

RUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN PT. PINDAD (PERSERO) UNTUK BISNIS *E-CLIP* DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN INDUSTRI*

Syarah Rizkia Feriaty, Yuniar, Ratna Puspitaningsih

Jurusan Teknik Industri
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: rizkiasyarah@y7mail.com

ABSTRAK

Makalah ini membahas rumusan strategi untuk produk e-clip PT. Pindad (Persero). Adanya kebijakan revitalisasi perkeretaapian yang berdampak pada peningkatan permintaan produk e-clip, menuntut pihak perusahaan untuk tetap dapat bersaing dalam industri. Metode yang digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan diantaranya Analisis General Electric (GE) dan Analisis Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT). Tahap-tahap yang dilakukan diantaranya identifikasi data eksternal menggunakan pendekatan Five Force's Michael Porter, lalu identifikasi data internal perusahaan menggunakan pendekatan Value Chain. Kemudian menyusun Matriks EFAS dan Matriks IFAS, setelah itu langkah berikutnya adalah menyusun Matriks QSPM. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah strategi dominasi pangsa pasar dan ekspansi pangsa pasar.

Kata Kunci: Analisis GE, Analisis SWOT, Five Force's Michael Porter, Value Chain, Matriks EFAS, Matriks IFAS, Matriks QSPM

ABSTRACT

This paper discusses about the formulation strategy for e-clip product. Because of government revitalization policy that impact to improving e-clip demand, exact the company to remain competitive in the industry. The method which used to formulate strategy are General Electric Analysis (GE) and Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats Analysis (SWOT). The stages are external data identification with Five Force's Michael Porter approach, then internal data identification with Value Chain approach. Thereafter arrange EFAS Matrix and IFAS Matrix, next step is arrange QSPM Matrix. The result from this research are market share dominance and market share expansion strategy.

Keywords: GE Analysis, SWOT Analysis, Five Force's Michael Porter, Value Chain, EFAS Matrix, IFAS Matrix, QSPM Matrix

* Makalah ini merupakan ringkasan dari Tugas Akhir yang disusun oleh penulis pertama dengan pembimbingan penulis kedua dan ketiga. Makalah ini merupakan draft awal dan akan disempurnakan oleh para penulis untuk disajikan pada seminar nasional dan/atau jurnal nasional

1. PENDAHULUAN

1.1 Pengantar

Saat ini pertumbuhan ekonomi di Indonesia semakin meningkat, menjadikan adanya tuntutan terhadap pembangunan infrastruktur yang memadai. Dalam kondisi industri yang selalu berubah dan tidak pasti, maka industri dihadapkan pada permasalahan dalam menentukan arah untuk perkembangan usaha bisnis yang ada dan menentukan bagaimana mengalokasikan serta meningkatkan potensi sumber daya yang dimiliki. PT. Pindad (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur, salah satu produk yang diproduksi yaitu produk prasarana kereta api. PT. Pindad (Persero) dengan sumber daya yang dimiliki telah mampu memproduksi produk prasarana kereta api dengan kualitas handal. Namun seiring dengan munculnya pesaing-pesaing industri sejenis, persentase pangsa pasar PT. Pindad (Persero) mengalami penurunan.

Selain itu dengan adanya kebijakan revitalisasi perkeretaapian untuk tahun 2005-2025 dan semakin meningkatnya kebutuhan angkutan moda transportasi kereta api, diprediksi akan meningkatkan kebutuhan prasarana kereta api. Perubahan lingkungan pasar dan lingkungan bisnis yang signifikan pada akhirnya memaksa perusahaan untuk selalu menyesuaikan konsep dan strategi perusahaannya dengan situasi dan kondisi yang ada. Berdasarkan dari beberapa kondisi yang terjadi, PT. Pindad (Persero) memerlukan suatu strategi yang tepat dan dapat diterapkan untuk menjaga kelangsungan bisnis yang dijalankan.

