UNIVERSITAS INDONESIA

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN SUKU CADANG *AFTERMARKET*

SKRIPSI

MUCHAMAD HADI MAHFUD
0806367222

FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
JANUARI 2011

UNIVERSITAS INDONESIA

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN SUKU CADANG *AFTERMARKET*

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana teknik

MUCHAMAD HADI MAHFUD
0806367222

FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
JANUARI 2011

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun
dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama: Muchamad Hadi Mahfud
NPM: 0806367222
Tanda Tangan:
Januari 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :

Nama : Muchamad Hadi Mahfud

NPM : 0806367222

Program Studi : Teknik Industri

Judul Skripsi :

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN SUKU CADANG *AFTERMARKET*

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing	: Ir. Erlinda Muslim, MEE.	(	)
Penguji	: Ir. Fauzia Dianawati, M.Si	(	)
Penguji	: Ir. Isti Surjandari, PhD	(	)
Penguji	: Arian Dhini, ST, MT	(	)

Ditetapkan di : Depok

Januari 2011

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT atas segala berkat dan karuniaNya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana di Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Indonesia. Saya mengakui bahwa apa yang telah saya peroleh pada skripsi ini bukanlah hasil jerih payah saya saja, karena banyak pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan kepada saya. Untuk itu, pada kesempatan ini saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini. Saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ir. Erlinda Muslim, MEE, selaku dosen pembimbing skripsi yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini.
2. A. Prakasa H., selaku Manajer *Consumer Insight* PT. Intraco Penta, Tbk yang selalu sabar untuk mengarahkan dan memberikan wawasan kepada saya dalam penyusunan skripsi ini.
3. Orang tua dan adik yang selalu memberikan dorongan moril dan material sebelum, selama, dan sesudah penyusunan skripsi ini.
4. Wahyu H, selaku Senior *Consumer Insight Analyst* yang selalu membantu selama penyusunan skripsi ini.
5. Seluruh rekan-rekan kerja yang selalu menemani saya selama penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh teman – teman mahasiswa Teknik Industri, khusunya mahasiswa ekstensi Salemba angkatan 2008 yang telah menjalani kegiatan kuliah bersama – sama dari awal perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini.

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Skripsi ini tentunya masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran akan sangat kami terima dengan senang hati demi kesempurnaan skripsi ini.Semoga skripsi ini dapat berguna dan menambah wawasan dan pengetahuan kita semua.

Depok, Januari 2011

Penulis

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muchamad Hadi Mahfud
NPM : 0806367222
Program Studi : Teknik Industri
Departemen : Teknik Industri
Fakultas : Teknik
Jenis karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN SUKU CADANG *AFTERMARKET* beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebar Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Depok
Januari 2011
Yang menyatakan

( )

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

ABSTRAK

Nama : Muchamad Hadi Mahfud
Program Studi : Teknik Industri
Judul : ANALISIS STRATEGI PEMASARAN SUKU CADANG *AFTERMARKET*

Skripsi ini membahas mengenai analisis strategi pemasaran pada PT. Intraco Penta, Tbk yang sedang menghadapi kompetisi yang kuat dari perusahaan pesaing utama. Analisis strategi pemasaran ini dilakukan melalui pendekatan manajemen strategi industri yang menggunakan tiga buah alat bantu utama, antara lain matriks TOWS, matriks IE (Internal - Eksternal), dan *Competitive Profile Matrix.* Dalam pembobotannya digunakan metode AHP. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa strategi pemasaran yang baik untuk PT. Intraco Penta, Tbk adalah strategi penetrasi pasar (*market penetration)* dan strategi pengembangan produk (*product development)* agar dapat bersaing dengan pesaing dan meningkatkan penjualan.

Kata kunci:
Manajemen strategik, strategi

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

ABSTRACT

Name : Muchamad Hadi Mahfud
Study Program : Teknik Industri
Title : Analysis of Marketing Strategy for Aftermarket parts.

The focus of this study is about analysis of marketing strategy for aftermarket parts on PT. Intraco Penta, Tbk, that face a high competition which comes from their major competitors. The analysis of marketing strategy is based on industrial strategic management concept, by using three main tools which are SWOT matrix, IE (Internal External) Matrix, and Competitive Profile Matrix. This tools will be used as comparison on each other when formulating strategy. It also involves AHP method for weighting each factor. Eventually, the result of this study is show that the best marketing strategy for PT. Intraco Penta, Tbk are market penetration strategy and product development strategy in order to compete with major competitors and to increase sales volume.

Key words:
Strategic management, Strategy

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS iii
LEMBAR PENGESAHAN iv
KATA PENGANTAR v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH vii
ABSTRAK viii
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xiii
DAFTAR GAMBAR xiv
DAFTAR LAMPIRAN xv
1. PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Diagram Keterkaitan Masalah 5
1.3 Perumusan Masalah 5
1.4 Tujuan Penelitian 5
1.5 Batasan Masalah 5
1.6 Metodologi Penelitian 7
1.7 Sistimatika Penulisan 7

2. LANDASAN TEORI 10
2.1 Pengertian Pemasaran 10
2.2 Analisis Faktor Pemasaran 12
2.3 Pengertian Manajemen Strategis 13
2.4 Kerangka Perumusan Strategi 14
2.5 Alat Bantu 16
2.5.1 Analisis SWOT 16
2.5.2 Matriks TOWS 16

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

2.5.3 Matriks EFE / Evaluasi Faktor Eksternal 17
2.5.4 Matriks EFI / Evaluasi Faktor Internal..... 18
2.5.5 Matriks IE 20
2.5.6 *Competitive Profile Matrix* – CPM 21
2.6 Teknik Pembobotan 23

3. PENGUMPULAN DATA 26
3.1 Gambaran Objek Penelitian..... 26
3.2 Produk dan Layanan 27
3.2.1 Unit Alat Berat / Produk *Mainline* 27
3.2.2 Suku Cadang *Aftermarket*..... 28
3.3 Profil Perusahaan Pesaing PT. Intraco Penta, Tbk 31
3.3.1 PT. United Tractors, Tbk 31
3.3.2 PT. Trakindo Utama..... 33
3.4 Data Kinerja Perusahaan 34
3.4.1 Data Kinerja Penjualan Berdasarkan Jenis Produk..... 34
3.4.2 Data Pangsa Pasar 35
3.4.3 Analisis Keuangan 37
3.5 SWOT (*Strength-Weakness-Opportunities-Threat*) 41
3.6 Pembobotan dan Penilaian Sebagai Tahap Input Strategi..... 46
3.6.1 Metode Pembobotan dan Penilaian untuk Matriks EFE. 47
3.6.2 Metode Pembobotan dan Penilaian untuk Matriks EFI 49
3.6.3 Metode Pembobotan dan Penilaian untuk Matriks CPM..... 52

4. PEMBAHASAN MASALAH 55
4.1 Matriks TOWS Perusahaan 55
4.2 Analisis EFE, EFI dan IE 60
4.2.1 Analisis EFE (Evaluasi Faktor Eksternal)..... 60
4.2.2 Analisis EFI (Evaluasi Faktor Internal)..... 62

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

4.2.3 Matriks Internal – Eksternal (IE) Perusahaan.....64
4.3 Analisis *Competitive Profile Matrix* (CPM).....65

5. KESIMPULAN.....68

DAFTAR REFERENSI.....**68**
LAMPIRAN.....**70**

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Matriks EFE	18
Tabel 2.2	Matriks EFI	19
Tabel 2.3	Matriks CPM	23
Tabel 2.4	Skala Kepentingan AHP	25
Tabel 3.1	Data Permintaan Batubara di Indonesia 2008 - 2020	44
Tabel 3.2	Hasil Pembobotan dan Penilaian Matriks EFE	48
Tabel 3.3	Hasil Pembobotan dan Penilaian Matriks EFI	50
Tabel 3.4	Hasil Pembobotan dan Penilaian Matriks CPM	53
Tabel 4.1	Matriks EFE (Evaluasi Faktor Eksternal) Perusahaan	61
Tabel 4.2	Matriks EFI (Evaluasi Faktor Internal) Perusahaan	63
Tabel 4.3	Matriks Profil Kompetitif	66

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Konsumsi Bahan Bakar Dunia Periode 1990-2035 1
Gambar 1.2 Data Ekspor dan Impor Batubara Berdasarkan Region 3
Gambar 1.3 Diagram Keterkaitan Masalah 6
Gambar 1.4 Metodologi Penelitian 8
Gambar 2.1 Sistim Pemasaran Sederhana 11
Gambar 2.2 Kerangka Perumusan Manajemen Strategis 15
Gambar 2.3 Matriks TOWS 17
Gambar 2.4 Matrix IE 21
Gambar 3.1 Kinerja Penjualan Suku Cadang *Aftermarket* 2007-2009 34
Gambar 3.2 Penjualan Suku Cadang *Aftermarke*t 35
Gambar 3.3 Pangsa Pasar Suku Cadang *Aftermarket* 36
Gambar 3.4 Kinerja Laporan Keuangan PT. Intraco Penta, Tbk Tahun 2009 .. 38
Gambar 3.5 Metode Pembobotan Expert Choice 11.5 untuk Matriks EFE 48
Gambar 3.6 .... Metode Pembobotan Expert Choice 11.5 untuk Matriks EFI 50
Gambar 3.7 Metode Pembobotan Expert Choice 11.5 untuk Matriks CPM 52
Gambar 4.1 Matriks S-O 56
Gambar 4.2 Matriks W-O 57
Gambar 4.3 Matriks S-T 58
Gambar 4.4 Matriks W-T 59
Gambar 4.5 Matriks IE (Internal-Eksternal) Perusahaan 64

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Struktur Organisasi Perusahaan 72
Lampiran 2. Laporan Keuangan 2007 - 2009 73
Lampiran 3. Aplikasi Produk Suku Cadang *Aftermarket* 74
Lampiran 4. Pangsa Pasar Suku Cadang Alat Berat 75
Lampiran 5. Pembobotan Matriks EFE 76
Lampiran 6. Pembobotan Matriks EFI 79
Lampiran 7. Pembobotan Matriks CPM 82

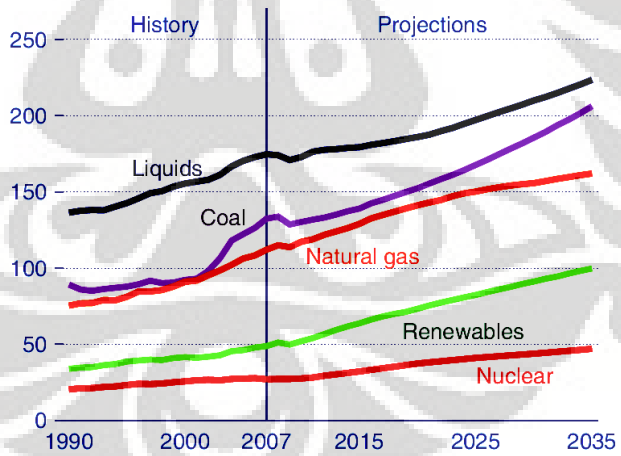
Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

BAB 1
PENDAHULUAN

Bab 1 Pendahuluan menjelaskan mengenai latar belakang permasalahan, diagram keterkaitan masalah, perumusan masalah, tujuan, ruang lingkup penelitian, metodologi penelitian, dan sistimatika penulisan.

1.1 Latar Belakang Masalah

Batubara merupakan salah satu sumber energi alam yang tidak dapat diperbarui, dimana tingkat permintaan secara dunia pada tahun 2007 akan mengalami peningkatan serta diramalkan bahwa tingkat permintaan batubara selama 28 tahun kedepan akan menduduki peringkat kedua setelah permintaan terhadap bahan bakar cair seperti pada gambar 1.1. Batubara dihasilkan dari pelapukan tanaman yang terpendam di dalam tanah selama jutaan tahun, dan dengan seiring berjalannya waktu, pengaruh panas dan tekanan yang terjadi di dalam permukaan tanah kemudian merubahnya menjadi batubara.



Gambar 1.1 Data Konsumsi bahan bakar dunia periode 1990-2035 (dalam quadrillion BTU / *British Thermal Unit*), 1 Quadrillion BTU = 45 Juta Ton Batubara

Pemintaan dunia akan sumber energi yang dihasilkan oleh batubara meningkat 1.6% pertahunnya untuk proyeksi tahun 2007 sampai dengan tahun 2035, dengan kenaikan permintaan tertinggi diproyeksikan terjadi pada tahun 2020. Konsumsi batubara dunia meningkat 35% pada kurun waktu tahun 2002 sampai dengan tahun 2007, hal ini dikarenakan seiring dengan pertumbuhan sektor industri di Cina yang banyak menyerap konsumsi bahan bakar ini serta membaiknya kondisi perekonomian dunia.

Permintaan batubara pada kurun waktu 2007 dan 2009, mengalami penurunan sebesar 3%. Penurunan ini adalah akibat dampak dari krisis ekonomi yang melanda dunia. Pada kuartal III, tahun 2009 permintaan terhadap batubara berangsur membaik seiring dengan kuatnya kembali perekonomian dunia. Batubara ini biasa digunakan pada industri-industri berat seperti industri pengecoran logam dimana banyak dari industri ini yang terkena impas dari krisis ekonomi pada periode tersebut[1].

Secara garis besar, jumlah produksi batubara Indonesia pada tahun 2008 mencapai 4.6 quadrillion Btu pertahun atau sekitar 270 juta ton pertahun, jumlah produksi ini akan meningkat sekitar 2.5% pada tahun 2020 menjadi 4.72 quadrillion Btu pertahun atau sekitar 212.4 juta ton pertahunnya. Pada tahun 2035, diproyeksikan produksi batubara Indonesia mencapai sekitar 4.91 quadrillion Btu pertahunnya atau sekitar 220.95 juta ton pertahunnya seperti terlihat dalam gambar 1.2.

Oleh karena permintaan akan batubara yang begitu besar ini, terutama dengan diketemukannya cadangan batubara di Indonesia, khususnya di Kalimantan dan Sumatra, menciptakan peluang pasar untuk melakukan eksplorasi dan pengolahan terhadap kantung-kantung batubara ini.

Jumlah permintaan akan batubara yang tinggi mendorong perusahaan-perusahaan pengolahan batubara untuk memproduksi batubara dalam jumlah banyak.

[1] International Energy Agency, "Database for Coal Information : 2009 Edition : World Coal Supply and Consumption," website http://data.iea.org (subcription site)

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

Produksi batubara yang cukup tinggi ini, secara langsung mendorong kenaikan permintaan terhadap unit alat berat dan suku cadangnya.

	Importers											
	Steam				Coking				Total			
Exporters	Europe[a]	Asia	Americas	Total[b]	Europe[a]	Asia[c]	Americas	Total[b]	Europe[a]	Asia	Americas	Total[b]
						2008						
Australia	0.12	2.98	0.04	3.17	0.76	2.67	0.20	3.62	0.88	5.64	0.23	6.79
United States	0.36	0.02	0.45	0.83	0.76	0.11	0.30	1.17	1.11	0.13	0.75	1.99
Southern Africa[d]	1.17	0.26	0.05	1.55	0.00	0.00	0.00	0.01	1.17	0.26	0.05	1.56
Eurasia	1.16	0.38	0.00	1.55	0.08	0.08	0.00	0.16	1.24	0.47	0.00	1.71
Poland	0.11	0.00	0.00	0.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.11	0.00	0.00	0.11
Canada	0.01	0.11	0.03	0.14	0.19	0.43	0.11	0.74	0.20	0.55	0.14	0.88
China	0.04	1.02	0.00	1.07	0.00	0.09	0.00	0.09	0.04	1.11	0.00	1.16
South America[e]	0.96	0.00	0.99	1.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.96	0.00	0.99	1.95
Vietnam	0.01	0.45	0.00	0.46	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.45	0.00	0.46
Indonesia[f]	0.49	3.45	0.10	4.07	0.00	0.53	0.00	0.54	0.49	3.99	0.10	4.60
Total	4.42	8.67	1.66	14.89	1.80	3.92	0.60	6.33	6.21	12.59	2.26	21.23
						2020						
Australia	0.00	4.19	0.00	4.19	0.32	3.97	0.04	4.33	0.32	8.15	0.04	8.52
United States	0.16	0.04	0.06	0.26	0.74	0.17	0.40	1.31	0.90	0.20	0.47	1.57
Southern Africa[d]	1.01	0.76	0.20	1.96	0.05	0.34	0.02	0.40	1.05	1.09	0.21	2.36
Eurasia	1.43	0.51	0.00	1.94	0.07	0.21	0.00	0.28	1.50	0.72	0.00	2.22
Poland	0.10	0.00	0.01	0.11	0.03	0.00	0.00	0.03	0.13	0.00	0.01	0.14
Canada	0.11	0.00	0.00	0.11	0.32	0.25	0.30	0.87	0.43	0.25	0.30	0.98
China	0.00	0.97	0.00	0.97	0.00	0.02	0.00	0.02	0.00	0.99	0.00	0.99
South America[e]	2.13	0.37	1.25	3.75	0.00	0.00	0.00	0.00	2.13	0.37	1.25	3.75
Vietnam	0.00	0.24	0.00	0.24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.24	0.00	0.24
Indonesia[f]	0.00	4.13	0.09	4.21	0.01	0.49	0.00	0.50	0.01	4.62	0.09	4.72
Total	4.93	11.20	1.61	17.74	1.54	5.44	0.77	7.75	6.47	16.64	2.38	25.49

Gambar 1.2 Data ekspor dan impor batubara berdasarkan region, untuk tahun 2008 serta proyeksi tahun 2020 dan 2035 (dalam quadrillion Btu).

Pertumbuhan industri alat berat nasional menunjukkan gejala peningkatan, meski fluktuasi produksi dan penjualan sempat terjadi, pangsa pasar ekspor mampu menutupi penurunan produksi alat berat dalam negeri. Selama tiga tahun terakhir, sektor tersebut membukukan peningkatan produksi dari 2.618 unit alat berat pada 2006 menjadi 4.789 unit (2008) dan kembali mencatat kenaikan menjadi 5.641 unit (2009). Berawal dari sekitar 3.440 unit alat berat pada 2006, lalu naik menjadi 6.294 unit pada akhir 2008 dan kembali mencatat pertumbuhan menjadi 10.200 unit pada akhir tahun lalu[2].

[2] Data riset internal perusahaan, Maret 2010

Permintaan yang tinggi dengan tingkat persediaan yang kurang sering menjadi kendala bagi konsumen, dimana tingkat *downtime* unit yang tinggi sangat tidak diharapkan. Tingkat *downtime* unit yang tinggi sering menjadi faktor utama terjadinya perusahaan mengalami kerugian.

Dengan jumlah permintaan terhadap suku cadang asli yang tinggi dan tingkat persediaan yang rendah, maka munculah produk subtitusi atau komplomenter yang biasa dijumpaai atau dinamakan suku cadang *aftermarket*. Suku cadang *aftermarket* ini sering juga disebut *OEM (Original Equipment Manufacturer)*, dikarenakan karena sering dijumpai beberapa produsen alat selain memproduksi suku cadang aslinya dengan merk "A" atau "B", mereka juga memproduksi suku cadang subtitusinya dengan merk "C" dimana standardisasi produksinya sama, spesifikasi teknis material hampir sama dan dengan harga jual lebih rendah dari suku cadang aslinya.

Keuntungan lain yang didapatkan dengan adanya suku cadang *aftermarket* ini, selain harga beli yang lebih rendah daripada suku cadang aslinya, tingkat persediaan relatif cukup tinggi serta *interchangeability* atau kemampuan tukar-pakai part yang luas.

PT. Intraco Penta, Tbk adalah salah satu perusahaaan penyedia alat berat, memfokuskan dalam penyediaan alat berat khususnya untuk industri pertambangan. Selain untuk industri pertambangan, beberapa industri seperti konstruksi, sektor minyak dan gas, industri pengolahan kertas, kehutanan dan perkebunan juga menjadi target pasar bagi penyediaan alat berat dan suku cadang *aftermarket* ini.

Presentase penjualan untuk suku cadang *aftermarket* pertahun 2009 ini hanya 15% jika dibandingkan dengan penjualan suku cadang *mainline* (Volvo) yang mencapai Rp 830,000,000,000 pertahunnya[3].

Untuk itu perlu diketahui strategi pemasaran suku cadang *aftermarket* yang tepat dalam rangka upaya peningkatkan penjualan, mengingat tingkat produksi batubara Indonesia yang tiap tahunnya mengalami peningkatan produksi.

[3] Data internal perusahaan, Januari 2010.

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

1.2 Diagram Keterkaitan Masalah

Untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh atas gejala – gejala permasalahan yang ada serta guna mendapatkan akar permasalahan serta solusi yang mungkin timbul, maka disusun sebuah diagram keterkaitan masalah seperti terlihat pada gambar 1.3.

1.3 Perumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang dan diagram keterkaitan di atas, maka masalah yang akan dibahas adalah mengetahu strategi pemasaran yang tepat dalam rangka upaya peningkatkan penjualan suku cadang *aftermarket* melalui pendekatan manajemen strategis dalam rangka peningkatan penjualan suku cadang *aftermarket* dan mengantisipasi berbagai pengaruh negatif yang muncul dan memanfaatkan pengaruh positif yang tersedia dari perubahan-perubahan yang ada.

