



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PERENCANAAN STRATEGI PERUSAHAAN
BERDASARKAN DINAMIKA LINGKUNGAN INTERNAL
DAN EKSTERNAL STUDI KASUS DI PT. XYZ**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

MOHAMMAD RIZQI ZULQORNAIN

NIM. 500003175

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2014**

ABSTRAK

PERENCANAAN STRATEGI PERUSAHAAN BERDASARKAN DINAMIKA LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL

STUDI KASUS DI PT. XYZ

Mohammad Rizqi Zulqornain
rizqi.zulqornain@yahoo.co.id

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui (1) perubahan faktor-faktor internal dan eksternal apakah yang mempengaruhi perusahaan saat ini, (2) strategi bisnis apakah yang dapat diterapkan perusahaan sesuai perubahan dengan kondisi saat ini. Metode yang digunakan berupa penelitian kualitatif deskriptif dengan fokus pada studi kasus. Diharapkan dapat menyajikan data yang menyeluruh, mendetail, dan terintegrasi tentang obyek penelitian dalam kurun waktu yang ditentukan.

Tahap awal penelitian ini adalah pengumpulan data melalui *focus group discussion* dan *in-depth interview* dengan nara sumber terhadap aspek internal dan eksternal perusahaan. Pertanyaan pada aspek eksternal dilandasi pada teori PEST untuk *environment scanning*. Pertanyaan pada aspek internal dilandasi pada teori *Resource Basis View*. Selanjutnya dilakukan analisa tingkat prioritas berdasarkan matrik prioritas Wheelen (2012). Aspek internal diseleksi dengan menggunakan metode VRIO yang dikemukakan Barney (1991). Data-data sekunder digunakan untuk mempertajam hasil analisa.

Penelitian ini menggunakan *expert* untuk menilai tingkat prioritas suatu faktor amatan dan penilaian terhadap kondisi saat ini. Hal ini memungkinkan terjadinya reduksi faktor yang disebabkan karena kesamaan inti pernyataan atau kesesuaian terhadap keadaan sebenarnya. Faktor-faktor yang sudah divalidasi oleh *expert* kemudian dirangkai kedalam matriks SWOT. Matriks TOWS digunakan untuk merancang strategi alternatif yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam kondisi lingkungan yang berbeda-beda.

Hasil analisis yang diperoleh menunjukkan terdapat perubahan faktor-faktor penyusun matriks SWOT. Dinamika lingkungan internal dan eksternal perusahaan berpengaruh terhadap perencanaan stratejik suatu perusahaan. Manajemen stratejik menekankan pada monitoring dan evaluasi peluang dan ancaman eksternal seiring dengan kekuatan dan kelemahan korporasi (Wheelen, 2012).

Total nilai faktor eksternal (EFAS) adalah 3,10. Total nilai faktor internal (IFAS) adalah 4,28. Atas hasil tersebut, perusahaan berada dalam kondisi kuadran *strength-opportunity*. Hal ini menunjukkan perusahaan mempunyai performa diatas rata-rata pasar dan dapat menggunakannya untuk menangkap peluang yang tersedia.

Kata kunci: TOWS, SWOT, IFAS, EFAS, Manajemen Stratejik, Industri Manufaktur

ABSTRACT

COMPANY STRATEGIC PLANING BASED ON EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT DYNAMIC

CASE STUDY IN PT. XYZ

Mohammad Rizqi Zulqornain
rizqi.zulqornain@yahoo.co.id

Graduate Studies Program
Indonesia Open University

This study was conducted to determine (1) changes in the internal and external factors influences whether the current company, (2) whether business strategy that can be applied by the company in accordance with the changes in the current conditions. The method used in form of descriptive qualitative research with a focus on case study. Expected to present comprehensive data, detailed, and integrated on the research object within the specified time.

The initial phase of this research is the data collecting through focus group discussions and in-depth interviews with respondents to the internal and external aspects of the company. Questions on the external aspect of the theory is based on PEST for environment scanning. Question on the internal aspect of the theory is based on the Resource Base View. Further analysis based on the priority level of the priority matrix from Wheelen (2012). Internal aspects were selected using the VRIO method proposed Barney (1991). Secondary data is used to sharpen the analysis results.

This study uses an expert to assess the level of priority of a factor of observation and assessment of current conditions. This allows the reduction of factor due to the core similarity statements or conformance to the actual situation. Factors that have been validated by experts then assembled into the SWOT matrix. TOWS matrix is used to devise alternative strategies that can be undertaken by the company in environmental conditions vary.

The results of the analysis show that there are changes in the factors making up the SWOT matrix. The dynamics of the internal and external environment influence the strategic planning of a company. Strategic management emphasis on monitoring and evaluation of external opportunities and threats along with the strengths and weaknesses of the corporation (Wheelen , 2012).

The total value of the external factors (EFAS) is 3,10. The total value of internal factors (IFAS) is 4,28. On these results, the company is in Strength-Opportunity quadrant condition. This shows the company has an above-average performance of the market and it can be used to capture the opportunities available .

Keywords: TOWS, SWOT, IFAS, EFAS, Strategic Management, Manufacturing Industry

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul "Perencanaan Strategi Perusahaan Berdasarkan Dinamika Lingkungan Internal dan Eksternal Studi Kasus di PT. XYZ" adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 11 Januari 2015

Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL

56400ACF099288828

ENAM RIBU RUPIAH

6000

DJR

Mohammad Rizqi Zulqornain

NIM 500003175

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

LEMBAR LAYAK UJI

Yang bertandatangan di bawah ini, Saya selaku Pembimbing TAPM dari Mahasiswa :

Nama / NIM : Mohammad Rizqi Zulqornain / 500003175
Judul TAPM : Perencanaan Strategi Perusahaan Berdasarkan Dinamika Lingkungan Internal dan Eksternal Studi Kasus di PT. XYZ

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah / baru *) selesai sekitar⁸⁵.....% sehingga dinyatakan sudah layak uji / belum layak uji *) dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

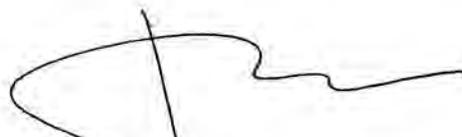
Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

Pembimbing II



Dr. Taufani C. Kurniatun, Msi
NIP. 196811071998022001

Pembimbing I



Dr. Dion Dewa Barata, SE, MSM
NIDN 0318037803

LEMBAR PERSETUJUAN ARTIKEL

Judul Artikel = Perencanaan Strategi Perusahaan Berdasarkan
Dinamika Lingkungan Internal dan Eksternal
Studi Kasus di PT. XYZ

Penulis artikel

Nama : Mohammad Rizqi Zulqornain

NIM : 500003175

Program Studi : Magister Manajemen

Hari / Tanggal :

Menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Dion Dewa Barata, SE., MSM
NIDN 0318037803



Dr. Taufani C. Kurniatun, Msi.
NIP. 19681107 199802 2001

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

JUDUL TAPM : Perencanaan Strategi Perusahaan Berdasarkan
Dinamika Lingkungan Internal dan Eksternal
Studi Kasus di PT. XYZ

NAMA : Mohammad Rizqi Zulqornain

NIM : 500003175

PROGRAM STUDI : Magister Manajemen

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Dion Dewa Barata, SE., MSM
NIDN 0318037803

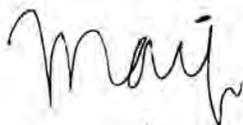


Dr. Taufani C. Kurniatun, Msi.
NIP. 19681107 199802 2001

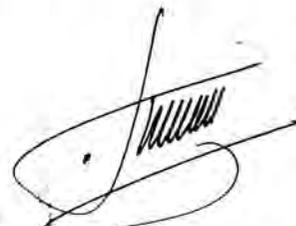
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister

Direktur Program Pasca Sarjana



Maya Maria, SE., MM
NIP. 19720501 199903 2003

Suciati, M.Sc., Ph.D.
NIP. 19520213 198503 2001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

NAMA : Mohammad Rizqi Zulqornain
 NIM : 500003175
 PROGRAM STUDI : Magister Manajemen
 JUDUL TAPM : Perencanaan Strategi Perusahaan Berdasarkan
 Dinamika Lingkungan Internal dan Eksternal
 Studi Kasus di PT. XYZ

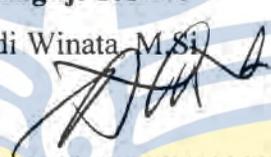
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister
 (TAPM) Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Minggu, 21 Desember 2014

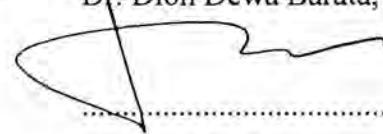
Waktu : 13.00 – 15.00 WIB

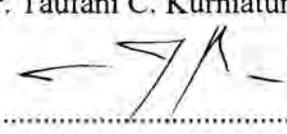
dan telah dinyatakan LULUS

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji: Adi Winata, M.Si


Penguji Ahli : Dr. FX. Bambang Wiharto, MM


Pembimbing I : Dr. Dion Dewa Barata, SE., MSM


Pembimbing II : Dr. Taufani C. Kurniatun, Msi


KATA PENGANTAR

Assalaamu`alaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis mampu menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dengan judul “Perencanaan Strategi Perusahaan Berdasarkan Dinamika Lingkungan Internal dan Eksternal”. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan berbagai pihak, penyusunan pembuatan TAPM ini :

1. Dr. Dion Dewa Barata, SE., MSM dan Dr. Taufani C. Kurniatun, Msi selaku dosen pembimbing yang menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran dalam penyusunan TAPM ini
2. Bp. Purwanto, Ibu Yunita, Ibu GAM Budha, Bp. Agus Hartoyo, Bp. Tamimi, Bp. Yudha, Bp. Irwindi, Bp. Harjanto dan rekan-rekan di PT. Indokarlo Perkasa
3. Seluruh staf pengajar dan staf akademik UPBJJ Jakarta
4. Ayahanda, DR. Ir. Chasan Bisri dan ibunda Illiyyin
5. My motivation and spirit, istriku Maulidia Rachmawati, anak-anak Sabika Zaura Khumairo, Arkaan Al Hibban, dan si kecil.
6. Keluarga dan sahabat yang telah memberikan bantuan dan dukungan
7. Rekan-rekan MMUT 2013, tetap semangat tetap bersama

8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu, mendoakan dan memberi semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.

Akhir kata, semoga Allah SWT berkenan membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini memberikan manfaat bagi pengembangan keilmuan.

Bogor, 14 Januari 2015

Penulis



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Mohammad Rizqi Zulqornain

Alamat : Bumi Sentosa Blok C5/19 Cibinong,
Bogor 161912

Tempat / Tgl Lahir : Malang, 11 Mei 1983

Status : Menikah

Pendidikan : Sarjana Teknik Industri,
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Lulus Agustus 2005

Pengalaman Kerja : Kepala Seksi Research & Development
PT Indokarlo Perkasa, Bogor
2011 – sekarang

Kepala Seksi Marketing
PT Indokarlo Perkasa, Bogor
2009 – 2011

Marketing Supervisor
PT Astra Otoparts Tbk Divisi Adiwira Plastik,
Bogor
2005 – 2009

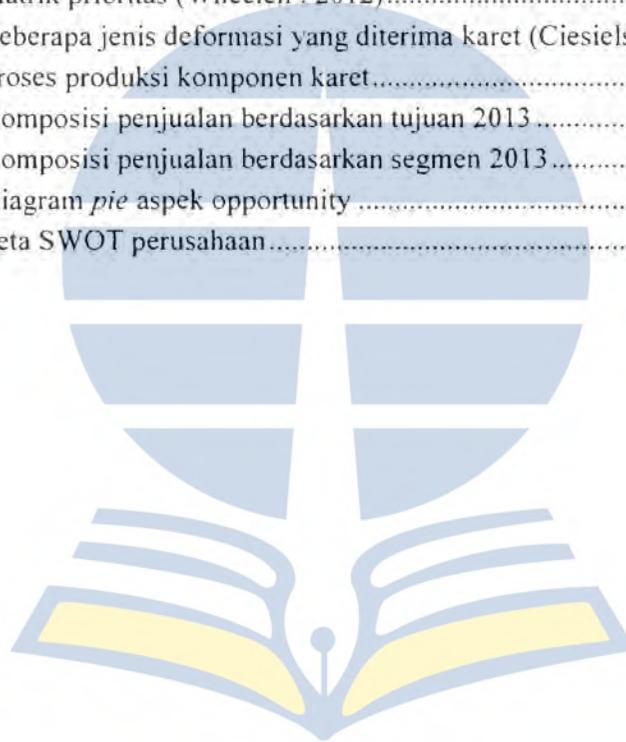
DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
PERNYATAAN	iii
LEMBAR LAYAK UJI	iv
PENGESAHAN	v
PERSETUJUAN TAPM	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kegunaan Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
A. Kajian Teori.....	8
1. Manajemen strategik	8
2. Resource based view	9
3. VRIO	9
4. Analisa PEST	11
5. Analisa SWOT	12
6. Matriks TOWS.....	13
B. Penelitian Terdahulu.....	15
BAB III METODE PENELITIAN.....	19
A. Desain Penelitian.....	19
B. Sumber Data Penelitian.....	19

C. Tahap Pengumpulan Data	21
D. Teknik Pengumpulan Data	23
E. Metode Analisa Data	24
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	31
A. Hasil Penelitian	31
1. Gambaran umum perusahaan	31
a. Profil perusahaan	31
b. Visi dan misi	33
c. Proses produksi	34
d. Customer	37
B. Gambaran Perubahan Faktor Eksternal dan Internal PT XYZ	38
1. Faktor eksternal	40
2. Faktor internal	67
C. Pembobotan faktor dan penyusunan matriks SWOT	71
1. Pembobotan faktor eksternal	72
2. Pembobotan faktor internal	75
3. Matriks SWOT	77
D. Re-mapping	79
E. Pembahasan	82
1. Peta SWOT	82
2. Matriks TOWS	83
a. Kuadran <i>strength - opportunity</i>	83
b. Kuadran <i>strength - threat</i>	86
c. Kuadran <i>weakness - opportunity</i>	88
d. Kuadran <i>weakness - threat</i>	90
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	93
A. Kesimpulan	93
B. Implikasi manajerial	95
C. Saran	97
DAFTAR PUSTAKA	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Penjualan motor di Indonesia 2007-2013 (Sumber: Astra, diolah)	1
Gambar 1.2 Grafik penjualan mobil Jan-Sep (2012-2014) berdasarkan segmen (Sumber : Gaikindo, diolah).....	2
Gambar 1.3 Penjualan motor per tipe 2009-2013 (Sumber : Data internal, diolah).....	3
Gambar 1.4 Matriks persaingan 2013 (Sumber: Data internal, diolah).....	5
Gambar 2.1 Model manajemen strategik (Wheelen, 2012).....	9
Gambar 2.2 Model TOWS untuk proses strategi korporasi (Weinrich, 1980).....	14
Gambar 3.1 Struktur organisasi PT. XYZ.....	20
Gambar 3.2 Tahap pengumpulan data.....	22
Gambar 3.3 Matrik prioritas (Wheelen : 2012).....	25
Gambar 4.1 Beberapa jenis deformasi yang diterima karet (Ciesielski, 1999).....	34
Gambar 4.2 Proses produksi komponen karet.....	36
Gambar 4.3 Komposisi penjualan berdasarkan tujuan 2013	38
Gambar 4.4 Komposisi penjualan berdasarkan segmen 2013.....	38
Gambar 4.5 Diagram <i>pie</i> aspek opportunity	40
Gambar 4.6 Peta SWOT perusahaan.....	82



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Model VRIO (Barney, 1991)	11
Tabel 2.2 Penelitian terdahulu.....	15
Tabel 3.1 Tabel asumsi matriks prioritas	26
Tabel 4.1 Kegiatan pengumpulan data	39
Tabel 4.2 Elaborasi aspek <i>opportunity</i>	41
Tabel 4.3 Matriks aspek <i>opportunity</i> dengan prioritas tinggi.....	44
Tabel 4.4 Matriks aspek <i>opportunity</i> dengan prioritas menengah	47
Tabel 4.5 Matriks aspek <i>opportunity</i> dengan prioritas rendah	48
Tabel 4.6 Tabel penggabungan faktor <i>opportunity</i>	52
Tabel 4.7 Aspek utama <i>opportunity</i>	53
Tabel 4.8 Diagram pie aspek tread.....	54
Tabel 4.9 Elaborasi aspek <i>threat</i>	55
Tabel 4.10 Matriks aspek <i>threat</i> prioritas tinggi	58
Tabel 4.11 Matriks aspek <i>threat</i> prioritas menengah	60
Tabel 4.12 Matriks aspek <i>threat</i> prioritas rendah.....	61
Tabel 4.13 Penggabungan faktor <i>threat</i>	65
Tabel 4.14 Aspek utama <i>threat</i>	66
Tabel 4.15 Matriks VRIO aspek internal kekuatan.....	67
Tabel 4.16 Matriks VRIO aspek internal kelemahan.....	69
Tabel 4.17 Tabel faktor utama eksternal	72
Tabel 4.18 Nilai tertimbang faktor eksternal.....	74
Tabel 4.19 Tabel faktor utama internal	75
Tabel 4.20 Nilai tertimbang faktor internal.....	77
Tabel 4.21 SWOT	78
Tabel 4.22 Tabel perbandingan SWOT.....	79
Tabel 4.23 Matriks interaksi S-O	83
Tabel 4.24 Tabel strategi SO.....	85
Tabel 4.25 Matriks interaksi S-T.....	86
Tabel 4.26 Tabel strategi ST	87
Tabel 4.27 Matriks interaksi W-O.....	88
Tabel 4.28 Tabel strategi WO	89
Tabel 4.29 Matriks interaksi W-T	90
Tabel 4.30 Tabel strategi WT.....	91
Tabel 4.31 Kumpulan strategi TOWS.....	92

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I Data Informan
- Lampiran II Protokol Wawancara
- Lampiran III Transkrip Identifikasi Aspek *Opportunity*
- Lampiran IV Transkrip Identifikasi Aspek *Threat*
- Lampiran V Transkrip Identifikasi Faktor Internal
- Lampiran VI SOP Penyusunan TOWS

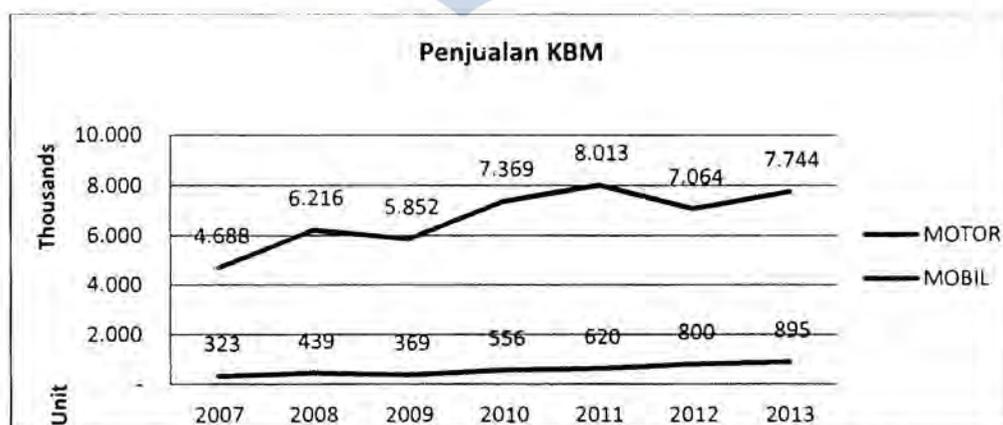


BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia berhasil mengalami pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan setelah melewati masa krisis ekonomi di tahun 2008. Hal dibuktikan dengan tingkat pertumbuhan *Gross Domestic Product* (GDP) yang diatas 5% pertahun sepanjang 2010 hingga 2013 (BPS, 2014) . Nilai GDP Indonesia saat ini mencapai 878 milyar USD. Peningkatan GDP akan mendorong tumbuhnya sektor industri, salah satunya sektor otomotif.

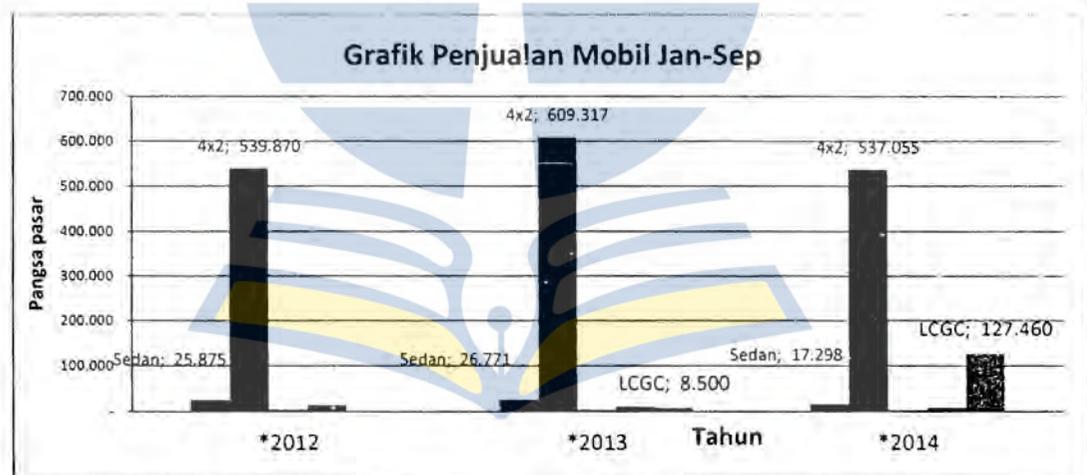
Industri otomotif di ASEAN terus berkembang. Frost & Sullivan memprediksi pasar ASEAN akan mencapai 4,71 juta unit mobil pada tahun 2019. Dengan jumlah penduduk Indonesia yang mencapai 240 juta (BPS, 2010). Indonesia mempunyai potensi pasar otomotif yang besar di ASEAN. Indonesia juga diproyeksikan menjadi pusat manufaktur untuk mobil di wilayah ASEAN, seiring dengan iklim politik di Thailand yang tidak kondusif. Secara keseluruhan, kenaikan jumlah permintaan kendaraan bermotor (KBM) pertahun dapat dilihat pada grafik dibawah ini.



Gambar 1.1 Penjualan motor di Indonesia 2007-2013 (Sumber: Astra, diolah)

Berdasarkan tabel diatas, tingkat pertumbuhan mobil di Indonesia pada tahun 2013 mencapai lebih dari 10%. Tingkat pertumbuhan ini cenderung stabil bila dibandingkan dengan pertumbuhan motor yang sangat fluktuatif. Tingkat pertumbuhan ini dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kenaikan harga BBM di 2008, krisis ekonomi di 2009, dan kebijakan pemerintah untuk menaikkan uang muka kredit sepeda motor menjadi 20% di 2012. Sementara disepanjang tahun 2014 ada dua peristiwa yang memungkinkan terjadinya penurunan pertumbuhan KBM, yakni kenaikan suku bunga BI menjadi 7.25% dan kenaikan harga bahan bakar minyak (BBM) jenis premium.

Munculnya model dan teknologi baru mengakibatkan pergeseran permintaan tipe kendaraan di konsumen. Kondisi pertumbuhan kendaraan bermotor tersebut dapat dilihat pada Grafik 1.1 dibawah ini:



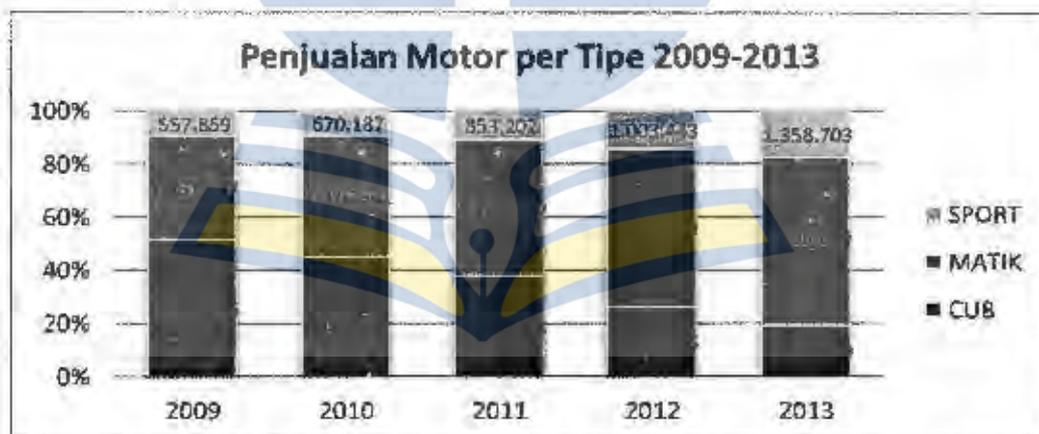
Gambar 1.2 Grafik penjualan mobil Jan-Sep (2012-2014) berdasarkan segmen (Sumber : Gaikindo, diolah)

Dari grafik diatas, tampak penjualan pada tahun 2013 didominasi oleh tipe 4x2, dimana didalamnya termasuk tipe *Multi Purpose Vehicle* (MPV) yang menyumbang 80% lebih. Sementara penjualan di tahun 2014 digerakkan oleh munculnya kategori baru yakni LCGC (*Low Cost Green Car*). LCGC merupakan

program pemerintah untuk mengatasi kebutuhan masyarakat akan kendaraan yang hemat energi dengan harga yang terjangkau. Yang termasuk dalam kategori LCGC adalah mobil berkapasitas ruang mesin maksimal 1.200 cc dengan konsumsi bahan bakar 20 km untuk satu liter bahan bakar. Kendaraan LCGC ini menjadi pendorong untuk pembelian kendaraan baru serta memicu terjadinya perpindahan konsumen dari kelas MPV dan sedan.

Setiap kendaraan LCGC menggunakan komponen karet yang berbeda dengan kendaraan lainnya. Komponen karet harus mampu menahan getaran mesin yang lebih tinggi dengan ruang mesin yang lebih kecil. Sehingga diperlukan rekayasa teknik untuk menghasilkan komponen yang mampu memenuhi fungsi kerjanya dan lebih tahan terhadap kondisi lingkungan yang panas, serta *durable*.

Kendaraan roda dua juga mengalami pergeseran tren tipe motor, yang dapat dilihat pada grafik berikut:



Gambar 1.3 Penjualan motor per tipe 2009-2013 (Sumber : Data internal, diolah)

Berdasarkan data pada grafik diatas, tipe bebek (*cub*) mengalami penurunan yang paling tinggi diantara dua tipe yang lain. Dari 3.026.906 unit motor di tahun 2009 menjadi hanya 1.495.209 unit motor di tahun 2013. Sementara tipe matik (skuter) mengalami pertumbuhan yang paling tinggi dengan mencapai 4.889.967

unit motor pada tahun 2013. Tipe matik ini menguasai 63% dari keseluruhan pasar di Indonesia.

