

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PT. ALPINDO MITRA BAJA DENGAN MENGGUNAKAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS* (ANP)

Eko Marwansyah^{*}, Sri Widyastuti², Tabroni³

¹KMC Management Consulting

²Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila

³Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila

*Korespondensi: eko.marwansyah@gmail.com

ABSTRACT

The development of business strategy is an important aspect to achieve corporate goals. It requires accurate strategy planning in developing a company or business. This study was conducted on PT. Alpindo Mitra Baja (PT AMB), one of the steel plate manufacturer companies in West Java. The high challenge faced by the companies forced their top management to think harder in determining the strategies to be applied. The uncertain business climate and the recovering condition of the company were the factors that must be identified. This study used the SWOT analysis method which was developed by weighting over IFA (Internal Factor Analysis) and EFA (External Factor Analysis). It required an analytical technique to test the model and the relation generated by the SWOT. The analytical techniques used in this study was Analytic Network Process or ANP. The use of ANP analysis tools was also aimed to find the priority strategy. Using ANP, based on the weighted sequence of the largest, it can be seen that the sequence of strategies is "increase the working capital especially for new projects" by 1,0000000, "strengthen the HRD system to discipline employees" by 0,746776 "conduct employee competency training Amounting to 0,488718, "improving production quality" 0,244288, "creating SIM to expand foreign and domestic market of 0,153744" and implementing ISO-certified management system "of 0,097903.

Keywords: Business Development Strategy, SWOT, ANP (Analytic Network Process).

ABSTRAK

Pengembangan strategi bisnis merupakan aspek penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam pengembangan suatu perusahaan atau bisnis dibutuhkan suatu perencanaan strategi yang akurat. Penelitian ini dilakukan pada PT Alpindo Mitra Baja (PT. AMB) yang merupakan salah satu perusahaan produsen produk plat baja di daerah Jawa Barat. Beratnya tantangan yang dihadapi oleh perusahaan, membuat top manajemen berpikir lebih keras dalam menentukan strategi yang akan diterapkan. Iklim bisnis yang tidak menentu dan kondisi perusahaan yang sedang dalam masa pemulihan adalah faktor-faktor yang harus diidentifikasi. Penelitian ini menggunakan metode SWOT analisis yang dikembangkan dari pembobotan atas IFA (*Internal Factor Analysis*) dan EFA (*External Factor Analysis*). Untuk menguji model dan hubungan yang dihasilkan oleh SWOT diperlukan suatu teknik analisis. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analytic Network Process atau ANP. Penggunaan alat analisa ANP juga bertujuan untuk mencari strategi prioritas. Dengan menggunakan ANP, berdasarkan urutan pembobotan dari yang paling besar dapat diketahui urutan-urutan strategi yaitu, "menambah modal kerja terutama untuk proyek baru" sebesar 1,000000, "memperkuat sistem HRD untuk mendisiplinkan karyawan" sebesar 0,746776 "mengadakan training kompetensi karyawan sebesar 0,488718, "meningkatkan kualitas produksi" 0,244288, "menciptakan SIM untuk memperluas pasar luar dan dalam negeri sebesar 0,153744" serta menerapkan sistem manajemen yang tersertifikasi ISO" sebesar 0,097903.

Keywords: Business Development Strategy, SWOT, ANP (Analytic Network Process).

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Persaingan dalam dunia bisnis serta pasar global yang kompetitif serta iklim ekonomi yang saat ini tidak menentu menuntut perusahaan-perusahaan harus melakukan efisiensi dan meningkatkan produktifitas. Dalam menghadapi era MEA (Masyarakat Ekonomi Asean) para pengusaha dalam negeri harus lebih jeli melihat peluang yang ada. Dengan kebijakan global ini para pesaing dari negeri tetangga akan bebas masuk ke dalam negeri, tentu nya hal ini akan menjadi suatu ancaman yang harus di sikapi secara strategis.

Bukan saja tantangan yang akan dihadapi tetapi juga dengan adanya MEA para pengusaha dalam negeri tentunya bisa melihat peluang yang bisa dimanfaatkan. Produsen baja dalam negeri mengalami kerugian 20% per tahun semenjak diberlakukannya perjanjian perdagangan bebas Asean China Free Trade Agreement (ACFTA). Produsen asal China menjual produk dengan harga di bawah standar. Produsen dalam negeri berharap pemerintah mengamankan pasar dalam negeri dan menghambat masuknya produk dari China. Jika setiap industri lokal mengalami kerugian 20% per tahun oleh serbuan produk China, kemungkinan lambat laun akan banyak industri yang gulung tikar.

Kebijakan pemerintah diharapkan bisa berpihak pada pengusaha dalam negeri. Selain dari beratnya tantangan persaingan dari produk dari China, pengelolaan atau manajemen yang buruk juga jadi penyebab kegagalan dalam bisnis baja. Perusahaan harus memikirkan suatu perencanaan yang strategis dan *up to date*.

PT Alpindo Mitra Baja (PT. AMB) adalah salah satu perusahaan produsen produk plat baja. Beragam jenis produk baja untuk komponen alat berat, otomotif dan komponen elektrik mereka produksi. Tidak hanya pasar dalam negeri mereka pun melayani pasar luar negeri. Pada awal tahun 1997 PT. Alpindo Mitra Baja menjalin kerjasama dengan PT. Natra Raya (Caterpillar Indonesia) dalam pembuatan *Fan as Guard*. Inilah yang menjadi cikal bakal PT. Alpindo Mitra Baja untuk menjadi salah satu perusahaan di Indonesia yang berhasil menembus pasar ekspor ke Jepang yang pula mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenisnya di Luar Negeri.

Ekspor perdana yang dilakukan adalah ke Sanwa Co. Ltd. Jepang adalah awal tahun 1998 yang pada saat itu baru mencapai \$ 17.000 US Dollar. Dalam perkembangannya pasar ekspor yang semakin meningkat akibat semakin tumbuhnya kepercayaan importir di Jepang terhadap produk PT. Alpindo Mitra Baja, maka semakin mampu pula untuk terus mengembangkan usahanya dibidang industri baja terutama dalam memproduksi komponen-komponen alat berat.

Pada pertengahan tahun 2015 ini PT. Alpindo Mitra Baja mengalami keterpurukan. Bermasalah dengan berbagai bank atas kredit macet yang dialaminya. Bukan hanya itu berbagai hak karyawan yang menjadi kewajiban perusahaan tidak dapat dipenuhi. Perusahaan tidak dapat membayarkan 3 bulan gaji karyawan ditambah bonus atau Tunjangan Hari Raya (THR). Hal ini disebabkan perusahaan tidak bisa mengelola *cash flow* perusahaan dimana perusahaan menghadapi dampak dari krisis global yang mempengaruhi order penjualan.

Pada bulan Agustus 2015 saham PT Alpindo Mitra Baja (AMB) di akuisisi sebesar 68% oleh seorang investor. Investor juga mengambil alih pengelolaan AMB dan mulai membangun kembali dan merestrukturisasi perusahaan. Investor mengambil tindakan segera untuk menyelamatkan perusahaan dan pemangku kepentingan dan memutuskan untuk membayar 3 bulan gaji yang tertunggak dan bonus (Tunjangan Hari Raya) karyawan.

Permasalahan tidak hanya disitu saja, dengan manajemen yang baru perusahaan dihadapkan dengan segudang tantangan, pengelolaan yang baik dan manajemen *cash flow* yang terencana diharapkan bisa membawa perusahaan kearah yang lebih baik. Belajar dari kesalahan manajemen yang terdahulu dapat dijadikan pedoman dalam menata kembali manajemen perusahaan.

Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti ingin menganalisa strategi pengembangan bisnis yang bisa diterapkan dalam manajemen perusahaan, dengan analisa faktor internal dan eksternal. Dengan menggunakan metode SWOT analisis yang dikembangkan dari pembobotan atas IFA (*Internal Factor Analysis*) dan EFA (*External Factor Anlysis*).

Untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkan dalam penelitian ini diperlukan suatu teknik analisis. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Analytic Network Process* atau ANP.

Analytic Network Process atau ANP adalah teori umum pengukuran relatif yang digunakan untuk menurunkan rasio prioritas komposit dari skala rasio individu yang mencerminkan pengukuran relatif dari pengaruh elemen-elemen yang saling berinteraksi berkenaan dengan kriteria kontrol (Saaty, 2005). ANP merupakan teori matematika yang memungkinkan seseorang seseorang untuk memperlakukan *dependence* dan *feedback* secara sistematis yang dapat menangkap dan mengkombinasi faktor-faktor *tangible* dan *intangible* (Azis, 2013).

Beratnya tantangan yang dihadapi oleh perusahaan, membuat top manajemen berpikir lebih keras dalam menentukan strategi yang akan diterapkan. Iklim bisnis yang tidak menentu dan kondisi perusahaan yang sedang dalam masa pemulihan adalah faktor-faktor yang harus diidentifikasi.

PT Alpindo Mitra Baja didirikan pada 19 Juli 1996. PT Alpindo Mitra Baja bergerak dalam industri manufaktur. Fokus memproduksi komponen untuk alat berat, otomotif, kawat, dan komponen listrik. Sejak tahun 1998, kualitas produk PT. Alpindo Mitra Baja telah diakui di pasar internasional. PT. Alpindo Mitra Baja juga menyediakan komponen untuk perusahaan asing di luar Indonesia dengan mengekspor produk nya ke Jepang. Sebagai perusahaan yang tumbuh, perusahaan berusaha meningkatkan kualitas layanan dan meningkatkan kapasitas produksi dengan membangun dua pabrik baru di Sukabumi.

PT Alpindo Mitra Baja merestrukturisasi tim manajemen pada September 2015. Dengan tim manajemen baru, perusahaan terus meningkatkan kualitas produksi dan meningkatkan pelayanan serta hubungan dengan para pemangku kepentingan. Diharapkan dengan manajemen yang baru bisa menciptakan suatu stretegi yang kuat dalam mengembangkan bisnis perusahaan.

Berdasarkan perumusan masalah penelitian yang telah diuraikan di atas, pertanyaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana situasi *existing* perusahaan saat ini baik situasi internal ataupun eksternal?
2. Apakah strategi pengembangan bisnis yang cocok untuk perusahaan?

Landasan Teori

Pengertian Manajemen Strategi dan Perencanaan Strategi

Manajemen strategi terdiri atas dua suku kata yang dapat dipilah menjadi kata manajemen dan strategi. Manajemen merupakan serangkaian proses yang terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), pengawasan (*controlling*) dan penganggaran (*budgeting*) (Hadari, Nawawi. 2010). Unsur-unsur yang ada dalam manajemen tersebut apabila dijabarkan dalam penjelasan adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*).

Suatu organisasi dapat terdiri atas dua orang atau lebih yang bekerja sama dengan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen mempunyai beberapa pengertian sebagai berikut: (1) Pemilihan dan penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, langkah, kebijaksanaan, program, proyek, metode dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. (2) Pemilihan sejumlah kegiatan untuk diterapkan sebagai keputusan tentang apa yang harus dilakukan, kapan dan bagaimana akan dilakukan serta siapa yang akan melaksanakannya. (3) Penetapan secara sistematis pengetahuan tepat guna untuk mengontrol dan mengarahkan kecenderungan perubahan menuju kepada tujuan yang telah ditetapkan. (4) Kegiatan persiapan yang dilakukan melalui perumusan dan penetapan keputusan, yang berisi langkah-langkah penyelesaian suatu masalah atau pelaksanaan suatu pekerjaan yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu.

2. Pengorganisasian (*Organizing*).

Merupakan sistem kerjasama sekelompok orang, yang dilakukan dengan pembidangan dan pembagian seluruh pekerjaan atau tugas dengan membentuk sejumlah satuan atau unit kerja, yang menghimpun pekerjaan sejenis dalam satu-satuan kerja. Kemudian dilanjutkan dengan menetapkan wewenang dan tanggungjawab masing – masing diikuti dengan mengatur hubungan kerja baik secara vertikal maupun horizontal.

3. Pelaksanaan (*Actuating*).

Pelaksanaan atau penggerakan dilakukan organisasi setelah sebuah organisasi memiliki perencanaan dan melakukan pengorganisasian dengan memiliki struktur organisasi termasuk tersedianya personil sebagai pelaksana sesuai dengan kebutuhan unit atau satuan kerja yang dibentuk.

4. Penganggaran (*Budgeting*).

Merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting peranannya. Karena fungsi ini berkaitan tidak saja dengan penerimaan, pengeluaran, penyimpanan, penggunaan dan pertanggungjawaban namun lebih luas lagi berhubungan dengan kegiatan tatalaksana keuangan. Kegiatan fungsi anggaran dalam organisasi sektor publik menekankan pada pertanggungjawaban dan penggunaan sejumlah dana secara efektif dan efisien. Hal ini disebabkan karena dana yang dikelola tersebut merupakan dana masyarakat yang dipercayakan kepada organisasi sektor publik.

5. Pengawasan (*Control*).

Pengawasan atau kontrol harus selalu dilaksanakan pada organisasi sektor publik. Fungsi ini dilakukan oleh manajer sektor publik terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam satuan atau unit kerjanya. Kontrol diartikan sebagai proses mengukur (*measurement*) dan menilai (*evaluation*) tingkat efektivitas kerja personil dan tingkat efisiensi penggunaan sarana kerja dalam memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan kata yang kedua adalah strategi yang berasal dari bahasa Yunani *strategos* atau *strategus* dengan kata jamak strategi. *Strategos* berarti jenderal, namun dalam Yunani kuno sering berarti perwira negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas (Salusu 2006). Pendapat yang lain mendefinisikan strategi sebagai kerangka kerja (*frame work*), teknik dan rencana yang bersifat spesifik atau khusus (Rabin et.al, 2000 : xv). Hamel dan Prahalad (2002) menyebutkan kompetensi inti sebagai suatu hal yang penting. Mereka mendefinisikan strategi menjadi : “Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut

pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dengan apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan”.

Pengertian strategi kemudian berkembang dengan adanya pendapat John Von Neumann seorang ahli matematika dan Oskar Morgenstern seorang ahli ekonomi. Mereka memasukkan istilah *games* dan adanya faktor yang sama dalam *games* yang sesungguhnya. Mereka pun mengakui bahwa teori *games* sesungguhnya adalah teori strategi (Mc Donald dalam Salusu 2006 : 87). Teori menyebutkan dua atribut utama yang harus senantiasa diingat yaitu ketrampilan dan kesempatan dimana keduanya merupakan kontribusi bagi setiap situasi strategik. Situasi strategik merupakan suatu interaksi antara dua orang atau lebih yang masing – masing mendasarkan tindakannya pada harapan tentang tindakan orang lain yang tidak dapat ia kontrol, dan hasilnya akan tergantung pada gerak – gerik perorangan dari masing – masing pemeran (Salusu 2006 : 87)

Apabila dijadikan satu kesatuan manajemen strategi merupakan pendekatan sistematis untuk memformulasikan, mewujudkan dan monitoring strategi (Toft dalam Rabin et.al 2000:1). Pendapat lain dikemukakan oleh Thompson (2003) “Manajemen strategi merujuk pada proses manajerial untuk membentuk visi strategi, penyusunan obyektif, penciptaan strategi mewujudkan dan melaksanakan strategi dan kemudian sepanjang waktu melakukan penyesuaian dan koreksi terhadap visi, obyektif strategi dan pelaksanaan tersebut”.

Sedangkan Siagian (2004) mendefinisikan manajemen strategik sebagai “Serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut”.