1.4 Tujuan Penelitian

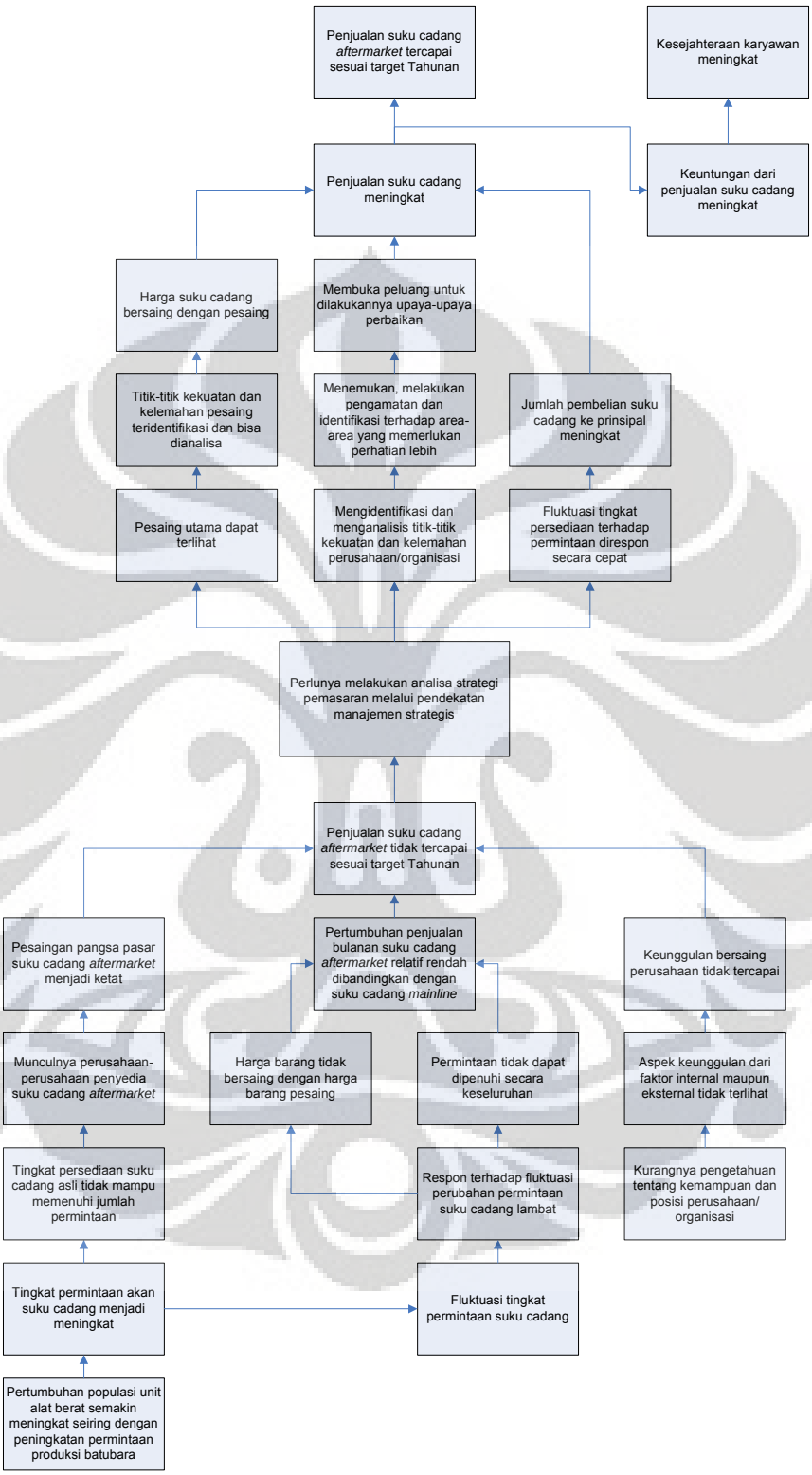
Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pemasaran yang tepat dalam rangka upaya peningkatkan penjualan suku cadang *aftermarket* melalui pendekatan manajemen strategis

1.5. Batasan Masalah

Untuk memfokuskan penelitian pada pokok – pokok permasalahan, maka penelitian ini dibatasi ruang lingkupnya. Adapun batasan – batasan adalah:

a. Penelitian dilakukan terhadap pesaing yang bersaing langsung (*close competitor*) dengan PT. Intraco Penta, Tbk, yaitu PT. United Tractors dan PT. Trakindo Utama.
b. Penelitian dilakukan dengan cara melakukan analisis aspek internal dan eksternal perusahaan tanpa melakukan pengujian teknis secara langsung terhadap produk-produk yang dibandingkan.

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011



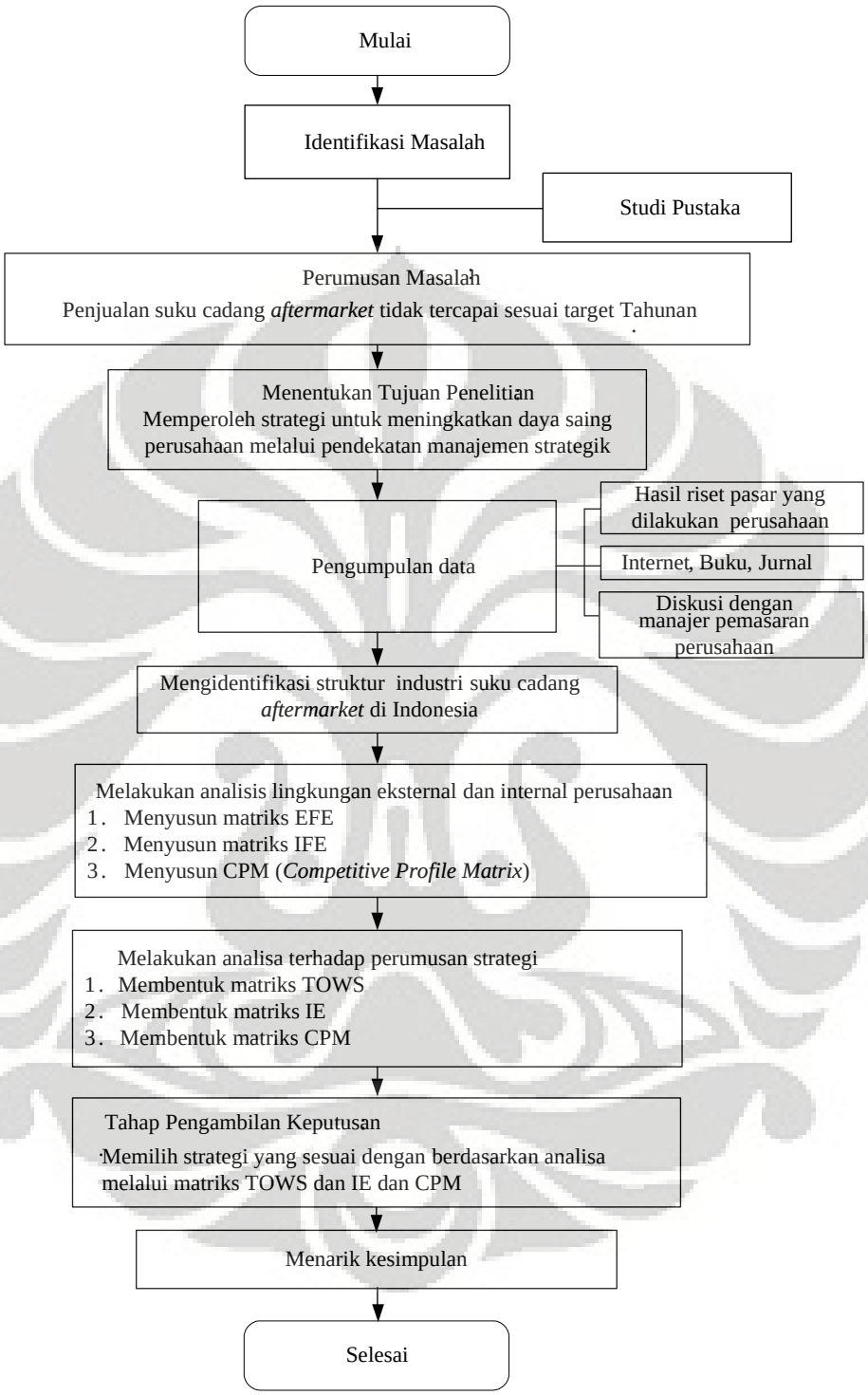
Gambar 1.3 Diagram Keterkaitan Masalah

1.6 Metodologi Penelitian

Berikut adalah langkah – langkah metodologi yang digunakan dalam penelitian ini, sebagaimana tergambarkan pada diagram alir dari metodologi penelitian (gambar 1.4) :

a. Melakukan identifikasi masalah.
b. Mengumpulkan dan menyusun studi pustaka yang berkaitan dengan masalah yang telah diidentifikasi.
c. Merumuskan masalah berdasarkan hasil identifikasi masalah dan studi pustaka, antara lain menurunnya daya saing perusahaan akibat dominasi pesaingan pasar suku cadang aftermarket yang semakin ketat di Indonesia.
d. Menentukan tujuan penelitian, yaitu mengetahui strategi pemasaran yang tepat dalam rangka upaya peningkatkan penjualan suku cadang *aftermarket* melalui pendekatan manajemen strategis.
e. Melakukan pengumpulan data. Pada tahap ini dikumpulkan data sekunder mengenai kondisi pasar suku cadang *aftermarket* di Indonesia, kondisi perusahaan, dan kondisi pesaing, dengan menggunakan referensi antara lain dari buku, jurnal, internet, dan hasil riset pasar yang telah dilaksanakan perusahaan. Di samping itu, juga dilakukan pengumpulan data primer, yang dilakukan melalui diskusi dengan seorang manajer pemasaran perusahaan dalam menentukan faktor eksternal dan internal perusahaan beserta nilai bobotnya, sebagai informasi dasar dalam tahap input perumusan strategi.
f. Melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan.
    - Melakukan penilaian peluang-ancaman perusahaan dengan menggunakan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE).
    - Melakukan penilaian kekuatan-kelemahan perusahaan dengan menggunakan Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI).
    - Melakukan penilaian kinerja pesaing dengan menggunakan *Competitive Profile Matrix.*
g. Menarik kesimpulan.

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011



Gambar 1.4 Metodologi Penelitian

1.7. Sistimatika Penulisan

Secara umum pembahasan dari laporan penelitian ini disusun ke dalam lima bab dengan sistimatika sebagai berikut :

Bab 1 merupakan bab pendahuluan yang menjabarkan mengenai latar belakang permasalahan, diagram yang menggambarkan keterkaitan masalah, perumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini, ruang lingkup penelitian, metodologi penelitian yang dilakukan, dan sistimatika dari penelitian ini.

Bab 2 merupakan tinjauan penelitian yang disebut juga dengan tinjauan pustaka. Pada bab ini akan dijelaskan secara terperinci mengenai teori penunjang dan konsep yang relevan dengan masalah yang telah dirumuskan, yang terdiri dari teori manajemen pemasaran, teori manajemen strategik, dan alat bantu yang digunakan dalam penelitian ini.

Bab 3 menjelaskan tentang hasil pengumpulan data yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan, yang bersumber dari hasil studi literatur (buku, jurnal, majalah, dan referensi), hasil riset pasar yang dilakukan perusahaan, dan hasil diskusi dengan seorang manajer pemasaran perusahaan.

Bab 4 menjelaskan tentang langkah – langkah pengolahan data dan analisis data. Mengolah data yang diperoleh untuk mendapatkan hasil yang kemudian akan dianalisis. Pertama akan dilakukan pengukuran tingkat penjualan untuk mengidentifikasi pola penjualan suku cadang *aftermarket* tahun-tahun sebelumnya. Langkah selanjutnya adalah pengukuran kekuatan-kelemahan dan peluang-ancaman perusahaan ke dalam matriks Evaluasi Faktor Eksternal, matriks Evaluasi Faktor Internal, dan *Competitive Profile Matrix*. Kemudian, dilakukan analisis perumusan strategi dengan menggunakan alat bantu matriks SWOT, matriks IE (Internal-Eksternal). Setelah itu, baru dilakukan pemilihan alternatif perumusan strategi yang paling baik untuk perusahaan dengan analisis tersebut di atas.

Bab 5 merupakan bab terakhir dimana pada bab ini disimpulkan secara keseluruhan uraian dari bab – bab sebelumnya.

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

BAB 2
LANDASAN TEORI

Bab 2 menjelaskan secara terperinci mengenai landasan teori dan konsep yang relevan dengan masalah yang telah dirumuskan, yang terdiri dari teori manajemen pemasaran, teori manajemen strategik, dan alat bantu yang digunakan dalam penelitian ini.

2.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam kinerja kesuksesan suatu perusahaan. Pemasaran merupakan suatu fungsi yang menjembatani antara produsen dan konsumen. Pemasaran merupakan suatu urutan-urutan kegiatan yang saling berkaitan erat dan bertujuan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia melalui proses pertukaran. Kebutuhan didefiniskan sebagai kebutuhan mendasar manusia seperti makanan, udara, air, pakaian, tempat berlindung, rekreasi, pendidikan dan hiburan, sedangkan keinginan merupakan sesuatu yang spesifik yang dipenuhi berdasarkan kemampuan atau daya beli. Kebutuhan akan menjadi sebuah keinginan ketika kebutuhan tersebut dapat memuaskan atas pengharapan akan kebutuhan tersebut.

Menurut Kotler, pemasaran adalah suatu proses sosial dan melalui proses individu-individu dan kelompok-kelompok untuk memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan cara menciptakan dan mempertukarkan produk dan nilai dengan individu dan kelompok lain[4]. Menurut *The American Marketing Association*, pemasaran didefinisikan sebagai proses perencanaan dan eksekusi konsep, penentuan harga, promosi dan pendistribusian ide, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang dapat memuaskan pelanggan dan tujuan perusahaan[5].

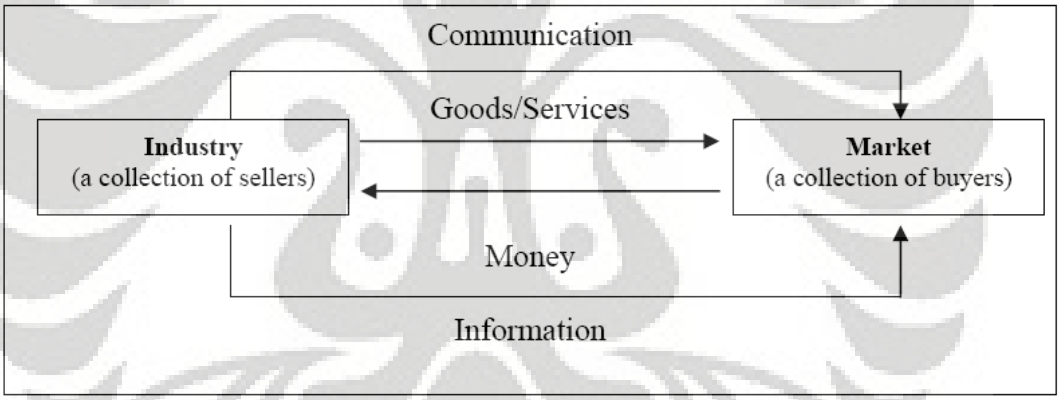
[4] Kotler, Phillip, 2006, *Marketing Management*, Pearson Education, New Jersey

[5] Kotler, Phillip, 2006, *Marketing Management*, Pearson Education, New Jersey

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

Proses dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan manusia inilah yang menjadi konsep pemasaran. Mulai dari pemenuhan produk (*product*), penetapan harga (*price)*, pengiriman barang (*place*), dan mempromosikan barang (*promotion*). Seseorang yang bekerja dibidang pemasaran disebut pemasar. Pemasar ini sebaiknya memiliki pengetahuan dalam konsep dan prinsip pemasaran agar kegiatan pemasaran dapat tercapai sesuai dengan kebutuhan dan keinginan manusia terutama pihak konsumen yang dituju.

Kotler melihat bahwa manajemen pemasaran sebagai seni dan ilmu dalam memilih target pasar dan mendapatkan, mempertahankan, serta memperbanyak dengan cara menciptakan, menyampaikan dan mengkomunikasikan nilai lebih dari pada pelanggan (gambar 2.1)[6].



Gambar 2.1 Sistim pemasaran sederhana

Sumber Kotler (2006, hal 11)

[6] Kotler, Phillip, 2006, *Marketing Management*, Pearson Education, New Jersey

2.2 Analisis Faktor Pemasaran

Agar suatu proses pemasaraan dapat berhasil, perlu dilakukan analisis mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pemasaran seperti :

1. **Analisis faktor lingkungan**

   Pertumbuhan populasi, peraturan pemerintah, perkembangan teknologi, tingkat inflasi dan gaya hidup masyarakat adalah suatu hal yang perlu dipertimbangkan untuk diketahui seberapa besar pengaruh yang ditimbulkan terhadap aktifitas perusahaan.

2. **Analisis faktor pasar**

   Analisis ini meliputi faktor ukuran pasar perusahaan, tingkat pertumbuhan perusahaan, tahap perkembangan perusahaan, trend dalam distribusi, permintaan musiman, segmen pasar yang ada perlu dikembangkan lagi atau tidak dan peluang-peluang yang belum tergarap kapan mulai dimasuki.

3. **Analisis faktor persaingan**

   Perlu adanya pemahaman siapa pesaingnya, bagaimana posisi produk para pesainggnya, strategi mereka, keukatan dan kelemahan pesaing, struktur biaya dan kapasitas produksi pesaing perlu pula diantisipasi sebelum melakukan penyerangan pada pasar tertentu.

4. **Analisis faktor kemampuan internal**

   Penilaian kekuatan dan kelemahan perusahaan dibanding pesaing perlu dianalisis. Analisis tersebut meliputi teknologi, sumber daya financial, kemampuan manufaktur, kekuatan pemasaran dan basis pelanggan yang dimiliki.

5. **Analisis faktor ekonomi**

   Terdiri dari komitmen yang diperlukan, tingkat BEP (*break even point*). Penilaian resiko rugi / laba, kehilangan pelanggan, laba potensial dan analisis faktor ekonomi pesaing. Kebijakan pemerintah tidak jarang pula mempengaruhi pola perilaku konsumen dalam mengkonsumsi suatu produk atau jasa.

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

6. Analisis pelaku pembeli

Klasifikasi konsumen berdasarkan tingkat loyalitas Raphel, Tjiptono mengacu pada lima hal[7]. Kelima hal tersebut adalah yaitu :

1. Prospek (terletak pada anak tangga paling bawah) adalah orang-orang yang mengenal bisnis (produk / jasa) suatu perusahaan, tetapi belum pernah masuk tokonya, serta belum pernah membeli produk / jasa tersebut.
2. Pembelanja (*shopper*) merupakan prospek yang telah yakin untuk mengunjungi took tersebut, namun belum membuat keputusan untuk membeli.
3. Pelanggan adalah orang-orang yang membeli produk / jasa suatu perusahaan.
4. Klien merupakan orang yang secara rutin / regular membeli produk / jasa perusahaan.
5. Penganjur, yang menempati anak tangga paling atas merupakan orang yang merasa sedemikian puasnya dengan produk atau jasa perusahaan, sehingga mereka akan menceritakan kepada siapa saja tentang bagusnya produk atau jasa tersebut.

2.3 Pengertian Manajemen Strategis

Manajemen strategis mengacu pada aktifitas yang terdiri dari tiga tahap yaitu perumusan (*formulation*), pelaksanaan (*implementation*), dan evaluasi (*evaluation*) strategi[8]. Untuk menciptakan suatu sistim manajemen strategis yang baik, dibutuhkan perangkat analisis manajemen strategis. Perangkat tersebut dapat membantu perencanaan strategi dalam mengidentifikasi, memilih dan mengevaluasi strategi.

[7] Raphael, Tjiptono, *Strategi Pemasaran di Indonesia*, Salemba Empat, Edisi Pertama, Jakarta, 2000

[8] Stoner, James. A.F, *Manajemen*, Jakarta, PT Prenhallindo, 1996

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

Analisis dan pilihan strategi bertujuan untuk menentukan arah tindakan alternatif terbaik bagi suatu organisasi atau perusahaan dalam rangka mencapai misi dan tujuannya. Proses ini dimaksudkan untuk :

1. Menetapkan tujuan jangka panjang
2. Menghasilkan sejumlah strategi alternatif
3. Memilih strategi terbaik yang hendak dijalankan

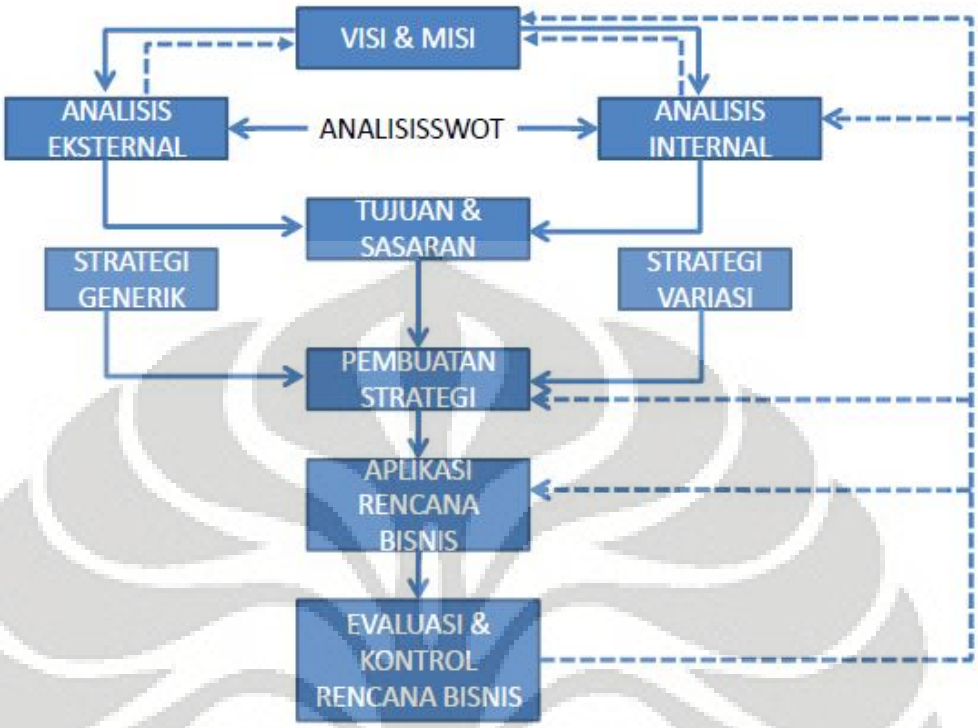
Strategi alternatif tidak datang dengan sendirinya, melainkan diturunkan dari :

1. Visi organisasi
2. Misi organisasi
3. Tujuan dan sasaran organisasi
4. Audit eksternal
5. Audit internal

2.4 Kerangka Perumusan Strategi

Kerangka perumusan strategi terdiri dari tahap masukan (***input stage***), tahap pencocokan (***matching stage***)dan tahap pemilihan/memutuskan strategi (***decicision stage***) seperti terlihat pada gambar 2.3. Tahap masukan bertujuan untuk menyediakan informasi masukan untuk digunakan pada tahap pencocokan dan tahap pemilihan/memutuskan strategi. Pada tahap pencocokkan terdapat upaya memadukan sumber daya dan keterampilan internal dengan peluang dan resiko yang diciptakan oleh lingkungan eksternal. Tujuan dari setiap perangkat dalam tahap pencocokan ini adalah untuk menghasilkan strategi-strategi alternatif yang dapat dijalankan, bukan untuk memilih atau menentukan strategi terbaik bagi organisasi. Sedangkan yang terakhir, pada tahap pemilihan strategi, perusahaan memilih dari beragam strategi alternatif untuk dijalankan.

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011



Gambar 2.2 Kerangka perumusan manajemen strategis

Teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan dalam kerangka kerja pengambilan keputusan tiga tahap. Alat yang disajikan dalam kerangka kerja ini dapat digunakan untuk semua ukuran dan tipe organisasi, serta dapat membantu penyusun strategi mengidentifikasi dan memilih strategi. Adapun tahapan sebagai berikut:

1. **Tahap input**, untuk meringkas informasi dasar yang dibutuhkan dalam merumuskan strategi. Pada umumnya informasi dasar berupa informasi eksternal (pesaing dan lingkungan industri) dan internal (kondisi perusahaan tersebut). Pada tahap dalam penelitian ini, digunakan matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI), Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), dan matriks profil persaingan (*Competitive Profile Matrix*).
2. **Tahap pencocokkan**, berfokus pada penciptaan alternatif strategi yang layak dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci. Pada tahap dalam

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

penelitian ini, digunakan matriks TOWS, matriks IE (Internal-Eksternal), dan *Grand Strategy Matrix.*

3. **Tahap keputusan**, melibatkan strategi tunggal, yaitu matriks perencanaan strategi kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix* atau QSPM).

