Bab 4

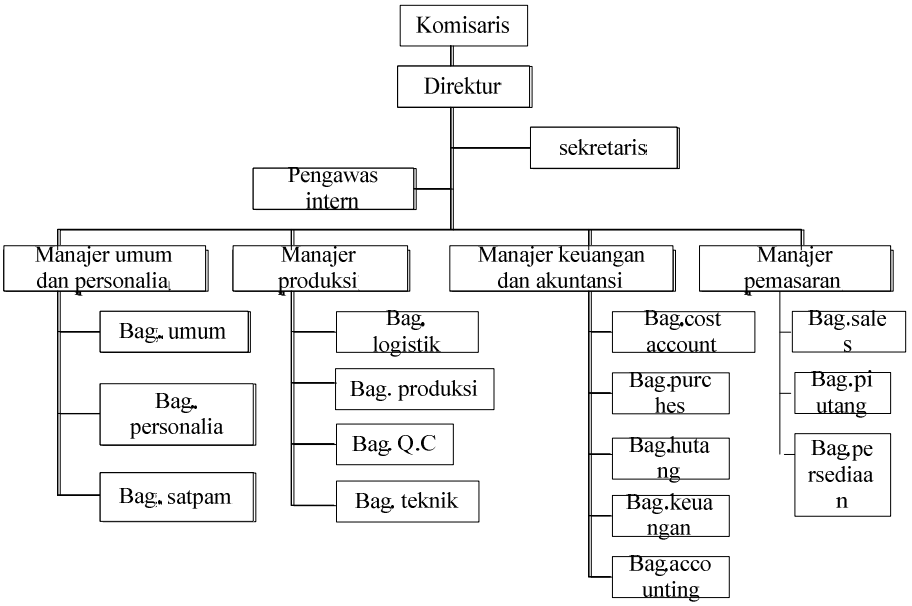
Pengumpulan dan Pengolahan Data

4.1. Pengumpulan Data

- Sejarah perusahaan PT Paltindo Industry

  PT.Paltindo Industry berdiri sejak tahun 1990 perusahaan ini bergerak di bidang manufaktur perusahaan ini memproduksi sebuah palet,palet itu sendiri adalah sebuah gulungan benang kain tenun yang berbahan baku dari kayu,palet ini memiliki panjang 22 cm dan diameter 1,6 cm dimana proses pembuatan palet menggunakan mesin yang bernama toyo bobbin mesin ini dibuat oleh jepang.

- Struktur organisasi PT Paltindo Industry



Di bawah ini adalah data hasil wawancara dengan pihak PT Paltindo Idustry dimana data-data berupa faktor-faktor internal dan eksternal. Berikut adalah hasil wawancara dengan pihak PT Paltindo industry

a. Kekuatan (*strength)*

- Menyediakan produk yang berkualitas tinggi

  Setiap perusahaan pasti akan menyediakan produk yang berkualitas tinggikarena itu merupakan salah satu cara untuk menarik konsumen. Hal tersebut berkaitan dengan nilai kepuasan
- Memiliki pelayanan yang baik

  Untuk pelayanan PT Paltindo industry sudah teruji karena PT paltindo industry mengedepankan pelayanan kepada konsumen agar konsumen tetap memakai produk yang di buat PTPaltindo Industry dan memastikan konsumen agar tidak merasa kecewa apabila membeli produk yang di buat PTPaltindo Industry
- Memiliki sumber daya manusia yang handal

  SDMPTPaltindo Industry merupakan orang-orang yang berpengalaman di bidangnya memiliki kemampuan yang sudah teruji,selain itu PTPaltindo Industry sering mengadakan beasiswa kepada karyawan yang berprestasi
- Pengalaman di bidang manufaktur

  PTPaltindo Industry bergerak di bidang manufaktur sejak tahum 1990 dengan pengalaman yang cukup lama di bidang manufaktur menjadikan PTPaltindo Industry di segani oleh perusahaan-perusahaan yang memproduksi produk yang sama
- Penggunaan teknologi informasi yang terintegrasi