1.2 Identifikasi Masalah

Persentase pangsa pasar PT. Pindad (Persero) mengalami penurunan seiring dengan bertambahnya pesaing industri sejenis. Selain itu dengan adanya kebijakan revitalisasi perkeretaapian, diprediksi akan meningkatkan kebutuhan prasarana kereta api. Agar dapat mengembangkan kegiatan bisnis perusahaan, PT. Pindad menggunakan suatu strategi yang terdapat pada analisis GE (*General Electric*) dan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

2. STUDI LITERATUR

2.1 Konsep Dasar Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Menurut Chandler (1962), strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Distinctive Competence* yaitu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
2. *Competitive Advantage* yaitu kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Riset menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan konsep strategi akan mendapatkan keuntungan finansial yang lebih besar. Konsep strategi menjadikan perusahaan lebih sistematis dalam menghadapi dinamika yang terjadi baik di luar maupun di dalam perusahaan. Perusahaan yang menerapkan konsep dasar manajemen strategi akan dapat mengantisipasi berbagai ancaman yang datang karena telah melakukan pengidentifikasian ancaman.

2.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perlu dianalisis sehingga dapat diantisipasi pengaruhnya terhadap perusahaan. Selain pengaruh yang buruk, peluang juga banyak bermunculan dari lingkungan eksternal. Pasar yang lebih luas dengan diterapkannya perdagangan bebas dapat memudahkan perusahaan dalam melakukan ekspansi pasar di negara lain. Jika lingkungan eksternal tidak dapat diantisipasi dengan baik oleh perusahaan, suatu perusahaan dapat bangkrut karena terjadi resesi ekonomi. Lingkungan eksternal memang sulit untuk dikendalikan karena melibatkan pihak lain yang tidak berhubungan langsung dengan perusahaan. Oleh karena itu analisis lingkungan eksternal sangat diperlukan oleh perusahaan khususnya dalam proses perumusan strategi.

Faktor yang dianalisis pada lingkungan eksternal merupakan faktor luar yang memang berpengaruh dalam perkembangan perusahaan. Secara garis besar pendekatan terhadap lingkungan eksternal perusahaan menggunakan pendekatan *Five Force's Michael Porter* dibagi menjadi dua, yaitu analisis PEST dan analisis struktur industri. Analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial Budaya, Teknologi) merupakan analisis eksternal yang digunakan untuk melihat kondisi yang mempengaruhi bisnis dan strategi yang harus dijalankan di masa yang akan datang. Sedangkan analisis struktur industri merupakan analisis yang digunakan untuk melihat kondisi persaingan industri. Analisis struktur industri ini dilakukan dengan menggunakan beberapa indikator, yaitu analisis pesaing industri, analisis pesaing baru, analisis produk pengganti, analisis konsumen, dan analisis pemasok.

2.3 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal menggunakan pendekatan rantai nilai (*value chain*) pertama kali dirumuskan oleh Michael Porter pada pertengahan dasawarsa tahun 1980-an dan sejak itu dikenal oleh banyak pihak. Analisis ini mencoba melakukan proses disagregasi perusahaan. Untuk mengenali kekuatan dan kelemahan perusahaan, Porter menyatakan bahwa pada dasarnya perusahaan harus dilihat sebagai kumpulan aktivitas yang saling terikat satu sama lain untuk menghasilkan dan menjual barang dengan harapan mampu memberikan kepuasan kepada konsumen.

Pada dasarnya ada tiga tahapan yang perlu dikerjakan. Pertama, manajemen perlu secara detail mengidentifikasi aktivitas yang perlu dikerjakan, baik langsung maupun tidak langsung, sejak sebelum memproduksi barang, proses produksi, menyampaikan barang tersebut ke tangan konsumen, dan pelayanan purna jual. Dalam hal ini dibedakan ke dalam dua kelompok besar yaitu:

1. Aktivitas pokok yang terdiri dari logistik ke dalam, logistik ke luar, operasi, dan *marketing* (pemasaran). Kelompok aktivitas ini adalah kegiatan yang secara langsung berkaitan dengan proses penciptaan barang, penyampaian barang tersebut ke tangan konsumen, dan pelayanan purna jual.
2. Aktivitas pendukung yang diperlukan sebagai penunjang terlaksananya aktivitas pokok. Tanpa ada aktivitas penunjang, aktivitas pokok tidak dapat terselenggara dengan baik. Jenis aktivitas terdiri dari manajemen sumber daya manusia, pengadaan, infrastruktur manajemen, dan *finance* (keuangan).

