

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Singkat PT Arthamuat Pramindo Utama

PT Arthamuat Pramindo Utama adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa inspeksi teknis yang bertugas untuk melakukan pemeriksaan dan sertifikasi pada peralatan-peralatan teknis seperti *container*, *mixing tank*, *tool box*, dsb. Pemeriksaan dilakukan baik pada peralatan baru maupun yang sebelumnya sudah pernah dioperasikan untuk memastikan bahwa peralatan siap dan aman untuk digunakan.

Perusahaan ini berdiri pada bulan April 2017 dan mulai beroperasi pada bulan Juli 2017. PT Arthamuat Pramindo Utama ini didirikan oleh tiga orang, yakni Sigit Pramana yang sekarang ini menjabat sebagai CEO dan Technical Manager, Misnoto selaku Marketing Manager, dan Boy Imlek selaku Komisaris. Para *founder* tersebut tertarik dalam mendirikan perusahaan jasa inspeksi pada saat itu untuk menyambut kenaikan harga *oil & gas* yang diperkirakan akan naik pada tahun 2018. Mengingat pentingnya peran perusahaan jasa inspeksi bagi industri *oil & gas* dalam melakukan pemeriksaan dan sertifikasi pada peralatan-peralatan yang dimiliki oleh perusahaan-perusahaan yang bergerak di dalamnya tersebut karena kelayakan peralatan tersebut yang menjadi syarat utama bagi mereka untuk dapat beroperasi.

4.1.2 Visi dan Misi PT Arthamuat Pramindo Utama

Berikut visi dan misi dari PT Arthamuat Pramindo Utama sebagai salah satu perusahaan jasa inspeksi di Indonesia.

1. Visi

Visi dari PT Arthamuat Pramindo utama adalah untuk menjadi perusahaan yang menyediakan jasa inspeksi teknis yang terpercaya, independen, transparan, efisien, dan efektif dengan berdaya saing untuk mendorong potensi dan peran dalam mendukung usaha dalam negeri.

2. Misi

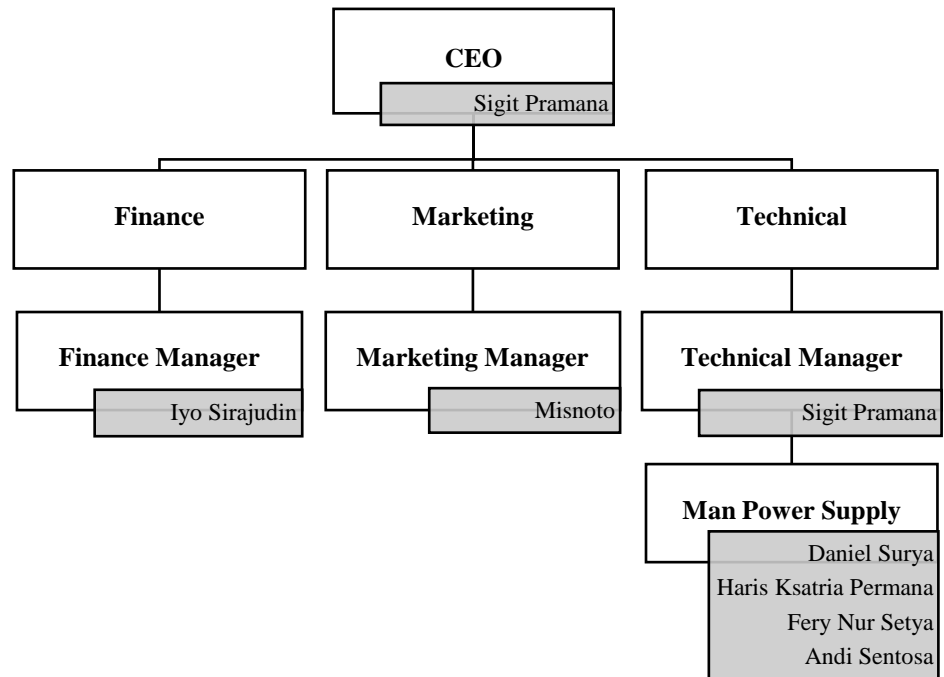
Berikut lima poin misi PT Arthamuat Pramindo Utama dalam mewujudkan visi perusahaan.

- a. Untuk mematuhi peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan keselamatan dan kesehatan baik dalam bekerja maupun dalam lingkungan manajemen
- b. Untuk meningkatkan jumlah dan kompetensi dari tenaga ahli serta peralatan inspeksi dan juga untuk meningkatkan kapasitas bisnis.
- c. Untuk merevolusi prosedur, instruksi kerja, dan teknis inspeksi yang sesuai dengan standar peraturan dan ketentuan perundang-undangan.
- d. Untuk memberikan jaminan dan kesejahteraan bagi karyawan
- e. Untuk memberikan kepuasan terhadap pemerintah, bisnis, dan karyawan.

4.1.3 Struktur Organisasi PT Arthamuat Pramindo Utama

PT Arthamuat Pramindo Utama saat ini dipimpin oleh seorang CEO, yakni Bapak Sigit Pramana. Divisi pada PT Arthamuat Pramindo Utama terbagi menjadi tiga divisi meliputi divisi *finance*, *marketing*, dan *technical*. Pada setiap divisi, terdapat *manager* yang bertanggung jawab pada divisi tersebut. Sampai saat ini, PT Arthamuat Pramindo Utama memiliki 6 orang karyawan meliputi 1 orang *finance manager*, 1 orang *marketing manager*, dan 4 orang *man power supply*. Berikut struktur organisasi pada PT Arthamuat Pramindo Utama.

Diagram 4.1
Struktur Organisasi PT Arthamuat Pramindo Utama 2018



Sumber : Data sekunder, 2018

Berdasarkan struktur organisasi tersebut, setiap bagian memiliki tugasnya masing-masing. Berikut tugas pada setiap bagian tersebut.

1. Tugas CEO

- a. Menyelesaikan tanggung jawab manajemen dengan memastikan bahwa tujuan perusahaan dan misi perusahaan dapat dicapai berdasarkan rencana.
- b. Menganalisa laporan bulanan pada setiap divisi.
- c. Mengidentifikasi dan menginformasi kewajiban setiap divisi.
- d. Mengatur keseluruhan operasional pada perusahaan.
- e. Berorientasi pada keadaan di masa mendatang sehingga dapat memanfaatkan peluang.

2. Tugas *finance manager*
 - a. Mengelola pembayaran gaji karyawan, bonus, dan insentif.
 - b. Mengelola dan mengontrol keseluruhan anggaran, pengeluaran, dan keuntungan perusahaan.
 - c. Menyiapkan aliran kas bulanan dan tahunan serta pendapatan.
 - d. Mengelola akuntansi keuangan perusahaan, mengawasi dan melaporkan sistem.
3. Tugas *marketing manager*
 - a. Menentukan rencana strategi pemasaran bagi perusahaan.
 - b. Mengidentifikasi peluang pasar baru.
 - c. Mempromosikan jasa perusahaan kepada calon pelanggan.
4. Tugas *technical manager*
 - a. Mengelola kualitas jasa dan memastikan masalah ditangani dengan efisien.
 - b. Menentukan peraturan dan prosedur bagi *man power* untuk dipatuhi agar divisi *technical* dapat berjalan dengan lancar.
 - c. Mengelola dan menentukan biaya operasional sesuai dengan anggaran perusahaan.
5. Tugas *man power supply*
 - a. Melakukan inspeksi pada *equipment customer*.
 - b. Membuat sertifikat berdasarkan hasil inspeksi.
 - c. Membuat berita acara dan *time sheet*.
 - d. Mengelola persediaan bahan baku.

4.2 Analisis STP PT Arthamuat Pramindo Utama

Untuk memenangkan nama perusahaan beserta jasanya pada benak konsumen, perusahaan dapat mulai dengan menetapkan STP-nya. Sebuah perusahaan pertama-tama harus memetakan konsumen melalui segmentasi kemudian ditentukan segmen mana yang akan dimasuki melalui *targeting* lalu menetapkan *positioning*. Berikut analisis STP pada PT Arthamuat Pramindo Utama yang diperoleh melalui hasil wawancara dengan pimpinan PT Arthamuat Pramindo Utama.

PT Arthamuat Pramindo Utama membagi pasarnya berdasarkan demografis, yakni mencakup industri, wilayah geografis, dan ukuran perusahaan. Untuk Industri, terdapat tiga jenis industri yang dilayani oleh PT Arthamuat Pramindo Utama meliputi *Oil & Gas*, manufaktur, yakni untuk perusahaan fabrikasi pembuatan tanki, dan industri yang membutuhkan pengecekan alat/pesawat angkat maupun mesin mereka. Untuk geografis, PT Arthamuat Pramindo Utama mampu untuk melayani sampai seluruh Indonesia. Daerah yang dilayani oleh PT Arthamuat Pramindo Utama terbagi menjadi wilayah jabodetabek dan luar kota. Untuk jabodetabek, PT Arthamuat Pramindo Utama dapat melayani pada wilayah-wilayah seperti Cikarang, Bogor, Cileungsi, Tangerang, Marunda, dsb. untuk luar kota, PT Arthamuat Pramindo Utama sudah melayani beberapa wilayah seperti di Surabaya, Madura, Lamongan, Balikpapan, dsb. Kemudian untuk ukuran perusahaan, PT Arthamuat Pramindo Utama melayani perusahaan dari hulu sampai dengan hilir.