  Teknologi informasi PTPaltindo Industry sudah terintegrasi dan mendukung proses bisnis perusahaan

b. Kelemahan *(weaknesses)*

- Kurangnya modal

  Kendala PTPaltindo Industry saat ini adalah kurangnya modal dalam hal kegiatan eksplorasi dan eksplotasi sumber daya alam,sehingga pihak manjemen menjalin kerjasama dengan para investor
- Masalah birokrasi yang menghambat kinerja

  Birokrasi yang terlalu rumit menghambat proses pengambilan keputusan kaarena terlalu banyak waktu yang terbuang untuk menjalankan suatu keputusan
- Penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan kemampuan

  SDMPT Paltindo Industry ada beberapa penempatan yang tidak sesuai sehingga mengurangi efektivitas dan efisiensi perusahaan
- Jumlah armada yang kurang

  Kurangnya armada dalam suatu divisi produksi mengakibatkan keterlambatan dalam prosees pembuatan produk hal itu mengakibatkan tidak terpenuhinya permintaan konsumen

c. Peluang *(opportunities)*

- Pasar bisnis yang masih tinggi

  Permintaan produk palet untuk daerah jawa berkisar 60% akan tetapi permintaan sebanyak itu tidak terpenuhi sehingga mengakibatkan peluang bisnis yang masih tinggi
- Harga jual yang murah

  Penjualan palet dengan harga murah diakibatkan dari keinginan konsumen yang bervariatif
- Sumber daya alam yang masih tinggi

  Untuk daerah jawa barat bahan baku yang di gunakan PTPaltindo Industry masih tinnggi,sehingga PTPaltindo Industry tidak akan mengalami kekurangan bahan baku

d. Ancaman *(threats)*

- Adanya pesaing yang memproduksi produk yang sama.
  Untuk perusahaan-perusahaan yang memproduksi palet di daerah kab.bandung ada 4 perusahaan sehingga mengakibatkan persaingan yang sangat ketat hal tersebut mengakibatkan penurunan pendapatan PTPaltindo Industry
- Pengaruh intervensi
  Hal tersebut mengakibatkan terbatasnya ruang gerakmanajemen untuk menentukan kebijakan yang akan di ambil,itu diakibatkan pengaruh intervensi dari pengusaha-pengusaha luar
- Pasar bebas
  Dengan danya pasar bebas seringkali ada ekspor produk yang sama dari Negara china,hal tersebut mempengaruhi permintaan produk dalam negeri

Berikut adalah nilai bobot dan rating yang telah ditentukan oleh PTPaltindoIndustry:

Table 4.1 Nilai Bobot dan Rating

Bobot	Keterangan	Rating	Keterangan
20%	Sangat penting	4	Sangat baik
15%	Penting	3	Baik
10%	Biasa	2	Biasa
5%	Tidak penting	1	Buruk

Nilai-nilai tersebut didapat berdasarkan tingkat kepentingan sesuai strategi yang ada di perusahaan,sehingga perusahaan mengambil kebijakan atau mengasumsikan nilai-nilai seperti yang tertera di tabel 4.1.

Berikut adalah tabelfaktor eksternal beserta nilai bobot dan rating yang diambil berdasarkan wawancara dengan pihak PT Paltindo Industry

Tabel 4.2Faktor Eksternal Beserta Nilai Bobot dan Rating

Faktor-faktor strategi eksternal	Bobot	Rating
Opportunities **(Peluang)**		
1. Pasar bisnis yang masih tinggi	0.20	4
2. Harga jual yang murah	0.20	3
3. Sumber daya alam yang cukup tinggi	0.20	4
Threats **(Ancaman)**		
1. adanya pesaing yang memproduksi produk yang sama	0.20	2
2. Pengaruh Intervensi	0.10	2
3. pasar bebas	0.10	2