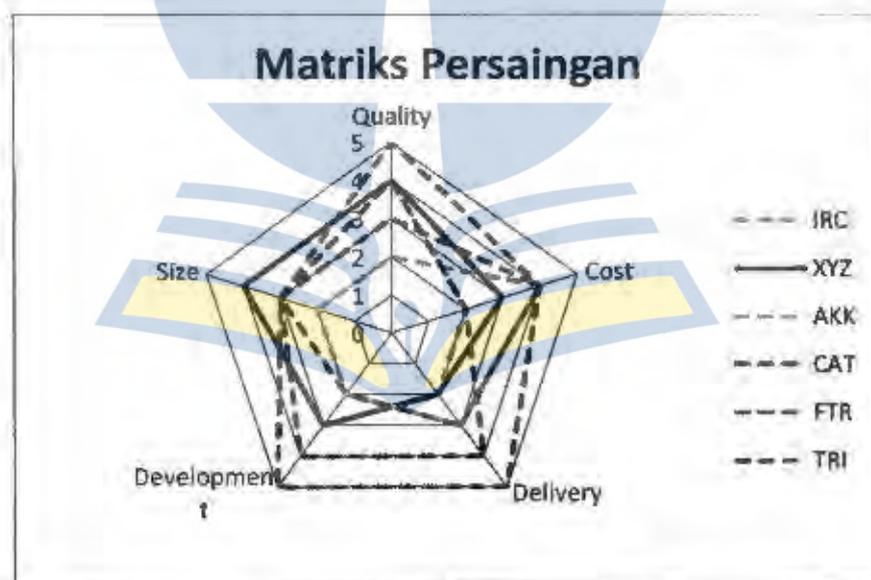
Pergeseran tipe kendaraan yang dijelaskan sebelumnya, menjadi ancaman bagi PT. XYZ. Setiap tipe kendaraan membutuhkan jenis produk yang spesifik dan memerlukan waktu untuk proses pengembangan produknya. Pergeseran model ini juga disebabkan oleh perbedaan jenis teknologi yang digunakan, semisal teknologi untuk motor bebek dibandingkan dengan teknologi untuk motor matik. Tidak semua komponen motor bebek akan digunakan di motor matik, demikian pula sebaliknya. Motor matik menggunakan penggerak sabuk *continuous variable timing (CVT)* yang mereduksi sebagian besar komponen yang digunakan ditipe motor bebek. Sementara motor bebek menggunakan teknologi transmisi manual yang melibatkan lebih banyak komponen bergerak.

PT. XYZ merupakan salah satu manufaktur komponen otomotif yang bergerak di bidang produk-produk karet. Produk karet teknik yang diproduksi adalah produk komponen yang spesifik dan merupakan bagian dari kesatuan unit produk yang lain yakni mobil atau motor. Produk yang dihasilkan meliputi *body parts, functional part* dan *rubber vibration insulation* seperti *engine mounting, cushion, damper, grommet, hose*. Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 1988 dengan status kepemilikan PMDN. PT. XYZ mempunyai kompetensi dan fasilitas untuk melakukan *full-cycle production process* untuk produk karet, meliputi proses penggilingan *compound*, proses *pressing*, dan proses *extrusion*.

Saat ini PT. XYZ telah memasok hampir ke seluruh pabrik perakitan motor dan mobil ternama di Indonesia. Perusahaan mempunyai tingkat penguasaan pasar yang cukup tinggi yakni sebesar 26% dari keseluruhan jumlah

komponen karet teknik yang digunakan di unit motor pada tahun 2013. Sementara untuk mobil sebesar 9% dari keseluruhan jumlah komponen karet teknik yang digunakan di unit motor pada tahun 2013, dan akan semakin bertambah seiring dengan meningkatnya investasi di sektor otomotif oleh Agen Tunggal Pemegang Merk (ATPM).

Pertumbuhan pasar otomotif akan mendorong pertumbuhan industri komponen suku cadang. Tumbuhnya industri komponen berimbas pada semakin ketatnya kompetisi akibat banyaknya manufaktur yang mempunyai bidang kemampuan yang sejenis. Hal ini memberikan mempermudah bagi ATPM untuk melakukan pemilihan pemasok komponen yang dibutuhkan. Kondisi persaingan dibidang manufaktur karet pada akhir 2013 tampak seperti pada gambar dibawah ini:



Gambar 1.4 Matriks persaingan 2013 (Sumber: Data internal, diolah)

Dari gambar diatas, tampak bahwa PT. XYZ mempunyai nilai aspek kualitas diatas rata-rata. Namun dalam hal *delivery*, perusahaan tidak menunjukkan hasil

yang lebih baik. Sebagian besar ATPM membandingkan performa supplier dari aspek *Quality*, *Cost*, dan *Delivery*. Dengan menitikberatkan pada aspek ini, ATPM akan mampu mereduksi biaya pembelian komponen dengan tingkat kualitas yang baik dan kemampuan *supply* yang bisa diandalkan.

Era perdagangan bebas membuat lebih banyak kompetitor asing yang masuk ke Indonesia. Hal ini membuat tingkat persaingan menjadi lebih ketat. Pada gambar diatas tampak bahwa PT FTR dan PT TRI yang merupakan pemasok yang berasal dari Jepang, mempunyai nilai paling tinggi untuk kemampuan pengembangan produk. Keunggulan ini menjadi ancaman yang cukup berarti bagi pemasok di Indonesia.

Berdasarkan pemaparan kondisi diatas dapat diketahui bahwa dalam beberapa tahun ini telah terjadi perubahan lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan, perubahan pola interaksi konsumen dan pola *demand* yang berdampak pada perubahan pola bisnis komponen otomotif. Perusahaan dituntut untuk mampu mengatasi tantangan dan menangkap peluang yang ada. Proses perencanaan strategik yang tidak tepat akan berdampak negatif bagi perusahaan, seperti penurunan penjualan, kesalahan fokus, ketidaktepatan produk, dan kehilangan pangsa pasar.

Tidak banyak ditemukan literatur di Indonesia yang membahas proses perencanaan strategik yang komprehensif untuk industri manufaktur. Penelitian ini mencoba untuk memberikan kerangka berpikir yang sistematis dalam proses perencanaan strategik perusahaan dengan menitikberatkan pada eksplorasi aspek eksternal dan internal perusahaan untuk menghasilkan keunggulan yang berkelanjutan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan yang telah diuraikan diatas, penulis mengajukan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Perubahan faktor-faktor internal dan eksternal apakah yang mempengaruhi perusahaan saat ini?
2. Strategi bisnis apakah yang dapat diterapkan perusahaan sesuai perubahan dengan kondisi saat ini?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan saat ini
2. Memformulasikan strategi bisnis yang sesuai dengan kondisi lingkungan perusahaan saat ini

D. Kegunaan Penelitian

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan berkaitan dengan manajemen strategik
2. Memberikan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan terhadap proses perencanaan dan penetapan strategi perusahaan dengan kerangka berpikir yang sistematis

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

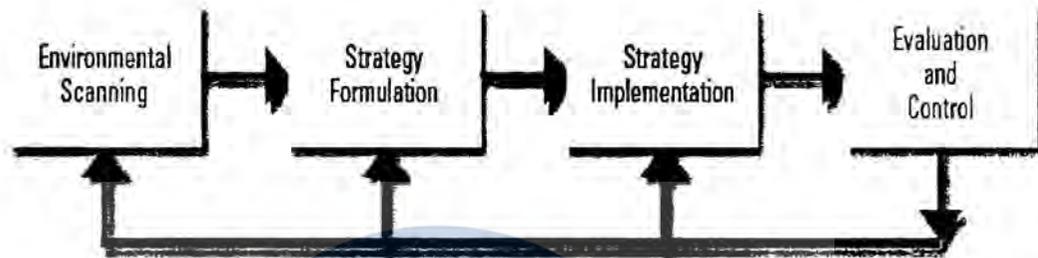
1. Manajemen strategik

Strategi merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan terhadap pesaing. Jika strategi perusahaan menghasilkan kinerja yang unggul, dikatakan memiliki keunggulan kompetitif (Hill & Jones, 2012). Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang korporasi. Hal ini mencakup pemindaian lingkungan (baik eksternal dan internal), perumusan strategi (perencanaan strategis atau jangka panjang), implementasi strategi, evaluasi dan kontrol. Studi tentang manajemen strategis menekankan pada monitoring dan evaluasi peluang dan ancaman eksternal seiring dengan kekuatan dan kelemahan korporasi (Wheelen, 2012).

Wheelen (2012) membagi proses manajemen strategik menjadi empat tahap, yaitu:

- a. Pemindaian kondisi lingkungan, mencakup monitor, evaluasi, serta penyebaran informasi dari lingkungan eksternal dan internal.
- b. Pembuatan strategi, mencakup pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
- c. Penerapan strategi, mencakup penentuan sasaran operasional perusahaan tahunan, kebijakan organisasi, dan mengalokasikan sumber daya agar dapat mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan.

- d. Evaluasi strategi, merupakan seluruh usaha untuk memonitor hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan organisasi serta pengambilan langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.



Gambar 2.1 Model manajemen strategik (Wheelen, 2012)

2. Resource based view

Resource based view (RBV) merupakan model kinerja perusahaan yang mengeksplorasi kemampuan strategik perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya dan kemampuan sebagai sumber keunggulan kompetitif (David, 2009). Sumber daya pada RBV didefinisikan sebagai aset berwujud dan tidak berwujud yang dapat dikendalikan oleh perusahaan sehingga dapat dimanfaatkan untuk menerapkan strategi. Beberapa contoh sumber daya diantaranya pabrik perusahaan (aset berwujud), produk (aset berwujud), reputasi diantara pelanggan (aset tidak berwujud), dan kerja sama tim diantara manajer (aset tidak berwujud).

3. VRIO

Untuk melakukan analisis berbasis sumber daya bisnis, Barney (1991) mengusulkan pendekatan terstruktur berdasarkan pada aspek:

- a. *Valuable*. Sebuah sumber daya berharga jika dapat digunakan, misalnya, untuk meningkatkan pangsa pasar, mencapai keunggulan

biaya atau menetapkan harga premium (fitur ini dari sumber daya tidak saling eksklusif, dan karenanya sumber daya mungkin memiliki beberapa atribut). Barney menegaskan bahwa sumber daya yang tidak berharga atau tidak relevan tidak dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif.

- b. *Rare*. Jika sumber daya yang berharga tidak tersedia untuk semua pesaing itu adalah "langka" dan sehingga menjadi potensi sumber keunggulan kompetitif. Kelangkaan ini penting karena jika pesaing memiliki sumber daya yang sama, tidak ada keuntungan yang melekat dalam sumber daya tersebut.
- c. *Imitable*. Jika sumber daya tidak mudah disalin atau imitable, maka sumber daya merupakan sumber potensial dari keunggulan kompetitif. Untuk menguntungkan sumber daya harus sulit atau mahal bagi pesaing untuk meniru atau memperoleh, seperti pengenalan merek / persepsi. Jika sumber daya mudah menirunya hanya menawarkan keuntungan sementara, bukan yang berkelanjutan.
- d. *Organisasi*. Sebuah bisnis harus mampu mengambil keuntungan dari sumber daya yang tersedia, langka dan sulit ditiru yang dimiliki oleh organisasi.

Tabel dibawah ini menggambarkan kerangka analisis VRIO yang didasarkan pada analisis sumber daya yang diusulkan oleh Barney, dan menghubungkan analisis sumber daya VRIO dengan implikasi strategis seperti keunggulan kompetitif, dampak ekonomi kemungkinan pada bisnis dan apa kaitannya dalam hal analisa SWOT.

Tabel 2.1 Model VRIO (Barney, 1991)

Resource characteristics				Strategic implications		
Valuable	Rare	Costly to imitate	Organisation exploits it	Competitive implication	Impact on economic performance	SWOT category
No	-	-	No	Competitive disadvantage	Below normal	Weakness
Yes	No	-	↑	Competitive parity	Normal	Weakness or strength
Yes	Yes	No	↓	Temporary competitive advantage	Above normal	Strength and core competence
Yes	Yes	No	Yes	Sustainable competitive advantage	Above normal	Strength and long-term core competence

4. Analisa PEST

PEST adalah analisis terhadap faktor lingkungan eksternal bisnis yang meliputi bidang politik, ekonomi, sosial dan teknologi (Ward dan Peppard, 2002). PEST digunakan untuk menilai pasar dari suatu unit bisnis atau unit organisasi. Keluaran analisa PEST berupa kerangka untuk menilai sebuah situasi, dan menilai strategi atau posisi, arah perusahaan, rencana pemasaran atau ide.

a. Politik

Faktor politik meliputi kebijakan pemerintah, masalah-masalah hukum, serta mencakup aturan-aturan formal dan informal dari lingkungan dimana perusahaan melakukan kegiatan.

b. Ekonomi

Faktor ekonomi meliputi semua faktor yang mempengaruhi daya pembelian dari pelanggan dan mempengaruhi iklim dari bisnis suatu perusahaan.

c. Sosial

Faktor sosial meliputi semua faktor yang dapat mempengaruhi kebutuhan dari pelanggan dan mempengaruhi ukuran dari besarnya pangsa pasar yang ada.

d. Teknologi

Faktor teknologi meliputi semua hal yang dapat membantu dalam menghadapi tantangan bisnis dan mendukung efisiensi proses bisnis.

Komponen dari analisa PEST yang berdampak positif terhadap bisnis dapat dikategorikan sebagai *opportunities* dan PEST yang berdampak negatif dapat dikategorikan sebagai *threats*.

5. Analisa SWOT

Analisis SWOT adalah salah satu instrument perencanaan strategis dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan dan kelemahan dan kesempatan eksternal dan ancaman. Instrument ini memberikan penilaian menyeluruh terhadap aspek kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman perusahaan. Kegiatan yang paling penting dalam proses analisis SWOT adalah memahami seluruh informasi dalam suatu kasus, menganalisis situasi untuk mengetahui isu apa yang sedang terjadi dan memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah (Freddy Rangkuti, 2001).

Dalam teori SWOT, analisa lingkungan dibagi menjadi 2 :

a. Lingkungan Internal:

- o *Kekuatan* (strengths).

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar suatu perusahaan

o *Weakness* / Kelemahan

Kelemahan adalah keterbatasan/kekurangan dalam sumber daya alam, keterampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.

b. Lingkungan Eksternal (di luar dalam perusahaan) :

o *Opportunity* / Peluang

Peluang adalah situasi/kecenderungan utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan

o *Threat* / Tantangan

Ancaman adalah situasi/kecenderungan utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan

6. Matriks TOWS

Matriks TOWS merupakan instrumen lanjutan untuk melakukan proses perencanaan strategik yang dikemukakan oleh Weihrich (1980) dengan menggunakan kerangka SWOT. TOWS diawali dengan mengeksplorasi pemikiran akan hal-hal yang lebih dinamis yaitu dari faktor eksternal terlebih dahulu baru diikuti dengan faktor internal. Cara ini diyakini akan menghasilkan analisa yang lebih bisa memanfaatkan peluang dan dapat mengantisipasi segala ancaman yang akan datang.

Untuk dapat menghasilkan Matriks TOWS yang baik, Weinrich (1982) memberikan langkah-langkah untuk memformulasikan strategi sebagai berikut:

- Mempersiapkan profil perusahaan
- Mengidentifikasi faktor eksternal perusahaan saat ini pada aspek ekonomi, sosial, politik, demografi, teknologi, pasar dan kompetisi

- Melakukan prediksi mendatang terhadap kondisi lingkungan eksternal
- Melakukan audit terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan, dengan memfokuskan pada sumber daya internal perusahaan.
- Mengembangkan strategi alternatif
- Memilih strategi
- Mempersiapkan rencana kontingensi

Step 1. Prepare an Enterprise Profile: (a) the Kind of Business; (b) Geographic Domain; (c) Competitive Situation; (d) Top Management Orientation				
		Step 4. Prepare a SW Audit in: (a) Management and Organization; (b) Operations; (c) Finance; (d) Marketing; (e) Other		
External Factors	Internal Factors	Step 5. Develop Alternatives Step 6. Make Strategic Choices Consider Strategies, Tactics, Action Steps 1 to 6. Test for Consistency. Also Prepare Contingency Plans. (Step 7)	List Internal Strengths (S): (1)	List Internal Weaknesses (W): (1)
		List External Opportunities (O): (Consider Risks Also) (1)	SO: Maxi-Maxi	WO: Mini-Maxi
Step 3. Prepare a Forecast, Make Predictions and Assessment of the Future		List External Threats (T): (1)	ST: Maxi-Mini	WT: Mini-Mini

Gambar 2.2 Model TOWS untuk proses strategi korporasi (Weinrich, 1980)

Matriks TOWS mempertemukan faktor kunci internal dan eksternal untuk menyusun strategi suatu organisasi. Beberapa jenis strategi yang dapat dihasilkan melalui matriks TOWS, yakni:

- Strategi SO (*Strength – Opportunity*)
Menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mendapatkan keunggulan dari peluang eksternal
- Strategi WO (*Weakness – Opportunity*)
Bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan mendapatkan keunggulan dari peluang eksternal
- Strategi ST (*Strength – Threat*)
Menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal
- Strategi WT (*Weakness – Threat*)
Mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian terdahulu dirangkum kedalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.2 Penelitian terdahulu

No	Nama peneliti dan publikasi	Judul	Metode	Temuan
1	Roxas, Hernan B; Chadee, Doen Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, No. 2, 1–28, July	A resource-based view of small export firms's social capital in a Southeast	VRIO SEM	Penelitian ini meneliti modal sosial yang memfasilitasi aliran pengetahuan ekspor, sehingga mendukung sikap kewirausahaan perusahaan ekspor kecil. Hasilnya menunjukkan kesesuaian dengan

2011	Asian country	kerangka VRIO, bahwa kinerja yang unggul adalah fungsi dari sumber daya yang berharga, langka, ditiru dan cukup diselenggarakan untuk mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan.
2	Duncan, W. Jack; Competitive Advantage and Internal Organizational Assessment Ginter, Peter M: Swayne, Linda E: Academy of Management Executive, Vol. 12, No. 3, 1998	VRIO Competitive Advantage Makalah ini menyajikan pendekatan empat tahap untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Pendekatan ini dapat diterapkan oleh para pembuat keputusan strategis sebagai alat untuk mengeksplorasi potensi perusahaan mereka untuk keuntungan kompetitif yang berkelanjutan.
3	Enders, Albrecht; Towards an Integrated Perspective of Value-Process Framework König, Andreas; Hungenberg, Harald; Engelbertz, Thomas. Journal of Strategy and Management, Vol. 2 Iss: 1 pp. 76 – 96. 2009	Value Chain SWOT Kerangka value-proses berfungsi sebagai alat analisis konseptual pemersatu yang memberikan kontribusi untuk pemahaman manajer tentang pengungkit utama untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kerangka berpikir ini dapat digunakan untuk secara bersama-sama menganalisis faktor yang berbeda dari keunggulan kompetitif, dan untuk mengembangkan strategi yang konsisten dan terpadu yang secara bersamaan dengan memperhitungkan perspektif internal

				dan eksternal dari pengambilan keputusan strategis.
4	Aslan, Imran; Bozkurt, Ramazan 2nd International Symposium on Sustainable Development, June 8-9 2010, Sarajevo	Strategic Sustainable Development and Creating Strategies from TOWS Matrix at KipaG Group	PEST TOWS	Analisis eksternal dan situasi ekonomi Turki dan Dunia diteliti dan dikategorikan di bawah kategori PEST standar. Masalah penting yang diidentifikasi dan kemudian maksud dan tujuan dari perusahaan ditentukan dengan berfokus pada peluang. TOWS matriks disiapkan untuk menggabungkan faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan dalam rangka untuk menyebarkan strategi. Struktur organisasi yang baru kelompok ditentukan dan disajikan berdasarkan strategi ini
5	Wehrich, Heinz Journal Long Range Planning, 12-14, 1982	The TOWS Matrix – A Situational Analysis Tool for	TOWS TOWS	TOWS Matrix digunakan untuk memasang ancaman lingkungan dan peluang dengan kelemahan dan kekuatan perusahaan. TOWS secara sistematis mengidentifikasi hubungan antara faktor-faktor tersebut dan mendasarkan strategi atas hal itu.
6	Ravanavar, Gomatesh M; Charantimath, Poornima M International Journal of R&D, Volume 1, Issue 1, 2012	Strategic Formulation Using TOWS Matrix – A Case Study	SWOT TOWS	Teknik SWOT meneliti faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor SWOT yang diberi pembobotan digunakan untuk merumuskan strategi alternatif dengan menggunakan matrik TOWS.

Penelitian yang dilakukan oleh Roxas et al. 2011 terhadap perusahaan kecil berorientasi ekspor di negara ASEAN menunjukkan bahwa sumber daya yang VRIO mampu mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Duncan et al. 1998 memperkuat pendapat ini dengan menyatakan bahwa VRIO dapat digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta mengeksplorasi potensi perusahaan untuk mendapatkan keuntungan kompetitif yang berkelanjutan.

Enders et al. 2009 menggunakan SWOT untuk mengembangkan strategi yang konsisten dan terpadu yang secara bersamaan mempertimbangkan perspektif internal dan eksternal. Pada tahun 1982, Weihrich mengenalkan metode TOWS matriks untuk melengkapi metode SWOT. Metode TOWS secara sistematis mengidentifikasi hubungan antara ancaman lingkungan dan peluang dengan kelemahan dan kekuatan perusahaan dan mendasarkan strategi atas hal itu. Aslan et al. 2010 mengaplikasikan TOWS matriks pada industri manufaktur Kipag Group untuk menyusun strategi yang menggabungkan faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan dalam rangka. Pada penelitian tersebut metode PEST digunakan untuk menganalisa faktor eksternal. Ravanavar dan Charantimath, 2012 menggunakan faktor SWOT yang diberi pembobotan digunakan untuk merumuskan strategi alternatif dengan menggunakan matrik TOWS.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Bogdan dan Taylor (Moleong, 2007) mendefinisikan metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang dan perilaku yang diamati. Penelitian kualitatif berusaha menempatkan obyek amatan dalam lingkungannya, berinteraksi dan menafsirkan pendapat mereka tentang dunia sekitar.

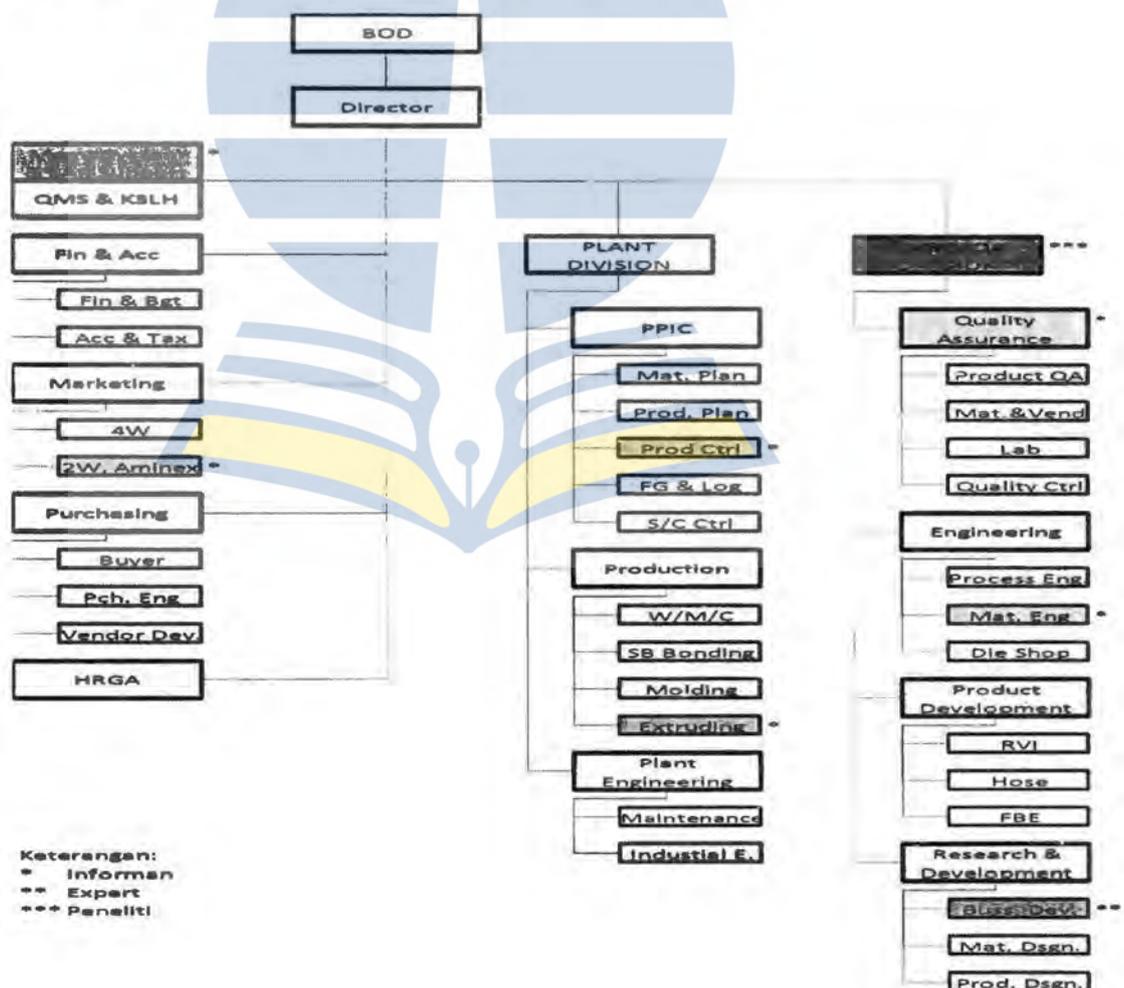
Penelitian ini memfokuskan pada studi kasus yang merupakan penelitian secara mendetail tentang suatu obyek dalam kurun waktu yang ditentukan. Studi kasus merupakan bentuk pendekatan untuk mempertahankan keutuhan dari obyek, sehingga data-data yang dikumpulkan dalam rangka studi kasus dapat dipelajari sebagai suatu bagian yang menyeluruh dan terintegrasi.

B. Sumber Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis dan sumber data sebagai berikut:

1. Data Primer, yakni berupa data yang diperoleh dan diolah sendiri oleh peneliti secara langsung dari informan, yaitu individu atau perseorangan. Data primer berupa:
 - a. Catatan hasil wawancara
 - b. Catatan hasil *Focus Group Discussion* (FGD)
 - c. Hasil observasi lapangan dalam bentuk catatan tentang situasi dan kejadian

Pemilihan informan pada penelitian ini menggunakan pendekatan *Purposive Sampling* untuk mendapatkan informan yang dianggap mengetahui informasi dan masalah PT. XYZ secara mendalam dan dapat dipercaya. Kriteria yang diterapkan untuk informan yang terlibat dengan penelitian ini adalah pihak manajemen yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dengan pengambilan strategi dan kebijakan yang pada PT. XYZ. Dipersyaratkan pula informan sudah mempunyai masa kerja minimal lima tahun di PT. XYZ sehingga mampu memahami lingkungan dan kondisi perusahaan secara komprehensif. Pemilihan informan dan keterkaitannya dalam struktur organisasi PT. XYZ tampak dalam bagan dibawah ini.