Setelah dilakukan segmentasi, segmen yang dipilih untuk dimasuki oleh PT Arthamuat menargetkan adalah industri *Oil & Gas*, manufaktur seperti manufaktur tanki, industri lain yang memerlukan pengecekan pada pesawat angkat atau mesin mereka pada wilayah seluruh Indonesia.

Untuk membangun dan mengomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar ke dalam benak konsumen, ditetapkan *positioning*. *Positioning* PT Arthamuat Pramindo Utama adalah sebagai perusahaan jasa inspeksi yang memberikan harga kompetitif bagi *customer*-nya. Tentunya, bukan hanya memberikan harga kompetitif tetapi juga PT Arthamuat Pramindo Utama akan memperhatikan standar kualitas mereka dan juga pelayanan yang *fast response* baik dalam konfirmasi *schedule*, pemberian penawaran, sampai penanganan komplain yang diterima. Tiga hal tersebut lah yang menjadi motto PT Arthamuat Pramindo Utama dalam menjalankan usahanya saat ini.

4.3 Analisis Bauran Pemasaran PT Arthamuat Pramindo Utama

Bauran pemasaran digunakan sebagai taktik untuk mengusahakan penguasaan pasar sehingga dapat memenangkan *market share*. Analisis bauran pemasaran adalah variabel pemasaran yang dapat dikontrol yang

saling terkait, dibaurkan, diorganisir dan digunakan dengan tepat sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan pemasaran dengan efektif sekaligus memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen.

Pada PT Arthamuat Pramindo Utama, analisis bauran pemasaran menggunakan bauran pemasaran jasa 7P karena perusahaan ini termasuk ke dalam jenis perusahaan jasa berupa jasa inspeksi. Berikut analisis bauran pemasaran pada PT Arthamuat Pramindo Utama yang terdiri dari produk, harga, saluran distribusi, promosi, orang, sarana fisik, dan proses yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian lapangan meliputi wawancara, dan observasi.

4.3.1 Produk (*Product*)

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan di pasar untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Pada PT Arthamuat Pramindo Utam, produk yang ditawarkan berupa jasa inspeksi. Jasa yang ditawarkan oleh PT Arthamuat Pramindo Utama meliputi NDT (*Non Destructive Testing*), *Load Test*, *Hydrotastic Test*, *Pressure Safety Valve & Pressure Relief Valve*, dsb.

1. NDT (*Non Destructive Testing*)

NDT adalah pengujian las-lasan dengan cara tidak merusak material benda yang diuji. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat indikasi cacat pada benda tersebut yang jika ditemukan adanya indikasi cacat maka benda tersebut akan berstatus *rejected* yang artinya benda tersebut tidak lolos dalam pengujian karena tidak memenuhi kriteria atau standar yang berlaku sehingga akan disarankan barang tersebut untuk di-*repair* atau jika tidak memungkinkan maka harus diganti.

NDT yang ditawarkan oleh PT Arthamuat Pramindo Utama terbagi menjadi empat macam sebagai berikut.

- a. *Penetrant Test*, pengujian menggunakan cairan *penetrant*.
- b. *Magnetic Test*, pengujian dengan menggunakan magnet.
- c. *Ultrasonic Test*, pengujian dengan menggunakan *ultrasonic*.
- d. *Radiograph Test*, pengujian dengan menggunakan *X-Ray*, *Gamma Ray*, dan *Crawler*

2. *Load Test*

Load Test adalah pengujian yang dilakukan untuk menguji kemampuan *padeyes* jika diberikan beban tertentu. Setelah melewati uji NDT, dapat dilakukan *Load Test* yang terdiri dari dua tahap, yakni *before* dan *after*. *Before* dilakukan dengan menimbang berat dari *equipment* kemudian akan didapat beban *Load Test* melalui perhitungan dari berat *equipment*. Tahap selanjutnya adalah *after*. *After* dilakukan untuk memeriksa kondisi *padeyes* dan *lifting gear*-nya setelah diberi beban *Load Test*. Terakhir adalah membandingkan kondisi *before* dan *after*.

3. *Hydrostatic Test*

Hydrostatic test adalah pengujian yang dilakukan pada pipa saluran dengan menyediakan peralatan dan sistem untuk *hydrostatic test* pada sistem pipa saluran dari pembersihan, pengisian, pengujian, pengisian kembali, pengeringan dan pembersihan kembali.

4. *Pressure Safety Valve & Pressure Relief Valve*

Pressure Safety dan *Pressure Relief Valve* adalah pengujian yang dilakukan pada *valve* yang digunakan untuk melindungi peralatan dari tekanan yang berlebihan dan pada *valve* yang digunakan pada saat adanya *over pressure* dengan berdasarkan standar yang migas yang berlaku.

4.3.2 Harga (*Price*)

Harga adalah nilai sesuatu yang dinyatakan dengan uang yang mana pada harga ini memainkan peranan penting terhadap penentuan nilai/manfaat yang akan diberikan kepada pelanggan. Harga yang ditawarkan oleh PT APU pada *customer*-nya beragam tergantung dari jenis jasa, peralatan yang akan diinspeksi, dan kebutuhan *customer*-nya. Harga pada PT APU ditetapkan berdasarkan *cost*, mulai dari perhitungan penyusutan alat, bahan baku, biaya *man power*, sampai biaya *transport* dan juga berdasarkan harga dari pesaing agar harga yang ditawarkan kompetitif.

Berikut harga dasar yang ditawarkan oleh PT Arthamuat Pramindo Utama yang mana harga dasar ini tidak bisa kurang tetapi bisa lebih dan belum termasuk pajak.

Tabel 4.1
Daftar Harga Dasar dari Jasa PT Arthamuat Pramindo Utama

Services	SALE (IDR)
<i>Penetrant Test/Magnetic Test</i>	2,500.000
<i>Ultrasonic Test</i>	3,000.000
<i>Radiograph Test (*. Not include Film)</i>	6,000.000
<i>Load Test</i>	3,000.000
<i>Hydrostatic Testing</i>	6,500.000
<i>Pressure Safety Valve & Pressure Relief Valve</i>	8,000.000

Sumber : Data sekunder, 2018

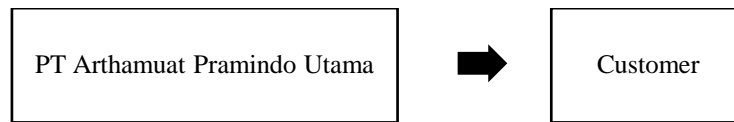
4.3.3 Saluran Distribusi (*Place*)

Saluran distribusi adalah proses penyampaian jasa dari penyedia jasa pada pasar yang dituju. Pada industri jasa, lokasi penyampaian jasa juga berperan penting jika dalam hal pelanggan mendatangi penyedia jasa untuk menggunakan jasa. Lain halnya jika penyedia jasa yang mendatangi pelanggan yang mana harus dipertimbangkan kedekatannya.

Saluran distribusi yang digunakan oleh PT Arthamuat Pramindo Utama adalah saluran distribusi langsung, yakni tidak adanya perantara bagi PT Arthamuat Pramindo Utama dalam menyampaikan jasanya sehingga *customer* langsung berhubungan dengan pihak perusahaan.

Pada PT Arthamuat Pramindo Utama, penyampaian jasa dilakukan dengan *man power* dari PT Arthamuat Pramindo Utama yang mendatangi *customer* pada tempat yang ditentukan oleh *customer*. Adapun, *man power* dari PT APU berangkat ke lokasi inspeksi dari *workshop* PT APU yang terletak di Jagarkasa, Jakarta Selatan.

Diagram 4.2
Saluran Distribusi PT Arthamuat Pramindo Utama



Sumber : Data primer diolah, 2018

4.3.4 Promosi (*Promotion*)

Promosi merupakan suatu aktivitas *marketing* untuk mengomunikasikan informasi tentang perusahaan dan produknya kepada konsumen, sehingga menciptakan permintaan. Promosi yang dilakukan oleh PT Arthamuat Pramindo Utama meliputi *direct marketing, sales promotion, personal selling*.

Direct marketing adalah penggunaan surat, telepon, *fax, e-mail*, atau internet untuk berkomunikasi secara langsung dengan pelanggan atau untuk mendapat respon langsung dari pelanggan dan calon pelanggan spesifik. Penerapan *direct marketing* pada PT Arthamuat Pramindo Utama berupa penyebaran *company profile* kepada calon pelanggan mereka melalui *e-mail*, kemudian penggunaan telepon, *e-mail*, maupun *instant messaging* untuk berkomunikasi langsung dengan *customer*.

