

Pengembangan Usaha Jasa Pasokan dan Pemeliharaan Ban Alat Berat di PT Bukit Jaya Utama

Business Development Service Supply and Maintenance Heavy Equipment Tires in PT Bukit Jaya Utama

Matius Tomaja Bukit^{1*}, Rizal Syarief², dan Darwin Kadarisman²

¹Program Magister Pengembangan IKM, SPs IPB
Jl. Raya Pajajaran Kampus IPB Baranangsiang Bogor 16144

²Departemen Ilmu dan Teknologi Pangan, Fateta IPB
Jl. Kamper Kampus IPB Dramaga Bogor 16680

ABSTRAK

Semakin ketatnya persaingan didalam dunia usaha pada saat sekarang ini telah membuat para pelaku usaha harus memiliki "senjata" untuk dijadikan sebagai keunggulan dalam memenangkan persaingan. Kemampuan pelaku bisnis untuk memenuhi harapan konsumen diperlukan untuk memenangkan persaingan, sehingga diperlukan strategi pemasaran yang mampu menarik minat, ketertarikan dan menggugah masyarakat untuk membeli produk barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan tersebut. PT Bukit Jaya Utama adalah perusahaan yang bergerak di bidang *Supply* dan *Service* alat-alat berat. Alat berat atau alat besar adalah barang modal dengan nilai investasi cukup tinggi banyak dipakai sebagai alat produksi yang biasanya pada operasi-operasi pekerjaan umum dan pertambangan. Tujuan kajian (1) mengidentifikasi posisi PT Bukit Jaya Utama berdasarkan faktor internal dan eksternal, (2) mengetahui kajian strategi pengembangan dalam usaha jasa pasokan dan suku cadang PT Bukit Jaya Utama, (3) menyusun strategi pengembangan PT Bukit Jaya Utama. Lokasi kajian ini dilaksanakan di PT Bukit Jaya Utama, yang terletak di Vila Mutiara Lido Blok D2 No. 32 (ROXY) Cigombong, Bogor 16740 Jawa Barat. Hasil analisis Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) dan Matriks *Internal External* (IE) didapatkan nilai masing-masing 2,651 dan 2,482. Berdasarkan kombinasi dari nilai EFE dan IFE didapatkan matriks IE, dengan posisi sel tengah (Pertumbuhan/Stabil). Analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*) menunjukkan strategi berikut: (a) meningkatkan produktivitas, (b) peningkatan pelayanan, (c) meningkatkan efisiensi pengadaan bahan baku, (d) meningkatkan volume penjualan dengan efektivitas pemasaran, (e) mempertahankan dan menjaga mutu produk yang dihasilkan, (f) meningkatkan kerjasama dengan pemasok, (g) meningkatkan teknologi produksi dan mutu produk, serta (h) memperbaiki saluran distribusi. Perhitungan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) menghasilkan tiga strategi utama PT Bukit Jaya Utama, yaitu (a) peningkatan pelayanan, (b) meningkatkan teknologi produksi dan mutu produk dan (c) mempertahankan dan menjaga mutu produk yang dihasilkan.

Kata kunci: ban alat berat, strategi pengembangan, pemasok, saluran distribusi

ABSTRACT

The increasingly intense competition in the business world at this time has made business actors must have "weapons" to serve as an advantage in winning the competition. The ability of business people to meet consumer expectations is needed to win the competition, so a marketing strategy is needed that is able to attract interest and inspire people to buy the goods or services produced by the company. PT Bukit Jaya Utama is a company engaged in the supply and service of heavy equipment. Heavy equipment or large equipment are capital goods with a relatively high investment value, widely used as production tools, usually in public works and mining operations. The objectives of the study are (1) to identify the position of PT Bukit Jaya Utama based on internal and external factors, (2) to find out the study of the development strategy in PT Bukit Jaya Utama's supply and spare parts service business, (3) to develop a development

*) Korespondensi:

Jl. Raya Pajajaran, Kampus IPB Baranangsiang Bogor 16144; email: mpi@apps.ipb.ac.id

strategy for PT Bukit Jaya Utama. The location of this study was carried out at PT Bukit Jaya Utama, which is located at Vila Mutiara Lido Block D2 No. 32 (ROXY) Cigombong, Bogor 16740 West Java. The results of the Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) Matrix and Internal External (IE) Matrix analysis obtained values of 2.651 and 2.482 respectively. Based on the combination of EFE and IFE values, an IE matrix is obtained, with the middle cell position (Growth/Stable). The SWOT analysis (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats) shows the following strategies: (a) increasing productivity, (b) improving service, (c) increasing the efficiency of procurement of raw materials, (d) increasing sales volume with marketing effectiveness, (e) maintaining and maintaining product quality, (f) increasing cooperation with suppliers, (g) improving production technology and product quality, and (h) improving distribution channels. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) analysis calculations produce three main strategies for PT Bukit Jaya Utama, namely (a) improving services, (b) improving production technology and product quality and (c) maintaining and maintaining the quality of the products produced

Key words: development strategy, distribution channels, heavy equipment Tires, suppliers

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara sedang berkembang dan tidak dapat disangkal peran usaha/industri kecil adalah sangat penting bagi perekonomian Indonesia. Peran penting tersebut bukan hanya terlihat di negara berkembang seperti Indonesia, tetapi juga di negara yang lebih maju seperti Korea dan Amerika Serikat (BKPM, 2001). Pada saat puncak krisis moneter yang berkepanjangan, industri kecil justru mampu bertahan menjalankan kegiatan usahanya. Oleh karena itu, pengembangan dan pemberdayaan industri kecil menengah (IKM) memegang peranan penting dalam pemulihan ekonomi nasional.