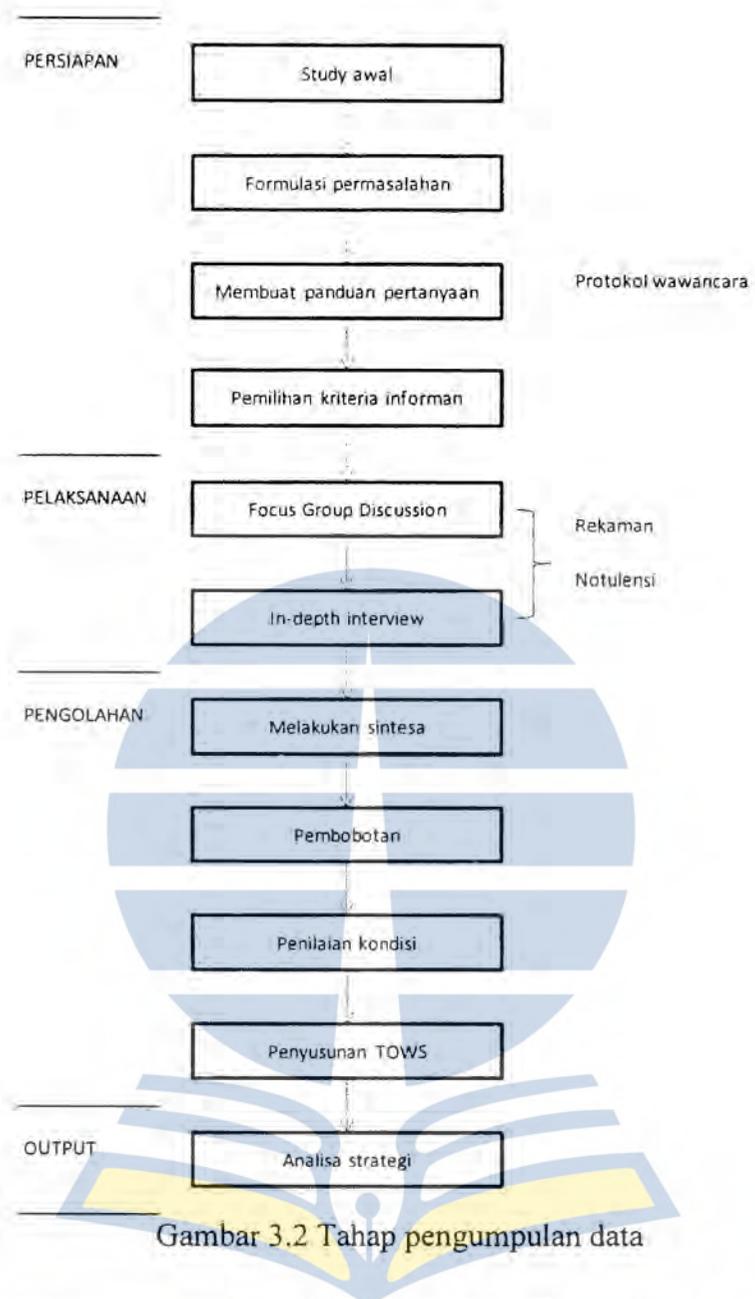
Gambar 3.1 Struktur organisasi PT. XYZ

Berdasarkan gambar diatas, terlihat bahwa informan yang dipilih berasal dari beberapa seksi dan departemen yang berbeda. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan sudut pandang yang komprehensif terhadap keseluruhan organisasi. Daftar responden dapat dilihat pada Lampiran I. Sementara *expert* yang berpartisipasi pada penelitian ini merupakan salah seorang dari manajemen puncak yang berwenang untuk menentukan arah perusahaan dan mengeluarkan kebijakan terkait dengan perusahaan. Sehingga pendapatnya dapat digunakan dalam penentuan prioritas dan penilaian kondisi perusahaan.

2. Data sekunder, yakni berupa data tambahan yang digunakan untuk mendukung informasi primer yang diperoleh peneliti. Data sekunder tersebut antara lain berupa:
 - a. Visi dan Misi PT. XYZ
 - b. Kajian strategik tahunan PT. XYZ
 - c. Profil perusahaan PT. XYZ
 - d. Struktur organisasi PT. XYZ
 - e. Kebijakan pemerintah
 - f. Data Bank Indonesia (inflasi, GDP, valuta asing)
 - g. Data pasar otomotif

C. Tahap Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dapat dijelaskan pada gambar dibawah ini:



Gambar 3.2 Tahap pengumpulan data

Pada tahap persiapan, peneliti melakukan studi awal terhadap kondisi perusahaan dan berusaha untuk memformulasikan jenis permasalahan yang terjadi. Peneliti merumuskan panduan pertanyaan untuk kegiatan interview dan FGD, sembari menetapkan kriteria informan dan melakukan kontak dengan informan untuk pengumpulan data.

Pada tahap pelaksanaan, peneliti melakukan FGD dan wawancara (*in-depth-interview*) dengan informan. Pertanyaan yang diajukan mengacu pada

protokol wawancara yang sudah dipersiapkan sebelumnya. Protokol wawancara dapat dilihat pada Lampiran II. Penggunaan alat bantu perekaman dan notulensi bertujuan untuk mendapatkan hasil yang akurat dan reliabel.

Pada tahap pengolahan, peneliti melakukan sintesa terhadap data-data yang diperoleh dari tahap sebelumnya. Reduksi faktor termasuk dalam tahapan ini. Hasil sintesa tersebut dilakukan proses pembobotan dengan melibatkan *expert* dari pihak manajemen PT. XYZ.

Selanjutnya dapat mulai disusun matriks TOWS sesuai dengan pendekatan Weihrich (1980). Peneliti menggunakan matriks TOWS untuk mengidentifikasi posisi perusahaan saat ini. Peneliti kemudian membuat matriks interaksi (Weihrich, 1980) terhadap masing-masing faktor disetiap kuadran TOWS sehingga dapat dirancang strategi yang tepat.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data berupa:

- *Focus group discussion*, merupakan teknik pengumpulan data dari sebuah kelompok untuk mendapatkan hasil diskusi yang terpusat pada suatu permasalahan tertentu. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan menggunakan berdasarkan protokol wawancara yang sudah disusun sebelumnya.
- *In-depth interview*, merupakan proses untuk memperoleh keterangan dengan tujuan penelitian. Teknik pengumpulan data ini menitikberatkan pada percakapan secara ekstensif antara pewawancara dan informan. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan menggunakan metode semi terstruktur, yakni berdasarkan protokol wawancara yang sudah disusun sebelumnya. Panduan

ini merupakan garis besar pertanyaan yang dapat dilakukan pengembangan lebih lanjut saat wawancara.

E. Metode Analisa Data

Pengolahan data merupakan salah satu bagian penting dari rangkaian kegiatan penelitian setelah pengumpulan data. Data-data hasil penelitian digunakan untuk menjawab tujuan penelitian. Tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Pengumpulan data sekunder

Dilakukan untuk mengidentifikasi profil perusahaan, performa, lingkungan industri, dan mengevaluasi permasalahan yang ada.

- *Focus Group Discussion* dan *interview*

Forum diskusi yang dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perusahaan secara eksternal dan internal mengacu pada protokol wawancara. Kerangka PEST digunakan untuk mengidentifikasi faktor eksternal pada bidang usaha yang dilakukan. Seluruh faktor eksternal tersebut dikaji secara bersama-sama apakah berpengaruh positif atau negatif terhadap perusahaan sehingga dapat dikategorikan kedalam *Opportunity* atau *Threat*. Selanjutnya dilakukan identifikasi juga terhadap seluruh faktor-faktor internal yang mempengaruhi perusahaan. Metode VRIO digunakan untuk memilah faktor-faktor tersebut menjadi *Strength* atau *Weakness* di matriks SWOT.

- SWOT

Faktor internal dan eksternal diplot ke dalam matriks SWOT sesuai dengan klasifikasinya. Wheelen (2012) menyarankan agar maksimal 10 jumlah faktor yang terdapat dalam faktor internal dan faktor eksternal. Hal ini memudahkan pengendalian faktor. Untuk dapat menangkap faktor urgensi dari seluruh aspek eksternal ini, digunakan pendekatan matriks prioritas yang disarankan oleh Wheelen (2012). Matriks ini menggunakan pertimbangan kemungkinan kejadian (*probable of occurrence*), dan kemungkinan dampak bagi perusahaan (*probable impact on corporation*).

Dijelaskan seperti pada gambar dibawah ini:

		Probable Impact on Corporation		
		High	Medium	Low
Probability of Occurrence	High	High Priority	High Priority	Medium Priority
	Medium	High Priority	High Priority	Low Priority
	Low	Medium Priority	Low Priority	Low Priority

Gambar 3.3 Matrik prioritas (Wheelen : 2012)

Sebagaimana yang terdapat pada gambar diatas, setiap faktor dikaji berdasarkan tingkat kemungkinan kejadian dan dampaknya terhadap perusahaan sehingga dapat diketahui berada pada kategori prioritas yang mana. Asumsi yang disepakati oleh peneliti dan *expert* adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Tabel asumsi matriks prioritas

	<i>Rendah</i>	<i>Sedang</i>	<i>Tinggi</i>
<i>Probable of occurrence</i>	>3 tahun	1-3 tahun	0-1 tahun
<i>Probable Impact on corporation</i>	Dampak tidak langsung pada kenaikan atau penurunan penjualan dan biaya	Dampak langsung pada kenaikan atau penurunan penjualan dan biaya	Dampak tidak langsung pada kenaikan atau penurunan penjualan dan biaya, dan disertai perubahan bisnis

Setiap pernyataan akan diuji berdasarkan dua pertimbangan, yakni kemungkinan kejadian dan dampaknya terhadap perusahaan. Pernyataan tersebut dianggap *low* jika kemungkinan terjadinya lebih dari tiga tahun dari sekarang. Apabila kemungkinan terjadinya diantara satu hingga tiga tahun maka dikategorikan *medium*. Jika pernyataan tersebut akan terjadi dalam waktu satu tahun dari sekaang maka dikategorikan *high*.

Untuk dampak terhadap perusahaan, suatu pernyataan dianggap berdampak *low* jika tidak berdampak secara langsung terhadap kenaikan atau penurunan penjualan. Jika berdampak secara langsung terhadap kenaikan atau penurunan penjualan dan biaya produksi maka dikategorikan *medium*. Apabila pernyataan tersebut memiliki dampak yang lebih luas lagi bagi perusahaan, seperti harus mengubah bisnisnya, maka dikategorikan sebagai *high*.

Peneliti mengusulkan tingkat prioritas dari masing-masing faktor dengan persetujuan dari *expert*. Sementara untuk reduksi faktor internal hanya menggunakan penilaian dari *expert*, yakni tingkat prioritas. Disepakati bahwa untuk faktor yang akan dijadikan komponen dari SWOT adalah faktor yang mempunyai tingkat prioritas tinggi atau mendapatkan perhatian khusus dari manajemen.

Ada beberapa langkah yang terlibat dalam membangun Matrix SWOT:

- Mengidentifikasi peluang utama eksternal perusahaan
- Mengidentifikasi ancaman utama eksternal perusahaan
- Mengidentifikasi kekuatan utama internal perusahaan
- Mengidentifikasi kelemahan utama internal perusahaan
- Pembobotan faktor

Pembobotan dilakukan berdasarkan penilaian terhadap pengaruh/ dampak dari masing-masing faktor SWOT tersebut bagi posisi strategik perusahaan (Wheelen : 2012). Penilaian dilakukan oleh salah satu pihak manajemen atas PT. XYZ sebagai *expert*. *Expert* diminta untuk memberikan urutan tingkat kepentingan untuk seluruh faktor yang terdapat SWOT secara terpisah, dengan total bobot 100% untuk gabungan faktor *Opportunity* dan *Threat* (OT). Demikian pula untuk gabungan *Strength* dan *Weakness* (SW). Hal ini mengacu pada Wheelen (2012) yakni dengan penggunaan total bobot 100% memberikan keuntungan bahwa jumlah faktor yang muncul tidak harus sama untuk faktor OT dan SW. Semakin tinggi nilai kepentingannya berarti faktor tersebut bernilai penting bagi perusahaan.

- Penilaian kondisi saat ini

Untuk seluruh faktor yang telah telah diberikan tingkat kepentingan, dilakukan penilaian kondisi saat ini di PT. XYZ. Penilaian dilakukan oleh salah satu pihak manajemen atas PT. XYZ sebagai *expert*. Penilaian ini menggunakan skala nilai 1.0-5.0 berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor tersebut. Semakin tinggi nilainya berarti perusahaan semakin baik dalam merespon faktor tersebut (Wheelen, 2012). Pemetaan kondisi saat ini diplot dalam SWOT matriks untuk mengidentifikasi posisi perusahaan.

- TOWS

Matriks TOWS digunakan untuk perencanaan strategi. Matriks TOWS yang dihasilkan dari penelitian ini merupakan gambaran terhadap keseluruhan lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang mempengaruhi perusahaan dan lingkungan bisnisnya. Matriks ini dapat dijadikan oleh manajemen sebagai acuan dalam menyusun strategi perusahaan. Perusahaan perlu memfokuskan pada faktor-faktor yang mampu dikelola oleh perusahaan.

Untuk mengelola faktor-faktor pada TOWS, Weirich (1982) menyarankan penggunaan matriks interaksi. Matriks ini mengidentifikasi interaksi yang mungkin terjadi antara masing-masing kuadran di TOWS, yakni interaksi antara *strength* dengan *opportunity*, *strength* dengan *threat*, *weakness* dengan *opportunity*, dan *weakness* dengan *threat*. Interaksi disini didefinisikan sebagai adanya pengaruh antara faktor satu dengan faktor yang lain. Interaksi yang positif digambarkan dengan tanda + (plus). Interaksi yang sangat jelas digambarkan dengan tanda ++ (plus plus).

Dengan penggunaan matriks ini, diharapkan perusahaan akan mampu fokus untuk mengelola faktor-faktor yang menonjol dalam bentuk perencanaan strategi yang tepat. Pada faktor-faktor yang terjadi interaksi, dapat dikaji untuk dilakukan strategi yang mampu mencakup faktor-faktor tersebut. Sehingga strategi yang ditawarkan akan lebih komprehensif.

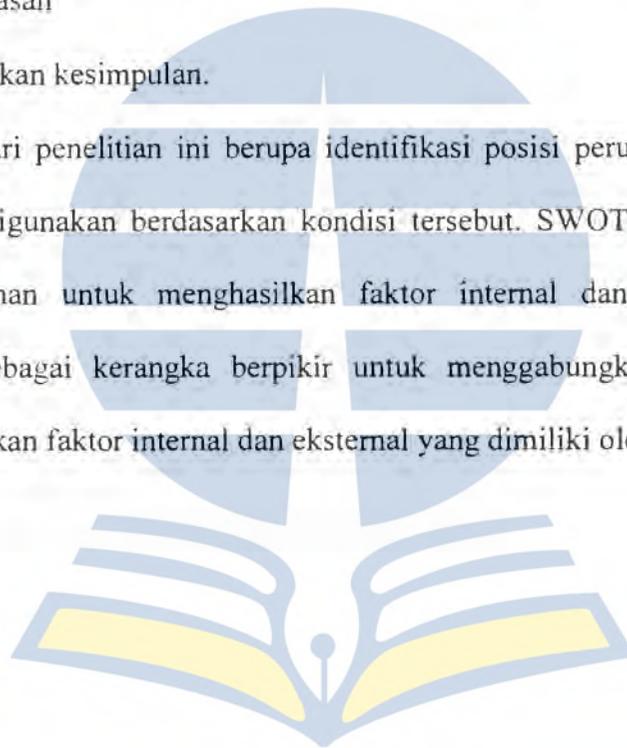
Matriks TOWS bertujuan untuk mencocokkan strategi perusahaan dengan strategi yang bisa dimanfaatkan sesuai dengan karakternya. Keseluruh faktor pada SWOT digunakan sebagai kolom pernyataan yang harus dijawab dengan strategi SO, WO, ST, WT. Langkah-langkah dalam melakukan analisa TOWS:

- Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, catat resultan Strategi SO dalam sel yang sesuai.
- Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, catat resultan Strategi WO.
- Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat resultan Strategi ST.
- Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat resultan Strategi WT.

Hasil penelitian disajikan dalam bentuk tabel, diagram dan diinterpretasikan secara naratif dan digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Tahapan pengolahan data diperjelas oleh Miles dan Huberman (1992 :18), sebagai berikut:

- Pengumpulan informasi
- Reduksi, berupa proses pemilihan informasi yang sesuai dengan masalah penelitian
- Penyajian, yakni penyajian informasi dalam bentuk table, atau uraian penjelasan
- Penarikan kesimpulan.

Output dari penelitian ini berupa identifikasi posisi perusahaan dan strategi yang dapat digunakan berdasarkan kondisi tersebut. SWOT digunakan sebagai alat pengolahan untuk menghasilkan faktor internal dan eksternal. TOWS digunakan sebagai kerangka berpikir untuk menggabungkan strategi dengan mengoptimalkan faktor internal dan eksternal yang dimiliki oleh perusahaan.



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran umum perusahaan

a. Profil perusahaan

PT. XYZ didirikan pada tanggal 14 Desember 1988 di Jakarta. Perusahaan ini merupakan salah satu anak perusahaan PT Astra Otoparts Tbk dengan status modal sebagai PMDN. Saham perusahaan 100% dimiliki oleh PT Astra Otoparts Tbk. Untuk mendukung aktifitasnya, perusahaan memiliki sejumlah 1.065 karyawan (Sumber: Data internal). Perusahaan ini dikategorikan sebagai usaha padat karya karena dalam proses produksinya belum bisa terlepas dari ketergantungan terhadap tenaga manusia.

PT. XYZ bergerak dibidang manufaktur komponen karet untuk industri otomotif dan non-otomotif dengan proses *molding* dan *extrusion* termasuk jenis karet yang terikat pada logam. Secara umum produknya terbagi dalam empat kategori, yakni *body part*, *function part*, *vibration insulation part*, dan *electric insulation part*. *Body part* merupakan komponen karet umum yang melekat di kendaraan tanpa ada fungsi khusus yang diperlukan, seperti *grommet* dan *foot step*. *Function part* merupakan komponen karet yang mempunyai fungsi tertentu di kendaraan, contohnya *wheel damper* untuk peredaman getaran ban dan *pipe intake* untuk mengalirkan udara ke *air cleaner*. *Vibration insulation part* merupakan part dengan fungsi untuk peredaman getaran, seperti *engine mounting* untuk meredam getaran mesin, demikian pula *rubber bushing* untuk meredam getaran di bagian tertentu. *Electric insulation part* merupakan komponen karet

yang mempunyai fungsi khusus sebagai isolator aliran listrik digunakan di industri kelistrikan, contoh produknya *fiber optic suspension clamp*.

Perusahaan memiliki kemampuan untuk memproduksi sendiri karet kompon yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Kapasitas produksi karet kompon internal mencapai 400 ton perbulan. Hal ini didukung dengan ketersediaan mesin, material dan sumberdaya *compound designer* yang handal dan pengetahuan tentang *compounding* selama bertahun-tahun. Fasilitas laboratorium merupakan salah satu nilai tambah yang dimiliki perusahaan sehingga bisa dilakukan pengujian untuk sifat material dan fungsi produk secara internal.

Pabrik pertama terletak di Bekasi dengan luas area hanya 3.500 meter persegi. Pada tahun 2004 dilakukan proses relokasi ke Cibinong untuk memperluas skala produksinya dengan luas area mencapai 50.000 meter persegi. Saat ini PT. XYZ dalam tahapan untuk melakukan ekspansi produksi ke wilayah timur untuk meningkatkan daya saing dalam rangka menambah kapasitas dan jenis produk.

Pemenuhan terhadap sistem mutu merupakan bentuk jaminan terhadap tata kelola perusahaan yang baik. PT. XYZ berusaha untuk memenuhi seluruh persyaratan perijinan yang diminta oleh pemerintah dan konsumen. Perusahaan telah mengantongi beberapa sertifikasi sistem mutu yakni ISO 9001:2008 untuk Sistem Mutu, ISO 14001:2008 untuk Tata Kelola Lingkungan, OHSMS 18001:2007 untuk Kesehatan dan Keamanan Kerja, dan ISO/TS 16949:2008 untuk Sistem Mutu dengan kekhususan bidang otomotif. Secara berkala dilakukan audit internal dan eksternal untuk memastikan perusahaan selalu memenuhi persyaratan mutu disemua bidang.

b. Visi dan misi

Visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh organisasi. Visi merupakan cara pandang jauh ke depan kemana organisasi harus dibawa agar dapat bertahan dengan kondisi lingkungan, antisipatif dan inovatif. Visi dari PT. XYZ adalah sebagai berikut:

“World Class Manufacturer of Anti Vibration Insulator & Other Functional Parts, Partner of Choice in Indonesia with Excellent Engineering Competence”

Perusahaan berupaya untuk menjadi perusahaan manufaktur kelas dunia dibidang produk anti vibrasi dan produk fungsional. Salah satu cara untuk mencapai kualitas kelas dunia adalah dengan meningkatkan kompetensi engineering, sehingga perusahaan menjadi pilihan utama untuk bekerjasama di Indonesia.

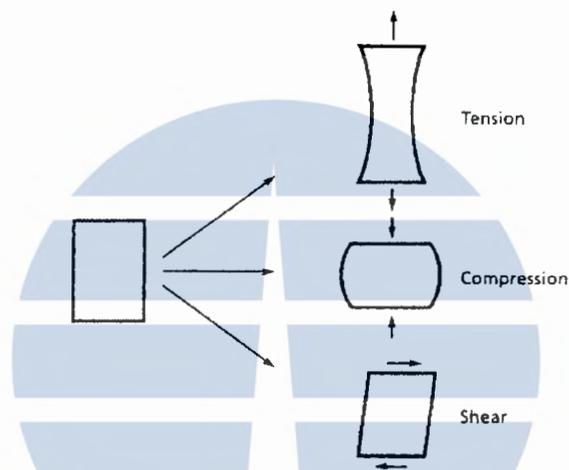
Misi merupakan pernyataan yang menyatakan tujuan keberadaan organisasi, memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada *stakeholder* baik berupa produk ataupun jasa. Misi memberikan arah sekaligus batasan proses untuk pencapaian tujuan. Penggunaan misi akan mempermudah perusahaan dalam menyelaraskan strategi. Misi dari PT. XYZ adalah sebagai berikut:

“To Develop Elastomer Competency in Indonesia. To be a Responsible Corporate Citizen that provides positive contributions to stakeholders”

Perusahaan memberikan arahan untuk mengembangkan kemampuan *engineering* di bidang elastomer. Bidang ini merupakan perluasan dari jenis produk karet, untuk mengantisipasi perkembangan teknologi dan produk substitusi. Perusahaan juga mengedepankan aspek kontribusi yang positif ke *stakeholder* dalam rangka tanggung jawab sebagai bagian dari korporasi.

c. Proses produksi

Karet merupakan salah satu jenis material yang mempunyai karakteristik khusus yakni kemampuan untuk kembali ke ukuran semula dengan cepat setelah diregangkan. Jenis deformasi yang mampu diatasi oleh karet berupa beban tarik, beban tekan, dan beban potong seperti pada gambar dibawah ini.



Gambar 4.1 Beberapa jenis deformasi yang diterima karet (Ciesielski, 1999)

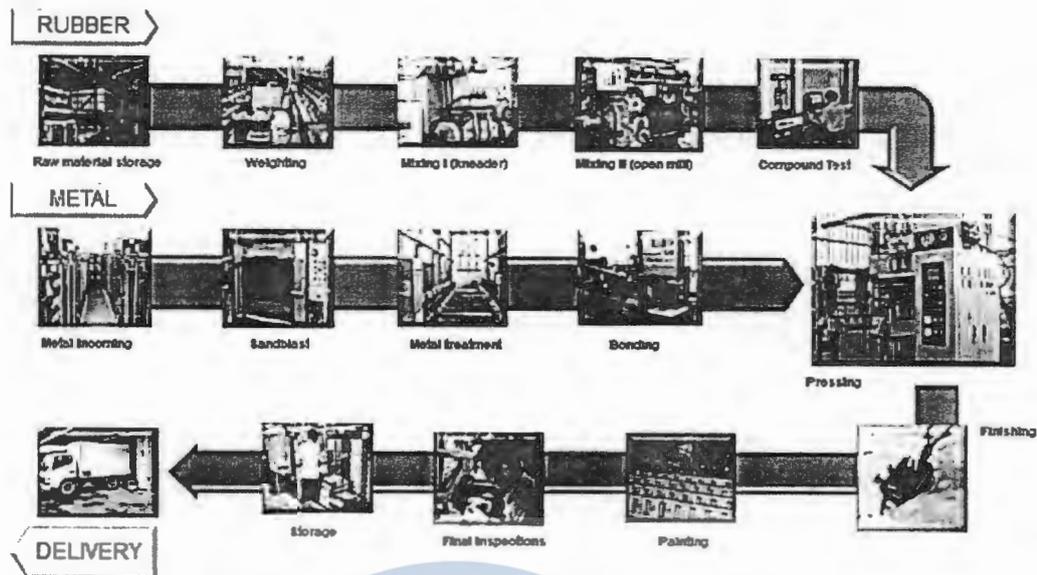
Dalam aplikasi fungsi banyak mempergunakan sifat karet tersebut, antara lain sebagai peredam getaran, pengisi celah, penahan, dan sebagainya. Karet juga dapat berfungsi sebagai penghubung yang mengkompensasi perubahan posisi yang mungkin terjadi antara dua komponen, contohnya pada *Tube Air Cleaner* yang menghubungkan penyaring udara dan karburator yang posisinya mengalami pergerakan sesuai dengan gaya ayun di motor. Pada beberapa aplikasi lain diperlukan modifikasi sifat karet sehingga didapatkan produk yang lebih tahan terhadap oli, suhu tinggi, paparan sinar ultraviolet, dan sebagainya.

Karet terdiri atas berbagai komponen penyusun yakni polimer, *filler*, oil, dan chemical. Jenis polimer yang digunakan dapat berupa karet natural atau sintetis seperti EPDM, SBR, CR, silikon, HNBR, dan FKM. Pemilihan jenis polimer

tergantung dari fungsi dan penggunaan produk karet tersebut. Di Indonesia, produk polimer/ karet yang tersedia berupa *Standar Indonesia Rubber (SIR)* dengan *grade* 10-30. Kebutuhan terhadap karet sintetis saat ini dipenuhi melalui impor dari Eropa, Amerika, dan beberapa negara Asia seperti Jepang, Korea, Iran, India. Komponen filler berfungsi untuk menjadi bagian pengisi dari karet sehingga memperkuat struktur mekanis produk dan meningkatkan kekerasan produk. Komponen oil berfungsi sebagai *plasticizer* untuk membantu proses dispersi filler dengan polimer. Sementara komponen *chemical* merupakan berbagai bahan kimia yang diperlukan untuk mempercepat proses vulkanisasi atau modifikasi sifat karet sesuai dengan aplikasinya, contohnya anti ozon, anti oksidan, anti api dan sebagainya.

Proses produksi karet disebut sebagai proses vulkanisasi, merupakan serangkaian proses kimia yang terjadi diantara komponen penyusun dengan suhu yang sangat tinggi. Proses tersebut mengakibatkan terjadinya *cross link* antara ikatan polimer dengan karbon sehingga menghasilkan sifat elastisitas. Proses ini bersifat *thermosetting* sehingga tidak dapat dilakukan pembalikan proses (daur ulang).

Proses produksi karet di PT. XYZ dibagi kedalam empat proses utama, yakni pembuatan kompon, persiapan metal, produksi, dan proses finishing. Dapat digambarkan dalam skema dibawah ini.



Gambar 4.2 Proses produksi komponen karet

Diagram alir diatas menunjukkan proses produksi pembuatan komponen karet, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Proses produksi karet kompon menggunakan sistem *batch* sebanyak 70 kg. Bahan karet mentah ditimbang sesuai dengan kebutuhan pemakaian demikian pula komponen filler, oli, dan chemical. Setelah itu komponen-komponen tersebut digiling dalam mesin Kneader selama beberapa menit. Karet kompon yang sudah digiling ditcruskan ke mesin *Open Mill*, berupa dua rol yang berhimpitan untuk mendapatkan produk karet kompon lembaran dengan ketebalan tertentu dan memastikan dispersi karet merata. Setiap kompon yang akan melalui proses pengujian laboratorium untuk memastikan hasilnya sesuai dengan standar dan dapat digunakan untuk proses vulkanisasi.
- 2) Untuk produk karet yang mengandung metal memerlukan komponen metal sebagai pendukungnya. Proses persiapan komponen metal dimulai dari proses *sandblast* untuk membuka pori-pori permukaan metal. Dilanjutkan dengan proses perlakuan permukaan berupa *pickling-*

phospating yakni metal direndam dalam beberapa tangki larutan kimia untuk membuka pori-pori permukaan metal secara kimiawi. Metal tersebut selanjutnya diberikan lapisan *bonding agent* agar mampu melekat dengan karet.

