Tabel 3.5
 Matriks SWOT
 Implikasi Staretgis

	Strengths (Kekuatan) -s : 1. 2. Daftar Kekuatan... dst. 3. 4. 5.	Weakness(Kelemahan)W : 1. 2. Daftar Kelemahan.. dst. 3. 4. 5.
Oppurtunity(Peluang)-O : 1. 2. Daftar Peluang... dst. 3. 4. 5. 6.	Strategi SO : 5. Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan adanya peluang – peluang 6. 7. 8.	Strategi WO : 5. Atasi kelemahan untuk mengambil manfaat adanya peluang – peluang 6. 7. 8.
Threats(Ancaman) -T : 1. 2. Daftar kekuatan... dst. 3. 4. 5. 6.	Strategi ST : 5. Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman 6. 7. 8.	Strategi WT : 1. Minimalikan kelemahan hindari ancaman 2. 3. 4.

BAB IV

DATA ANALISIS

Pada bagian ini merupakan hasil dari pengumpulan data yang diperoleh dari perusahaan setelah mengakumulasi keseluruhan data yang menjadi obyek penelitian. Dalam pengumpulan data penulis memperoleh dari hasil wawancara/interview dengan pihak yang bersangkutan serta melakukan survei atau observasi.

Data yang didapatkan digunakan sebagai bahan untuk memberikan penilaian terhadap indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dari pengumpulan data ini penulis mendapatkan gambaran untuk menganalisis data dan merumuskan suatu strategi yang tepat bagi perusahaan di masa yang akan datang. Berikut merupakan tabel dari variabel yang digunakan dan data yang didapatkan dari hasil wawancara dengan pihak perusahaan berdasarkan indikator variabel yang sudah ditentukan sebelumnya.

Tabel 4.1
Tabel Indikator Variabel Internal dan Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Indikator Variabel Internal
<ul style="list-style-type: none">- Besarnya pasar- Lingkungan persaingan- Daya beli konsumen- Perkembangan teknologi- Pendetang baru yang potensial- Hukum dan peraturan pemerintah	<ul style="list-style-type: none">- Pangsa pasar- Kualitas produk jasa- Citra produk jasa- Kualitas SDM karyawan- Teknologi peralatan- Promosi- Kinerja manajemen perusahaan- Kemampuan modal perusahaan

4.1 Indikator Variabel Eksternal

Variabel eksternal merupakan variabel yang memengaruhi perusahaan dari lingkungan luar perusahaan. Variabel – varibel ini sangat berpengaruh terhadap perumusan alternatif startegi. Variabel eksternal dapat menjadi suatu peluang bagi perusahaan atau dapat pula menjadi ancaman bagi perusahaan. Berikut data yang didapatkan berdasarkan variabel eksternal.

4.1.1 Besarnya pasar

a. Keadaan Gegrafis Kota Barabai Yang menguntungkan

Dilihat dari keadaan geografis kota Barabai sebagai lokasi usaha, sangat mempengaruhi jumlah konsumen yang menggunakan produk jasa spooring dan balancing. Konsumen yang ada pada saat ini tidak hanya berasal dari kota Barabai saja, tetapi juga berasal dari kabupaten lain yaitu benua lima seperti, Hulu Sungai Utara, Hulu Sungai Selatan, Tapin, Balangan, dan Tabalong. Karena ketersediaan fasilitas untuk jasa spooring dan balancing di beberapa kabupaten tersebut masih terbatas.

4.1 Indikator Variabel Eksternal

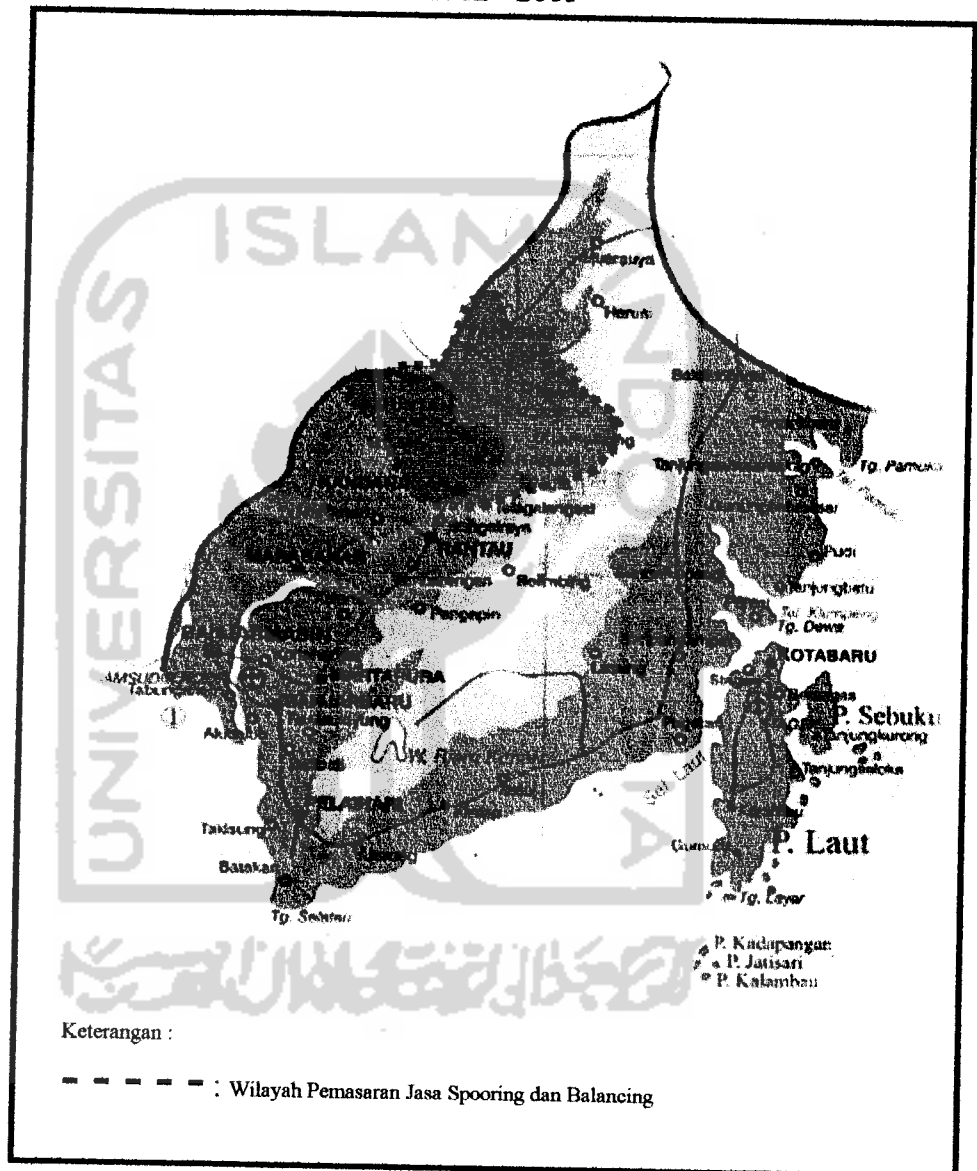
Variabel eksternal merupakan variabel yang memengaruhi perusahaan dari lingkungan luar perusahaan. Variabel – varibel ini sangat berpengaruh terhadap perumusan alternatif startegi. Variabel eksternal dapat menjadi suatu peluang bagi perusahaan atau dapat pula menjadi ancaman bagi perusahaan. Berikut data yang didapatkan berdasarkan variabel eksternal.

4.1.1 Besarnya pasar

a. Keadaan Gegrafis Kota Barabai Yang menguntungkan

Dilihat dari keadaan geografis kota Barabai sebagai lokasi usaha, sangat mempengaruhi jumlah konsumen yang menggunakan produk jasa spooring dan balancing. Konsumen yang ada pada saat ini tidak hanya berasal dari kota Barabai saja, tetapi juga berasal dari kabupaten lain yaitu benua lima seperti, Hulu Sungai Utara, Hulu Sungai Selatan, Tapin, Balangan, dan Tabalong. Karena ketersediaan fasilitas untuk jasa spooring dan balancing di beberapa kabupaten tersebut masih terbatas.

Gambar 4.1
Perkiraan Wilayah Geografi Pemasaran
Produk Jasa Sporing Balancing
Perusahaan Rezky Abadi
2002 - 2005



Sumber : Data Perusahaan Rezky Abadi

Kota Barabai merupakan pusat perdagangan dari daerah beberapa kabupaten yang terletak di daerah hulu sungai. Keadaan perdagangan di kota ini sangat mendukung perekonomian di kota barabai. Banyak penduduk dari

daerah lain terutama dari daerah kabupaten di Hulu Sungai yang melakukan aktifitas perdagangannya di Barabai. Transaksi perdagangan kendaraan bermotor terutama roda empat banyak terjadi di kota barabai. Banyak dari para makelar yang berasal dari kota barabai dan melakukan transaksi jual belinya di kota barabai. Hal ini memancing munculnya perdagangan di sektor jasa perbengkelan. Tidak mengherankan perkembangan jasa perbengkelan menjadi hal yang sangat positif di kota ini. Sebagai kota transit, Barabai masih memberikan harapan kepada pengembangan sektor jasanya. Saat ini sedang marak diusahakan pengembangan jasa penyewaan gedung. Banyak gedung yang disewakan untuk dijadikan gudang barang-barang kebutuhan pokok. Jasa tersebut banyak digunakan oleh para pengusaha karena kemudahan aksesnya ke Provinsi Kalimantan Tengah dan Kalimantan Timur. Banyak kendaraan dari perusahaan – perusahaan yang menyediakan kebutuhan pokok seperti perusahaan rokok, minuman botol, makanan ringan yang menepatkan gudangnya di kota Barabai. Sehingga banyak dari kendaraan operasional perusahaan tersebut yang transit di kota barabai.

Kehadiran perusahaan – perusahaan pertambangan dan perkebunan dari kabupaten – kabupaten di sekitar kabupaten Hulu Sungai memicu kehadiran jasa persewaan mobil kepada perusahaan pertambangan batu bara. Hal ini memberikan suatu dampak positif bagi jasa perbengkelan. Banyak kendaraan operasional perusahaan yang melakukan perbaikan di kota Barabai. Keadaan ini diakarenakan karena akses jalan dari pertambangan

dan perkebunan ke kota Barabai lebih mudah di capai dan kelengkapan serta ketersediaan peralatan serta citra jasa perbengkelan di kota Barabai sangat terkenal di banding dengan kota – kota di kabupaten lainnya. Banyak pelanggan perusahaan Rezky Abadi berasal dari perusahaan pertambangan di daerah kabupaten Balangan, Tabalong, Hulu Sungai Selatan dan Hulu Sungai Selatan. Dengan alasan keterbatasan peralatan dan citra jasa perbengkelan di kota Barabai banyak para pemilik kendaraan maupun dari kendaraan perusahaan pertambangan dan perkebunan yang datang ke perusahaan Rezky Abadi untuk melakukan perbaikan sporing dan balancing roda.

b. Pengaruh Perusahaan Pertambangan Batu Bara Terhadap Perekonomian di Kalimantan Selatan

Potensi sumber daya alam, berupa tambang batubara, yang terdapat di Kalimantan Selatan cukup besar dengan kualitas yang baik, serta keberadaannya hampir menyebar di seluruh kabupaten (Banjar, Tanah Laut, Kotabaru, Tanah Bumbu, HST, HSU, HSS, Tapin, dan Tabalong). Berdasarkan data dari Indonesian Coal Mining Association pada tahun 2001, stock cadangan batubara Kalimantan Selatan yang terukur (pasti) adalah 2,428 milyar ton, dan yang terindikasi sekitar 4,101 milyar ton. Sehingga paling tidak, sampai saat ini, terdapat cadangan batubara yang sudah ditemukan sebesar 6,529 milyar ton. Sampai dengan pertengahan tahun 2004 (data sampai dengan bulan Agustus 2004) produksi Batubara

Kalimantan Selatan dari perusahaan pertambangan batubara pemegang PKP2B mencapai 25.617.917 ton, sementara dari bulan Januari 2004 sampai bulan Agustus tahun yang sama data produksi batubara dari para pemegang kuasa penambangan mencapai angka 1.550.738 ton, kemudian dari 25 Koperasi Unit Desa yang terdata di Dinas Pertambangan Propinsi Kalimantan Selatan produksi batubara sampai dengan bulan Agustus 2004 mencapai 27.853.730 ton.