Pada saat ini pelaku bisnis berada dalam lingkungan sangat kompetitif, di mana keinginan dan kebutuhan pelanggan harus dipenuhi bagi yang ingin memenangkan persaingan tersebut (*meeting the needs of customers*). Untuk itu, perhatian penuh terhadap mutu menjadi persyaratan mutlak, karena pelanggan menginginkan produk yang lebih cepat (*faster*), lebih murah (*cheaper*), dan lebih baik.

Secara umum kepuasan pelanggan akan tercapai, apabila kinerja dan mutu pelayanan yang dialami sesuai dengan yang diharapkan. Disamping itu, kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti filosofi pribadi, kebutuhan pelanggan, persepsi pelanggan, situasi, janji yang diberikan penyedia jasa, *word of mouth* dan pengalaman masa lampau pelanggan. Hal ini dapat memengaruhi tindakannya dalam membeli produk atau jasa, berpengaruh pada kepuasan dan kemungkinan pelanggan datang lagi, jika layanan yang diterima sesuai dengan harapannya.

Hal lain yang tidak kalah pentingnya dalam strategi pemasaran adalah pemilihan *channel distribution* (saluran distribusi) yang tepat, karena sebaik apapun produk yang dihasilkan, bila produk tersebut tidak sampai ketangan pelanggan akan menjadi sia-sia dan produk tersebut tidak akan memiliki nilai apapun bagi perusahaan, sebaliknya dengan semakin cepatnya suatu produk sampai ketangan pelanggan akan segera diketahui, apakah produk tersebut diterima atau ditolak oleh pelanggan, sehingga perusahaan segera melakukan langkah-langkah strategik untuk melakukan *diversifikasi* ataupun pengembangan produk (*product development*).

Strategi pemasaran menjadi sangat dominan peranannya dalam menyalurkan produk-produk yang dihasilkan hingga ke pasar, yaitu bagaimana produk tersebut dapat mencapai *target market* yang dituju, dan apakah produk yang dihasilkan diterima baik oleh pasar, dalam arti telah memiliki mutu dan nilai sesuai dengan selera dan harapan pelanggan; strategi harga yang ditawarkan kepada pelanggan, apakah telah sesuai dengan mutu produk dan nilai yang diberikan dan bagaimana bila dibandingkan dengan harga dari produk sejenis yang telah ada di pasar.

Pertanyaan selanjutnya, bagaimana pelanggan dapat mengenal produk yang dihasilkan, bagaimana *awareness* terhadap produk tersebut, bagaimana menarik minat pasar untuk mau membeli atau paling tidak mau untuk mencoba membeli dan menilai mutu produk yang dihasilkan. Dalam hal ini peranan promosi menjadi sangat penting untuk memperkenalkan produk dan menginformasikan tentang keunggulan-keunggulan yang dimiliki produk tersebut, bila dibandingkan dengan produk sejenis di pasar.

PT Bukit Jaya Utama adalah perusahaan yang bergerak di bidang *Supply* dan *Service*. *Supply* tersebut meliputi alat-alat berat (*Bulldozer, Excavator, Wheel Loader* dan lain-lain), ban-ban alat berat termasuk *Rim* dan Asesoris dari ban-ban alat berat (*Rim Base, Side Ring, Bead Band, Lock Ring, Valve, Flange, Tyre Grease*), *Tyre Toolings* (*Impact Wrench, Bead Breaker, Jacks*), *Pressure Gauge, Tyre Air Inflator* dan lainnya. *Service* meliputi *Engine and Machine Service* (*Overhaul and Repaire*), *Tyre Service* (*Tyre Management System, Repaire and Labour Supply*).

Visi PT Bukit Jaya Utama adalah menjadi jawaban atas kebutuhan manusia. Sebagai perusahaan *suplly* dan jasa inovatif, bertekad untuk berkembang menjadi besar, dengan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang handal, kinerja terpadu dan terkendali secara terintegrasi dengan mengutamakan mutu pelayanan terbaik, serta penyerahan pekerjaan tepat waktu. Misi PT Bukit Jaya Utama adalah: (1) mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kompetensi tinggi, (2) meningkatkan pertumbuhan perusahaan yang berkesinambungan, (3) mengutamakan kepuasan pelanggan dengan memperhatikan aspek mutu dan penyerahan tepat waktu, dan (4) memperhatikan aspek keselamatan karyawan.

Banyak permasalahan usaha di PT Bukit Jaya Utama yang menjadi tantangan tersendiri terhadap perkembangan usaha. Permasalahan yang bersifat klasik, seperti sulitnya mendapatkan permodalan, sistem pemasaran dan SDM. Permodalan merupakan hal sangat penting dalam menjalani suatu usaha, karena tanpa modal cukup, proses suatu produksi akan terganggu. Semakin besar modal yang dimiliki, maka pemilik usaha dapat melakukan suatu ekspansi, inovasi dari perluasan usahanya kearah yang lebih baik dan adanya permasalahan yang bersifat umum seperti di bidang pemasaran. Menurut Panjaitan, *et al* (2012) pengembangan unit usaha merupakan salah satu upaya untuk mendukung program peningkatan produksi. Sukses tidaknya suatu usaha tergantung dari besar kecilnya penjualan produk, di mana sektor penjualan menjadi suatu barometer keberhasilan usaha di sektor ini. Salah satu aspek yang terkait dengan masalah pemasaran yang dihadapi oleh para pelaku usaha adalah tekanan-tekanan persaingan, baik dalam maupun luar negeri, terutama barang-barang impor sudah banyak masuk ke Indonesia dengan harga jual murah, khususnya dari Cina. Hal ini secara

langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi laju pertumbuhan perusahaan.

Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah (1) Untuk mengidentifikasi posisi PT Bukit Jaya Utama berdasarkan faktor internal dan eksternal, (2) Untuk mengetahui kajian strategi pengembangan dalam usaha jasa pasokan dan suku cadang PT Bukit Jaya Utama, dan (3) Untuk menyusun strategi pengembangan PT Bukit Jaya Utama.

METODE PENELITIAN

Lokasi kajian dilaksanakan di PT. Bukit Jaya Utama, yang terletak di dua tempat yaitu Vila Mutiara Lido Blok D2 No. 32 (ROXY) Cigombong, Bogor 16740 Jawa Barat dan Jl. Sisingamaraja No. 31A Teladan Barat, Medan Sumatera Utara. Kajian ini menggunakan metode deskriptif dan analitik (Sugiyono, 2003). Untuk mengidentifikasi makna dan implikasi dari masalah yang ingin dipecahkan, yaitu fenomena jasa pelayanan terhadap kepuasan pelanggan, serta mengevaluasi lingkungan perusahaan (internal dan eksternal) dilakukan wawancara langsung dengan responden menggunakan kuesioner. Hasil tersebut dianalisis agar diketahui posisi perusahaan saat ini, selanjutnya dilakukan penyusunan strategi pemasaran yang dapat diimplementasikan dan prospek pengembangan usaha ke depan.

Pengumpulan data yang digunakan dibagi dua kelompok, yaitu: (1) Data primer, diperoleh dari hasil wawancara atau komunikasi, dan observasi. Wawancara atau komunikasi adalah suatu metode pengumpulan data yang melibatkan pengajuan pertanyaan kepada para responden untuk mendapatkan informasi (internal dan eksternal) yang diinginkan atau diharapkan, dengan kuesioner; (2) Data sekunder diperoleh dari literatur-literatur dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian seperti kegiatan perusahaan dan pemasarannya, seperti teknis produksi yang meliputi gambaran produk, persyaratan teknis, peralatan proses produksi dan mutu produk. Responden ditentukan berdasarkan tingkat pengetahuan dan pengalaman, yaitu yang dianggap mengetahui informasi tentang perusahaan dan permasalahan yang ditanyakan. Dalam hal ini responden yang mengetahui kondisi perusahaan (*self assesment*), adalah pemilik perusahaan.

Pengolahan dan Analisis Data

Matriks IFE dan EFE

Matriks *internal factor evaluation* (IFE) dan *external factor evaluation* (EFE) bertujuan untuk menganalisis faktor lingkungan, baik internal maupun eksternal perusahaan. Dalam menganalisis faktor-faktor internal, dibagi atas kekuatan dan kelemahan perusahaan digunakan matriks IFE. Untuk menganalisis faktor-faktor eksternal, dibagi atas peluang dan ancaman perusahaan dengan matriks EFE. Tahapan dalam pembuatan matriks IFE dan EFE adalah:

- Menentukan dalam kolom 1 faktor strategi eksternal yang menjadi peluang dan ancaman, serta faktor strategi internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- Memberikan bobot untuk masing-masing faktor dalam kolom 2. Dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting). Penjumlahan dari seluruh bobot yang diberikan semua faktor harus sama dengan 1,0.
- Memberikan peringkat 1-4 untuk masing-masing faktor kunci dalam kolom 3 tentang seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespons faktor tersebut. Dengan member skala 1 (di bawah rata-rata) hingga 4 (di atas rata-rata). Pemberian nilai *rating* untuk faktor kekuatan dan peluang bersifat positif (kekuatan atau peluang semakin besar diberi *rating* +4, tetapi jika kekuatan atau peluang kecil diberi *rating* +1). Pemberian nilai *rating* kelemahan dan ancaman adalah negatif. (jika kelemahan atau ancaman sangat besar *rating*-nya 1. Sebaliknya jika nilai kelemahan atau ancaman di bawah rata-rata atau kecil nilainya adalah 4).
- Mengalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan nilai tertimbang.
- Jumlahkan nilai tertimbang dari masing-masing peubah untuk menentukan total dari nilai tertimbang bagi perusahaan.

Teknik penilaian terhadap bobot dari faktor internal dan eksternal digunakan teknik *Pairwise Comparison*, yaitu membandingkan secara berpasangan setiap variabel pada baris (horizontal) dengan variabel pada kolom (vertikal) (Kinneer and Taylor, 1991).

Dalam matriks IFE, total keseluruhan nilai yang dibobot berkisar 1,0-4,0 dengan nilai rata-rata 2,5. Nilai di bawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan lemah dan nilai di atas 2,5 menunjukkan posisi internal perusahaan kuat. Total nilai 4,0 menunjukkan perusahaan mampu

menggunakan kekuatan yang ada untuk mengantisipasi kelemahan dan total nilai 1,0 berarti perusahaan tidak dapat mengantisipasi kelemahan dengan kekuatan yang dimiliki.