Sales promotion adalah kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk menyediakan insentif guna peningkatan penjualan. PT Arthamuat Pramindo Utama juga melakukan *sales promotion* dengan memberikan potongan harga bagi pelanggan jika memesan dalam skala besar. Terdapat pula, *personal selling* pada promosi yang dilakukan PT Arthamuat Pramindo Utama. *Personal selling* adalah interaksi personal antara penyedia jasa dengan pelanggan. *Personal selling* yang dilakukan dalam bentuk presentasi penjualan kepada calon *customer* jika terdapat permintaan dari mereka tetapi pada penerapannya hal ini masih jarang dilakukan.

4.3.5 Orang (*People*)

People dalam jasa ini adalah orang-orang yang terlibat langsung dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan, bukan hanya dalam operasional saja melainkan juga dalam melakukan kontak langsung dengan konsumen. Orang-orang yang terlibat dalam kontak langsung dengan *customer* pada PT Arthamuat Pramindo Utama, yakni semua karyawan pada porsinya masing-masing. Pada CEO dan *marketing manager* mereka yang akan memulai kontak dengan *customer* dalam melakukan kesepakatan mengenai detail pada jasa yang akan ditawarkan. Bagian *Marketing* juga akan berhubungan dengan *customer* untuk menangani permintaan akan jasa, membuat *quotation*, *schedule* inspeksi, dsb. Setelah itu, *finance manager* juga melakukan kontak langsung dengan *customer* untuk mengurus administrasi. Tidak lupa, para *man power* yang akan berhadapan langsung dengan *customer* di lokasi inspeksi.

Kriteria perekrutan karyawan pada PT Arthamuat Pramindo Utama, yakni berdasarkan loyalitasnya kepada perusahaan dan perusahaan masih belum menjadikan pengalaman kerja sebagai kriteria bagi mereka karena PT Arthamuat Pramindo Utama ingin karyawan serta perusahaan tumbuh dan berkembang bersama-sama.

4.3.6 Sarana Fisik (*Physical Evidence*)

Unsur-unsur yang termasuk di dalam *physical evidence* antara lain lingkungan fisik, dalam hal ini bangunan fisik, peralatan, perlengkapan, logo, warna dan barang-barang lainnya yang disatukan dengan *service* yang diberikan. Sarana fisik yang tersedia di PT Arthamuat Pramindo Utama meliputi lingkungan fisik terdiri dari peralatan, perlengkapan yang sudah disesuaikan dengan standar industri yang berlaku sehingga sudah terkalibrasi.

Berikut daftar peralatan dan perlengkapan yang dimiliki oleh PT Arthamuat Pramindo Utama.

Tabel 4.2
Daftar Peralatan PT Arthamuat Pramindo Utama

Peralatan
Gerinda
Kabel Rol
Kape
Obeng
<i>Wire Brush</i>
Jangka Sorong
Tang Kombinasi
Tang Potong
Palu
<i>Stamping</i>
<i>Measured Tape</i>
<i>MPI Yoke</i>
<i>Welding Gauge</i>

Sumber : Data sekunder, 2018

Tabel 4.3
Daftar Perlengkapan PT Arthamuat Pramindo Utama

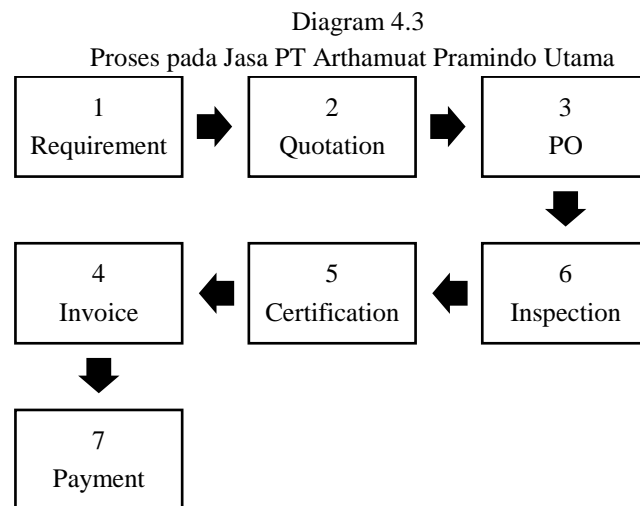
Perlengkapan
<i>Wire</i>
<i>Name Plate</i>
<i>White Contrast</i>
<i>Red Penetrant</i>
<i>Developer</i>
<i>Cleaner</i>
<i>Water Base</i>
<i>Lem Dextone</i>
Cat
<i>Remover</i>

Sumber : Data sekunder, 2018

Selain peralatan dan perlengkapan, terdapat pula atribut yang dikenakan *manpower* meliputi *wearpack* yang mana terdapat logo perusahaan serta terdapat *helmet*, sarung tangan, *safety shoes*, kacamata, dan *body harness* dan lingkungan fisik yang terakhir adalah sertifikat, yakni laporan dari inspeksi yang sebelumnya telah dilakukan. Sertifikat tersebut berisi informasi mengenai deskripsi *equipment*, status *equipment* berupa *accepted* atau *rejected*, dsb.

4.3.7 Proses (*Process*)

Salah satu sifat jasa adalah tidak dapat disimpan. Hal tersebutlah yang membuat pentingnya proses pada produk jasa ini. Proses mempunyai arti suatu upaya perusahaan, dalam menjalankan dan melaksanakan aktivitasnya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumennya. Berikut terdapat alur proses bagi PT Arthamuat Pramindo Utama dalam menjalankan aktivitasnya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan *customer*-nya yang terdiri dari tujuh tahap sebagai berikut.



Sumber : Data primer diolah, 2018

1. *Requirement* (Permintaan)

Tahap pertama dalam proses jasa PT Arthamuat Pramindo Utama adalah dengan adanya permintaan dari *customer* atas jasa inspeksi PT Arthamuat Pramindo Utama. Pada tahap ini, biasanya *customer* menyatakan permintaan atas *equipment* mereka yang ingin diinspeksi melalui *e-mail*, telepon, maupun kontak pribadi. *Customer* akan memberi tahu jenis jasa inspeksi apa yang ingin dilakukan serta jenis *equipment* dan jumlah *equipment* yang ingin diinspeksi.

2. *Quotation* (Penawaran)

Setelah adanya permintaan dari *customer*, perusahaan akan membuat surat penawaran dengan mencantumkan harga berdasarkan jenis jasa yang diminta, jenis *equipment*, dan jumlah *equipment*. Penawaran ini akan dikirim melalui *e-mail* perusahaan kepada *customer*.

3. PO (Pemesanan)

Jika *customer* setuju dengan harga yang ditawarkan oleh PT Arthamuat Pramindo Utama maka mereka akan membuat PO (*Purchasing Order*) yang akan dikirimkan melalui *e-mail* perusahaan. Lain halnya, jika *customer* merasa tidak cocok dengan harga yang ditawarkan, maka akan terjadi negosiasi antara pihak PT Arthamuat Pramindo Utama dan pihak *customer*. Hasil negosiasi tersebut yang menentukan apakah *customer* akan memesan jika menemui hasil titik temu atau *customer* tidak dapat memesan karena harga yang tidak cocok dengan *budget* dari *customer*.

4. *Inspection* (Inspeksi)

Tahap ketiga adalah inspeksi. Tahap ini dimulai dengan adanya perintah kerja dari *technical manager* yang mana *man power* akan datang ke lokasi inspeksi dengan membawa berita acara dan *time sheet*, peralatan serta perlengkapan, dan mengenakan *wearpack* PT Arthamuat Pramindo Utama lengkap dengan atribut keamanan yang lainnya. Saat *man power* sampai di lokasi inspeksi, pihak perwakilan *customer* akan memberi tahu peralatan mana saja yang akan diinspeksi. Kemudian, *man power* akan mulai melakukan inspeksi.

Setelah inspeksi selesai dilakukan, *man power* akan memberi tahu hasil inspeksi kepada perwakilan *customer* tersebut dan membuat berita acara serta *time sheet*.

5. *Certification* (Sertifikasi)

Setelah inspeksi dilakukan, *man power* akan membuat sertifikat atas *equipment* yang telah diinspeksi. Pembuatan sertifikat ini biasa dilakukan di *workshop* PT Arthamuat Pramindo Utama. Sertifikat yang sudah selesai dibuat dikirimkan melalui *e-mail* kepada perwakilan *customer* dalam bentuk *e-certificate* serta berita acara dan *time sheet*.