Dalam lima tahun terakhir akibat terbukanya pasar batubara yang lebih luas baik pasar domestik maupun pasar luar negeri, aktivitas eksploitasi batubara di Kalsel semakin terus meningkat. Bukan saja eksploitasi yang dilakukan oleh para penambang resmi yang memiliki izin PKP2B maupun izin KP tetapi juga banyak dilakukan oleh para penambang tidak resmi alias penambang liar atau yang biasa disebut sebagai PETI batubara. (Sumber : www.WALHI.or.id)

Keadaan perekonomian di Kalimantan Selatan pada saat ini tidak lepas dari sektor Pertambangan batu bara. Dari sektor pertambangan ini banyak dampak positif maupun negatif yang berpengaruh dalam dunia bisnis. Keadaan ini akan memungkinkan munculnya praktek bisnis – bisnis baru yang berhubungan dengan usaha pertambangan. Banyak para investor yang menanamkan modalnya di Kalimantan Selatan, tidak hanya dalam usaha pertambangan tapi pada sektor bisnis lain yang mendukung kinerja pertambangan. Seperti usaha rental mobil, penyediaan alat – alat berat, sampai dengan usaha catering untuk keperluan pangan bagi para pegawai

pertambangan. Keadaan ini akan sangat menguntungkan bagi perekonomian karena pertambangan di Kalimantan selatan di prediksi akan berajalan sampai beberapa tahun yang akan datang. Kalimantan selatan mempunyai potensi batu bara yang cukup banyak dan tersebar hampir di seluruh wilayah yang ada di Kalimantan Selatan.

4.1.2 Lingkungan persaingan

Pada saat ini ada dua pesaing, yaitu diantaranya satu ada di kota Tanjung yang jaraknya kira- kira 60 km dari kota Barabai, mereka hanya mempunyai peralatan spooring saja, tidak punya peralatan balancer. Dan yang satu lagi pesaing kami ada di kota Amuntai yang jaraknya kira-kira 40 km dari Barabai, mereka hanya mempunyai peralatan balancer saja, tidak punya peralatan spooring. Pesaing dari kota Barabai masih dapat dikatakan tidak ada pesaing. Perusahaan Rezky Abadi masih mendominasi untuk bengkel spesialis roda. Dari sektor bengkel umum banyak terdapat di kota ini. Barabai dikenal dengan kota yang memiliki citra jasa perbengkelan yang baik terutama pada jasa reparasi bodi. Berikut merupakan jumlah usaha yang bergerak di jasa perbengkelan mobil.

Tabel 4.2
 Hasil Survei Jumlah Bengkel
 di Kota Barabai Kab. H.S.T

Jenis Bengkel	Jumlah
Bengkel spesialis reparasi bodi	8 unit usaha
Bengkel Umum	19 unit usaha
Bengkel Spesialis Mesin	3 unit usaha
Bengkel Spesialis Roda	1 unit usaha

Sumber : Hasil Survei jumlah bengkel di kota Barabai Januari 2007

Perusahaan pada saat ini melakukan kerja sama dengan beberapa bengkel di kota Barabai. Bentuk kerja sama antar bengkel membantu dalam melakukan pemasaran jasa spoorring dan balancing di kota Barabai. Saat ini bekerja sama dengan bengkel umum dan bengkel reparasi bodi. bentuk kerja samanya adalah apabila bengkel umum memberikan jasa pasang terhadap spare parts pada bagian roda, maka mereka melakukan penyetelan di perusahaan Rezky Abadai demikian pula sebaliknya, bila perusahaan kami tidak dapat melayani jasa pasang karena keterbatasan waktu maka kami merekomendasikan kepada bengkel yang telah bekerja sama dengan perusahaan Rezky Abadi. Contoh bentuk kerja sama dengan bengkel reparasi mobil, ketika pengerjaan bodi mobil telah selesai biasanya bengkel reparasi mobil merekomendasikan penyetelan roda di perusahaan Rezky Abadi.

4.1.3 Daya beli konsumen

Daya Pengetahuan konsumen tentang pentingnya spoorring dan balancing untuk kenyamanan dan keamanan kendaraan memberikan suatu nilai positif terhadap daya tarik konsumen untuk mengkonsumsi jasa spoorring dan balancing dan meberikan suatu nilai positif pula terhadap daya beli jasa ini, konsumen membutuhkan jasa perbengkelan untuk perbaikan mobil/kendaraan. Daerah kabupaten Hulu Sungai Tengah merupakan kabupaten yang dekat dengan perusahaan – perusahaan pertambangan. Kendaraan operasional perusahaan yang ada di daerah kami pun cukup banyak. Banyak diantara mereka menjadi pelanggan tetap di perusahaan Rezky Abadi, kendaraan umum seperti angkutan antar kota dan provinsi pun banyak yang menggunakan jasa perusahaan Rezky Abadi untuk melakukan perbaikan spoorring dan balancing.

Pada saat ini dapat dikatakan spoorring merupakan suatu kebutuhan bagi mobil. Kenyamaan dan keamanan merupakan alasan yang paling banyak di jumpai. Dan permasalahan serius untuk masalah kenyamanan mobil lebih di dominasi pada roda, dan steering serta suspensi mobil. Kurang lebih 80% konsumen yang datang ke perusahaan Rezky Abadi mengeluh karena mobil kurang nyaman untuk di kendarai dan sisa nya dengan alasan yang lain. Berikut merupakan presentasi yang menjadi alasan keluhan konsumen untuk menspooring dan balancing mobil mereka.

Tabel 4.3
Alasan Konsumen Menggunakan
Jasa Sporing & Balancing
Tahun 2004 - 2006

Alasan Konsumen	Presentase (100 %)
Kenyamanan dan keamanan	80 %
Cek up rutin / service berkala	15%
Lain – lain	5%

Sumber : Data Sekunder ; Data Konsumen Rezky Abadi 2004 - 2006

Perusahaan – perusahaan tambang memiliki kendaraan operasional yang mempunyai mobilitas tinggi. Standard pengecekan atau cek up rutin kendaraan operasional perusahaan sangat tinggi. Dapat diperkirakan kendaraan harus melakukan perawatan berkala dari sektor mesin sampai dengan sampai roda, suspensi, steering dan kelistrikan. Lokasi delaeer resmi yang jauh di pusat ibukota provinsi merupakan hambatan bagi perusahaan untuk men cek up kendaraan operasional mereka. Salah satu tujuan mereka adalah kota Barabai. Bisanya kendaraan operasional melakukan penggantian ban setiap satu sampai dengan tiga bulan sekali dan mereka melakukan sporing dan balncing sekaligus. Kendaraan operasional pertambangan sebagian besar menggunakan jenis kendaraan 4WD (*Four Wheel Drive*), hal ini membutuhkan perlatan yang lengkap dan tenaga kerja terampil, sehingga membutuhkan bengkel dengan peralatan lengkap. Mereka menyerahkan pengerjaan sporing dan balancing kepada perusahaan Rezky Abadi.

4.1.4 Perkembangan teknologi

Teknologi suspensi dan steering mobil terus berkembang, ketelitian dalam penyetelan sangat berpengaruh pada kinerja mobil. Saat ini telah banyak didapati bengkel dengan menggunakan peralatan yang berteknologi komputerisasi. Pada masa yang akan datang kemungkinan teknologi suspensi, roda, dan steering mobil akan terus berkembang, tentunya bengkel – bengkel dengan peralatan yang minimal akan semakin kesulitan dalam melakukan perbaikan. Selama teknologi mobil masih menggunakan roda sebagai penggerak tentunya keadaan bengkel – bengkel jasa spooring dan balancing akan masih terus berkembang dengan penyesuaian peralatan dan *up date* terhadap produk – produk mobil yang keluar di pasaran.

Teknologi dalam dunia otomotif selalu berkembang, untuk menghadapi perubahan teknologi dimasa yang akan datang perusahaan selalu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, sebagai contoh setiap ada kendaraan/mobil yang baru diluncurkan ke pasaran kami berusaha untuk mengetahui teknologi suspensi yang digunakan kendaraan tersebut, baik melalui brosur dealer, dari importir peralatan yang kami gunakan maupun dari sumber lainnya. Semakin tinggi teknologi yang digunakan pada setiap mobil, semakin membutuhkan peralatan perbaikan yang menggunakan teknologi yang tinggi pula. Sehingga para konsumen membutuhkan suatu perbaikan yang membutuhkan standarisasi peralatan yang berteknologi.

Saat ini perusahaan Rezky Abadi merupakan satu – satunya perusahaan di kota Barabai yang menggunakan peralatan – perlatan dengan pengkuran komputer, dan dapat menyaingi bengkel resmi. Untuk masa 5 -10 tahun yang akan datang dapat dikatakan perusahaan mampu bertahan pada kinerja peralatan dan SDM yang dimiliki dan masih dapat menangani perkembangan teknologi dalam jasa perbaikan mobil terutama pada jasa spoorring dan balancing.

4.1.5 Pendatang baru yang potensial

Pendatang baru dimungkinkan akan ada di masa yang akan datang. Di lihat dari keadaan kota Barabai dan Kabupaten di sekitarnya sangat potesial untuk usaha perbengkelan, dapat dilihat dengan hadirnya perusahaan – perusahaan pertambangan terutama batu bara, memberikan imbas yang positif bagi perekonomian di daerah benua lima. Banyaknya perusahaan – perusahaan pertambangan baik besar maupun kecil yang masuk ke beberapa kabupaten di daerah benua lima, memberikan dorongan kepada para investor untuk menginvestasikan usahanya pada sektor jasa perbengkelan, apalagi mereka menginvestasikannya di daerah yang berpotensi dan dekat dengan daerah pertambangan. Persaingan usaha akan semakin ketat di masa yang akan datang jika banyak pendatang baru dalam bisnis ini, terutama pendatang yang bermodal besar dengan perlatan yang lebih lengkap.

Kehadiran bengkel resmi dari ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merk) di daerah kabupaten sekitar benua lima, akan memberikan suatu dampak persaingan yang semakin ketat pada bisnis jasa perbengkelan spooring dan balancing. Perusahaan harus berbenah diri dalam merumuskan alternatif strategi untuk merumuskan sebuah pemasaran yang tepat untuk perusahaan guna bersaing dalam bisnis jasa perbengkelan mobil, terutama jasa spooring dan balancing.