2.4 Penyusunan Matriks EFAS dan Matriks IFAS

Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan seperti analisis pasar, analisis pesaing, analisis pemasok, analisis pemerintah, dan analisis kelompok kepentingan tertentu. Data internal dapat diperoleh di dalam perusahaan itu sendiri seperti laporan keuangan (neraca laba-rugi, *cash-flow*, struktur pendanaan), laporan kegiatan sumber daya manusia (jumlah karyawan, pendidikan, keahlian, pengalaman, gaji), laporan kegiatan operasional, dan laporan kegiatan pemasaran. Setelah faktor-faktor strategis suatu

perusahaan diidentifikasi, suatu matriks EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) dan matriks IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dapat disusun. Dalam penyusunan matriks EFAS dan matriks IFAS digunakan metode analisis Delphi. Analisis Delphi digambarkan sebagai sebuah metode untuk penataan proses komunikasi kelompok agar dalam proses tersebut efektif yang memungkinkan sekelompok individu, secara keseluruhan, untuk menangani masalah yang kompleks. Tujuan dari metode analisis Delphi adalah untuk mengembangkan suatu perkiraan konsensus masa depan dengan meminta pendapat para ahli. Setelah menghitung skor pada matriks EFAS dan IFAS, maka pihak PT. Pindad (Persero) dapat menganalisis posisinya saat ini.

2.5 Analisis GE dan Analisis SWOT

Analisis *General Electric* (GE) adalah analisis yang berusaha menggambarkan posisi perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis. Matriks GE memiliki dua sumbu yaitu vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan daya saing perusahaan yang diukur berdasarkan indikator yang telah disepakati sesuai dengan pendekatan yang dipilih oleh manajemen. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang daya tarik industri yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan bisnis. Matriks GE memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah ditentukan.

Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan keuntungan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT, terdapat beberapa alternatif strategi yang dapat dihasilkan yaitu strategi SO (*Strengths-Opportunities*), strategi ST (*Strengths-Threats*), strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), dan strategi WT (*Weaknesses-Threats*).

2.6 Penyusunan Matriks QSPM

Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari alternatif-alternatif strategi yang ada. Perhitungan QSPM didasarkan kepada *input* dari bobot matriks eksternal internal, serta alternatif strategi pada tahap pencocokan. Langkah-langkah penyusunan matriks QSPM adalah sebagai berikut:

1. Membuat daftar peluang dan ancaman eksternal juga kekuatan dan kelemahan internal perusahaan.
2. Memberi bobot untuk masing-masing faktor eksternal dan internal. Bobot ini identik dengan yang ada pada matriks EFAS dan matriks IFAS.
3. Evaluasi matriks pada langkah pencocokkan, dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan untuk diimplementasikan. Tentukan nilai daya tarik yaitu *Attractiveness Scores* (AS) didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi.
4. Hitung total nilai daya tarik yaitu *Total Attractiveness Scores* (TAS) didefinisikan sebagai angka hasil dari perkalian bobot dengan nilai AS.