Dalam matriks EFE, total keseluruhan nilai yang dibobot tertinggi 4,0 mengindikasikan perusahaan mampu merespon peluang yang ada dan menghindari ancaman di pasar industri. Nilai terendah 1,0 menunjukkan strategi yang dilakukan perusahaan tidak dapat memanfaatkan peluang atau tidak dapat menghindari ancaman yang ada. Setelah tersusun matriks IFE dan EFE maka dilakukan kombinasi alternatif strategi dengan matriks IE dan SWOT (Rangkuti, 2008).

Matriks IE

Matriks *Internal-External* (IE) digunakan untuk melakukan pemetaan terhadap skor total matriks IFE dan EFE yang dihasilkan dari audit eksternal dan internal perusahaan. Matriks IE terdiri atas dua dimensi, yaitu total skor dari matriks IFE dan total skor dari matriks EFE. Total skor matriks IFE dipetakan pada sumbu X dengan skor 1,0-1,99 yang menyatakan posisi internal adalah lemah, skor 2,0-2,99 posisinya rata-rata, serta skor 3,0-4,0 adalah posisi kuat.

Total skor dari matriks EFE pada sumbu Y dengan skor 1,0-1,99 adalah posisi rendah, skor 2,0-2,99 adalah posisi rata-rata dan skor 3,0-4,0 adalah posisi tinggi. Matriks ini bermanfaat menentukan posisi perusahaan yang terdiri atas sembilan sel. Secara garis besar dibagi menjadi tiga bagian utama yang mempunyai dampak strategi berbeda, yaitu:

- Strategi tumbuh dan kembang yang meliputi sel I, II, atau IV dan strategi yang cocok untuk diterapkan. Dalam hal ini, strategi intensif atau strategi integratif.
- Strategi jaga dan pertahankan yang meliputi sel III, V, atau VII, dapat dikelola dengan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- Strategi tuai dan divestasi yang meliputi sel VI, VIII, atau IX.

Analisis SWOT

Analisis *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats* (SWOT) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengam-

bilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) atau renstra harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi atau analisis SWOT (Rangkuti, 2000).

Suatu kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT ini membandingkan faktor eksternal (peluang dan ancaman) dengan faktor internal (kekuatan dan kelemahan).

QSPM

Quantitative, strategic, planning matrix (QSPM) atau matriks perencanaan strategik kuantitatif adalah alat penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi dan membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

Kelebihan dari QSPM adalah set strategi dapat dievaluasi secara bertahap atau bersama-sama. Selain itu, QSPM membutuhkan penyusunan strategi untuk mengintegrasikan faktor internal dan eksternal yang relevan ke dalam proses keputusan. Kelebihan lain dari QSPM adalah alat ini mengharuskan perencana strategi memadukan faktor-faktor internal dan eksternal yang terkait ke dalam proses keputusan. Keterbatasan QSPM adalah proses ini selalu memerlukan penilaian intuitif dan asumsi terhadap peringkat dan nilai daya tarik subyektif dengan informasi obyektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT Bukit Jaya Utama didirikan pada tanggal 8 Agustus 2007 sebagai perusahaan yang bergerak di bidang *supply and services*, dengan pengalaman para pendiri dan para staf yang berpuluh tahun dalam industri-industri alat berat, pertambangan nasional dan internasional juga dibidang ban-ban alat berat PT Bukit Jaya Utama dapat berkembang pesat.

Visi PT Bukit Jaya Utama adalah jawaban atas kebutuhan manusia. Sebagai perusahaan *supply* dan jasa inovatif bertekad berkembang menjadi besar, menggunakan SDM yang handal, kinerja terpadu dan terkendali secara terintegrasi

dengan mengutamakan mutu pelayanan terbaik serta penyerahan pekerjaan tepat waktu. Misi PT. Bukit Jaya Utama adalah:

1. Mengembangkan SDM yang memiliki kompetensi tinggi.
2. Meningkatkan pertumbuhan perusahaan yang berkesinambungan.
3. Mengutamakan kepuasan pelanggan dengan memperhatikan aspek mutu dan penyerahan tepat waktu.
4. Memperhatikan aspek keselamatan karyawan.

Untuk menghadapi persaingan bebas, diperlukan kemampuan handal dalam mengelola perusahaan ini, di mana yang mendapatkan perhatian adalah SDM, transfer teknologi, Sistem dan prosedur. Dengan mengandalkan kemampuan SDM berdedikasi tinggi terhadap pengembangan nasional. PT Bukit Jaya Utama tumbuh menjadi perusahaan *supply and services* terkemuka yang diperhitungkan. Bahkan dalam pertumbuhannya PT Bukit Jaya Utama memperoleh kepercayaan dan keyakinan dari para pelanggan. Untuk lebih meningkatkan mutu hasil kerja maka diupayakan proses mendapatkan ISO: 9002.