Tabel 4.3Faktor Internal Beserta Nilai Bobot dan Rating

Strength **(Kekuatan)**	Bobot	Rating
1. Menyediakan produk yang berkualitas tinggi	0.20	4
2. Memiliki pelayanan yang baik	0.15	3
3. Sumber daya manusia yang handal	0.15	3
4. Pengalaman di bidang manufaktur	0.10	2
5. Penggunaan teknologi informasi yang terintegrasi	0.10	2
Weaknesses **(Kelemahan)**		
1. Kurangnya modal	0.10	2
2. Masalah birokrasi yang menghambat kinerja.	0.05	1
3. Penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan kemampuan	0.10	2
4. Jumlah armada yang kurang	0.05	1

4.2. Pengolahan Data

Setelah data-data diperoleh maka langkah selanjutnya adalah melakukan perhitungan nilai *Internal Factor Analisis Summary (IFAS)*dimana cara perhitungannya adalah sebagai berikut.

a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1
b. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting) berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00)
c. Hitung rating dalam kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan variable yang bersifat positif (semua faktor yang termasuk kategori kekuatan) diberi nilai + 1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variable yang bersifat negative kebalikannya. Contohnya jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri nilainya adalah 4.
d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh nilai skor.
e. Jumlahkan skor pembobotan pada kolom 4 untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan nilai total ini menunjukan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap factor-faktor strategis internalnya skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaa ini dengan perusahaan lainya dalam kelompok industry yang sama.

Maka hasil perhitungan dari *Internal Factor Analisis Summary (IFAS)*di sajikan pada tabel 4.4

Tabel 4.4*Internal Factor Analisis Summary (IFAS)*

Faktor-faktor strategi internal	**Bobot**	**Rating**	**Bobot x Rating**
***Strength* (Kekuatan)**			
1. Menyediakan produk yang berkualitas tinggi	0.20	4	0.80
2. Memiliki pelayanan yang baik	0.15	3	0.45
3. Sumber daya manusia yang handal	0.15	2	0.45
4. Pengalaman di bidang manufaktur	0.10	2	0.20
5. Penggunaan teknologi informasi yang terintegrasi	0.10	2	0.20
Sub total	**0.70**		**2.10**
***Weaknesses* (Kelemahan)**			
1. Kurangnya modal	0.10	3	0.30
2. Masalah birokrasi yang menghambat kinerja.	0.05	1	0.05
3. Penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan kemampuan	0.10	2	0.20
4. Jumlah armada yang kurang	0.05	1	0.05
Sub total	**0.30**		**0.60**
Total	**1**		**2.70**

Begitu juga tahapan untuk mencari nilai *Eksternal Factor Analisis Summary (EFAS)* hampir sama dengan cara mencari nilai *internal factor analisis summary (IFAS)*, Maka hasil perhitungan dari *Eksternal Factor Analisis Summary (EFAS)* di sajikan pada tabel 4.5.

Tabel 4.5*Eksternal Factor Analisis Summary (EFAS)*

Faktor-faktor strategi eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Opportunities **(Peluang)**			
1. Pasar bisnis yang masih tinggi	0.20	4	0.8
2. Harga jual yang murah	0.20	3	0.6
3. Sumber daya alam yang cukup tinggi	0.20	4	0.8
sub total	**0.60**		**2.20**
Threats **(Ancaman)**			
1. adanya pesaing yang memproduksi produk yang sama	0.20	1	0.20
2. Pengaruh Intervensi	0.10	1	0.10
3. pasar bebas	0.10	1	0.10
Subtotal	**0.40**		**0.4**
Total	**1**		**2.6**

Pada Tabel diatas faktor-faktor kekuatan *(strengths)* mempunyai nilai skor 2.10 sedangkan faktor-faktor kelemahan *(weaknesses)* mempunyai nilai skor 0,60.Berarti PT. Paltindo Industry mempunyai kekuatanyang lebih tinggi dibandingkan dengan faktor kelemahan dalam menentukan strategibersaingnya. Selanjutnya pada tabel faktor-faktor peluang *(opportunities)* mempunyai skor 2.20 dan faktor-faktor ancaman *(Threats)* mempunyai nilai skor 0,4, ini berati dalam upaya menentukan strategi bersaingnya PT. Paltindo Industry mempunyai

peluang yang cukup besar dibandingkanancaman yang akan timbul.Dari hasil susunan faktor-faktor internal dan eksternal diatas, menghasilkanrangkaian skor sebagai berikut :