- 3) Proses vulkanisasi merupakan penggabungan dari komponen metal dan karet kompon dengan menggunakan alat cetak (*molding*). Komponen metal diletakkan di cetakan. Setelah itu karet kompon dipanaskan melalui barel dan diberikan tekanan untuk bisa mengisi *cavity* pada cetakan. Proses vulkanisasi berlangsung cukup lama dan berbeda-beda untuk setiap jenis karet.
- 4) Proses finishing merupakan tahapan untuk membersihkan produk karet dari sisa-sisa material berupa *burry*, *waste*, dan *cut-flow*. Pada beberapa produk diperlukan proses *assembly* dengan komponen lain. Selain itu dilakukan juga proses inspeksi terhadap hasil produk agar sesuai dengan spesifikasi yang dipersyaratkan oleh konsumen. Produk yang lolos inspeksi diberi tanda, lalu dikemas dan disimpan dalam box sesuai dengan standar yang diminta untuk pengiriman ke konsumen.

d. Customer

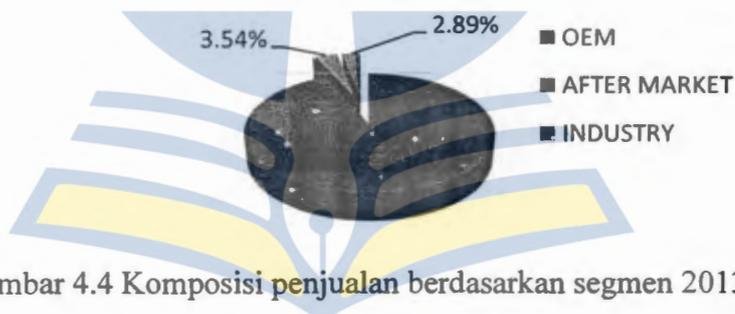
Dedikasi dan komitmen PT. XYZ telah memperoleh pengakuan dari berbagai produsen otomotif terkemuka di dunia. Jenis konsumen berdasarkan tujuan pengiriman produk dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 4.3 Komposisi penjualan berdasarkan tujuan 2013

Berdasarkan grafik diatas, sekitar 94.9% dari total penjualan merupakan konsumen dalam negeri. Saat ini 5% dari komposisi penjualan adalah untuk konsumsi ekspor, mencakup wilayah ASEAN, Asia, Australia, hingga ke Eropa.

Di tingkat domestik, perusahaan sudah dipercaya untuk menjadi pemasok dari *Original Equipment for Manufacturing (OEM)* untuk seluruh ATPM di Indonesia seperti Toyota, Daihatsu, Honda, Mitsubishi, Nissan, General Motors, Suzuki, Isuzu, Hino, Honda Motor, Yamaha, Kawasaki dan lainnya. Total penjualan untuk OEM mencapai 93.57% dari keseluruhan penjualan. Hal ini tampak pada gambar dibawah ini.



Gambar 4.4 Komposisi penjualan berdasarkan segmen 2013

Dari gambar diatas, terdapat 2.89% dari penjualan untuk sektor selain industri otomotif, yakni industri peralatan rumah tangga, kelistrikan, alat berat, dan perminyakan.

B. Gambaran Perubahan Faktor Eksternal dan Internal PT XYZ

Tahapan pengumpulan data yang dilakukan selama penelitian dapat dilihat pada rangkuman tabel dibawah ini:

Tabel 4.1 Kegiatan pengumpulan data

No.	Jenis	Waktu, Lokasi	Peserta
1	Focus Group Discussion	2 Oktober 2014 Jam 09.30-12.30 WIB R Meeting RND – PT. XYZ	Informan 1 Informan 2 Informan 3 Informan 4
2	In-depth Interview	17 Oktober 2014 Jam 18.00-18.30 WIB R 1 – PT. XYZ	Informan 5
3	In-depth Interview	19 Oktober 2014 Jam 16.00-16.30 WIB R 1 – PT. XYZ	Informan 6
4	In-depth Interview	12 November 2014 Jam 21.30-22.00 WIB R Meeting RND – PT. XYZ	Informan 7
5	In-depth Interview	27 November 2014 Jam 22.00-00.59 WIB Sentul	<i>Expert</i>

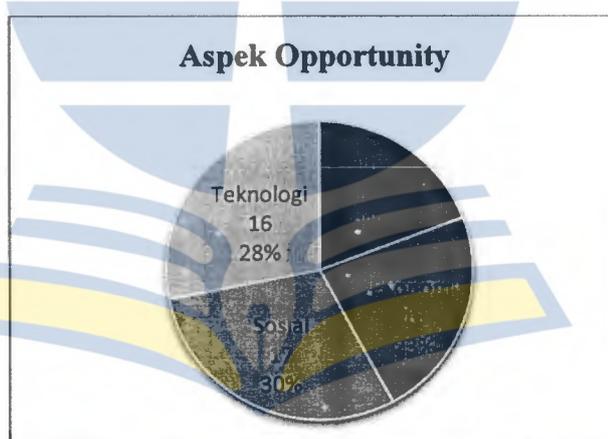
Merujuk tabel 4.1, sepanjang bulan Oktober hingga November 2014 telah dilakukan satu kali FGD dan tiga kali *in-depth-interview* dengan beberapa informan yang sudah diterapkan sebelumnya. Informan dalam penelitian ini berasal dari beberapa bagian yang berbeda, sehingga dianggap dapat menggambarkan keseluruhan aktivitas perusahaan. Data informan terdapat dalam Lampiran I. Rangkuman data mentah terhadap protokol pertanyaan dapat dilihat pada Lampiran IV untuk identifikasi faktor eksternal, dan Lampiran V untuk identifikasi faktor internal.

1. Faktor eksternal

Berdasarkan hasil FGD dan *In-depth Interview* yang dilaksanakan sepanjang bulan Oktober-November 2014 (Daftar Responden Terlampir) dapat diuraikan gambaran kondisi eksternal saat ini yang berpengaruh terhadap PT. XYZ.

a. Aspek *opportunity*

Berdasarkan analisa data transkrip FGD dan *In-depth Interview*, dapat diketahui bahwa terdapat 58 pernyataan yang dapat dijadikan dasar untuk menyusun aspek *opportunity*. Detail transkrip aspek *opportunity* dapat dilihat pada lampiran III. Keseluruhan pernyataan ini menggambarkan sudut pandang informan terhadap faktor eksternal yang berpengaruh positif terhadap perusahaan dan lingkungan perusahaan. Komposisi dari aspek tersebut tergambar dalam diagram dibawah ini:



Gambar 4.5 Diagram *pie* aspek opportunity

Diagram *pie* diatas menunjukkan bahwa responden menganggap faktor sosial memberikan potensi peluang yang terbesar sebanyak 30% dari total peluang. Faktor teknologi merupakan potensi peluang kedua terbesar dengan nilai 28% dari keseluruhan peluang. Faktor politik dengan nilai 19% dianggap sebagai faktor

dengan potensi peluang terkecil yang dapat mempengaruhi perusahaan dan lingkungan perusahaan.

Selanjutnya dilakukan elaborasi terhadap faktor-faktor tersebut berdasarkan kesamaan inti dari pernyataan agar dapat diperoleh data yang lebih tajam. Hasil elaborasi faktor eksternal dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.2 Elaborasi aspek *opportunity*

Inti Pernyataan	Jumlah	% Kontribusi
Peningkatan daya beli masyarakat	5	9%
Perubahan gaya hidup masyarakat menengah	5	9%
Kesadaran untuk <i>green environment</i>	4	7%
Tren penggunaan <i>energi alternatif</i>	4	7%
Kebijakan pemerintah terhadap LCGC	5	9%
Peningkatan daya saing melalui efisiensi	3	5%
Penetrasi internet dan tren sosial media	3	5%
Kesadaran untuk <i>safe driving</i>	2	4%
Ketidakpastian arah kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintahan baru	2	4%
Nilai tukar rupiah	2	4%
Pertumbuhan ekonomi	2	4%
Suku bunga BI stabil	2	4%
Digitalisasi data	1	2%
Inflasi rendah	1	2%
Kebijakan Bank Indonesia terhadap pembiayaan	1	2%
Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN	1	2%
Kebijakan pemerintah terhadap investasi asing	1	2%
Kebijakan peningkatan TKDN	1	2%
Kemudahan untuk impor barang	1	2%
Kepadatan penduduk suatu daerah	1	2%
Kesadaran untuk <i>value for money</i>	1	2%
Pemanfaatan teknologi nano	1	2%

Inti Pernyataan	Jumlah	% Kontribusi
Perubahan interaksi di tempat kerja	1	2%
Perubahan pola interaksi di MEA	1	2%
Suku bunga pinjaman rendah	1	2%
Transportasi masal	1	2%
Tren perubahan desain produk yang lebih ringan dan durable	1	2%
Tren perubahan teknologi ke sistem fuel injection di roda dua	1	2%
Usia produktif di suatu daerah	1	2%

Sumber : Catatan FGD & In-depth interview (diolah)

Keterangan:

Int = Inisial

E = Ekonomi

T = Teknologi

P = Politik

S = Sosial

Mengacu pada tabel diatas faktor peningkatan daya beli masyarakat menengah, perubahan gaya hidup masyarakat menengah, dan faktor kebijakan pemerintah terhadap LCG berada pada kelompok teratas dengan masing-masing didukung oleh lima buah pernyataan. Gabungan dari ketiga faktor tersebut bernilai 27% dari keseluruhan aspek *opportunity*. Sebagian besar informan meyakini bahwa ketiga faktor tersebut berpengaruh positif terhadap kondisi perusahaan dan lingkungan perusahaan.

Peningkatan daya beli masyarakat dipengaruhi oleh adanya tuntutan dari pekerja untuk memperoleh tingkat pendapatan yang lebih baik. Hal ini diwujudkan dalam bentuk kenaikan UMK dengan kesepakatan antara pemerintah, pekerja, dan pengusaha. Walaupun tingkat kenaikan tersebut beragam dimasing-masing daerah namun berdampak secara nasional.

Dalam artikel yang diterbitkan dari BCG Perspective pada 2013 [3], kenaikan daya beli masyarakat juga disebabkan karena melimpahnya usia kerja.

Dengan penyesuaian UMK yang dilakukan berkala, diprediksi pada tahun 2020 akan terdapat 140 juta penduduk Indonesia yang dikategorikan berpenghasilan menengah.

Kebutuhan akan moda transportasi yang nyaman dan murah, direspon oleh pemerintah dengan kebijakan *Low Cost Green Car* (LCGC). Pada dasarnya pemerintah memberikan insentif pajak kepada industri otomotif untuk jenis kendaraan yang sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan pemerintah. Insentif pajak ini memungkinkan ATPM menjual mobil dengan harga lebih rendah sehingga menciptakan *demand* baru di masyarakat.

Peringkat kedua yang menurut informan yang berpengaruh positif bagi perusahaan adalah kesadaran untuk *green environment* dan tren penggunaan energi alternatif. Kesadaran untuk *green environment* dilandasi oleh munculnya tuntutan untuk menjaga kelestarian lingkungan. Hal ini direspon oleh industri dengan penggunaan teknologi material yang ramah lingkungan, serta desain kendaraan yang ramah lingkungan dan irit bahan bakar.

Tren penggunaan energi alternatif merupakan salah satu respon dari sektor industri untuk mengantisipasi keterbatasan sumber daya. Energi alternatif yang mulai diteliti berupa listrik, ethanol, hydrogen dan gas. Jenis energi yang sudah dikembangkan dan siap untuk dikonsumsi secara nasional yakni gas. Pemerintah sendiri pada tahun 2012-2013 sudah menggiatkan konversi dari bahan bakar minyak (BBM) ke gas.

Faktor yang menurut para informan tidak berpengaruh secara langsung terhadap perusahaan dan lingkungan perusahaan antara lain digitalisasi data, inflasi rendah, kebijakan Bank Indonesia terhadap pembiayaan, kebijakan

pembebasan impor produk wilayah ASEAN dan beberapa faktor lainnya. Faktor-faktor ini perlu dikaji lebih dalam lagi untuk dilihat kepentingannya dan kemungkinan dampak bagi perusahaan.

Peneliti mengkaji faktor-faktor diatas dan memberikan usulan matriks prioritas yang akan disepakati oleh *expert*. Dalam hal ini *expert* berhak untuk melakukan koreksi terhadap faktor-faktor tersebut dengan pertimbangan profesionalnya. Adapun usulan matriks prioritas dari peneliti untuk aspek *opportunity* adalah seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.3 Matriks aspek *opportunity* dengan prioritas tinggi

Inti Pernyataan	Sumber	Penjelasan
Kebijakan pemerintah terhadap LCGC	O-5 O-10 O-33 O-34 O-36	LCGC menjawab kebutuhan masyarakat alat transportasi yang terjangkau dan nyaman. [5] Keputusan pemerintah memberikan insentif pajak untuk kendaraan LCGC meningkatkan penjualan kendaraan bermotor di segmen ini. LCGC dimulai dari tahun 2013. [8] Jumlah penjualan LCGC hingga bulan September 2014 mencapai 147.000 unit, atau menguasai 18% pangsa pasar. PT. XYZ mampu mengembangkan komponen baru terkait untuk beberapa model utama, seperti Agya-Ayla, Datsun Go, dan Brio.
Kesadaran untuk green environment	O-31 O-58 O-51 O-53	Semakin berkembangnya kesadaran masyarakat terhadap konservasi lingkungan mendorong industri otomotif untuk mengeluarkan teknologi baru dan produk-produk yang lebih ramah terhadap lingkungan. [9] Salah satunya adalah standar emisi EURO4 yang memberikan dampak lingkungan yang lebih kecil. [5] Demikian pula desain kendaraan menjadi lebih irit bahan bakar. Beberapa ATPM mengadopsi teknologi hybrid yakni kombinasi antara tenaga BBM dan listrik yang terbarukan.

Inti Pernyataan	Sumber	Penjelasan
Tren penggunaan energi alternatif	O-47 O-48 O-52 O-54	Keterbatasan energi yang tersedia di masyarakat mendorong pemerintah untuk melakukan kegiatan konversi BBM ke gas. [10] Hal ini sudah dilakukan mulai dari tahun 1997 di Bandung dan semakin digalakkan pada tahun 2006 di DKI Jakarta. [6] Pemerintah juga mengeluarkan Perpres No.64/2012 yang secara langsung memerintahkan Pertamina untuk melakukan penyediaan dan pendistribusian Bahan Bakar Gas berupa CNG (compressed natural gas). [7] Dari sisi industri otomotif, kalangan industri siap merespon dengan pengembangan berbagai teknologi yang tidak bergantung kepada bahan bakar fosil (BBM). Toyota sudah mengembangkan kendaraan <i>hybrid</i> , berbahan bakar ethanol, CNG, dan <i>Fuel Cell</i> . Untuk kendaraan berbahan bakar ethanol sendiri sudah diekspor untuk Argentina dan Brazil.
Peningkatan daya saing melalui efisiensi	O-46 O-23 O-57	[11][12] Kenaikan biaya produksi disebabkan oleh kenaikan TDL, kenaikan BBM, dan kenaikan UMK sepanjang tahun 2014. Kenaikan biaya produksi membuat produsen berlomba untuk meningkatkan daya saing melalui efisiensi, melalui sistem IT maupun otomasi. [13] Di sektor makanan dan minuman beberapa produsen sudah melakukan otomatisasi produksi.
Nilai tukar rupiah	O-12 O-18	[14] Kecenderungan nilai tukar rupiah untuk melemah hingga diatas Rp. 12.000 untuk setiap satu US\$ (Nov '14). Hal ini menjadi potensi untuk meningkatkan ekspor produk dan memanfaatkan selisih kurs yang cukup tinggi.
Perubahan pola interaksi di MEA	O-6	[15] Dalam AEC (Asean economic community) <i>Blueprint</i> disebutkan bahwa pada 2015, seluruh negara ASEAN harus melakukan liberalisasi perdagangan barang, jasa, investasi, tenaga kerja terampil dan arus modal yang lebih bebas. Perusahaan harus mengambil peluang dengan memanfaatkan AEC untuk memperluas pasar ekspor.

Inti Pernyataan	Sumber	Penjelasan
Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN	O-7	[15] AFTA (<i>Asean free trade area</i>) meningkatkan peluang untuk mengembangkan pasar ke regional ASEAN dengan memanfaatkan hilangnya <i>trade barrier</i> . Penghapusan <i>trade barrier</i> sudah dilakukan secara berkala, yakni di 2008-2010 untuk Asean-5, 2010-2012 untuk Filipina, dan 2013-2018 untuk CMLV (Cambodia, Myanmar, Laos, Vietnam). Penghapusan tarif seluruh produk intra-Asean kecuali untuk produk yang dikategorikan <i>Sensitive List</i> dan <i>Highly Sensitive List</i> (HSL).
Transportasi masal	O-42	[29] Kebijakan transportasi masal merupakan salah satu solusi untuk mengatasi kemacetan di Ibukota Jakarta. Kebijakan ini juga merupakan solusi cerdas untuk mengatasi beberapa masalah sekaligus, yakni kemacetan, pemanasan global, dan penghematan energi.
Tren perubahan desain produk yang lebih ringan dan durable	O-49	[5] Dalam rangka memenuhi persyaratan LCGC, ATPM berusaha menghasilkan kendaraan yang lebih ringan sehingga mampu menekan konsumsi bahan bakar seminimal mungkin. Hal ini berpengaruh pada perubahan aspek desain kendaraan dan komponen pendukungnya.
Tren perubahan teknologi ke sistem fuel injection di roda dua	O-50	[32] Pemerintah mencanangkan aturan kendaraan roda dua harus mempunyai standar ambang emisi Euro-3. Untuk mengatasi hal ini, produsen mengadopsi teknologi <i>Fuel Injection</i> . [33] Teknologi PGM-FI (Programmed Fuel Injection) dikendalikan secara elektronik untuk memasok bahan bakar dan oksigen secara tepat sesuai kebutuhan mesin di setiap keadaan. Sistem injeksi ini mengandalkan peran berbagai komponen sensor yang mengirimkan sinyal informasi ke pusat kontrol mesin EMC (<i>Engine Control Module</i>), yang kemudian memberikan sinyal perintah ke komponen keluaran di dalam mesin untuk menghasilkan tenaga optimal secara efisien dengan emisi yang ramah lingkungan.

Tabel diatas menjelaskan kelompok faktor dengan nilai prioritas tinggi. Tampak bahwa mayoritas informan mempunyai perhatian yang cukup tinggi pada kebijakan pemerintah tentang LCGC. Informan juga mempertimbangkan dampak dari faktor ekonomi yang tidak dapat dikendalikan sepenuhnya, seperti kekuatan mata uang, dan pola interaksi di MEA. Dari aspek teknologi, muncul perhatian pada perubahan jenis teknologi *fuel injection* di sepeda motor, energi alternatif, dan desain produk yang lebih ramah lingkungan dan *durable*.

Tabel dibawah ini adalah usulan peneliti terhadap aspek *opportunity* yang mempunyai nilai prioritas menengah, sebagai berikut:

Tabel 4.4 Matriks aspek *opportunity* dengan prioritas menengah

Inti Pernyataan	Sumber	Penjelasan
Perubahan gaya hidup masyarakat menengah	O-14 O-29 O-37 O-40 O-41	[3] Kenaikan pendapatan perkapita masyarakat Indonesia berpengaruh terhadap perubahan kebutuhan hidup.
Pertumbuhan ekonomi	O-15 O-22	[34] Pertumbuhan ekonomi Indonesia tumbuh diatas angka 5% pertahun pada tahun 2012-2014.
Suku bunga BI stabil	O-19 O-21	[31] Berdasarkan data BI, suku bunga BI sepanjang tahun 2014 berada pada level 7.5-7.75%.
Inflasi rendah	O-20	Tingkat inflasi selama 2012-2014 berada dalam kisaran dibawah dua digit.
Kebijakan Bank Indonesia terhadap pembiayaan	O-9	[31] Kebijakan minimal nilai <i>down payment</i> untuk pembiayaan/leasing oleh BI untuk KBM hanya mempengaruhi tahun pertama kebijakan itu dikeluarkan. Selanjutnya industri akan menemukan titik keseimbangan baru antara permintaan dan penawaran.

Pemanfaatan teknologi nano	O-45	[16] Tren teknologi dunia adalah pengembangan teknologi nano di material. Belum banyak industri di Indonesia yang bisa memanfaatkan hal ini. Teknologi nano merupakan salah satu pilihan teknologi untuk mengakselerasi produk-produk industri dan dapat meningkatkan daya saing industri secara signifikan.
----------------------------	------	--

Aspek ekonomi dan sosial mendominasi aspek opportunity dengan prioritas menengah, seperti gaya hidup, pertumbuhan ekonomi, suku bunga, inflasi dan kebijakan BI. Aspek teknologi yang berada pada klasifikasi ini adalah berupa pemanfaatan teknologi nano.

Sementara usulan peneliti terhadap aspek *opportunity* yang mempunyai nilai prioritas rendah, sebagai berikut:

Tabel 4.5 Matriks aspek *opportunity* dengan prioritas rendah

Inti Pernyataan	Sumber	Penjelasan
Peningkatan daya beli masyarakat	O-13 O-16 O-24 O-30 O-35	[3] Kenaikan daya beli masyarakat tergambarkan dari kenaikan tingkat pendapatan perkapita. BCG memprediksi tingkat pendapatan perkapita Indonesia mencapai \$3.000 pada tahun 2020.
Penetrasi internet dan tren sosial media	O-27 O-43 O-56	[17] Berdasarkan data dari Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet (APJII), penetrasi internet di Indonesia 2013 mencapai 71,19 juta pengguna. Dibandingkan dengan tahun 2012, tumbuh sebesar 13%. Sementara untuk perilaku pemanfaatan internet, sosial media menjadi peringkat kelima. Peringkat pertama adalah mengirimkan dan menerima email, sementara peringkat kedua adalah mencari berita/ informasi.

Inti Pernyataan	Sumber	Penjelasan
Kesadaran untuk <i>safe driving</i>	O-39 O-55	Produsen mobil menambahkan fitur-fitur keselamatan yang mampu menjamin keamanan konsumennya. Demikian pula semakin gencarnya kegiatan penyuluhan untuk <i>safe driving/ riding</i> . [18] WHO mencatat, 1.2 juta jiwa meninggal dunia dalam kecelakaan jalan raya setiap tahunnya dan 50 juta orang korban kecelakaan mengalami luka serius maupun cacat tetap. [18] Pemerintah sendiri mencanangkan Gerakan Pelopor Keselamatan Berlalu Lintas yang dimulai pada tanggal 26 Januari 2014 lalu. Kegiatan ini bertujuan untuk mengajak seluruh lapisan masyarakat menjadi pelopor keselamatan berlalu lintas dengan menumbuhkan kesadaran setiap individu pengguna jalan, sehingga keamanan, keselamatan, ketertiban dan kelancaran berlalu lintas bisa terwujud.
Ketidakpastian arah kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintahan baru	O-1 O-8	Pemerintahan yang baru dilantik belum menunjukkan orientasi industri yang akan menjadi fokus pengembangan. [19] Platform kebijakan ekonomi capres/cawapres ini nantinya akan menjadi pedoman penyusunan RPJMN 2015–2019. [20] Pelaku industri sendiri saat ini masih menunggu jajaran menteri kabinet pemerintahan Joko Widodo-Jusuf Kalla.
Digitalisasi data	O-44	Pergeseran teknologi dengan memanfaatkan digitasi media dan penyimpanan data secara maya, sehingga user mampu mengakses datanya dimana saja. Hal ini dipermudah dengan semakin banyaknya <i>gadget</i> dan aplikasi yang memudahkan user untuk mengakses data tersebut. [21] Teknologi ini dikenal dengan istilah <i>cloud computing</i> .
Kebijakan pemerintah terhadap investasi asing	O-3	[22] Pemerintah mengatur jenis-jenis investasi asing yang diperbolehkan di Indonesia. Hal ini dituangkan dalam bentuk Peraturan Pemerintah No.39 Tahun 2014 yang menutup sektor-sektor tertentu untuk melindungi kepentingan nasional dan industri kecil dan menengah.

Inti Pernyataan	Sumber	Penjelasan
Kebijakan peningkatan TKDN	O-4	Pemerintah mendorong untuk peningkatan penyerapan produk dalam negeri dengan mewajibkan TKDN untuk setiap pengadaan proyek dengan pembiayaan pemerintah. [23] Untuk memperkuat dari aspek hukum, Pemerintah mengeluarkan Instruksi Presiden No. 2 Tahun 2009 tentang Penggunaan Produk Dalam Negeri dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
Kemudahan untuk impor barang	O-32	Kemudahan impor produk masih dibatasi oleh regulasi dan ketatnya bea cukai. [24] Bea cukai mempunyai lima jalur pemeriksaan, yakni jalur merah, jalur kuning, jalur hijau, jalur MITA, dan jalur non-MITA. Jalur merah merupakan proses untuk barang impor dengan pemeriksaan fisik, yang diperuntukkan untuk barang impor sementara, barang operasional perminyakan golongan II, barang re-impor, barang impor tertentu yang diterapkan pemerintah, dan barang impor yang termasuk dalam komoditi berisiko tinggi atau yang berasal dari negara yang berisiko tinggi.
Kepadatan penduduk suatu daerah	O-26	Tingkat kepadatan penduduk suatu daerah menggambarkan potensi pasar untuk penjualan produk-produk berorientasi konsumen. [25] Semakin tinggi jumlah penduduk, semakin besar potensi pasar yang tersedia.
Kesadaran untuk <i>value for money</i>	O-38	Peningkatan beban biaya masyarakat berimbas pada munculnya kebutuhan masyarakat terhadap produk yang mempunyai nilai guna lebih tinggi. [27] Beberapa majalah konsumen independen melakukan penilaian terhadap nilai yang diberikan terhadap uang yang dikeluarkan oleh konsumen untuk suatu produk.
Perubahan interaksi di tempat kerja	O-28	[21] Penggunaan komputasi awan (<i>cloud</i>) mengubah cara interaksi di tempat kerja. Teknologi ini juga memungkinkan pekerjaan dilakukan secara bersamaan dilokasi yang berbeda dengan konsep kolaborasi. Selain itu juga memudahkan dalam pertukaran dan penyimpanan data.

Inti Pernyataan	Sumber	Penjelasan
Suku bunga pinjaman rendah	O-17	[26] Suku bunga pinjaman rendah mendukung terciptanya iklim usaha yang kondusif. Hal ini mempermudah pelaku usaha untuk melakukan pengembangan usaha dengan menggunakan modal pinjaman. Selain itu suku bunga yang rendah akan mendorong pemilik dana untuk mengalokasikan pada sektor riil.
Usia produktif di suatu daerah	O-25	Usia produktif di suatu daerah berpengaruh terhadap ketersediaan daya dukung sumber daya manusia sebagai komponen produksi. [28] Selain itu, potensi demografi yang didominasi oleh penduduk berusia muda yang berperan sebagai sumber tenaga kerja produktif yang dapat menggerakkan perekonomian.

Tabel diatas menjelaskan beberapa aspek yang memiliki tingkat prioritas rendah, hal ini disebabkan tidak adanya pengaruh langsung dari aspek-aspek tersebut terhadap kenaikan atau penurunan penjualan dan biaya atau bahkan perubahan pola bisnis perusahaan saat ini.

Tahap selanjutnya adalah penggabungan faktor, dengan pertimbangan kesamaan inti pernyataan dan perluasan dari konteks pernyataan. Berdasarkan tabel diatas, dilakukan review bersama dengan *expert* untuk menghasilkan kesepakatan terhadap faktor-faktor yang bisa dielaborasi khususnya pada aspek-aspek yang menonjol kedalam aspek *opportunity*. *Expert* juga melakukan persetujuan terhadap matriks prioritas yang diusulkan oleh peneliti.