5. Hitung penjumlahan total nilai TAS. Tambahkan nilai TAS dalam masing-masing kolom strategi dari matriks QSPM. Penjumlahan total nilai TAS mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian merupakan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam penelitian untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Langkah-langkah pemecahan masalah dalam pengembangan algoritma ini diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Menentukan identifikasi masalah. Masalah yang terjadi yaitu persentase pangsa pasar PT. Pindad (Persero) mengalami penurunan seiring dengan bertambahnya pesaing industri sejenis dan adanya kebijakan revitalisasi perkeretaapian yang berdampak pada peningkatan kebutuhan prasarana kereta api.
2. Mempersiapkan studi literatur. Studi literatur diperlukan untuk memahami permasalahan serta langkah-langkah untuk menyelesaikan permasalahan. Hal ini dilakukan dengan melakukan studi literatur terhadap berbagai buku seperti buku-buku strategi.
3. Mengidentifikasi data eksternal dan data internal perusahaan. Data eksternal mencakup Analisis PEST dan Analisis Struktur Industri dengan menggunakan pendekatan *Five Force's Michael Porter*. Sedangkan data internal menggunakan pendekatan Rantai Nilai (*Value Chain*). Setelah itu menyusun Matriks *External Factor Analysis Summary* (EFAS) dan Matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) yang disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis eksternal serta internal.
4. Melakukan analisis penyusunan strategi. Setelah mendapatkan skor dari Matriks EFAS IFAS, berikutnya yaitu menyusun Analisis *General Electric* (GE) dan Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT). Analisis GE berguna untuk melihat posisi perusahaan, sedangkan Analisis SWOT menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.
5. Melakukan tahap penyesuaian strategi. Setelah melakukan Analisis GE dan Analisis SWOT, maka dilakukan penggabungan alternatif strategi. Lalu pada penyusunan tahap keputusan strategi digunakan Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) yang dapat mengevaluasi alternatif strategi secara objektif.
6. Menentukan kesimpulan dan saran. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah rancangan strategi yang dapat diterapkan oleh PT. Pindad (Persero). Sedangkan saran yaitu berlaku untuk pihak perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.

4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan dan Pengolahan Data Eksternal

Dari hasil analisis lingkungan eksternal perusahaan, maka dapat diidentifikasi peluang dan ancaman perusahaan. Berikut ini merupakan rekapitulasi data peluang dan ancaman:

1. Peluang (*Opportunities-O*)
 - O – 1 : Adanya kebijakan perkeretaapian dari pemerintah berdampak pada peningkatan penggunaan produk *e-clip*.
 - O – 2 : Laju pertumbuhan ekonomi meningkat berpengaruh pada peningkatan permintaan *e-clip*.
 - O – 3 : Bertambahnya penggunaan transportasi kereta api berdampak pada peningkatan pemakaian *e-clip*.
 - O – 4 : Teknologi dapat menunjang pengembangan *trend* produk *e-clip*.
 - O – 5 : Adanya peluang untuk melakukan diferensiasi produk.
 - O – 6 : Pesaing industri sejenis berjumlah sedikit.

O – 7 : Tidak terdapat produk pengganti dalam usaha penambat rel kereta api.

O – 8 : Posisi tawar menawar harga lebih kuat daripada para konsumen.

O – 9 : Posisi tawar menawar harga lebih kuat daripada pemasok.

2. Ancaman (*Threats-T*)

T – 1 : Adanya fluktuasi harga material membuat persaingan dalam industri semakin ketat.

T – 2 : Rintangan masuk rendah karena pesaing baru dapat memproduksi *e-clip* dengan skala ekonomis rendah.

T – 3 : Pesaing baru mudah untuk memasuki bisnis *e-clip* karena modal yang dibutuhkan rendah.

T – 4 : Biaya peralihan kecil mengakibatkan rintangan masuk pada bisnis *e-clip* rendah.

T – 5 : Pemerintah tidak membatasi pertumbuhan bisnis *e-clip* sehingga pesaing baru akan mudah untuk memasuki bisnis.

T – 6 : Terdapat peningkatan jumlah pesaing membuat persaingan dalam bisnis menjadi cukup ketat.

T – 7 : Adanya hambatan untuk mengikuti perkembangan teknologi rel masa depan.