Organisasi yang baik adalah yang memiliki tujuan jelas berdasarkan visi dan misi yang disepakati pendirinya. Untuk mewujudkan tujuan tersebut dibutuhkan cara untuk mencapainya yang lazim disebut sebagai strategi. Selanjutnya disusun rencana (*plan*), kebijakan (*policies*) hingga pencapaian dan program aksi. Dalam penerapannya, bisa saja unsur diatas mengalami perubahan sebagai akibat dari tidak terpenuhinya asumsi-asumsi yang dipakai dalam perencanaan, misalnya karena sumber daya yang didapat tidak sesuai dengan harapan. Bisa pula disebabkan oleh tujuan yang terlalu abstrak sehingga sangat jauh dari apa yang diharapkan. Setiap organisasi tentu memiliki perencanaan, dan bagi lingkup perusahaan kita mengenal istilah perencanaan strategik, dimana perencanaan strategik ini dapat membantu kita mengevaluasi secara berkala untuk mencapai tujuan, membantu perusahaan untuk maju dan berkembang, memperbesar pangsa pasar di tengah persaingan usaha yang semakin tajam (Allison &Kaye, 2005).

Salah satu kunci keberhasilan dari perencanaan strategik adalah pada pemilihan pasar dan penentuan bagaimana berkompetisi di tengah persaingan yang ada (Hooley, G.J., Piercy, N.F. and Nicoulaud, B. 2007). Letak dari persaingan adalah diferensiasi produk dan jasa dalam pasar yang terpilih bagi para pesaing mereka. Mengacu pada ide Porter (1980) mengenai keunggulan bersaing dapat dicapai melalui bermacam strategi salah satunya dengan strategi bisnis baik itu *cost leadership*, *differentiation* maupun *focus*.

Perkembangan dunia usaha dalam bidang perusahaan industri yang berubah dengan cepat dan metode perencanaan strategis yang memberikan perhatian besar dalam mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi di masa depan, maka penerapan perencanaan strategis merupakan suatu kebutuhan yang mendesak dan harus dilaksanakan semaksimal mungkin, mengingat lingkungan juga selalu berubah dan masa depan kian sulit diprediksikan (Basri, 2005).

Widyastuti, dkk (2017) mengungkapkan bahwa dalam mencapai keunggulan bersaing, perusahaan terus bekerja keras sebagai organisasi pembelajar yang memiliki inovasi pada orientasi dan kewirausahawan.

Beberapa penelitian mengenai perencanaan stratejik (Amstrong, 2003) serta adanya teori yang dikemukakan (Hax and Majluf,1991; Higgins and Vienze,1993; Pearce and Robinson,1994) bahwa proses perencanaan stratejik terdiri dari 3 komponen yaitu (1) formulasi, dimana terdiri dari pengembangan misi, penentuan tujuan, penilaian lingkungan internal dan eksternal serta evaluasi dan penyeleksian alternatif strategi, (2) implementasi, (3) pengawasan/kontrol. Adapun fokus utama dari kegiatan perencanaan stratejik dalam perusahaan dapat dilihat dari komponen-komponen diatas.

Proses Manajemen Strategis

Proses Manajemen Strategi terbagi 4, yaitu :

1. Penyusunan Strategi vs Implementasi
2. Analisis Situasi
3. Kekuatan dan Kelemahan Internal
4. Peluang dan Ancaman Intrernal

Penyusunan Strategi vs Implementasi

Penyusunan Strategi (*Strategy Formulation*)

Meliputi perencanaan dan pengambilan keputusan yang membawa pada pembuatan tujuan perusahaan dan pengembangan rencana strategis tertentu

Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Meliputi penggunaan alat manajerial dan organisasi dalam tujuannya untuk mengarahkan sumber daya ke arah pencapaian strategis

Analisa Situasi

Penyusunan strategi sering diawali dengan analisis factor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi situasi kompetitif perusahaan.

Anlisis situasi (*Situation Analysis*) adalah analisis kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang dapat disingkat SWOT.

Kekuatan dan Kelemahan Internal

Kekuatan (*strength*). Merupakan karakteristik internal positif yang dapat digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan kinerja strategisnya.

Kelemahan (*weakness*). Merupakan karakteristik internal yang dapat memperlambat atau menghambat kinerja organisasi.

Peluang dan Ancaman Eksternal

Ancaman (*Threats*). Merupakan ciri-ciri dan lingkungan eksternal yang dapat menghambat perusahaan dalam mencapai tujuan strategis nya.

Peluang (*Opportunities*). Merupakan karakteristik dari lingkungan eksternal yang memiliki potensi untuk membantu organisasi dalam mencapai atau melampaui tujuan strategis nya.

Proses manajemen strategis ada 8 langkah :

1. Mengidentifikasi misi, sasaran & strategi
2. Menganalisis lingkungan luar
3. Mengidentifikasi peluang dan ancaman
4. Menganalisis sumber daya organisasi
5. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan
6. Merumuskan strategi
7. Melaksanakan strategi
8. Mengevaluasi hasil

Strategi Perusahaan

Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisa faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT (Rangkuti, 2004).

Dalam merumuskan strategi, diperlukan identifikasi faktor-faktor secara sistematis melalui analisis SWOT. Menurut Kurtz (2008), analisis SWOT adalah suatu alat perencanaan strategic yang penting untuk membantu perencana membandingkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan kesempatan dan ancaman dari eksternal perusahaan.

Menurut Pearce dan Robinson (2003), analisis SWOT perlu dilakukan karena analisa SWOT untuk mencocokkan “fit” antara sumber daya internal dan situasi eksternal perusahaan. Pencocokan yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan dan meminimumkan kelemahan dan ancamannya. Asumsi sederhana ini mempunyai implikasi yang kuat untuk design strategi yang sukses.

Para analis SWOT memberikan informasi untuk membantu dalam hal mencocokkan perusahaan sumber daya dan kemampuan untuk menganalisa kompetitif lingkungan di mana bidang perusahaan itu bergerak. Informasi tersebut dibuat berdasarkan perumusan strategi dan seleksi.

1. Kekuatan (*Strength*) adalah Sebuah kekuatan perusahaan adalah sumber daya dan kemampuan yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan *competitive advantage*.
2. Kelemahan (*Weakness*) adalah sesuatu yang menyebabkan satu perusahaan kalah bersaing dengan perusahaan lain. Dalam beberapa kasus, kelemahan bagi satu perusahaan mungkin merupakan suatu kekuatan bagi perusahaan lainnya.
3. Peluang (*Opportunity*) adalah factor eksternal yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya.
4. Ancaman (*Threat*) adalah factor eksternal yang menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut Ferrel dan Harline (2005), fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai

tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan.

Analisis SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk meningkatkan analisis dalam usaha penetapan strategi. Umumnya yang sering digunakan adalah sebagai kerangka/panduan sistematis dalam diskusi untuk membahas kondisi alternatif dasar yang mungkin menjadi pertimbangan perusahaan.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Berbagai situasi yang dihadapi oleh perusahaan baik internal maupun eksternal harus dapat dijadikan masukan bagi perusahaan guna menentukan rencana strategis dalam menyusun sistem pemasaran yang relatif berdaya guna dan tepat guna. Model yang hingga saat ini banyak digunakan untuk menganalisis situasi bagi perencanaan strategis perusahaan adalah analisis SWOT.

Pada dasarnya analisis SWOT haruslah membandingkan kondisi sama yang dihadapi oleh pesaingnya berdasarkan kriteria subjektif ataupun objektif (skala industri), sebab dengan membandingkan maka perusahaan yang berkepentingan dapat menentukan rencana strategis untuk menghadapi persaingan tersebut. Akan tetapi bila perusahaan yang dimaksud hingga pada saat dilakukan kajian situasi ternyata tidak memiliki data tentang pesaing atau pesaingnya belum terpetakan baik dalam skala industri (kumpulan perusahaan yang menghasilkan barang yang sama) maupun dari hasil intelijen perusahaan, sedangkan perusahaan mendesak sekali untuk mempersiapkan rencana usaha strategis terutama dari segi pemasaran dan manajemen organisasi, maka dengan menggunakan analisis SWOT yang dimodifikasi sedemikian hingga menjadikan ia dapat digunakan oleh perusahaan tanpa harus mengetahui skala industri atau data intelijen mengenai pesaingnya.