1. Kekuatan *(Strenghts/S)* = 2.10
2. Kelemahan *(Weaknesses/W)* = 0.60
3. Peluang *(Opportunities/O)* = 2.20
4. Ancaman *(Threats/T)* = 0.40

Dari rangkaian nilai skor tersebut, dapat disusun suatu table Rekap Skor *IFAS*dan *EFAS*

Tabel 4.6Rekap Skor *IFAS* dan *EFAS*

skor internal	skor eksternal	pilihan strategi
S > W(+) 2.10 > 0.60 +	O > T + 2.20 > 0.40	Growth
S < W -	O < T -	Survival
S > W(+)	O < T -	Diversification
S > W(-)	O > T+	Stability

Untuk menetukan pilihan strategi yang lebih spesifik dari nilai yang didapat dimasukkan ke dalam diagram pilihan strategi, karena hasil dari tabel 4.6 terlihat bahwa dari skor yang ada mengarah pada pilihan *strategy growth* selanjutnya menentukan *strategy growth*yang lebih spesifik. Berdasarkan skor yang menunjukkan bahwa kekuatan *(Strengths/S)* lebih kecil dari peluang *(Oportunities/O)* sehingga hasilnya nampak pada matriks dan tabel berikut ini:

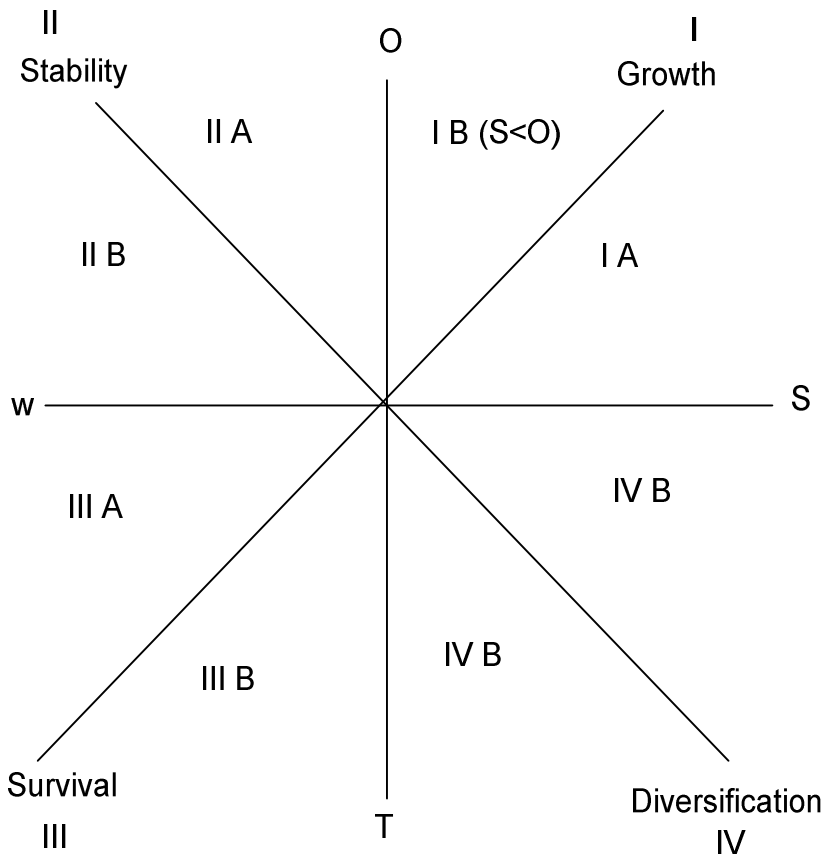


Table 4.7 Pilihan Strategi

Teknis strategi	Skor	Kuadran	Pilihan strategi
Growth	S>O	I A	Rapid growth
	S<O	I B	Stable growth
Survival	W>T	III A	Turn around
	W<T	III B	Guerilla
diversification	S>T	IV A	Conglomerate
	S<T	IV B	Concentric
Stability	O>W	II A	Aggressive maintenance
	O<W	II B	Selective maintenance