PT Bukit Jaya Utama berkembang pesat sampai saat ini karena dukungan dan kepercayaan pemberi pekerjaan dan kerjasama yang baik dengan para relasi, *supplier* dan para sub kontraktor, serta dedikasi oleh seluruh karyawan PT Bukit Jaya Utama. Beberapa pelanggan PT Bukit Jaya Utama adalah:

1. *Thiess Contractor (minning contractor)*
2. *Trakindo Utama (caterpillar dealer)*
3. *Paiton Energy (power plant)*
4. *Cipta Kridatama (minning contractor)*
5. *Iev Gas (gas)*
6. *Kobexindo Tractor (heavy equipment dealer)*
7. *Chitra Paratama (tyre distributor)*
8. *Gapura Angkasa (ground handling)*
9. *Cipta Hasil Sugiharto (heavy equipment rental)*
10. *Bukit Makmur Mandiri Utama (minning contractor)*

PT Bukit Jaya tidak hanya mengejar keuntungan semata-mata, karena *Labor turn over* (LTO) yang sangat rendah pada tahun 2010 dan 2011 (kurang dari 4%). Tindakan ini dilakukan adalah bagaimana kita memberikan sinergi antara *Effort* yang dilakukan oleh pegawai serta *Compensation & Benefit* yang diberikan perusahaan.

Hasil Kajian

Analisis SWOT dilakukan untuk merumuskan strategi yang harus diterapkan, dengan menggolongkan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh industri sebagai faktor kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Profil kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman ini diperoleh melalui identifikasi terhadap berbagai faktor yang memengaruhi strategi pengembangan dan pemeliharaan PT Bukit Jaya Utama.

Dari hasil survei yang dilakukan terhadap perusahaan didapatkan kekuatan meliputi tenaga kerja handal dan berpengalaman, sarana dan prasarana yang mendukung, teknologi, jumlah jaringan luas, inovasi produk dan layanan. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komperatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dengan pemasok dan faktor-faktor lain (Pearce and Robinson, 1997).

Kelemahan menurut Pearce and Robinson (1997), merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kemampuan yang dapat menghambat kinerja efektif perusahaan. Sumber-sumber kelemahan tersebut dapat meliputi kegiatan promosi kurang, biaya terlalu tinggi, SDM kurang bermutu, sistem dan prosedur rumit dan penelitian dan pengembangan (litbang) usaha rendah.

Peluang merupakan situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan industri (Pearce and Robinson, 1997), terutama perkembangan trend. Untuk itu, perubahan gaya hidup masyarakat, keinginan menjadi lebih sukses, keadaan perekonomian semakin baik, pangsa pasar produk/usaha yang masih luas dan pelanggan/nasabah yang loyal dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

Ancaman merupakan suatu situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi perusahaan. Keberadaan perusahaan sejenis, kondisi perekonomian dan politik yang tidak stabil, kenaikan biaya produksi/tenaga kerja, pesaing usaha sejenis dan kelangkaan pasokan bahan baku dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

Setelah mengetahui aspek internal dan eksternal perusahaan, maka disusun kuesioner terkait aspek internal dan eksternal. Aspek dimensi lingkungan yang dimiliki oleh perusahaan terkait

dengan lingkungan luar di mana perusahaan berada. Aspek dimensi lingkungan internal mencakup segala hal yang berhubungan dengan kondisi di dalam perusahaan. Keseluruhan faktor yang telah diidentifikasi diberikan bobot, rating dan skor yang menggambarkan posisi perusahaan dalam menghadapi kondisi lingkungan eksternal berdasarkan kondisi internal dengan matriks EFE dan matriks IFE. Profil SWOT dapat dilihat pada Tabel 1.

Analisis matriks IFE dan EFE dilakukan terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan, sehingga diperoleh faktor-faktor kunci yang termasuk ke dalam kekuatan, kelemahan, peluang dan ancamannya. Skor yang diperoleh dari matriks ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan yang dimiliki, serta menunjukkan kemampuan dalam meraih peluang dan mengatasi ancaman eksternalnya. Matriks IFE meliputi kekuatan dan kelemahan dilakukan dengan pembobotan dan pemberian *rating* berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh perusahaan. Matriks IFE dapat dilihat pada Tabel 2.

Matriks EFE meliputi peluang dan ancaman, dilakukan dengan pembobotan dan pemberian *rating* berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh perusahaan. Penilaian pembobotan dan pemberian *rating* bersifat subyektif memuat kondisi aktual dan sudut pandang dalam menghadapi berbagai faktor eksternal. Nilai atau skor terbobot total pada evaluasi faktor eksternal akan menentukan posisi perusahaan dalam menghadapi ancaman berdasarkan peluang yang dimiliki. Matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 3.

Penilaian pembobotan dan pemberian *rating* bersifat subyektif memuat kondisi aktual dan sudut pandang dalam menghadapi berbagai faktor internal. Skor terbobot total pada evaluasi faktor internal akan menentukan posisi perusahaan dalam menghadapi kelemahan berdasarkan kekuatan yang dimiliki.

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal, diperoleh hasil berupa nilai matriks yang menentukan posisi PT Bukit Jaya Utama sebagai acuan dalam memformulasikan alternatif strategi yang diperoleh. Perumusan strategi pemasaran ini tidak terlepas dari aspek dimensi lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan hasil penjumlahan skor total pada matriks IFE dan EFE didapatkan nilai 2,651 dan 2,482. Skor total yang terdapat pada matriks EFE menunjukkan posisi PT Bukit Jaya Utama stabil

dalam merespon situasi eksternal yang dihadapi. Skor total IFE mengindikasikan posisi PT. Bukit Jaya Utama berada pada tingkat rata-rata untuk mampu merespon iklim internal yang dimiliki. Nilai skor total kombinasi antara matriks EFE dan

IFE digunakan untuk mengetahui posisi PT Bukit Jaya Utama (Gambar 1). Berdasarkan kombinasi dari nilai EFE dan IFE didapatkan matriks IE yang menunjukkan pada posisi sel tengah (Pertumbuhan/Stabil).