Lingkungan Perusahaan

Keseluruhan dari faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan baik organisasi maupun kegiatannya.

Pada dasarnya lingkungan perusahaan dibedakan menjadi :

1. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan yang berpengaruh tidak langsung terhadap kegiatan perusahaan.

Lingkungan eksternal perusahaan dapat dibedakan menjadi :

a. Lingkungan eksternal makro

Adalah lingkungan eksternal yang berpengaruh tidak langsung terhadap kegiatan usaha, antara lain :

Keadaan alam, politik dan hankam, hukum, perekonomian, pendidikan dan kebudayaan, sosial dan budaya, kependudukan, hubungan internasional.

b. Lingkungan eksternal mikro

Adalah lingkungan eksternal yang pengaruh langsung terhadap kegiatan usaha, antara lain :

Pemasok / supplier adalah bagian yang menunjang kelangsungan operasi perusahaan.

Perantara, misalnya distributor, pengecer yang berperan dalam pendistribusian hasil-hasil produksi ke konsumen.

Teknologi, yang berkaitan dengan perkembangan proses kerja, peralatan, metode, dll.

Pasar, yang merupakan sasaran dari produk yang dihasilkan perusahaan.

2. Lingkungan Internal

Adalah faktor-faktor yang berada dalam kegiatan produksi dan langsung mempengaruhi hasil produksi, antara lain :

Tenaga kerja, peralatan dan mesin, permodalan (pemilik, investor, pengelolaan dana), bahan mentah, bahan setengah jadi, pergudangan, system informasi dan administrasi sebagai acuan pengambilan keputusan.

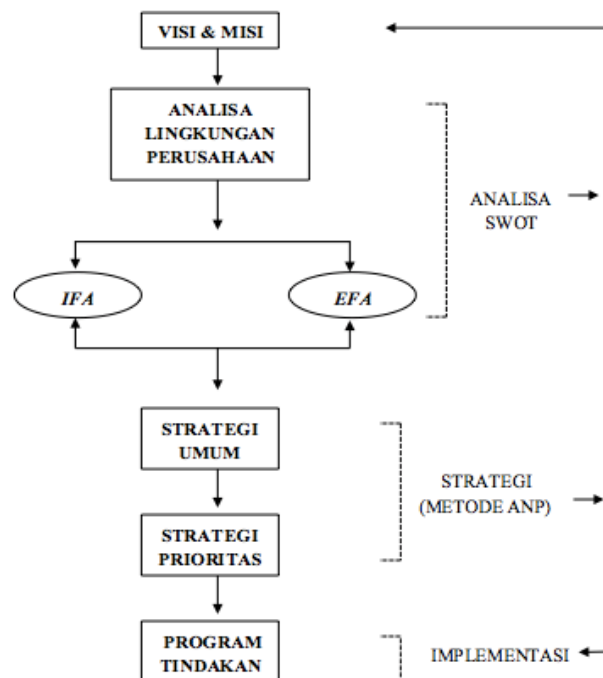
METODOLOGI PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif dengan kategori penelitian deskriptif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Metode kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui strategi perusahaan dalam meningkatkan pelayanan mereka dengan menggunakan analisa SWOT melalui proses observasi dan wawancara. Sedangkan metode penelitian kuantitatif deskriptif adalah metode penelitian yang berusaha menggambarkan objek atau subjek yang diteliti sesuai dengan apa yang ada dan fakta yang diamati memiliki realitas obyektif yang dapat diukur serta variabel penelitian dapat diidentifikasi dan interkorelasi variabel dapat diukur (Edy, 2014). Dengan demikian penelitian ini akan menggambarkan fakta-fakta dan menjelaskan keadaan dari objek penelitian berdasarkan fakta-fakta yang ada dan mencoba menganalisis kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh.

Kerangka Penelitian

Gambar 1
Kerangka Penelitian



Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT Alpindo Mitra Baja (PT. AMB) adalah salah satu perusahaan produsen produk plat baja. Beragam jenis produk baja untuk komponen alat berat, otomotif dan komponen elektrik yang mempunyai pabrik di Sukabumi.

Jenis dan Sumber Data

Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli dan data dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Fuad Mas'ud,2004). Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan. Data primer dalam penelitian ini adalah data tentang profil perusahaan klien dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden seperti jenis perusahaan, skala perusahaan dan bidang bisnis perusahaan.

Data Sekunder

Fuad Mas'ud (2004) menyatakan bahwa data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data ini dapat diperoleh melalui literatur, jurnal, internet dan sumber-sumber yang mendukung penelitian ini. Selain itu, data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan yang berguna sebagai tambahan argumen logis. Adapun data sekunder yang diperoleh oleh peneliti yaitu dokumen perusahaan berupa profil dan data perusahaan klien yang berkaitan dengan penelitian ini.

Responden Pakar

Responden Pakar dalam penelitian ini adalah Direktur Utama perusahaan serta General Manager yang berpengalaman dalam bidang operasional dan analisis dari luar manajemen perusahaan.

Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data lingkungan internal dan eksternal perusahaan, mengenai strategi yang saat ini diterapkan perusahaan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara:

1. Wawancara mendalam (deep interview) kepada pihak-pihak terkait. Wawancara ini dilakukan dengan cara bertanya atau berkomunikasi secara langsung dengan responden, maupun pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini dengan tidak terstruktur atau bebas. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan kepada para ahli terkait perumusan strategi perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT.
2. Memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian, yang pertama tentang profil responden dan yang kedua berhubungan dengan prioritas strategi yang akan diteliti.

Metode Analisa Data Kualitatif

Pengumpulan data kualitatif dilakukan melalui wawancara mendalam kepada Direktur Utama agar diperoleh informasi secara lebih rinci mengenai strategi apa saja yang biasa diterapkan manajemen dalam menjalankan perusahaan. Wawancara mendalam dilakukan dengan karyawan untuk mempertajam analisis pada aspek-aspek internal perusahaan.

Analisis SWOT perlu dilakukan karena analisa SWOT untuk mengetahui strategi apa saja yang diterapkan oleh pesaing agar kita bisa menerapkan strategi yang lebih mutakhir yang belum diterapkan oleh pesaing yang lain.

Untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkan dalam penelitian ini diperlukan suatu teknik analisis. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Analytical Network Process* (ANP). *Analytic Network Process* atau ANP adalah teori umum pengukuran relatif yang

digunakan untuk menurunkan rasio prioritas komposit dari skala rasio individu yang mencerminkan pengukuran relatif dari pengaruh elemen-elemen yang saling berinteraksi berkenaan dengan kriteria kontrol (Saaty, 2003). ANP merupakan teori matematika yang memungkinkan seseorang untuk memperlakukan *dependence* dan *feedback* secara sistematis yang dapat menangkap dan mengkombinasi faktor-faktor *tangible* dan *intangible* (Azis, 2003).

ANP merupakan pendekatan baru dalam proses pengambilan keputusan yang memberikan kerangka kerja umum dalam memperlakukan keputusan-keputusan tanpa membuat asumsi-asumsi tentang independensi elemen-elemen pada level yang lebih tinggi dari elemen-elemen pada level yang lebih rendah dan tentang independensi elemen-elemen dalam suatu level. Malahan ANP menggunakan jaringan tanpa harus menetapkan level seperti pada hierarki yang digunakan dalam *Analytic Hierarchy Process* (AHP), yang merupakan titik awal ANP. Konsep utama dalam ANP adalah *influence* 'pengaruh', sementara konsep utama dalam AHP adalah *preference* 'preferensi'. AHP dengan asumsi-asumsi dependensinya tentang cluster dan elemen merupakan kasus khusus dari ANP.