4.1.6 Hukum dan peraturan pemerintah

Adanya perpindahan kebijakan dari pusat ke daerah yang diimplementasikan melalui UU Otonomi Daerah telah memberikan akses kepada pengusaha-pengusaha lokal untuk ikut berperan dalam pemanfaatan sumber daya alam Batubara maupun sektor sumber daya alam yang lain yang terdapat di masing – masing daerah. Hal ini menjadikan peluang kepada investor lokal maupun dari luar daerah untuk memanfaatkan sumber daya alam yang ada. Tentunya dari hasil tersebut akan membangun perekonomian di masing – masing daerah sehingga banyak pengusaha lokal yang terjun dalam pemanfaatan sumber daya alam yang ada di daerah terutama Kalimantan Selatan. Selain itu dengan adanya dampak dari perekonomian yang semakin meningkat diharapkan dapat menunjang pembangunan di masing – masing daerah terutama di daerah Benua lima.

UU tentang otonomi daerah memberikan peluang bagi investor untuk menanamkan modalnya di daerah Kalimantan Selatan terutama yang

berpotensi memiliki banyak sumber daya alam. Saat ini di daerah Hulu Sungai Tengah memiliki sumber daya alam yang berlimpah terutama batu bara dan belum di eksploitasi. Kemungkinan di masa yang akan datang akan banyak perusahaan yang masuk ke daerah Hulu Sungai Tengah. Hal ini memberikan dampak positif bagi perusahaan karena akan bertambahnya jumlah mobil di daerah Hulu Sungai Tengah yang dimungkinkan akan meningkatkan pangsa pasar produk jasa yang ditawarkan perusahaan.

Pemerintah kota Barabai sekarang sedang banyak melakukan pembangunan – pembangunan di daerah pedesaan. Otonomi daerah dirasakan sangat menguntungkan bagi kabupaten Hulu Sungai Tengah. Pembangunan sarana dan prasarana terus bertambah. Pembangunan pusat perdagangan dan usaha pemerintah membangun terminal sayur dan buah di kota Barabai dapat dikatakan berhasil. Tata kota yang ada pada saat ini memberikan keuntungan pada perusahaan. Bengkel Rezky Abadi sangat mudah di jangkau dari pusat perbelanjaan, dari jalan utama antar provinsi. Keadaan hukum dan pemerintahan baik di kota Barabai maupun di Provinsi Kalimantan Selatan belum dapat dipastikan di masa yang akan datang. Pengaturan pemerintah terhadap tata kota kemungkinan akan terjadi perubahan, tetapi hal ini sangat di mungkinkan berpengaruh secara tidak langsung kepada perusahaan.

4.2 Indikator Variabel Internal

Variabel internal merupakan variabel yang memengaruhi perusahaan dari lingkungan intern perusahaan. Sama halnya dengan variabel eksternal, variabel – variabel ini sangat berpengaruh terhadap perumusan alternatif strategi. Variabel Internal dapat menjadi suatu kekuatan bagi perusahaan atau dapat pula menjadi kelemahan bagi perusahaan. Berikut data yang didapatkan berdasarkan variabel internal.

4.2.1 Pangsa pasar

Jumlah kendaraan akan bertambah pada masa yang akan datang. Perusahaan Rezky Abadi memprediksi akan terjadi peningkatan penjualan jasa sporing dan balancing. Pangsa pasar yang dimiliki perusahaan pun tidak hanya pada kelas menengah ke atas maupun kendaraan perusahaan, tetapi dapat menjangkau pasar kelas menengah ke bawah seperti konsumen kelas menengah dan kendaraan umum pun dapat menjangkau produk jasa yang kami tawarkan. Dengan harga kompetitif dan terjangkau tentunya para konsumen dari segmen kelas menengah ke bawah dapat menjangkau produk jasa yang ditawarkan perusahaan Rezky Abadi. Untuk pasar kendaraan mewah, di daerah Benua lima tidak sebanyak kendaraan pribadi kelas menengah, sehingga kami lebih menekankan pada pemasaran untuk konsumen menengah ke bawah, dan kendaraan perusahaan, tetapi tetap menjaga kualitas produk, sehingga perusahaan tetap menerima perbaikan sporing dan balancing untuk kendaraan mewah.

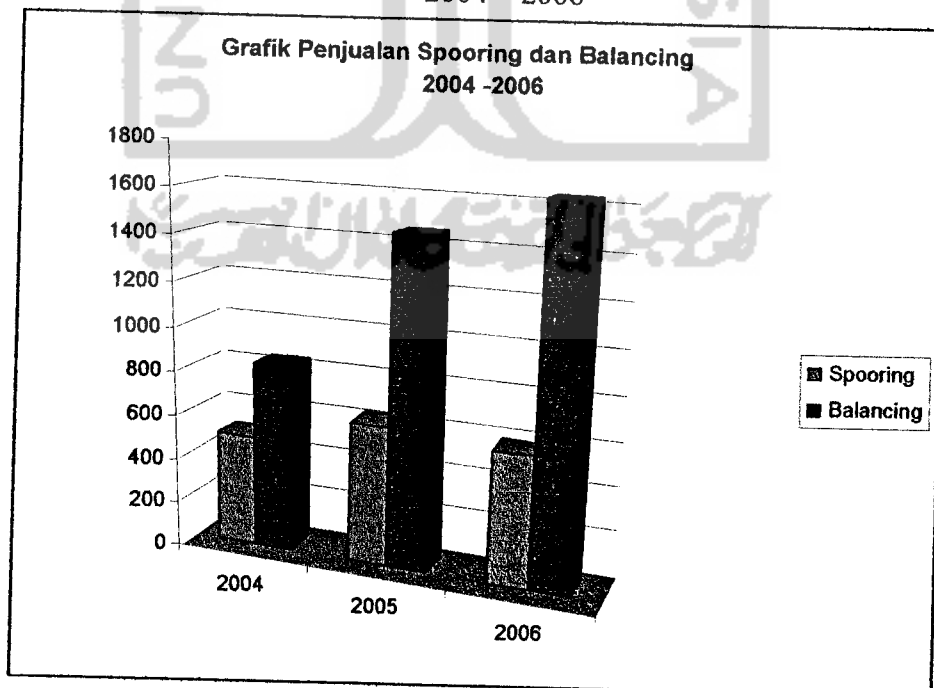
Selain itu jumlah penjualan spooring dan balncing di perusahaan rezky abadi terjadi peningkatan setiap tahunnya kecuali pada penjualan spooring yang terjadi penurunan pada tahun 2006. Berikut merupakan jumlah penjualan spooring dan balnacing dari tahun 2004 sampai dengan tahun 2006.

Tabel 4.4
Data penjualan Spooring dan Balancing
Perusahaan Rezky Abadi
2004 – 2006

Penjualan	2004	2005	2006
Spooring	504	628	589
Balancing	842	1456	1635

Sumber : Data Perusahaan Rezky Abadi

Gambar 4.2
Grafik Penjualan Spooring dan Balancing
2004 – 2006



Sumber : Data Perusahaan Rezky Abadi 2006

4.2.2 Kualitas produk jasa

Pada saat ini kualitas jasa sporing maupun balancing yang kami tawarkan selalu mengutamakan kualitas jasa. Untuk menjaga kualitas secara rutin kami mengecek dan mengkalibrasi peralatan sporing dan balancer. Untuk mempertahankan kualitas produksi jasa dimasa akan datang kami berencana menambah peralatan, seperti balancer dan special lift for tyre shop sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan tetap akurat. Untuk harga kami sesuaikan dengan pesaing kami, hal ini supaya jangan ada kesan persaingan tidak sehat. Dilihat dari segi harga yang kami tawarkan terhadap kualitas jasa, kami yakin konsumen mampu untuk membeli produk jasa yang kami tawarkan. Tarif dasar kami sesuaikan dengan daya beli konsumen di daerah kami. Tentunya dengan tidak mengurangi kualitas produk jasa yang ditawarkan. Berikut merupakan daftar harga jasa dari masing – masing segmen konsumen dan berdasarkan jenis mobil :

Kendaraan umum (angkutan pedesaan, angkutan antar kota dan provinsi)

Balancing : Rp. 12.500,- / unit ban

Sporing : Rp. 75.000,-/ mobil

ket : Sporing sudah termasuk Balancing (ban depan) +
test kendaraan.

Kendaraan Pribadi & Perusahaan :

Balancing :

R 12 dan R 13 : Rp. 12.500,-/unit ban.

R 14 dan R 15 : Rp. 15.000,-/unit ban.

R15 (diatas ukuran 235 / 70) > R15 : Rp. 17.500,-/unit ban.

Spooring :

Kijang, minibus dan sejenisnya : Rp. 85.000,-

Jeep 4WD dan sejenisnya : Rp. 100.000,-

Panther dan Escudo / Jeep 2WD : Rp. 95.000,-

4.2.3 Citra produk jasa

Jasa perbengekelan membutuhkan suatu penyajian jasa yang benar – benar dapat memuaskan konsumen. Dari kepuasan tersebut konsumen akan menilai citra dari produk jasa yang ditawarkan. Keadaan ini menuntut perusahaan yang bergerak dibisnis jasa perbengkelan untuk mempertahankan kualitas produk jasanya. Perusahaan Rezky Abadi mempunyai citra yang baik di mata konsumen. Tentunya dengan kehadiran perusahaan ini sebagai perusahaan yang pertama kali membuka jasa spooring dan balancing di daerah sekitar Benua lima.

Seperti telah disebutkan diatas bahwa citra produks jasa perusahaan Rezky Abadi masih yang terbaik, perusahaan memprediksikan dapat mempertahankan citra produksi pada masa yang akan datang, karena di Kalimantan selatan terutama di daerah Benua Lima Perusahaan Rezky Abadi

termasuk salah satu pioner atau perusahaan pertama yang membuka usaha spooring dan balancing dengan teknologi mutakhir (*computerized*). Tentunya sangat mudah bagi Perusahaan untuk mempertahankan citra produk yang ditawarkan perusahaan.

Keadaan kota Barabai yang memiliki citra yang baik di mata konsumen dalam masalah perbengkelan, membuat suatu dampak yang baik bagi perusahaan. Keadaan ini dapat menarik konsumen dari daerah lain seperti kabupaten – kabupaten yang berdekatan dengan kota Barabai. Tentunya dengan citra kota Barabai yang memiliki kualitas jasa perbengkelan yang baik membawa konsumen untuk masuk ke kota Barabai untuk melakukan perbaikan mobil mereka.

