

TABEL 3.2. FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
----------------------------------	-------	--------	------

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Singkat Bumen Redja Abadi

Tahun 1982, seorang ahli bidang otomotif yang bernama Bapak David Hermanjaya, mencoba mendirikan sebuah perusahaan di daerah Kebumen dengan nama PT. Kebumen Motor yang terletak di jalan Tentara Pelajar.

Agar tidak terjadi kesalahan dalam pelaksanaan kerja, perusahaan membagi tiga divisi, yaitu divisi sales, divisi servis, divisi spare part.

Tahun demi tahun PT. Kebumen Motor mengalami kemajuan. Hal ini dapat dilihat dengan didirikannya cabang-cabang di luar daerah Kebumen, antara lain Magelang Authorized Dealer di jalan Mertoyudan PO BOX 160, Denpasar Authorized Dealer di jalan Imam Bonjol 375. Setelah itu nama PT. Kebumen Motor diubah menjadi PT. Bumen Redja Abadi.

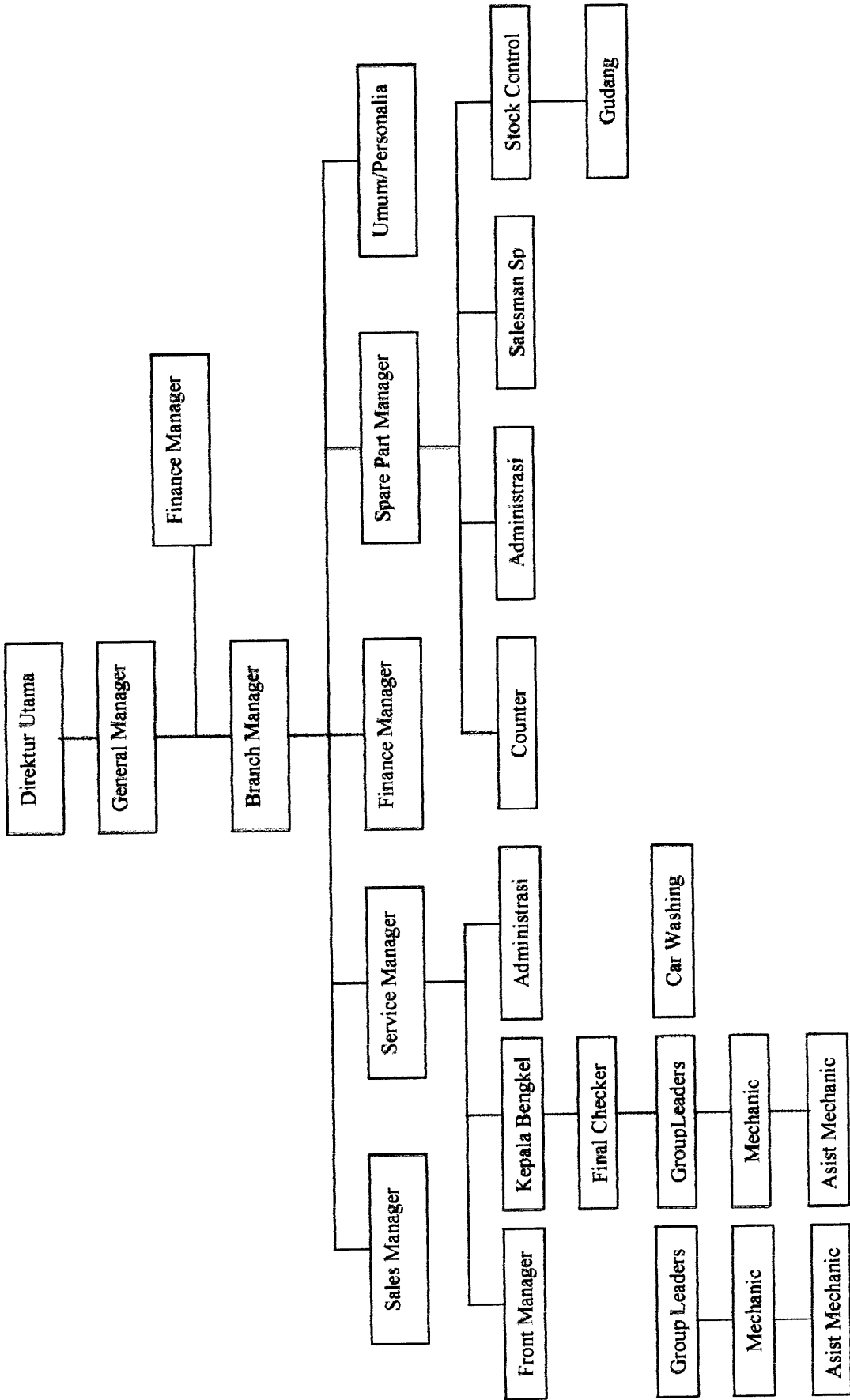
PT. Bumen Redja Abadi juga membuka cabang di Semarang dengan nama yang sama. PT Bumen Redja Abadi Semarang yang terletak di komplek Puri Anjasmoro jalan Madukoro Kavling A 34-35, termasuk kategori perusahaan besar, dengan jumlah karyawan kurang lebih 114 orang.