Adapun faktor yang mengalami penggabungan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.6 Tabel penggabungan faktor *opportunity*

Faktor	Inti Pernyataan	Gabungan Inti Pernyataan
O-5 insentif pajak untuk LCGC yang memungkinkan harga kendaraan roda empat menjadi <i>affordable</i>	Kebijakan pemerintah terhadap LCGC	Munculnya kebijakan pemerintah terhadap LCGC menjawab kebutuhan alat transportasi murah (LCGC)
O-10 kebijakan LCGC di sektor otomotif		
O-33 kebutuhan alat transportasi yang murah dan nyaman	Kebutuhan alat transportasi murah (LCGC)	
O-34 kebutuhan LCGC yang murah tapi OK		
O-36 munculnya LCGC yang menciptakan <i>demand</i> baru		
O-12 kurs valuta mata uang terhadap penjualan produk ekspor	Nilai tukar rupiah	Nilai tukar rupiah. Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN, Perubahan pola interaksi di MEA
O-18 nilai tukar rupiah		
O-6 masyarakat ekonomi Asean	Perubahan pola interaksi di MEA	
O-7 AFTA	Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN	

Dari tabel diatas, aspek kebijakan pemerintah terhadap LCGC digabungkan dengan kebutuhan alat transportasi murah (LCGC). Pertimbangannya adalah kebijakan LCGC muncul karena adanya kebutuhan masyarakat terhadap alat transportasi yang murah dan nyaman. Pemerintah merespon kebutuhan tersebut dengan mengeluarkan kebijakan LCGC yang memberikan insentif pajak tertentu sehingga mampu mengurangi harga kendaraan.

Demikian pula pada aspek nilai tukar rupiah dan MEA. Peluang yang ingin ditonjolkan lebih kepada bagaimana perusahaan bisa memanfaatkan munculnya kebijakan MEA di ASEAN untuk memperluas pasar di luar negeri. Selain itu

sebagai konsekuensi dari semakin melemahnya nilai tukar rupiah, transaksi ekspor akan menghasilkan keuntungan yang lebih baik.

Setelah dilakukan penggabungan aspek dan seleksi berdasarkan tingkat prioritasnya, disepakati delapan aspek utama *opportunity*. Keseluruhan aspek tersebut mempunyai tingkat prioritas yang tinggi. Aspek-aspek tersebut yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.7 Aspek utama *opportunity*

No.	Inti Pernyataan	% kontribusi	Probable of occurrence	Probable Impact on corporation	Priority
OP-1	Munculnya kebijakan pemerintah terhadap LCGC menjawab kebutuhan alat transportasi murah (LCGC)	15%	M	H	H
OP-2	Kesadaran untuk green environment	12%	H	M	H
OP-3	Nilai tukar rupiah, Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN, Perubahan pola interaksi di MEA	12%	H	M	H
OP-4	Peningkatan daya saing melalui efisiensi	9%	H	M	H
OP-5	Transportasi masal (komuter)	3%	H	M	H
OP-6	Tren penggunaan energi alternatif	12%	H	M	H
OP-7	Tren perubahan desain produk yang lebih ringan dan <i>durable</i>	3%	M	H	H
OP-8	Tren perubahan teknologi ke sistem fuel injection di roda dua	3%	H	H	H

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui kedelapan aspek utama *opportunity* tersebut berkontribusi sebesar 69% dari keseluruhan. Bidang yang dibahas mencakup seluruh aspek politik, ekonomi, sosial dan budaya. Tingkat

kemungkinan kejadiannya pun beragam, dari yang jangka pendek hingga jangka waktu menengah.

b. Aspek *threat*

Berdasarkan analisa data transkrip FGD dan *In-depth Interview*, dapat diketahui bahwa terdapat 62 pernyataan yang akan dijadikan dasar untuk menyusun aspek *threat*. Keseluruhan pernyataan ini dapat dilihat dalam detail transkrip pada lampiran IV. 62 pernyataan ini menggambarkan sudut pandang informan terhadap faktor eksternal yang berpengaruh negatif terhadap perusahaan dan lingkungan perusahaan. Komposisi dari aspek tersebut tergambar dalam diagram dibawah ini:

Tabel IV.8 Diagram pie aspek tread



Diagram *pie* diatas menunjukkan bahwa responden menganggap faktor ekonomi memberikan potensi peluang yang terbesar sebanyak 39% dari total ancaman. Faktor politik merupakan potensi peluang kedua terbesar dengan nilai 35% dari keseluruhan ancaman. Faktor teknologi dengan nilai 10% dianggap sebagai faktor dengan potensi ancaman terkecil yang dapat mempengaruhi perusahaan dan lingkungan perusahaan.

Selanjutnya dilakukan elaborasi terhadap setiap faktor berdasarkan kesamaan inti dari pernyataan informan agar mempermudah analisa data. Hasil elaborasi faktor eksternal dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.9 Elaborasi aspek *threat*

Inti Pernyataan	Jumlah	% Kontribusi
Inflasi	2	3,4%
Infrastruktur tidak memadai	1	1,7%
Kebijakan BBM Subsidi	5	8,5%
Kebijakan ketenagakerjaan	1	1,7%
Kebijakan min.DP untuk kepemilikan KBM	2	3,4%
Kebijakan pajak	1	1,7%
Kebijakan pelarangan expor MINERBA	1	1,7%
Inti Pernyataan	Jumlah	% Kontribusi
Kebijakan pembatasan investasi	1	1,7%
Kebijakan pemerintah terhadap LCGC	1	1,7%
Kebijakan transportasi masal	3	5,1%
Kenaikan biaya produksi	1	1,7%
Kenaikan biaya tenaga kerja	5	8,5%
Kenaikan suku bunga	4	6,8%
Kesadaran untuk <i>green environment</i>	2	3,4%
Kesadaran untuk <i>value for money</i>	1	1,7%
Keterbatasan sumber daya alam	2	3,4%
Ketersediaan infrastruktur	3	5,1%
Ketidakpastian arah kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintahan baru	3	5,1%
Konsumtif	2	3,4%
Korupsi	1	1,7%
Nilai tukar rupiah	5	8,5%
Pelarangan KBM di area tertentu	1	1,7%
Penguasaan teknologi	2	3,4%

Inti Pernyataan	Jumlah	% Kontribusi
Tidak adanya industri hulu	1	1,7%
Tren perubahan teknologi ke matic	1	1,7%
Tren perubahan teknologi ke motor listrik	2	3,4%
Tren perubahan teknologi ke sistem fuel injection di roda dua	1	1,7%
Tren perubahan teknologi RVI	1	1,7%
Trend global warming	1	1,7%
Trend material substitusi	1	1,7%

Sumber : Catatan FGD & In-depth interview (diolah)

Keterangan:

Int = Inisial

E = Ekonomi

T = Teknologi

P = Politik

S = Sosial

Berdasarkan uraian tabel diatas, ada beberapa faktor yang menjadi perhatian utama dari informan, yakni kebijakan BBM subsidi, kenaikan biaya tenaga kerja, dan nilai tukar rupiah. Ketiga faktor tersebut jika dijumlahkan berdampak 25.5% dari keseluruhan potensi ancaman yang teridentifikasi. Sebagian besar informan menganggap faktor-faktor tersebut akan berpengaruh secara negatif bagi perusahaan dan lingkungan perusahaan.

Faktor kenaikan BBM subsidi menjadi pertimbangan utama, karena kenaikan dan penurunan harga BBM subsidi akan berpengaruh terhadap penjualan KBM, terutama roda dua. Penjualan KBM pada tahun 2008 mengalami penurunan setelah dilakukan kenaikan harga BBM dari Rp. 4.500 per liter menjadi Rp. 6.000 per liter. Pemerintahan baru dalam hal ini sudah menaikkan harga BBM menjadi Rp. 8.500 per liter efektif per 1 November 2014. Hal ini mengakibatkan sebagian besar ATPM roda dua merevisi target penjualannya hingga akhir tahun 2014.

Kenaikan biaya tenaga kerja merupakan salah satu potensi ancaman yang dianggap mempengaruhi perusahaan dan lingkungan perusahaan. Kenaikan biaya

tenaga kerja ini mengacu pada UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dimana upah minimum diputuskan berdasarkan wilayah provinsi atau kabupaten/kota. Secara berkala dilakukan penyesuaian terhadap Upah Minimum Provinsi (UMP) dan Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK). Kenaikan UMR dan UMK merupakan kesepakatan antara pihak pemberi kerja, pemerintah dan pekerja dengan mengacu kepada aturan perundangan yang berlaku.

Sebagian besar bahan baku yang digunakan oleh PT. XYZ berasal dari impor. Dengan kondisi ini, nilai tukar rupiah akan sangat mempengaruhi biaya produksi suatu produk. Nilai tukar rupiah ini juga berdampak pada kenaikan harga jual produk di *end user*.

Faktor-faktor lain yang cukup mendapatkan perhatian dari informan adalah terkait dengan kenaikan suku bunga. Ketersediaan infrastruktur, kebijakan transportasi masal dan ketidakpastian arah kebijakan pemerintahan baru juga dianggap sebagai potensi ancaman untuk perkembangan perusahaan lingkungan perusahaan.

Untuk dapat menangkap urgensi dari seluruh aspek eksternal ini, dilakukan pendekatan yang sama seperti sebelumnya dalam mengelaborasi faktor *opportunity*. Peneliti menyusun matriks prioritas mengacu pada teori yang dikemukakan Wheelen (2012). Peneliti melakukan kajian terhadap seluruh faktor potensial ini dan memberikan usulan matriks prioritas untuk ditinjau oleh *expert*. *Expert* berhak untuk melakukan koreksi terhadap faktor-faktor tersebut dengan pertimbangan profesionalnya. Usulan matriks prioritas dari peneliti untuk aspek *threat* adalah seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 4IV.10 Matriks aspek *threat* prioritas tinggi

Inti Pernyataan	Sumber	Penjelasan
Kebijakan BBM Subsidi	T-3 T-16 T-25 T-28 T-31	Pemerintah berupaya untuk mengurangi subsidi BBM. [37] Hal ini akan berdampak kepada kenaikan harga BBM. [35][36] Pasar merespon pernyataan ini dengan memprediksi bahwa akan terjadi penurunan penjualan KBM beberapa bulan kedepan.
Tren perubahan teknologi ke matik di sepeda motor	T-55	Kebutuhan masyarakat terhadap sarana transportasi roda dua mengalami pergeseran model dari tipe bebek ke matik. [38] Berdasarkan data AISI, penurunan jumlah motor bebek dimulai dari tahun 2010. Pangsa pasar yang dimiliki tipe bebek pada tahun 2013 mencapai 18%.
Tren perubahan teknologi ke motor listrik di mobil	T-58 T-59	Beberapa produsen mengeluarkan varian produk dengan teknologi listrik. [42] Toyota mengeluarkan varian sedan <i>hybrid</i> yang menggabungkan keunggulan dari dua sisi motor bakar dan motor listrik.
Tren perubahan teknologi ke sistem <i>fuel injection</i> di sepeda motor	T-54 T-61	Perubahan sistem <i>fuel injection</i> ke sepeda motor dilakukan untuk mengantisipasi kebutuhan pemerintah untuk meningkatkan standar batas emisi menjadi <i>Euro-3</i> pada tahun 2015. [33] Astra Honda selaku produsen motor sudah mulai menggunakan teknologi tersebut sejak tahun 2007. Secara bertahap Astra Honda merubah seluruh varian kendaraan yang dimilikinya dengan teknologi tersebut.
Trend material substitusi	T-60	Terjadi kecenderungan penggunaan material substitusi untuk produk karet, dengan material plastik TPE yang mempunyai sifat seperti karet (<i>rubber like properties</i>). Material ini mempunyai keunggulan dari aspek kemudahan untuk diproduksi dan mampu didaur ulang.

Inti Pernyataan	Sumber	Penjelasan
Kenaikan biaya produksi	T-10	[11] Kenaikan TDL dan BBM berdampak pada kenaikan biaya produksi. Kememperin memprediksi bahwa biaya produksi akan bertambah 15 persen dibandingkan dengan sebelum kenaikan TDL. Hal ini menyebabkan kalangan industri mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mengurangi dampak dari kenaikan biaya tersebut.
Kenaikan biaya tenaga kerja	T-14 T-2 T-5 T-13 T-20 T-32	Tenaga kerja merupakan sumber daya yang terlibat dalam kegiatan produksi baik secara langsung maupun tidak langsung. [40] Kenaikan biaya produksi tidak bisa terhindarkan dengan adanya kenaikan UMK di suatu daerah.
Nilai tukar rupiah	T-23 T-27 T-29 T-35 T-43	[41] Nilai tukar rupiah dalam beberapa bulan terakhir di tahun 2014 menunjukkan kecenderungan untuk melemah. Nilai tukar pada bulan Desember 2014 menyentuh titik Rp. 12.300 per satu US\$. Hal ini menyebabkan kenaikan biaya untuk bahan baku yang berasal dari impor.

Sumber : Catatan FGD, In-depth interview, data sekunder (diolah)

Berdasarkan tabel diatas, aspek ancaman dengan prioritas tinggi berkisar pada kebijakan pemerintah terhadap BBM, kenaikan biaya produksi, serta trend perubahan teknologi berupa produk teknologi baru ataupun material substitusi.

Untuk aspek ancaman dengan prioritas menengah digambarkan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.11 Matriks aspek *threat* prioritas menengah

Inti Pernyataan	Sumber	Penjelasan
Inflasi	T-36 T-44	[45] Nilai inflasi di Indonesia masih bernilai satu digit. Kenaikan harga BBM dan TDL menunjang kenaikan nilai inflasi menjadi 6.23% di bulan Desember 2014.
Kebijakan transportasi masal	T-8 T-19 T-41	[29] Beberapa kajian dari kalangan profesional menyarankan bahwa pemerintah perlu membangun sistem transportasi masal untuk mengatasi kemacetan. Pada tahun 2014 Pemerintah mulai merancang transportasi masal untuk mengatasi kebutuhan mobilitas warganya, salah satunya dengan pembangunan MRT di Jakarta. [41] Daerah-daerah lain pun berlomba untuk membangun sarana yang sama untuk mengatasi masalah kemacetan diwilayahnya masing-masing.
Kenaikan suku bunga	T-30 T-26 T-38 T-45	[30] Suku bunga Bank Indonesia (SBI) mengalami kenaikan beberapa kali selama periode 2013-2014. Selain berdampak pada kenaikan suku bunga kredit, hal ini mengakibatkan penurunan nilai penyaluran kredit yang diberikan oleh pihak Bank untuk sektor kredit dan komersial.
Kesadaran untuk <i>green environment</i>	T-51 T-52	[9] Tuntutan masyarakat terhadap kelestarian lingkungan hidup mendorong pemerintah mengeluarkan aturan untuk mengatasi jumlah emisi kendaraan bermotor. [39] Salah satu produsen motor di Indonesia, yakni Astra Honda menerapkan teknologi mesin ESP untuk menghasilkan performa tinggi, efisiensi bahan bakar lebih baik dan ramah lingkungan.

Inti Pernyataan	Sumber	Penjelasan
Penguasaan teknologi	T-57 T-62	[47] Rendahnya daya saing Indonesia tampak pada laporan <i>Global Competitiveness Index (GCI)</i> yang menempatkan Indonesia pada peringkat 34 dari 144 negara. Indeks ini menunjukkan seberapa baik daya saing suatu Negara yang salah satunya ditentukan oleh kesiapan teknologi serta keberjalanan riset dan inovasi di negara tersebut.
Tren perubahan teknologi RVI	T-56	Teknologi anti vibrasi mengalami perubahan yang cukup signifikan dengan diperkenalkannya <i>hydromounting</i> . Beberapa produsen kelas atas memanfaatkan elektrik untuk mengatasi getaran secara lebih efektif.

Sumber : Catatan FGD, In-depth interview, data sekunder (diolah)

Dari tabel diatas, tampak ancaman dari aspek keuangan seperti inflasi dan suku bunga masih menjadi konsern para informan. Disamping itu kebijakan pemerintah terhadap transportasi masal akan mempengaruhi terhadap naik turun pangsa pasar otomotif dan sepeda motor.

Untuk aspek ancaman dengan tingkat prioritas rendah dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel IV.12 Matriks aspek *threat* prioritas rendah

Inti Pernyataan	Sumber	Penjelasan
Kebijakan minimal DP untuk kepemilikan KBM	T-12 T-46	[31] Kebijakan pembatasan nilai <i>down payment</i> minimal untuk kredit rumah dan KBM berdampak pada penurunan penjualan.

Inti Pernyataan	Sumber	Penjelasan
Kebijakan pajak	T-15	[49] Kebijakan pajak progresif mulai diberlakukan di DKI pada tahun 2014. Aturan mengenai PKB yang progresif sudah diatur dalam Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Kebijakan ini merupakan salah satu mekanisme <i>Traffic Demand Management</i> untuk mengurangi kepadatan kendaraan di ibukota.
Kebijakan pelarangan export MINERBA	T-4	[50] Kebijakan pelarangan ekspor minerba berdampak pada penurunan nilai ekspor. Produk yang masuk dalam kategori pemurnian mineral, logam dan bukan logam, lanjut Bayu, ada sebanyak 219 HS Code, sementara untuk bahan mentah yang dilarang untuk ekspor ada sebanyak 64 HS Code. Hal ini berdampak pada penurunan permintaan kendaraan untuk industri minerba.
Kebijakan pembatasan investasi	T-17	[22] Sektor industri yang dibatasi oleh pemerintah terutama pada bidang sumber daya alam, mineral dan sektor hulu. Sementara persaingan di sektor hilir akan tetap terjadi. Investasi asing di industri pengolahan karet naik seiring dengan diberlakukannya MEA.
Kebijakan pemerintah terhadap LCGC	T-7	[51] Kebijakan LCGC menimbulkan permasalahan baru dilapangan terkait dengan peningkatan konsumsi BBM subsidi. Beberapa pihak menyarankan agar kebijakan ini ditinjau ulang. [52] Apabila kebijakan LCGC dibatalkan, akan mengakibatkan kenaikan harga kendaraan sebesar 10%. Hal ini akan berdampak pada penurunan penjualan KBM.

Inti Pernyataan	Sumber	Penjelasan
Kesadaran untuk <i>value for money</i>	T-50	Peningkatan beban biaya masyarakat berimbas pada munculnya kebutuhan masyarakat terhadap produk yang mempunyai nilai guna lebih tinggi. [27] Beberapa majalah konsumen independen melakukan penilaian terhadap nilai yang diberikan terhadap uang yang dikeluarkan oleh konsumen untuk suatu produk.
Keterbatasan sumber daya alam	T-11 T-34	[57][58] Indonesia memiliki cadangan energi fosil yang cukup besar. Akan tetapi pada beberapa jenis energi, seperti minyak, jumlahnya sudah menjadi terbatas. Sementara cadangan energi yang lain belum tereksplorasi dengan baik. [59] Kementerian ESDM berupaya untuk menumbuhkan kesadaran masyarakat akan cadangan energi di Indonesia yang terbatas.
Ketersediaan infrastruktur	T-6 T-39 T-40 T-42	[48] Infrastruktur jalan mendukung perekonomian suatu daerah. Infrastruktur jalan yang buruk akan berdampak pada kenaikan biaya transportasi.
Ketidakpastian arah kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintahan baru	T-1 T-9 T-33	[19][20] Pemerintah menelurkan kebijakan-kebijakan yang baru untuk semua sektor, akan tetapi yang paling menonjol saat ini adalah Kementerian Perikanan. Hal ini tidak terkait langsung dengan industri otomotif. Kebijakan yang dikeluarkan terhadap BBM mengakibatkan kenaikan inflasi dan suku bunga BI.
Konsumtif	T-48 T-24	[56] Indonesia adalah negara yang spesifik karena fundamental ekonominya ditopang konsumsi masyarakat. [55] Tingkat pertumbuhan konsumsi domestik membuat laju perekonomian Indonesia tetap stabil ditengah kondisi perekonomian dunia yang tidak pasti. Hal ini disebabkan hampir sebagian besar masyarakat Indonesia memiliki perilaku konsumtif, menyukai barang-barang baru, dan rela menghabiskan sebagian pendapatan mereka untuk membeli produk yang sedang tren.

Inti Pernyataan	Sumber	Penjelasan
Korupsi	T-21	[53] Berdasarkan pemeringkatan yang dilakukan oleh The Global Organization of Parliamentarians Against Corruption (GOPAC), Indonesia menduduki peringkat 64 negara paling korup di dunia dari 117 negara yang diteliti.
Pelarangan KBM di area tertentu	T-18	[43] Pemerintah mengeluarkan kebijakan untuk melarang sepeda motor untuk dapat melalui jalan-jalan protokol di Jakarta. Larangan ini berlangsung 24 jam dan berlaku mulai 17 Desember 2014. Hal ini akan mempengaruhi pasar sepeda motor di daerah tersebut.
Tidak adanya industri hulu	T-22	[54] Sektor Industri Hulu sebagai pendukung untuk sektor industri hilir belum banyak berkembang di Indonesia. Sehingga memunculkan ketergantungan terhadap bahan baku impor. [54] Sektor industri hulu yang didorong pemerintah khususnya industri logam dasar (baja) dan industri kimia dasar (petrokimia).
Trend <i>global warming</i>	T-49	[46] Ada tiga komponen yang dijadikan patokan untuk memonitor pemanasan global, yakni kenaikan ketinggian permukaan air laut, kenaikan suhu permukaan air laut, dan tingkat emisi gas rumah kaca.[46] Menurut data UNEP, kenaikan suhu permukaan air laut mencapai 0,48°C di atas rata-rata suhu periode 1961-1990. [46] Permukaan air laut juga naik 3,2 mm pertahun.

Sumber : Catatan FGD, In-depth interview, data sekunder (diolah)

Berdasarkan tabel diatas, dilakukan review bersama dengan *expert* untuk menghasilkan kesepakatan terhadap faktor-faktor yang bisa dielaborasi khususnya pada aspek-aspek yang menonjol kedalam aspek *threat*. *Expert* juga melakukan persetujuan terhadap matriks prioritas yang diusulkan oleh peneliti.

Dalam tahap ini dilakukan pula penggabungan faktor, dengan pertimbangan kesamaan inti pernyataan dan perluasan dari konteks pernyataan. Adapun faktor yang mengalami penggabungan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.13 Penggabungan faktor *threat*

Uraian	Inti pernyataan	Inti Pernyataan
T-6 infrastruktur yang belum memadai hingga ke pelosok	Infrastruktur tidak memadai	Ketersediaan infrastruktur
T-39 infrastruktur kota tidak memadai, sehingga menjadi jenuh dan menghambat pertumbuhan	Ketersediaan infrastruktur	
T-40 infrastruktur daerah tidak merata		
T-42 infrastruktur tidak memadai		
T-14 UU ketenagakerjaan	Kebijakan ketenagakerjaan	Kenaikan biaya tenaga kerja
T-2 <i>Labour unity</i> yang mahal dan tidak kompeten	Kenaikan biaya tenaga kerja	
T-5 kenaikan UMR		
T-13 Kenaikan UMK		
T-20 pergeseran dari kebijakan upah murah ke upah layak		
T-32 rencana kenaikan UMR 2015		

Dari tabel diatas, ada dua faktor yang dilakukan penggabungan. Faktor infrastruktur yang tidak memadai digabungkan kedalam ketersediaan infrastruktur. Sementara faktor UU ketenagakerjaan digabung dengan kelompok kenaikan biaya tenaga kerja berdasarkan kesamaan dari inti pernyataan.

Setelah dilakukan penggabungan aspek dan seleksi berdasarkan tingkat prioritasnya, disepakati delapan aspek utama *threat*. Keseluruhan aspek tersebut mempunyai tingkat prioritas yang tinggi. Aspek-aspek tersebut yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.14 Aspek utama *threat*

No.	Inti Pernyataan	% kontribusi	Probable of occurrence	Probable Impact on corporation	Priority
T-1	Kebijakan BBM Subsidi	8.6%	H	M	H
T-2	Tren perubahan teknologi ke matik di sepeda motor	1.7%	H	H	H
T-3	Tren perubahan teknologi ke motor listrik di mobil	3.4%	M	H	H
T-4	Tren perubahan teknologi ke sistem fuel injection di sepeda motor	3.4%	H	H	H
T-5	Trend material substitusi	1.7%	M	H	H
T-6	Kenaikan biaya produksi	1.7%	M	H	H
T-7	Kenaikan biaya tenaga kerja	10.3%	M	H	H
T-8	Nilai tukar rupiah	8.6%	M	H	H

Berdasarkan tabel diatas, kedelapan faktor ancaman utama tersebut, menggambarkan 39.4% dari nilai keseluruhan. Aspek yang dicakup meliputi politik, ekonomi, dan teknologi.

2. Faktor internal

Berdasarkan hasil FGD dan *In-depth Interview* yang dilaksanakan sepanjang bulan Oktober-November 2014 (daftar responden terlampir) dapat diuraikan gambaran kondisi internal saat ini yang berpengaruh terhadap PT. XYZ. Terdapat 50 jenis faktor yang berpotensi menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan, yang terdiri dari 33 komponen sumber daya dan 17 komponen kapabilitas. T dapat dilihat pada lampiran V.

Peneliti melakukan kajian terhadap setiap faktor yang muncul sebagai aspek internal. Faktor-faktor yang mempunyai kesamaan inti pernyataan digabungkan menjadi satu uraian untuk memudahkan pemahaman. Peneliti juga melakukan penilaian VRIO untuk setiap aspek tersebut. Hasil dari evaluasi ini dituangkan kedalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.15 Matriks VRIO aspek internal kekuatan

INT.	No.	Uraian	Klasifikasi	Kategori	V	R	I	O	Strategic implication
I-6	3	Pemakaian robot untuk proses bonding	R	Process technology	1	1			Temporary competitive advantage
I-5	4	Alat uji lengkap	R	Peralatan Pengujian	1	1		1	Sustainable competitive advantage
I-2	5	Fasilitas uji material dan produk in-house							
I-7	6	Peralatan lab dan pengujian diatas rata-rata kompetitor							
I-2	7	Tenaga ahli/ expert yang terlatih dan pengalaman	C	SDM Eng	1	1		1	Sustainable competitive advantage
I-2	8	Material compound designer	R						
I-5	9	SDM compounding yang expert							
I-1	10	Astra brand image	R	Brand	1				Competitive parity
I-5	11	Goodwill PT. XYZ	R	Brand	1				Competitive parity

INT.	No.	Uraian	Klasifikasi	Kategori	V	R	I	O	Strategic implication
I-3	1	Research & development dalam material design	C	Capability Material Engineering	1	1	1	1	Sustainable competitive advantage
I-5	2	Know how dibidang rubber compounding	C						
I-5	12	Know how dibidang rubber processing	C	Capability Process Engineering	1			1	Competitive parity
I-2	13	Capability product design	C						
I-4	14	Engineering capability (bisa untuk memproduksi beragam produk berbasis karet)							
I-5	15	Know how dibidang metal-rubber bonding	C						
I-6	16	Produktifitas baik (160 kg/mp/day)	C	Operational	1			1	Competitive parity
I-6	17	Flow produksi efisien	C	Operational	1			1	Competitive parity
I-7	18	Budaya untuk menyelesaikan masalah secara kolektif	R	Work culture	1				Competitive parity
I-6	19	Perencanaan penanganan problem yang sistematis	C	Work culture	1				Competitive parity
I-4	20	Jumlah customer yang banyak	R	Customer	1			1	Competitive parity
I-1	21	Daerah bebas banjir	R	Lokasi	1				Competitive parity
I-5	22	Mesin variatif	R	Machine	1			1	Competitive parity
I-7	23	Peralatan produksi diatas rata-rata kompetitor	R	Machine	1			1	Competitive parity
I-5	24	Sistem IT yang cukup untuk memenuhi kebutuhan operation	R	IT	1			1	Competitive parity
I-1	25	Bukan Joint Venture sehingga bebas berkreasi dalam batas tertentu	R	PMDN	1				Competitive parity
I-5	26	Prosedur sistem prosedur mutu	R	Quality sistem	1				Competitive parity
I-7	27	Perbedaan usia SDM di manajerial tidak terlalu jauh	R	SDM	1				Competitive parity

INT.	No.	Uraian	Klasifikasi	Kategori	V	R	I	O	Strategic implication
I-3	28	Sumber daya manusia (perusahaan memiliki SDM yang capable, mau dan mampu diajak bekerjasama, dengan lingkungan yang kondusif)	R	SDM	1				Competitive parity
I-7	29	Keberadaan serikat pekerja	R	Serikat pekerja	1				Competitive parity
I-6	30	Material cost rendah	C	Operational	1				Competitive parity
I-6	31	Pemakaian material yang efisien	C	Operational	1			1	Competitive parity

Sumber : Catatan FGD & In-depth interview (diolah)

Keterangan:

Int = Inisial

R = Resource

V = Valuable

C = Capabilities

R = Rare

I = Immitable

O = Organization

Berdasarkan tabel diatas, terdapat 31 aspek kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Aspek peralatan pengujian, SDM Eng, dan *Capability Material Engineering* berada pada kelompok *Sustainable Competitive Advantage*. Hal ini merupakan keunggulan perusahaan yang bernilai jangka panjang. Keunggulan perusahaan yang bernilai *temporary competitive advantage* terdapat pada *Process Technology*.