Dari gambar 4.4 dan tabel 4.5 di atas yang didasarkan pada perhitungan *SWOT*, PT Paltindo Industry memiliki skor*S*<*O*, yakni peluang lebih besardari pada kekuatan yang ada, dimana arah kebijakan PT. Paltindo Industry dalam kondisi

stable growth strategy. Dimana strategi pertumbuhan *(Growth strategy)*,strategi pertumbuhan adalah strategi yang paling sering dicari, perusahaan yangmelakukan bisnis dalam lingkungan yang dinamis harus terus bertumbuh agar dapatbertahan. Pertumbuhan adalah strategi yang sangat menggoda karena dua alasan prinsip berikut ini :

1. Perusahaan yang sedang tumbuh dapat menutupi kesalahan dan ketidakefisienandengan mudah dibandingkan perusahaan yang stabil. Aliran pendapatan yangterus berkembang ke dalam perusahaan besar dapat menciptakan sumber dayayang tidak terpakai, yang dapat dipakai untuk menyelesaikan masalah danpertentangan antar departemen dan divisi dengan cepat. Pertumbuhan jugamemberi penahan, siapa tahu manajemen membuat kesalahan strategis,Perusahaan-perusahaan besar juga memiliki kekuasaan yang lebih besardibanding perusahaan kecil, dan lebih mungkin memperoleh dukungan dariserikat kerja dan masyarakat lokal, apabila bangkrut.

2. Perusahaan yang sedang berkembang menawarkan banyak peluang bagikemajuan, promosi, dan pekerjaan-pekerjaan menarik. Pertumbuhan itu sendiriadalah sesuatu yang menyenangkan bagi para pemilik perusahaan.Perusahaan yang berkembangcenderung dipandang sebagai ‘pemenang’ oleh pasar dan investor potensial.Kompensasi bagi eksekutif cenderung naik bersamaan dengan semakin besarnyaukuran organisasi. Perusahaan-perusahaan besar lebih sulit diakuidibanding perusahaan kecil., sehingga pekerjaan-pekerjaan para eksekutif akan lebih aman.Dua strategi dasar pertumbuhan adalah : konsentrasi pada satu industri dandiversifikasi ke dalam industri yang lain.strategi stabilitas adalah kategori stabilitaspada strategi perusahaan mungkin yang paling cocok untuk perusahaan yang cukupsukses beroperasi pada industri dengan daya tarik yang sedang-sedang saja. Dayatarik industry tersebut dinilai sedang karenaindustry tersebut menghadapipertumbuhan yang biasa atau bahkan tidak ada pertumbuhan, atau kekuatan-kekuatanutama dalam lingkungan tersebut berubah dan masa depannya tidak pasti.Strategi stabilitas sangat berguna dalam jangka pendek,

tetapi berbahaya apabiladiikuti terlalu lama.Beberapa strategi stabilitas yang lebih popular adalah strategiberhenti sejenak, berlanjut dengan waspada, tidak berubah, dan laba.Dari tabel diatas dihasilkan faktor internal dan eksternal yang positif, berartibahwa kekuatan PT. Paltindo Industry relatif lebih unggul dibandingkan dengankelemahannya, sedangkan lingkungan yang saat ini dihadapi lebih besar daripadaancamannya.Oleh karena itu PT. Paltindo Industrymemiliki kemampuan untuk merubah potensi menjadi suatu prestasi dan kineja yanglebih baik.Sehingga arah kebijakan yang tepat untuk dilaksanakan adalah denganmeningkatkan dan memperbesar peranan PT Paltindo Industry dalam berbagai kegiatan sesuai dengan kemampuanyang dimiliki sekaligus untuk memperluas peran serta memanfaatkan berbagaipeluang. Arah kebijakan tersebut merupakan dasar dari kebijakan dalam kondisi*growth strategy*dan setelah dilihat dari tabel diatas pilihan strategi berdasarkanpada *stable growth strategy*, artinya dalam pengembangannya PT. Paltindo Industry dapat menggunakan strategi pertumbuhanperan namun dilakukan secara bertahap sesuai skala prioritas. Dan strategi tersebutdidukung dengan adanya alternatif dan peluang untuk menarik konsumen yang lebihbanyak dengan melakukan pengembangan produk dan pelayanan yang memuaskan.Aspek yang perlu dilakukan untuk pengembangan produkmaupun layanan tersebut PT. Paltindo Industry yaitudengan meningkatkan kualitas produk dan menjaga reputasi yang baik.