Tabel 1. Profil SWOT

Kekuatan (S)		Kelemahan (W)	
1. Tenaga kerja handal dan pengalaman		1. Sistem manajemen	
2. Sarana dan prasarana mendukung		2. Biaya bahan baku	
3. Teknologi canggih		3. Modal usaha	
4. Jumlah jaringan yang luas		4. <i>Marketing</i> belum optimal	
5. Inovasi produk dan layanan		5. Kapasitas produksi terbatas	
Peluang (O)		Ancaman (T)	
1. Pangsa pasar masih terbuka		1. Keberadaan perusahaan sejenis	
2. Kemajuan teknologi		2. Kondisi ekonomi dan politik	
3. Keadaan perekonomian semakin baik		3. Kenaikan biaya operasional dan tenaga kerja	
4. Diversifikasi produk		4. Perusahaan pendatang baru	
5. Pelanggan loyal		5. Kelangkaan pasokan bahan baku	

Tabel 2. Matriks *Internal Factor Evaluation*

Faktor Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Nilai skor terbobot (c = a x b)
Kekuatan			
Tenaga kerja handal dan pengalaman	0,103	3,50	0,360
Sarana dan prasarana mendukung	0,104	3,75	0,391
Teknologi canggih	0,093	3,75	0,349
Jumlah jaringan luas	0,071	3,50	0,248
Inovasi produk dan layanan	0,100	3,75	0,375
Kelemahan			
Sistem manajemen	0,104	2,00	0,208
Biaya bahan baku	0,108	2,00	0,216
Modal usaha	0,078	1,50	0,117
Marketing belum optimal	0,118	1,75	0,207
Kapasitas produksi terbatas	0,121	1,50	0,181
Jumlah	0,100		2,651

Tabel 3. Perhitungan matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Nilai skor terbobot (c = a x b)
Peluang			
Pangsa pasar	0,115	3,50	0,401
Kemajuan teknologi	0,112	3,25	0,363
Keadaan perekonomian semakin baik	0,101	3,25	0,328
Diversifikasi produk	0,091	3,50	0,319
Pelanggan loyal	0,109	3,50	0,382
Ancaman			
Keberadaan perusahaan sejenis	0,086	1,25	0,107
Kondisi ekonomi dan politik	0,088	1,50	0,133
Kenaikan biaya operasional dan tenaga kerja	0,105	1,75	0,184
Perusahaan pendatang baru	0,095	1,50	0,143
Kelangkaan pasokan bahan baku	0,098	1,25	0,123
Jumlah	0,100		2,482

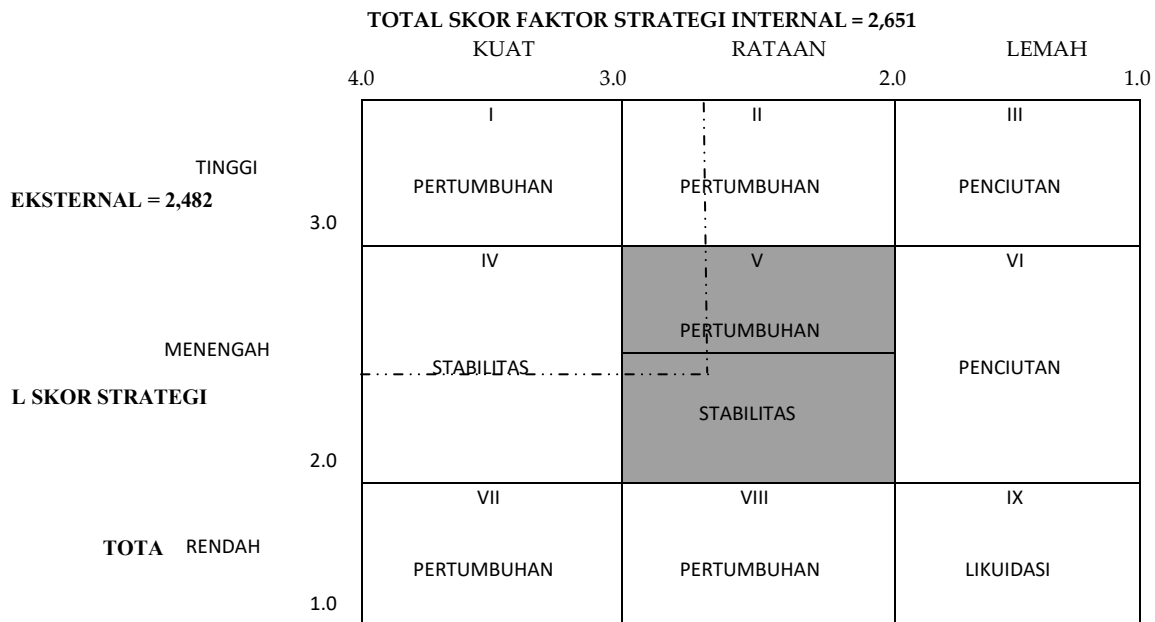
Analisis Matriks IE

Penentuan posisi strategi perusahaan dalam matriks IE didasarkan pada hasil total nilai matriks IFE yang diberi bobot pada sumbu x dan total nilai matriks EFE pada sumbu y (David, 2006). Posisi matriks IE menunjukkan posisi strategi pertumbuhan dan stabil, strategi pertumbuhan ini didesain untuk mencapai kondisi pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan dan pertumbuhan aset. Usaha yang dapat dilakukan adalah penetrasi pasar dan pengembangan usaha.