6. *Invoice* (Faktur/Penagihan)

Setelah *e-certificate* dikirim, *finance manager* akan membuat *invoice* yang mana *invoice* ini akan dikirim ke perusahaan *customer* berserta sertifikat, berita acara serta *time sheet* dan PO dalam bentuk *hardcopy*. *Invoice* berisi jumlah harga yang harus dibayar oleh *customer* berdasarkan PO yang sudah dibuat *customer* sebelumnya atau berdasarkan aktualnya, jika ada perubahan.

7. *Payment* (Pembayaran)

Jika *invoice* sudah diterima, maka *customer* dapat membayar dengan harga yang tertera pada *invoice*. Pembayaran dilakukan melalui transfer ke *rekening* PT Arthamuat Pramindo Utama. Setelah pembayaran dilakukan, maka proses pembelian telah selesai dilakukan.

4.4 Analisis Kekuatan Kompetitif PT Arthamuat Pramindo Utama

Dalam penyusunan strategi pemasaran pada PT Arthamuat Pramindo Utama, perlu dikuasai bagaimana persaingan berdasarkan kekuatan-kekuatan yang terdapat dalam industri jasa inspeksi ini untuk menciptakan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, diperlukan analisis mengenai kekuatan kompetitif pada industri jasa inspeksi yang terdiri dari persaingan industri, pendatang baru, produk pengganti, daya tawar pembeli, dan daya tawar pemasok yang diperoleh melalui wawancara dengan pimpinan PT APU sebagai berikut.

4.4.1 Persaingan Industri

Industri jasa inspeksi sekarang ini sedang mengalami persaingan yang cukup tinggi dikarenakan berbagai faktor. Salah satunya adalah banyaknya kompetitor, kompetitor tersebut meliputi Gama Buana Persada, PJ-Tek Mandiri, Akura bina Cipta, Adiwarna Pratama, Siaptek, dsb. Tingkat pertumbuhan industri yang sedang terpuruk, dilihat dari perusahaan yang sudah besar tetapi harus mengefisiensikan tenaga kerjanya karena sedikitnya pekerjaan yang tersedia. Di samping itu, hambatan keluar industri jasa inspeksi ini termasuk rendah karena faktor hambatan utama adalah laporan keuangan perusahaan yang dilihat hanya melalui piutang perusahaan jika perusahaan memiliki piutang yang rendah maka untuk keluar tidak lah sulit. Kondisi banyaknya kompetitor tersebut dan tingkat pertumbuhan industri yang sedang terpuruk dapat membuat terjadinya perang harga yang sedang terjadi di industri jasa inspeksi ini sehingga menjadi ancaman bagi perusahaan yang bergerak di dalamnya.

4.4.2 Pendaatang Baru

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan PT APU, terdapat pemain baru di industri jasa inspeksi pada tahun ini walaupun jumlahnya tidak banyak. Hal ini didukung dengan hambatan masuk industri jasa inspeksi yang rendah. Pada kebutuhan modal untuk jasa inspeksi yang sebetulnya memerlukan modal yang besar untuk peralatan inspeksi tetapi terdapat alternatif berupa penyewaan alat dengan perusahaan terkait, hal ini yang membuat kebutuhan modal pada jasa inspeksi dapat ditekan sehingga untuk pemain baru dapat memulai jasa inspeksi dengan skala kecil tetapi tetap menguntungkan asal *cash flow* tetap berjalan. Untuk biaya beralih pemasok bagi pelanggan pada industri jasa inspeksi ini, dapat terbilang relatif sedikit karena untuk berpindah, pelanggan jasa inspeksi ini tidak memerlukan biaya yang relatif besar jika berpindah pemasok, hanya memerlukan penyesuaian dokumen perusahaan dari kedua belah pihak.

4.4.3 Produk Pengganti

Pada industri jasa inspeksi sekarang ini, masih belum terdapat produk pengganti untuk jasa inspeksi karena peran jasa inspeksi yang masih krusial misalnya bagi industri *Oil & Gas*. Bagi mereka, perusahaan jasa inspeksi adalah sebagai syarat utama bagi mereka untuk mendapat perizinan dari *customer* mereka agar dapat mengirimkan barangnya untuk digunakan. Jika ditemukan terdapat barang yang sudah melewati *expired date*, maka *customer* jasa inspeksi ini akan di-*reject*. Barang tersebut akan dikembalikan, untuk dilakukan inspeksi. Selain itu, jasa inspeksi ini juga menjadi acuan bagi mereka sebagai standar keamanan dalam operasional sehingga harus dipastikan bahwa peralatan yang akan mereka gunakan sudah lolos pengujian sebelumnya.

4.4.4 Daya Tawar Pembeli

Mengingat persaingan jasa inspeksi saat ini yang sedang tinggi, maka hal tersebut berdampak terhadap kekuatan daya tawar pembeli yang semakin besar. Banyaknya kompetitor yang menawarkan harga lebih murah membuat daya tawar pembeli semakin besar sehingga mereka memiliki banyak alternatif pemasok untuk dicari mana yang paling menguntungkan bagi mereka. Rendahnya biaya beralih pemasok bagi mereka juga semakin mendukung mereka dalam beralih pemasok.

4.4.5 Daya Tawar Pemasok

Pada industri jasa inspeksi, kekuatan daya tawar pemasok rendah. Hal tersebut terjadi dikarenakan banyaknya alternatif pemasok dari bahan baku yang diperlukan jasa inspeksi dan rendahnya biaya peralihan pemasok. PT Arthamuat Pramindo Utama saat ini tidak menggunakan pemasok tetap, mereka terus berupaya mencari pemasok mana yang memiliki barang sesuai standar yang berlaku untuk inspeksi tetapi dengan harga yang paling rendah.

4.5 Analisis Faktor Strategis Internal dan Eksternal

Sebelum membuat IFAS dan EFAS, perlu diidentifikasi terlebih dahulu faktor-faktor strategis perusahaan yang terdiri dari internal dan eksternal.

4.5.1 Analisis Faktor Strategis Internal

Faktor strategis internal perusahaan terbagi menjadi dua meliputi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Faktor-faktor ini diperoleh melalui analisis STP dan bauran pemasaran dengan melakukan wawancara dengan pimpinan PT Arthamuat Pramindo Utama sebagai berikut.

1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan merupakan faktor internal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kekuatan pada PT Arthamuat Pramindo Utama meliputi kualitas jasa yang baik, harga yang kompetitif, *fast response*, sistem administrasi menyesuaikan kebutuhan *customer*, bahan baku yang berkualitas, lokasi *workshop* yang strategis, dan loyalitas karyawan yang tinggi.

a. Kualitas jasa yang baik

Kualitas jasa menjadi salah satu hal yang diunggulkan oleh perusahaan. Dalam hal ini, kinerja *man power* yang memiliki peranan penting. Untuk itu, *man power* dari PT Arthamuat Pramindo Utama sudah diberikan *training* internal mengenai dasar-dasar inspeksi, prosedur inspeksi, dsb. untuk beberapa jenis inspeksi tertentu sehingga *man power* sudah memiliki pengetahuan, kompetensi mengenai jasa inspeksi. Prosedur-prosedur yang diterapkan pada PT Arthamuat Pramindo Utama sudah mengacu pada standar migas meliputi BS EN 12079-1, BS EN 12079-3, BS EN 23278, BS EN 23277 serta tentunya PT Arthamuat Pramindo Utama sudah memiliki perizinan dari migas untuk dapat menjalankan perusahaan jasa inspeksi. Selain itu, peralatan yang digunakan juga sudah bersertifikat sehingga sudah terkalibrasi.

Report hasil inspeksi/sertifikat dibuat dengan tingkat akurasi yang tinggi, yakni dengan mengacu pada keadaan aktualnya dan dilakukan pengecekan berulang kali serta dilampirkan foto inspeksi sebagai bukti.

b. Harga yang kompetitif

Berdasarkan wawancara yang dilakukan, harga yang ditawarkan oleh PT Arthamuat Pramindo Utama termasuk harga yang kompetitif walaupun kompetitif PT Arthamuat Pramindo Utama tetap menyeimbangkan dengan kualitas yang baik dan respon yang cepat sehingga tidak sekadar harga yang kompetitif saja.

c. *Fast response*

Hal yang tidak kalah penting bagi PT Arthamuat Pramindo Utama dalam memperoleh keunggulan bersaing adalah *fast response*. Dalam setiap kondisi, pimpinan PT Arthamuat Pramindo Utama selalu berusaha untuk mengingatkan dalam hal *fast response* ini baik dalam *follow up* penawaran, *schedule*, sampai penanganan komplain yang diterima. *Fast response* ini dianggap penting bagi PT Arthamuat Pramindo Utama karena *customer* dari PT Arthamuat Pramindo Utama juga memiliki kepentingan yang bilamana mereka membutuhkan respon dari PT Arthamuat Pramindo Utama dengan cepat tetapi tidak terpenuhi maka akan timbul ketidakpuasan *customer* sehingga PT Arthamuat Pramindo Utama selalu berupaya untuk memberikan yang terbaik terkait kecepatan respon.

d. Sistem administrasi yang menyesuaikan kebutuhan *customer*

Pada PT Arthamuat Pramindo Utama, sistem administrasi dilakukan dengan menyesuaikan kebutuhan *customer* misalnya pada penerapan salah satu *customer* dari PT Arthamuat Pramindo Utama yang kerap menerima *schedule* inspeksi yang *urgent*.