2.5 Alat Bantu (*Tools*)

2.5.1 Analisis SWOT

Penulis akan melakukan analisis strategi pemasaran yang digunakan PT. Intraco Penta, Tbk untuk pemasaran suku cadang *aftermarket* dengan menggunakan analisis SWOT yang berguna untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan dan peluang perusahaan.

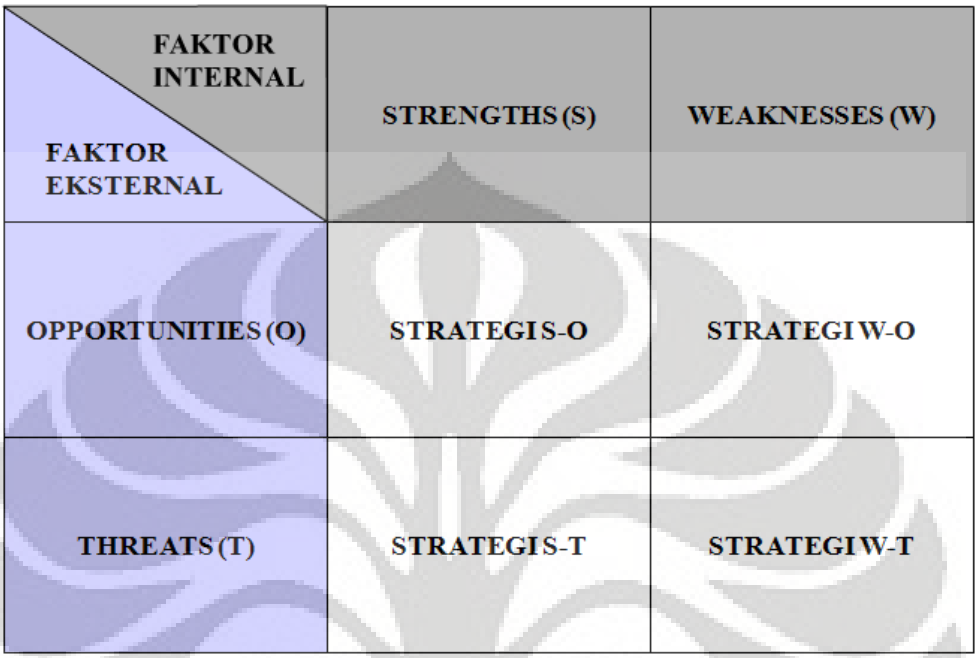
2.5.2 Matriks TOWS

Matriks TOWS adalah alat untuk mencocokkan faktor – faktor penting yang akan membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu SO (*strength-opportunities*), WO (*weakness-opportunities*), ST (*strength-threats*), dan WT (*weakness-threats*). Mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci merupakan bagian yang paling sulit dalam mengembangkan matriks TOWS untuk menentukan tema – tema strategis dan membutuhkan penilaian yang baik dan tidak pada tahap pencocokkan terbaik. Matriks TOWS menghasilkan empat strategi (gambar 2.4) antara lain:

1. **Strategi SO** adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada
2. **Strategi WO** adalah strategi yang digunakan perusahaan yang seoptimal mungkin untuk meminimalisir kelemahan yang ada untuk memanfaatkan berbagai peluang.
3. **Strategi ST** adalah strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan untuk mengurangi berbagai ancaman yang mungkin melingkupi perusahaan.

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

4. **Strategi WT** adalah strategi untuk mengurangi kelemahan guna meminimalisir ancaman yang ada.



Gambar 2.3 Matriks TOWS

2.5.3 Matriks EFE / Evaluasi Faktor Eksternal

Matriks ini digunakan untuk mengukur berapa besar pengaruh lingkungan eksternal terhadap perusahaan. Terdapat lima langkah dalam mengembangkan matriks EFE antara lain sebagai berikut :

1. Membuat daftar faktor-faktor eksternal yang teridentifikasi dalam analisis SWOT, dengan mendaftarkan peluang terlebih dahulu baru kemudian ancaman.
2. Beri bobot pada tiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri tersebut. Jumlah seluruh bobot yang diberikan pada faktor di atas harus sama dengan 1,0.
3. Selanjutnya, sebagaimana pada langkah ke-2, masing – masing faktor juga diberikan peringkat (*rating*) mulai dari angka 1-4. Peringkat ini

menggambarkan seberapa efektivitas strategi merespons berbagai faktor eksternal/internal tadi. Nilai 1 jika perusahaan meresponnya dengan buruk. Nilai 2 jika respon perusahaan sama saja dengan rataan perusahaan lain yang berada dalam industri. Nilai 3 jika respon perusahaan lebih baik dibandingkan dengan respon perusahaan lain yang ada dalam industri; nilai 4 diberikan jika respons perusahaan sangat baik dan optimal.

4. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang dibobot.
5. Jumlahkan nilai timbangan untuk setiap peubah agar total nilai tertimbang perusahaan dapat diketahui.

Tabel 2.1 Matriks EFE

Peluang / Ancaman	**Bobot**	***Rating***	**Nilai (Bobot x *Rating*)**
Total	1		

2.5.4 Matriks EFI / Evaluasi Faktor Internal

Matriks ini digunakan untuk mengukur berapa besar pengaruh lingkungan internal terhadap perusahaan. Terdapat lima langkah dalam mengembangkan matriks IFE antara lain sebagai berikut :

1. Membuat daftar faktor-faktor internal yang teridentifikasi dalam analisis SWOT dengan mendaftarkan kekuatan terlebih dahulu baru kemudian kelemahan.

2. Beri bobot tiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relative dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri tersebut. Jumlah seluruh bobot yang diberikan pada faktor di atas harus sama dengan 1,0.
3. Selanjutnya, sebagaimana pada langkah ke-2, masing – masing faktor juga diberikan peringkat (*rating*) mulai dari angka 1-4. Peringkat ini menggambarkan seberapa efektivitas strategi merespons berbagai faktor eksternal/internal tadi. Nilai 1 jika perusahaan meresponnya dengan buruk. Nilai 2 jika respon perusahaan sama saja dengan rataan perusahaan lain yang berada dalam industri. Nilai 3 jika respon perusahaan lebih baik dibandingkan dengan respon perusahaan lain yang ada dalam industri; nilai 4 diberikan jika respons perusahaan sangat baik dan optimal.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang dibobot.
5. Jumlahkan nilai timbangan untuk setiap peubah agar total nilai tertimbang perusahaan dapat diketahui.

Tabel 2.2 Matriks EFI

Kekuatan / Kelemahan	**Bobot**	***Rating***	**Nilai (Bobot x *Rating*)**
Total	**1**		

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

2.5.5 Matriks IE

Matriks ini digunakan untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail, dimana faktor yang digunakan yaitu faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Terdapat lima langkah dalam mengembangkan matriks IE antara lain sebagai berikut:

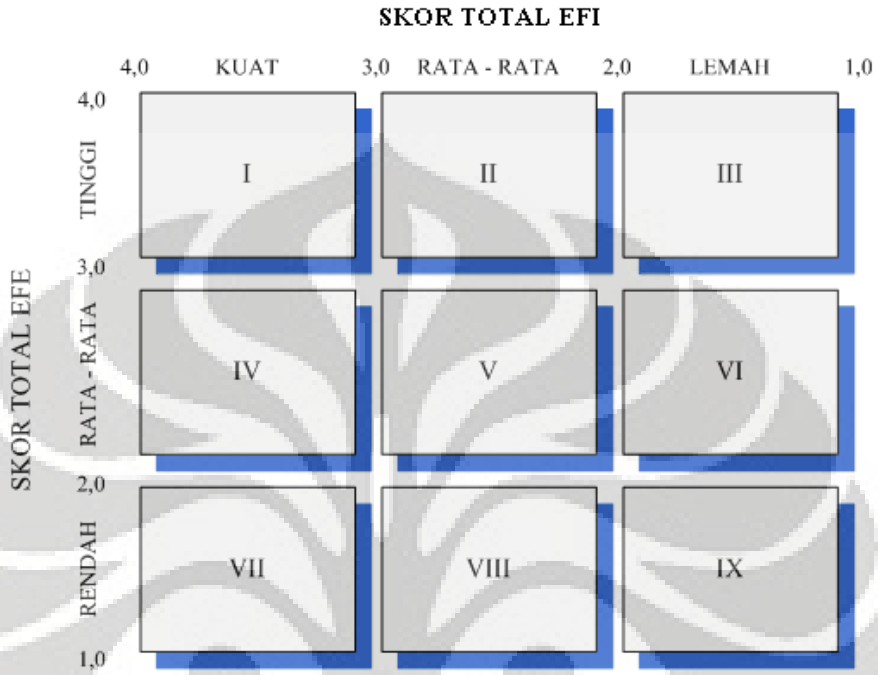
1. Matriks ini merupakan kombinasi dari total nilai EFE pada sumbu x dengan total nilai IFE pada sumbu y.
2. Pada sumbu x matriks IE, total nilai IFE yang diberi bobot 1,0 – 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai 2,00 - 2,99 dianggap sedang, nilai 3,00 - 4,00 menunjukkan kuat.
3. Pada sumbu y matriks IE, total nilai EFE yang diberi bobot 1,00 – 1,99 dianggap rendah, nilai 2,00 – 2,99 dianggap sedang, dan 3,00 – 4,00 menunjukkan tinggi.
4. Matriks ini dibagi menjadi 9 sel yaitu : sel I, II dan IV adalah tumbuh dan bina (strategi intensif / integrasi), sel III, V, dan VII adalah pertahankan dan pelihara (strategi diversifikasi), sel VI, VII dan IX adalah strategi defensive.
5. Total nilai EFE dan total nilai IFE dikombinasikan dalam 9 sel tersebut sehingga dapat diketahu strategi bisnis perusahaan.

Berdasarkan lingkup kuadran dari ilustrasi di atas, strategi bersaing dapat dibagi ke dalam empat kategori (gambar 2.5), antara lain:

1. **POSISI I, II, IV**. Posisi perusahaan yang menempati kolom I, II, IV dapat digambarkan sebagai *GROW & BUILD*. Strategi yang cocok untuk masing – masing posisi kolom ini adalah: strategi intensif (*market development, market penetration, product development*) atau integrasi (*backward integration, forward integration, horizontal integration*).
2. **POSISI III, V, VII**. Posisi perusahaan yang menempati kolom III, V, VII dapat digambarkan sebagai *HOLD & MAINTAIN*. Strategi yang cocok untuk masing – masing posisi kolom ini adalah *market penetration* dan *product development.*

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

3. **POSISI VI, VIII, IX**. Posisi perusahaan yang menempati kolom VI, VIII, IX dapat menggunakan strategi *HARVEST* atau *DIVESTITURE*.



Gambar 2.4 Matriks IE

2.5.6 *Competitive Profile Matrix* – CPM

CPM adalah sebuah alat manajemen strategis yang penting untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing utama dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan. CPM menunjukkan gambaran yang jelas tentang titik kuat dan titik lemah relatif perusahaan terhadap pesaing mereka. Penilaian CPM diukur berdasarkan faktor penentu keberhasilan, dimana setiap faktor yang diukur dalam skala yang sama untuk setiap perusahaan, namun dengan *rating* bervariasi sehingga memudahkan untuk dilakukan analisis komparatif. Dalam CPM, analisis dilakukan secara keseluruhan, baik itu faktor eksternal maupun faktor internal.

Terdapat lima langkah dalam mengembangkan matriks IE antara lain sebagai berikut :

1. **Melakukan Identifikasi terhadap *Key success factors***

   Key success factors atau faktor penentu keberhasilan, merupakan faktor-faktor terpenting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi . Faktor-faktor tersebut digambarkan secara luas tanpa memasukkan data yang spesifik dan faktual. Faktor-faktor tersebut diambil setelah dilakukan analisis yang mendalam mengenai kondisi eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Ini dilakukan karena dalam lingkungan eksternal dan internal, banyak faktor yang secara nyata memberikan dampak baik dan buruk bagi perusahaan.

2. **Menentukan *Rating*/Peringkat pada setiap *Key success factors***

   Rating/peringkat dalam CPM menunjukkan tanggapan atau respons perusahaan terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan. Rating tertinggi menunjukkan bahwa perusahaan dengan baik mampu mesrespons faktor penentu keberhasilan dan hal ini menunjukkan kekuatan utama perusahaan. Kisaran peringkat diberikan antara 0,0 (tidak penting atau tidak berpengaruh) – 4,0 (sangat penting atau berpengaruh) dan dapat diterapkan pada setiap faktor.

3. ***Weighted Score* (Nilai Tertimbang)**

   Nilai tertimbang adalah hasil yang dicapai setelah masing-masing bobot masing-masing faktor dengan peringkatnya.

4. **Total Weighted Score (Jumlah Nilai Tertimbang)**

   Jumlah semua nilai tertimbang adalah sama dengan total nilai tertimbang. Nilai akhir dari jumlah nilai tertimbang harus berada di antara rentang 1.0 (rendah) untuk 4.0 (tinggi). Rata-rata total nilai tertimbang untuk CPM adalah 2,5, dimana setiap perusahaan dengan total nilai tertimbang berada di bawah 2,5 dapat dikatakan dalam posisi yang lemah.

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

Perusahaan dengan total nilai tertimbang lebih tinggi adalah 2,5 maka dianggap memiliki posisi yang kuat. Dimensi lain dalam CPM adalah perusahaan dengan jumlah nilai tertimbang yang paling tinggi dianggap sebagai pemenang di antara para pesaing. Namun meski demikian, angka-angka total nilai tertimbang hanyalah menggambarkan kekuatan relatif perusahaan-perusahaan yang dibandingkan, bukan dengan tujuan untuk mendapatkan angka tertentu tetapi lebih kepada asimilasi dan evaluasi informasi dalam cara yang mempunyai arti yang dapat membantu pengambilan keputusan.

Tabel 2.3 Matriks CPM

			Perusahaan A		**Perusahaan B**		**Perusahaan C**	
No	***Key success factors***	***Weight***	***Rating***	***Score***	***Rating***	***Score***	***Rating***	***Score***
	Total							

2.6 Teknik Pembobotan

Teknik pembobotan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode AHP (*Analytic Hierarchy Process*). Pertama kali, metode AHP dikembangkan oleh L. Thomas Saaty pada tahun 1970-an[9]. AHP merupakan sistim pembuat keputusan dengan menggunakan model matematis. AHP membantu dalam menentukan prioritas dari beberapa kriteria dengan melakukan analisis perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) dari masing – masing kriteria. Dalam praktiknya, AHP dapat digunakan dalam memecahkan berbagai masalah di antaranya untuk mengalokasikan sumber daya, analisis keputusan manfaat atau biaya, menentukan prioritas beberapa alternatif, melaksanakan perencanaan ke masa depan yang diproyeksikan, menetapkan prioritas pengembangan suatu unit usaha dan berbagai

[9] Saaty, Thomas L. (2001). *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory.* Pennsylvania

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

permasalahan kompleks lainnya. Menurut Saaty, terdapat tiga prinsip dalam memecahkan persoalan dengan AHP, yaitu prinsip menyusun hirarki (*decomposition*), prinsip menentukan prioritas (*comparative judgement*), dan prinsip konsistensi (*logical consistency*)

Hirarki yang dimaksud adalah hirarki dari permasalahan yang akan dipecahkan untuk mempertimbangkan kriteria – kriteria atau komponen – komponen yang mendukung pencapaian tujuan. Dalam proses menentukan tujuan, perlu diperhatikan apakah kumpulan tujuan beserta kriteria – kriteria yang bersangkutan tepat untuk persoalan yang dihadapi. Dalam memilih kriteria – kriteria pada setiap masalah, perlu memperhatikan kriteria – kriteria antara lain: (1) lengkap. Kriteria harus lengkap sehingga mencakup semua aspek penting yang digunakan dalam mengambil keputusan untuk pencapaian tujuan; (2) operasional. Setiap kriteria harus memiliki arti bagi pengambil keputusan, sehingga benar – benar dapat menghayati terhadap alternatif yang ada; (3) tidak berlebihan; untuk menghindari adanya kriteria yang pada dasarnya mengandung pengertian yang sama (4) minimum, untuk mempermudah pemahaman terhadap persoalan, serta menyederhanakan persoalan dalam analisis. Setelah mendefinisikan tujuan melalui kriteria – kriteria tersebut, barulah dibentuk hirarki (tingkatan). Pembuatan hirarki tersebut tidak memerlukan pedoman yang pasti berapa banyak hirarki tersebut dibuat, tergantung dari pengambil keputusan.

Setelah itu, dilakukan *comparative judgement*, yaitu penilaian mengenai kepentingan relatif (prioritas) dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkat yang di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dari AHP, karena akan berpengaruh terhadap prioritas elemen – elemen. Hasil dari penilaian ini akan ditempatkan dalam matriks *pairwise comparison.* Dalam penyusunan skala kepentingan tersebut, Saaty menggunakan patokan pada tabel berikut (Tabel 2.4). Dalam penilaian kepentingan relatif dua elemen berlaku aksioma resiprokal, artinya jika elemen i dinilai 3 kali lebih penting daripada j, maka elemen j harus sama dengan 1/3 kali pentingnya dengan elemen i. Di samping itu, perbandingan dua elemen yang sama akan menghasilkan angka 1, artinya sama penting. Dua elemen yang berlainan

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

dapat saja dinilai sama penting. Jika terdapat m elemen, maka akan diperoleh matriks *pairwise comparison* berukuran m x n.

Dalam menentukan prioritas setiap kriteria, perlu diperhatikan *logical consitency* daripada tingkat hubungan antara objek – objek yang didasarkan pada kriteria tertentu. Suatu matriks perbandingan disebut konsisten jika nilai konsistensi < 0,10[10].

Tabel 2.4 Skala Kepentingan AHP

Intensitas Kepentingan	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen menyumbangnya sama besar pada sifat itu
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting ketimbang yang lainnya	Pengalaman dan pertimbangan sedikit menyokong satu elemen atas yang lainnya
5	Elemen yang satu esensial atau sangat penting ketimbang elemen yang lainnya	Pengalaman dan pertimbangan dengan kuat menyokong satu elemen atas elemen yang lainnya
7	Satu elemen jelas lebih penting dari elemen yang lainnya	Satu elemen dengan kuat disokong, dan dominannya telah terlihat dalam praktek
9	Satu elemen mudak lebih penting ketimbang elemen yang lainnya	Bukti yang menyokong elemen yang satu atas yang lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2.4.6.8	Nilai-nilai diantara dua pertimbangan yang berdekatan	Kompromi diperlukan antara dua pertimbangan
Kebalikan	Jika untuk aktivitas *i* mendapat satu angka bila dibandingkan dengan suatu aktivitas *j*, maka *j* mempunyai nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan aktivitas *i*.	

(Sumber: Thomas L. Saaty, 2001)

[10] Saaty, Thomas L., *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory*, Pennsylvania, 2001.

BAB 3
PENGUMPULAN DATA

Bab 3 menjelaskan tentang hasil pengumpulan data yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan, yang bersumber dari hasil studi literatur (buku, jurnal, majalah, dan referensi), dan hasil riset pasar yang dilakukan perusahaan.

3.1 Gambaran Objek Penelitian

PT. Intraco Penta, Tbk (INTA) adalah salah satu perusahaan distributor alat berat terkemuka di Indonesia. Untuk menjadi partner yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, INTA juga menawarkan layanan pendukung lainnya yang mencakup penyediaan suku cadang, perawatan dan perbaikan.

Berbisnis lebih dari 38 tahun, PT. Intraco Penta, Tbk telah memperoleh kepercayaan yang tinggi dari para prinsipal dan pelanggan. Prinsipal PT. Intraco Penta, Tbk terdiri dari produsen alat berat ternama seperti VOLVO, Ingersoll Rand, Bobcat dan Mahindra. Cakupan pelanggan ke berbagai perusahaan di industri pertambangan, konstruksi / infrastruktur, kehutanan, agroindustri, minyak dan gas, serta industri umum lainnya.

PT. Intraco Penta, Tbk memiliki *Strategic Bussiness unit* yang terbagi menjadi:

1. SBU 1 : bisnis unit produk Volvo dan turunannya (suku cadang Genuine).
2. SBU 2 : bisnis unit produk Ingersoll rand dan turunannya (suku cadang Genuine).
3. SBU 3 : bisnis unit produk Bobcat dan turunannya (suku cadang Genuine).
4. SBU 4 : bisnis unit produk Mahindra Tractors dan turunannya (suku cadang Genuine).
5. SBU 5 : bisnis unit suku cadang *Aftermarket* yang meliputi penjualan Aeroquip *hydraulic hose*, Baldwin *fiilter*, Berco dan KMF *undercarriage*, Techking & Goodyear *Off-highways and On-highways tires*, Brunner and

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

Lay *drilling accessories*, ND *ground engaging tools*, Chrome Tach *bucket.*

Sebagai perusahaan yang berfokus pada pelanggan, PT. Intraco Penta, Tbk menuju kepada penyedia layanan total (*total solution provider*) melalui "*channel of solution*" yang dimilikinya. Solusi total ini akan sepenuhnya terwujud melalui anak perusahaan PT. Intraco Penta, Tbk, Intan Baruprana Finance (IBF) dan afiliasinya : Kasuari, Terrafactor Indonesia dan Columbia Chrome Indonesia (CCI).

Visi Perusahaan

"Menjadi penyedia layanan terbaik di pasar alat-alat berat melebihi standard kinerja penyedia layanan lainnya".

Misi Perusahaan

1. "Kami selalu terfokus pada pelanggan, berpacu dalam mutu, serta berusaha menjadi perusahaan terbaik dalam ilmu dan seni memuaskan pelanggan".
2. "Kami selalu bekerja keras untuk mencapai efisiensi tertinggi dalam pemanfaatan sumber daya manusia, alam, keuangan dan waktu".
3. "Kami selalu menjalankan usaha kami dengan integritas sebagai warga Negara korporasi (*corporate citizen*) yang bertanggung jawab".

3.2 Produk dan Layanan

3.2.1 Unit Alat Berat / Produk *Mainline*

Meliputi penyediaan menyeluruh dan berkualitas dalam penyediaan dan penjualan alat-alat berat serta layanan pendukung lainnya seperti penyediaan suku cadang asli, pelayanan purna jual, pelayanan jasa kontrak pemeliharaan yang didukung oleh para prinsipal-prinsipal terkemuka seperti VOLVO, Ingersoll Rand, Bobcat dan Mahindra. Penjualan unit *mainline* ini berada dibawah Sales and Marketing Unit Divison, sedangkan untuk penyediaan suku cadang berada dibawah

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

National Parts Division, dan untuk pelayanan kontrak pemeliharaan berada dibawah National Service Division (lampiran 1).

Jenis produk unit maupun suku cadang *mainline* yang dijual sebagai berikut :

Produk Volvo mencakup :

1. Excavator kelas 20, 30, 40 dan 70 ton.
2. Articulated Dump trucks dengan ***hauling capacity*** (ton) 25, 30, 35 dan 40 ton.
3. Wheel Loader dengan ***operating weight*** 25 s/d 70 ton.
4. Motor Grader dengan ***operating weight*** dari 12 s/6 60 ton.
5. Compactor dengan ***operating weigh***t dari 10 s/d 12 ton.