Dalam metodologi ANP, data yang digunakan merupakan data primer yang didapat dari hasil wawancara (*in-depth interview*) dengan dengan pakar, praktisi, dan regulator, yang memiliki pemahaman tentang permasalahan yang dibahas. Dilanjutkan dengan pengisian kuesioner pada pertemuan kedua dengan responden. Data siap olah dalam ANP adalah variabel-variabel penilaian responden terhadap masalah yang menjadi objek penelitian dalam skala numerik. Pertanyaan dalam kuesioner ANP berupa *pairwise comparison* (perbandingan pasangan) antar elemen dalam cluster untuk mengetahui mana diantara keduanya yang lebih besar pengaruhnya (lebih dominan) dan seberapa besar perbedaannya dilihat dari satu sisi. Skala numerik 1-9 yang digunakan merupakan terjemahan dari penilaian verbal.

GAMBARAN UMUM ANP

Analytic Network Process atau ANP merupakan pendekatan baru metode kualitatif. Diperkenalkan Profesor Thomas Saaty pakar riset dari Pittsburgh University, dimaksudkan untuk "menggantikan" metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Kelebihan ANP dari metodologi yang lain adalah kemampuannya melakukan pengukuran dan sintesis sejumlah faktor-faktor dalam hierarki atau jaringan. Tidak ada metodologi lain yang mempunyai fasilitas sintesis seperti metodologi ANP.

Menurut Saaty (2001) ANP digunakan untuk menurunkan rasio prioritas komposit dari skala rasio individu yang mencerminkan pengukuran relatif dari pengaruh elemen-elemen yang saling berinteraksi berkenaan dengan kriteria kontrol. ANP merupakan teori matematika yang memungkinkan seseorang untuk memperlakukan *dependence* dan *feedback* secara sistematis yang dapat menangkap dan mengkombinasi faktor-faktor *tangible* dan *intangible*.

ANP merupakan pendekatan baru dalam proses pengambilan keputusan yang memberikan kerangka kerja umum dalam memperlakukan keputusan-keputusan tanpa membuat asumsi-asumsi tentang independensi elemen-elemen pada level yang lebih tinggi dari elemen-elemen pada level yang lebih rendah dan tentang independensi elemen-elemen dalam suatu level. Berbeda dengan *Analytic Hierarchy Process* (AHP), ANP dapat menggunakan jaringan tanpa harus menetapkan level seperti pada hierarki yang digunakan dalam AHP.

Konsep utama dalam ANP adalah *influence* 'pengaruh', sementara konsep utama dalam AHP adalah *preference* 'preferensi'. AHP dengan asumsi-asumsi dependensinya tentang *cluster* dan elemen merupakan kasus khusus dari ANP. (Ascarya, 2005). Pada jaringan AHP terdapat level tujuan, kriteria,

subkriteria, dan alternatif, dimana masing-masing level memiliki elemen. Sementara itu, pada jaringan ANP, level dalam AHP disebut cluster yang dapat memiliki kriteria dan alternatif di dalamnya, yang sekarang disebut simpul.

Dengan *feedback*, alternatif-alternatif dapat bergantung/ terikat pada kriteria seperti pada hierarki tetapi dapat juga bergantung/ terikat pada sesama alternatif. Lebih jauh lagi, kriteria-kriteria itu sendiri dapat tergantung pada alternatif-alternatif dan pada sesama kriteria. Sementara itu, *feedback* meningkatkan prioritas yang diturunkan dari *judgements* dan membuat prediksi menjadi lebih akurat. Oleh karena itu, hasil dari ANP diperkirakan akan lebih stabil.

Dalam suatu jaringan, elemen dalam suatu komponen/ *cluster* bisa saja berupa orang dan elemen dalam komponen/ *cluster* yang lain bisa saja juga berupa orang. Elemen dalam suatu komponen/ *cluster* dapat mempengaruhi elemen lain dalam komponen/ *cluster* yang sama (*inner dependence*), dan dapat pula mempengaruhi elemen pada *cluster* yang lain (*outer dependence*) dengan memperhatikan setiap kriteria.

Yang diinginkan dalam ANP adalah mengetahui keseluruhan pengaruh dari semua elemen. Oleh karena itu, semua kriteria harus diatur dan dibuat prioritas dalam suatu kerangka kerja hierarki kontrol atau jaringan, melakukan perbandingan dan sintesis untuk memperoleh urutan prioritas dari sekumpulan kriteria ini. Kemudian kita turunkan pengaruh dari elemen dalam *feedback* dengan memperhatikan masing-masing kriteria. Akhirnya, hasil dari pengaruh ini dibobot dengan tingkat kepentingan dari kriteria, dan ditambahkan untuk memperoleh pengaruh keseluruhan dari masing-masing elemen (Ascarya, 2005)

LANDASAN ANP

ANP memiliki tiga aksioma yang menjadi landasan teorinya:

Resiprokal. Aksioma ini menyatakan bahwa jika PC (EA,EB) adalah nilai perbandingan pasangan dari elemen A dan B, dilihat dari elemen induknya C, yang menunjukkan berapa kali lebih banyak elemen A memiliki apa yang dimiliki elemen B, maka PC (EB,EA) = 1/ PC (EA,EB). Misalkan, jika A lima kali lebih besar dari B, maka B besarnya 1/5 dari besar A.

Homogenitas. Aksioma ini menyatakan bahwa elemen-elemen yang dibandingkan sebaiknya tidak memiliki perbedaan terlalu besar, yang dapat menyebabkan kesalahan *judgements* yang lebih besar.

Struktur Hierarki. Aksiomainya menyatakan bahwa mereka yang mempunyai alasan terhadap keyakinannya harus memastikan bahwa ide-ide mereka cukup terwakili dalam hasil agar sesuai dengan ekspektasinya.

PRINSIP DASAR ANP

Prinsip-prinsip dasar ANP ada tiga, yaitu dekomposisi, penilaian komparasi (*comparative judgements*), dan komposisi hierarkis atau sintesis dari prioritas.

Prinsip dekomposisi

Diterapkan untuk menstrukturkan masalah yang kompleks menjadi kerangka hierarki atau jaringan cluster, sub-cluster, sus-sub cluster, dan seterusnya. Dengan kata lain dekomposisi adalah memodelkan masalah ke dalam kerangka ANP.

Prinsip penilaian komparasi

Diterapkan untuk membangun perbandingan pasangan (*pairwise comparison*) dari semua kombinasi

elemen-elemen dalam cluster dilihat dari cluster induknya. Perbandingan pasangan ini digunakan untuk mendapatkan prioritas lokal dari elemen-elemen dalam suatu cluster dilihat dari cluster induknya.

Prinsip komposisi hierarkis atau sintesis

Diterapkan untuk mengalikan prioritas lokal dari elemen-elemen dalam cluster dengan prioritas 'global' dari elemen induk, yang akan menghasilkan prioritas global seluruh hierarki dan menjumlahkannya untuk menghasilkan prioritas global untuk elemen level terendah (biasanya merupakan alternatif).

FUNGSI UTAMA ANP

Metodologi ANP memiliki tiga fungsi utama sebagai berikut :

1. Melakukan strukturisasi pada kompleksitas

Dalam penelitiannya, Saaty menemukan adanya pola-pola yang sama dalam sejumlah contoh tentang bagaimana manusia memecahkan sebuah kompleksitas dari masa ke masa. Dimana kompleksitas distruktur secara hierarkis ke dalam cluster-cluster yang homogen dari faktor-faktor.