Sedangkan pengolahan data eksternal perusahaan terdiri dari dua bagian yaitu analisis PEST dan analisis struktur industri. Dari hasil identifikasi lingkungan eksternal, maka didapatkan peluang dan ancaman perusahaan. Rekapitulasi data peluang dan ancaman serta penyusunan matriks EFAS dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Penyusunan Matriks EFAS

No	Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
O-1	Peluang: Adanya kebijakan perkeretaapian dari pemerintah berdampak pada peningkatan penggunaan produk <i>e-clip</i> .	0.082	5	0.41
O-2	Laju pertumbuhan ekonomi meningkat berpengaruh pada peningkatan permintaan <i>e-clip</i> .	0.075	5	0.375
O-3	Bertambahnya penggunaan transportasi kereta api berdampak pada peningkatan pemakaian <i>e-clip</i> .	0.074	5	0.37
O-4	Teknologi dapat menunjang pengembangan <i>trend</i> produk <i>e-clip</i> .	0.06	4	0.24
O-5	Adanya peluang untuk melakukan diferensiasi produk.	0.049	3	0.147
O-6	Pesaing industri sejenis berjumlah sedikit.	0.071	5	0.355
O-7	Tidak terdapat produk pengganti dalam usaha penambat rel kereta api.	0.057	4	0.228
O-8	Posisi tawar menawar harga lebih kuat daripada para konsumen.	0.062	4	0.248
O-9	Posisi tawar menawar harga lebih kuat daripada pemasok.	0.062	3	0.186
TOTAL 1		0.592		2.559

Tabel 1. Penyusunan Matriks EFAS (Lanjutan)

No	Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
T-1	Ancaman: Adanya fluktuasi harga material membuat persaingan dalam industri semakin ketat.	0.07	3	0.21
T-2	Rintangan masuk rendah karena pesaing baru dapat memproduksi <i>e-clip</i> dengan skala ekonomis rendah.	0.057	2	0.114
T-3	Pesaing baru mudah untuk memasuki bisnis <i>e-clip</i> karena modal yang dibutuhkan rendah.	0.051	3	0.153
T-4	Biaya peralihan kecil mengakibatkan rintangan masuk pada bisnis <i>e-clip</i> rendah.	0.052	3	0.156
T-5	Pemerintah tidak membatasi pertumbuhan bisnis <i>e-clip</i> sehingga pesaing baru akan mudah untuk memasuki bisnis.	0.052	3	0.156
T-6	Terdapat peningkatan jumlah pesaing membuat persaingan dalam bisnis menjadi cukup ketat.	0.065	3	0.195
T-7	Adanya hambatan untuk mengikuti perkembangan teknologi rel masa depan.	0.061	2	0.122
TOTAL 2		0.408		1.106
JUMLAH		1		3.665

4.2 Pengumpulan dan Pengolahan Data Internal

Dari hasil analisis lingkungan internal perusahaan, maka dapat diidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Berikut ini merupakan rekapitulasi data kekuatan dan kelemahan:

1. Kekuatan (*Strengths-S*)

S – 1: PT. Pindad tidak menemukan hambatan keluar dalam hal pendistribusian produk *e-clip*.

S – 2 : PT. Pindad mengatur persediaan bahan baku sesuai prioritas produksi.

S – 3 : Proses pengendalian kualitas terhadap produk *e-clip* cenderung baik.

S – 4 : Harga produk *e-clip* yang kompetitif.

S – 5 : Promosi yang dilakukan PT. Pindad sudah cukup baik.

S – 6 : Kebutuhan sumber daya manusia PT. Pindad mencukupi dengan kondisi para pegawai yang produktif.

S – 7 : Aset-aset yang dimiliki perusahaan cukup mampu untuk mengelola kewajiban operasional.

2. Kelemahan (*Weaknesses-W*)

W – 1 : Harga bahan baku yang fluktuatif menghambat proses produksi *e-clip*.

W – 2 : Kapasitas produksi mesin yang digunakan relatif kecil.

W – 3 : Teknologi dan otomatisasi dalam sistem produksi belum maksimal.

W – 4 : Pihak perusahaan belum melakukan riset terhadap pasar.

W – 5 : Aliansi strategis dengan para pemasok belum dapat dilakukan secara optimal.

W – 6 : PT. Pindad harus kembali menyesuaikan lingkungan terhadap SOP.