Tabel IV.16 Matriks VRIO aspek internal kelemahan

INT.	No.	Uraian	Klasifikasi	Kategori	V	R	I	O	Strategic implication
I-4	32	Compound yang banyak jenisnya (manajemen formula)	C	Capability Engineering	1				Competitive parity
I-5	33	Kemampuan untuk VAVE	C	VAVE	1				Competitive parity
I-7	34	Efektifitas dalam pengembangan produk baru	C	New model development	1				Competitive parity

INT.	No.	Uraian	Klasifikasi	Kategori	V	R	I	O	Strategic implication
I-7	35	COGS tinggi	C	Production cost	1			1	Competitive parity
I-6	36	Pergeseran budaya kerja dari smart work ke hard work	R	Work culture					Competitive disadvantage
I-5	37	Bargaining power ke customer rendah	C	Customer					Competitive disadvantage
I-6	39	Resource planning departemen yang handal	R	DEP	1				Competitive parity
I-7	40	Sistem inventori lemah dalam hal pengendalian	R	DEP	1				Competitive parity
I-1	41	Akses tol ke customer dan supplier	R	Lokasi					Competitive parity
I-7	42	Perawatan mesin produksi tidak optimal	R	maintenance					Competitive parity
I-7	43	Prosedur ISOTS tidak dijalankan dengan baik	R	Quality sistem					Competitive parity
I-7	44	SDM engineering yang banyak	R	SDM Eng	1				Competitive parity
I-1	45	Man power (potential)	R	SDM	1				Competitive parity
I-7	46	Rasio tenaga kerja langsung vs tidak langsung tinggi (60:40)	R						
I-7	47	Relasi antara perusahaan dan pekerja tidak suportif	R	Serikat pekerja	1				Competitive parity
I-1	38	Purchasing	R	Purchase management	1				Competitive parity
I-5	48	Bargaining power ke supplier rendah	C						
I-7	49	Sourcing material dari impor	R						
I-7	50	Kualifikasi subcontractor terbatas	R						

Sumber : Catatan FGD & In-depth interview (diolah)

Keterangan:

Int = Inisial

R = Resource

V = Valuable

C = Capabilities

R = Rare

I = Immitable

O = Organization

Faktor-faktor internal yang mengalami penggabungan antara lain untuk aspek *purchase management*, aspek SDM, *capability process engineering*, *capability*

material engineering, *SDM engineering*, dan peralatan pengujian. Keseluruhan aspek ini kemudian di-review oleh *expert* untuk menentukan prioritas dan penilaian kondisi saat ini.

C. Pembobotan faktor dan penyusunan matriks SWOT

Ravanavar et al (2012) menggunakan pembobotan SWOT untuk merumuskan strategi alternatif. Pembobotan dilakukan berdasarkan penilaian terhadap pengaruh/ dampak dari masing-masing faktor SWOT tersebut bagi posisi strategik perusahaan (Wheelen : 2012). Pada penelitian ini, pembobotan faktor dilakukan oleh salah satu pihak manajemen atas PT. XYZ sebagai *expert*.

Expert diminta untuk memberikan urutan tingkat kepentingan untuk seluruh faktor yang terdapat SWOT secara terpisah, dengan total bobot 100% untuk gabungan faktor *Opportuniy* dan *Threat* (OT). Hal ini mengacu pada Wheelen (2012) yakni dengan penggunaan total bobot 100% memberikan keuntungan bahwa jumlah faktor yang muncul tidak harus sama untuk faktor OT dan SW. Semakin tinggi nilai kepentingannya berarti faktor tersebut bernilai penting bagi perusahaan.

Untuk seluruh faktor yang telah telah diberikan tingkat kepentingan, dilakukan penilaian kondisi saat ini di PT. XYZ. Penilaian ini menggunakan skala nilai 1.0-5.0 berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor tersebut. Semakin tinggi nilainya berarti perusahaan semakin baik dalam merespon faktor tersebut (Wheelen, 2012).

1. Pembobotan faktor eksternal

Untuk faktor-faktor eksternal yang dianggap berpengaruh terhadap perusahaan adalah seperti pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.17 Tabel faktor utama eksternal

No.	Faktor Eksternal	Prioritas	Rating
OP-1	Munculnya kebijakan pemerintah terhadap LCGC menjawab kebutuhan alat transportasi murah (LCGC)	1	5
OP-2	Kesadaran untuk green environment	3	3
OP-3	Nilai tukar rupiah, Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN, Perubahan pola interaksi di MEA	4	1
OP-4	Peningkatan daya saing melalui efisiensi	2	3
OP-5	Transportasi masal (komuter)	5	1
OP-6	Tren penggunaan energi alternatif	6	2
OP-7	Tren perubahan desain produk yang lebih ringan dan durable	8	2
OP-8	Tren perubahan teknologi ke sistem fuel injection di roda dua	7	2
T-1	Kebijakan BBM Subsidi	8	1
T-2	Tren perubahan teknologi ke matik di sepeda motor	7	3
T-3	Tren perubahan teknologi ke motor listrik di mobil	6	2
T-4	Tren perubahan teknologi ke sistem fuel injection di sepeda motor	1	3
T-5	Trend material substitusi	2	3

No.	Faktor Eksternal	Prioritas	Rating
T-6	Kenaikan biaya produksi	4	5
T-7	Kenaikan biaya tenaga kerja	3	4
T-8	Nilai tukar rupiah	5	4

Sumber : Catatan In-depth interview (diolah)

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa terdapat delapan aspek *opportunity* dan delapan aspek *threat* yang berpengaruh bagi perusahaan dan lingkungan perusahaan. Kebijakan LCGC dan peningkatan daya saing melalui efisiensi merupakan dua faktor utama yang paling menonjol pada aspek *opportunity*. Sementara tren perubahan teknologi mesin sepeda motor ke *fuel injection* dan pemanfaatan material substitusi menjadi dua faktor utama yang menonjol pada aspek *threat*. Keseluruhan aspek tersebut harus mampu dikelola dengan baik sehingga memberikan dampak yang positif bagi perkembangan perusahaan.

Untuk mendapatkan nilai tertimbang faktor eksternal, dilakukan pengalian setiap faktor dengan rating, sebagai berikut:

$$\text{Nilai tertimbang} = \text{Bobot} \times \text{Rating}$$

Keseluruhan nilai tertimbang ini kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan nilai tertimbang total. Dari tabel tersebut diatas, didapatkan nilai tertimbang untuk analisa faktor eksternal sebagai berikut:

Tabel 4.18 Nilai tertimbang faktor eksternal

No.	Faktor Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
OP-1	Munculnya kebijakan pemerintah terhadap LCGC menjawab kebutuhan alat transportasi murah (LCGC)	0.11	5	0.56
OP-2	Kesadaran untuk green environment	0.08	3	0.25
OP-3	Nilai tukar rupiah, Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN, Perubahan pola interaksi di MEA	0.07	1	0.07
OP-4	Peningkatan daya saing melalui efisiensi	0.10	3	0.29
OP-5	Transportasi masal (komuter)	0.06	1	0.06
OP-6	Tren penggunaan energi alternatif	0.04	2	0.08
OP-7	Tren perubahan desain produk yang lebih ringan dan durable	0.01	2	0.03
OP-8	Tren perubahan teknologi ke sistem <i>fuel injection</i> di roda dua	0.03	2	0.06
T-1	Kebijakan BBM Subsidi	0.01	1	0.01
T-2	Tren perubahan teknologi ke matik di sepeda motor	0.03	3	0.08
T-3	Tren perubahan teknologi ke motor listrik di mobil	0.04	2	0.08
T-4	Tren perubahan teknologi ke sistem <i>fuel injection</i> di sepeda motor	0.11	3	0.33
T-5	Trend material substitusi	0.10	3	0.29
T-6	Kenaikan biaya produksi	0.07	5	0.35

No.	Faktor Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
T-7	Kenaikan biaya tenaga kerja	0.08	4	0.33
T-8	Nilai tukar rupiah	0.06	4	0.22
Total Nilai Faktor Eksternal		1	3.10	

Sumber : Catatan In-depth interview (diolah)

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa kebijakan LCGC mempunyai nilai tertimbang paling tinggi. Selanjutnya aspek kenaikan biaya produksi, kenaikan biaya tenaga kerja, dan peningkatan daya saing melalui efisiensi. Aspek yang mempunyai nilai terendah yakni pada kebijakan BBM subsidi, demikian pula perubahan desain produk yang lebih durable dan transportasi masal.

2. Pembobotan faktor internal

Untuk faktor-faktor internal yang dianggap berpengaruh terhadap perusahaan adalah seperti pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.19 Tabel faktor utama internal

No.	Faktor Internal	V	R	I	O	Strategic implication	Decision	Priority	Rating
S-1	Process technology	1	1			Temporary competitive advantage	Strength and long term core competence	5	4
S-2	Peralatan Pengujian	1	1		1	Sustainable competitive advantage	Strength and long term core competence	4	5
S-3	SDM Eng	1	1		1	Sustainable competitive advantage	Strength and long term core competence	2	4

No.	Faktor Internal	V	R	I	O	Strategic implication	Decision	Prio rity	Kat ing
S-4	Capability Material Engineering	1	1	1	1	Sustainable competitive advantage	Strength and long term core competence	1	5
S-5	Capability Process Engineering	1			1	Competitive parity	Strength	3	4
W-1	Capability Engineering	1				Competitive parity	Weakness	5	2
W-2	VAVE	1				Competitive parity	Weakness	6	3
W-3	New model development	1				Competitive parity	Weakness	1	5
W-4	Production cost	1			1	Competitive parity	Weakness	2	5
W-5	SDM	1				Competitive parity	Weakness	4	3
W-6	Purchase management	1				Competitive parity	Weakness	3	4

Sumber : Catatan In-depth interview (diolah)

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa terdapat lima aspek *strength* dan enam aspek *weakness* yang berpengaruh bagi perusahaan dan lingkungan perusahaan. Aspek *SDM Eng* dan *Capability Material Engineering* menjadi dua faktor utama yang paling menonjol pada aspek *strength*. Sementara *new model development* dan *production cost* menjadi dua faktor utama yang menonjol pada aspek *weakness*. Keseluruhan aspek tersebut harus mampu dikelola dengan baik sehingga memberikan dampak yang positif bagi perkembangan perusahaan.

Untuk mendapatkan nilai tertimbang faktor internal, dilakukan pengalian setiap faktor dengan rating, sebagai berikut:

$$\text{Nilai tertimbang} = \text{Bobot} \times \text{Rating}$$

Keseluruhan nilai tertimbang ini kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan nilai tertimbang total. Nilai tertimbang untuk analisa faktor internal adalah sebagai berikut:

Tabel 4.20 Nilai tertimbang faktor internal

No.	Faktor Internal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
S-1	Process technology	0.03	4	0.11
S-2	Peralatan Pengujian	0.06	5	0.28
S-3	SDM Eng	0.11	4	0.44
S-4	Capability Material Engineering	0.14	5	0.69
S-5	Capability Process Engineering	0.08	4	0.33
W-1	Capability Engineering	0.06	2	0.11
W-2	VAVE	0.03	3	0.08
W-3	New model development	0.17	5	0.83
W-4	Production cost	0.14	5	0.69
W-5	SDM	0.08	3	0.25
W-6	Purchase management	0.11	4	0.44
Total Nilai Faktor Internal		1		4.28

3. Matriks SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu instrument perencanaan strategis dengan menggunakan kerangka kerja *strength*, *weakness*, *opportunity* dan *threat*. Instrument ini memberikan penilaian menyeluruh terhadap suatu obyek pengamatan, sehingga bisa dilakukan tindakan yang tetap. Enders et al. 2009 menggunakan SWOT untuk mengembangkan strategi yang konsisten dan terpadu yang secara bersamaan mempertimbangkan perspektif internal dan eksternal.

Aspek *opportunity* dan *threat* diperoleh dari analisa faktor eksternal. Aspek *strength* dan *weakness* diperoleh dari analisa faktor-faktor internal. Dengan

menggabungkan identifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang sudah dilakukan pada tahapan sebelumnya, dapat disusun matriks SWOT yang baru untuk PT. XYZ, sebagai berikut:

Tabel 4.21 SWOT

STRENGTH		WEAKNESS	
S-1	Process technology	W-1	Capability Engineering
S-2	Peralatan Pengujian	W-2	VAVE
S-3	SDM Eng	W-3	New model development
S-4	Capability Material Engineering	W-4	Production cost
S-5	Capability Process Engineering	W-5	SDM
		W-6	Purchasing management
OPPORTUNITY		THREAT	
O-1	Munculnya kebijakan pemerintah terhadap LCGC menjawab kebutuhan alat transportasi murah (LCGC)	T-1	Kebijakan BBM Subsidi
O-2	Kesadaran untuk green environment	T-2	Tren perubahan teknologi ke matik di sepeda motor
O-3	Nilai tukar rupiah, Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN, Perubahan pola interaksi di MEA	T-3	Tren perubahan teknologi ke motor listrik di mobil
O-4	Peningkatan daya saing melalui efisiensi	T-4	Tren perubahan teknologi ke sistem fuel injection di sepeda motor
O-5	Transportasi masal (komuter)	T-5	Trend material substitusi
O-6	Tren penggunaan energi alternatif	T-6	Kenaikan biaya produksi
O-7	Tren perubahan desain produk yang lebih ringan dan durable	T-7	Kenaikan biaya tenaga kerja
O-8	Tren perubahan teknologi ke sistem fuel injection di roda dua	T-8	Nilai tukar rupiah

Matriks diatas merepresentasikan kondisi perusahaan saat ini dan memberikan gambaran bagi manajemen untuk melihat potensi *strength* apa saja yang dimiliki, demikian pula *weakness* yang perlu dikelola. Manajemen juga perlu

mempertimbangkan langkah-langkah strategis untuk bisa menangkap peluang yang ada dipasar, dan mengatasi ancaman-ancaman yang disebabkan oleh pergeseran teknologi, kebijakan BBM, kenaikan biaya produksi dan tenaga kerja, serta nilai tukar rupiah yang tidak stabil.

D. Re-mapping

Peneliti mencoba membandingkan antara matriks SWOT yang dihasilkan dari penelitian, dengan matriks SWOT yang dimiliki oleh perusahaan. Tujuannya adalah untuk melihat perbedaan yang terjadi antara kondisi saat ini dibandingkan dengan pendekatan metode penelitian yang dilakukan. Perbandingan tersebut dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.22 Tabel perbandingan SWOT

No.	ASPEK	SEBELUM PENELITIAN	SESUDAH PENELITIAN
1	Threat	<ul style="list-style-type: none"> - Product substitution - New competitor 	<ul style="list-style-type: none"> - Kebijakan BBM Subsidi - Tren perubahan teknologi ke matik di sepeda motor - Tren perubahan teknologi ke motor listrik di mobil - Tren perubahan teknologi ke sistem fuel injection di sepeda motor - Trend material substitusi - Kenaikan biaya produksi - Kenaikan biaya tenaga kerja - Nilai tukar rupiah

No.	ASPEK	SEBELUM PENELITIAN	SESUDAH PENELITIAN
2	Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> - Localization 	<ul style="list-style-type: none"> - Munculnya kebijakan pemerintah terhadap LCGC menjawab kebutuhan alat transportasi murah (LCGC) - Kesadaran untuk green environment - Nilai tukar rupiah, Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN, Perubahan pola interaksi di MEA - Peningkatan daya saing melalui efisiensi - Transportasi masal (komuter) - Tren penggunaan energi alternatif - Tren perubahan desain produk yang lebih ringan dan durable - Tren perubahan teknologi ke sistem fuel injection di roda dua
3	Strength	<ul style="list-style-type: none"> - Testing facilities - Compound development - Product development 	<ul style="list-style-type: none"> - Process technology - Peralatan Pengujian - SDM Eng - Capability Material Engineering - Capability Process Engineering
4	Weakness	<ul style="list-style-type: none"> - Cost competitiveness - Process design capabilities - Sourcing ability - Mold design capability - Capacity 	<ul style="list-style-type: none"> - Capability Engineering - VAVE - New model development - Production cost - SDM - Purchasing management

Berdasarkan tabel diatas. matriks SWOT yang dihasilkan dari penelitian ini mampu menangkap lebih banyak peluang dan ancaman dari faktor eksternal. Pada faktor *threat*, peneliti mampu mengidentifikasi bahwa potensi ancaman yang mempunyai dampak luas bagi organisasi tidak hanya produk substitusi dan kompetitor baru. Tetapi peneliti mampu menyatakan bahwa tren teknologi juga dapat menjadi ancaman untuk pengembangan bisnis. Demikian pula kebijakan pemerintah terhadap BBM, kenaikan biaya produksi, serta nilai tukar rupiah akan mampu menjadi ancaman bagi perusahaan dan perlu dikelola dengan baik.

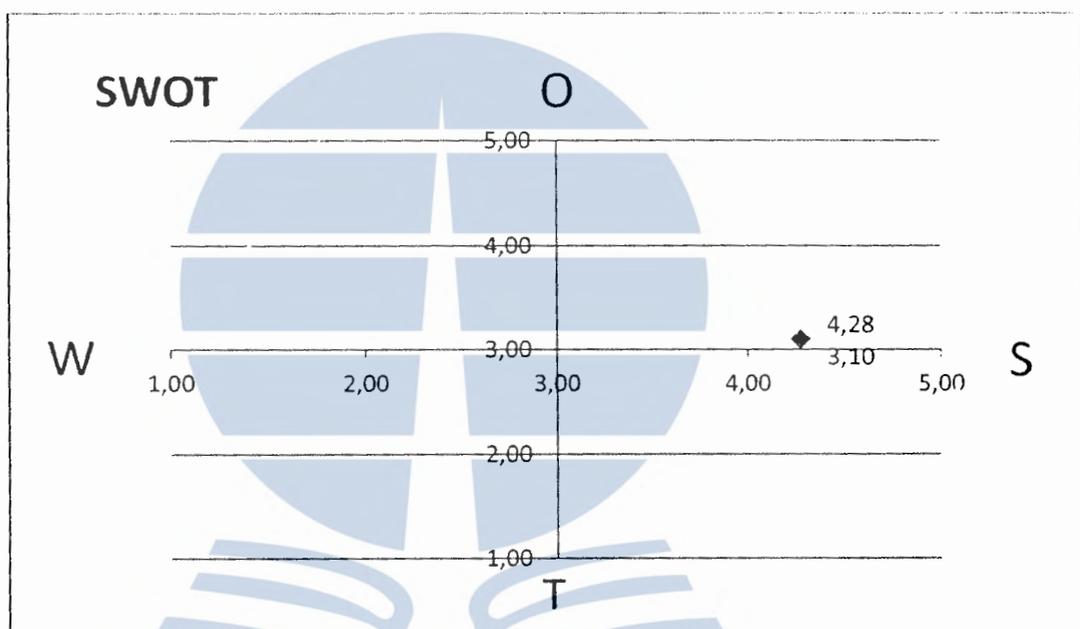
Pada aspek internal, faktor *strength* mempunyai faktor-faktor yang sama dengan kondisi SWOT saat ini. Sumber daya yang dipertimbangkan sebagai inputan untuk aspek internal bisa berupa *resource* dan *capability*. Peneliti menambahkan aspek SDM *engineering* sebagai *resource* yang merupakan salah satu *strength* dari perusahaan. Satu aspek lagi yang ditambahkan adalah aplikasi dari teknologi proses yang mampu memberikan perbedaan dibandingkan perusahaan sejenis, yakni robotik.

Pada faktor *weakness*, ada kesamaan dan perbedaan faktor dengan SWOT yang diidentifikasi oleh perusahaan. Faktor *cost competitiveness*, *sourcing ability*, dan *process-mold design capabilities* merupakan *weakness* dari perusahaan saat ini. Peneliti menambahkan faktor *capability engineering* di bidang pengembangan model baru dan VAVE kedalam aspek kelemahan. Demikian pula jumlah SDM yang berlebih sehingga rasio antara *direct & indirect labour* tidak ideal. Peneliti juga menambahkan faktor *purchasing management* yang menjadi kelemahan PT. XYZ, mencakup kemampuan tawar, ketersediaan subkontraktor, serta material *sourcing* yang harus impor.

E. Pembahasan

1. Peta SWOT

Nilai pada matriks faktor internal dan faktor eksternal menggambarkan kondisi perusahaan. Berdasarkan hasil penilaian diatas, nilai faktor eksternal adalah 4.28 sementara nilai faktor internal 3.10. Nilai ini kemudian diplot ke dalam diagram dibawah ini.



Gambar 4.6 Peta SWOT perusahaan

Diagram diatas menunjukkan bahwa PT. XYZ berada pada posisi Strength-Opportunity (SO). PT. XYZ mempunyai tantangan berupa aspek *opportunity* dan *threat* yang berimbang, namun saat ini tampak lebih banyak di aspek *opportunity*. Hal ini menyebabkan PT. XYZ harus mempersiapkan beberapa strategi untuk mengantisipasi kondisi yang akan terjadi.

Sementara untuk faktor internal, PT. XYZ mempunyai kinerja yang diatas rata-rata perusahaan lainnya. Kinerja rata-rata ditunjukkan dengan nilai skala 3,

sementara PT. XYZ mendapatkan nilai 4.28. Hal ini menunjukkan perusahaan mempunyai faktor *strength* yang dikelola dengan baik dan menjadi keunggulan.

2. Matriks TOWS

a. Kuadran *strength - opportunity*

Peneliti mengkaji seluruh komponen dari aspek *opportunity* dan membandingkan dengan seluruh komponen dari aspek *strength*. Kajian ini dilakukan secara perbandingan satu lawan satu melihat ada tidaknya pengaruh antara faktor satu dengan faktor yang lain. Interaksi yang dapat terjadi antara faktor *strength* dan *opportunity* dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.23 Matriks interaksi S-O

		STRENGTH					
		S-1	S-2	S-3	S-4	S-5	
		Process technology	Peralatan Pengujian	SDM Eng	Capability Material Engineering	Capability Process Engineering	
OPPORTUNITY	O-1	Munculnya kebijakan pemerintah terhadap LCGC menjawab kebutuhan alat transportasi murah (LCGC)			+	+	+
	O-2	Kesadaran untuk green environment			+	+	+
	O-3	Nilai tukar rupiah, Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN, Perubahan pola interaksi di MEA				+	+
	O-4	Peningkatan daya saing melalui efisiensi	+		+	+	+
	O-5	Transportasi masal (komuter)		+		+	+
	O-6	Tren penggunaan energi alternatif		+	+	+	+
	O-7	Tren perubahan desain produk yang lebih ringan dan durable		+	+	+	+
	O-8	Tren perubahan teknologi ke sistem fuel injection di roda dua		+	+	+	+

Berdasarkan tabel diatas, terhadap aspek O-1, munculnya kebijakan pemerintah terhadap LCGC direspon oleh industri otomotif dengan mengeluarkan produk yang sesuai dengan regulasi. Setiap ATPM akan memerlukan daya dukung dari pemasok berupa komponen kendaraan sesuai dengan teknologi desain kendaraan yang dibutuhkan. Sehingga aspek O-1 dapat dinyatakan akan berpengaruh terhadap aspek S-2 (peralatan pengujian), S-3 (*SDM Eng*), S-4 (*Capability material engineering*), dan S-5 (*Capability process engineering*).

Terhadap aspek O-2, kesadaran *green environment* mendorong ATPM untuk mengembangkan kendaraan yang ramah lingkungan. Salah satunya dengan meningkatkan standar EURO-4 untuk mobil dan EURO-3 untuk motor. Setiap ATPM akan memerlukan daya dukung dari pemasok berupa komponen kendaraan sesuai dengan teknologi kendaraan yang akan digunakan. Sehingga aspek O-2 dapat dinyatakan akan berpengaruh terhadap aspek S-3 (*SDM Eng*), S-4 (*Capability material engineering*), dan S-5 (*Capability process engineering*) serta S-2 peralatan pengujian.

Terhadap aspek O-4, peningkatan terhadap daya saing perusahaan dengan melakukan efisiensi mendorong sektor industri dengan mengakomodasi perkembangan teknologi. Seperti yang disampaikan sebelumnya, beberapa industri melakukan otomasi sistem kerja dan meningkatkan penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan produktifitas. Aspek ini akan mempengaruhi aspek S-1 yakni teknologi proses, S-3 *SDM Eng*, aspek S-4 kemampuan dalam material dan aspek S-5 kemampuan dalam proses.

Terhadap aspek O-6, Pemerintah berupaya mengatasi keterbatasan sumber daya alam yang tidak terbarukan dengan mendorong penggunaan sumber energi

yang terbaru. Hal ini mendorong ATPM untuk mengembangkan produk dengan teknologi baru, seperti *ethanol*, *hydrogen*, listrik, dan gas. Perusahaan akan mengeksplorasi kemampuannya dalam menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan ATPM. Sehingga aspek O-6 dapat dinyatakan akan berpengaruh terhadap aspek S-3 (*SDM Eng*), S-4 (*Capability material engineering*), dan S-5 (*Capability process engineering*) serta S-2 peralatan pengujian.

Terhadap aspek O-8, perubahan teknologi ke sistem *fuel injection* di kendaraan roda dua mengakibatkan perubahan jenis komponen yang digunakan. Perusahaan harus mampu menangkap peluang ini dengan mengembangkan produk sesuai dengan kebutuhan konsumen. Sehingga aspek O-8 dapat dinyatakan akan berpengaruh terhadap aspek S-3 (*SDM Eng*), S-4 (*Capability material engineering*), dan S-5 (*Capability process engineering*) serta S-2 peralatan pengujian.