Produk Ingersoll Rand mencakup :

1. Portable Air compressor dengan kapasitas 100 – 875 CFM.
2. Hydraulic breaker dengan ***breaker capacity*** 12 s/d 25 ton.

Produk Bobcat mencakup :

1. Telescopic handle dengan ***rated capacity*** 3,5 s/d 4 ton.
2. Skid steer dengan ***rated capacity*** 2,2 ton s/d 3,3 ton.

Produk traktor Mahindra mencakup *Agricultur tractors* dengan output *engine* 80 hp 2WD dan 80 hp 4WD.

3.2.2 Suku Cadang *Aftermarket*

Untuk menunjang pelayanan purna jual terhadap unit alat berat, PT. Intraco Penta, Tbk melalui Divisi *Aftermarket*-nya menyediakan suku cadang ***aftermarket***, dimana aplikasi produknya tidak terbatas hanya untuk produk Volvo tetapi juga dapat diaplikasikan ke produk-produk alat berat produk pesaing lainnya seperti Komatsu, Hitachi, Caterpillar, Liebhr, Terex, Kobelco, dll.

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

Produk suku cadang *aftermarket* ini merupakan produk subtitusi suku cadang aslinya. Produk ini bisa diklasifikasikan sebagai produk komplomenter. Dengan kualitas yang setara dengan produk aslinya dan dengan harga yang lebih murah dari produk aslinya sebesar 30 s/d 50% menjadikan bisnis suku cadang *aftermarket* ini menjanjikan.

Produk yang dijual oleh PT. Intraco Penta, Tbk dibawah divisi *Aftermarket* adalah sebagai berikut :

1. **Aeroquip / *fluid conveyance product,*** dengan prinsipal EATON Corporation, USA.

   INTA ditunjuk sebagai agen resmi produk ini sejak tahun 1999 sampai dengan sekarang dengan lisensi keagenan tunggal. Produk Aeroquip saat ini masih dalam proses pengurusan pendaftaran Surat Tanda Keagenan di Deperindag. Cakupan produk meliputi : *Hydraulic hose, crimp fittings, quick disconnect couplings, adapters,* dan *crimp machine*.
2. **Baldwin filter**, dengan prinsipal Airklean Ltd, USA, PT. Intraco Penta, Tbk ditunjuk sebagai agen resmi produk ini sejak 1998 sampai dengan sekarang dengan lisensi keagenan non tunggal. Baldwin filter saat ini sudah memiliki sertifikat Surat Tanda Keagenan Deperindag yang diperpanjang setiap tahunnya. Cakupan produk meliputi : filter udara, filter bahan bakar, filter oli, filter oli hidrolik, filter oli transmissi, filter A/C dan filter coolant.
3. **Berco dan KMF undercarriage**, dengan prinsipal USG Ltd, Singapore. PT. Intraco Penta, Tbk ditunjuk sebagai agen resmi untuk produk Berco dan KMF di Indonesia sejak tahun 2001. *Undercarriage* merupakan komponen penggerak unit pada *excavator* atau *dozer*. Cakupan produk meliputi : *idler, tracklink, track shoe, sprocket, top roller* dan *bottom roller* serta baut dan mur.
4. **Techking tires**, dengan prinsipal Techking Company, China. PT. Intraco Penta, Tbk ditunjuk sebagai agen tunggal resmi untuk produk Techking

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

tyre sejak tahun 2007. Cakupan produk meliputi : *On-high way truck tires* dan *Off-high way application.*

5. **Goodyear tires**, dengan prinsipal PT. Goodyear, Tbk, Indonesia. INTA ditunjuk sebagai agen non tunggal untuk distribusi di seluruh cabang INTA yang tersebar di Indonesia. Cakupan produk meliputi : *On-high way truck tires.*
6. **ND g*round engaging tools***, dengan prinsipal Ningbo Zhe Dong Casting Ltd, China. ND GET merupakan aksesoris yang dipasangkan pada ***bucket*** atau ***shovel*** excavator. Berfungsi untuk memeringan kerja *bucket* atau ***shovel excavator*** pada saat proses penggalian. Sedangkan ND c***utting edge*** merupakan aksesoris yang dipasangkan pada unit ***motor grader***, berfungsi untuk meratakan landasan atau tanah. Cakupan produk meliputi : ND ***adapter***, ND *teeth*, ND ***bucket adapter***, ND ***bucket side cutter*** dan ND *cutting edge.*
7. **Brunner and Lay**, dengan prinsipal Brunner and Lay,Ltd, USA. Produk ini merupakan aksesoris tambahan yang biasa digunakan untuk proses *drilling and blasting* di tambang batu bara. Cakupan produk meliputi : *rock drilling accessories* dan *paving breakers.*
8. **Chrome Tach Bucket**, dengan prinsipal PT. Coloumbia Chrome Indonesia, (perusahaan affiliasi). *Bucket* dipasang pada unit *excavator*, berfungsi untuk memindahkan material dari satu tempat ke tempat lainnya (material berupa batu bara, pasir kuarsa, tanah, dll). Sedangkan *grapple* juga dipasangkan pada unit *excavator*, tetapi material yang diangkut adalah kayu. Cakupan produk meliputi : bucket excavator untuk unit PC200 (Komatsu), EC210 (Volvo), CAT 320, ZX200 (Hitachi), SK200 (Kobelco) dan Grapple.

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

3.3 Profil Perusahaan Pesaing PT. Intraco Penta, Tbk

3.3.1 PT. United Tractors, Tbk

United Tractors (UT/Perseroan) berdiri pada tanggal 13 Oktober 1972 sebagai distributor tunggal alat berat Komatsu di Indonesia. Berkantor pusat di Jl Raya Bekasi Km 22, Cakung, Jakarta Timur. Pada tanggal 19 September 1989, Perseroan mencatatkan saham perdana di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya dengan kode perdagangan UNTR, dimana PT Astra International menjadi pemegang saham mayoritas. Selain dikenal sebagai distributor alat berat terkemuka di Indonesia, Perseroan juga aktif bergerak di bidang kontraktor penambangan dan bidang pertambangan batu bara. Ketiga unit usaha ini dikenal dengan sebutan mesin konstruksi, kontraktor penambangan dan pertambangan

Visi Perusahaan

"Menjadi perusahaan kelas dunia berbasis solusi di bidang alat berat, pertambangan dan energi, untuk menciptakan manfaat bagi para pemangku kepentingan".

Misi Perusahaan

"Menjadi perusahaan yang :

1. Bertekad membantu pelanggan meraih keberhasilan melalui pemahaman usaha yang komprehensif dan interaksi berkelanjutan.
2. Menciptakan peluang bagi insane perusahaan untuk dapat meningkatkan status sosial dan aktualisasi diri melalui kinerjanya.
3. Menghasilkan nilai tambah yang berkelanjutan bagi para pemangku kepentingan melalui tiga aspek berimbang dalam hal ekonomi, social dan lingkungan.
4. Memberi sumbangan yang bermakna bagi kesejahteraan bangsa".

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

Produk dan Layanan

Produk *mainline*

Unit usaha Mesin Konstruksi menjalankan peran sebagai distributor tunggal alat berat Komatsu, Nissan Diesel, Scania, Bomag, Valmet dan Tadano. Memiliki rentang ragam produk untuk dipangsa pasar pertambangan, perkebunan, konstruksi, kehutanan, *material handling* dan transportasi. Layanan purna jual kepada seluruh pelanggan di dalam negeri tersedia melalui jaringan distribusi yang tersebar pada 18 kantor cabang, 15 kantor ***site-support*** dan 12 kantor perwakilan.

Unit usaha ini juga didukung oleh anak-anak perusahaan yang menyediakan produk dan jasa terkait, yaitu PT United Tractors Pandu Engineering (UTPE), PT Komatsu Remanufacturing Asia (KRA) PT Bina Pertiwi (BP) dan PT Multi Prima Universal (MPU).

Suku cadang *aftermarket*

Dikelola oleh anak perusahaannya, PT Multi Kencana melalui merk "All Makes", PT. United Tractors menjual dan mendistribusikan penjualan komponen atau suku cadang generik non-Komatsu (*aftermarket*) yang dapat digunakan pada hampir seluruh produk alat berat sejenis. Produk suku cadang *aftermarket* yang dijual adalah sebagai berikut :

1. ***Fluid conveyance*** / komponen hidrolik, melalui produk Parker Fluid Conveyance
2. ***Bucket / attachments*** melalui produk UT Parts
3. ***Undercarriage part*** melalui produk Berco, Black Cat Blades dan UT Parts
4. ***Filtration Products*** melalui produk Fleetguard
5. Baterai melalui produk UT Parts
6. ***Fire Suppression*** melalui produk Aderco
7. Ban ***Off-highway*** dan ***On-highway*** melalui produk Pirelli, Belshina, BKT

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

3.3.2 PT. Trakindo Utama

PT Trakindo Utama merupakan agen tunggal pemegang merek Caterpillar di Indonesia. Berkantor pusat di Komplek Green Garden, Jl. Cilandak KKO Raya Jakarta Selatan. PT. Trakindo Utama sebagai ATPM Caterpillar memiliki segmentasi pemasaran unit alat berat yang mencakup industri pertambangan, kehutanan, agrikultur dan konstruksi serta minyak dan gas. Memiliki lebih dari 60 kantor cabang yang tersebar di pelosok Indonesia.

Visi Perusahaan

"Menjadi penyedia alat dan perlengkapan produk Caterpillar kelas dunia".

Misi Perusahaan

Menjadi perusahaan yang :

1. "Melakukan perbaikan berkesinambungan".
2. "Tumbuh secara konsisten dalam hal financial, intelektual, *brand identity* dan melakukan reinvestasi modal untuk memperkuat kinerja perusahaan".
3. "Menjungjung tinggi kode etik bisnis".

Produk dan Layanan

Produk *mainline*

Jenis produk alat berat Caterpillar yang dijual antara lain mencakup jenis *articulated trucks, backhoe loaders, compactors, excavators, integrated toolcarriers, material handlers, motor graders, multi terrain loaders, off-highway trucks, off-highway tractors, pipelayers, scrapers, skid steer loaders, telehandlers, track-type tractors, track loaders, wheel dozers, underground mining equipment, paving equipment, forest machines*, dan *industrial prime movers*.

Suku Cadang *Aftermarket*

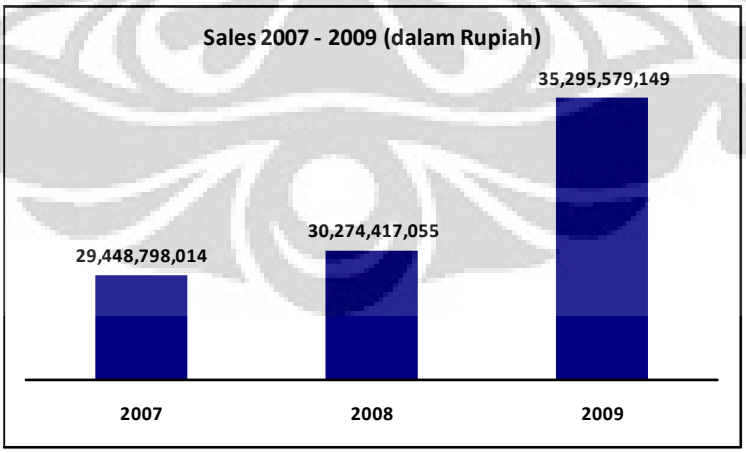
PT. Trakindo Utama menjual dan mendistribusikan penjualan komponen atau suku cadang generik non- Caterpillar (*aftermarket*) yang dapat digunakan pada hampir seluruh produk alat berat sejenis. Produk suku cadang *aftermarket* yang dijual adalah sebagai berikut :

1. *Filtration Products* melalui produk Baldwin .
2. *Bucket / attachments* melalui produk SSB (anak perusahaan PT. Trakindo Utama).
3. Ban *Off-highway* dan *On-highway* melalui produk Michelin, Nokian, Klinge.

3.4 Data Kinerja Perusahaan

3.4.1 Data Kinerja Penjualan Berdasarkan Jenis Produk

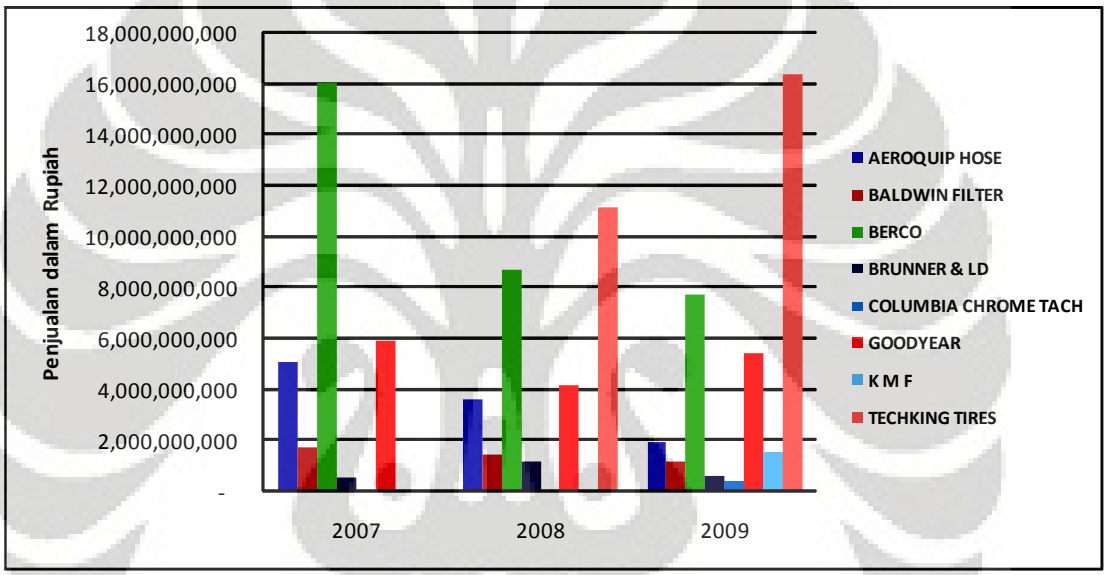
Kinerja penjualan dapat dilihat dari tingkat petumbuhan penjualan dari tahun ke tahun, semakin tinggi tingkat pertumbuhan penjualan maka semakin baik kinerja perusahaan tersebut. Berdasarkan ilustrasi tersebut, berikut disajikan kinerja penjualan suku cadang aftermarket PT. Intraco Penta, Tbk kurun waktu 2007 s/d 2009 (gambar 3.1).



Gambar 3.1 Kinerja penjualan suku cadang *aftermarket* 2007-2009

Berdasarkan data penjualan tersebut di atas dapat terlihat bahwa tingkat pertumbuhan penjualan suku cadang *aftermarket* PT. Intraco Penta, Tbk mengalami kenaikan setiap tahunnya dari mulai tahun 2007 sampai dengan 2009 dengan presentase kenaikan penjualan sebesar 6% untuk periode 2007 - 2008 dan sebesar 11% untuk periode 2008 – 2009.

Adapun untuk kontribusi peningkatan jumlah penjualan suku cadang tersebut dapat dilihat pada gambar 3.2. Berdasarkan data penjualan jenis produk tersebut terlihat bahwa telah terjadi pergeseran kontribusi penjualan.

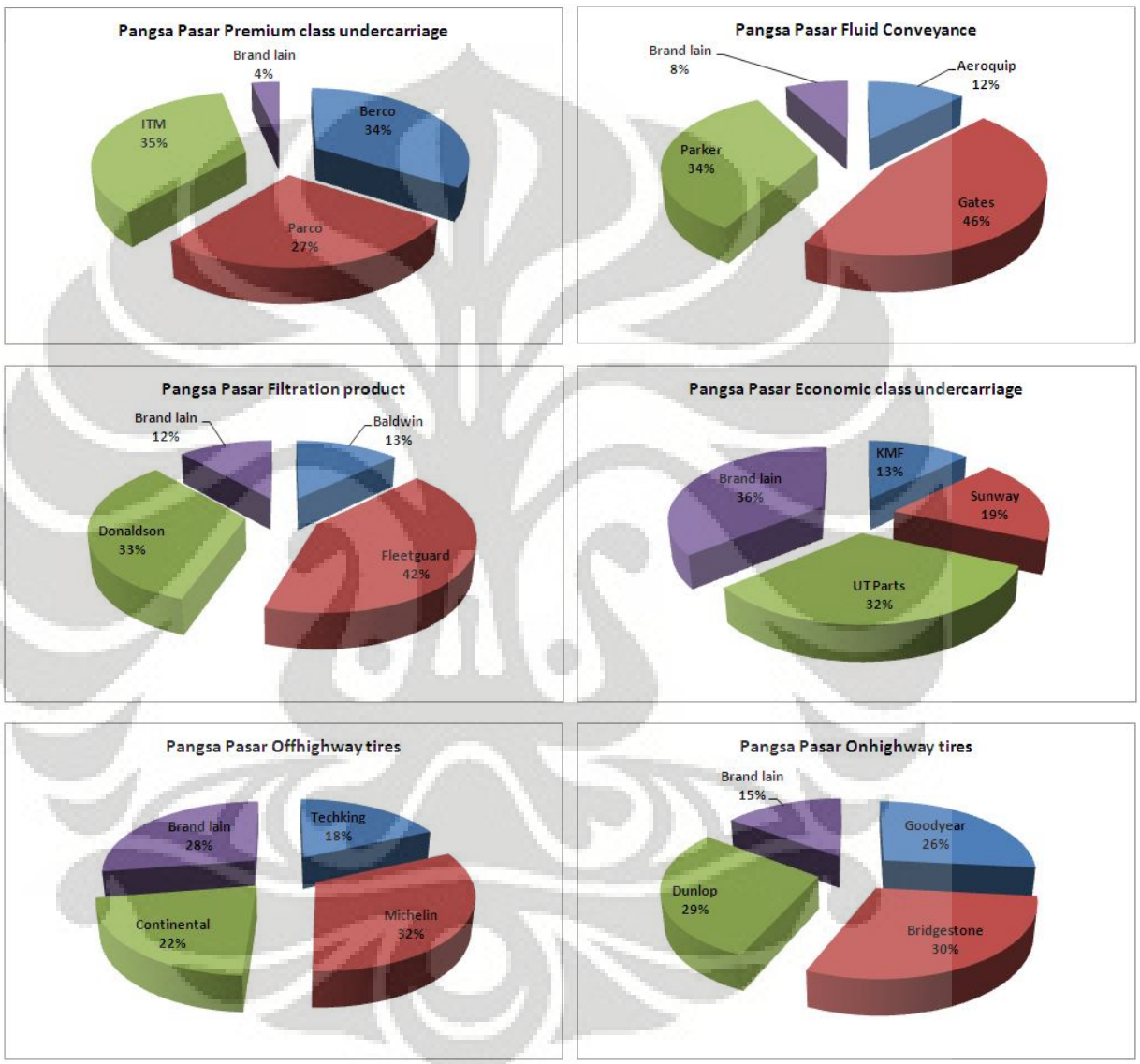


Gambar 3.2 Penjualan suku cadang *aftermarke*t berdasarkan *material group* 2007-2009

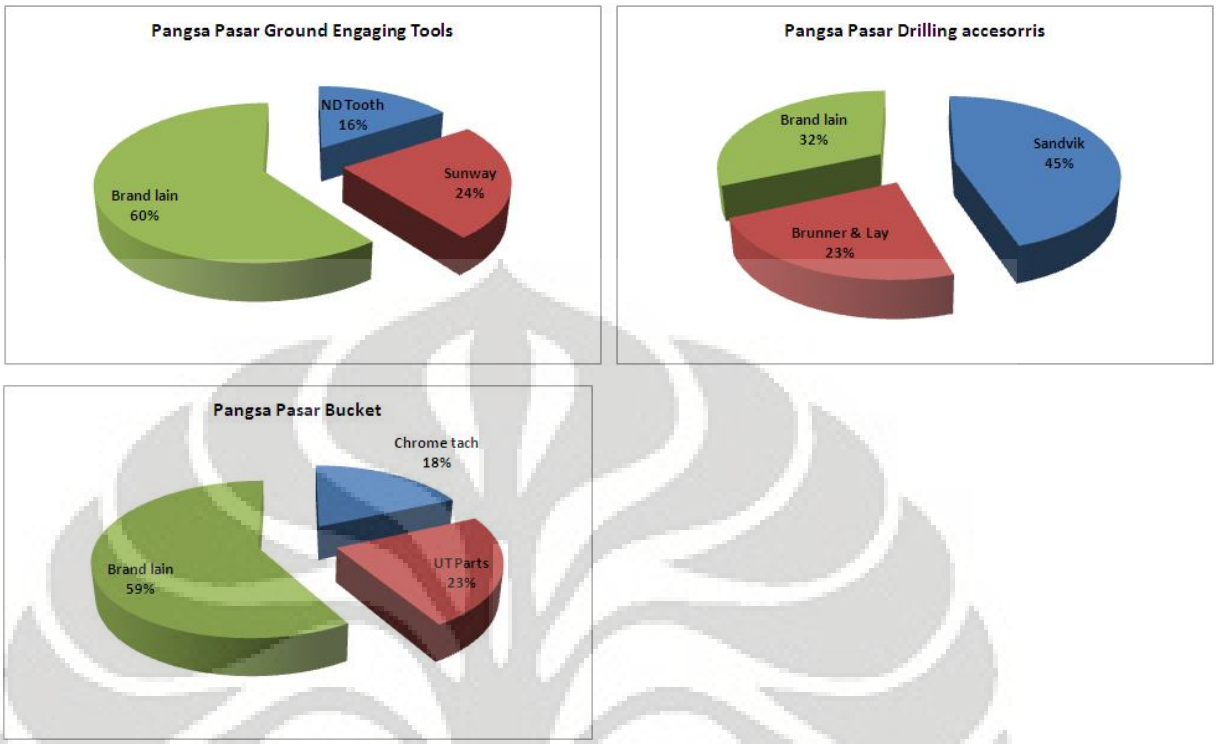
3.4.2 Data Pangsa Pasar (Hasil Riset Perusahaan)

Pada umumnya, tingkat kompetitif sebuah perusahaan dapat dilihat dari pangsa pasar perusahaan tersebut. Semakin besar tingkat pangsa pasar yang dimiliki oleh sebuah perusahaan menunjukkan dominasi pasar (tingkat kompetensi) yang semakin kuat pula. Berikut (gambar 3.3) ditampilkan pangsa pasar suku cadang aftermarket selama satu tahun terakhir.

Berdasarkan data pangsa pasar tersebut, dapat dilihat bahwa dari beberapa lini produk yang dijual oleh PT. Intraco Penta, Tbk belum berhasil menjadi pemimpin pasar.