Sedangkan pengolahan data internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan pendekatan rantai nilai (*value chain*). Aktivitas yang terdapat pada rantai nilai terbagi menjadi dua bagian yaitu aktivitas pokok dan aktivitas pendukung. Rekapitulasi data kekuatan dan kelemahan serta penyusunan matriks IFAS dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Penyusunan Matriks IFAS

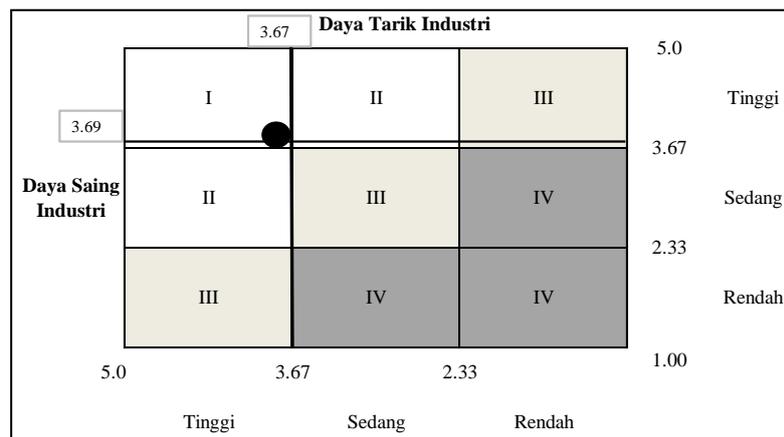
No	Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
S-1	Kekuatan: PT. Pindad tidak menemukan hambatan keluar dalam hal pendistribusian produk <i>e-clip</i> .	0.058	3	0.174
S-2	PT. Pindad mengatur persediaan bahan baku sesuai prioritas produksi.	0.074	5	0.37
S-3	Proses pengendalian kualitas terhadap produk <i>e-clip</i> cenderung baik.	0.09	5	0.45
S-4	Harga produk <i>e-clip</i> yang kompetitif.	0.065	4	0.26
S-5	Promosi yang dilakukan PT. Pindad sudah cukup baik.	0.058	4	0.232
S-6	Kebutuhan sumber daya manusia PT. Pindad mencukupi dengan kondisi para pegawai yang produktif.	0.089	5	0.445
S-7	Aset-aset yang dimiliki perusahaan cukup mampu untuk mengelola kewajiban operasional.	0.091	5	0.455
TOTAL 1		0.525		2.386
No	Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
W-1	Kelemahan: Harga bahan baku yang fluktuatif menghambat proses produksi <i>e-clip</i> .	0.092	3	0.276
W-2	Kapasitas produksi mesin yang digunakan relatif kecil.	0.132	3	0.396
W-3	Teknologi dan otomatisasi dalam sistem produksi belum maksimal.	0.067	3	0.201
W-4	Pihak perusahaan belum melakukan riset terhadap pasar.	0.067	2	0.134
W-5	Aliansi strategis dengan para pemasok belum dapat dilakukan secara optimal.	0.058	3	0.174
W-6	PT. Pindad harus kembali menyesuaikan lingkungan terhadap SOP.	0.059	2	0.118
TOTAL 2		0.475		1.299
JUMLAH		1		3.685

5. ANALISIS

5.1 Analisis GE

Dari hasil perhitungan Matriks EFAS dan Matriks IFAS pada bisnis produk *e-clip*, maka didapatkan hasil bahwa posisi bisnis untuk produk *e-clip* saat ini berdasarkan daya tarik dan daya saingnya adalah sebagai berikut:

Rumusan Strategi Perusahaan PT. Pindad (Persero) Untuk Bisnis E-clip Dalam Menghadapi Persaingan Industri



Gambar 1. Posisi Usaha Bisnis Produk E-clip

Dengan melihat hasil plot daya tarik dan daya saing perusahaan untuk bisnis produk *e-clip* saat ini berada pada posisi daya tarik tinggi dan daya saing tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa strategi yang sebaiknya digunakan perusahaan adalah strategi pengembangan usaha, dominasi, dan investasi maksimum.