4.2.4 Kualitas SDM karyawan

Karyawan yang duduk pada tingkat manajemen puncak masih dipegang oleh keluarga besar H. A.Kusairi sebagai pemilik perusahaan. Kulalitas karyawan untuk manajemen puncak sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan perusahaan. Untuk manajemen puncak perusahaan dirasakan perusahaan. Dilihat dari tingkat pendidikan dan pengalaman yang dimiliki perusahaan akan meningkatkan kualitas SDM karyawan agar dapat meningkatkan daya saing perusahaan dalam bisnis jasa perbengkelan. Berikut merupakan daftar karyawan yang duduk di manajemen puncak perusahaan :

- H. A Kusairi : Direktur Utama dan Pemilik Perusahaan
- Erie Norahman : Bagian Pemasaran
- Hj. Nurul Aini : Bagian SDM
- Rezky Febrianor : Bagian Keuangan
- H. Effendi : Kepala Teknisi

Untuk melayani sporing & balancing perusahaan mempunyai 2 orang teknisi dan satu helper, tiga orang tamat SLTA dan satu orang SLTP, mereka semua dilatih oleh pelatih yang dikirim oleh vendor atau importir peralatan yang kami gunakan. Untuk masa akan datang perusahaan tidak terlalu sulit untuk mendapat karyawan yang berkualitas, karena perusahaan Rezky Abadi memberikan kesempatan kepada murid SMK jurusan otomotif untuk praktik kerja ditempat kami, tentunya bila kami membutuhkan tenaga kerja tambahan, kami sudah memiliki data – data kecakapan dan keperibadian mereka.

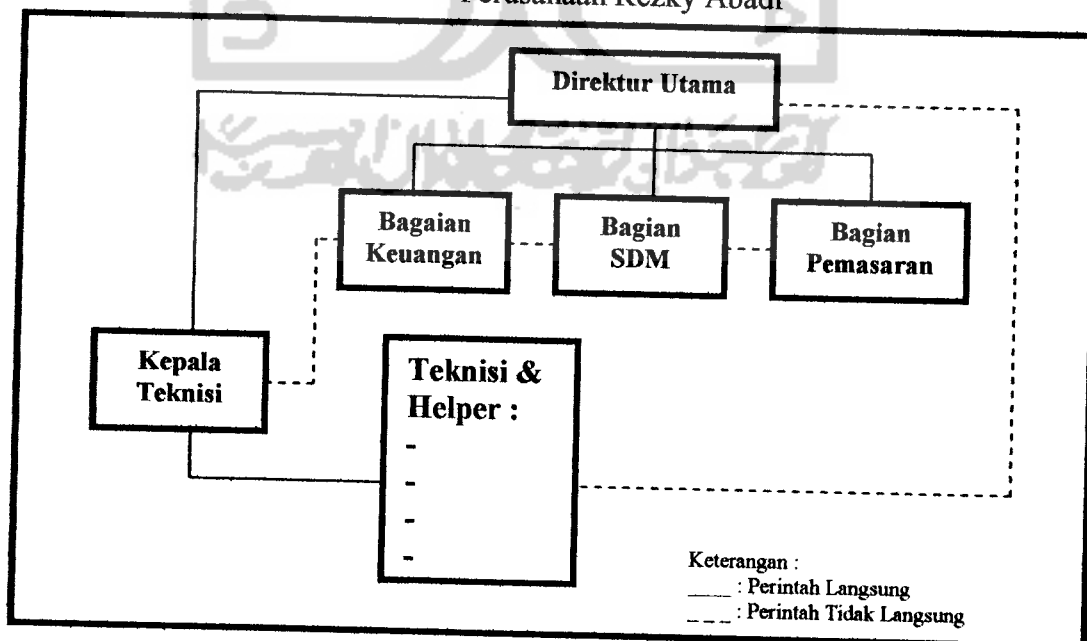
Untuk meningkatkan kualitas karyawan yang ada sekarang, perusahaan selalu meningkatkan pengetahuan serta daya analisis teknisi terhadap kerusakan kendaraan. Sebagai contoh, setiap ada kasus perbaikan yang sulit, kami selalu mendiskusikan dengan melibatkan seluruh teknisi untuk mengambil langkah yang terbaik, sehingga karyawan junior mendapat pengetahuan dari senior mereka, atau kami menghubungi vendor peralatan kami, untuk mendapat nasehat teknis dari teknisi vendor peralatan kami tersebut. Adapaun teknisi yang dimiliki perusahaan adalah sebagai berikut :

- Akhmad Gapuri – Teknisi
- M. Subhan – Teknisi
- Ansyari _ Helper.

4.2.5 Kinerja manajemen perusahaan

Kinerja manajemen perusahaan sangat berpengaruh terhadap kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis dimasa yang akan datang. Manajemen perusahaan dikelola oleh keluarga besar H.A. Kusari sebagai pemilik perusahaan. Manajemen perusahaan masih di jalankan secara sederhana, baik dari pemasaran sampai dengan kinerja keuangan perusahaan. Dapat dilihat berikut merupakan gambaran bagan organisasi perusahaan :

Gambar 4.3
Bagan Tingkatan Organisasi
Perusahaan Rezky Abadi



Sumber : Data Perusahaan Rezky Abadi.

Kinerja manajemen perusahaan pada saat ini belum dapat dikatakan memuaskan karena masih banyak kekurangan, tetapi dilihat dari perkembangan perusahaan dari awal berdiri tahun 2002 sampai dengan tahun 2006 menunjukkan peningkatan pada bidang pemasaran, ini dimungkinkan karena ada beberapa bagian manajemen yang masih bekerja kurang maksimal. Kemungkinan dimasa datang akan terjadi perubahan dan perbaikan kinerja manajemen perusahaan. Pada tahun 2007 perusahaan berencana akan memperbaiki manajemen keuangan perusahaan yang masih menggunakan perhitungan secara sederhana. Perusahaan terus berusaha memperbaiki kinerja manajemen sebagai tahap awal untuk dapat bersaing pada masa yang akan datang, sehingga dari perbaikan itu mampu menghadapi persaingan di masa yang akan datang.

4.2.6 Teknologi peralatan

Untuk kurun waktu lima tahun kedepan teknologi peralatan yang dimiliki perusahaan sekarang masih mampu mengahapi persaingan bisnis dimasa datang. Perusahaan melakukan pembaharuan dengan cara bertahap sesuai modal yang kami miliki. Peralatan yang digunakan merupakan standarisasi untuk keperluan jasa spooring dan balancing. Beberapa delaeer resmi menggunakan peralatan yang setara dengan perlatan yang dimiliki perusahaan Rezky Abadi. Peratan yang di gunakan menggunakan teknologi komputerisasi pada spooring dan digital pada balancing. Berikut peralatan yang digunakan dalam produksi jasa di perusahaan Rezky Abadi :

Perlatan utama :

Spooling set :

- SICAM SA-330 four sensor computer spooling system.
- Spooling Tool kit & manual lift.

Balancing :

CAMAX 606 digital balancer system.

Peralatan pendukung :

- 2 unit semi automatic tyre changer, jack stand.
- 2 unit hydraulic jack, tool kit & kunci momen.

Peralatan diatas sangat mempengaruhi kualitas dari jasa spooling dan balancing, terutama pada hasil ketepatan dan kecepatan dalam perbaikan roda mobil. Dengan menggunakan peralatan diatas mampu melayani perbaikan spooling tiga sampai dengan delapan mobil dalam satu hari dan untuk balancing saja mampu melayani perbaikan 20 - 40 unit ban / roda dalam sehari. Peralatan yang digunakan perusahaan merupakan peralatan dengan teknologi terkini dan mampu digunakan sampai dengan delapan tahun yang akan datang.

4.2.7 Promosi

Perusahaan belum pernah mempromosikan usahanya melalui media surat kabar atau siaran radio. Perusahaan hanya mempromosikan usaha ini lewat selebaran yang dibagi ditempat parkir mobil, pompa bensin dan

warung atau rumah makan tempat persinggahan mobil angkutan penumpang maupun mobil pribadi. Selain itu perusahaan memberikan potongan harga, maupun hadiah setiap pembelian produk jasa. Untuk promosi potongan harga kami tujuukan kepada segmen kendaraan umum atau angkutan pedesaan, promosi ini sangat membantu dalam meningkatkan pemasaran pada segmen kendaraan umum.

Untuk menarik konsumen perusahaan memberikan promosi paket pembelian, sebagai contoh jika ada konsumen yang ingin sporing dan balancing dan sekalian beli ban, maka ongkos balancing gratis, atau harga ban kami discount. Dengan cara ini dirasa sangat cukup membantu perusahaan dalam meningkatkan pemasarannya.

4.2.8 Kemampuan modal perusahaan

Tempat usaha yang ada sekarang milik sendiri (bukan menyewa), peralatan pun yang dimiliki perusahaan dibeli dengan kontan (tanpa kredit dari bank atau lembaga keuangan lain). Struktur permodalan pun dimiliki keluarga H.A.Kusairi, karena perusahaan ini didikikan dengan modal sendiri tanpa bantuan dari lembaga keuangan manapun. Berikut merupakan daftar aset yang dimiliki perusahaan sampai dengan bulan Desember tahun 2006 :

Tabel 4.5
Jumlah aset perusahaan Rezky Abadi
Desember 2006

Bentuk Harta Perusahaan	Jumlah (dalam Rupiah)
Bangunan	Rp. 950.000.000,-
Kas	
Perlengkapan Kantor	Rp. 7.500.000,-
Peralatan Kantor	Rp. 2.000.000,-
Peralatan Bengkel :	
Komputer Sporing	Rp. 75.000.000,-
Balancer	Rp. 25.000.000,-
Hydraulic Jack	Rp. 6.000.000,-
Tool Kit	Rp. 3.500.000,-
Tyre Changer	Rp. 48.000.000,-
Barang Jualan Produk Pendukung (Ban, Velg& Variasi mobil)	Rp. 234.000.000,-
Jumlah	Rp. 1.351.000.000,-

Sumber Data : Perusahaan Rezky Abadi Desember 2006

Sekarang ini perusahaan mendapatkan bebrapa tawaran dari bank untuk bekerja sama kepada kami dalam bidang permodalan untuk pengembangan usaha, tapi karena kemampuan manajemen belum memadai kami perusahaan balum berani menerima kerja sama dengan bank untuk menambahkan modal usaha.

BAB V

ANALISIS DATA

Analisis data merupakan suatu penyusunan secara sistematis dan terperinci terhadap suatu data yang akan disimpulkan. Analisis data dilakukan dengan maksud untuk memudahkan dalam membaca menginterpretasikan suatu data, karena data tersebut akan tersusun secara teratur dan akan lebih berarti.

Tujuan dalam penulisan skripsi ini adalah untuk menentukan posisi bisnis perusahaan serta untuk menentukan strategi pertumbuhan apa yang paling tepat diterapkan oleh perusahaan melalui analisis kekuatan dan kelemahan serta peluang serta ancaman yang dimiliki oleh perusahaan.

Alat analisis yang penulis gunakan adalah analisis SWOT yang meliputi tahap-tahap sebagai berikut :

1. Identifikasi variabel internal dan eksternal
2. Penilaian variabel internal dan eksternal
3. Penentuan posisi bisnis
4. Rekomendasi strategi
5. Impilkasi startegi

5.1 Identifikasi variabel perusahaan

5.1.1 Variabel Internal

Variabel internal perusahaan terdiri dari atas kekuatan dan kelemahan dari perusahaan yang bersangkutan. Perusahaan harus dapat mengidentifikasi apa

saja yang menjadi kekuatan atau keunggulan dan juga melihat apa yang menjadi kendala atau kelemahan perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya.