4.1.2. Struktur Organisasi

Setiap perusahaan dalam menjalankan aktivitas atau kegiatan sehari-hari untuk mencapai kegiatan perusahaan, diperlukan adanya kerjasama yang baik antara personil-personil dalam perusahaan yang masing-masing mempunyai

wewenang dan tanggung jawab yang ditentukan dalam struktur organisasi. Di bawah ini adalah struktur organisasi PT. Bumen Redja Abadi.

**GAMBAR STRUKTUR ORGANISASI
PT BUMEN REDJA ABADI
SEMARANG**



Tugas dan wewenang :

1. **Direktur**
2. **Manajer :**
3. **Kepala Bagian**
4. **Divisi Sales**
5. **Divisi Servis**
6. **Divisi Spare Part**
7. **Kepala Bengkel :**
 - a. **Mengontrol jalannya kegiatan servis dalam bengkel.**
 - b. **Mengadakan koordinasi kerja dan penghubung antara mekanik dan bagian administrasi.**
 - c. **Memberi pertimbangan penggantian spare part.**
 - d. **Memimpin apel pagi dan memberikan pesan-pesan.**
 - e. **Memenuhi peralatan yang diperlukan mekanik dalam bekerja.**
8. **Front Man**
 - a. **Memberikan pelayanan terhadap tamu aygn dating untuk servis kendaraan.**
 - b. **Menganalisa kerusakan yang selanjutnya ditulis dalam Work Order (WO) pada kendaraan yang diservis.**
 - c. **Menanggapi keluhan-keluhan pelanggan atau konsumen.**

- d. Membuat perincian waktu dan biaya servis apabila diminta oleh konsumen.
- e. Mencoba dan melihat hasil servis
- f. Memasukkan WO ke dalam data servis perusahaan.

9. Administrasi

- a. Membuat data harian berdasarkan data laporan kasir dan membuat duplikat WO dan surat-surat tagihan dari setiap tanggal-tanggal tagihan.
- b. Mencatat data-data ongkos kerja, spare part, sub material, dan jasa lainnya.
- c. Membuat data hasil servis dan penjualan spare part.
- d. Membantu pekerjaan kasir dan front man jika diperlukan.
- e. Membantu evaluasi kerja dari mekanik.
- f. Mengadakan surat-menyurat dan membuat arsip.

10. Final Checker

- a. Mengecek mobil yang baru saja diservis.
- b. Memberi analisa apabila analisa kerusakan dari front man kurang tepat.
- c. Menyerahkan mobil yang baru diservis kepada front man.
- d. Membantu kesulitan yang dialami mekanik pada saat bekerja.

11. Tool man

- a. Mengawasi dan merawat alat-alat dalam departemen servis (bengkel).
- b. Melayani mekanik yang membutuhkan special tool.
- c. Melaporkan segera apabila ada peralatan yang rusak atau hilang kepada kepala bengkel.

- d. Mengontrol bahan-bahan pembantu yang diperlukan pada saat servis, seperti kain lap, amplas, bahan baker, minyak pelumas, dan lainnya.

12. Car Wash

- a. Mencuci mobil.
- b. Membantu menjaga kebersihan bengkel.

13. Mekanik Leader

- a. Mengatur dan membagi pekerjaan kepada para mekanik secara adil.
- b. Membantu pelaksanaan pekerjaan servis dan memeriksa hasil kerja sebelum diserahkan kepada final cheker atau front man.
- c. Mengatur dan menjaga kerjasama antar mekanik.
- d. Mengusahakan agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik, tepat waktu dan efisien.
- e. Ikut bertanggung jawab atas semua peralatan dalam departemen servis.