5.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan keuntungan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Secara umum strategi yang dapat dihasilkan dari analisis SWOT yaitu strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT. Rekapitulasi alternatif strategi untuk matriks SWOT bisnis *e-clip* PT. Pindad (Persero) diantaranya:

1. Memperkuat posisi bisnis produk *e-clip* dengan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki untuk mendukung kebijakan revitalisasi perkeretaapian.
2. Melakukan riset baik untuk pasar dalam negeri maupun proses ekspansi pasar ASEAN dengan memanfaatkan pertumbuhan pasar yang cukup pesat.
3. Mempertahankan *image* perusahaan dengan mengupayakan pelayanan purna jual yang baik.
4. Meningkatkan anggaran modal untuk menunjang pengembangan bisnis dan pemenuhan fasilitas produksi.
5. Membangun aliansi strategis dengan pesaing untuk menyerap kemampuan dalam bidang teknologi dan rekayasa.
6. Menyempurnakan produk eksisting dan melakukan pengembangan litbang agar dapat menghasilkan produk baru dan mengimbangi pesaing.
7. Mengoptimalkan sistem pengendalian perencanaan perusahaan.
8. Mengembangkan sistem manajemen produksi yang efektif untuk mendapatkan kualitas produk yang baik dengan biaya yang efisien.
9. Membangun aliansi strategis dan mencari alternatif pemasok yang dapat menjamin kualitas dengan harga yang terjangkau.
10. Mengembangkan sistem pemeliharaan preventif untuk menjamin ketersediaan fasilitas produksi untuk meningkatkan produktivitas.

5.3 Matriks QSPM

Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari alternatif-alternatif strategi yang ada, perhitungan QSPM berdasar dari alternatif strategi pada tahap pencocokan. Proses perhitungan matriks QSPM serupa dengan perhitungan pada matriks EFAS dan IFAS, yaitu dengan membuat daftar peluang dan ancaman eksternal juga kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Untuk rekapitulasi perhitungan Matriks QSPM dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Rekapitulasi Matriks QSPM

REKAPITULASI HASIL MATRIKS QSPM		
No.	Alternatif Strategi	Jumlah Nilai TAS
1	Dominasi pangsa pasar produk <i>e-clip</i> agar lebih meningkat.	6.989
2	Ekspansi pangsa pasar serta pengembangan produk baru.	6.849
3	Melakukan riset baik untuk pasar dalam negeri maupun proses ekspansi pasar ASEAN dengan memanfaatkan pertumbuhan pasar yang cukup pesat.	6.57
4	Membangun aliansi strategis dan mencari alternatif pemasok yang dapat menjamin kualitas dengan harga yang terjangkau.	6.509
5	Menyempurnakan produk eksisting dan melakukan pengembangan litbang agar dapat menghasilkan produk baru dan mengimbangi pesaing.	6.238
6	Membangun aliansi strategis dengan pesaing untuk menyerap kemampuan dalam bidang teknologi dan rekayasa.	6.033
7	Mengembangkan sistem manajemen produksi yang efektif untuk mendapatkan kualitas produk yang baik dengan biaya yang efisien.	5.899
8	Mengoptimalkan sistem pengendalian perencanaan perusahaan.	5.89
9	Memperkuat posisi bisnis produk <i>e-clip</i> dengan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki untuk mendukung kebijakan revitalisasi perkeretaapian.	5.84
10	Meningkatkan anggaran modal untuk menunjang pengembangan bisnis dan pemenuhan fasilitas produksi.	5.783
11	Mengembangkan sistem pemeliharaan preventif untuk menjamin ketersediaan fasilitas produksi untuk meningkatkan produktivitas.	5.651
12	Mempertahankan <i>image</i> perusahaan dengan mengupayakan pelayanan purna jual yang baik.	5.646