Pengerjaan inspeksi dapat dilakukan dengan SPK (Surat Perintah Kerja) dari *customer* tanpa PO terlebih dahulu, PO tersebut dapat di-*release* setelah pengerjaan inspeksi dilakukan. Selain itu, metode pembayaran dilakukan dengan menyesuaikan *customer*. Jika dari mereka meminta untuk membayar langsung secara penuh setelah pekerjaan dilakukan maka akan dipenuhi oleh PT Arthamuat Pramindo Utama atau jika ingin membayar dengan DP, baru setelah pekerjaan dilakukan akan dibayar sisanya, maka permintaan tersebut dapat dipenuhi oleh PT Arthamuat Pramindo Utama asalkan sudah didiskusikan terlebih dahulu antar kedua belah pihak.

e. Bahan baku yang berkualitas

Jasa inspeksi tidak bisa dilakukan tanpa peralatan dan perlengkapan inspeksi. Untuk itu, perlengkapan inspeksi ini memiliki peranan penting. Dalam memilih perlengkapan inspeksi, PT Arthamuat Pramindo Utama mengacu pada standar dari bahan baku yang sesuai dalam melakukan prosedur inspeksi sehingga bahan baku yang digunakan oleh PT Arthamuat Pramindo Utama dipastikan dapat digunakan dengan aman dan tanpa mengubah hasil inspeksi yang seharusnya. Bahan baku tersebut juga dilengkapi dengan MSDS (*Material Safety Data Sheet*), yakni informasi mengenai sifat-sifat zat kimia, hal yang perlu diperhatikan dalam penggunaan, dan penanganan jika terjadi kecelakaan.

f. Lokasi *workshop* yang strategis

Dalam memilih lokasi *workshop* yang berada di Jagakarsa, Jakarta Selatan, pimpinan PT Arthamuat Pramindo Utama mencari lokasi yang strategis agar menghemat mobilitas pada *main office* PT Arthamuat Pramindo Utama maupun pada *office* serta *warehouse customer* yang mana mayoritas *office* industri *Oil & Gas* berada di Jakarta Selatan.

g. Loyalitas karyawan yang tinggi

Dalam merekrut karyawannya, perusahaan selalu berupaya mencari karyawan yang akan loyal kepadanya. Hal tersebut didukung dengan upaya perusahaan untuk membangun loyalitas karyawan dengan menyediakan fasilitas tempat tinggal bagi *man power* dan perusahaan juga bersedia untuk menyekolahkan *man power*-nya yang memiliki kemauan yang kuat untuk belajar sehingga akan meningkatkan kemampuan dari *man power*-nya dan tujuan dari perusahaan yang ingin karyawan dan perusahaan tumbuh bersama-sama dapat dicapai.

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan adalah kegiatan-kegiatan organisasi yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi. Kelemahan pada PT Arthamuat Pramindo Utama meliputi pengalaman *man power* yang masih minim, peralatan yang masih minim, pangsa pasar relatif kecil, sebagian besar pembelian berbasis PO, dan perusahaan masih belum dikenal pasar sehingga belum memiliki *brand* yang *marketable*.

a. Pengalaman *man power* yang masih minim

Untuk menekan harga jual, perusahaan mencari *man power* yang berpengalaman relatif minim. Pada PT Arthamuat Pramindo Utama, para *man power* hanya memiliki kompetensi bidang inspeksi yang mumpuni pada beberapa produk tertentu saja sehingga pada produk lain yang ditawarkan perusahaan akan menggunakan *man power* dari luar yang sudah memiliki pengalaman serta sertifikat bidang inspeksi yang mumpuni.

b. Peralatan yang masih minim

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pimpinan PT APU, peralatan inspeksi yang dimiliki perusahaan masih relatif minim dibandingkan dengan yang dimiliki oleh pesaing sehingga pada beberapa produk lain yang ditawarkan oleh PT APU memerlukan penyewaan alat dengan perusahaan terkait.

c. Pangsa pasar relatif kecil

Dalam beroperasi selama kurang lebih satu tahun, PT APU telah memiliki empat *customer* tetap meliputi PT OSCT Indonesia, PT Scomi Oiltools, PT PPLI, dan PT Powerindo Prima Perkasa. Pangsa pasar PT Arthamuat Pramindo Utama jika dibandingkan dengan pesaingnya masih relatif kecil. Berikut pangsa pasar dari para pesaing PT Arthamuat Pramindo Utama.

Tabel 4.4
Pangsa Pasar Industri Jasa Inspeksi

Name of the company	Market Share (%)
Gama Buana Putra	39
PJ-Tek mandiri	28
Akura Bina Cipta	14
Siaptek	11

Sumber : Data sekunder, 2017

d. Sebagian besar pembelian berbasis PO

Pada PT Arthamuat Pramindo Utama, sebagian besar pembelian berbasis PO, hanya dua *customer* yang sudah menggunakan kontrak yakni PT OSCT Indonesia dan PT PPLI. Tentunya hal tersebut, menyulitkan perusahaan dalam membuat perencanaan mengingat pada pembelian yang berbasis PO, *customer* dapat melakukan permintaan yang mendadak atau *urgent*.

e. Perusahaan masih belum dikenal oleh pasar, sehingga belum memiliki *brand* yang *marketable*

PT APU memulai operasionalnya pada bulan Juli 2017. Selama kurang lebih satu tahun PT APU berdiri, perusahaan masih belum terlalu dikenal oleh pasar dalam industri jasa inspeksi ini, sehingga *brand* Arthamuat Pramindo Utama terbilang masih belum *marketable*.

4.5.2 Analisis Faktor Strategis Eksternal

Faktor strategis eksternal perusahaan terbagi menjadi dua meliputi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Faktor-faktor ini diperoleh melalui analisis kekuatan kompetitif dengan melakukan wawancara kepada pimpinan PT Arthamuat Pramindo Utama sebagai berikut.

1. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah faktor positif yang muncul dari lingkungan dan memberikan kesempatan bagi organisasi atau program kita untuk memanfaatkannya. Peluang yang dimiliki PT Arthamuat Pramindo Utama sebagai perusahaan jasa inspeksi meliputi tidak adanya produk substitusi, kekuatan daya tawar pemasok rendah, hambatan keluar industri rendah, loyalitas pelanggan yang tinggi, memungkinkan menjalin kerja sama melalui hubungan informal, dan tidak adanya standar harga jasa inspeksi.

a. Tidak ada produk substitusi yang dapat menggantikan jasa inspeksi

Pada industri jasa inspeksi sekarang ini, masih belum terdapat produk pengganti untuk jasa inspeksi karena peran jasa inspeksi yang masih krusial misalnya bagi industri *Oil & Gas*. Bagi mereka, perusahaan jasa inspeksi adalah sebagai syarat utama bagi mereka untuk mendapat perizinan dari *customer* mereka agar dapat mengirimkan barangnya untuk digunakan. Selain itu, jasa inspeksi ini juga menjadi acuan bagi mereka sebagai standar keamanan dalam operasional sehingga harus dipastikan bahwa peralatan yang akan mereka gunakan sudah lolos pengujian sebelumnya.

b. Kekuatan daya tawar pemasok rendah

Pada industri jasa inspeksi, kekuatan daya tawar pemasok rendah. Hal tersebut terjadi dikarenakan banyaknya alternatif pemasok dari bahan baku yang diperlukan jasa inspeksi dan rendahnya biaya peralihan pemasok sehingga hal tersebut menjadi peluang bagi PT Arthamuat Pramindo Utama.

c. Hambatan keluar industri jasa inspeksi rendah

Hambatan keluar industri jasa inspeksi ini termasuk rendah karena faktor hambatan utama adalah laporan keuangan perusahaan yang dilihat hanya melalui piutang perusahaan jika perusahaan memiliki piutang yang rendah maka untuk keluar tidak lah sulit. Hal ini menjadi peluang karena dengan rendahnya hambatan untuk keluar maka akan memudahkan pesaing untuk keluar sehingga akan mengurangi jumlah pesaing.

d. Loyalitas pelanggan yang tinggi

Dari awal operasional sampai sekarang ini, yakni bulan Juli sampai dengan September 2018, terdapat beberapa *customer* tetap dari PT Arthamuat Pramindo Utama meliputi PT OSCT Indonesia, PT PPLI, dan PT Scomi Oiltools. Dua di antara perusahaan tersebut sudah menjalin kontrak dengan PT Arthamuat Pramindo Utama, yakni PT OSCT Indonesia yang menjadi *customer* utama PT Arthamuat Pramindo Utama dan PT PPLI.

e. Memungkinkan terjalin kerjasama melalui hubungan informal

Pada PT Arthamuat Pramindo Utama, *network* yang ada memiliki peran yang sangat besar dan penting bagi PT Arthamuat Pramindo Utama baik untuk mendapatkan *customer*-nya maupun untuk bekerja sama dalam beroperasi dengan perusahaan sejenis. *Customer* yang sudah ada pada PT Arthamuat Pramindo Utama didapat dengan mengandalkan *network* yang ada. Maka dari itu, hal ini menjadi peluang bagi PT Arthamuat Pramindo Utama untuk dapat memanfaatkan *network* yang dimiliki dalam menjalin kerja sama.

f. Tidak adanya standar harga jasa inspeksi

Pada industri jasa inspeksi, tidak terdapat penetapan ketentuan untuk harga jasa inspeksi yang berlaku secara umum. Perusahaan-perusahaan yang bergerak di dalamnya dapat dengan bebas menentukan harga tanpa adanya batasan.

2. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah faktor negatif dari lingkungan yang memberikan hambatan bagi berkembangnya atau berjalannya sebuah organisasi dan program. Ancaman bagi PT Arthamuat Pramindo Utama sebagai perusahaan jasa inspeksi meliputi bergantungnya pada satu sektor, yakni *oil & gas*, ketidakpastiaan harga minyak, persaingan yang tinggi, hambatan masuk yang rendah, dan kekuatan daya tawar pembeli yang tinggi.

a. Bergantung pada satu sektor, yakni *Oil & Gas*

Pasar utama dari PT Arthamuat Pramindo Utama adalah industri *Oil & Gas*. Sebagian besar *customer* PT Arthamuat Pramindo Utama adalah perusahaan yang bergerak pada industri *Oil & Gas* seperti PT OSCT Indonesia, PT Scomi Oiltools, PT PPLI, PT Step Oiltools sehingga jika sektor *oil & gas* mengalami penurunan akan berdampak besar bagi PT Arthamuat Pramindo Utama.

b. Ketidakpastian harga minyak

Industri *Oil & Gas* ini tentunya sangat dipengaruhi oleh harga minyak. Harga minyak yang fluktuatif membuat PT Arthamuat Pramindo Utama sebagai perusahaan jasa inspeksi yang pasar utamanya adalah industri *Oil & Gas* sulit untuk melakukan perencanaan karena harga minyak ini sangat berdampak pada perkembangan jasa inspeksi. Jika harga minyak naik, maka jasa inspeksi akan meningkat sebaliknya jika harga minyak turun, maka jasa inspeksi akan menurun.

Berikut grafik harga minyak Indonesia pada tahun 2017.

Grafik 4.1
Perkembangan Harga Minyak Mentah Indonesia Tahun 2017



Sumber : Laporan Tahunan Migas 2017, 2018

c. Persaingan yang tinggi

Industri jasa inspeksi sekarang ini sedang mengalami persaingan yang tinggi dikarenakan berbagai faktor. Salah satunya adalah banyaknya kompetitor, kompetitor tersebut di antaranya meliputi Gama Buana Persada, PJ-Tek Mandiri, Akura bina Cipta, Adiwarna Pratama, Siaptek, dsb. Tingkat pertumbuhan industri yang sedang terpuruk, dilihat dari perusahaan yang sudah besar tetapi harus mengefisienkan tenaga kerjanya karena pekerjaan yang sedikit. Kondisi tersebut dapat membuat terjadinya perang harga yang sedang terjadi di industri jasa inspeksi ini sehingga menjadi ancaman bagi perusahaan yang bergerak di dalamnya.

d. Hambatan masuk industri jasa inspeksi rendah

Hambatan masuk industri jasa inspeksi termasuk rendah. Pada kebutuhan modal untuk jasa inspeksi yang sebetulnya memerlukan modal yang besar untuk peralatan inspeksi tetapi terdapat alternatif berupa penyewaan alat dengan perusahaan terkait, hal ini yang membuat kebutuhan modal pada jasa

inspeksi dapat ditekan sehingga untuk pemain baru dapat memulai jasa inspeksi dengan skala kecil tetapi tetap menguntungkan asal *cash flow* tetap berjalan. Untuk biaya beralih pemasok bagi pelanggan pada industri jasa inspeksi ini, dapat terbilang relatif sedikit, hanya memerlukan penyesuaian dokumen perusahaan, penyesuaian prosedur kerja dari kedua belah pihak, dsb sehingga hal-hal tersebut dapat mendukung datangnya para pemain baru di industri jasa inspeksi.

e. Kekuatan daya tawar pembeli tinggi

Mengingat persaingan jasa inspeksi saat ini yang sedang tinggi, maka hal tersebut berdampak terhadap kekuatan daya tawar pembeli yang semakin besar. Banyaknya kompetitor yang menawarkan harga lebih murah membuat daya tawar pembeli semakin besar sehingga mereka memiliki banyak alternatif pemasok untuk dicari mana yang paling menguntungkan bagi mereka. Rendahnya biaya beralih pemasok bagi mereka juga semakin mendukung mereka dalam beralih pemasok.

4.6 Analisis Matriks Faktor Strategis Internal dan Eksternal

Analisis matriks faktor strategi internal (IFAS) dan eksternal (EFAS) dilakukan dengan penyebaran kuesioner lalu melakukan perhitungan bobot *dan rating* berdasarkan hasil kuesioner tersebut. Kuesioner ini ditujukan kepada tiga orang yang berwenang dalam pengambilan keputusan strategi pemasaran pada PT Arthamuat Pramindo Utama dan yang paling mengetahui kondisi dari perusahaan baik secara internal maupun eksternal yakni, Bapak Sigit Pramana selaku CEO serta *technical manager*, Bapak Misnoto selaku *marketing manager*, dan Bapak Iyo Sirajudin selaku *finance manager*. Para responden tersebut memiliki masa jabatan mulai dari perusahaan ini didirikan sampai saat penelitian ini dilakukan.

Perhitungan bobot dilakukan dengan menggunakan skala 1 (tidak penting) sampai dengan 5 (sangat penting) mengenai tingkat kepentingan atau urgensi penanganan pada faktor-faktor strategis eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan. Berikut rumus untuk mencari bobot rata-rata.

Gambar 4.1
Rumus Perhitungan Bobot Rata-Rata

$$\text{Bobot rata - rata} = \frac{\text{Jumlah keseluruhan jawaban}}{\text{jumlah responden}}$$

Perhitungan bobot rata-rata untuk masing-masing faktor strategis dilakukan dengan menjumlahkan keseluruhan jawaban responden untuk masing-masing faktor strategis kemudian dibagi dengan jumlah responden. Selanjutnya, dilakukan perhitungan relatif dengan rumus sebagai berikut.

Gambar 4.2
Rumus Perhitungan Bobot Rata-Rata

$$\text{Relatif} = \frac{\text{bobot rata - rata}}{\text{jumlah bobot rata - rata}}$$

Perhitungan relatif untuk masing-masing faktor strategis pada penelitian ini dilakukan dengan membagi bobot rata-rata per masing-masing faktor strategis dengan jumlah keseluruhan bobot rata-rata faktor strategis internal/eksternal. Selanjutnya, akan didapat jumlah relatif untuk faktor strategis internal atau eksternal adalah 1,00.

Kemudian, penentuan *rating*. Nilai *rating* pada variabel kekuatan diberi nilai 1 sampai dengan 4. Semakin tinggi nilai maka semakin tinggi kinerjanya dibandingkan dengan pesaing. Sebaliknya pada variabel kelemahan, diberi nilai 1 jika kelemahannya semakin banyak dibandingkan dengan pesaing dan diberi nilai 4 jika kelemahan tersebut semakin menurun dibandingkan dengan pesaing. Hal tersebut berlaku juga pada variabel peluang dan ancaman. Berikut rumus dalam perhitungan *rating*.

Gambar 4.3
Rumus Perhitungan *Rating* Rata-Rata

$$Rating\ rata - rata = \frac{Jumlah\ keseluruhan\ jawaban}{jumlah\ responden}$$

Perhitungan *rating* rata-rata untuk masing-masing faktor strategis dilakukan dengan menjumlah keseluruhan jawaban responden untuk masing-masing faktor strategis kemudian membaginya dengan jumlah responden. Kemudian, berikut rumus yang digunakan untuk menghitung skor.

Gambar 4.4
Rumus Perhitungan Skor

$$Skor = relatif \times rating\ rata - rata$$

Perhitungan skor untuk masing-masing faktor strategis dilakukan dengan mengalikan relatif dengan *rating* masing-masing faktor strategis. Total nilai skor untuk faktor strategis internal dan eksternal tersebut yang akan menentukan posisi perusahaan.

4.6.1 Analisis Matriks Faktor Strategis Internal (IFAS)

Berikut adalah IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) pada PT Arthamuat Pramindo Utama.