Strategi yang dapat memaksimalkan *strength* untuk mendapatkan *opportunity*, diantaranya:

Tabel 4.24 Tabel strategi SO

No.	Faktor	Strategi
1	[O1][S4][S5]	Mengalokasikan sumber daya untuk mengejar potensi komponen LCGC
2	[O4][S1]	Penggunaan teknologi proses (robotik) untuk peningkatan efisiensi
3	[O2][O5][O6][O7][O8][S2][S4][S5]	Mengalokasikan sumber daya untuk mempelajari teknologi/komponen baru untuk aplikasi transportasi masal (komuter), green environment, bahan bakar/ energi alternatif, teknologi fuel injection

Tabel diatas merupakan hasil dari *matching* kondisi eksternal aspek kesempatan dengan kekuatan perusahaan. Fokus perusahaan dalam waktu dekat adalah pengalokasikan sumber daya untuk mengejar potensi LCGC. Perusahaan juga dapat memanfaatkan teknologi proses robotik untuk meningkatkan efisiensi.

b. Kuadran *strength - threat*

Peneliti mengkaji seluruh komponen dari aspek *threat* dan membandingkan dengan seluruh komponen dari aspek *strength*. Kajian ini dilakukan secara perbandingan satu lawan satu melihat ada tidaknya pengaruh antara faktor satu dengan faktor yang lain. Interaksi yang terjadi antara faktor *strength* dan *threat* dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.25 Matriks interaksi S-T

		STRENGTH				
		S-1	S-2	S-3	S-4	S-5
		Process technology	Peralatan Pengujian	SDM Eng	Capability Material Engineering	Capability Process Engineering
Threat	T-1	Kebijakan BBM Subsidi				
	T-2	Tren perubahan teknologi ke matik di sepeda motor				+
	T-3	Tren perubahan teknologi ke motor listrik di mobil			+	+
	T-4	Tren perubahan teknologi ke sistem fuel injection di sepeda motor			+	+
	T-5	Trend material substitusi			+	+
	T-6	Kenaikan biaya produksi	+			
	T-7	Kenaikan biaya tenaga kerja	+			
	T-8	Nilai tukar rupiah				

Berdasarkan tabel diatas, terhadap munculnya faktor ancaman perubahan teknologi pada T-2, T-3, T-4 dan T-5, akan mempengaruhi faktor (S-4) *Capability Material Engineering*, (S-5) *Capability Process Engineering*.

Perusahaan harus mendorong sumberdayanya untuk mampu menghasilkan produk yang dibutuhkan oleh konsumen. Selain itu hal ini akan membutuhkan investasi peralatan pengujian baru (S-2). Terkait faktor kenaikan biaya produksi dan tenaga kerja (T-6 dan T-7), akan mempengaruhi faktor SDM Engineering (S-4).

Dalam hal ini ada dua ancaman yang tidak bisa diatasi dengan *strength* yang tersedia, yakni ancaman terhadap nilai tukar rupiah, dan kebijakan subsidi BBM (T-1, T-8). Terhadap aspek *strength-threat*, strategi yang dapat memaksimalkan *strength* untuk meminimalkan *threat*, diantaranya:

Tabel 4.26 Tabel strategi ST

No.	Faktor	Strategi
1	[T6][T7][S1]	Mengintensifkan penggunaan teknologi proses (robotika) untuk mengatasi kenaikan biaya produksi dan tenaga kerja
2	[T5][S2][S3][S4][S5]	Melakukan riset material, teknologi dan melakukan investasi peralatan dan SDM untuk proses material substitusi karet
3	[T2][S2][S4][S5]	Mengalihkan loading mesin untuk komponen yang berkurang jumlahnya dari tipe bebek ke komponen lain di tipe matik.
4	[T3][T4][S2][S4][S5]	Meningkatkan kapabilitas ke-engineering-an di bidang material dan proses untuk fuel injection dan motor listrik

Dari tabel diatas, perusahaan dapat mengatasi kenaikan biaya produksi dan tenaga kerja dengan memanfaatkan teknologi proses. Perlu dilakukan fokus untuk pengembangan kapabilitas ke-engineering-an untuk bidang baru seperti fuel injection, motor listrik, dan produk substitusi karet.

c. Kuadran *weakness - opportunity*

Peneliti mengkaji seluruh komponen dari aspek *opportunity* dan membandingkan dengan seluruh komponen dari aspek *weakness*. Kajian ini dilakukan secara perbandingan satu lawan satu melihat ada tidaknya pengaruh antara faktor satu dengan faktor yang lain. Interaksi yang terjadi antara faktor *weakness* dan *opportunity* dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel IV.27 Matriks interaksi W-O

		WEAKNESS						
		W-1	W-2	W-3	W-4	W-5	W-6	
		Capability Engineering	VA VE	New model development	Production cost	SD M	Purchasing management	
OPPORTUNITY	O-1	Munculnya kebijakan pemerintah terhadap LCGC menjawab kebutuhan alat transportasi murah (LCGC)						
	O-2	Kesadaran untuk green environment			+			
	O-3	Nilai tukar rupiah, Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN, Perubahan pola interaksi di MEA				+		+
	O-4	Peningkatan daya saing melalui efisiensi		+		+	+	+
	O-5	Transportasi masal (komuter)	+		+			
	O-6	Tren penggunaan energi alternatif	+		+			
	O-7	Tren perubahan desain produk yang lebih ringan dan durable	+		+			
	O-8	Tren perubahan teknologi ke sistem fuel injection di roda dua	+		+			

Berdasarkan tabel diatas, munculnya peluang untuk efisiensi (O-4), dapat mendorong perusahaan untuk mengasah kemampuannya dibidang VAVE, mengurangi biaya produksi, mengoptimalkan sumber daya manusia dan manajemen pembelian (W-2, W-4, W-5, W-6). Peluang untuk pengembangan produk baru dengan teknologi yang berbeda dan tidak dikuasai oleh perusahaan (O-5, O-6, O-7, O-8) akan mempengaruhi aspek capability engineering dan new model development (W-1, W-3). Peluang pasar baru muncul dalam bentuk pembebasan bea impor Asean (O-3) dan perusahaan perlu memanfaatkan untuk mengurangi biaya (B-4) dengan melakukan *purchasing management* (W-6) secara regional.

Terhadap aspek *weakness-opportunity*, strategi yang dapat meminimalkan *weakness* untuk mendapatkan *opportunity*, diantaranya:

Tabel 4.28 Tabel strategi WO

No.	Faktor	Strategi
1	[O5][O6][O7][O8][W1][W3]	Mencari partner untuk pengembangan produk dengan sistem fuel injection dan komuter
2	[O3][O4][W4][W6]	MEA membuka peluang untuk meningkatkan daya saing dan mengurangi biaya produksi, melalui <i>purchase management</i> yang lebih baik dalam hal pembelian bahan baku, SDM, logistik, hingga kemungkinan fasilitas produksi regional ASEAN

Dari tabel diatas, yang dimaksud dengan partner adalah berupa kerjasama dengan pemilik teknologi atau pemilik akses ke pasar. Hal ini dapat mengurangi resiko

yang bisa terjadi dari aspek perusahaan. Perusahaan perlu memanfaatkan peluang MEA dengan *purchase management* yang lebih baik. Karena dengan MEA, akses ke bahan baku, SDM, dan produksi akan terbuka luas.

d. Kuadran *weakness - threat*

Peneliti mengkaji seluruh komponen dari aspek *threat* dan membandingkan dengan seluruh komponen dari aspek *weakness*. Kajian ini dilakukan secara perbandingan satu lawan satu melihat ada tidaknya pengaruh antara faktor satu dengan faktor yang lain. Interaksi yang terjadi antara faktor *weakness* dan *threat* dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.29 Matriks interaksi W-T

			WEAKNESS					
			W-1	W-2	W-3	W-4	W-5	W-6
			Capability Engineering	VAV E	New model development	Production cost	SDM	Purchasing management
THREAT	T-1	Kebijakan BBM Subsidi				+		
	T-2	Tren perubahan teknologi ke matik di sepeda motor	+		+			
	T-3	Tren perubahan teknologi ke motor listrik di mobil	+		+			
	T-4	Tren perubahan teknologi ke sistem fuel injection di sepeda motor	+		+			
	T-5	Trend material substitusi	+	+	+			+
	T-6	Kenaikan biaya produksi		+		+	+	+
	T-7	Kenaikan biaya tenaga kerja		+		+	+	+
	T-8	Nilai tukar rupiah						+

Berdasarkan tabel diatas, peluang untuk pengembangan produk baru dengan teknologi yang berbeda dan tidak dikuasai oleh perusahaan (O-5, O-6, O-7, O-8) akan mempengaruhi aspek *capability engineering* dan *new model development*

(W-1, W-3). Demikian pula kenaikan biaya produksi, tenaga kerja, dan BBM (T-1, T-6 dan T-7), akan mempengaruhi faktor biaya produksi, SDM, dan manajemen pembelian (W-4, W-5, W-6).

Terhadap aspek *weakness-threat*, strategi yang dapat meminimalkan *weakness* untuk meminimalkan *threat*, diantaranya:

Tabel 4.30 Tabel strategi WT

No.	Faktor	Strategi
1	[T1][T6][T7][T8][W4]	Memberdayakan fasilitas produksi eksternal (sistem subcont) untuk mengatasi kenaikan biaya produksi, BBM, tenaga kerja, dan material
2	[T6][T7][T8][W6]	Memperbaiki proses manajemen pembelian produk, untuk mendapatkan keunggulan jangka panjang. Misal: pembelian material secara kontrak, penggunaan mata uang rupiah untuk pembayaran
3	[T2][T3][T4][T5][W1][W3]	Meningkatkan capability engineering dan mempercepat pengembangan model baru
4	[T6][T7][T5][W2]	Meningkatkan kemampuan VAVE untuk mendapatkan keunggulan efisiensi biaya

Rekapan terhadap seluruh usulan strategi yang dapat digunakan oleh PT. XYZ sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal, adalah seperti tampak pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.31 Kumpulan strategi TOWS

WO	SO
Mencari partner untuk pengembangan produk dengan sistem fuel injection dan komuter	Mengalokasikan sumber daya untuk mengejar potensi komponen LCGC
MEA membuka peluang untuk meningkatkan daya saing dan mengurangi biaya produksi, melalui <i>purchase management</i> yang lebih baik dalam hal pembelian bahan baku, SDM, logistik, hingga kemungkinan fasilitas produksi regional ASEAN	Mengalokasikan sumber daya untuk mempelajari teknologi/komponen baru untuk aplikasi transportasi masal (komuter), green environment, bahan bakar/ energi alternatif, teknologi fuel injection
	Penggunaan teknologi proses (robotik) untuk peningkatan efisiensi
WT	ST
Memberdayakan fasilitas produksi eksternal (sistem subcont) untuk mengatasi kenaikan biaya produksi, BBM, tenaga kerja, dan material	Mengintensifkan penggunaan teknologi proses (robotika) untuk mengatasi kenaikan biaya produksi dan tenaga kerja
Memperbaiki proses manajemen pembelian produk, untuk mendapatkan keunggulan jangka panjang. Misal: pembelian material secara kontrak, penggunaan mata uang rupiah untuk pembayaran	Melakukan riset material, teknologi dan melakukan investasi peralatan dan SDM untuk proses material substitusi karet
Meningkatkan capability engineering dan mempercepat pengembangan model baru	Mengalihkan loading mesin untuk komponen yang berkurang jumlah ordernya dari tipe bebek ke komponen lain di tipe matik.
Meningkatkan kemampuan VAVE untuk mendapatkan keunggulan efisiensi biaya	Meningkatkan kapabilitas ke-engineering-an di bidang material dan proses untuk fuel injection dan motor listrik

Tabel diatas merupakan alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan sesuai dengan kondisi lingkungan yang akan dihadapi. Strategi ini dapat berubah seiring dengan pemanfaatan teknologi baru dan perubahan pola manajemen.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. Perubahan faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan saat ini:

a. Faktor eksternal

1. Threat

- Kebijakan BBM Subsidi
- Tren perubahan teknologi ke matik di sepeda motor
- Tren perubahan teknologi ke motor listrik di mobil
- Tren perubahan teknologi ke sistem *fuel injection* di sepeda motor
- Trend material substitusi karet
- Kenaikan biaya produksi
- Kenaikan biaya tenaga kerja
- Nilai tukar rupiah fluktuatif

2. Opportunity

- Munculnya kebijakan pemerintah untuk menjawab kebutuhan alat transportasi murah (*LCGC*)
- Kesadaran untuk *green environment*

- Nilai tukar rupiah, kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN, dan perubahan pola interaksi di masyarakat ekonomi Asean (MEA)
- Peningkatan daya saing melalui efisiensi
- Transportasi masal (komuter)
- Tren penggunaan energi alternatif
- Tren perubahan desain produk yang lebih ringan dan tahan lama
- Tren perubahan teknologi ke sistem *fuel injection* di roda dua

b. Faktor internal

1. Weakness

- VAVE (*Value Analysis Value Engineering*)
- Pengembangan produk baru (*new model development*)
- Biaya produksi (*Production cost*)
- Sumber daya manusia banyak
- Manajemen pengadaan barang (*Purchasing management*)

2. Strength

- SDM *Engineering*
- Aplikasi *Process technology* (seperti robotik)

2. Strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungan PT. XYZ saat ini adalah Strategi *Strength-Opportunity (maxi-maxi)*, yakni menggunakan kekuatan untuk menangkap peluang, diantaranya berupa:

- a. Mengalokasikan sumber daya untuk mengejar potensi komponen LCGC
- b. Mengalokasikan sumber daya untuk mempelajari teknologi/komponen baru untuk aplikasi transportasi masal (komuter), teknologi terkait green environment, teknologi bahan bakar/ energi alternatif, teknologi fuel injection
- c. Penggunaan teknologi proses (robotik) untuk peningkatan efisiensi

B. Implikasi manajerial

Penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan dalam bidang perencanaan strategik. Hasil penelitian dapat dijadikan referensi untuk perencanaan strategi jangka panjang sesuai dengan dinamika lingkungan yang terjadi. Perusahaan perlu mengalokasikan *resources* dan *capabilities* untuk mempersiapkan diri menjawab strategi tersebut secara jangka panjang. Proses ini memerlukan waktu untuk persiapannya, sehingga perlu direncanakan dengan baik.

Penelitian ini juga memberikan kerangka pendekatan proses perencanaan strategis yang sistematis. Dengan melakukan proses tersebut secara berkala akan memudahkan perusahaan dalam mengidentifikasi perubahan kondisi lingkungannya. Sehingga perusahaan mampu menerapkan strategi yang tepat.

Untuk mengantisipasi dinamika lingkungan bisnis, maka alternatif strategi bisnis yang dapat diterapkan perusahaan sesuai perubahan dengan kondisi lingkungan perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Strategi *Weakness-Threat (mini-mini)*
 - a. Memberdayakan fasilitas produksi eksternal (sistem sub-kontraktor) untuk mengatasi kenaikan biaya produksi, BBM, tenaga kerja, dan material
 - b. Memperbaiki proses manajemen pembelian produk, untuk mendapatkan keunggulan jangka panjang. Misal: pembelian material secara kontrak, penggunaan mata uang rupiah untuk pembayaran
 - c. Meningkatkan *capability engineering* dan mempercepat pengembangan model baru
 - d. Meningkatkan kemampuan VAVE untuk mendapatkan keunggulan efisiensi biaya
2. Strategi *Weakness-Opportunity (mini-maxi)*
 - a. Mencari partner untuk pengembangan produk dengan sistem fuel injection dan komuter
 - b. MEA membuka peluang untuk meningkatkan daya saing dan mengurangi biaya produksi, melalui purchase management yang lebih baik dalam hal pembelian bahan baku, SDM, logistik, hingga kemungkinan fasilitas produksi regional ASEAN
3. Strategi *Strength-Threat (maxi-mini)*
 - a. Mengintensifkan penggunaan teknologi proses (robotika) untuk mengatasi kenaikan biaya produksi dan tenaga kerja

- b. Melakukan riset material, teknologi dan melakukan investasi peralatan dan SDM untuk proses material substitusi karet
- c. Mengalihkan loading mesin untuk komponen yang berkurang jumlah ordernya dari tipe bebek ke komponen lain di tipe matik.
- d. Meningkatkan kapabilitas *ke-engineering-an* di bidang material dan proses untuk *fuel injection* dan motor listrik

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka saran yang dapat dilakukan oleh PT. XYZ adalah sebagai berikut:

1. Melakukan evaluasi aspek internal dan eksternal secara berkala untuk memonitor perubahan yang terjadi
2. Melakukan rating secara berkala untuk mendapatkan gambaran tentang posisi perusahaan
3. Memprioritaskan untuk peningkatan *resources* dan *capabilities* yang berada pada *weakness* sehingga bisa menjadi *strength*

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

- Metode pengukuran TOWS dapat dilakukan secara jangka panjang, mengacu pada konsep *Dynamic TOWS* yang dikemukakan oleh Weinrich (1982)
- Kelemahan yang ditonjolkan melalui proses VRIO bukan kelemahan terukur, dapat diusulkan metode lain untuk mengidentifikasi faktor internal

- Adanya hambatan keterbatasan informasi yang dimiliki informan tentang isu-isu tertentu yang tidak dibidangnya
- Perlu adanya tahapan klarifikasi pernyataan *interview* atau FGD dengan kondisi aktual, untuk mereduksi bias informasi dari informan
- Penilaian (*rating*) kondisi perusahaan oleh *expert* dapat dikombinasikan dengan penilaian dari pihak eksternal untuk memperoleh data yang lebih *valid*

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Christiananta, Budiman. Supratiwi. Daniel, Debby Ratna (2012). *Manajemen Strategik*. Universitas Terbuka : Tangerang Selatan

Ciesielski, Andrew (1999). *Introduction to Rubber Technology*. Southampton : Rapra Technology Limited

David, Fred R. (2009). *Strategic Management, Thirteenth Edition*. New Jersey : Prentice Hall

Hill, Charlew W. L., dan Jones, Gareth R. (2012). *Essentials of Strategic Management, Third Edition*. Mason : South-Western Cengage Learning

Kotler, Philip. (2009). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : Erlangga

Moleong, Lexy J. (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset

Nasution. (2003). *Metode Research*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Rangkuti. Freddy (2001). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama

Ward, John. Peppard, Joe. (2002). *Strategic Planning for Information System, 3rd Edition*. New York : John Wiley and Sons, Inc

Wheelen, Thomas L. Hunge, J. David (2012). *Strategic management and business policy : toward global sustainability / r. — 13th ed*. New Jersey : Prentice Hall

Jurnal

Aslan, Inran; Bozkurt, Ramazan (2010). *Strategic Sustainable Development and Creating Strategies from TOWS Matrix at KipaÇ Group*. 2nd International Symposium on Sustainable Development, June 8-9 2010, Sarajevo

Dewayana, Triwulandari S., Dedy Sugiarto, and Dorina Hetharia (2012). *Peluang dan Tantangan Industri Komponen Otomotif Indonesia*. *Prosiding Seminas Competitive Advantage* 1.2, 2012.

Duncan, W. Jack; Ginter, Peter M; Swayne, Linda E (1998). Competitive advantage and internal organizational assessment. *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 3, 1998

Enders, Albrecht; König, Andreas; Hungenberg, Harald; Engelbertz, Thomas (2009). Towards an integrated perspective of strategy: The value-process framework. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 2 Iss: 1 pp. 76 – 96, 2009

Ravanavar, Gomatesh M; Charantimath, Poornima M (2012). Strategic Formulation Using TOWS Matrix – A Case Study. *International Journal of Research and Development*, Volume 1, Issue 1, 2012

Roxas, Hernan B; Chadee, Doen (2011). A resource-based view of small export firms's social capital in a Southeast Asian country. *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 2, 1–28, July 2011

Wehrich, Heinz. (1982). The TOWS Matrix – A Tool for Situational Analysis. *Journal Long Range Planning*, 12-14, 1982

Berita internet

[1]

http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=1&tabel=1&daftar=1&id_subyek=11¬ab=1

[2]

<http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects/data?region=EAP>

[3]

https://www.bcgperspectives.com/content/articles/center_consumer_customer_ insight_consumer_products_indonesias_rising_middle_class_affluent_consumers/?chapter=3

[4]

<http://oto.detik.com/read/2014/02/06/085126/2488719/1207/rasio-kepemilikan-mobil-di-indonesia-lebih-kecil-dari-thailand>

[5]

<http://www.kemenperin.go.id/artikel/6775/Menperin-Keluarkan-Peraturan-Mobil-LCGC>

[6]

<http://www.pertamina.com/en/news-room/news-release/archieve-2012/pertamina-siap-sukseskan-program-konversi-bbm-ke-bbg/>

[7]

<http://www.beritasatu.com/mobil/229398-industri-otomotif-siap-dukung-kebijakan-energi-alternatif.html>

[8]

http://gaikindo.or.id/download/statistic/01-current/01-by-category/data_2014/bycat_market_janoct14.pdf

[9]

<http://www.kemenperin.go.id/artikel/6478/Saatnya-Lompat-ke-Euro-4>

- [10]
<http://www.kemenkeu.go.id/sites/default/files/Konversi%20BBM%20ke%20BBG.%20Belajar%20dari%20Pengalaman%20Sebelumnya.pdf>
- [11]
<http://www.kemenperin.go.id/artikel/5935/Kenaikan-TDL-Jilid-II-Tambah-Biaya-Produksi-15-Persen>
- [12]
<http://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20141118192733-92-12358/menperin-kenaikan-biaya-produksi-2-3-persen/>
- [13]
<http://industri.bisnis.com/read/20130130/257/133829/dampak-kenaikan-umr-produsen-mamin-otomatisasi-produksi>
- [14]
<http://www.bi.go.id/id/moneter/informasi-kurs/transaksi-bi/Default.aspx>
- [15]
http://ditjenkpi.kemendag.go.id/website_kpi/Umum/Setditjen/Buku%20Menuju%20ASEAN%20ECONOMIC%20COMMUNITY%202015.pdf
- [16]
<http://situs.opi.lipi.go.id/seminar23juni2010/>
- [17]
<http://www.apjii.or.id/v2/read/content/info-terkini/213/press-release-profil-terkini-internet-industri-ind.html>
- [18]
<http://www.antaranews.com/berita/416015/presiden-canangkan-gerakan-pelopor-keselamatan-berlalu-lintas>
- [19]
<http://www.businessnews.co.id/ekonomi-bisnis/membaca-arrah-kebijakan-ekonomi-indonesia-2015-2019.php>
- [20]
<http://industri.kontan.co.id/news/humpuss-menunggu-harapan-pemerintah-baru>
- [21]
<http://majalahinovasi.com/cloud-computing-dalam-kehidupan-sehari-hari/>
- [22]
<http://www.bkpm.go.id/contents/general/117139/negative-investment-list#.VH9TbPmUd8E>
- [23]
<http://tkdn.kemenperin.go.id/>
- [24]
<http://www.beacukai.go.id/index.html?page=faq/impor.html>
- [25]
<http://www.ut.ac.id/html/suplemen/ekma4311/ekma4311a/topik5.htm>
- [26]
<http://www.ticmi.net/?page=artikel&id=290>
- [27]
<http://otomotif.news.viva.co.id/news/read/278376-daftar-mobil-paling-menguntungkan-konsumen>

- [28]
<http://economy.okezone.com/read/2012/01/19/320/559890/usia-muda-jadi-sumber-tenaga-kerja-produktif>
- [29]
<http://www.dw.de/transportasi-massal-solusi-jakarta-macet/a-17189536>
- [30]
<http://www.bi.go.id/id/moneter/bi-rate/data/Default.aspx>
- [31]
<http://www.panturanews.com/index.php/panturanews/baca/6419/26/06/2012/pembatasan-dp-kredit-rumah-dan-motor-30-persen>
- [32]
<http://bisnis.liputan6.com/read/518641/produsen-motor-se-asia-seragamkan-15-kebijakan>
- [33]
<http://www.astra-honda.com/teknologi-fitur/progammed-fuel-injection/>
- [34]
<https://www.sipendik.com/pertumbuhan-ekonomi-indonesia-dari-tahun-2012-2014/>
- [35]
<http://otomotif.kompas.com/read/2014/10/27/103000015/Gaikindo.Revisi.Target.Penjualan.Mobil>
- [36]
<http://oto.detik.com/read/2014/11/29/140116/2762849/1208/bbm-naik-honda-revisi-penjualan-di-2014>
- [37]
<http://news.metrotvnews.com/read/2014/11/18/320012/isi-pengumuman-lengkap-kenaikan-bbm-dari-jokowi>
- [38]
<http://koran.tempo.co/konten/2014/03/02/336151/Pasar-Motor-Bebek-Terus-Tergerus-Skuter-Matik>
- [39]
<http://oto.detik.com/otoshow/read/2014/10/31/093620/2735147/1506/akhir-tahun-2015-semua-motor-matik-honda-adopsi-teknologi-esp>
- [40]
<http://umkmnews.com/news/imbis-kenaikan-umk-pengusaha-keluhkan-biaya-produksi.html>
- [41]
<http://www.bappenas.go.id/berita-dan-siaran-pers/penyediaan-transportasi-massal-solusi-hadapi-urbanisasi>
- [42]
<http://www.toyota.astra.co.id/#>
- [43]
<http://www.tribunnews.com/metropolitan/2014/04/04/kawasan-larangan-untuk-sepeda-motor-akan-diterapkan-di-jakarta>
- [44]
<http://www.bi.go.id/id/moneter/informasi-kurs/transaksi-bi/Default.aspx>
- [45]
<http://www.bi.go.id/id/moneter/inflasi/data/Default.aspx>

- [46]
<http://www.hijauku.com/2013/11/14/tren-pemanasan-global-berlanjut-di-2013/>
- [47]
<http://www.kemenkeu.go.id/Berita/peringkat-34-dari-144-negara-indeks-daya-saing-indonesia-kembali-meningkat>
- [48]
<http://www1.pu.go.id/uploads/berita/ppw310310indah.htm>
- [49]
<http://www.kemenkeu.go.id/en/node/42659>
- [50]
<http://wartaekonomi.co.id/berita22779/kemendag-akan-tetapkan-kebijakan-operasional-ekspor-minerba.html>
- [51]
<http://www.tempo.co/read/news/2014/04/03/090567494/Pemerintah-Disarankan-Cabut-Kebijakan-Mobil-Murah>
- [52]
<http://www.tempo.co/read/news/2014/10/03/123611580/Insentif-Dicabut-Harga-Mobil-LCGC-Naik-10-Persen>
- [53]
<http://www.republika.co.id/berita/nasional/politik/14/06/10/n6xwut-indonesia-peringkat-64-negara-paling-korup>
- [54]
<http://www.kemenperin.go.id/artikel/4230/Kemenperin-Terus-Menggenjot-Industri-Hulu--dan-Mendorong-Masuknya-Investasi-di-Indonesia->
- [55]
<http://www.tribunnews.com/bisnis/2013/12/05/ekonomi-indonesia-ditopang-pola-konsumtif-masyarakat>
- [56]
<http://www.jpnn.com/read/2013/12/06/204407/Masyarakat-Indonesia-Dinilai-Sangat-Konsumtif->
- [57]
<http://www.esdm.go.id/berita/40-migas/3190-cadangan-produksi-gas-bumi-indonesia-mencapai-59-tahun.html>
- [58]
<http://www.tribunnews.com/bisnis/2014/09/14/cadangan-minyak-di-indonesia-hanya-cukup-untuk-23-tahun-lagi>
- [59]
<http://www.esdm.go.id/berita/37-umum/623-perlu-ditumbuhkan-kesadaran-cadangan-energi-indonesia-terbatas.html>
- [60]
Berita Resmi Statistik No. 63/08/Th. XVII, 5 Agustus 2014 di
http://www.bps.go.id/brs_file/pdb_05agus14.pdf
- [61]
IndoneSIA'S Automotive Industry: Navigating 2014. KPMG
<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/automotivenow-magazine.pdf>
- [62]
http://www.astra.co.id/in_dex.php/investor_info/operational_figures

[63]

http://gaikindo.or.id/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=0&Itemid=110

[64]

http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?kat=1&tabel=1&daftar=1&id_subyek=11¬ab=1

[65]

https://www.bcgperspectives.com/content/articles/center_consumer_customer_insight_consumer_products_indonesias_rising_middle_class_affluent_consumers/?chapter=3

[66]

<http://oto.detik.com/read/2014/02/06/085126/2488719/1207/rasio-kepemilikan-mobil-di-indonesia-lebih-kecil-dari-thailand>

[67]

<http://www.kemenperin.go.id/artikel/6775/Menperin-Keluarkan-Peraturan-Mobil-LCGC>