2. Pengukuran ke dalam skala rasio.

Metodologi pengambilan keputusan yang terdahulu pada umumnya menggunakan pengukuran level rendah (pengukuran ordinal atau interval), sedangkan metodologi ANP menggunakan pengukuran skala rasio yang diyakini paling akurat dalam mengukur faktor-faktor yang membentuk hierarki. Level pengukuran dari terendah ke tertinggi adalah nominal, ordinal, interval, dan rasio. Setiap level pengukuran memiliki semua arti yang dimiliki level yang lebih rendah dengan tambahan arti yang baru. Pengukuran interval tidak memiliki arti rasio, namun memiliki arti interval, ordinal, dan nominal. Pengukuran rasio diperlukan untuk mencerminkan proporsi.

Untuk menjaga kesederhanaan metodologi, Saaty mengusulkan penggunaan penilaian rasio dari setiap pasang faktor dalam hierarki untuk mendapatkan (tidak secara langsung memberikan nilai) pengukuran skala rasio. Setiap metodologi dengan struktur hierarki harus menggunakan prioritas skala rasio untuk elemen di atas level terendah dari hierarki. Hal ini penting karena prioritas (atau bobot) dari elemen di level manapun dari hierarki ditentukan dengan mengalikan prioritas dari elemen pada level dengan prioritas dari elemen induknya. Karena hasil perkalian dari dua pengukuran level interval secara matematis tidak memiliki arti, skala rasio diperlukan untuk perkalian ini. AHP/ANP menggunakan skala rasio pada semua level terendah dari hierarki/ jaringan, termasuk level terendah (alternatif dalam model pilihan). Skala rasio ini menjadi semakin penting jika prioritas tidak hanya digunakan untuk aplikasi pilihan, namun untuk aplikasi-aplikasi lain, seperti untuk aplikasi alokasi sumber daya.

3. Sintesis.

Sintesis merupakan kebalikan dari analisis. Kalau analisis berarti mengurai entitas material atau abstrak ke dalam elemen-elemennya, maka sintesis berarti menyatukan semua bagian menjadi satu kesatuan. Karena kompleksitas, situasi keputusan penting, atau prakiraan, atau alokasi sumber daya, sering melibatkan terlalu banyak dimensi bagi manusia untuk dapat melakukan sintesis secara intuitif, kita memerlukan suatu cara untuk melakukan sintesis dari banyak dimensi. Meskipun ANP memfasilitasi analisis, fungsi yang lebih penting lagi dalam ANP adalah kemampuannya untuk membantu kita dalam melakukan pengukuran dan sintesis sejumlah faktor-faktor dalam hierarki atau jaringan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

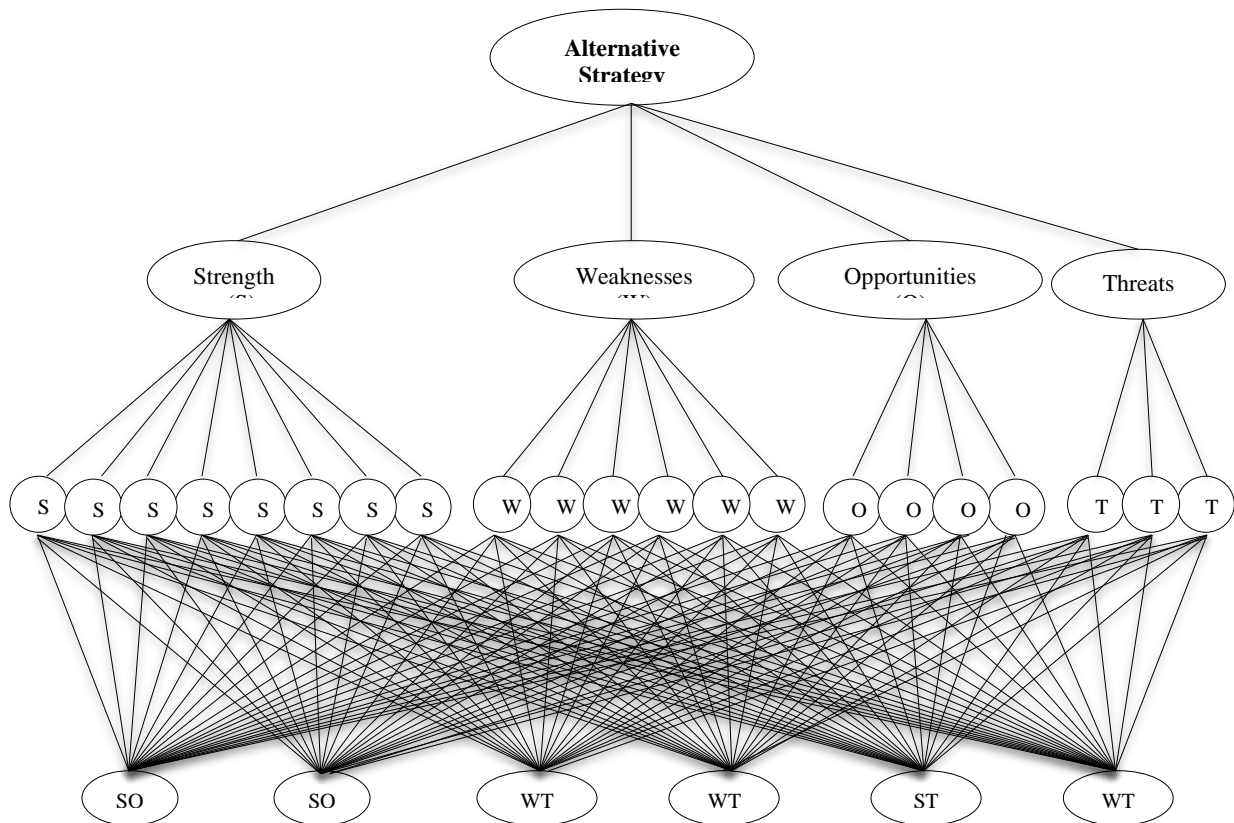
Analisis SWOT

Setelah mengetahui posisi perusahaan dan didapatkan inti strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, maka dapat diformulasikan alternatif strategi. Formulasi strategi ini dilakukan dengan menggunakan matriks SWOT, yang dibangun dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan untuk menghasilkan strategi pengembangan bisnis yang sesuai. Representasi skematis matriks SWOT PT. Alpindo Mitra Baja.

Tabel 1
Matrik SWOT

<p style="text-align: center;">Internal</p> <p style="text-align: center;">Eksternal</p>	<p style="text-align: center;">KEKUATAN (STRENGTHS)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Biaya produksi rendah dan efisien. 2. Kapasitas produksi tinggi. 3. Memiliki armada transportasi untuk pengiriman yang memadai. 4. SDM berkualitas. 5. Berpengalaman dibidang pembuatan part otomotif dan alat berat. 6. Fasilitas produksi lengkap. 7. Responsive terhadap selera pasar. 8. Sistem <i>quality control</i> yang lengkap 	<p style="text-align: center;">KELEMAHAN (WEAKNESSES)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen belum stabil. 2. Kesulitan <i>cash flow</i> jika ada proyek baru yang memerlukan modal awal besar. 3. Belum mempunyai sistem informasi manajemen. 4. Disiplin karyawan rendah. 5. Lokasi pabrik jauh dan macet. 6. Modal kerja masih mengandalkan pinjaman bank.
	<p style="text-align: center;">PELUANG (OPPORTUNITIES)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan merupakan pemasok Tier 1 perusahaan besar . 2. Kebutuhan part otomotif yang tinggi. 3. Market size yang masih tumbuh. 4. Perkembangan dan kemajuan teknologi yang dapat meningkatkan brand perusahaan. 	<p style="text-align: center;"><u>STRATEGIS – O</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas produksi. (S1, S3, S4, S5, S6, S8, O1, O3) 2. Menciptakan SIM untuk memperluas pasar luar dan dalam negeri. (S2, S7, O2, O3, O4,)
<p style="text-align: center;">ANCAMAN (THREATS)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pesaing sejenis. 2. Berlakunya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). 3. Kebijakan QC material dari customer. 	<p style="text-align: center;"><u>STRATEGI S – T</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menerapkan sistem manajemen yang tersertifikasi (ISO). (S3, S4, S8, T1, T2, T3) 	<p style="text-align: center;"><u>STRATEGI W-T</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan training kompetensi karyawan secara berkala. (W1, W3, W4, W5, T1, T2, T3)