Tabel 4.5
IFAS pada PT Arthamuat Pramindo Utama

No	Faktor-Faktor Strategis Internal Perusahaan	Bobot Rata-Rata	Relatif	Rating Rata-Rata	Skor
Kekuatan					
1	Kualitas jasa yang baik	5.00	0.10	3.00	0.29
2	Harga yang kompetitif	5.00	0.10	3.00	0.29
3	<i>Fast response</i>	4.67	0.09	3.33	0.30
4	Sistem administrasi yang menyesuaikan kebutuhan <i>customer</i>	4.00	0.08	3.00	0.23
5	Bahan baku yang berkualitas	4.33	0.08	3.00	0.25
6	Lokasi <i>workshop</i> yang strategis	4.00	0.08	3.00	0.23
7	Loyalitas karyawan yang tinggi	4.67	0.09	3.00	0.27
Total		31.67	0.62		1.88
Kelemahan					
1	Pengalaman <i>manpower</i> yang masih minim	4.67	0.09	2.33	0.21
2	Peralatan yang masih minim	3.67	0.07	2.33	0.17
3	Pangsa pasar relatif kecil	4.00	0.08	2.33	0.18
4	Sebagian besar pembelian berbasis PO	4.00	0.08	1.67	0.13
5	Perusahaan masih belum dikenal oleh pasar, sehingga belum memiliki brand yang <i>marketable</i>	3.33	0.06	2.67	0.17
Total		19.67	0.38		0.86
Total untuk faktor strategis internal		51.33	1.00		2.74

Sumber : Data primer diolah, 2018

IFAS digunakan untuk mengetahui kondisi internal perusahaan yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Setelah dilakukan perhitungan *rating* dan bobot, didapatkan skor dari masing-masing faktor strategis internal PT APU sebagai berikut: kualitas jasa yang baik dengan jumlah skor sebesar 0.29, harga yang kompetitif dengan 0.29, *fast response* dengan 0.30, sistem administrasi menyesuaikan kebutuhan *customer* dengan 0.23, bahan baku yang berkualitas dengan 0.25, lokasi *workshop* yang strategis dengan 0.23, dan loyalitas karyawan yang tinggi 0.27. Kelemahan dari PT Arthamuat Pramindo Utama teridentifikasi meliputi pengalaman *man power* yang minim dengan 0.21, peralatan yang masih minim dengan 0.17, pangsa pasar relatif kecil dengan 0.18, sebagian besar pembelian berbasis PO dengan 0.13, perusahaan masih belum dikenal oleh pasar sehingga belum memiliki *brand* yang *marketable* dengan 0.17.

Total skor pada **kekuatan perusahaan sebesar 1.88** sedangkan total skor pada **kelemahan perusahaan sebesar 0.86**. Total skor pada faktor strategis internal perusahaan sebesar 2.74.

4.6.2 Analisis Matriks Faktor Strategis Eksternal (EFAS)

Berikut adalah EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) pada PT Arthamuat Pramindo Utama.

Tabel 4.6
EFAS PT Arthamuat Pramindo Utama

No	Faktor-Faktor Strategis Eksternal Perusahaan	Bobot Rata-Rata	Relatif	Rating Rata-Rata	Skor
Peluang					
1	Tidak ada produk substitusi yang dapat menggantikan jasa inspeksi	3.67	0.09	3.33	0.29
2	Kekuatan daya tawar pemasok rendah	3.67	0.09	3.00	0.26
3	Hambatan keluar industri jasa inspeksi rendah	3.33	0.08	3.00	0.23
4	Loyalitas pelanggan yang tinggi	4.67	0.11	3.67	0.40
5	Memungkinkan terjalin kerjasama melalui hubungan informal	4.33	0.10	3.33	0.34
6	Tidak adanya standar harga jasa inspeksi	4.33	0.10	3.00	0.30
Total		24.00	0.56		1.82
Ancaman					
1	Bergantung pada satu sector, yakni <i>oil & gas</i>	3.67	0.09	1.67	0.14
2	Ketidakpastian harga minyak	4.33	0.10	2.00	0.20
3	Hambatan masuk industri jasa inspeksi rendah	3.33	0.08	1.67	0.13
4	Tingkat persaingan yang tinggi	3.67	0.09	2.00	0.17
5	Kekuatan daya tawar pembeli tinggi	3.67	0.09	2.00	0.17
Total		18.67	0.44		0.82
Total untuk faktor strategis eksternal		42.67	1.00		2.64

Sumber : Data primer diolah, 2018

EFAS digunakan untuk mengetahui kondisi eksternal perusahaan yang terdiri dari peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Setelah dilakukan perhitungan bobot dan *rating*, didapatkan skor untuk masing-masing faktor strategis eksternal pada PT APU sebagai berikut tidak adanya produk substitusi dengan jumlah skor sebesar 0.29, kekuatan daya tawar pemasok rendah dengan 0.26, hambatan keluar rendah dengan 0.23, loyalitas pelanggan yang tinggi dengan 0.40, memungkinkan terjalin kerjasama melalui hubungan informal dengan 0.34, tidak adanya standar harga dengan 0.30. Ancaman dari PT Arthamuat Pramindo Utama teridentifikasi meliputi pengalaman bergantung pada satu sektor, yakni *oil & gas* dengan 0.14, ketidakpastian harga minyak dengan 0.20, persaingan yang tinggi dengan 0.13, hambatan masuk industri jasa inspeksi rendah dengan 0.17, kekuatan daya tawar pembeli tinggi dengan 0.17.

Total skor pada **peluang perusahaan sebesar 1.82** sedangkan pada **ancaman perusahaan sebesar 0.82**. Total skor pada faktor strategis eksternal perusahaan sebesar 2.64.

Jadi, nilai total skor dari masing-masing faktor dapat dirinci, ***strength: 1.88, weakness: 0.86, opportunity: 1.82, dan threat: 0.82.***

4.7 Diagram Analisis SWOT, Matriks IE, Matriks SWOT, dan Rumusan Kombinasi Strategi Matriks SWOT

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Model yang akan dipergunakan adalah diagram analisis SWOT, matriks IE, matriks SWOT, dan rumusan kombinasi strategi matriks SWOT.

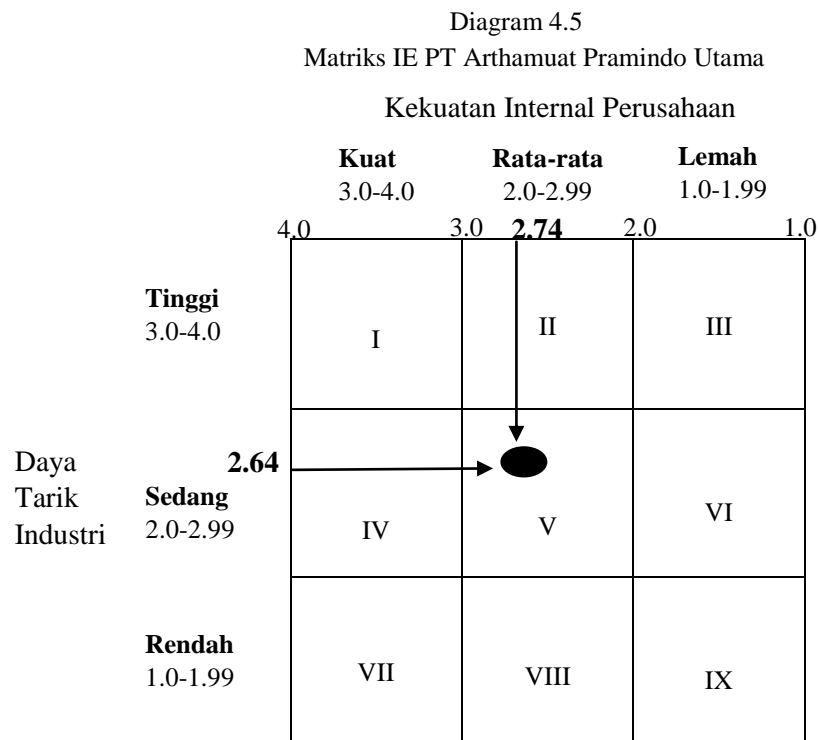
4.7.1 Diagram Analisis SWOT

Dalam menentukan strategi yang sesuai pada kondisi perusahaan dilihat berdasarkan skor masing-masing faktor dapat dibuat diagram analisis SWOT dengan menentukan terlebih dahulu koordinat x dan y sebagai berikut.

Berdasarkan diagram tersebut, dapat ditentukan posisi perusahaan berada pada kuadran 1. Kuadran ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

4.7.2 Analisis Matriks IE

Matriks IE (Internal Eksternal) ini digunakan dengan menggunakan parameter kekuatan internal perusahaan (IFAS) dan pengaruh eksternal yang dihadapi (EFAS). Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi yang lebih detail. Berikut Matriks IE pada PT Arthamuat Pramindo Utama.