5.4 Analisis Persiapan Implementasi Strategi

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan Matriks QSPM, alternatif strategi yang terpilih adalah menggunakan strategi "dominasi pangsa pasar" dan "ekspansi pangsa pasar". Alternatif strategi tersebut diperoleh dari hasil perhitungan total nilai TAS terbesar yang didapat dari Matriks QSPM dengan masing-masing nilai 6,989 dan 6,849. Berdasarkan konsekuensi yang akan dihadapi oleh PT. Pindad (Persero), maka dibutuhkan persiapan implementasi strategi. Daftar persiapan implementasi strategi dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Daftar Persiapan Implementasi Strategi

No.	Konsekuensi dari Alternatif Strategi	Implementasi Strategi
1	Mengeluarkan dana untuk proses perekrutan tenaga kerja baru, mengeluarkan modal untuk pembelian mesin yang dibutuhkan untuk proses produksi produk e-clip, mengeluarkan modal untuk pembuatan lini produksi baru di perusahaan, menyiapkan investasi untuk modal awal dalam pembuatan fasilitas baru yang akan dikembangkan perusahaan, membutuhkan dana tambahan untuk mendukung proses pengembangan produk baru selama kegiatan operasional berjalan.	Menyiapkan dana untuk proses perekrutan tenaga kerja baru, membeli mesin-mesin, membuat lini produksi baru, persiapan untuk pembuatan fasilitas baru, dan pengembangan produk baru.
2	Pihak perusahaan perlu meluangkan waktu tambahan untuk menyiapkan segala sesuatu yang berkaitan dengan perekrutan tenaga kerja baru, memerlukan tenaga kerja tambahan yang berfungsi sebagai operator untuk mesin-mesin tersebut, memerlukan tenaga kerja tambahan yang berfungsi sebagai operator mesin-mesin pada lini produksi baru, membutuhkan tenaga kerja yang ahli dalam proses penyempurnaan pengembangan produk baru.	Merekrut tenaga kerja baru yang akan berfungsi sebagai operator mesin-mesin tambahan.
3	Membutuhkan pelatihan untuk tenaga kerja baru dalam pengoperasian mesin-mesin baru terutama untuk tenaga kerja di bagian produksi.	Mengadakan pelatihan bagi tenaga kerja baru yang akan ditempatkan sebagai operator mesin-mesin tambahan.
4	Menyiapkan investasi untuk modal awal dalam pembuatan fasilitas baru yang akan dikembangkan perusahaan, melakukan kerjasama dengan bank-bank BUMN untuk melakukan peminjaman modal jika investasi yang dimiliki perusahaan belum cukup.	Melakukan kerjasama dengan bank-bank BUMN untuk melakukan peminjaman modal.
5	Mencari alternatif pemasok yang menawarkan bahan baku dengan harga yang lebih terjangkau, melakukan aliansi strategis dengan pemasok untuk lebih menjamin kualitas produk yang dihasilkan.	Melakukan aliansi strategis dengan pemasok awal atau mencari alternatif pemasok lain dengan harga bahan baku yang lebih efisien.
6	Melakukan riset pasar untuk mendukung jalannya pengembangan produk baru.	Melakukan riset pasar berskala nasional maupun internasional untuk mendukung jalannya pengembangan produk baru.

6. KESIMPULAN DAN SARAN

Beberapa kesimpulan dan saran yang diperoleh dari hasil penelitian adalah:

1. Alternatif strategi yang terpilih yaitu "dominasi pangsa pasar" dan "ekspansi pangsa pasar" dengan *action plan* yang bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar serta pengembangan produk baru.

Feriaty, dkk.

2. Beberapa *action plan* yang dapat digunakan yaitu merekrut tenaga kerja, menambah mesin dan lini produksi, investasi dana, mencari alternatif pemasok yang lain, serta pengembangan produk baru.
3. Untuk penelitian berikutnya disarankan PT. Pindad (Persero) untuk menjalin kerjasama dengan para pesaing, karena pihak perusahaan telah menguasai pangsa pasar sebesar 70%. Langkah baiknya apabila perusahaan menjadikan pesaing sebagai mitra agar dapat membangun aliansi strategis dalam menghadapi perkembangan bisnis *e-clip*.

REFERENSI

Chandler. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Chambridge: The MIT Press.

Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York. The Free Press.