Kegiatan untuk peningkatan pemasaran dan pelayanan merupakan salah satu formulasi strategi yang dapat menjadi andalan utama bagi PT Bukit Jaya Utama, disamping mengembangkan kegiatan usaha juga bertujuan mempertahankan

kan usaha, agar terus berlangsung dan terhindar dari kehilangan penjualan dan kehilangan keuntungan. Hasil identifikasi dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan digunakan untuk merumuskan alternatif strategi dengan matriks SWOT.

Menurut Juhana *et al.* (2011) untuk mencapai pertumbuhan baik dalam penjualan, laba maupun aset, perlu meningkatkan akses pasar yang lebih luas agar dapat mengoptimalkan kapasitas produksi dan meminimalkan biaya melalui perbaikan manajemen. Peluang pasar yang cukup terbuka dan diikuti dengan ketersediaan bahan baku merupakan prospek cukup baik. Namun prioritas yang harus segera diupayakan adalah mengatasi kesulitan modal.



Gambar 1. Matriks IE pada PT Bukit Jaya Utama

Tabel 4. Urutan prioritas strategi dari matriks QSP

No.	Alternatif strategi	Total nilai daya tarik
1.	Peningkatan pelayanan	5,557
2.	Meningkatkan teknologi produksi	5,388
3.	Mempertahankan dan meningkatkan mutu produk yang dihasilkan	5,169
4.	Meningkatkan kerjasama dengan pemasok.	5,159
5.	Meningkatkan efisiensi pengadaan bahan baku	5,069
6.	Memperbaiki saluran distribusi	5,065
7.	Meningkatkan produktivitas	4,852
8.	Meningkatkan volume penjualan dengan efektifitas pemasaran	4,761

Tabel 5. Uraian strategi yang dapat dilakukan PT Bukit Jaya Utama

No.	Strategi	Kegiatan (Action Plan)
a.	Peningkatan pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan identifikasi terhadap SDM yang ada - Melakukan pelatihan dan memberikan pendampingan tentang peningkatan pelayanan terhadap pelanggan - Menyusun pedoman mutu pelayanan
b.	Meningkatkan teknologi produksi	<ul style="list-style-type: none"> - Mengidentifikasi dan menganalisa kebutuhan teknologi yang diperlukan perusahaan - Mengevaluasi penggunaan teknologi operasi yang telah dimiliki - Melakukan kerjasama dengan lembaga litbang yang memiliki teknologi yang dibutuhkan perusahaan
c.	Mempertahankan dan meningkatkan mutu produk yang dihasilkan	<ul style="list-style-type: none"> - Mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan pasar tentang mutu produk yang ada - Melakukan survei pasar tentang produk-produk pesaing - Membangun sistem manajemen mutu

Faktor internal	Kekuatan	Kelemahan
Faktor eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenaga kerja handal dan pengalaman 2. Sarana dan prasarana mendukung 3. Teknologi yang canggih 4. Jumlah jaringan luas 5. Inovasi produk dan layanan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem manajemen 2. Biaya bahan baku 3. Modal usaha 4. <i>Marketing</i> yang belum optimal 5. Kapasitas produksi terbatas
	Peluang	Strategi SO (agresif)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pangsa pasar masih terbuka 2. Kemajuan teknologi 3. Keadaan perekonomian semakin baik 4. Diversifikasi produk 5. Pelanggan yang loyal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan produktivitas (S1,S2,S3,S4,S5; O1,O2,O3,O4) 2. Peningkatan pelayanan (S2,S4,S5; O4,O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan efisiensi pengadaan bahan baku (W2,W3,W5; O1,O2,O4) 2. Meningkatkan volume penjualan dengan efektifitas pemasaran (W1,W4; 1,O3,O4,O5)
Ancaman	Strategi ST (diferensiasi)	Strategi WT (defensif)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Keberadaan perusahaan sejenis 2. Kondisi ekonomi dan politik 3. Kenaikan biaya operasional dan tenaga kerja 4. Perusahaan pendatang baru 5. Kelangkaan pasokan bahan baku 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan dan meningkatkan mutu produk yang dihasilkan (S1,S2,S3,S5; T1,T2,T3,T4,T5) 2. Meningkatkan kerjasama dengan pemasok (S4,S5; T1,T2,T5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan teknologi produksi (W2,W3,W5; T1,T3,T5) 2. Memperbaiki saluran distribusi (W1,W4; T1,T2,T4,T5)

Keterangan: (O_i ; S_i) atau (O_i ; W_i) atau (T_i ; S_i) atau (T_i ; W_i) menunjukkan kombinasi lingkungan eksternal dengan internal dalam menghasilkan pilihan strategi. i = 1, 2,n

Gambar 2. Rumusan strategi pemasaran dengan matriks SWOT

Analisis Matriks SWOT

Perumusan alternatif strategi dilakukan dengan matriks. Perumusan alternatif strategi pada matriks SWOT dilakukan dengan mengkombinasikan berbagai faktor yang telah diidentifikasi dan dikelompokkan menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Hasil perumusan dikelompokkan menjadi empat kelompok perumusan strategi yang terdiri dari strategi Kekuatan-Peluang (S-O), strategi Kekuatan-Ancaman (S-T), Strategi Kelemahan-Peluang (W-O) dan strategi Kelemahan-Ancaman (W-T), seperti termuat pada Gambar 2.