14. Mekanik

- a. Melaksanakan perbaikan pada kendaraan sesuai dengan apa yang tertulis dalam WO.
- b. Berusaha meningkatkan keahlian dan pengetahuan teknik baik secara training atau praktek sesuai dengan perkembangan teknologi industri mobil.
- c. Dapat menjalin kerjasama antar mekanik.
- d. Menjaga dan merawat alat-alat kerja dalam bengkel.
- e. Selalu melaksanakan tugas yang diberikan mekanik leader atau front man yang berhubungan dengan servis mobil.

15. Asisten Mekanik

- a. Membantu mekanik dalam melaksanakan tugasnya.
- b. Menjaga kebersihan bengkel.

4.1.3. Pembahasan Produk Yang Dipasarkan

No	Jenis Produk	Rangka Mesin	Keterangan
1	T 120 SS	MHMT 120 SBR 2 K	PICK UP
2	L 300 DP FB	MHML 300 DPR 2 K	PICK UP STANDARD
3	FE 300 LT	MHMFE 304 B 2 K	TRUCK CHASSIS
4	FE 334 LT	MHMFE 334 R 2 K	TRUCK CHASSIS
5	FE 349 LT	MHMFE 349 R 2 K	TRUCK CHASSIS
6	KUDA	MHMVB 2 WNR 2 K	KUDA
7	PAJERO	MHMJML YU 78 M	NEW JEEP P.
8	L 200 4 WD	MHMBJNK 7403 D	MOBIL MEWAH
9	LANCER	MHMCK 45 NH	SEDAN
10	GALANT ST	MHME A S A 5 N	SEDAN
11	FM 517 H	MHMF M 5171 H 2 R	FUSO

4.2. Analisis Hasil Penelitian

4.2.1. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

A. Faktor Internal Perusahaan

1. Variasi produk dibandingkan dengan produk pesaing.
2. Tingkat harga dibandingkan harga produk pesaing.

3. Frekuensi promosi yang dilakukan perusahaan untuk memperkenalkan produk.
4. Lokasi pemasaran produk ke daerah yang masih sedikit pesaingnya.
5. Jaringan distribusi produk.
6. Fasilitas riset dan pengembangan produk.
7. Kemampuan sumber daya dalam memasarkan produk.
8. Perencanaan keuangan dalam perusahaan.
9. Fasilitas bengkel.

B. Faktor Eksternal Perusahaan

1. Tingkat pertumbuhan populasi di Indonesia.
2. Kondisi perekonomian internasional yang berpengaruh pada perekonomian Indonesia.
3. Perbedaan pendapatan masyarakat yang berpengaruh pada pola konsumsi.
4. Gaya hidup masyarakat yang cenderung konsumtif.
5. Kondisi politik negara.
6. Perkembangan teknologi yang canggih untuk menunjang kemajuan perusahaan.
7. Banyaknya pesaing dalam industri otomotif yang terus memperbaiki kualitas dan performancenya.
8. Munculnya perusahaan-perusahaan baru pemegang merek yang sama.

Dari data-data tersebut di atas, dapat disusun tabel IFAS yang digolongkan dalam kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan tabel EFAS yang digolongkan dalam peluang dan ancaman. Penggolongan ke dalam kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman ditentukan berdasarkan pendapat responden sebagai orang yang paham kondisi internal dan eksternal perusahaan. Tabel IFAS dan EFAS disajikan pada tabel 4.1 dan tabel 4.2.

Tabel 4.1
Tabel Internal (IFAS) Bumen Redja Abadi

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
1. Variasi produk dibandingkan dengan produk pesaing.	0,09	3	0,27
	0,12	3,3	0,39
2. Lokasi pemasaran produk ke daerah yang masih sedikit pesaingnya.	0,14	3,7	0,52
	0,14	3,3	0,46
3. Jaringan distribusi produk.		4	0,56
4. Kemampuan sumber daya dalam memasarkan produk.	0,14		
	0,12	1	0,12
5. Perencanaan keuangan dalam perusahaan.	0,06	1,3	0,08
Kelemahan			
1. Tingkat harga dibandingkan dengan harga produk pesaing.	0,05	1	0,05
	0,14	1	0,14
2. Frekuensi promosi yang dilakukan perusahaan untuk memperkenalkan produk.			
3. Fasilitas riset dan pengembangan produk.			
4. Fasilitas bengkel.			
Total	1,00		2,59

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari data pada tabel IFAS tersebut diatas, dapat diketahui bahwa PT Bumen Redja Abadi memiliki kekuatan dalam hal :

1. Variasi produk dibandingkan pesaing, dengan bobot 0,09 dan rating 3.

Faktor ini merupakan kekuatan karena PT Bumen Redja Abadi

menawarkan produk – produk yang bervariasi kepada konsumen, mulai dari jenis truk untuk mengangkut barang hingga jenis sedan yang biasanya digunakan keluarga.