5.1.2 Variabel Eksternal

Varibel eksternal terdiri dari peluang dan ancaman dari perusahaan. Mengidentifikasi peluang yang dapat mendukung perusahaan di dalam memajukan usahanya dan juga melihat ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan yang dapat mengganggu posisi perusahaan di dalam persaingan. Dari keterangan diatas maka dapat diperoleh variabel internal dan eksternal perusahaan seperti terlihat pada tabel berikut :

Tabel 5.1
Indikator Variabel Internal dan Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Indikator Variabel Internal
- Besarnya pasar	- Pangsa pasar
- Lingkungan persaingan	- Kualitas produk jasa
- Daya beli konsumen	- Citra produk jasa
- Perkembangan teknologi	- Kualitas SDM karyawan
- Pemandang baru yang potensial	- Teknologi peralatan
- Hukum dan peraturan pemerintah	- Promosi
	- Kinerja manajemen perusahaan
	- Kemampuan modal perusahaan

Sumber : Data primer diolah 2007

5.2 Penilaian dan Pembobotan Indikator Variabel Internal dan Indikator variabel Eksternal

5.2.1 Alasan Penilaian dan Pembobotan Indikator Variabel Eksternal

Setelah mengidentifikasi variabel internal dan eksternal yang berpengaruh pada perusahaan, dilakukan penilaian terhadap masing-masing variabel tersebut. Penilaian berupa pemberian bobot dan nilai yang selanjutnya akan menghasilkan nilai tertimbang yang merupakan hasil kali antara bobot dan nilai.

Pemberian nilai untuk masing-masing indikator dilakukan setelah semua indikator ditentukan bobotnya. Penentuan nilai (rating) untuk masing-masing indikator dimulai dari -2 sampai 2 oleh peneliti perusahaan tersebut menurut tingkatan penilaian berdasarkan indikator variabel internal baik itu kekuatan maupun kelemahan.

Adapun penentuan ratingnya adalah sebagai berikut:

- | | |
|--------------------------------------|---------|
| 1. Major threat (Ancaman utama) | (-2,00) |
| 2. Minor threat (Ancaman) | (-1,00) |
| 3. Netral (Netral) | (0,00) |
| 4. Minor opportunity (Peluang) | (1,00) |
| 5. Major opportunity (Peluang utama) | (2,00) |

Begitu pula langkah dalam menentukan bobot variabel eksternal, yaitu masing – masing indikator sejak dari 0,00 (yang paling tidak penting) sampai dengan 1,0 (terpenting). Untuk memberikan penilaian pada bobot, disesuaikan dengan tingkatan sebagai berikut:

- 0,00 (sangat tidak penting)
- 0,05 (tidak penting)
- 0,10 (sedang)
- 0,15 (penting)
- 0,20 (sangat penting)

Penilaian dan alasan penulis memberikan penilaian :

a. Besarnya pasar

Besarnya pasar perusahaan akan mempengaruhi peluang perusahaan dalam memasarkan produk jasanya. Bertambahnya jumlah kendaraan memberikan pengaruh terhadap besarnya pasar, karena besarnya pasar memiliki potensi kepada perusahaan untuk meluaskan lingkup pemasarannya. Penulis memberikan bobot 0,15 (penting).

Besarnya pasar yang dimiliki untuk masa akan datang cukup optimis, hal ini karena bertambahnya jumlah kendaraan di daerah Benua Lima, baik kendaraan pribadi maupun kendaraan perusahaan – perusahaan tambang batu bara dan kemungkinan dari munculnya perusahaan baru di masa yang akan datang seperti perusahaan tambang besi dan perkebunan kelapa sawit. Dengan ini memperbesar peluang perusahaan untuk memasarkan produk jasanya. Penulis memberikan nilai 1 (peluang).

Bobot : 0,15

Nilai : 1

b. Lingkungan persaingan

Lingkungan persaingan mempunyai dampak yang cukup berpengaruh pada perusahaan. Keadaan ini dapat dilihat dari para pesaing perusahaan. Jika pesaing yang ada pada saat ini merebut pasar yang dimiliki perusahaan Rezky Abadi di masa yang akan datang, maka peluang untuk memperebutkan pangsa pasar akan menjadi kecil, hal ini merupakan ancaman bagi perusahaan. Bobot yang diberikan untuk lingkungan persaingan perusahaan 0,20 (sangat penting).

Pesaing yang ada pada saat ini diantaranya satu ada di kota Tanjung yang jaraknya kira-kira 60 km dari kota Barabai, mereka hanya mempunyai peralatan spooring saja, tidak punya peralatan balancer dan yang satu lagi pesaing perusahaan ada di kota Amuntai yang jaraknya kira-kira 40 km dari Barabai, mereka hanya mempunyai peralatan balancer saja, tidak punya peralatan spooring. Dua pesaing tersebut diatas akan menjadi ancaman bagi perusahaan jika nanti mereka melengkapi peralatan, terutama yang dari kota Tanjung, karena Tanjung salah satu kota pusat pertambangan minyak dan batu bara di Kalimantan Selatan, yang tentunya banyak jumlah kendaraan perusahaan dan akan merebut pasar perusahaan. karena lingkungan persaingan di masa yang akan datang memberikan suatu ancaman bagi perusahaan, maka dari data diatas penulis memberi nilai -1 (Ancaman).

Bobot : 0,20

Nilai : -1

c. Daya beli konsumen

Daya beli konsumen memberikan peluang cukup besar bagi perusahaan dalam pemasaran produk jasa spooring dan balancing. Konsumen saat ini sudah mengetahui tentang manfaat spooring dan balancing untuk kenyamanan serta untuk keamanan untuk berkendara.. Tentunya untuk masa ke depan dengan adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, memberikan suatu masukan kepada konsumen tentang arti pentingnya spooring dan balancing, hal ini akan meningkatkan daya beli konsumen terhadap produk jasa perusahaan. Bobot yang diberikan untuk variabel ini 0,20 (sangat penting)

Konsumen dari segmen mobil perusahaan mempunyai daya beli yang cukup tinggi, hal ini dapat dilihat dari standard pengecekan kendaraan operasional perusahaan yang sangat rutin. Selain itu di daeran Benua lima banyak menggunakan jenis kendaraan 4WD (*four wheel drive*) yang membutuhkan bengkel dengan peralatan yang lengkap, banyak diantara perusahaan menyerahkan perbaikan spooring dan balancing kepada perusahaan Rezky Abadi. Karena merupakan salah satu peluang bagi perusahaan Rezky Abadi, maka dari hal ini penulis memberikan nilai 1 (peluang).

Bobot : 0,20

Nilai : 1

d. Perkembangan teknologi

Bisnis jasa sporing dan balancing sangat berpengaruh pada perkembangan teknologi. Untuk menghadapi perubahan teknologi dimasa yang akan datang perusahaan akan selalu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, sebagai contoh setiap ada kendaraan/mobil yang baru diluncurkan kepasaran kami berusaha untuk mengetahui teknologi suspensi yang digunakan kendaraan tersebut, baik melalui brosur dealer, dari importir peralatan yang kami gunakan maupun dari sumber lainnya. Bobot yang diberikan adalah 0,20 (sangat penting).

Perkembangan teknologi bagi perusahaan akan menjadi peluang, bukan suatu ancaman Semakin tinggi teknologi yang digunakan pada setiap mobil, semakin membutuhkan peralatan perbaikan yang menggunakan teknologi yang tinggi pula. Sehingga para konsumen membutuhkan suatu perbaikan yang membutuhkan standarisasi peralatan yang berteknologi. Untuk masa 5 -10 tahun yang akan datang, Perusahaan dapat bersaing dengan kinerja peralatan yang kami miliki masih dapat menangani perkembangan teknologi dalam jasa perbaikan mobil, maka nilai yang diberikan adalah 2 (peluang utama)

Bobot : 0,20

Nilai : 2

e. Pendetang baru yang potensial

Pendetang baru yang potensial dapat dipastikan akan sangat berpengaruh terhadap perusahaan, terutama sekali dimana tempat usahanya berada di daerah pusat pertambangan, karena salah satu pangsa pasar yang berpotensi adalah mobil perusahaan pertambangan yang ada di daerah sekitar Benua Lima, sehingga penulis memberikan bobot 0,20 (sangat penting).

Jika pangsa pasar perusahaan dikuasai oleh pendatang baru maka akan terjadi kemungkinan pengurangan omset penjualan jasa sporing dan balancing. Hal ini merupakan suatu ancaman bagi perusahaan, dimana perusahaan harus dapat bersaing dengan pendatang baru, apalagi jika pendatang baru menggunakan peralatan yang lebih lengkap dari pada yang dimiliki Perusahaan Rezky Abadi. Dari penjelasan di atas penulis memberikan nilai -1 (ancaman)

Bobot : 0,20

Nilai : -1

f. Hukum dan peraturan pemerintah

Pengaruh hukum dan peraturan pemerintah di masa yang akan datang terhadap bisnis perusahaan tidak dapat di prediksi secara pasti. Meskipun ada pengaruhnya terhadap bisnis perusahaan, akan tetapi pengaruhnya tidak secara langsung dapat mempengaruhi bisnis

perusahaan Rezky Abadi. Dari hal ini penulis memberikan bobot 0,05 (tidak penting).

Kemungkinan dimasa yang akan datang akan terjadi lebih banyak pembangunan sarana dan prasarana. UU tentang otonomi daerah memberikan peluang bagi investor untuk menanamkan modalnya di daerah Kalimantan Selatan terutama yang berpotensi memiliki banyak sumber daya alam. Saat ini di daerah Hulu Sungai Tengah memiliki sumber daya alam yang berlimpah terutama batu bara dan belum di eksploitasi. Kemungkinan di masa yang akan datang akan banyak perusahaan yang masuk ke daerah Hulu Sungai Tengah. Hal ini memberikan dampak positif bagi perusahaan, dan akan menjadi suatu peluang karena akan bertambahnya jumlah mobil di daerah Hulu Sungai Tengah meskipun tidak berpengaruh secara langsung terhadap perusahaan. Hukum pemerintah bisa menjadi peluang perusahaan, tetapi disisi lain bisa menjadi ancaman karena perusahaan tidak dapat memprediksi secara pasti keadaan hukum dan pemerintahan di masa yang akan datang, dari hal ini peneliti memberikan nilai 0 (Netral)

Bobot : 0,05

Nilai : 0

Dari penilaian dan pemberian bobot indikator variabel eksternal di atas, maka dapat dilihat tabel EFAS Matriks sebagai berikut :

Tabel 5.2
EFAS Matriks

Indikator Variabel Eksternal	Nilai	Bobot
▪ Besarnya pasar	1	0.15
▪ Lingkungan persaingan	-1	0.20
▪ Daya beli konsumen	1	0.20
▪ Perkembangan teknologi	2	0.20
▪ Pendetang baru yang potensial	-1	0.20
▪ Hukum dan peraturan pemerintah	0	0.05
JUMLAH		100%

Sumber : Data diolah 2007

4.2.2 Alasan Penilaian dan Pembobotan Indikator Variabel Internal

Setelah mengidentifikasi variabel eksternal yang berpengaruh pada perusahaan, dilakukan penilaian terhadap masing-masing sub variabel tersebut.

Penilaian berupa pemberian bobot dan nilai.

Adapun penentuan ratingnya adalah sebagai berikut :

1. Major weakness (Kelemahan utama) (-2,00)
2. Minor weakness (Kelemahan) (-1,00)

- | | |
|------------------------------------|--------|
| 3. Netral (Netral) | (0,00) |
| 4. Minor strength (Kekuatan) | (1,00) |
| 5. Major strength (Kekuatan utama) | (2,00) |

Untuk memberikan penilaian pada bobot, sesuai dengan tingkatan sebagai berikut:

- 0,00 (sangat tidak penting)
- 0,05 (tidak penting)
- 0,10 (sedang)
- 0,15 (penting)
- 0,20 (sangat penting)

Penilaian dan alasan penulis memberikan penilaian :

a. Pangsa pasar

Semakin besar pangsa pasar yang di miliki perusahaan, maka semakin besar kekuatan perusahaan untuk menguasai pasar jasa sporing dan balancing. Pangsa pasar yang dimiliki perusahaan tidak hanya pada kelas menengah ke atas maupun kendaraan perusahaan, tetapi dapat menjangkau pasar kelas menengah ke bawah seperti konsumen kelas menengah dan kendaraan umum pun dapat menjangkau produk jasa yang ditawarkan. Dari hal tersebut maka penulis memberikan bobot 0,15 (Penting).

Jumlah kendaraan akan bertambah pada masa yang akan datang, tentunya diprediksi akan terjadi peningkatan penjualan jasa sporing dan

balancing. Dengan harga yang kompetitif dan terjangkau tentunya para segmen kelas atas sampai menengah bawah dapat menjangkau produk yang ditawarkan perusahaan, hal ini merupakan kekuatan perusahaan, maka penulis memberikan nilai 1 (kekuatan).

Bobot : 0,15

Nilai : 1

b. Kualitas produk jasa

Produk jasa sangat rentan terhadap kualitas, karena dalam penyajiannya konsumen dapat merasakan secara langsung terhadap kualitas yang di berikan perusahaan. Untuk menjaga kualitas, secara rutin perusahaan mengecek dan mengkalibrasi peralatan spooling dan balancer, dari hal tersebut bobot yang diberikan adalah 0,15 (penting).

Perusahaan mempunyai kekuatan untuk mempertahankan kualitas produk jasa spooling dan balancing. Untuk mempertahankan kualitas produksi jasa dimasa akan datang perusahaan berencana menambah peralatan, seperti balancer dengan sistem komputer dan *special lift for tyre shop* sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan tetap akurat. Dari alasan tersebut maka nilai yang diberikan adalah 1 (kekuatan)

Bobot : 0,15

Nilai : 1

c. Citra produk jasa

Citra produk akan mempengaruhi besarnya penjualan produk, semakin konsumen menilai produk perusahaan dengan citra yang baik maka daya tarik konsumen untuk membeli produk jasa spooring dan balancing akan semakin meningkat. Produk spooring dan balancing perusahaan Rezky Abadi mempunyai citra yang baik di mata konsumen, karena Perusahaan rezky Abadi merupakan perusahaan yang memiliki pengalaman di bidang jasa spooring dan balancing, dari alasan tersebut penulis memberikan bobot 0,10 (sedang).

Pesaing perusahaan tidak memiliki peralatan yang lengkap seperti yang ada di perusahaan Rezky Abadi, sehingga dapat dikatakan citra produksi jasa perusahaan masih yang terbaik. Diprediksikan perusahaan dapat mempertahankan citra produksi pada masa yang akan datang, karena di Kalimantan selatan perusahaan termasuk salah satu pioner atau perusahaan pertama yang membuka usaha spooring dan balancing dengan teknologi mutakhir (computerized). Tentunya sangat mudah bagi perusahaan untuk mempertahankan citra produknya. Hal ini merupakan suatu kekuatan perusahaan untuk bersaing pada masa yang akan datang, penulis memberikan nilai 2 (kekuatan utama) untuk hal ini.

Bobot : 0,10

Nilai : 2

d. Kualitas SDM karyawan

Produksi jasa merupakan produksi yang bersifat langsung, sehingga kualitas SDM sangat mempengaruhi hasil dari produk jasa. Hal ini akan mempengaruhi citra produk di mata konsumen. Kemampuan SDM perusahaan untuk menyajikan jasa spooring dan balancing sangat bergantung pada kualitas karyawan. SDM karyawan akan mempengaruhi kualitas produk jasa yang ditawarkan. Bobot yang diberikan untuk kualitas SDM adalah 0,15 (penting).

Perusahaan mempunyai 3 orang teknisi dan satu helper, tiga orang tamat SLTA dan satu orang SLTP, mereka semua dilatih oleh pelatih yang dikirim oleh vendor atau importir peralatan yang digunakan perusahaan. Untuk masa akan datang perusahaan tidak terlalu sulit untuk mendapat karyawan yang berkualitas, karena perusahaan memberikan kesempatan kepada murid SMK jurusan otomotif untuk praktik kerja, tentunya bila perusahaan membutuhkan tenaga kerja tambahan, perusahaan sudah memiliki data – data kecakapan dan keperibadian mereka. Kualitas teknisi yang dimiliki pada saat ini dirasa cukup untuk dapat menunjang perusahaan dalam persaingan bisnis di masa yang akan datang. Dari hal tersebut diatas penulis memberikan nilai 1 (kekuatan).

Bobot : 0,15

Nilai : 1

e. Teknologi peralatan

Peralatan yang digunakan sangat mempengaruhi kualitas dari jasa spooring dan balancing, terutama pada hasil ketepatan dan kecepatan dalam perbaikan roda mobil. Dengan menggunakan peralatan yang dimiliki perusahaan pada saat ini mampu melayani perbaikan spooring tiga sampai dengan delapan mobil dalam satu hari dan untuk balancing saja mampu melayani perbaikan 20 - 40 unit ban / roda dalam sehari. Dalam hal ini penulis memberikan bobot 0,15 (penting).

Peralatan yang digunakan merupakan peralatan dengan teknologi terkini dan mampu digunakan sampai dengan delapan tahun yang akan datang. Untuk kurun waktu beberapa tahun kedepan teknologi peralatan yang ada sekarang masih mampu menghadapi persaingan bisnis dimasa datang. Penulis memberikan nilai 2 (Kekuatan utama) pada teknologi peralatan.

Bobot : 0,15

Nilai : 2

f. Promosi

Promosi merupakan kegiatan pemasaran untuk membantu meningkatkan penjualan produk. Kekuatan promosi akan memberikan daya tarik terhadap konsumen untuk mengkonsumsi produk yang ditawarkan perusahaan Rezky Abadi. Dari hal ini maka akan memberikan pengaruh terhadap penjualan produk, meskipun promosi yang dilakukan saat ini

dirasakan cukup oleh perusahaan. Dari hal tersebut maka penulis memberikan bobot 0,10 (sedang) untuk variabel promosi.

Perusahaan belum pernah mempromosikan usahanya melalui media surat kabar atau siaran radio. Perusahaan hanya mempromosikan produknya melalui iklan selebaran yang dibagi ditempat parkir mobil, pompa bensin dan warung atau rumah makan tempat persinggahan mobil angkutan penumpang, maupun mobil pribadi. Selain itu perusahaan memberikan potongan harga, maupun hadiah setiap pembelian produk jasa. Untuk promosi potongan harga ditujukan kepada segmen kendaraan umum atau angkutan pedesaan. Dengan cara ini dirasa cukup membantu perusahaan dalam meningkatkan pemsarannya pada saat ini tetapi bisa menjadi kelemahan perusahaan di masa yang akan datang sehingga untuk di masa yang akan datang tentunya perusahaan harus dapat lebih meningkatkan kegiatan promosinya, maka dengan ini penulis memberikan nilai -1 (kelemahan)

Bobot : 0,10

Nilai : -1

g. Kinerja manajemen perusahaan

Kinerja manajemen perusahaan sangat berpengaruh terhadap kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis dimasa yang akan datang. Untuk di masa yang akan datang perusahaan akan

memperbaiki kinerja manajemen yang masih dijalankan secara sederhana dan masih dikelola oleh keluarga H.A.Kusairi sebagai pemilik perusahaan. Perbaikan akan ditujukan pada pengelolaan manajemen keuangan perusahaan. Perumusan strategi perusahaan Rezky Abadi bergantung pada kinerja dan kualitas manajemen. Dari hal ini penulis memberikan bobot 0,15 (penting).

Kinerja manajemen perusahaan pada saat ini belum dapat dikatakan memuaskan karena masih banyak kekurangan, kemungkinan dimasa datang akan terjadi perubahan dan perbaikan kinerja manajemen perusahaan. Kinerja manajemen sekarang harus di perbaiki sebagai tahap awal untuk dapat bersaing pada masa yang akan datang, sehingga dari perbaikan itu mampu menghadapi persaingan di masa yang akan datang. Dari hal tersebut penulis memberikan nilai -1 (kelemahan) untuk kinerja manajemen perusahaan..

Bobot : 0,15

Nilai : -1

h. Kemampuan modal perusahaan

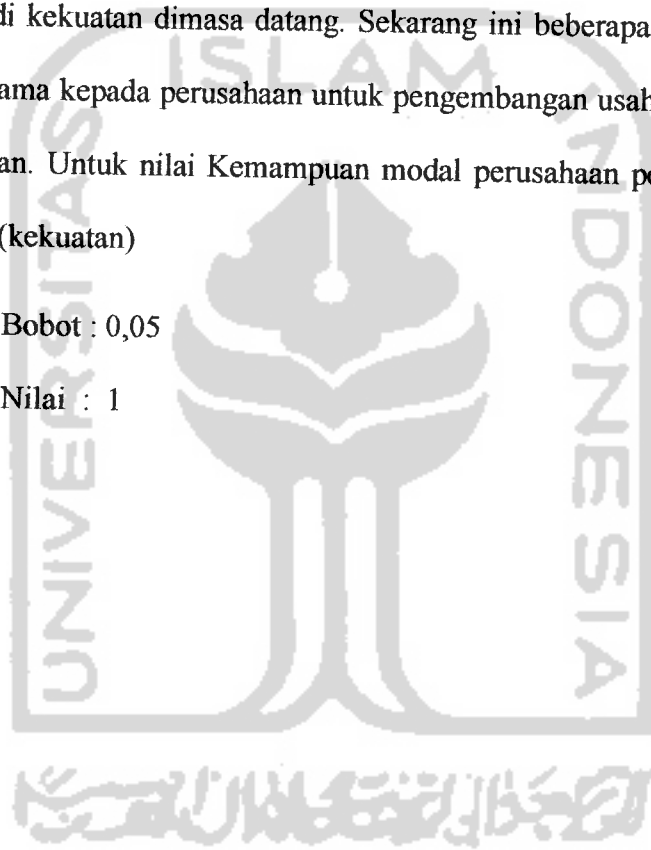
Kemampuan modal perusahaan berdampak secara tidak langsung pada kemampuan bisnis perusahaan. Pengaruh dapat dilihat pada bisnis perusahaan yang rentan dengan perkembangan teknologi, bila peralatan yang digunakan di masa yang akan datang harus di ganti karena perubahan teknologi, perusahaan tidak kesulitan untuk mendapatkan permodalan untuk

membeli peralatan yang baru. Penulis memberikan bobot 0,05 (tidak penting) untuk kemampuan modal perusahaan.

Tempat perusahaan yang ada sekarang milik sendiri (bukan menyewa), peralatan pun dibeli dengan kontan (tanpa kredit dari bank atau lembaga keuangan lain). Dengan permodalan yang ada sekarang, dapat menjadi kekuatan dimasa datang. Sekarang ini beberapa bank menawarkan kerja sama kepada perusahaan untuk pengembangan usaha dan penambahan peralatan. Untuk nilai Kemampuan modal perusahaan penulis memberikan nilai 1 (kekuatan)

Bobot : 0,05

Nilai : 1



Dari penilaian dan pemberian bobot indikator variabel intrenal di atas, maka dapat dilihat tabel IFAS Matriks sebagai berikut :

Tabel 5.3
IFAS Matriks

Indikator Variabel Internal	Nilai	Bobot
▪ Pangsa pasar	1	0.15
▪ Kuantitas produk jasa	1	0.15
▪ Citra produk jasa	2	0.10
▪ Kualitas SDM karyawan	1	0.15
▪ Teknologi peralatan	2	0.15
▪ Promosi	-1	0.10
▪ Kinerja manajemen perusahaan	-1	0.15
▪ Kemampuan modal perusahaan	1	0.05
JUMLAH		100%

Sumber : Data primer diolah 2007

5.3 Perhitungan Nilai Tertimbang

Setelah melakukan penilaian bobot dan nilai terhadap indikator variabel internal dan indikator variabel eksternal perusahaan, maka dilakukan perhitungan nilai tertimbang dengan cara mengalikan antara bobot dan nilai masing-masing indikator variabel internal maupun eksternal.

5.3.1 Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

Dari penilaian variable eksternal yang telah dilakukan, maka dapat diperoleh nilai tertimbang sebagai berikut:

Tabel 5.4
Nilai tertimbang variable Eksternal

Indikator Variabel Eksternal	Nilai	Bobot	Nilai Tertimbang
▪ Besarnya pasar	1	0.15	0,15
▪ Lingkungan persaingan	-1	0.20	-0,20
▪ Daya beli konsumen	1	0.20	0,20
▪ Perkembangan teknologi	2	0.20	0,40
▪ Pendetang baru yang potensial	-1	0.20	-0,20
▪ Hukum dan peraturan pemerintah	0	0.05	0,00
Rata – rata Nilai Tertimbang		100%	0.35

Sumber : data primer diolah 2007

Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh, dengan nilai tertimbang menunjuk bahwa perusahaan mempunyai nilai tertimbang eksternal berupa peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan diperoleh kesimpulan bahwa total nilai tertimbang lingkungan eksternal adalah 0,35. Peluang perusahaan menjanjikan perusahaan akan terus maju untuk beberapa tahun yang akan datang. Meskipun terlihat beberapa ancaman pada sektor-sektor tertentu, tetapi perusahaan mampu untuk meminimalisir hal tersebut dengan kekuatan pada sektor potensial lainnya.

5.3.2 Nilai Tertimbang Variabel Internal

Dari penilaian variabel internal yang telah dilakukan, maka dapat diperoleh nilai tertimbang sebagai berikut :

Tabel 5.5
Nilai tertimbang variabel Internal

Indikator Variabel Internal	Nilai	Bobot	Nilai Tertimbang
▪ Pangsa pasar	1	0.15	0,15
▪ Kualtias produk jasa	1	0.15	0,15
▪ Citra produk jasa	2	0.10	0,20
▪ Kualitas SDM	1	0.15	0,15
▪ karyawan	2	0.15	0,30
▪ Teknologi peralatan	-1	0.10	-0,10
▪ Promosi	-1	0.15	-0,15
▪ Kinerja manajemen perusahaan	1	0.05	0,05
▪ Kemampuan modal perusahaan			
Rata –rata Nilai Tertimbang		100%	0,75

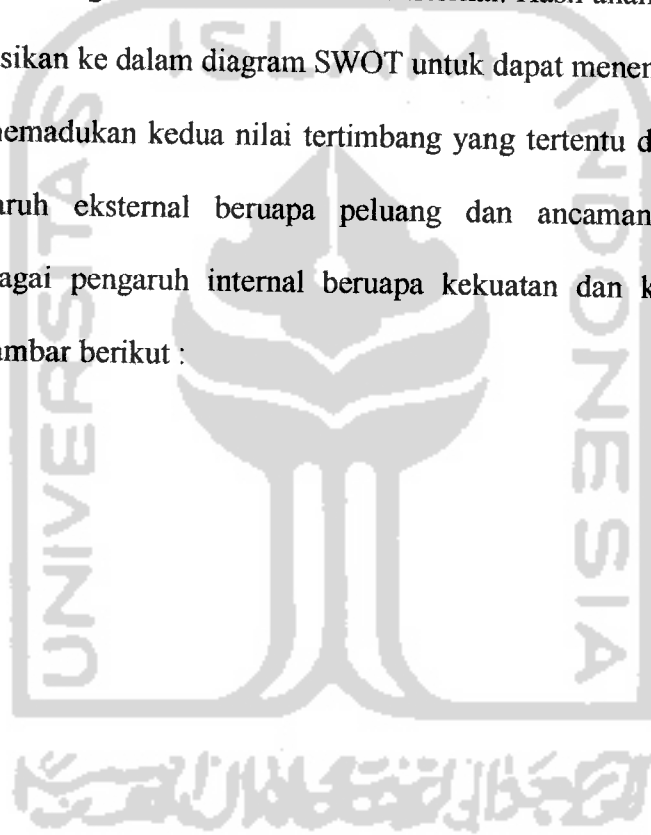
Sumber: Data diolah 2007

Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh, dengan nilai tertimbang menunjuk bahwa perusahaan mempunyai nilai tertimbang internal berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan diperoleh kesimpulan bahwa total rata - rata nilai tertimbang lingkungan internal adalah (0,75) Kekuatan perusahaan menjanjikan perusahaan akan terus maju untuk beberapa tahun yang akan datang. Meskipun terlihat beberapa kelemahan pada sektor-sektor tertentu, tetapi

perusahaan mampu untuk meminimalisir hal tersebut dengan kekuatan pada sektor potensial lainnya.

5.4 Menentukan Posisi Bisnis

Memperkirakan posisi bisnis perusahaan dilakukan dengan cara memadukan kedua nilai tertimbang variabel internal dan eksternal. Hasil analisis yang dilakukan dapat di aplikasikan ke dalam diagram SWOT untuk dapat menentukan posisi bisnis dengan cara memadukan kedua nilai tertimbang yang tertentu dari sumbu vertikal sebagai pengaruh eksternal berupa peluang dan ancaman perusahaan dan horizontal sebagai pengaruh internal berupa kekuatan dan kelemahan, seperti terlihat pada gambar berikut :



5.5 Penetapan Strategi

Perusahaan Rezky Abadi memiliki image yang kuat di mata konsumen sebagai bengkel yang mempunyai peralatan jasa spooring dan balancing yang menggunakan teknologi pengukuran menggunakan komputer. Rumusan berikut merupakan strategi yang dapat digunakan yang mendukung strategi pertumbuhan agresif dan untuk memperbaiki serta mempertahankan eksistensi perusahaan Rezky Abadi dalam persaingan bisnis :

a. Diversifikasi konsentris

Strategi ini merupakan strategi dengan menambah produk atau jasa baru, tetapi berhubungan. Diversifikasi terjadi jika perusahaan memutuskan untuk melakukan ekspansi usaha dengan menambah unit usaha baru, baik dengan cara pertumbuhan internal pada bidang usaha yang masih memiliki keterkaitan dengan bidang usaha sebelumnya. Pada saat ini perusahaan memiliki unit usaha spooring balancing dan penjualan velg dan ban sebagai tambahan dan pendukung usaha tersebut. Penambahan unit usaha baru ini dapat diterapkan dengan menambahkan sektor jasa baru yang masih berhubungan dengan bisnis perusahaan saat ini seperti penambahan jasa ganti oli mobil, pengukuran kinerja suspensi dan rem, *tune up* dan jasa pengukuran emisi kendaraan. Di masa depan jasa pengukuran emisi kendaraan kemungkinan besar sangat dibutuhkan, apalagi pada masa yang akan datang pemerintah akan menetapkan standard emisi kendaraan bermotor.

b. Strategi penetrasi pasar

Strategi ini berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini secara luas digunakan baik sendiri maupun dikombinasikan dengan strategi lainnya. Strategi ini sangat efektif karena pasar yang ada tidak ada meningkatkan titik kejenuhan. Penetrasi pasar mencakup meningkatkan jumlah tenaga penjual atau dengan meningkatkan jumlah belanja iklan, menawarkan promosi penjualan yang ekstensif, atau meningkatkan usaha publisitas. Di masa yang akan datang hendaknya perusahaan Rezky Abadi lebih meningkatkan usaha promosi terhadap produk jasa yang ada. Usaha promosi yang perlu ditingkatkan perusahaan seperti pembelanjaan promosi yang lebih agresif seperti pemasangan media iklan baru, maupun penambahan kegiatan promosi.

c. Strategi pengembangan pasar

Strategi ini merupakan strategi yang melibatkan pengenalan produk yang ada pada saat ini ke area geografi yang baru. Strategi pengembangan pasar pada dasarnya berusaha menambah jangkauan pemasaran dari jenis jasa yang telah di produksi. Perusahaan dapat memperluas dengan mencoba segmen pasar baru dengan cara mengembangkan produk yang diharapkan menambah daya tarik untuk kelompok konsumen tersebut.

Perusahaan Rezky Abadi dapat mengembangkan pasar dengan menawarkan produk jasa sporing dengan paket – paket tertentu untuk menambah daya tarik pada segemen mobil angkutan pedesaan dan kosumen yang mempunyai tingkat pendapatan yang rendah. Seperti memberikan paket khusus bagi angkutan pedesaan dengan harga murah konsumen bisa mendapatkan penyetulan sporing dengan paket hemat yang terfokus pada beberapa bagian penyetulan roda saja. Dengan harga murah tetapi dengan kualitas yang memadai, tentunya konsumen dengan pendapatan yang rendah dapat menjangkau produk sporing dan balancing yang diwarkan perusahaan Rezky Abadi.

5.6 Implikasi Strategi

Implikasi strategi dalam pemilihan alternatif strategi dari matrik SWOT dibentuk dari sembilan sel yang terdiri dari empat sel sebagai faktor kunci sukses. Keempat sel strategi berlabelkan SO,WO,ST dan WT yang dikembangkan melalui kunci faktor sukses pada sel yang berlabelkan S, W, O dan T. Masing – masing strategi memiliki karakteristik tersendiri dan hendaknya dalam implikasi strategi selanjutnya dilaksanakan secara bersama agar dapat mendukung satu sama lain dalam perumusan alternatif strategi. Berdasarkan analisis tersebut di atas dapat disusun berbagai alternatif startegi bagi perusahaan Rezky Abadi :

Tabel 5.7
Implikasi Staretgis

	<p>Strengths (Kekuatan) – S :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pangsa Pasar 2. Kualitas Produk Jasa 3. Citra Produk Jasa 4. Teknologi Peralatan 5. Kemampuan Modal perusahaan 	<p>Weakness (Kelemahan) W :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promosi 2. Kinerja Manajemen Perusahaan
<p>Oppurtunity(Peluang)- O :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Besarnya Pasar 2. Daya Beli Konsumen 3. Perkembangan Teknologi 4. Hukum dan Peraturan Pemerintah 	<p>Strategi SO :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gunakan Pangsa pasar serta kualitas dan citra produk jasa untuk pengembangan pasar. - Manfaatkan perkembangan teknologi sebagai peluang untuk menciptakan produk pasar baru yang masih berhubungan dengan produk yang lama. 	<p>Strategi WO :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tingkatkan promosi untuk menarik daya beli konsumen - Perbaiki kinerja manajemen untuk mendukung strategi diversifikasi konsentrik
<p>Thrents(Ancaman) – T :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan persaingan 2. Pendetang baru yang potensial 	<p>Strategi ST :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gunakan kekuatan perusahaan untuk mengatasi anacaman dari lingkungan persaingan - Manfaatkan kemampuan modal perusahaan untuk pembaharuan atau penambahan peralatan produksi 	<p>Strategi WT :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perbaiki promosi produk jasa spooring dan balncing untuk menarik konsumen dari segmen pasar baru.

Sumber : Data diolah 2007

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut yaitu :

1. Dari analisis tersebut diperoleh nilai tertimbang variabel internal sebesar 0,75 yang mencakup kekuatan berupa pangsa pasar, kualitas produk jasa, citra produk jasa, kualitas SDM karyawan, teknologi peralatan serta kelemahan perusahaan pada kinerja manajemen dan promosi. Sedangkan nilai tertimbang variabel eksternal sebesar 0,35 yang mencakup peluang besarnya pasar, daya beli konsumen, perkembangan teknologi, hukum dan peraturan pemerintah sedangkan ancaman perusahaan pendatang baru yang potensial, dan lingkungan persaingan. Berdasarkan analisis SWOT posisi bisnis perusahaan Rezky Abadi berada pada kuadran 1.
2. Dengan posisi bisnis Perusahaan Rezky Abadi yang berada pada kuadran 1, maka posisi tersebut berada pada posisi yang memiliki kekuatan dan peluang yang cukup besar sehingga dapat mendayagunakan secara optimal kekuatannya dengan cara melaksanakan tindakan yang cukup agresif sehingga dari hal ini masih memungkinkan perusahaan untuk melakukan pertumbuhan secara positif.

6.2 Saran

Untuk melakukan pertumbuhan positif, maka tersedia berbagai alternatif strategi berdasarkan penilaian posisi bisnis dan implikasi strategis perusahaan, sehingga penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Diharapkan perusahaan di masa yang akan datang melakukan strategi diversifikasi konsentrik dimana perusahaan menciptakan produk jasa baru yang masih berhubungan dengan jasa sporing dan balancing, dan masih termasuk dalam jasa perbaikan mobil seperti jasa *tune up* mesin, jasa uji emisi kendaraan bermotor maupun jasa pencucian mobil. Hendaknya dari penambahan produk baru dapat mendukung dan meningkatkan penjualan jasa sporing dan balancing. Penambahan produk jasa baru tersebut hendaknya benar – benar dipilih dengan selektif dengan mempertimbangkan keuangan perusahaan, kemampuan perusahaan serta pertimbangan besar kecilnya pasar produk jasa yang baru.
2. Strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk diharapkan perusahaan dapat lebih meningkatkan lagi kegiatan promosi untuk memperluas pemasaran yang ada. Selain dengan media iklan perusahaan dapat memberikan promosi dengan memberikan paket murah agar mudah dijangkau konsumen yang memiliki mobil dengan pendapatan rendah dan segmen mobil angkutan pedesaan.
3. Perusahaan harus memperbaiki kinerja manajemen perusahaan untuk bersaing di masa yang akan datang. Kemampuan manajemen sangat

berpengaruh dalam penerapan strategi – strategi yang akan diterapkan perusahaan. Serta lebih meningkatkan kegiatan – kegiatan promosi.

4. Perusahaan hendaknya memanfaatkan kemampuan modal yang ada untuk menciptakan produk baru. Kemampuan modal perusahaan yang merupakan kekuatan yang akan di manfaatkan untuk menunjang kinerja perusahaan di masa yang akan datang. Teknologi peralatan yang ada akan lebih baik bila di masa yang akan perusahaan dapat melakukan pembaharuan peralatan yang lebih baik dan berteknologi yang lebih baik dari yang ada pada saat ini.



DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred.R. (2006). *Manajemen Strategis*. Edisi Sepuluh. Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Gant, R.M. (1996). *Analisis Strategi Kontemporer, Konsep, Teknis, Aplikasi*. Jakarta : Erlangga.
- Herawati, I. (2003). *Strategi Pemasaran Pada PT. Insan Citra Prima Sejahtera Industri Pengolahan Terinasi di Kota Tuban*. Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UII.
- Jatmiko, RD. (2003). *Manajemen Strategik*. Edisi Pertama. Malang: UMM Press
- Kotler, P. (1995). *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan dan Pengendalian*. Jilid 1. Edisi Kedelapan. Jakarta: Salemba Empat Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Manajemen Pemasaran*, Jilid 1. Edisi Kesebelas. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Pearce, John A dan Robinson, Richard B Jr. (1997). *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jilid 1. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Rangkuti,F. (1997). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : Gramedia Pusataka Utama.
- Siagan, S.P. (1995). *Manajemen Strategik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Stanton, J. W. (1993). *Prinsip Pemasaran*. Edisi Ketujuh. Jilid 1. Jakarta: Erlangga
- Suwarsono. (1996). *Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Triani, R.E. (2003). *Strategi Bisnis PT. Trikarsa Nusantara Dalam Menghadapi Persaingan Pasar*. Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UII.
- Umar, H. (2003). *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pusataka Utama

Kepada Yth:

Bapak Pimpinan Perusahaan REZKY ABADI

di Tempat

Bersama surat ini, saya bermaksud meminta izin kepada bapak untuk mengisi angket wawancara yang saya lampirkan. Angket ini dibutuhkan sebagai pengambilan data yang saya butuhkan untuk keperluan menyelesaikan tugas akhir saya yang berjudul:

**“ANALISIS STRATEGI PERTUMBUHAN PERUSAHAAN
REZKY ABADI DI BARABAI KALIMANTAN SELATAN ”**

Jawaban yang lengkap akan sangat membantu saya dalam keberhasilan penelitian ini.

Demikian surat permohonan izin yang saya ajukan. Atas berkenannya bapak mengisi angket, saya ucapkan terima kasih.

Dengan Hormat,

Erie Norahman

Mohon Bapa/ibu untuk memberikan informasi data yang lengkap tentang perusahaan berdasarkan variabel eksternal dan internal yang ada di bawah ini.

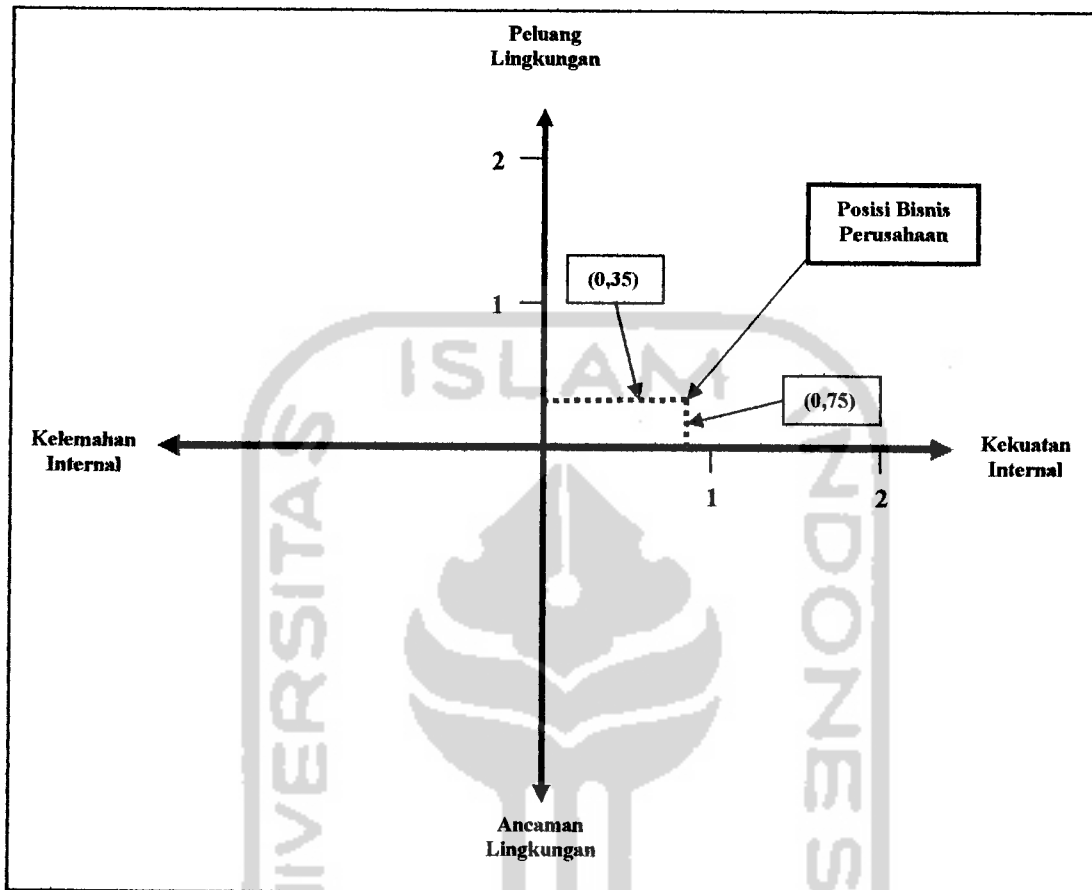
Variabel internal :

1. Pangsa Pasar
2. Kualitas Produk Jasa
3. Citra Produk Jasa
4. Kualitas SDM Karyawan
5. Teknologi Peralatan
6. Promosi
7. Kinerja Manajemen Perusahaan
8. Kemampuan Modal Perusahaan

Variabel Eksternal :

1. Besarnya Pasar
2. Lingkungan Persaingan
3. Daya Beli Konsumen
4. Perkembangan Teknologi
5. Pendetang Baru yang potensial
6. Hukum Dan Peraturan Pemerintah

Tabel 5.6
Posisi Bisnis Perusahaan



Sumber : Data primer diolah 2007

Dari diagram SWOT di atas dapat dilihat bahwa posisi bisnis perusahaan Rezky Abadi berada pada kuadran 1 yang merupakan sel agresif, baik untuk kekuatan (*strength*) maupun peluang (*opurtunity*), sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan memiliki kekuatan dan peluang yang cukup besar sehingga dapat mendayagunakan secara optimal kekuatannya dengan cara melaksanakan tindakan yang cukup agresif. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan agresif.



CV. Rezky Abadi

Perdagangan dan Jasa

Rezky Abadi

Office : Jl. Ir P.H.M Noor No.18 Barabai 76126 H.S.T Kalimantan Selatan
Telp/Fax : (0517) 43669 e-mail : Rezky_Abadi@yahoo.com

SURAT KETERANGAN

No : 012/SK/01/2007

Bismillahirrahmanirrahiim

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa di bawah ini :

Nama : Erie Norahman
No Mahasiswa : 02311077
Jurusan : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Indonesia

Telah melakukan pengambilan data di CV. REZKY ABADI Terhitung dari bulan November 2006 – Januari 2007 dengan keperluan penyusunan tugas akhir yang berjudul :

**“ ANALISIS STRATEGI PERTUMBUHAN PERUSAHAAN
REZKY ABADAI DI BARABAI KALIMANTAN SELATAN ”**

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Barabai, 10 Januari 2007

Direktur utama,

H.A.Kusairi