Analisis Matriks QSP

Penentuan strategi prioritas dilakukan dengan matriks QSP terhadap delapan strategi alternatif yang dihasilkan dari matriks SWOT. Alternatif-alternatif strategi dimaksud adalah:

- a. Meningkatkan produktivitas.
- b. Peningkatan pelayanan.
- c. Meningkatkan efisiensi pengadaan bahan baku.
- d. Meningkatkan volume penjualan dengan efektifitas pemasaran.
- e. Mempertahankan dan meningkatkan mutu produk yang dihasilkan.
- f. Meningkatkan kerjasama dengan pemasok.
- g. Meningkatkan teknologi produksi.
- h. Memperbaiki saluran distribusi.

Hasil urutan prioritas strategi menggunakan matriks QSP dapat dilihat pada Tabel 4

Berdasarkan hasil perhitungan dalam matriks QSP, diperoleh strategi yang paling tepat diimplementasikan adalah peningkatan pelayanan, dengan total nilai daya tarik tertinggi (5,557). Tentang uraian strategi yang dapat dilakukan PT Bukit Jaya Utama dari turunan hasil matriks QSPM dapat dilihat pada Tabel 5.

Dari semua alternatif strategi yang disusun, baik faktor internal dan eksternal, memiliki skor total ≥ 4.000 . Dari keseluruhan nilai tersebut menunjukkan bahwa semua strategi yang dikembangkan menarik dan layak untuk dikembangkan. Akan tetapi strategi yang dijadikan prioritas adalah strategi 1-3, yaitu peningkatan pelayanan, meningkatkan teknologi produksi dan mutu produk, mempertahankan dan menjaga mutu produk yang dihasilkan. Untuk ketiga strategi prioritas (Tabel 5) yang diperoleh dari matriks QSP dapat disarankan beberapa kegiatan (*action plan*). Tabel 5 menunjukkan sembilan kegiatan (*action plan*), yang terdiri atas tiga kegiatan per strategi untuk dilaksanakan dalam implementasi strategi. PT Bukit Jaya Utama lebih rinci dalam *shortterm* atau *longterm*, deskripsi kegiatan, tujuan, indikator kinerja dan kebutuhan dana untuk implementasi.

KESIMPULAN

1. Berdasarkan matriks IE terlihat posisi perusahaan masuk pada Pertumbuhan/Stabil, mampu merespon situasi eksternal yang dihadapi.
2. Berdasarkan SWOT diperoleh delapan alternatif strategi pengembangan PT Bukit Jaya Utama, yaitu: (a) meningkatkan produktivitas, (b) peningkatan pelayanan, (c) meningkatkan efisiensi pengadaan bahan baku, (d) meningkatkan volume penjualan dengan efektifitas pemasaran, (e) mempertahankan dan menjaga mutu produk yang dihasilkan, (f) meningkatkan kerjasama dengan pemasok, (g) meningkatkan teknologi produksi dan mutu produk, dan (h) memperbaiki saluran distribusi.
3. Berdasarkan matriks QSP didapatkan tiga strategi pengembangan yang perlu diprioritaskan oleh PT Bukit Jaya Utama, yaitu (a) peningkatan pelayanan, (b) meningkatkan teknologi produksi dan mutu produk, dan (c) mempertahankan dan menjaga mutu produk yang dihasilkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Kordinasi Penanaman Modal (BKPM). 2001. Kebijakan Investasi Asing di Bidang Telekomunikasi, Bearkfast Meeting Masyarakat Telematika Indonesia Di Hotel Hilton Internasional, 31 Juli 2001. Jakarta.
- David, F.R. 2006. Manajemen Strategi (Terjemahan). PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Kinncar, T.C. and J.R. Taylor, 1991. Marketing Research and Applied Approach, Mc. Graw Hill, New York.
- Kotler, P. 2000. Marketing Management : The Milenium Edition, International edition. Prentice Hall, New Jersey.
- _____. dan G. Armstrong, 1997. Dasar-dasar Pemasaran (Terjemahan, Jilid 1). Intermedia, Jakarta.
- Marimin. 2005. Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk. Grasindo, Jakarta
- Panjaitan, J.L., W.H. Limbong, dan A. Suryani. 2012. Strategi Pengembangan Usaha Agroindustri Tepung Gandum di Gapoktan Kabupaten Bandung. Jurnal Manajemen IKM, Vol. 7. No. 1. ISSN: 2085-8418. Magister Industri Kecil Menengah. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Parasuraman, A, V.A. Zeithaml and L.L. Berry. 1985. "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". Journal of Marketing, 12-14.
- Pearce, J.A. dan R.B. Robinson. 1997. Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian (Terjemahan, Jilid I). Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Rangkuti, F. 2000. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi, Konsep, dan Strategi untuk Menghadapi Abad 21. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- _____. 2008. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sugiyono. 2003. Statistika untuk Penelitian. CV. Alfabeta, Bandung.
- Usman, Y.F., B. Suharjo dan D. Kadarisman. 2010. Analisis Kepuasan Pelanggan dalam Meningkatkan Kinerja Mutu Atribut Produk Mainan Edukatif (Studi Kasus Produk Shofia Toys). Jurnal Manajemen IKM, Vol. 5. No. 1. ISSN: 2085-8418. Magister Industri Kecil Menengah. Institut Pertanian Bogor. Bogor.