2. Lokasi pemasaran produk ke daerah yang pesaingnya masih sedikit, dengan bobot 0,12 dan rating 3,3. Faktor ini penting bagi perusahaan karena dengan memasarkan ke daerah yang pesaingnya masih sedikit, berarti pangsa pasar masih luas, sehingga perusahaan lebih leluasa untuk memasarkan produk.
3. Jaringan distribusi produk, dengan bobot 0,14 dan rating 3,7. Faktor ini menjadi kekuatan terbesar bagi PT Bumen Redja Abadi ditunjang oleh luasnya jaringan distribusi saat ini mencapai beberapa kota yaitu Sidoarjo, Magelang, Denpasar, Jakarta.
4. Kemampuan sumber daya dalam memasarkan produk, dengan bobot 0,14 dan rating 3,3. Faktor ini penting bagi perusahaan meskipun PT Bumen Redja Abadi tidak berorientasi pada sales. PT Bumen Redja Abadi juga menyediakan fasilitas training bagi karyawan, agar sales – sales tersebut mampu bekerja secara profesional dalam perannya sebagai perantara untuk memasarkan produk kepada konsumen.
5. Perencanaan keuangan dalam perusahaan, dengan bobot 0,14 dan rating 4. Perencanaan keuangan penting bagi suatu perusahaan untuk menilai kemajuan dan perkembangan perusahaan, serta untuk mengetahui apakah suatu perusahaan masih layak untuk beroperasi. PT Bumen Redja Abadi membuat data – data keuangan dengan sangat terperinci, untuk mengukur

kemajuan perusahaan dari tahun ke tahun, dan kenaikan laba yang diperoleh.

Kelemahan yang terdapat pada PT Bumen redja Abadi dapat dilihat dari faktor-faktor dibawah ini :

1. Tingkat harga dibandingkan dengan harga produk pesaing, dengan bobot 0,12 dan rating 1. Selisih harga yang tidak terlampau jauh dengan pesaing merupakan kendala yang dapat mempengaruhi pilihan konsumen, karena umumnya masyarakat lebih memilih produk – produk dengan harga yang lebih murah.
2. Frekuensi promosi yang dilakukan perusahaan untuk memperkenalkan produk, dengan bobot 0,06 dan rating 1,3. Promosi adalah salah satu faktor penting dalam memasarkan suatu produk, namun PT Bumen Redja Abadi kurang gencar dalam melakukan promosi. Sampai saat ini, jalur promosi yang dipilih hanya melalui media surat kabar.
3. Fasilitas riset dan pengembangan produk, dengan bobot 0,05 dan rating 1. Riset dan pengembangan produk dibutuhkan dalam perusahaan untuk mengetahui permintaan pasar. PT Bumen Redja Abadi tidak menyediakan tim riset khusus untuk mengetahui produk – produk semacam apa yang diinginkan oleh konsumen.
4. Fasilitas bengkel, dengan bobot 0,14 dan rating 1. PT Bumen Redja Abadi menyediakan bengkel untuk perbaikan, namun lokasi

yang kurang tepat membuat konsumen tidak tertarik untuk datang ke bengkel tersebut.

Tabel 4.2
Tabel Eksternal (EFAS) Bumen Redja Abadi

Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
1. Tingkat pertumbuhan populasi di Indonesia.	0,11	3,7	0,41
2. Peningkatan pendapatan masyarakat yang berpengaruh pada pola konsumsi.	0,12	3	0,36
3. Gaya hidup masyarakat yang cenderung konsumtif.	0,08	3,7	0,29
4. Perkembangan teknologi yang canggih untuk menunjang kemajuan perusahaan.	0,16	3,3	0,53
Ancaman			
1. Kondisi perekonomian internasional yang berpengaruh terhadap perekonomian Indonesia.	0,14	1,3	0,18
2. Kondisi politik negara.	0,16	1,7	0,27
3. Banyaknya pesaing dalam industri otomotif yang terus memperbaiki kualitas dan performancenya.	0,14	1	0,14
4. Munculnya perusahaan-perusahaan baru pemegang merek yang sama.			
Total	1,00		2,35

Dari data tersebut, dapat diketahui bahwa PT Bumen Redja Abadi memiliki peluang dalam hal :