Gambar 3.3 Pangsa pasar suku cadang aftermarket

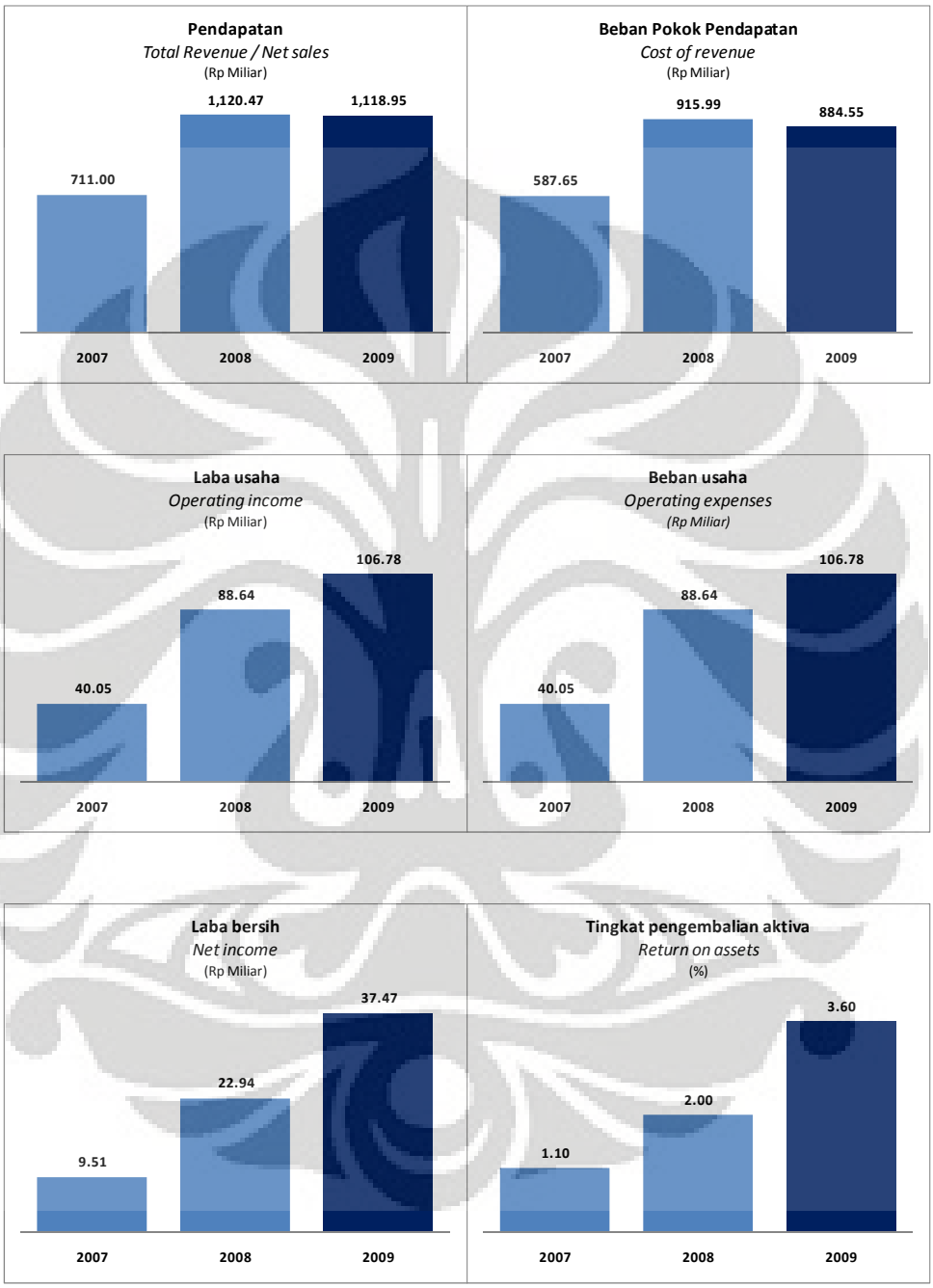


Gambar 3.3 Pangsa pasar suku cadang aftermarket (lanjutan)

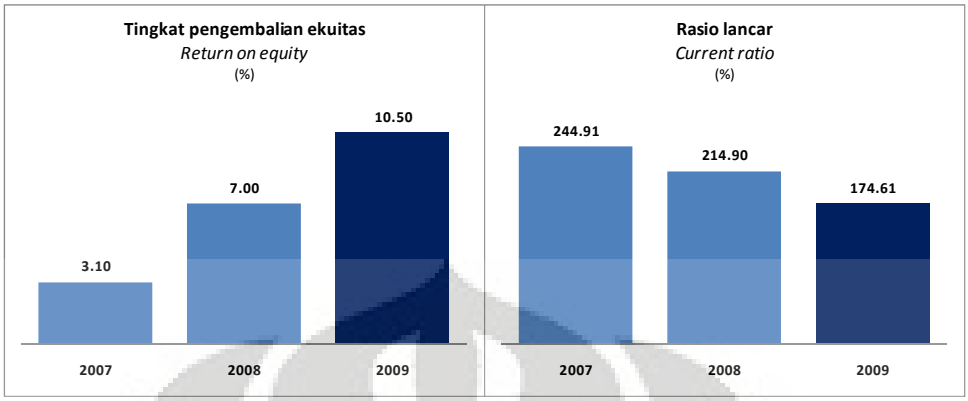
3.4.3 Analisis Keuangan

Analisis keuangan berguna untuk mengetahui kemampuan manajemen dalam mengelola aspek keuangan perusahaan, semakin baik laporan keuangannya berarti semakin baik pula manajemen dalam melakukan pengelolaan terhadap aspek-aspek internal perusahaan. Indikator tingkat keberhasilan pengelolaan aspek keuangan perusahaan dapat dilihat dari jumlah pendapatan bersih perusahaan, beban usaha perusahaan, tingkat pengembalian asset (ROA), tingkat pengembalian ekuitas (ROE) serta rasio lancar perusahaan. Laporan keuangan PT. Intraco Penta, Tbk periode 2009 dapat dilihat pada lampiran 2.

Data indikator tingkat keberhasilan pengelolaan aspek keuangan berdasarkan laporan keuangan PT. Intraco Penta, Tbk dapat dilihat pada gambar 3.4.



Gambar 3.4 Kinerja laporan keuangan PT. Intraco Penta, Tbk tahun 2009



Gambar 3.4 Kinerja laporan keuangan PT. Intraco Penta, Tbk tahun 2009 (lanjutan)

Berdasarkan data laporan keuangan PT. Intraco Penta, periode 2009 dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Net Sales* (Pendapatan Bersih)

   Jumlah pendapatan bersih menunjukkan penurunan sebesar 0.14% dari Rp 1,120.47 Miliar (2008) menjadi Rp 1,118.95 Miliar (2009).

2. Beban pokok pendapatan (*Cost of revenue*)

   Beban pokok pendapatan mengalami penurunan sebesar 3.55% dari Rp 915.99 Miliar (2008) menjadi Rp 884.55 Miliar (2009).

3. Laba usaha (*Operating income*)

   Laba usaha mengalami peningkatan sebesar 16.99% dari Rp 88.64 Miliar (2008) menjadi Rp 106.78 Miliar (2009).

4. Beban usaha (*Operating expenses*)

   Beban usaha mengalami kenaikan sebesar 9.23% dari Rp 115.84 Miliar (2008) menjadi Rp 127.62 Miliar (2009).

5. Laba bersih (*Net income*)

   Laba bersih menunjukkan peningkatan sebesar 38.78% dari Rp 22.94 Miliar (2008) menjadi Rp 37.47 Miliar (2009).

6. Tingkat Pengembalian Aktiva (ROA)

   ROA digunakan untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas manajemen dalam mengolah perusahaan INTA. Efektivitas manajemen meliputi kegiatan

fungsional manajemen, seperti keuangan, pemasaran, sumber daya manusia dan operasional. Berdasarkan data terlihat terjadi kenaikan ROA pada kurun waktu 2007 – 2009 sebesar 1.10% (2007), menjadi 2.00% (2008) dan menjadi 3.60% (2009). Kenaikan ini terjadi akibat menaiknya jumlah pendapatan bersih sebesar Rp 711 Miliar (2007) menjadi Rp 1.120.47 Miliar (2008) serta penurunan pendapatan di tahun 2009 menjadi Rp 1,118.95 Miliar, dengan penurunan jumlah asset sebesar 9.40% dari Rp 1,137.22 Miliar (2008) menjadi Rp 1,039.51 (2009). Hal ini merupakan indikasi positif bahwa kinerja perusahaan mengalami perbaikan.

7. Tingkat Pengembalian Ekuitas (ROE).

   ROE dapat digunakan untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas manajemen dalam mengolah keuangan PT. INTA. Efektivitas manajemen meliputi kegiatan fungsional manajemen, seperti keuangan, pemasaran, sumber daya manusia dan operasional. Return On Equity (ROE) pada tahun 2007 – 2009 mengalami peningkatan dari 3.1% (2007) menjadi 7.00% (2008) dan menjadi 10.50% (2009) yang mengindikasikan bahwa terjadi penambahan total asset dengan tingkat modal dan kekayaan yang ada pada perusahaan INTA. Hal ini terlihat bahwa terjadinya perbaikan dalam perusahaan INTA.

8. Rasio lancar / Current Ratio

   Likuiditasi pada PT. INTA terlihat bahwa semakin kecil rasio yang diperoleh maka semakin tidak lancar hutang pembayaran jangka pendeknya seperti biaya-biaya yang harus dikeluarkan pada saat penjualan ataupun operasi. Rasio lancar mengalami penurunan dari 244.91% (2007) menjadi 214.90% (2008) dan menjadi 174.61% (2009). Penurunan terutama karena berkurangnya hutang tak lancar, sementara kewajiban lancar masih naik sedikit sebesar 3.9%, menjadi Rp 487.7 Miliar ditahun 2009. Faktor utama peningkatan kewajiban lancar berasal dari hutang bank jangka pendek, yang naik sebesar 21.2% menjadi Rp 204.3 Miliar (2009) dibandingkan dengan Rp 168.7 Miliar (2008). Kenaikan hutang lancar juga terjadi akibat reklasifikasi

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

hutang jangka panjang menjadi hutang lancar karena jatuh tempo hutang tersebut di tahun 2010.

3.5 SWOT (*Strength-Weakness-Opportunities-Threat*)

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang telah dilakukan serta hasil diskusi dengan seorang manajer *consumer insight* (riset pemasaran) perusahaan, yang telah bekerja di perusahaan selama kurang lebih 3 tahun, dan telah berkecimpung dalam bidang riset pemasaran kurang lebih 5 tahun, maka diperoleh daftar S-W (lingkungan internal) O-T (lingkungan eksternal) PT. Intraco Penta, Tbk sebagai berikut:

***Strength* / Kekuatan**

1. Memiliki kualitas dan *brand image* produk yang baik. Suku cadang yang dijual oleh PT. Intraco Penta, Tbk memiliki reputasi yang baik dalam industri pertambangan, dan dikenal luas oleh konsumen pemilik unit alat berat di Indonesia. Suku cadang *aftermarket* yang dijual merupakan produk *Premium class.*[11]
2. Memiliki keragaman aplikasi produk. Cakupan aplikasi yang luas baik untuk produk Volvo ataupun produk pesaing sekelas Komatsu, Caterpillar, Hitachi, Kobelco dan produk alat berat lainnya.[12] Tingkat keragaman aplikasi produk suku cadang *aftermarket* dapat dilihat pada lampiran 3.
3. Implementasi sistim ERP (SAP) di perusahaan. Dengan adanya aplikasi WM (*Warehouse Management*), MM (*Material Management*) dan SD (*Sales and Distribution Module Management*) memudahkan proses transaksi yang terintegrasi antar bagian seperti *Inventory*, *Finance, Warehouse,* Logistik dan bagian penjualan.[13]

[11] Hasil Riset Internal Perusahaan, 2010

[12] Hasil Riset Internal Perusahaan, 2010

[13] Ibid

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

4. Dukungan luas pelayanan purna jual dari prinsipal. Dengan adanya jaminan purna jual dan layanan training merupakan bentuk dari *Customer Satisfaction* dan *Customer Service & Responsibility*.[14]

***Weakness* / Kelemahan**

1. Manajemen pengelolaan dan struktur organisasi divisi Aftermarket yang masih baru. Pada periode 2005 sampai dengan 2008, divisi Aftermarket belum terbentuk, selama ini fokus penjualan hanya pada segmentasi suku cadang produk Volvo, Ingersoll – Rand dan Bobcat saja. Tidak mengherankan dengan tidak adanya divisi khusus yang menangani suku cadang *aftermarket* menjadikan penjualan suku cadang *aftermarket* yang diageni oleh PT. Intraco Penta, Tbk tidak mengalami kemajuan pesat.[15]
2. Pola sistim persediaan / *inventory* yang masih kurang baik. Belum adanya pola baku untuk pengelolaan persediaan menjadi hambatan besar bagi perusahaan untuk berkembang, berbeda dengan pola persediaan suku cadang Volvo yang sudah terintegrasi secara *online* dengan pabrikan di Swedia. Pola persediaan saat ini masih mengandalkan metode *Moving Average* berdasarkan pengolahan data melalui SAP.[16]
3. Pola penjualan masih bersifat *order taker* bukan *market taker*. Selama ini pola penjualan suku cadang *aftermarket* dilakukan secara *order taker*, artinya bila ada permintaan penawaran barulah ditindaklanjuti, pola seperti ini hanya berlaku pada suku cadang *mainline* (Volvo), dikarenakan ATPM hanya 1 perusahaan, sedangkan untuk suku cadang *aftermarket*, memiliki tidak hanya 1 agen pemegang merk melainkan bisa 2 atau lebih perusahaan. Untuk hal ini

[14] Ibid

[15] Hasil diskusi dengan manajer *consumer insight* perusahaan, 2010

[16] Hasil diskusi dengan manajer *consumer insight* perusahaan, 2010

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

dituntuk pola pemasaran yang lebih proaktif yaitu dengan cara menjadi *market leader* (*push strategy*).[17]

4. Sarana dan prasarana dukungan kantor cabang yang belum maksimal. Aspek kinerja implementasi ERP di perusahaan sangatlah membantu tumbuh dan berkembangnya perusahaan dimana agresifitas pola persaingan sangat ketat. Akan tetapi saat ini tidak semua kantor cabang yang dimiliki oleh PT. Intraco Penta, Tbk sudah terinterkoneksi SAP. Dari total 24 kantor cabang barulah 16 kantor cabang yang sudah terkoneksi SAP atau baru sekitar 67%. Selain itu pula dukungan berupa fasilitas training produk / *product knowledge* yang masih belum maksimal serta fasilitas penunjang seperti kendaraan operasional yang belum memenuhi kebutuhan per tiap salesman per cabangnya.[18]

***Opportunities* / Peluang**

1. Peranan pemerintah yang menggalakkan sektor pertambangan sebagai pengasil devisa utama. Sektor pertambangan dijadikan sumber pengahil devisa utama dikarenakan jumlah permintaan batubara yang diramalkan akan mengalami kenaikan tiap tahunnya melebihi jumlah permintaan akan sumber energi lainnya seperti minyak bumi dan gas bumi. Berdasarkan data jumlah produksi batu bara di Indonesia pada tahun 2008 mencapai 4.6 quadrillion Btu pertahun atau sekitar 270 juta ton pertahun, dan diproyeksikan bahwa jumlah produksi ini akan meningkat sekitar 2.5% pada tahun 2020 menjadi 4.72 quadrillion Btu pertahun atau sekitar 212.4 juta ton pertahunnya.

[17] Hasil diskusi dengan manajer *consumer insight* perusahaan, 2010

[18] Ibid

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

Pada tahun 2035, diproyeksikan produksi batubara Indonesia mencapai sekitar 4.91 quadrillion Btu pertahunnya atau sekitar 220.95 juta ton pertahunnya seperti terlihat pada tabel 3.1.[19]

Tabel 3.1 Data permintaan batubara di Indonesia untuk kurun waktu 2008 – 2020

	Importers											
	Steam				Coking				Total			
Exporters	Europe[a]	Asia	Americas	Total[b]	Europe[a]	Asia[c]	Americas	Total[b]	Europe[a]	Asia	Americas	Total[b]
	2008											
Australia	0.12	2.98	0.04	3.17	0.76	2.67	0.20	3.62	0.88	5.64	0.23	6.79
United States	0.36	0.02	0.45	0.83	0.76	0.11	0.30	1.17	1.11	0.13	0.75	1.99
Southern Africa[d]	1.17	0.26	0.05	1.55	0.00	0.00	0.00	0.01	1.17	0.26	0.05	1.56
Eurasia	1.16	0.38	0.00	1.55	0.08	0.08	0.00	0.16	1.24	0.47	0.00	1.71
Poland	0.11	0.00	0.00	0.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.11	0.00	0.00	0.11
Canada	0.01	0.11	0.03	0.14	0.19	0.43	0.11	0.74	0.20	0.55	0.14	0.88
China	0.04	1.02	0.00	1.07	0.00	0.09	0.00	0.09	0.04	1.11	0.00	1.16
South America[e]	0.96	0.00	0.99	1.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.96	0.00	0.99	1.95
Vietnam	0.01	0.45	0.00	0.46	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.45	0.00	0.46
Indonesia[f]	0.49	3.45	0.10	4.07	0.00	0.53	0.00	0.54	0.49	3.99	0.10	4.60
Total	4.42	8.67	1.66	14.89	1.80	3.92	0.60	6.33	6.21	12.59	2.26	21.23
	2020											
Australia	0.00	4.19	0.00	4.19	0.32	3.97	0.04	4.33	0.32	8.15	0.04	8.52
United States	0.16	0.04	0.06	0.26	0.74	0.17	0.40	1.31	0.90	0.20	0.47	1.57
Southern Africa[d]	1.01	0.76	0.20	1.96	0.05	0.34	0.02	0.40	1.05	1.09	0.21	2.36
Eurasia	1.43	0.51	0.00	1.94	0.07	0.21	0.00	0.28	1.50	0.72	0.00	2.22
Poland	0.10	0.00	0.01	0.11	0.03	0.00	0.00	0.03	0.13	0.00	0.01	0.14
Canada	0.11	0.00	0.00	0.11	0.32	0.25	0.30	0.87	0.43	0.25	0.30	0.98
China	0.00	0.97	0.00	0.97	0.00	0.02	0.00	0.02	0.00	0.99	0.00	0.99
South America[e]	2.13	0.37	1.25	3.75	0.00	0.00	0.00	0.00	2.13	0.37	1.25	3.75
Vietnam	0.00	0.24	0.00	0.24	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.24	0.00	0.24
Indonesia[f]	0.00	4.13	0.09	4.21	0.01	0.49	0.00	0.50	0.01	4.62	0.09	4.72
Total	4.93	11.20	1.61	17.74	1.54	5.44	0.77	7.75	6.47	16.64	2.38	25.49

Inilah yang menjadikan alasan utama pemerintah menggalakkan sektor pertambangan batu bara sebagai penghasil devisa utama disamping sektor minyak bumi dan gas alam.

2. Tingkat permintaan akan suku cadang alat berat yang meningkat tiap tahunnya. Pertumbuhan industri alat berat nasional menunjukkan gejala peningkatan. Meski fluktuasi produksi dan penjualan sempat terjadi, pangsa pasar ekspor mampu menutupi penurunan produksi alat berat dalam negeri. Selama tiga tahun terakhir, sektor tersebut membukukan peningkatan produksi dari 2.618 unit alat berat pada 2006 menjadi 4.789 unit (2008) dan

[19] International Energy Agency, "Database for Coal Information : 2009 Edition : World Coal Supply and Consumption," website http://data.iea.org (subcription site)

kembali mencatat kenaikan menjadi 5.641 unit (2009). Berawal dari sekitar 3.440 unit alat berat pada 2006, lalu naik menjadi 6.294 unit pada akhir 2008 dan kembali mencatat pertumbuhan menjadi 10.200 unit pada akhir tahun lalu. Dengan jumlah kenaikan populasi unit sebesar 15% s/d 20% pertahunnya, menjadikan pasar penyediaan suku cadang *aftermarket* tumbuh seiring dengan naiknya jumlah populasi unit alat berat.[20]

3. *Market share* suku cadang *aftermarket* yang memiliki cakupan sangat luas. Selain dapat diaplikasikan pada produk sendiri (Volvo), suku cadang *aftermarket* ini bisa digunakan sebagai suku cadang subitusi produk pesaing lainnya seperti Komatsu, Caterpillar, Hitachi, dan lainnya seperti dapat dilihat pada lampiran 4.[21]
4. Penetrasi penjualan ke *Key Account Customer Mainline* (Volvo). *Key Account Customer* merupakan asset berharga perusahaan dalam mengembangkan jaringan bisnis dan pemasaran baik itu penjualan unit alat berat ataupun penjualan suku cadang. *Key account customer* merupakan konsumen loyal terhadap satu produk barang atau loyal terhadap *Corporate Brand*. PT. Intraco Penta, Tbk saat ini memiliki sekitar 11 *Key Account Customer* yang memiliki unit Volvo sekitar 938 unit dan unit Non Volvo melebihi 1,200 unit. Dengan adanya celah ini, praktis penjualan suku cadang *aftermarket* dapat dengan mudah melakukan penetrasi baik pada produk Volvo ataupun produk Non Volvo.[22]

Threats / Ancaman

1. Banyaknya pesaing yang bergerak dalam bidang yang sama. Dengan tingkat pertumbuhan populasi alat berat yang sebesar 15% s/d 20% pertahunnya,

[20] Hasil Riset Internal Perusahaan, 2010

[21] Hasil Riset Internal Perusahaan, 2010

[22] Ibid

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

maka pangsa pasar penyediaan suku cadang *aftermarket* menjadi bisnis yang menjanjikan, selain dari tidak perlunya dukungan modal yang terlalu besar.[23]

2. Kurangnya proteksi pemerintah terhadap barang-barang impor dari negara lain. Belum adanya regulasi atau kebijakan Deperindag yang mengatur secara jelas peredaran suku cadang di Indonesia, menjadikan hal ini sebagai *boomerang* bagi kelangsungan bisnis perusahaan dibidang suku cadang *aftermarket*. Disamping akan munculnya produk-produk sekelas dengan harga lebih murah, dikarenakan impor illegal dan menciptakan pasar yang tidak sehat.[24]
3. Agresifitas pesaing dalam melakukan strategi pemasaran suku cadang *aftermarket.* Seiring dengan peta perebutan pangsa pasar suku cadang *aftermarket* di Indonesia, akan memicu perusahan-perusahaan untuk bersaing secara agresif dalam memenangkan porsi suku cadang ***aftermarket*** tersebut.[25]
4. Tuntutan konsumen yang semakin kritis. Seiring dengan perkembangan pola pemikiran konsumen yang semakin kritis terhadap suku cadang *aftermarket* bukan hanya dari sisi harga akan tetapi dari sisi keandalan dan dukungan pelayanan purna jual, hal ini menjadikan sebuah tantangan besar bagi setiap perusahaan untuk dapat memuaskan pelanggannya.[26]

3.6 Pembobotan dan Penilaian Sebagai Tahap Input Strategi

Sebelum melakukan perumusan strategi, dilakukan penyusunan tiga buah matriks terlebih dahulu, yang meliputi matriks EFE (Evaluasi Faktor Eksternal), matriks EFI (Evaluasi Faktor Internal), dan matriks CPM (*Competitive Profile*

[23] Ibid

[24] Hasil diskusi dengan manajer *consumer insight* perusahaan, 2010

[25] Hasil diskusi dengan manajer *consumer insight* perusahaan, 2010

[26] Hasil diskusi dengan manajer *consumer insight* perusahaan, 2010

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

Matrix). Oleh karena itu, perlu dilakukan pengumpulan data mengenai bobot dan nilai (*rating*) untuk masing – masing faktor.