LAMPIRAN I

Data Informan

No.	Nama	Inisial	Jabatan Sekarang	Jabatan sebelumnya	Lama bekerja di IKP
Partisipan 1	Yunita Rahayuningsih	YU	Management System & SAP Support – Head	PPIC Dept Head	5 tahun
Partisipan 2	Purwantoro	PU	Engineering & Quality Assurance - Division Head	Quality Assurance Dept Head	8 tahun
Partisipan 3	GAM Sri Budhayanti	BU	Material Engineering – Section Head	Process Development	10 tahun
Partisipan 4	Agus Hartoyo	AG	Marketing 2W & Aminex – Section Head	Account Executive Marketing 4W	6 tahun
Partisipan 5	Ahmad Tamimi	TA	Production Control – Section Head	Finance Staff	10 tahun
Partisipan 6	Yudha	YU	Production Extrude – Section Head	Engineering, Production, Process Engineer	10 tahun
Partisipan 7	Irwindi Tasman	IR	Quality Assurance – Kasub Dept	Production Extrusion, QC Plant, Quality Control	12 tahun

LAMPIRAN II
Protokol Wawancara

No	Pertanyaan Penelitian	Aspek yang diteliti	Rumusan pertanyaan		Studi dokumen
			FGD & In-depth Interview	Sumber data/ bagian	
1	Faktor-faktor internal dan eksternal apakah yang mempengaruhi perusahaan saat ini?	FAKTOR EKSTERNAL - PEST			
		a. Politik	Kebijakan pemerintah apakah yang dapat mempengaruhi perusahaan?	MKT/ ENG/ FIN/ PROD/ QA	Strategi perusahaan tahunan - Kebijakan BBM - Kebijakan uang muka - Kebijakan LCGC - Kebijakan ketenagakerjaan - Kebijakan pemerintah terkait yang lain
		b. Ekonomi	Indikator ekonomi apakah yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan?	MKT/ ENG/ FIN/ PROD/ QA	BI - GDP BI - currency exchange BI - inflation BI - BI Rate
		c. Sosial	Faktor sosial apakah yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan?	MKT/ ENG/ FIN/ PROD/ QA	BPS - Pendapat perkapita BPS - data jumlah penduduk
		d. Teknologi	Faktor teknologi apakah yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan?	MKT/ ENG/ FIN/ PROD/ QA	Daihatsu - Technology outlook Toyota - Technology outlook
		- T	Faktor-faktor apakah yang berpengaruh secara negatif terhadap perusahaan?	MKT/ ENG/ FIN/ PROD/ PURC	
		- O	Faktor-faktor apakah yang berpengaruh secara positif terhadap perusahaan?	MKT/ ENG/ FIN/ PROD/ QA	

No	Pertanyaan Penelitian	Aspek yang diteliti	Rumusan pertanyaan		Studi dokumen
			FGD & In-depth Interview	Sumber data/ bagian	
		FAKTOR INTERNAL - Resources & capabilities - VRIO a. Valuable b. Rare c. Imitable d. Organisasi	Sebutkan seluruh sumber daya dan kompetensi perusahaan yang tersedia saat ini Apakah resources tersebut mendukung untuk tercapainya keberhasilan bisnis di bidang ini? Misal pada aspek efisiensi, kualitas, inovasi, dll Apakah resources tersebut bersifat langka dan tidak dimiliki kompetitor? Apakah resources tersebut tidak bisa/ tidak mudah untuk ditiru oleh kompetitor? Apakah organisasi mengeksplorasi resources tersebut?	MKT/ ENG/ FIN/ PROD/ PURC MKT/ ENG/ FIN/ PROD/ QA	- Struktur organisasi - Business flow

LAMPIRAN III

Transkrip Identifikasi Aspek *Opportunity*

No	No Baris	Informan	Aspek	Uraian	Penjelasan
1	O-1	YU	P	+ Adanya pemerintahan baru sehingga akan menghasilkan kebijakan yang meneruskan kebijakan lama (berkesinambungan)	Ketidakpastian arah kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintahan baru
2	O-2	YU	P	+ Labour union yang tertata	No use
3	O-3	YU	P	+ Policy goverment terhadap investasi asing bebas tanpa persyaratan dumping	Kebijakan pemerintah terhadap investasi asing
4	O-4	PU	P	+ kebijakan local content	Kebijakan peningkatan TKDN
5	O-5	PU	P	+ insentive pajak untuk LCGC yang memungkinkan harga kendaraan roda empat menjadi affordable	Kebijakan pemerintah terhadap LCGC
6	O-6	BU	P	+ masyarakat ekonomi Asean	Perubahan pola interaksi di MEA
7	O-7	AG	P	+ AFTA	Kebijakan pembebasan impor produk wilayah ASEAN
8	O-8	TA	P	+ pergantian Presiden, legislatif	Ketidakpastian arah kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintahan baru
9	O-9	YU	P	+ aturan leasing oleh BI	Kebijakan Bank Indonesia terhadap pembiayaan
10	O-10	IR	P	+ kebijakan LCGC di sektor otomotif	Kebijakan pemerintah terhadap LCGC
11	O-11	IR	P	+ proteksi untuk perusahaan ² yang menghasilkan profit untuk negara	No use
12	O-12	YU	E	+ kurs valuta mata uang terhadap penjualan produk ekspor	Nilai tukar rupiah
13	O-13	YU	E	+ daya beli masyarakat	Daya beli masyarakat
14	O-14	YU	E	+ masyarakat yang bisa mengikuti trend mode	Perubahan gaya hidup masyarakat menengah
15	O-15	PU	E	+ pertumbuhan ekonomi	Pertumbuhan ekonomi

No	No Baris	Informan	Aspek	Uraian	Penjelasan
16	O-16	YU	E	+ daya beli masyarakat	Daya beli masyarakat
17	O-17	PU	E	+ tingkat suku bunga bank rendah untuk pinjaman	Suku bunga pinjaman rendah
18	O-18	BU	E	+ nilai tukar rupiah	Nilai tukar rupiah
19	O-19	TA	E	+ suku bunga yang stabil	Suku bunga BI stabil
20	O-20	TA	E	+ inflasi rendah	Inflasi rendah
21	O-21	YU	E	+ BI rate stabil	Suku bunga BI stabil
22	O-22	YU	E	+ pertumbuhan ekonomi baik	Pertumbuhan ekonomi
23	O-23	IR	E	+ kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi produksi untuk meningkatkan daya saing	Peningkatan daya saing melalui efisiensi
24	O-24	IR	E	+ daya beli masyarakat pada tingkat tertentu bervariasi	Daya beli masyarakat
25	O-25	YU	S	+ tingkat usia produktif dalam suatu daerah	Usia produktif suatu daerah
26	O-26	YU	S	+ density penduduk dalam suatu daerah	Kepadatan penduduk suatu daerah
27	O-27	YU	S	+ internet, web, dan trend sosial media	Penetrasi internet dan tren sosial media
28	O-28	YU	S	+ berubahnya skala tempat kerja menjadi lebih kecil dan interaksi lewat tools (tidak face to face)	Perubahan interaksi di tempat kerja
29	O-29	PU	S	+ gaya hidup golongan menengah (masyarakat berpenghasilan menengah)	Perubahan gaya hidup masyarakat menengah
30	O-30	PU	S	+ tuntutan pekerja akan kebutuhan penghidupan yang lebih baik	Peningkatan daya beli
31	O-31	PU	S	+ tuntutan kelestarian lingkungan yang berhubungan dengan pengurangan fuel emission dan emisi CO2	Kesadaran untuk green environment
32	O-32	BU	S	+ masuknya barang-barang dari luar yang lebih variatif	Kemudahan untuk impor barang
33	O-33	BU	S	+ kebutuhan alat transportasi yang murah dan nyaman	Kebutuhan alat transportasi murah (LCGC)

No	No Baris	Informan	Aspek	Uraian	Penjelasan
34	O-34	AG	S	+ kebutuhan LCGC yang murah tapi OK	Kebutuhan alat transportasi murah (LCGC)
35	O-35	TA	S	+ kenaikan unk yang berdampak pada peningkatan daya beli	Peningkatan daya beli
36	O-36	TA	S	+ munculnya LCGC yang menciptakan demand baru	Kebutuhan alat transportasi murah (LCGC)
37	O-37	TA	S	+ perubahan standar hidup (roda 4 menjadi primer, roda 2 menjadi sekunder)	Perubahan gaya hidup masyarakat menengah
38	O-38	TA	S	+ masyarakat mulai mempertimbangkan value for money	Kesadaran untuk value for money
39	O-39	TA	S	+ kesadaran untuk safe driving/ safe riding	Kesadaran untuk safe driving
40	O-40	YU	S	+ pergeseran kelas sosial sehingga memunculkan demand baru	Perubahan gaya hidup masyarakat menengah
41	O-41	IR	S	+ perubahan demand dari motor sebagai kebutuhan sekunder menjadi primer	Perubahan gaya hidup masyarakat menengah
42	O-42	IR	S	+ transportasi umum yang belum reliabel	Transportasi masal
43	O-43	YU	T	+ internet, teknologi IT, dan gadget mempercepat arus informasi sehingga muncul peniruan terhadap best practice	Penetrasi internet dan tren sosial media
44	O-44	YU	T	+ digital, transformasi data ke cloud	Digitalisasi data
45	O-45	YU	T	+ nano technology, perubahan sifat pada unsur kimia disaat berdimensi nano	Pemanfaatan teknologi nano
46	O-46	YU	T	+ automation	Otomasi
47	O-47	YU	T	+ perubahan energi	Tren penggunaan energi alternatif
48	O-48	PU	T	+ trend penggunaan energi alternatif, seperti listrik, ethanol, dan hydrogen	Tren penggunaan energi alternatif
49	O-49	PU	T	+ desain kendaraan yang lebih compact dan efisien menuntut part yang lebih ringan dan durable	Tren perubahan desain produk yang lebih ringan dan durable

No	No Baris	Informan	Aspek	Uraian	Penjelasan
50	O-50	PU	T	+ aplikasi sistem fuel injection di kendaraan roda dua	Tren perubahan teknologi ke sistem fuel injection di roda dua
51	O-51	BU	T	+ teknologi material yang ramah lingkungan	Material yang ramah lingkungan
52	O-52	BU	T	+ konversi BBM ke gas	Tren penggunaan energi alternatif
53	O-53	AG	T	+ desain kendaraan yang ramah lingkungan dan irit bahan bakar	Tren perubahan desain produk yang lebih ringan dan durable
54	O-54	AG	T	+ kemungkinan beralihnya bahan bakar BBM ke gas	Tren penggunaan energi alternatif
55	O-55	TA	T	+ penambahan fitur safety untuk kendaraan	Kesadaran untuk safe driving
56	O-56	TA	T	+ awareness kenaikan masyarakat untuk akses informasi	Penetrasi internet dan tren sosial media
57	O-57	TA	T	+ proses efisiensi, berupa sistem IT dan automation	Peningkatan efisiensi melalui teknologi dan otomasi
58	O-58	TA	T	+ paperless	Kesadaran untuk green environment

Sumber : Catatan FGD & In-depth interview (diolah)

Keterangan:

Int = Inisial

E = Ekonomi

T = Teknologi

P = Politik

S = Sosial

LAMPIRAN IV

Transkrip Identifikasi Aspek *Threat*

No	No Baris	Informan	aspek	Uraian	Penjelasan
1	T-1	YU	P	- Adanya pemerintahan baru sehingga akan mengganti kebijakan dengan yang sama sekali baru	Ketidakpastian arah kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintahan baru
2	T-2	YU	P	- Labour unity yang mahal dan tidak kompeten	Kenaikan biaya tenaga kerja
3	T-3	PU	P	- kebijakan pemerintah untuk secara berkala mengurangi subsidi BBM	Kebijakan BBM Subsidi
4	T-4	PU	P	- melemahnya sektor pertambangan akibat kebijakan pemerintah melarang export bahan mentah	Kebijakan pelarangan ekspor MINERBA
5	T-5	BU	P	- kenaikan UMR	Kenaikan biaya tenaga kerja
6	T-6	BU	P	- infrastruktur yang belum memadai hingga ke pelosok	Infrastruktur tidak memadai
7	T-7	AG	P	- rencana pemerintah untuk menghapus insentif LCGC	Kebijakan pemerintah terhadap LCGC
8	T-8	TA	P	- kebijakan transportasi masal	Kebijakan transportasi masal
9	T-9	TA	P	- kebijakan ekonomi pihak tertentu	Ketidakpastian arah kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintahan baru
10	T-10	TA	P	- kenaikan BBM, TDL	Kenaikan biaya produksi
11	T-11	TA	P	- perubahan energi	Keterbatasan sumber daya alam
12	T-12	TA	P	- Kebijakan Down Payment minimal untuk KBM	Kebijakan minimal DP untuk kepemilikan KBM
13	T-13	TA	P	- Kenaikan UMK	Kenaikan biaya tenaga kerja
14	T-14	TA	P	- UU ketenagakerjaan	Kebijakan ketenagakerjaan
15	T-15	YU	P	- kebijakan pajak	Kebijakan pajak
16	T-16	YU	P	- kebijakan bbm	Kebijakan BBM Subsidi
17	T-17	YU	P	- pembatasan investasi	Kebijakan pembatasan investasi
18	T-18	IR	P	- larangan motor di daerah tertentu, misal HI	Pelarangan KBM di area tertentu
19	T-19	IR	P	- kebijakan transportasi masal	Kebijakan transportasi masal
20	T-20	IR	P	- pergeseran dari kebijakan upah murah ke upah layak	Kenaikan biaya tenaga kerja
21	T-21	IR	P	- kenaikan tingkat korupsi	Korupsi
22	T-22	IR	P	- tidak ada industri hulu untuk material mentah	Tidak adanya industri hulu

No	No Baris	Informan	aspek	Uraian	Penjelasan
23	T-23	YU	E	- kurs valuta mata uang terhadap product price dan cost	Nilai tukar rupiah
24	T-24	YU	E	- masyarakat tidak bisa mengikuti trend mode	
25	T-25	PU	E	- fuel price	Kebijakan BBM Subsidi
26	T-26	PU	E	- tingkat suku bunga bank tinggi untuk pinjaman	Kenaikan suku bunga
27	T-27	PU	E	- fluktuasi nilai tukar rupiah terhadap USD dan YEN	Nilai tukar rupiah
28	T-28	BU	E	- kenaikan BBM subsidi	Kebijakan BBM Subsidi
29	T-29	BU	E	- nilai tukar rupiah	Nilai tukar rupiah
30	T-30	BU	E	- kenaikan suku bunga	Kenaikan suku bunga
31	T-31	AG	E	- rencana kenaikan BBM subsidi	Kebijakan BBM Subsidi
32	T-32	AG	E	- rencana kenaikan UMR 2015	Kenaikan biaya tenaga kerja
33	T-33	TA	E	- sistem ekonomi yang akan berlaku	Ketidakpastian arah kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintahan baru
34	T-34	TA	E	- sumber energi yang berkurang	Keterbatasan sumber daya alam
35	T-35	TA	E	- kurs valas yang fluktuatif	Nilai tukar rupiah
36	T-36	TA	E	- inflasi tinggi	Inflasi
37	T-37	YU	E	- kuota ekspor-impor	Kemudahan untuk impor barang
38	T-38	YU	E	- suku bunga kredit	Kenaikan suku bunga
39	T-39	YU	E	- infrastrukture kota tidak memadai, sehingga menjadi jenuh dan menghambat pertumbuhan	Ketersediaan infrastruktur
40	T-40	YU	E	- infrastruktur daerah tidak merata	Ketersediaan infrastruktur
41	T-41	YU	E	- transportasi massal	Kebijakan transportasi masal
42	T-42	IR	E	- infrastruktur tidak memadai	Ketersediaan infrastruktur
43	T-43	IR	E	- pengaruh nilai tukar dolar	Nilai tukar rupiah
44	T-44	IR	E	- inflasi yang tidak terkendali	Inflasi
45	T-45	IR	E	- kenaikan suku bunga bank	Kenaikan suku bunga
46	T-46	IR	E	- kebijakan leasing 30% DP	Kebijakan minimal DP untuk kepemilikan KBM
47	T-47	YU	S	- tingkat usia non produktif dalam suatu daerah	Usia non-produktif suatu daerah

No	No Baris	Informan	aspek	Uraian	Penjelasan
48	T-48	YU	S	- dampak konsumtif pembangunan mal	Konsumtif
49	T-49	YU	S	- global warming, perubahan kondisi alam berdampak pada perubahan perilaku	Trend global warming
50	T-50	BU	S	- permintaan customer untuk produk dengan harga kompetitif	Kesadaran untuk value for money
51	T-51	TA	S	- kesadaran untuk gaya hidup sehat baru mulai terbentuk	Kesadaran untuk green environment
52	T-52	IR	S	- trend untuk produk ramah lingkungan (SoC free)	Kesadaran untuk green environment
53	T-53	YU	T	- peniruan terhadap hal negative akibat arus informasi dunia digital	Penetrasi internet dan tren sosial media
54	T-54	TA	T	- perubahan carburator ke FI	Tren perubahan teknologi ke sistem fuel injection di roda dua
55	T-55	TA	T	- adopsi teknologi matic	Tren perubahan teknologi ke matic
56	T-56	YU	T	- teknologi RVI berubah	Tren perubahan teknologi RVI
57	T-57	YU	T	- pola baru, yakni investor yang membawa teknologi	Penguasaan teknologi
58	T-58	YU	T	- pergantian mesin bakar ke motor listrik	Tren perubahan teknologi ke motor listrik
59	T-59	YU	T	- pengembangan motor listrik hydro oleh Jerman	Tren perubahan teknologi ke motor listrik
60	T-60	IR	T	- trend penggunaan material substitusi karet (PU, Plastik) di indsutri rumah tangga	Trend material substitusi
61	T-61	IR	T	- pergeseran dari motor tipe karburator ke Fuel Injection	Tren perubahan teknologi ke sistem fuel injection di roda dua
62	T-62	IR	T	- perbedaan skill industri dalam dan luar negeri	Penguasaan teknologi

LAMPIRAN V

Transkrip Identifikasi Faktor Internal

INT.	No.	URAIAN	KLASIFIKASI
I-1	10	Astra brand image	Resource
I-1	21	Daerah bebas banjir	Resource
I-1	25	Bukan <i>Joint Venture</i> sehingga bebas berkreasi dalam batas tertentu	Resource
I-1	38	<i>Purchasing</i>	Resource
I-1	41	Akses tol ke customer dan supplier	Resource
I-1	45	<i>Man power</i> (potential)	Resource
I-2	5	Fasilitas uji material dan produk <i>in-house</i>	Resource
I-2	7	Tenaga ahli/ <i>expert</i> yang terlatih dan pengalaman	Capabilities
I-2	8	<i>Material compound designer</i>	Resource
I-2	13	<i>Capability product design</i>	Capabilities
I-3	1	Research & development dalam material design	Capabilities
I-3	28	Sumber daya manusia (perusahaan memiliki SDM yang capable, mau dan mampu diajak bekerjasama, dengan lingkungan yang kondusif)	Resource
I-4	14	<i>Engineering capability</i> (bisa untuk memproduksi beragam produk berbasis karet)	Capabilities
I-4	20	Jumlah customer yang banyak	Resource
I-4	32	<i>Compound</i> yang banyak jenisnya (manajemen formula)	Capabilities
I-5	2	<i>Know how</i> dibidang <i>rubber compounding</i>	Capabilities
I-5	4	Alat uji lengkap	Resource
I-5	9	SDM <i>compounding</i> yang <i>expert</i>	Resource
I-5	11	Goodwill PT. XYZ	Resource
I-5	12	<i>Know how</i> dibidang <i>rubber processing</i>	Capabilities
I-5	15	<i>Know how</i> dibidang <i>metal-rubber bonding</i>	Capabilities
I-5	22	Mesin variatif	Resource
I-5	24	Sistem IT yang cukup untuk memenuhi kebutuhan operation	Resource
I-5	26	Prosedur sistem prosedur mutu	Resource
I-5	33	Kemampuan untuk VAVE	Capabilities
I-5	37	Bargaining power ke customer rendah	Capabilities

INT.	No.	URAIAN	KLASIFIKASI
I-5	48	<i>Bargaining power</i> ke supplier rendah	Capabilities
I-6	3	Pemakaian robot untuk proses bonding	Resource
I-6	16	Produktifitas baik (160 kg/mp day)	Capabilities
I-6	17	<i>Flow</i> produksi efisien	Capabilities
I-6	19	Perencanaan penanganan problem yang sistematis	Resource
I-6	30	<i>Material cost</i> rendah	Capabilities
I-6	31	Pemakaian material yang efisien	Capabilities
I-6	36	Pergeseran budaya kerja dari <i>smart work</i> ke <i>hard work</i>	Resource
I-6	39	<i>Resource planning departemen</i> yang handal	Resource
I-7	6	Peralatan lab dan pengujian diatas rata-rata kompetitor	Resource
I-7	18	Budaya untuk menyelesaikan masalah secara kolektif	Resource
I-7	23	Peralatan produksi diatas rata-rata kompetitor	Resource
I-7	27	Perbedaan usia SDM di manajerial tidak terlalu jauh	Resource
I-7	29	Keberadaan serikat pekerja	Resource
I-7	34	Efektifitas dalam pengembangan produk baru	Capabilities
I-7	35	COGS tinggi	Capabilities
I-7	40	Sistem <i>inventori</i> lemah dalam hal pengendalian	Resource
I-7	42	Perawatan mesin produksi tidak optimal	Resource
I-7	43	Prosedur ISOTS tidak dijalankan dengan baik	Resource
I-7	44	SDM engineering yang banyak	Resource
I-7	46	Rasio tenaga kerja langsung vs tidak langsung tinggi (60:40)	Resource
I-7	47	Relasi antara perusahaan dan pekerja tidak suportif	Resource
I-7	49	<i>Sourcing</i> material dari impor	Resource
I-7	50	Kualifikasi subcontractor terbatas	Resource

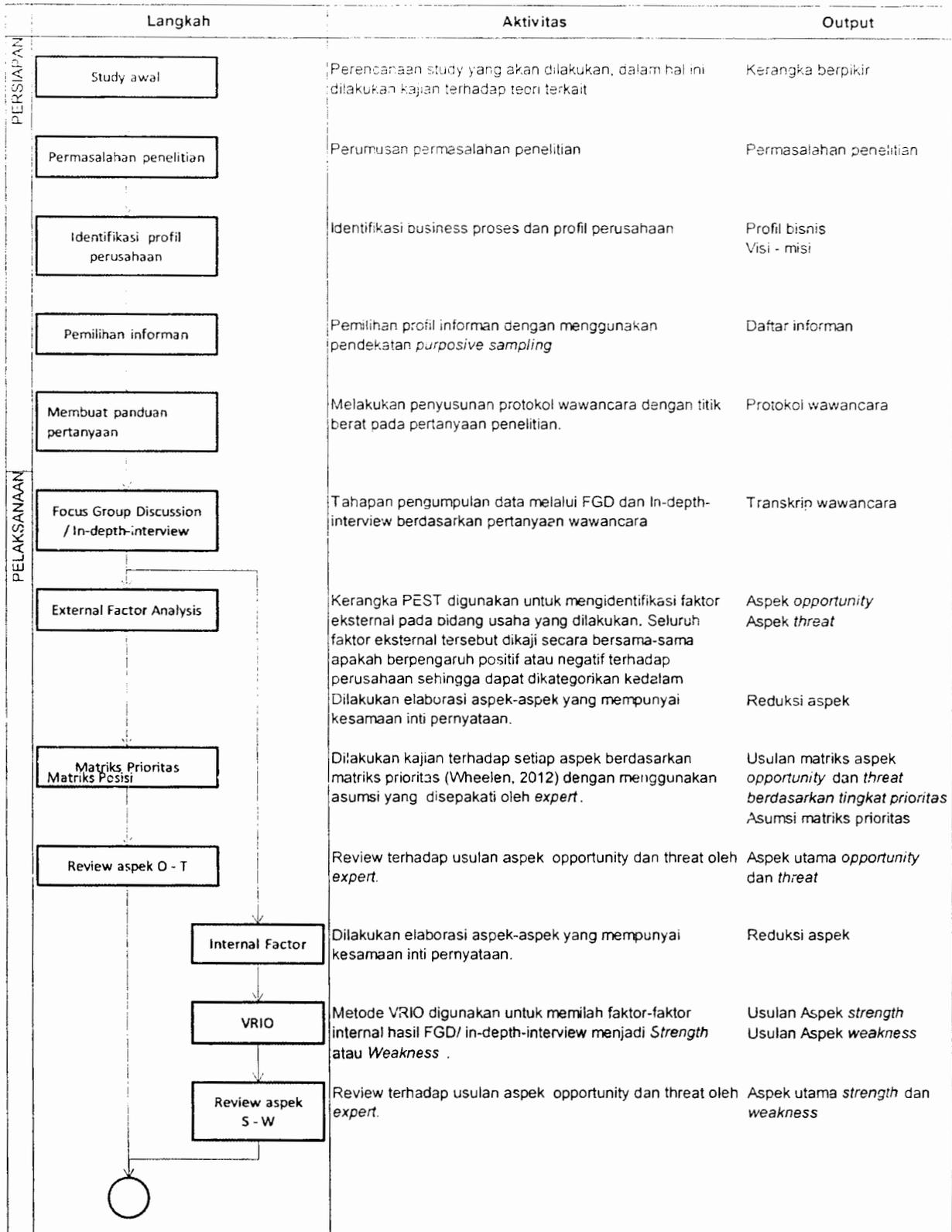
Sumber : Catatan FGD & In-depth interview (diolah)

Keterangan:

Int = Inisial

LAMPIRAN VI

SOP Penyusunan TOWS



	Langkah	Aktivitas	Output
PENGOLAHAN	○		
	Pembobotan	Expert diminta untuk memberikan urutan tingkat kepentingan untuk seluruh faktor yang terdapat SWOT secara terpisah, dengan total bobot 100% untuk gabungan faktor Opportunity dan Threat (OT). Hal ini mengacu pada Wheelen (2012) yakni dengan penggunaan total bobot 100% memberikan keuntungan bahwa jumlah faktor yang muncul tidak harus sama untuk faktor OT dan SW.	Pembobotan aspek utama pada SWOT
	Rating	Penilaian ini menggunakan skala nilai 1.0-5.0 berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor tersebut. Semakin tinggi nilainya berarti perusahaan semakin baik dalam merespon faktor tersebut (Wheelen, 2012).	Rating aspek utama pada SWOT
	Matriks posisi	Untuk mendapatkan nilai tertimbang faktor eksternal, dilakukan pengalian setiap faktor dengan rating, sebagai berikut: Nilai tertimbang = Bobot x Rating Keseluruhan nilai tertimbang ini kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan nilai tertimbang total. Matriks posisi berpusat pada nilai 3,3 artinya kinerja rata-rata organisasi secara umum. Total nilai aspek eksternal diplot ke sumbu S-W. Sementara total nilai aspek internal diplot ke sumbu O-T.	Nilai tertimbang aspek eksternal Nilai tertimbang aspek internal Matriks posisi 
	Penyusunan SWOT	Aspek utama internal dan eksternal diplot ke dalam diagram SWOT 2x2	Matriks SWOT
	Penyusunan TOWS	SWOT ditranslasikan ke matrik TOWS 3x3. Dilakukan kajian terhadap setiap aspek yang berpasangan dengan menggunakan matriks interaksi berdasarkan Weirich (1982). Interaksi disini didefinisikan sebagai adanya pengaruh antara faktor satu dengan faktor yang lain. Interaksi yang positif digambarkan dengan tanda + (plus). Interaksi yang sangat jelas digambarkan dengan tanda ++ (plus plus). Disusun strategi yang mampu mengakomodasi mayoritas interaksi yang terjadi.	Matriks TOWS Matriks Interaksi Strategi SO, WO, WT, OT
OUTPUT	Analisa strategi	Pemilihan strategi TOWS berdasarkan peta posisi SWOT yang menyatakan kondisi perusahaan saat ini.	Strategi TOWS