Gambar 2
Model Analytic Netowrk Process (ANP)



Tabel 2
Nilai Limiting Analytic Network Process (ANP)

Node	Limiting
ALTERNATIVE	
Menambah modal kerja terutama untuk proyek baru	0,076740
Memperkuat sistem HRD untuk mendisiplinkan karyawan	0,057308
Mengadakan training kompetensi karyawan secara berkala	0,037504
Meningkatkan kualitas produksi	0,018747
Menciptakan SIM untuk memperluas pasar luar dan dalam negeri	0,011798
Menerapkan sistem manajemen yang tersertifikasi ISO	0,007513
ANCAMAN	
Pesaing sejenis	0,084764
Berlakunya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)	0,063012
Kebijakan QC material dari customer	0,049822
KEKUATAN	
Kapasitas produksi tinggi	0,043970

Bepengalaman dibidang pembuatan <i>part</i> otomotif dan alat berat	0,040904
Biaya produksi rendah dan efisien	0,026870
Fasilitas produksi lengkap	0,019055
Sistem <i>quality control</i> lengkap	0,018550
SDM berkualitas	0,016159
Memiliki armada transportasi untuk pengiriman yang memadai	0,016073
<i>Responsive</i> terhadap selera pasar	0,016016
KELEMAHAN	
Kesulitan <i>cash flow</i> jika ada proyek baru yang memerlukan modal awal yang besar	0,061903
Modal kerja mengandalkan pinjaman bank	0,039957
Lokasi pabrik jauh dan macet	0,034586
Disiplin karyawan rendah	0,028369
Manajemen belum stabil	0,018276
Belum mempunyai system informasi manajemen (SIM)	0,014507
PELUANG	
<i>Market size</i> yang masih tumbuh	0,124785
Kebutuhan <i>part</i> otomotif yang tinggi	0,038977
Perusahaan merupakan pemasok Tier 1 perusahaan besar	0,021231

Tabel diatas merupakan nilai *limiting* dimana nilai total dari semua *node* yang diuji bernilai satu. Dalam *limiting*, *market size* yang masih tumbuh menempati posisi *limiting* tertinggi sebesar 0.124785. Posisi kedua ditempati oleh pesaing sejenis sebesar 0.084764. Kemudian posisi ketiga ditempati oleh node menambah modal kerja terutama untuk proyek baru sebesar 0,076740. Bagi perusahaan, fungsi dari opini pakar akan mengarahkan dalam hal bisnis maupun manajemen dengan tujuan untuk memperbaiki kondisi perusahaan ke arah yang lebih baik.

Tabel 3
Nilai Sintesis Strategi Alternative berdasarkan *Analytical Network Process* (ANP)

Name	Ideals	Normals	Raw
Meningkatkan kualitas produksi	0,244288	0,089436	0,018747
Menciptakan SIM untuk memperluas pasar luar dan dalam negeri	0,153744	0,056287	0,018747
Menambah modal kerja terutama untuk proyek baru	1,000000	0,366109	0,076740

Memperkuat system HRD untuk mendisiplinkan karyawan	0,746776	0,273401	0,057308
Mengadakan training kompetensi karyawan	0,488718	0,178924	0,037504
Menerapkan sistem manajemen yang tersertifikasi ISO	0,097903	0,035843	0,007513

Nilai sintesis merupakan hasil kalkulasi dari keseluruhan node yang berada pada *cluster alternative*. Dalam penelitian ini, strategi bisnis yang menjadi alternatif untuk diukur, apakah jenis strategi bisnis yang tepat dalam industri manufaktur *part* otomotif. Dalam tabel 3, diperoleh hasil bahwa strategi menambah modal kerja terutama untuk proyek baru merupakan strategi bisnis terbaik berdasarkan kalkulasi nilai prioritas.

Pembahasan

Berdasarkan hasil pembobotan ANP, dapat dilihat bahwa strategi terbaik yang harus dilakukan sekarang adalah menambah modal kerja terutama untuk proyek baru, dengan nilai Ideals tertinggi yaitu 1,000000. Seluruh alternatif strategi tersebut dapat diperingkat sebagai berikut:

1. Menambah modal kerja terutama untuk proyek baru (1,000000).
2. Memperkuat sistem HRD untuk mendisiplinkan karyawan (0,746776).
3. Mengadakan training kompetensi karyawan (0,488718).
4. Meningkatkan kualitas produksi (0,244288).
5. Menciptakan SIM untuk memperluas pasar luar dan dalam negeri (0,153744).
6. Menerapkan sistem manajemen yang tersertifikasi ISO (0,097903).

Peringkat tersebut menunjukkan urutan prioritas strategi berdasarkan pembobotan. Strategi yang memiliki bobot paling besar yang menjadi prioritas utama untuk dilaksanakan. Kemudian diurutkan ke strategi yang memiliki bobot yang lebih rendah dibawahnya dan seterusnya. Tetapi, ketika strategi yang menjadi prioritas utama tersebut belum atau tidak dapat dilaksanakan, hal ini tidak menjadi halangan untuk tidak menjalankan strategi yang menjadi prioritas setelahnya.

Karena semua strategi dibuat *include* dalam satu paket strategi berdasarkan faktor-faktor strategi internal eksternal perusahaan. Dimana antara strategi satu dengan strategi lainnya saling mendukung. Prioritas strategi tersebut dibuat sebagai langkah awal untuk memulai pelaksanaan strategi-strategi yang ada. Strategi pertama bukan menjadi penentu sukses untuk strategi setelahnya, tetapi memiliki hubungan saling mendukung. Jadi tidak dapat dikatakan bahwa ketika strategi pertama yang menjadi prioritas tidak dapat dilaksanakan, maka pelaksanaan strategi-strategi setelahnya tidak akan berhasil. Juga tidak dapat diklaim bahwa cukup satu atau dua strategi saja yang dipilih untuk diterapkan dengan menghilangkan strategi yang lain.

Seluruh strategi yang ada dibuat berdasarkan seluruh faktor lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi perkembangan perusahaan. Karena keterbatasan yang dimiliki sehingga tidak dapat menerapkan semua strategi dalam waktu bersamaan, maka perlu dibuat prioritas strategi seperti urutan diatas. Dengan menggunakan ANP, berdasarkan urutan pembobotan dari yang paling besar dapat diketahui urutan-urutan strategi yaitu, menambah modal kerja terutama untuk proyek baru, memperkuat sistem HRD untuk mendisiplinkan karyawan, mengadakan training kompetensi karyawan dan meningkatkan kualitas produksi, menciptakan SIM untuk memperluas pasar luar dan dalam negeri serta menerapkan sistem manajemen yang tersertifikasi ISO.