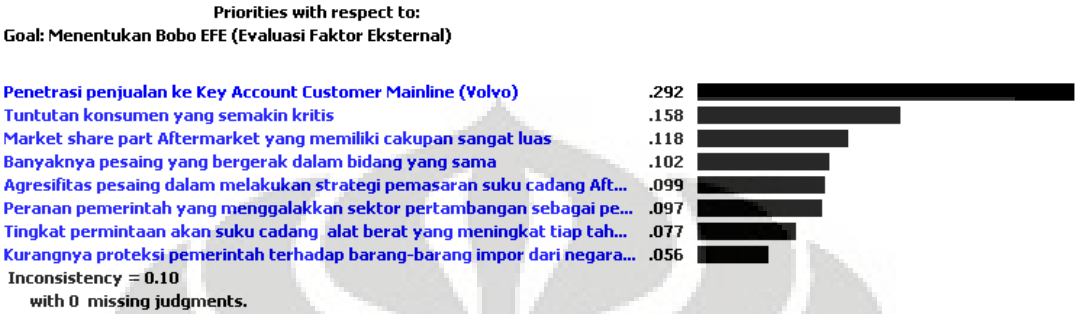
Nilai pembobotan dan penilaian dilakukan berdasarkan hasil diskusi dengan seorang manajer *consumer insight* (riset pemasaran) perusahaan, yang telah bekerja di perusahaan selama kurang lebih 3 tahun, dan telah berkecimpung dalam bidang riset pemasaran kurang lebih 5 tahun. Metode pembobotan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode AHP, yaitu dengan melakukan penilaian prioritas (*comparative judgement*) terhadap keseluruhan faktor – faktor yang telah diidentifikasi pada matriks EFE, matriks EFI, dan CPM (*Competitive Profile Matrix*). Penilaian prioritas dilakukan dengan menggunakan skala kepentingan 1- 9 sesuai dengan skala AHP Saaty (Tabel 3.2). Penilaian prioritas dua elemen berlaku aksioma resiprokal, sehingga pada akhirnya akan dihasilkan matriks *pairwise comparison* Keseluruhan matriks *pairwise comparison* dilampirkan pada bagian lampiran dalam penelitian ini. Sehubung dengan jumlah faktor yang banyak pada masing – masing matriks, maka pembobotan dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak *Expert Choice11.5.*

3.6.1 Metode Pembobotan dan Penilaian untuk Matriks EFE.

Seperti yang dibahas sebelumnya, pengumpulan data mengenai pembobotan dan penilaian matriks EFE, dilakukan berdasarkan hasil diskusi dengan manajer *consumer insight* (riset pemasaran) perusahaan yang telah bekerja di perusahaan selama kurang lebih 3 tahun, dan telah berkecimpung dalam bidang riset pemasaran kurang lebih 5 tahun.

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

Adapun hasil pembobotan yang telah diolah melalui perangkat lunak *Expert Choice 11.5* seperti terlihat pada *g*ambar 3.5. Perincian mengenai model keputusannya dilampirkan pada bagian lampiran.



Gambar 3.5 Hasil Pembobotan *Expert Choice 11.5* untuk Matriks EFE

Rasio Inkonsistensi adalah 0,10 ≤ 0,1 untuk matriks lebih besar dari 4x 4 sehingga pembobotan kriteria konsisten. Berdasarkan hasil *Expert Choice 11.5* tersebut, dilakukan justifikasi pembobotan dan penilaian (*rating*) sehingga dihasilkan matriks EFE sebagai berikut (tabel 3.2):

Tabel 3.2 Hasil Pembobotan dan Penilaian Matriks EFE

Faktor Eksternal	**Bobot**	***Rating***
Peluang (*Opportunities*)		
Penetrasi penjualan ke *Key Account Customer Mainline* (Volvo)	0,29	
Market share suku cadang *aftermarket* yang memiliki cakupan sangat luas	0,12	
Peranan pemerintah yang menggalakkan sektor pertambangan sebagai pengasil devisa utama	0,09	
Tingkat permintaan akan suku cadang alat berat yang meningkat tiap tahunnya	0,08	

Tabel 3.2 Hasil Pembobotan dan Penilaian Matriks EFE (Lanjutan)

Faktor Eksternal	**Bobot**	***Rating***
Ancaman (*Threats*)		
Tuntutan konsumen yang semakin kritis	0,16	
Banyaknya pesaing yang bergerak dalam bidang yang sama	0,10	
Agresifitas pesaing dalam melakukan strategi pemasaran suku cadang *aftermarket*	0,09	
Kurangnya proteksi pemerintah terhadap barang-barang impor dari negara lain	0,06	
TOTAL SKOR	**1**	

(Sumber: hasil diskusi dengan manajer perusahaan)

Keterangan nilai (*rating*):

1 = respon perusahaan sangat buruk

2 = respon perusahaan sama saja dengan rataan perusahaan lain yang berada dalam industri

3 = respon perusahaan lebih baik dibandingkan dengan respon perusahaan lain yang ada dalam industri

4 = respon perusahaan sangat baik dan optimal

3.6.2 Metode Pembobotan dan Penilaian untuk Matriks EFI

Sama seperti matriks EFE, pengumpulan data mengenai pembobotan dan penilaian matriks EFI, dilakukan berdasarkan hasil diskusi dengan manajer *consumer insight* (riset pemasaran) perusahaan yang telah bekerja di perusahaan selama kurang

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

lebih 3 tahun, dan telah berkecimpung dalam bidang riset pemasaran kurang lebih 5 tahun. Adapun hasil pembobotan yang telah diolah melalui perangkat lunak *Expert Choice 11.5* seperti terlihat pada gambar 3.6. Perincian mengenai model keputusannya dilampirkan pada bagian lampiran.

Gambar 3.6 Hasil Pembobotan *Expert Choice 11.5* untuk Matriks EFI

Rasio inkonsistensi adalah 0,07 ≤ 0,1 untuk matriks lebih besar dari 4x 4 sehingga pembobotan kriteria konsisten. Berdasarkan hasil *Expert Choice 11.5* tersebut, dilakukan justifikasi pembobotan dan penilaian (*rating*) sehingga dihasilkan matriks IFE sebagai berikut (tabel 3.3) :

Tabel 3.3 Hasil Pembobotan dan Penilaian Matriks EFI

Faktor Internal	**Bobot**	***Rating***
Kekuatan (*Strength*)		
Memiliki kualitas dan *brand image* produk yang baik	0,2	
Implementasi sistim ERP (SAP) di perusahaan	0,18	
Memiliki keragaman aplikasi produk	0,07	
Dukungan luas pelayanan purna jual dari prinsipal	0,07	

Tabel 3.3 Hasil Pembobotan dan Penilaian Matriks EFI (Lanjutan)

Faktor Internal	**Bobot**	***Rating***
Kelemahan (*Weakness*)		
Manajemen pengelolaan dan struktur organisasi divisi *aftermarket* yang masih baru, belum memiliki pengalaman yang cukup	0,18	
Pola sistim persediaan / *inventory* yang masih kurang baik	0,12	
Pola penjualan masih bersifat *order taker* bukan *market taker*	0,09	
Sarana dan prasarana dukungan kantor cabang yang belum maksimal	0,08	
TOTAL SKOR	**1**	

(Sumber: hasil diskusi dengan manajer perusahaan*)*

Keterangan nilai (*rating*):

1 = respon perusahaan sangat buruk

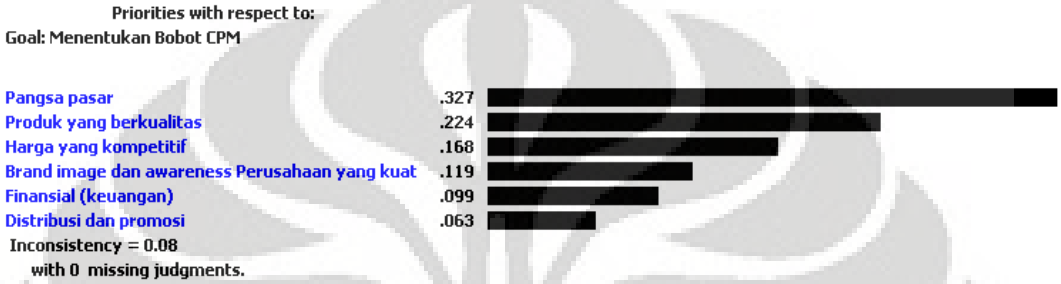
2 = respon perusahaan sama saja dengan rataan perusahaan lain yang berada dalam industri

3 = respon perusahaan lebih baik dibandingkan dengan respon perusahaan lain yang ada dalam industri

4 = respon perusahaan sangat baik dan optimal

3.6.3 Metode Pembobotan dan Penilaian untuk Matriks CPM

Pengumpulan data mengenai pembobotan dan penilaian matriks profil persaingan (CPM), juga dilakukan berdasarkan hasil diskusi dengan manajer perusahaan. Adapun hasil pembobotan yang telah diolah melalui perangkat lunak *Expert Choice 11.5* seperti terlihat pada gambar 3.7. Rasio inkonsistensi adalah 0,08 ≤ 0,1 untuk matriks lebih besar dari 4x 4 sehingga pembobotan kriteria konsisten.



Gambar 3.7 Hasil Pembobotan *Expert Choice 11.5* untuk Matriks CPM

Faktor kunci keberhasilan merupakan seperangkat aset dan keahlian yang menjadikan dasar untuk kesuksesan persaingan. Pada umumnya, faktor kunci keberhasilan suatu industri meliputi[27]:

1. Pangsa pasar.
2. Produk yang berkualitas.
3. Harga yang kompetitif.
4. Distribusi dan promosi.
5. Finansial (keuangan).
6. Penelitian dan pengembangan (*Research and Development*).
7. Loyalitas pelanggan.
8. *Brand image* dan *awareness* yang kuat
9. Biaya produksi.
10. Perawatan (*maintenance*).
11. Manajemen organisasi yang baik.

[27] www.wikipedia.com

12. Sumber daya manusia yang berkualitas.
13. Riset pasar yang berkualitas.
14. Hubungan dengan pemasok.

Sehubung dengan ruang lingkup penelitian, maka faktor kunci keberhasilan yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Pangsa Pasar (*Market share*)
2. Produk yang berkualitas
3. Promosi dan Distribusi
4. Harga yang kompetitif
5. Aspek Finansial perusahaan
6. *Brand image* dan *awareness* Perusahaan yang kuat

Perincian mengenai model keputusannya dilampirkan pada bagian lampiran. Berdasarkan hasil *Expert Choice 11.5* tersebut, dilakukan justifikasi pembobotan dan penilaian (*rating*) masing – masing faktor kunci keberhasilan untuk pesaing dari PT. Intraco Penta, Tbk, melalui diksusi dengan manajer perusahaan, yang berdasarkan pengumpulan data yang telah dilakukan sehingga dihasilkan matriks profil persaingan sebagai berikut:

Tabel 3.4 Hasil Pembobotan dan Penilaian Matriks CPM

Faktor Kunci Keberhasilan	**Bobot**	**PT. Itraco Penta**	**PT. United Tractors**	**PT. Trakindo Utama**
		Rating	***Rating***	***Rating***
Pangsa Pasar	0,37	4	4	2
Produk yang berkualitas	0,22	4	4	4
Brand image dan awareness Perusahaan yang kuat	0,12	2	4	4

Tabel 3.4 Hasil Pembobotan dan Penilaian Matriks CPM (Lanjutan)

Faktor Kunci Keberhasilan	Bobot	PT. Itraco Penta	PT. United Tractors	PT. Trakindo Utama
		Rating	*Rating*	*Rating*
Harga yang kompetitif	0,17	4	4	4
Distribusi dan promosi	0,06	3	4	4
Finansial (keuangan)	0,1	2	4	3
TOTAL SKOR	1			

(Sumber: hasil diskusi dengan manajer perusahaan)

Keterangan nilai (*rating*):

1 = kelemahan utama perusahaan

2 = kelemahan minor perusahaan

3 = kekuatan minor perusahaan

4 = kekuatan utama peruusahaan

BAB 4
PEMBAHASAN MASALAH

Bab 4 menjelaskan mengenai langkah – langkah pengolahan data dan analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini, yang meliputi aspek internal dan eksternal perusahaan untuk merumusan strategi bersaing, dengan menggunakan matriks TOWS, matriks IE, dan matriks Profil Kompetitif.

4.1 Matriks TOWS Perusahaan

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistimatis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada informasi yang dikumpulkan dari PT. Intraco Penta, Tbk dengan tujuan memaksimalkan faktor lingkungan internal kekuatan (s*trength*) dan peluang (*Opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan faktor lingkungan eksternal kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).

Matriks TOWS adalah alat untuk mencocokkan faktor – faktor penting yang akan membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu SO (*strength-opportunities*), WO (*weakness-opportunities*), ST (*strength-threats*), dan WT (*weakness-threats*). Oleh karena itu, dalam penyusunan matriks TOWS, dibutuhkan daftar lengkap mengenai SWOT (*Strength-Weakness-Opportunities-Threat*) perusahaan. Penyusunan matrks TOWS juga disusun melalui diskusi dengan manajer *consumer insight* (riset pemasaran) perusahaan yang telah bekerja di perusahaan selama kurang lebih 3 tahun, dan telah berkecimpung dalam bidang riset pemasaran kurang lebih 5 tahun

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

Berikut adalah hasil matriks TOWS perusahaan:

1. Strategi S-O (*Strength – Opportunities* / Kekuatan – Peluang)

FAKTOR EKSTERNAL / FAKTOR INTERNAL	*Opportunity* (Peluang)			
	Peranan pemerintah yang menggalakkan sektor pertambangan sebagai pengasil devisa utama	Tingkat permintaan akan suku cadang alat berat yang meningkat tiap tahunnya	*Market share* suku cadang *aftermarket* yang memiliki cakupan sangat luas	Penetrasi penjualan ke *Key Account Customer Mainline* (Volvo)
Strength (Kekuatan)	**Strategi SO**			
Memiliki kualitas dan *brand image* produk yang baik	1 Melakukan ekspansi penjualan produk ke sektor lain yang memiliki potensi permintaan penyediaan suku cadang besar seperti sektor minyak dan gas serta konstruksi dan infrastruktur. (S1,2,4 ; O3).			
Memiliki keragaman aplikasi produk	2 Melakukan pembaruan sistim kerja sama pengadaan suku cadang yang telah berjalan dengan Key Account Customers melalui kontrak konsinyasi penyediaan suku cadang dengan memasukkan suku cadang aftermarket sebagai pilihan kedua dari suku cadang Volvo serta untuk penyediaan suku cadang unit diluar Volvo. (S1,2,4 ; O1,2,3,4).			
Implementasi sistem ERP (SAP) di perusahaan	3 Melakukan analisis peramalan permintaan dan peramalan persediaan melalui sistim berbasis ERP (SAP) untuk permintaan suku cadang Volvo dan suku cadang diluar Volvo untuk meningkatkan rasio ketersediaan suku cadang, meningkatkan rasio ITO (Inventory Turn Over) serta mengurangi dead stock ratio. (S3; O2,3).			
Dukungan luas perlayanan purna jual dari Prinsipal				

Gambar 4.1 Matriks S-O (*Strength – Opportunities* / Kekuatan – Peluang)

2. Strategi WO (*Weakness – Opportunities* / Kelemahan - Peluang)

FAKTOR EKSTERNAL / FAKTOR INTERNAL	*Opportunity* (Peluang)			
	Peranan pemerintah yang menggalakkan sektor pertambangan sebagai pengasil devisa utama	Tingkat permintaan akan suku cadang alat berat yang meningkat tiap tahunnya	*Market share* suku cadang *aftermarket* yang memiliki cakupan sangat luas	Penetrasi penjualan ke *Key Account Customer Mainline* (Volvo)
Weakness (Kelemahan)	Strategi WO			
Manajemen pengelolaan dan struktur organisasi yang masih baru	1 Melakukan peningkatan kompetensi SDM dengan cara mengadakan program pelatihan internal secara berkesinambungan dan meningkatkan sarana dan prasarana kantor cabang dengan cara melakukan investasi pengadaan dan perbaikan fasilitas agar dapat berkompetisi di dalam pasar penyediaan suku cadang alat berat. (W1,4 ; O1)			
Sistem Persediaan / Inventory yang masih lemah	2 Melakukan program pelatihan pola persediaan dan pola peramalan melalui kerjasama dengan pihak prinsipal untuk dapat meningkatkan ketersediaan suku cadang dalam rangka memenuhi permintaan suku cadang yang permintaanya meningkat tiap tahunnya. (W2,3 ; O2,3).			
Peramalan penjualan yang masih lemah	3 Melakukan adopsi sistim pola peramalan persediaan dan penjualan suku cadang asli Volvo pada kerjasama penyediaan suku cadang (konsinyasi) dengan *Key Account Customers* untuk diterapkan juga pada suku cadang *aftermarket* . (W2,3 ; O4).			
Sarana dan prasarana dukungan kantor cabang yang belum maksimal				

Gambar 4.2 Matriks W-O (*Weakness – Opportunities* / Kelemahan – Peluang)

3. Strategi ST (*Strength – Threats* / Kekuatan - Ancaman)

FAKTOR EKSTERNAL / FAKTOR INTERNAL	*Threath* (Ancaman)			
	Banyaknya pesaing yang bergerak dalam bidang yang sama	Kurangnya proteksi pemerintah terhadap barang-barang impor dari negara lain	Agresifitas pesaing dalam melakukan strategi pemasaran suku cadang Aftermarket	Tuntutan konsumen yang semakin kritis
Strength (Kekuatan)	Strategi ST			
Memiliki kualitas dan *brand image* produk yang baik	1 Melakukan pendaftaran distributor atau keagenan tunggal di Kementrian Perdagangan dan Perindustrian untuk memproteksi *market share* suku cadang *aftermarket* yang dijual. (S1,2,4 ; T2).			
Memiliki keragaman aplikasi produk	2 Menjalin kerja sama dengan *supplier* lokal / daerah membuka gerai penjualan yang berlokasi di daerah yang berdekatan dengan lokasi tambang. (S1,2 ; T1,3,4).			
Implementasi sistem ERP (SAP) di perusahaan	3 Melakukan edukasi pasar dengan cara menyelenggarakan seminar atau pelatihan secara gratis bagi pelanggan dan melakukan pengujian perbandingan produk dengan produk pesaing secara berkesinambungan untuk tetap membuktikan bahwa produk yang dijual adalah produk yang berkualitas. (S1,2,4 ; T4)			
Dukungan luas perlayanan purna jual dari Prinsipal	4 Melakukan optimalisasi peramalan persediaan suku cadang aftermarket melalui ERP (SAP) dan melakukan kerjasama dengan forwarder dalam mengontrol pasokan suku cadang barang ke perusahaan, sehingga perusahaan tetap memiliki ketersediaan suku cadang yang baik dengan harga yang kompetitif pula. (S3 ; T3,4)			

Gambar 4.3 Matriks S-T (*Strength – Threats* / Kekuatan - Ancaman)

4. Strategi WT (*Weakness – Threats* / Kelemahan - Ancaman)

FAKTOR EKSTERNAL / FAKTOR INTERNAL	*Threath* (Ancaman)			
	Banyaknya pesaing yang bergerak dalam bidang yang sama	Kurangnya proteksi pemerintah terhadap barang-barang impor dari negara lain	Agresifitas pesaing dalam melakukan strategi pemasaran suku cadang Aftermarket	Tuntutan konsumen yang semakin kritis
Weakness (Kelemahan)	**Strategi WT**			
Manajemen pengelolaan dan struktur organisasi yang masih baru	1 Menjaga hubungan baik dengan forwarder agar tidak terjadi keterlambatan pengiriman suku cadang dari pihak prinsipal ke perusahaan dan dari perusahaan ke pelanggan. (W1,2,3 ; T4)			
Sistem Persediaan / Inventory yang masih lemah	2 Membuat kerjasama berbentuk afiliasi dengan cara penunjukkan sub agen dengan *supplier* lokal dalam rangka memasarkan suku cadang *aftermarket* di cabang dan memenuhi permintaan pelanggan. (W2,3,4 ; T1,3,4).			
Peramalan penjualan yang masih lemah	3 Menjalin kerjasama dengan perusahaan-perusahaan besar dalam rangka pendaftaran kepemilikan keagenan tunggal dan menjaga hubungan baik dengan pihak prinsipal dalam rangka proteksi keagenan tunggal tersebut. (W1,4 ; T2).			
Sarana dan prasarana dukungan kantor cabang yang belum maksimal				

Gambar 4.4 WT (*Weakness – Threats* / Kelemahan - Ancaman)

Berdasarkan matriks TOWS PT. Intraco Penta, Tbk, terdapat empat jenis strategi bersaing yang sesuai untuk perusahaan, antara lain:

1. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*). Yang termasuk dalam kategori strategi ini adalah strategi SO2, ST1, WT3.
2. Pengembangan Pasar (*Market Development*). Yang termasuk dalam kategori strategi ini adalah strategi ST2, WT2.
3. Pengembangan Produk (*Product Development*). Yang termasuk dalam kategori strategi ini adalah strategi SO1, ST3.
4. Integrasi ke Belakang (*Backward Integration*). Yang termasuk dalam kategori strategi ini adalah strategi SO3, WO1, WO2, WO3, ST4, WT1.

4.2. Analisis EFE, EFI dan IE

4.2.1 Analisis EFE (Evaluasi Faktor Eksternal)

Matriks EFE adalah matriks yang menyangkut faktor lingkungan eksternal sebuah perusahaan. Faktor – faktor eksternal ini berasal dari faktor – faktor positif yang merupakan peluang bagi perusahaan (*opportunities*) dan faktor – faktor negatif yang menjadi ancaman *(threats)* bagi perusahaan. Faktor – faktor ini diperoleh dari hasil pengumpulan data yang telah dilakukan (daftar SWOT). Kemudian untuk masing – masing faktor tersebut, dilakukan pembobotan dan penilaian *rating*, melalui diskusi dengan manajer perusahaan, yang telah dilakukan pada tahap pengumpulan data sebelumnya (Tabel 3.2). Metode pembobotan yang digunakan berdasarkan metode AHP (*Analytic Hierarchy Process*). Sehubung dengan banyaknya jumlah faktor eksternal perusahaan, proses pembobotan dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak *Expert Choice 11.5.*

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

Dari hasil pembobotan dan penilaian *(rating)* yang diperoleh, dilakukan perkalian antara nilai bobot dan nilai *rating* tersebut, sehingga dihasilkan matriks EFE perusahaan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Matriks EFE (Evaluasi Faktor Eksternal) Perusahaan

Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Nilai yang dibobot
Opportunities **/ Peluang**			
1 Peranan pemerintah yang menggalakkan sektor pertambangan sebagai pengasil devisa utama	0.09	3	0.27
2 Tingkat permintaan akan suku cadang alat berat yang meningkat tiap tahunnya	0.07	3	0.21
3 *Market share* suku cadang *aftermarket* yang memiliki cakupan sangat luas	0.12	4	0.48
4 Penetrasi penjualan ke *Key Account Customer Mainline* (Volvo)	0.29	4	1.16
Threats **/ Ancaman**			
1 Banyaknya pesaing yang bergerak dalam bidang yang sama	0.1	1	0.1
2 Kurangnya proteksi pemerintah terhadap barang-barang impor dari negara lain	0.06	2	0.12
3 Agresifitas pesaing dalam melakukan strategi pemasaran suku cadang *aftermarket*	0.09	1	0.09
4 Tuntutan konsumen yang semakin kritis	0.12	2	0.24
Total	**1**		**2.67**

Keterangan nilai (*rating*):

1 = respon perusahaan sangat buruk

2 = respon perusahaan sama saja dengan rataan perusahaan lain yang berada dalam industri

3 = respon perusahaan lebih baik dibandingkan dengan respon perusahaan lain yang ada dalam industri

4 = respon perusahaan sangat baik dan optimal

Berdasarkan matriks EFE tersebut, dapat dilihat bahwa faktor peluang yang paling positif bagi perusahaan adalah faktor Penetrasi penjualan ke *Key Account Customer Mainline* (Volvo) (1,16) diikuti dengan faktor *Market share* suku cadang *aftermarket* yang memiliki cakupan sangat luas (0,48) Sedangkan faktor ancaman yang paling berbahaya bagi perusahaan adalah faktor tuntutan konsumen yang semakin kritis (0,24) serta kurangnya proteksi pemerintah terhadap kebijakan barang-barang (0,12).