Table 4.8 Matriks SWOT

Internal factor analisis summary (IFAS) *Eksternal factor analisis summary (EFAS)*	**Kekuatan (S)** • Menyediakan produk yang berkualitas tinggi • Memiliki pelayanan yang baik • Memiliki sumber daya manusia yang handal • Pengalaman di bidang manufaktur • Penggunaan teknologi informasi yang terintegrasi	**Kelemahan (W)** • Kurangnya modal • Masalah birokrasi yang menghambat kinerja • Penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan kemampuan • Jumlah armada yang kurang
Peluang (O) • Pasar bisnis yang masih tinggi • Harga jual yang murah • Sumber daya alam yang cukup tinggi	**Strategi SO** • Melakukan strategi pemasaran yang agresif • Meningkatkan sistem teknologi dan informasi untuk memenangkan kompetisi bersaing • Memaksimalkan pelayanan kepada konsumen • Menjaga kualitas dan harga yang tetap seimbangagar tetapmenjadi pemimpin pasar	**Strategi WO** • Penempatan karyawan yang sesuai dengan kemampuan • Meningkatkan kegiatan armada dalam kegiatan distribusi • Melakukan strategi konservatif • Memperbaiki sumber daya manajemen perusahaan • Mengoptimalkan kegiatan eksplorasi
Ancaman (T) • Adanya pesaing yang memproduksi produk yang sama • Pengaruh intervensi • Pasar bebas	**Strategi ST** • Melakukan strategi kompetitif • Memaksimalkan sumber daya yang ada untuk menghadapi era pasar bebas dan pesaing lain • Meningkatkan daya saing melalui peningkatan kualitas armada, fasilitas, dan pelayanan yang efisien	**Strategi WT** • Melakukan strategi defensif • Mengikuti perkembanganjaman dengan cara menjaga dan mengadaptasikan teknologi terbaru • Meminimalisasi birokrasi yang kompleks • Melakukan diklat kepada SDM untuk menghadapi pasar bebas dan para pesaing

Dibawah ini adalah strategi yang dapat digunakan oleh PT. Paltindo Industry dimana strategi tersebut didapat berdasarkan perhitungan dengan menggunakan matriks SWOT, adapun strategi-strateginya adalah sebagai berikut:

Strategi (SO)

Melakukan strategi pemasaran yang agresif.

Meningkatkan sistem teknologi dan informasi untuk memenangkan kompetisi bersaing.

Memaksimalkan pelayanan kepada konsumen.

Menjaga kualitas dan harga tetap seimbang agar tetep menjadi pemimpin pasar.

Strategi (ST)

Melakukan strategi kompetitif.

Memaksimalkan sumber daya yang ada untuk menghadapi era pasar bebas dan pesaing lain.

Meningkatkan daya saing melalui peningkatan kualitas armada, fasilitas, dan pelayanan yang efisien.

Menjaga & meningkatkan reputasi perusahaan guna memperkuat *brand image* di masyarakat.

Strategi (WO)

Penempatan karyawan yang sesuai dengan kemampuannya.

Mengoptimalkan kegiatan armada dalam kegiatan distribusi.

Mengoptimalkan kegiatan eksplorasi.

Melakukan strategi konservatif.

Memperbaiki manajemen sumber daya perusahaan

Strategi (WT)

Melakukan strategi defensif.

Mengikuti perkembangan jaman dengan cara menjagadan mengadaptasikan teknologiterbaru.

Meminimalisasi birokrasi yang kompleks.

Melakukan diklat terhadap SDM untuk menghadapi pasar bebas dan para pesaing.