Total skor pada faktor strategis internal PT Arthamuat Pramindo Utama adalah sebesar 2.74 yang menunjukkan bahwa kekuatan internal PT Arthamuat Pramindo Utama berada pada posisi rata-rata sedangkan total skor pada faktor strategis eksternal PT Arthamuat Pramindo Utama sebesar 2.64 yang menunjukkan bahwa daya tarik industri jasa inspeksi berada pada posisi sedang.

Jadi, dapat dipetakan posisi perusahaan pada matriks IE, yakni berada pada kuadran V. Pada perusahaan yang berada pada kuadran V, strategi yang dapat digunakan adalah *growth* dan *stability*. Strategi *Growth* pada kuadran V ini, yakni konsentrasi melalui integrasi horizontal. Konsentrasi integrasi melalui horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain dan meningkatkan jenis produk serta jasa dengan tujuannya yang relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan.

Strategi dapat dilakukan dengan memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau *joint ventures* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama. Kemudian, strategi yang dapat diterapkan dalam kuadran ini adalah strategi *stability*. Strategi *stability* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.

4.7.3 Analisis Matriks SWOT

Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategis.

Berikut Matriks SWOT pada PT Arthamuat Pramindo Utama.

Diagram 4.6
Matriks SWOT PT Arthamuat Pramindo Utama

<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p style="text-align: center;">EFAS</p>	<p style="text-align: center;">STRENGTHS (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas jasa yang baik 2. Harga yang kompetitif 3. <i>Fast response</i> 4. Sistem administrasi yang menyesuaikan kebutuhan <i>customer</i> 5. Bahan baku yang berkualitas 6. Lokasi <i>workshop</i> yang strategis 7. Loyalitas karyawan yang tinggi 	<p style="text-align: center;">WEAKNESSES (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengalaman <i>man power</i> yang masih minim 2. Peralatan yang masih minim 3. Pangsa pasar relatif kecil 4. Sebagian besar pembelian berbasis PO 5. Perusahaan belum masih dikenal oleh pasar, sehingga belum memiliki <i>brand</i> yang <i>marketable</i>
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak ada produk substitusi yang dapat menggantikan jasa inspeksi 2. Kekuatan daya tawar pemasok rendah 3. Hambatan keluar industri jasa inspeksi rendah 4. Loyalitas pelanggan yang tinggi 5. Memungkinkan terjalin kerja sama melalui hubungan informal 6. Tidak adanya standar harga jasa inspeksi 	<p style="text-align: center;">STRATEGI SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan keunggulan perusahaan meliputi kualitas dan <i>fast response</i> untuk mempertahankan loyalitas pelanggan (S1, S3, S7, O4) 	<p style="text-align: center;">STRATEGI WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin kerja sama melalui hubungan informal dengan perusahaan terkait untuk memenuhi kebutuhan akan peralatan inspeksi (W2, O5)
<p style="text-align: center;">THREATS (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bergantung pada satu sektor, yakni <i>Oil & Gas</i> 2. Ketidakpastian harga minyak 3. Persaingan yang tinggi 4. Hambatan masuk industri jasa inspeksi rendah 5. Kekuatan daya tawar pembeli tinggi 	<p style="text-align: center;">STRATEGI ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan kekuatan yang ada berupa harga yang kompetitif untuk menciptakan keunggulan bersaing melalui <i>cost leadership</i> (S1, S2, S3, S5, S6, S7, T3, T4, T5) 	<p style="text-align: center;">STRATEGI WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kemampuan <i>man power</i> untuk meningkatkan ruang lingkup jasa <i>man power</i> (W1, T3, T4, T5)

Sumber : Data primer diolah, 2018

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Strategi ini dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO yang dapat dilakukan oleh PT Arthamuat Pramindo Utama adalah dengan mempertahankan kekuatan perusahaan meliputi kualitas dan *fast response* untuk mempertahankan pelanggan yang sudah loyal. Hal tersebut harus terus di-*maintain* dan dikelola dengan baik agar tidak menurun kinerjanya.

Untuk kualitas, dapat dilakukan dengan merekap komplain yang diterima perusahaan. berdasarkan komplain tersebut, perusahaan dapat membenahi hal apa yang perlu diperbaiki agar komplain tersebut tidak lagi terjadi. Untuk *fast response*, dapat dilakukan dengan aktif dan melakukan pengecekan secara berkala pada media komunikasi yang digunakan untuk berhubungan dengan *customer* seperti aktif mengecek *e-mail* maupun *instant messaging*.

Tentunya, untuk mewujudkan hal tersebut tidak terlepas dari peran karyawan yang sudah loyal kepada perusahaan untuk mau bersama-sama berperan serta dalam mempertahankan loyalitas pelanggan yang sudah ada. Strategi ini termasuk ke dalam strategi *stability*, yakni strategi tanpa mengubah arah strategi yang sudah diterapkan.

2. Strategi ST (*Strength-Threat*)

Strategi ini dibuat dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi ST yang dapat dilakukan oleh PT Arthamuat Pramindo Utama adalah dengan memanfaatkan kekuatan yang ada berupa harga yang kompetitif untuk menciptakan keunggulan bersaing melalui *cost leadership*. Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya dengan memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan kualitas jasa yang sama.

Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan dengan *save cost* melalui bahan baku untuk diorganisir dengan baik sehingga dapat diefisiensikan dan mengurangi fasilitas dirasa kurang memiliki peranan dalam menjalani aktivitas perusahaan. Untuk bahan baku, dapat dilakukan dengan melakukan manajemen persediaan agar perusahaan dapat membeli bahan baku dalam jumlah banyak dengan harga yang lebih murah untuk dijadikan persediaan. Untuk fasilitas, perusahaan dapat mengurangi fasilitas kantor yang dirasa kurang penting seperti adanya fasilitas televisi berlangganan yang bisa ditiadakan. Strategi ini termasuk ke dalam strategi *stability*.

3. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Strategi ini dibuat dengan memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WO yang dapat dilakukan oleh PT Arthamuat Pramindo Utama adalah dengan menjalin kerja sama melalui hubungan informal dengan perusahaan terkait untuk memenuhi kebutuhan akan peralatan inspeksi. Hal ini dilakukan untuk meminimalkan kelemahan dari PT Arthamuat Pramindo Utama yakni peralatan yang masih terbatas dengan memanfaatkan *network* yang dimiliki oleh karyawan untuk menjalin kerjasama dalam hal pemenuhan kebutuhan peralatan inspeksi ini dengan melakukan peminjaman alat dengan perusahaan terkait sehingga dapat menghemat *cost* perusahaan jika dibandingkan dengan menyewa alat dengan perusahaan lain. Strategi ini termasuk ke dalam strategi *stability*.

4. Strategi WT (*Weakness-Threath*)

Strategi ini dibuat dengan meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Strategi WT yang dapat dilakukan oleh PT Arthamuat Pramindo Utama adalah dengan meningkatkan kemampuan *man power* agar mampu bersaing,

Strategi ini dapat dilakukan dengan memberikan *training* eksternal kepada *man power*. *Training* eksternal yang dapat diberikan kepada *man power* seperti *training* T-Bosiet sehingga *man power* dapat melakukan inspeksi pada *offshore* (laut) atau *training* lain yang berhubungan bidang inspeksi seperti WI (*Welding Inspector*). *Training* ini dilakukan agar *man power* yang ada memiliki sertifikasi bidang inspeksi yang mumpuni sehingga dapat memenuhi persyaratan dari beberapa *customer* tertentu dan dapat melakukan inspeksi dengan ruang lingkup kerja yang lebih luas. Strategi ini termasuk ke dalam strategi *growth* pada konsentrasi integrasi melalui horizontal yaitu dengan meningkatkan ruang lingkup inspeksi melalui pengembangan internal.

4.7.4 Rumusan Kombinasi Strategi Matriks SWOT

Berdasarkan total skor pada IFAS dan EFAS serta matriks SWOT, dapat dirumuskan kombinasi strategi matriks SWOT sebagai berikut.

Tabel 4.7
Rumusan Kombinasi Strategi Matriks SWOT

IFAS \ EFAS	Strength (S)	Weakness (W)
Opportunity (O)	Strategi (SO) = 1.88 + 1.82 = 3.70	Strategi (WO) = 0.86 + 1.82 = 2.68
Threath (T)	Strategi (ST) = 1.88 + 0.82 = 2.70	Strategi (WT) = 0.86 + 0.82 = 1.68

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil rumusan kombinasi matriks strategi SWOT, PT Arthamuat Pramindo Utama dalam merumuskan strategi pemasarannya dapat menerapkan strategi SO (*Strength Opportunity*) karena memiliki total skor terbesar, yakni 3.70. Strategi SO adalah strategi dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi SO yang dapat dilakukan oleh PT Arthamuat Pramindo Utama dengan mempertahankan kualitas jasa dan pelayanan *fast response* untuk mempertahankan pelanggan yang sudah loyal.