4.2.2 Analisis EFI (Evaluasi Faktor Internal)

Matriks EFI adalah matriks yang menyangkut faktor lingkungan internal eksternal sebuah perusahaan. Faktor – faktor internal ini berasal dari faktor – faktor positif yang merupakan kekuatan perusahaan (*strength*) dan faktor – faktor negatif yang menjadi kelemahan *(weakness)* perusahaan. Faktor – faktor ini diperoleh dari hasil pengumpulan data yang telah dilakukan (daftar SWOT). Kemudian untuk masing – masing faktor tersebut, dilakukan pembobotan dan penilaian *rating*, melalui diskusi dengan manajer perusahaan, yang telah dilakukan pada tahap pengumpulan data sebelumnya (Tabel 3.3).

Metode pembobotan yang digunakan berdasarkan metode AHP (*Analytic Hierarchy Process*). Sehubung dengan banyaknya jumlah faktor internal perusahaan, proses pembobotan dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak *Expert Choice11.5.* Penyusunan matrks EFI juga disusun melalui diskusi dengan manajer *consumer insight* (riset pemasaran) perusahaan yang telah bekerja di perusahaan selama kurang lebih 3 tahun, dan telah berkecimpung dalam bidang riset pemasaran kurang lebih 5 tahun

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

Dari hasil pembobotan dan penilaian *(rating),* dilakukan perkalian antara bobot dan *rating* tersebut, sehingga dihasilkan matriks EFI perusahaan sebagai berikut:

Tabel 4.2 Matriks EFI (Evaluasi Faktor Internal) Perusahaan

Faktor-faktor Internal	Bobot	Peringkat	Nilai yang dibobot
***Strength* / Kekuatan**			
1 Memiliki kualitas dan *brand image* produk yang baik	0.2	4	0.8
2 Memiliki keragaman aplikasi produk	0.07	4	0.28
3 Implementasi sistem ERP (SAP) di perusahaan	0.18	4	0.72
4 Dukungan luas pelayanan purna jual dari prinsipal	0.07	3	0.21
***Weakness* / Kelemahan**			
1 Manajemen pengelolaan dan struktur organisasi divisi Aftermarket yang masih baru, belum memiliki	0.17	1	0.17
2 Pola sistem persediaan / *inventory* yang masih kurang baik	0.12	2	0.24
3 Pola penjualan masih bersifat *order taker* bukan *market taker*	0.08	2	0.16
4 Sarana dan prasarana dukungan kantor cabang yang belum maksimal	0.06	1	0.06
Total	**1**		**2.64**

Keterangan nilai (*rating*):

1 = respon perusahaan sangat buruk

2 = respon perusahaan sama saja dengan rataan perusahaan lain yang berada dalam industri

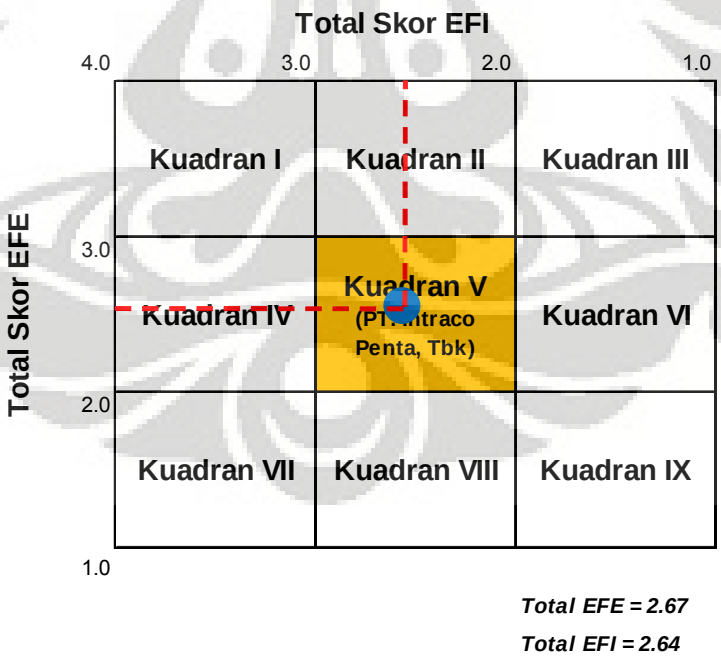
3 = respon perusahaan lebih baik dibandingkan dengan respon perusahaan lain yang ada dalam industri

4 = respon perusahaan sangat baik dan optimal

Berdasarkan matriks IFE tersebut, dapat dilihat bahwa faktor kekuatan yang paling positif bagi perusahaan adalah fakta bahwa produk suku cadang *aftermarket* yang dijual oleh PT. Intraco Penta, Tbk memiliki kualitas dan *brand image* produk yang baik (0,8), serta fakta bahwa dengan menerapkan system ERP (SAP) di perusahaan merupakan modal utama memperoleh kesuksesan (0.72). Sedangkan faktor kelemahan yang paling berbahaya bagi perusahaan adalah faktor pola sistim persediaan / *inventory* yang masih kurang baik (0,24) dan faktor manajemen organisasi dan SDM yang masih baru (0,17).

4.2.3 Matriks Internal – Eksternal (IE) Perusahaan

Matriks IE digunakan untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, diperoleh bahwa total skor untuk matriks EFE dan IFE secara berurutan adalah 2,67 dan 2,64. Dengan demikian, posisi perusahaan dalam matriks IE adalah sebagai berikut :



Gambar 4.5 Matriks IE (Internal-Eksternal) Perusahaan

Berdasarkan ilustrasi tersebut, dapat dilihat bahwa PT. Intraco Penta, Tbk posisi kuadran 5. Menurut teori matriks IE (Internal-Eksternal), strategi yang sesuai untuk perusahaan yang berada pada posisi kuadaran 3, 5, dan 7 adalah ***hold and maintain strategy,*** yaitu strategi untuk tetap menjaga dan mempertahankan kondisi perusahaan. Dengan demikian, strategi yang sesuai untuk perusahaan adalah ***hold and maintain strategy***. Adapun strategi ***hold and maintain strategy*** yang dapat dipakai perusahaan:

1. Penetrasi Pasar (***Market Penetration***). Strategi penetrasi pasar bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar produk atau jasa yang ada dengan meningkatkan usaha – usaha pemasaran secara intensif. Berdasarkan tingkat likuiditas perusahaan yang relatif baik, dengan tingkat ROA naik menjadi 3,6% (2009), dan tingkat ROE yang naik menjadi sebesar 10,5% (2009) menjadikan perusahaan dapat melakukan penetrasi pasar.
2. Pengembangan Produk (***Product Development***). Strategi pengembangan produk melibatkan perbaikan produk atau jasa saat ini atau mengembangkan produk atau jasa yang baru.

4.3 Analisis *Competitive Profile Matrix* (CPM)

CPM menunjukkan gambaran yang jelas tentang titik kuat dan titik lemah relatif perusahaan terhadap pesaing mereka. Penilaian CPM diukur berdasarkan faktor penentu keberhasilan, dimana setiap faktor yang diukur dalam skala yang sama untuk setiap perusahaan, namun dengan *rating* bervariasi sehingga memudahkan untuk dilakukan analisis komparatif. Dalam CPM, analisis dilakukan secara keseluruhan, baik itu faktor eksternal maupun faktor internal. Penyusunan matriks CPM juga disusun melalui diskusi dengan manajer *consumer insight* (riset pemasaran) perusahaan yang telah bekerja di perusahaan selama kurang lebih 3 tahun, dan telah berkecimpung dalam bidang riset pemasaran kurang lebih 5 tahun

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

Berikut merupakan ilustrasi dari profil peta persaingan antar perusahaan :

Tabel 4.3 Matriks Profil Kompetitif

			PT. Intraco Penta, Tbk		PT. United Tractors, Tbk		PT. Trakindo Utama	
No	**Key Success Factor**	Weight	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
1	Pangsa pasar	0.33	2	0.66	4	1.32	3	0.99
2	Produk yang berkualitas	0.22	4	0.88	4	0.88	4	0.88
3	Harga yang kompetitif	0.17	3	0.51	4	0.68	3	0.51
4	Distribusi dan promosi.	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24
5	Finansial (keuangan)	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27
6	*Brand image* dan *awareness* Perusahaan yang kuat	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
	Total	**1**		**2.65**		**3.96**		**3.37**

Keterangan nilai (*rating*):

1 = kelemahan utama perusahaan

2 = kelemahan minor perusahaan

3 = kekuatan minor perusahaan

4 = kekuatan utama perusahaan

Berdasarkan ilustrasi diatas, terlihat bahwa untuk pengusasaan pangsa pasar PT. United Tractors, Tbk lebih unggul (1,32) daripada PT. Trakindo Utama (0,99) dan PT. Intraco Penta, Tbk (0,66). Untuk kualitas produk, ketiga perusahaan memiliki produk yang berkualitas (0,88). Dari segi harga, PT. United Tractors, Tbk menawarkan produk dengan dengan harga yang lebih kompetitif (0,68) dibandingkan dengan PT. Intraco Penta, Tbk (0,51) dan PT. Trakindo Utama (0,51).

Untuk penguasaan jaringan distribusi dan promosi, terlihat bahwa PT. United Tractors, Tbk dan PT. Trakindo Utama (0,24) lebih unggul daripada PT. Intraco Penta (0,18). Sedangkan untuk kekuatan financial, PT. United Tractors,Tbk memiliki dukungan financial yang kuat (0,36) disusul oleh PT. Trakindo Utama (0,27) dan PT. Intraco Penta, Tbk (0,18). Dan untuk aspek ***brand image*** serta ***awareness*** perusahaan

terlihat bahwa PT. United Tractors, Tbk dan PT. Trakindo Utama memliki *brand image* dan *awarness* yang kuat (0,48) di mata konsumen disusul oleh PT. Intraco Penta, Tbk (0,24).

Berdasarkan hasil perhitungan total bobot tertimbang untuk pemetaan pola persaingan penjualan suku cadang Aftermarket, PT. United Tractors, Tbk merupakan perusahaan pesaing pertama dengan total bobot tertimbang sebesar 3,96 dan PT. Trakindo Utama menjadi perusahaan pesaing kedua dengan total bobot tertimbang sebesar 3.37, sedangkan PT. Intraco Penta, Tbk memiliki total bobot tertimbang sebesar 2.65.

BAB 5
KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan matriks Evaluasi Faktor Eksternal, faktor peluang yang paling positif bagi peningkatan penjualan suku cadang *aftermarket* PT. Intraco Penta, Tbk adalah faktor penetrasi penjualan ke *Key Account Customer Mainline* (Volvo) dan *faktor market share* suku cadang *aftermarket* yang memiliki cakupan sangat luas. Sedangkan faktor ancaman yang paling berbahaya bagi perusahaan adalah faktor tuntutan konsumen yang semakin kritis serta faktor kurangnya proteksi pemerintah terhadap kebijakan barang-barang impor. Namun jika dilihat berdasarkan matriks Evaluasi Faktor Internal, faktor kekuatan yang paling positif bagi perusahaan adalah faktor bahwa produk suku cadang *aftermarket* yang dijual oleh PT. Intraco Penta, Tbk memiliki kualitas dan *brand image* produk yang baik serta fakta bahwa dengan menerapkan sistim ERP (SAP) di perusahaan merupakan modal utama memperoleh kesuksesan. Sedangkan faktor kelemahan yang paling berbahaya bagi perusahaan adalah faktor pola sistim persediaan / *inventory* yang masih kurang baik serta faktor manajemen organisasi dan SDM yang masih baru.
2. Berdasarkan matrik Profil Kompetitif, terlihat bahwa pesaing utama perusahaan adalah PT. United Tractors, Tbk yang unggul disemua kriteria (pangsa pasar, produk, harga yang kompetitif, sistim distribusi dan promosi, aspek finansial serta *brand image* perusahaan dan *awareness* yang kuat). Sedangkan PT. Trakindo Utama menjadi pesaing kedua perusahaan setelah PT. United Tractors, Tbk, yang memiliki kelemahan pada aspek pangsa pasar, harga dan aspek finansial.

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

3. Berdasarkan evaluasi dari analisis strategi pemasaran dengan menggunakan matriks TOWS, matriks IE (Internal – Eksternal), diperoleh bahwa rumusan strategi yang baik bagi PT. Intraco Penta, Tbk untuk meningkatkan penjualan suku cadang *aftermarket* adalah dengan melakukan strategi penetrasi pasar (*market penetration)* dan strategi pengembangan produk (*product development).*

5.2 Saran

Penelitian yang dilakukan memiliki keterbatasan : (1) sebagian besar penilaian dalam penelitian ini dilakukan secara intuitif oleh seorang manajer perusahaan, sehingga penelitian ini sangat bergantung pada pengalaman manajer perusahaan (subjektif) meskipun berlandaskan atas data yang objektif; (2) penelitian ini muncul sebagai reaksi dari kondisi pasar yang dinamis, apabila terjadi sebuah perubahan pasar yang signifikan maka faktor SWOT, pembobotan, dan penilaian dalam penelitian ini akan berubah, yang pada akhirnya menyebabkan terjadinya perubahan strategi bagi perusahaan. Di balik keterbatasannya, analisis strategi pemasaran dalam penelitian ini memiliki keunggulan karena dapat diaplikasikan untuk seluruh perusahaan dalam berbagai bidang industri.

Analisis strategi..., Muchamad Hadi Mahfud, FT UI, 2011

DAFTAR REFERENSI

Adaro Energy, "Production & Sales Volume," website www.adaro.com/operation/86

Fred R. David, 2007, *Strategic Management Concepts and Cases.* California *:* Prentice-Hall.

International Energy Agency, *Database for Coal Information : 2009 Edition : World Coal Supply and Consumption*, website http://data.iea.org (subcription site).

Kotler, Phillip, (2006), *Marketing Management*, Pearson Education, New Jersey.

Kotler, Philip, 2009, *Marketing Management, 13th Edition*, New Jersey : Pearson International Edition.

Raphael, Tjiptono, *Strategi Pemasaran di Indonesia*, Salemba Empat, Edisi Pertama, Jakarta, 2000.

Saaty, Thomas L. (2001). *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory.* Pennsylvania.

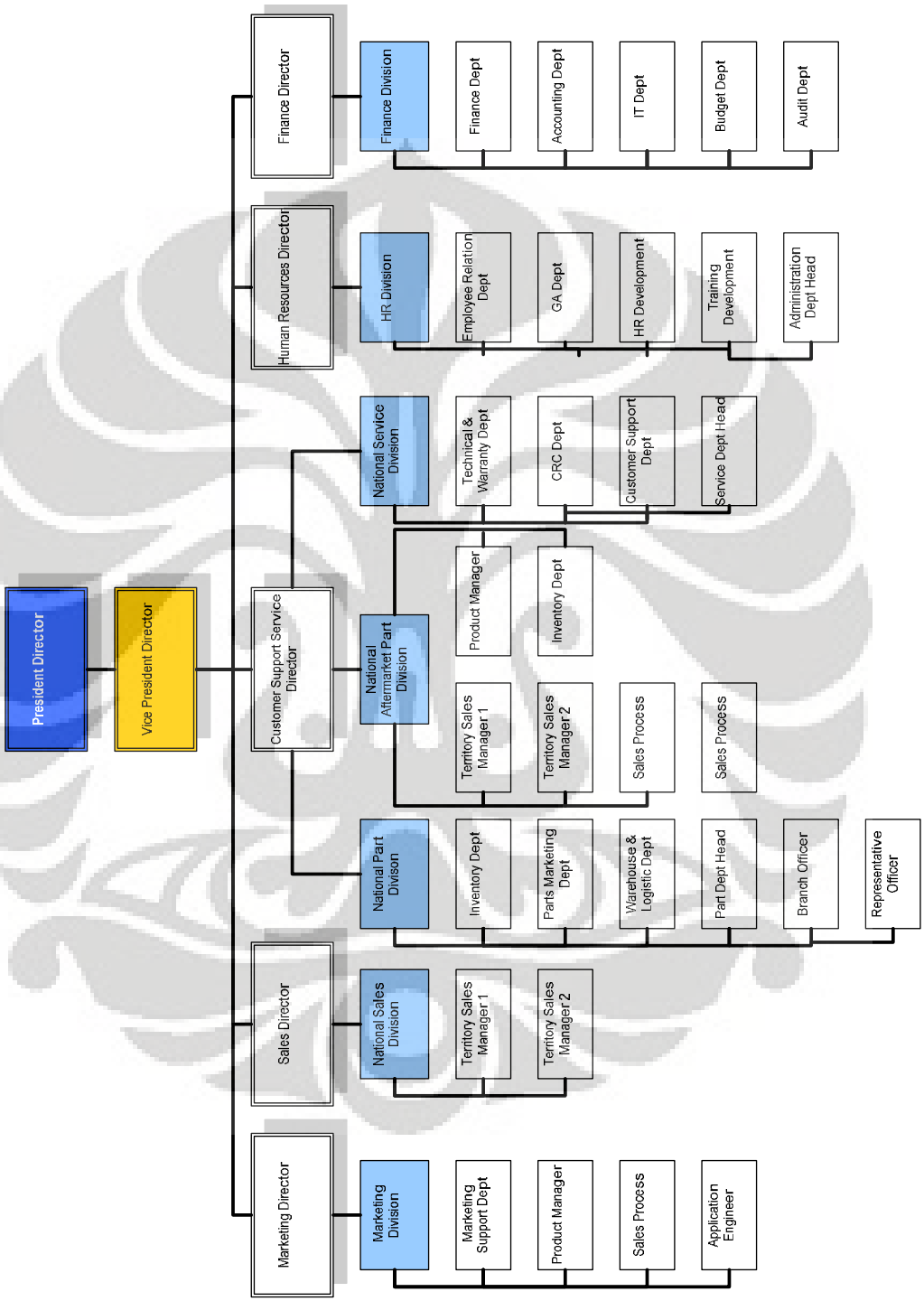
Stoner, James. A.F, *Manajemen*, Jakarta, PT Prenhallindo, 1996.

U.S Energy Information, 2008, *International Energy Outlook*, USA.

World Energy Council, *Survey of Energy Resources : Interim Update 2009* (London, UK, June 2009).

_____(2010). *Critical Success Factor.* World Encyclopedia. 11 November 2010. (http://en.wikipedia.org/wiki/Critical_success_factor).

Lampiran 1. Struktur Organisasi Perusahaan



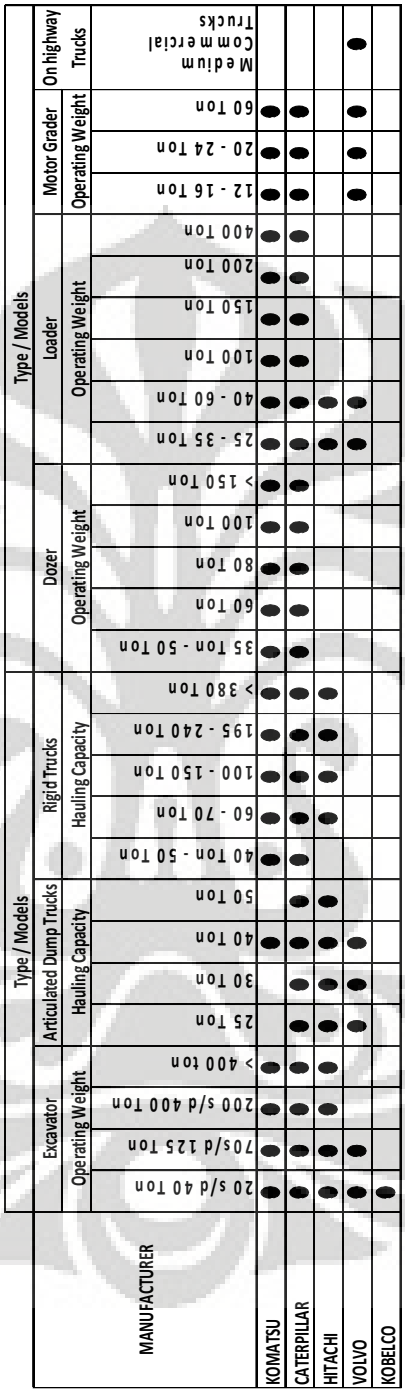
Lampiran 2. Laporan keuangan PT. INTA periode 2007 – 2009

Hasil Tahun Buku (Rp Miliar)	*For the year (Rp Billion)*	**2007**	**growth (%)**	**2008**	**growth (%)**	**2009**
Pendapatan	*Net sales*	711.00	36.54%	1,120.47	-0.14%	1,118.95
Beban Pokok Pendapatan	*Cost of revenue*	587.65	35.85%	915.99	-3.55%	884.55
Laba Kotor	*Gross profit*	123.35	39.68%	204.48	12.76%	234.40
Beban Usaha	*Operating*	83.29	28.10%	115.84	9.23%	127.62
Laba Usaha	*Operating income*	40.05	54.82%	88.64	16.99%	106.78
Pendapatan (beban) lain-lain	*Other income (expenses)*	(24.82)	40.29%	(41.57)	9.61%	(45.99)
Laba sebelum pajak	*Net income before tax*	15.23	67.64%	47.07	22.57%	60.79
Pajak penghasilan	*Income tax*	5.72	76.30%	24.13	-3.47%	23.32
Laba Bersih	*Net income*	9.51	58.54%	22.94	38.78%	37.47
Jumlah saham beredar (saham)	*Outsanding shares (shares)*					
Laba bersih per saham (Rp)	*Net income per share*	22.00	58.49%	53.00	39.08%	87.00
Angka Akhir Tahun (Rp Miliar)	*At the end year (Rp Billion)*					
Aset Lancar	*Current assets*	772.83	23.42%	1,009.14	-18.50%	851.63
Aset Tidak Lancar	*Non-current assets*	90.98	28.96%	128.07	31.84%	187.89
Total Aset	*Total assets*	**863.82**	**24.04%**	**1,137.22**	-9.40%	1,039.51
Kewajiban Lancar	*Current liabilities*	315.55	32.80%	469.59	3.72%	487.72
Kewajiban Tidak Lancar	*Non-current liabilities*	242.58	28.44%	339.00	-74.45%	194.33
Total Kewajiban	*Total liabilities*	**558.14**	**30.97%**	**808.59**	-18.55%	682.05
Ekuitas	*Equity*	305.68	6.98%	328.62	8.07%	357.46
Laba Ditahan	*Retained earnings*	97.81	19.00%	120.75	19.27%	149.58
Rasio Keuangan (%)	*Financial ratio (%)*					
Pertumbuhan pendapatan	*Revenue growth*	17.23	70.08%	57.59	41235.71%	(0.14)
Rasio laba terhadap pendapatan	*Gross profirt ratio*	17.35	4.93%	18.25	12.89%	20.95
Rasio lancar	*Current ratio*	244.91	-13.96%	214.90	-23.07%	174.61
Rasio kas	*Gearing ratio*	95.54	13.62%	110.60	-26.46%	87.46
Rasio pengembalian aktiva	*Return on assets*	1.10	45.00%	2.00	44.44%	3.60
Rasio pengembalian ekuitas	*Return on equity*	3.10	55.71%	7.00	33.33%	10.50
Rasio kewajiban terhadap ekuitas	*Debt to equity ratio*	182.59	25.79%	246.06	-28.96%	190.81
Rasio kewajiban terhadap aktiva	*Debt to assets ratio*	64.61	9.13%	71.10	-8.37%	65.61

Lampiran 3. Aplikasi produk suku cadang *aftermarket* PT. Intraco Penta, Tbk

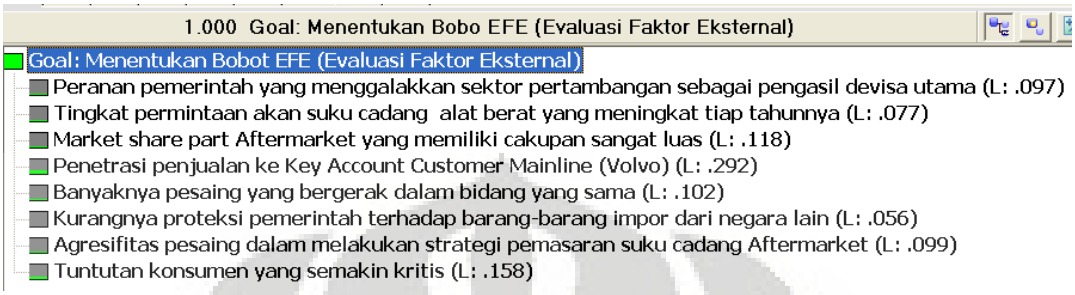
	Application Model													Application Model														
	Excavator				Articulated Dump Trucks				Rigid Trucks					Dozer					Loader						Motor Grader			On highway
	Operating Weight				Hauling Capacity				Hauling Capacity					Operating Weight					Operating Weight						Operating Weight			Trucks
MATERIAL GROUP	20 s/d 40 Ton	70s/d 125 Ton	200 s/d 400 Ton	> 400 ton	25 Ton	30 Ton	40 Ton	50 Ton	40 Ton - 50 Ton	60 - 70 Ton	100 - 150 Ton	195 - 240 Ton	> 380 Ton	35 Ton - 50 Ton	60 Ton	80 Ton	100 Ton	> 150 Ton	25 - 35 Ton	40 - 60 Ton	100 Ton	150 Ton	200 Ton	400 Ton	12 - 16 Ton	20 - 24 Ton	60 Ton	Medium Commercial Trucks
AEROQUIP HOSE	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
BALDWIN FILTER	●	●			●	●	●	●	●	●	●			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	
BERCO UNDERCARRIAGES	●	●																										
K M F UNDECARRIAGES	●																											
COLUMBIA CHROMETACH	●	●																										
GOODYEAR TIRE																												●
TECHKING TIRES					●	●	●	●	●																			

Lampiran 4. Pangsa pasar suku cadang alat berat

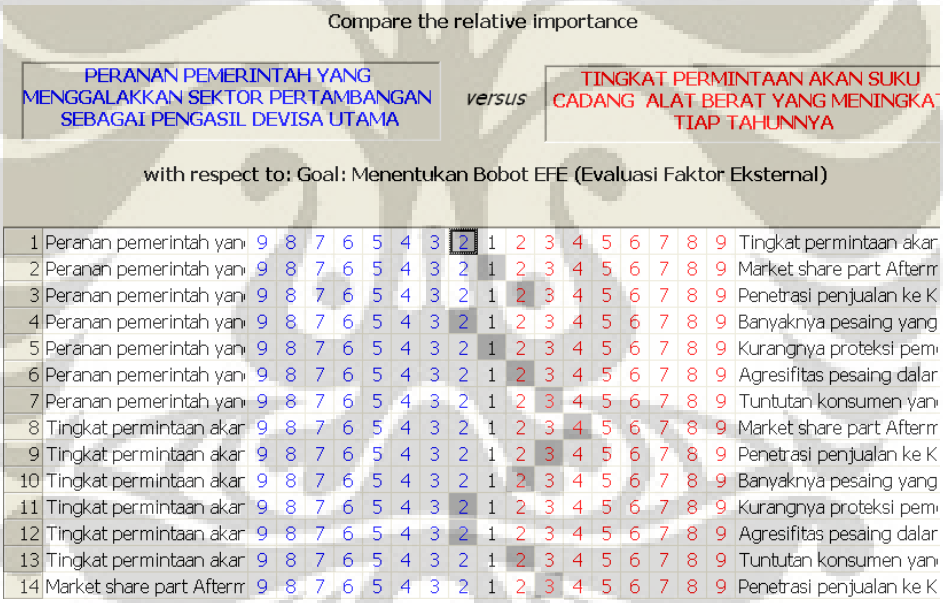


Lampiran 5. Pembobotan Matriks EFE

(Expert Choice 11.5)



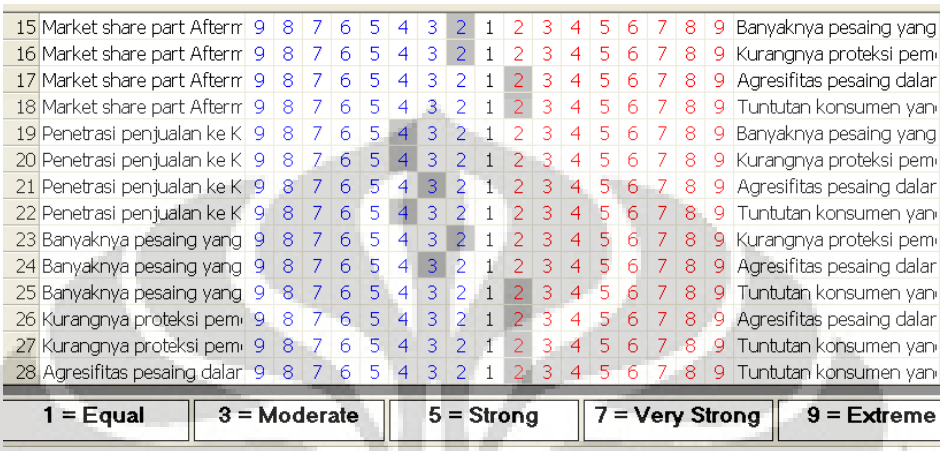
Gambar 1. Model Pembobotan Matriks EFE



Gambar 2. Kuesioner Matriks EFE

Lampiran 5. Pembobotan Matriks EFE (lanjutan)

(Expert Choice 11.5)



15	Market share part Afterm	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Banyaknya pesaing yang
16	Market share part Afterm	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurangnya proteksi pem
17	Market share part Afterm	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Agresifitas pesaing dalar
18	Market share part Afterm	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tuntutan konsumen yan
19	Penetrasi penjualan ke K	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Banyaknya pesaing yang
20	Penetrasi penjualan ke K	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurangnya proteksi pem
21	Penetrasi penjualan ke K	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Agresifitas pesaing dalar
22	Penetrasi penjualan ke K	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tuntutan konsumen yan
23	Banyaknya pesaing yang	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kurangnya proteksi pem
24	Banyaknya pesaing yang	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Agresifitas pesaing dalar
25	Banyaknya pesaing yang	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tuntutan konsumen yan
26	Kurangnya proteksi pem	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Agresifitas pesaing dalar
27	Kurangnya proteksi pem	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tuntutan konsumen yan
28	Agresifitas pesaing dalar	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tuntutan konsumen yan

1 = Equal	3 = Moderate	5 = Strong	7 = Very Strong	9 = Extreme

Gambar 2. Kuesioner Matriks EFE (lanjutan)

Peranan pemerintah yang menggalakkan sektor pertambangan sebagai pengasil devisa utama

Compare the relative importance with respect to: Goal: Menentukan Bobot EFE (Evaluasi Faktor Eksternal)

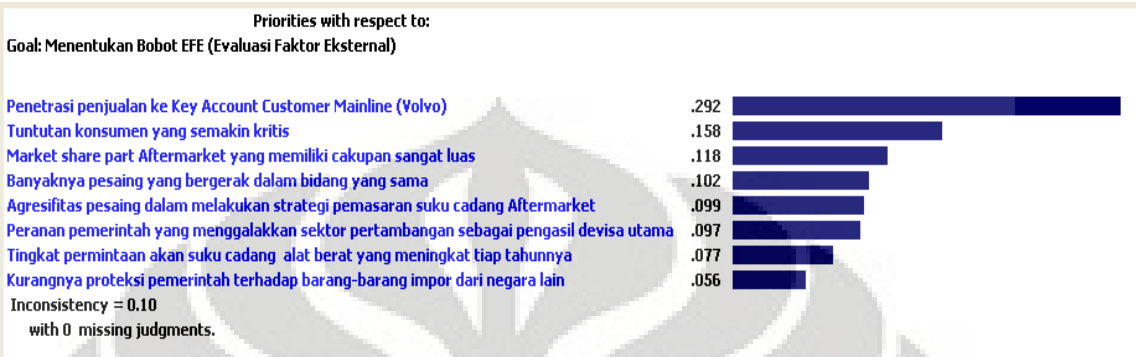
Tingkat permintaan akan suku cadang alat berat yang meningkat tiap tahunnya

	Peranan pe	Tingkat per	Market sha	Penetrasi p	Banyaknya	Kurangnya	Agresifitas	Tuntutan ku
Peranan pemerintah yang menggalakkan s		2.0	1.0	2.0	2.0	1.0	2.0	3.0
Tingkat permintaan akan suku cadang alat			4.0	3.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Market share part Aftermarket yang memilil				3.0	2.0	2.0	2.0	2.0
Penetrasi penjualan ke Key Account Custor					4.0	4.0	3.0	4.0
Banyaknya pesaing yang bergerak dalam b						2.0	3.0	2.0
Kurangnya proteksi pemerintah terhadap b							2.0	2.0
Agresifitas pesaing dalam melakukan strat								2.0
Tuntutan konsumen yang semakin kritis		Incon: 0.10						

Gambar 3. Pairwise Graphical Comparisson

Lampiran 5. Pembobotan Matriks EFE (lanjutan)

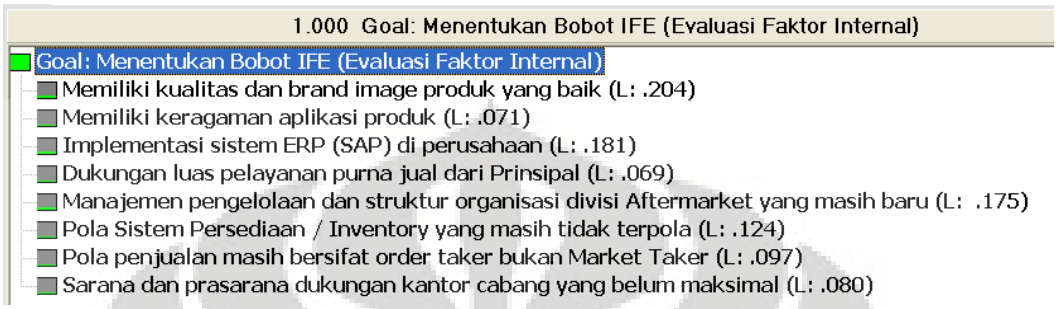
(Expert Choice 11.5)



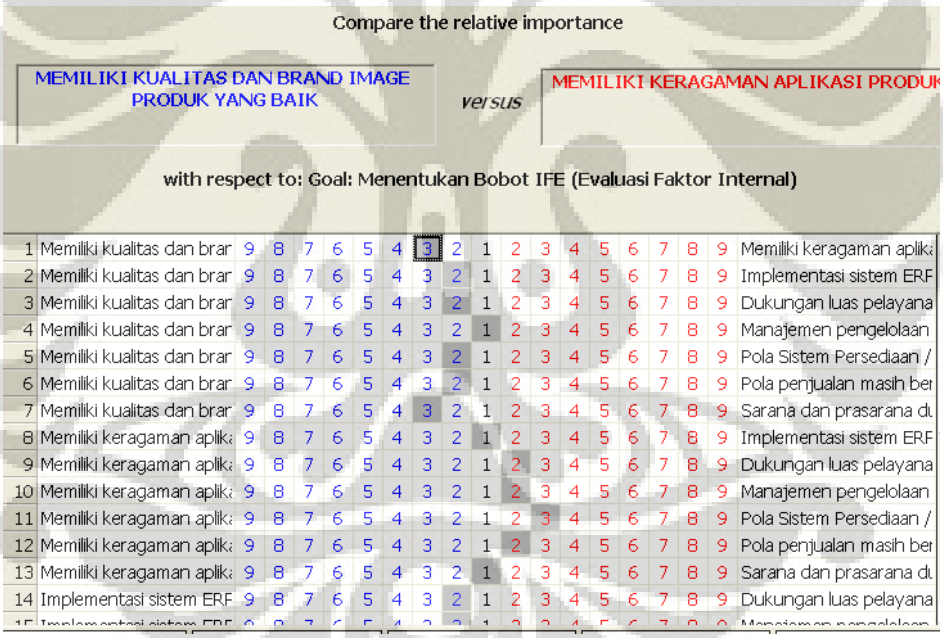
Gambar 4. Hasil Pembobotan Matriks EFE

Lampiran 6. Pembobotan Matriks EFI

(Expert Choice 11.5)



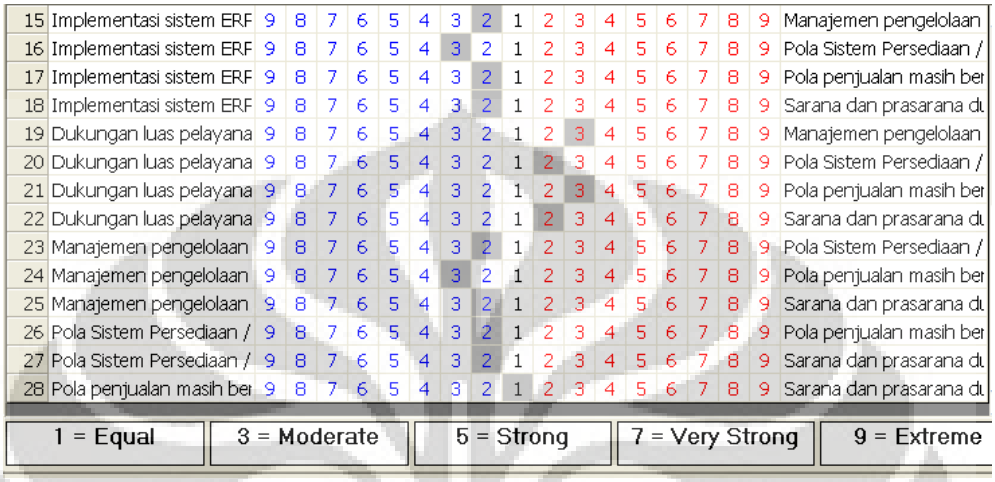
Gambar 5. Model Pembobotan Matriks IFE



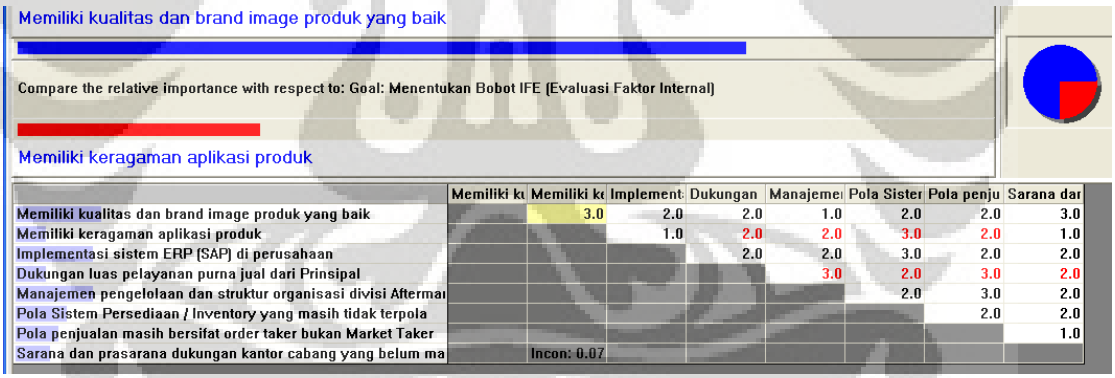
Gambar 6. Kuesioner Matriks IFE

Lampiran 6. Pembobotan Matriks EFI (lanjutan)

(Expert Choice 11.5)



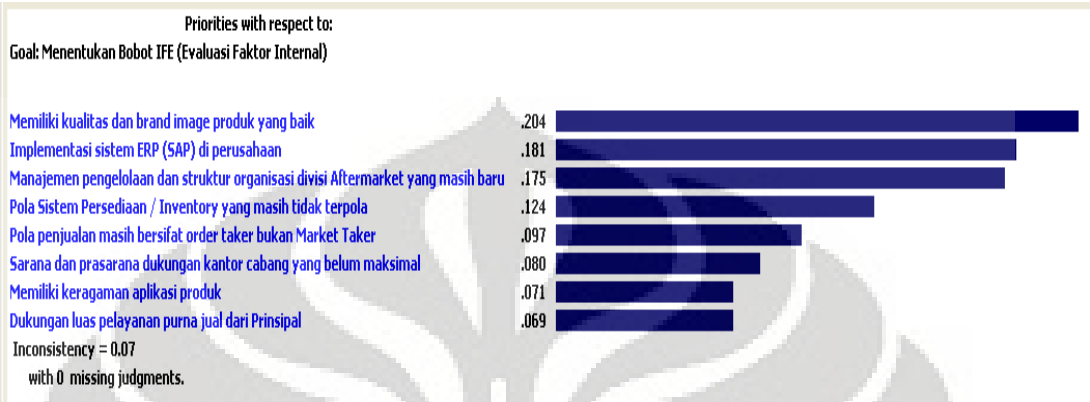
Gambar 6. Kuesioner Matriks IFE (lanjutan)



Gambar 7. Pairwise Graphical Comparisson

Lampiran 6. Pembobotan Matriks IFE (lanjutan)

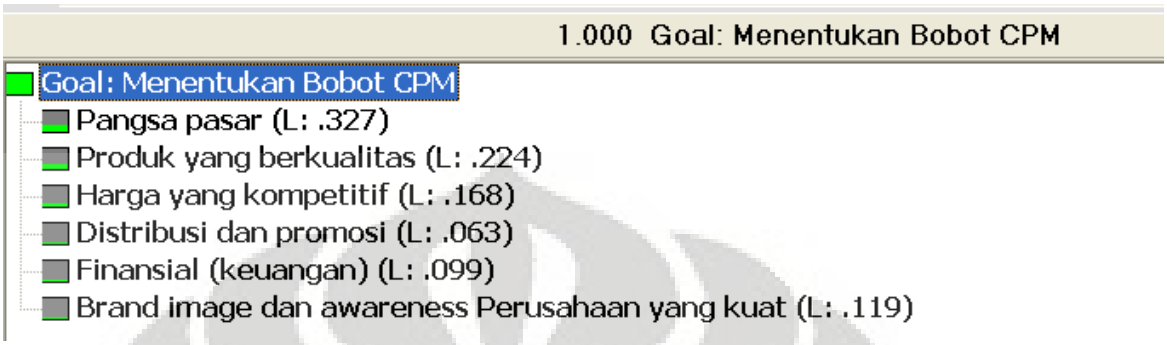
(Expert Choice 11.5)



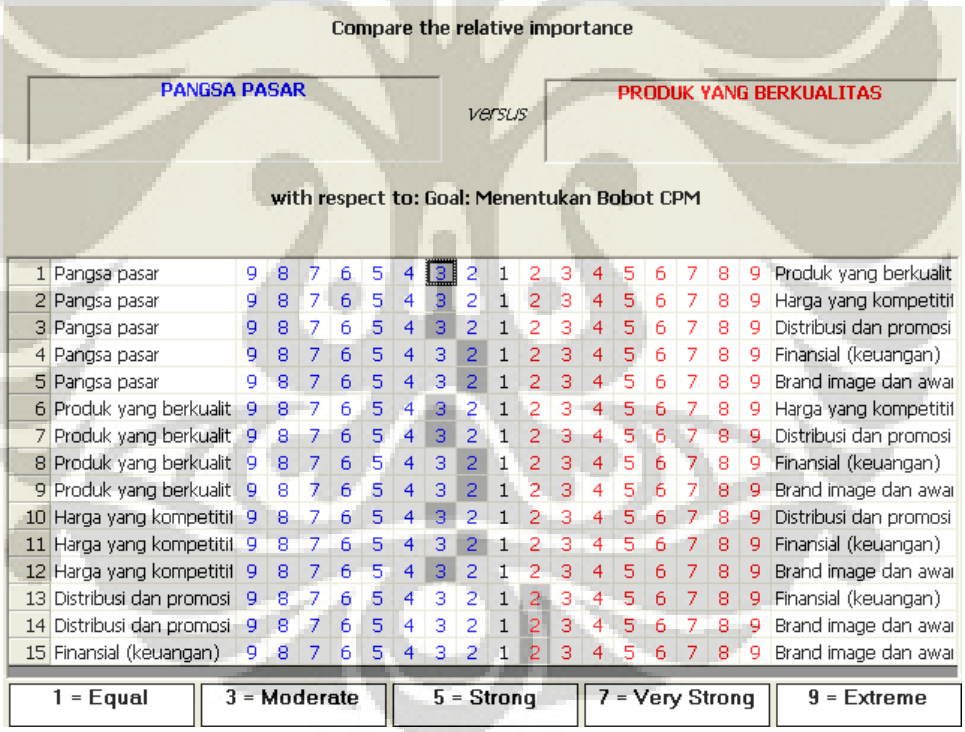
Gambar 8. Hasil Pembobotan Matriks EFI

Lampiran 7. Pembobotan Matriks CPM

(Expert Choice 11.5)



Gambar 9. Model Pembobotan Matriks CPM



Gambar 10. Bentuk Kuesioner Pembobotan CPM

Lampiran 7. Pembobotan Matriks CPM (lanjutan)

(Expert Choice 11.5)

Gambar 8. Hasil Pembobotan Matriks CPM