Kesimpulan

Penelitian ini memberikan kontribusi terkait strategi bisnis dari perusahaan yang menjadi studi kasus yaitu PT Alpindo Mitra Baja. Dengan menggunakan variabel (*cluster*) terkait lingkungan internal dan eksternal perusahaan, memberikan suatu wawasan terhadap penelitian baru. Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis ANP dan SWOT. Dalam ANP, peneliti memperoleh hasil *limiting* serta nilai sintesis. Nilai *limiting* mengkalkulasi jawaban responden berdasarkan dimensi/ node yang terkait dalam penelitian. Maka diperoleh bahwa nilai *limiting* dimana nilai total dari semua *node* yang diuji bernilai satu. Dalam *limiting*, *market size* yang masih tumbuh menempati posisi *limiting* tertinggi. Posisi kedua ditempati oleh pesaing sejenis. Kemudian posisi ketiga ditempati oleh node menambah modal kerja terutama untuk proyek baru.
2. Nilai sintesis yang dianalisis dalam penelitian ini adalah alternatif strategi bisnis. Alternatif strategi yang diujikan antara lain strategi meningkatkan kualitas produksi, menciptakan SIM untuk memperluas pasar luar dan dalam negeri, menambah modal kerja terutama untuk proyek baru, memperkuat sistem HRD untuk mendisiplinkan karyawan, mengadakan training kompetensi karyawan secara berkala serta menerapkan sistem manajemen yang tersertifikasi ISO. Diperoleh hasil bahwa strategi menambah modal kerja terutama untuk proyek baru merupakan alternatif strategi terbaik berdasarkan kalkulasi nilai prioritas. Tidak berbeda jauh dari nilai prioritas strategi menambah modal kerja terutama untuk proyek baru, strategi memperkuat sistem HRD untuk mendisiplinkan karyawan menempati posisi kedua. Kemudian diikuti oleh strategi mengadakan training kompetensi karyawan. Selanjutnya, strategi meningkatkan kualitas produksi berada di posisi ke empat dan ke lima adalah menciptakan SIM untuk memperluas pasar luar dan dalam negeri dan terakhir adalah strategi menerapkan sistem manajemen yang tersertifikasi ISO.
3. Dalam analisis SWOT, PT. Alpindo Mitra Baja memiliki sejumlah kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman. Namun, PT. Alpindo Mitra Baja lebih cenderung memiliki porsi peluang lebih besar yang disusul oleh ancaman. Dapat dikatakan potensi PT. Alpindo Mitra Baja akan bisa berkembang meskipun ada ancaman-ancaman yang datang.

Saran

Dari penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Dalam upaya untuk mengatasi resiko kegagalan alternative strategi yang dibuat maka pengaplikasian alternatif strategi ini harus didukung oleh *stake-holder* dan *top management* di PT. Alpindo Mitra Baja, mengingat saat ini tidak ada strategi bisnis yang konkrit yang dijalankan perusahaan. Mempunyai strategi bisnis yang terarah dan terukur sangat penting untuk perusahaan. Hal ini dibutuhkan untuk menjaga eksistensi dan kesinambungan perusahaan, mengingat banyaknya kompetitor sejenis di bisnis manufaktur part otomotif. Kemajuan teknologi saat ini mengharuskan perusahaan untuk meng update semua sumber daya nya. Sistem dan teknologi yang canggih dan *up-to-date* tidak akan berhasil tanpa ditunjang sumber daya manusia yang kompeten. Oleh sebab itu pentingnya strategi bisnis dalam menjawab semua tantangan bisnis tersebut.
2. Perusahaan dapat melakukan strategi selanjutnya apabila strategi prioritas dengan nilai tertinggi tidak berhasil. Prioritas strategi tersebut dibuat sebagai langkah awal untuk memulai pelaksanaan strategi-strategi yang ada. Strategi pertama bukan menjadi penentu sukses untuk strategi setelahnya, tetapi memiliki hubungan saling mendukung. Jadi tidak dapat dikatakan bahwa ketika strategi pertama yang menjadi prioritas tidak dapat dilaksanakan, maka pelaksanaan strategi-strategi setelahnya tidak akan

- berhasil. Juga tidak dapat diklaim bahwa cukup satu atau dua strategi saja yang dipilih untuk diterapkan dengan menghilangkan strategi yang lain.
3. Perusahaan disarankan untuk melakukan IPO yang bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas perusahaan. Terdapat beberapa alternatif rencana strategis pre IPO yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memaksimalkan proses, dimulai dengan revaluasi aktiva tetap, kapitalisasi saldo laba, pemecahan nominal saham, *marketing campaign*, *non deal roadshow* dan *pre IPO research*.
 4. Disarankan penelitian lebih lanjut dengan menggunakan variabel (*cluster*) lain yang berhubungan dengan strategi bisnis menggunakan analisa ANP. Mengingat banyaknya faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini seperti survey potensi pasar dan survey *customer* potensial.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong dan Kotler. Dasar-Dasar Pemasaran. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2003.
- Allison, M. & Kaye, J. (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical. Guide and Workbook*. New York.
- Argyris. 1985. *Strategy Change and defensive Routines*. Pitman Pub.
- David, Fred R. 2010. *Manajemen Strategis; Konsep*. Jakarta: Gramedia.
- Ferrel, O.C and D, Harline. 2005. *Marketing Strategy*. South Western: Thomson Corporation
- Fred, R. David. 2010. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- H. Shinno, H. Yoshioka, S. Marpaung And S. Hachiga (2006) *Quantitative SWOT Analysis On Global Competitiveness Of Machine Tool Industry*. Taylor & Francis Journal
- Hadari Nawawi, (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Hamel, Gary dan C.K. Prahalad. 2002. *Competing for The Future*. Harvard Bussiness School Press.
- Hax, A. C., and N. S. Majluf. 1996. *The Strategy Concept and Process, A Pragmatic Approach*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Hooley, G.J., Piercy, N.F. and Nicoulaud, B. 2007. *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 4th ed., Pearson Education, Harlow.
- Iskandar Putong (2003) *Jurnal Ekonomi & Bisnis* Jilid 2 No. 8. Teknik Pemanfaatan Analisis SWOT Tanpa Menggunakan Skala Industri (A-SWOT-TSI). Universitas Bina Nusantara.
- Icuk, Rangga, Bawono (2009) *Manajemen strategik sektor publik : langkah tepat menuju good governance*. Universitas Muhamadiyah Jakarta.
- Kasali, Rhenald, 2010. *Wira Usaha Muda Mandiri, Kiat Inspiratif Anak Muda Mengalahkan Rasa Takut dan Bersahabat dengan Ketidakpastian, Menjadi Wira Usaha Tangguh*. Jakarta: Gramedia.
- Kurtz, D.L. (2008). *Principles of Contemporary Marketing*. Stamford : South-Western Educational Publishing.
- Marshfield, Rangkuti Fredy, 1998. *Analisis SWOT, Teknik membedah kasus bisnis*. Gramedia. Jakarta.
- Mehmet Sevкли, Asil Oztekin, Ozgur Uysal, Gökhan Torlak, Ali Turkyilmaz, Dursun Delen (2012) *Development of a fuzzy ANP based SWOT analysis for the airline industry in Turkey*. Elsevier Journal.
- Nawawi, Hadari, 2000, *Manajemen Stratejik Organisasi Non Profit Di bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nurmianto, Eko, Arman Hakim dan Syafril Syafar (2004) *Perumusan Strategi Kemitraan Menggunakan Metode AHP dan SWOT*". *Jurnal Teknik Industri* Vol. 6, No. 1 Universitas Kristen Petra.
- Pearce II, J.A, and Robinson Jr, RB. (1994). *Strategic Management : Fomulation, Implementation and Control* 4th edition, Richard D. Irwin Fre.ss Inc. Boston.
- Pearce JA, Robinson RB. 2003. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.

- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy : Technigues For Analizing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Porter. E, 1993. *Keunggulan bersaing menciptakan dan mempertahankan kinerja unggul*. Erlangga. Jakarta.
- Rabin, 2000, *Handbook Of Strategic Management*, New York: Marcell Dekker.
- Rangkuti, Freddy (2004). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rangkuty, Freddy. 2003. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis (Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21)*. Jakarta” Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Jilid 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins SP, Coulter M. 2003. *Management*. 7th ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Saaty, T. L., 2005. *Decision Making for Leader: The Analytical Hierarchy Process for Decision in Complex World*, Prentice Hall Coy. Ltd. : Pittsburgh.
- Salusu, J. 2006. *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*.PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia. Jakarta.
- Siagian P. Sondang, 2004, *Manajemen Stratejik*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Widyastuti, S. Qosasi, A, Noor, L.S, and Kurniawati, D (2017) *Enhancing the Competitive Advantage of SME’s through Innovation. The Rile of Market and Entepreneurship Orientation, Learning Organiuation*. *International Journal of Economic Research*. ISSN : 0972-9380. Vol 14 No 20, pp 203-221