1. Tingkat pertumbuhan populasi di Indonesia, dengan bobot 0,11 dan rating 3,7. Tingkat pertumbuhan penduduk memberikan peluang bagi perusahaan karena dengan semakin banyaknya jumlah anggota dalam suatu keluarga, akan membutuhkan otomotif sebagai sarana transportasi, dengan catatan mereka mampu menyediakan budget untuk membelinya.
2. Peningkatan pendapatan masyarakat yang berpengaruh pada pola konsumsi, dengan bobot 0,12 dan rating 3. Masyarakat dengan tingkat pendapatan yang tinggi lebih cenderung mengkonsumsi barang – barang mewah, salah satunya adalah produk otomotif. Mereka tidak segan – segan mengeluarkan sejumlah uang untuk membeli mobil mewah agar dipandang memiliki prestise lebih tinggi.
3. Gaya hidup masyarakat yang cenderung konsumtif, dengan bobot 0,08 dan rating 3,7. Gaya hidup masyarakat yang konsumtif biasanya rela mengeluarkan uang untuk mengikuti tren. Namun tidak semua orang berpikir mengikuti tren agar tidak ketinggalan jaman, karena da pula yang menganggap tren itu sebagai kebutuhan.
4. Perkembangan teknologi yang canggih untuk menunjang kemajuan perusahaan, dengan bobot 0,16 dan rating 3,3. Setiap perusahaan akan berusaha untuk maju selangkah dibandingkan perusahaan lain. Apabila teknologinya canggih, produk yang dihasilkan akan semakin baik dan bervariasi sehingga konsumen memiliki lebih banyak pilihan.

Faktor-faktor yang menjadi ancaman bagi PT Bumen Redja Abadi yaitu :

1. Kondisi perekonomian internasional yang berpengaruh pada perekonomian Indonesia, dengan bobot 0,10 dan rating 1,67. Perekonomian yang tidak stabil mengakibatkan harga barang-barang kebutuhan menjadi naik beberapa kali lipat dari harga sebelumnya. Dalam keadaan seperti ini, masyarakat cenderung memilih hidup hemat dan memilih mempergunakan uang untuk kebutuhan yang lebih penting dan mendesak.
2. Kondisi politik negara, dengan bobot 0,14 dan rating 1,3. Kondisi politik negara yang terus berubah akan membuat masyarakat berpikir untuk membeli mobil, apalagi menghadapi kemungkinan terjadinya kerusuhan – kerusuhan.
3. Banyaknya pesaing dalam industri otomotif yang terus memperbaiki kualitas dan performancenya, dengan bobot 0,16 dan rating 1,7. Di Indonesia banyak berdiri perusahaan – perusahaan otomotif, apabila PT Bumen Redja Abadi tidak berusaha memperbaiki performancenya, bukan hal yang mustahil apabila posisinya saat ini akan digeser perusahaan lain.
4. Munculnya perusahaan-perusahaan baru pemegang merek yang sama, dengan bobot 0,14 dan rating 1. Merk Mitsubishi dipegang oleh beberapa perusahaan yang berbeda. Semakin banyak perusahaan – perusahaan baru bermunculan, akan membuat persaingan dalam dunia otomotif semakin ketat. Apabila PT Bumen Redja Abadi tidak berusaha memperbaiki

kekurangannya, konsumen akan beralih ke perusahaan lain yang lebih baik.

4.2.2. Analisis Matrik Internal Eksternal

Untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan digunakan suatu alat analisis yang disebut Matrik Internal Eksternal, yaitu suatu matrik yang menggambarkan secara jelas tentang peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Jadi matrik Internal Eksternal ini dibangun berdasarkan hasil analisis faktor-faktor strategis internal maupun eksternal Bumen Redja Abadi yang terdiri atas kekuatan (Strength), kelemahan (Weakness), peluang (Opportunities), dan ancaman (Threats), sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.1. IFAS dan tabel 4.2. EFAS

TABEL 4.3
MATRIK INTERNAL EKSTERNAL

Kekuatan Internal Bisnis

		4,0	Tinggi	3,0	Sedang	2,0
Lemah	1,0					
Daya Tarik Industri	Tinggi	3,0	1 GROWTH	2 GROWTH	3 RETRENCHMENT	
	Sedang	2,0	4 STABILITY	5 GROWTH ↓ STABILITY	6 RETRENCHMENT	
	Rendah	1,0	7 GROWTH	8 GROWTH	9 RETRENCHMENT	

Sumber : Hasil Data yang Diolah

Dari hasil analisis di atas, setelah dimasukkan dalam matrik Internal Eksternal, dapat dilihat bahwa perusahaan pada posisi strategi growth stability, yaitu merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri melalui integrasi horizontal, adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa.