
STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA 'DIKA BAN KALASAN' DENGAN PENDEKATAN MATRIKS SPACE (PENDEKATAN STUDI KASUS)

Oleh

Ferdika Adhi Pradana¹, Reza Widhar Pahlevi²

^{1,2}Prodi Kewirausahaan Fakultas Ekonomi dan Sosial Universitas Amikom

Yogyakarta

E-mail: ²rezawp@amikom.ac.id

Article History:

Received: 09-02-2022

Revised: 18-02-2022

Accepted: 20-03-2022

Keywords:

SWOT Analysis, EFAS, IFAS,
Space Matrix

Abstract: *This study aims to analyze the internal and external factors of the motorcycle workshop 'Dika Ban Kalasan' using a space matrix approach. The type of research used is descriptive with a qualitative approach. The type of data used is qualitative data. Sources of data used are primary data and secondary data. The data collection procedure used interviews and documentation. The data analysis used is descriptive method, while the data validity test uses source triangulation. The analysis technique uses the Space Matrix approach which is used to evaluate and sharpen the strategic position by providing a rating or weighting for each factor. The results of this study indicate that the motorcycle repair shop 'Dika Ban Kalasan' is in quadrant I. On the Cartesian Space Matrix chart where strength is greater than weakness, and opportunity is greater than threats. Based on the SWOT analysis, the strategy that can be applied to the motorcycle repair shop 'Dika Ban Kalasan' is a strategy that supports being aggressive. The strategy that supports the aggressive policy at the motorcycle repair shop "Dika Ban Kalasan" is the Intensive and Market Penetration strategy, as well as three alternative SO strategies (Strength, Opportunities).*

PENDAHULUAN

Semakin berkembang pesatnya dunia otomotif kendaraan bermotor tersebut tentunya memberikan dampak yang positif juga terhadap peluang bisnis. Masyarakat ingin agar kendaraan bermotornya tetap terjaga dan dalam kondisi baik, sehingga tersedianya fasilitas perawatan kendaraan bermotor khususnya roda dua seperti bengkel motor sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Kualitas suatu bengkel motor dapat dilihat dari jumlah produk peralatan dan perlengkapan kendaraan bermotor yang disediakan, mekanik yang handal dan berpengalaman dalam memperbaiki sepeda motor, jumlah pelanggan yang datang pada setiap harinya. Oleh sebab itu, konsumen harus lebih bijak dalam memilih bengkel.

Fenomena yang terjadi dikalangan masyarakat kita adalah semakin banyaknya peluang usaha bengkel di sekitar mereka yang sedang berkembang pesat membuat

konsumen kebingungan dalam memilih bengkel motor pilihan, sehingga para pelaku usaha harus memahami perilaku konsumen untuk mengetahui apa yang diinginkan oleh konsumen. Hal ini perlu dilakukan karena sebagai pelaku usaha bengkel motor yang terpenting adalah sistem pelayanan atau after service yang baik. Dengan demikian konsumen akan tetap loyal dan memilih bengkel motor sesuai dengan keinginan mereka. Lingkungan eksternal terdiri dari segala sesuatu yang berada di luar batas-batas perusahaan dan mungkin mempengaruhi perusahaan tersebut. Lingkungan eksternal memainkan peran besar dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan semua perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus memahami lingkungan mereka secara lengkap dan akurat, selanjutnya berusaha untuk beroperasi dan bersaing di dalamnya (Thomas, 2013).

Bengkel motor Dika Ban Kalasan menyediakan berbagai macam merk ban motor, onderdil motor, sparepart motor, aksesoris motor dll. Bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' dalam mengembangkan bisnis tentunya harus memiliki kekuatan dan strategi untuk menentukan keberhasilan usaha. Untuk mendukung keberhasilan strategi dengan pendekatan "Matriks Space" yaitu strategi yang menunjukkan strategi yang agresif, konservatif, defensif, kompetitif maka diperlukan faktor-faktor pendukung sebagai kunci keberhasilan suatu usaha bengkel motor. Strategi memiliki peranan sangat penting untuk menentukan kesuksesan sebuah perusahaan, oleh karena itu penting bagi bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' untuk mempelajari dan mempraktekan strategi.

Menurut Kotler (2012) suatu perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan (competitive advantage) jika mempunyai kelebihan dari pesaing-pesaingnya untuk menarik pelanggan-pelanggan dan dapat mempertahankan diri dari tekanan kompetitif di pasar. Keberhasilan suatu perusahaan tergantung dari kondisi internal perusahaan. Selain pengelolaan internal perusahaan yang baik, lingkungan eksternal juga memainkan peran yang besar dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan (Ebert, 2015). Strategi penting dalam pelaku bisnis karena merupakan bagian dari kegiatan yang dirancang dalam menjalankan aktivitas kegiatan bisnis. Semakin baik dan tepat strategi bisnis yang diterapkan semakin kuat dalam menghadapi persaingan bisnis dan mampu unggul dalam persaingan. Bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' dalam menjalankan bisnisnya juga harus menggunakan Analisa SWOT agar bisa menghadapi perubahan-perubahan di lingkungan bisnisnya. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas maka permasalahan yang dapat dirumuskan antara lain Bagaimana cara menentukan strategi yang tepat menggunakan metode Analisis SWOT dari posisi bisnis saat ini dan Bagaimana strategi yang akan digunakan dalam pengembangan bisnis bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' menggunakan Matriks Space.

LANDASAN TEORI

Perencanaan Strategi

Untuk membuat suatu perencanaan strategi diperlukan analisis terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perusahaan. Sebelum melakukan formulasi strategi terlebih dahulu kita harus melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang akan memiliki dampak bagi perusahaan dalam menjalankan usahanya mengemukakan bahwa penyusunan strategi utama adalah dengan melakukan tiga

tahapan (*Three Stage*) kerangka kerja dengan matrik-matrik sebagai model analisisnya. Perangkat atau alat yang berbentuk matrik-matrik itu telah sesuai dengan segala ukuran dan tipe organisasi perusahaan, sehingga alat tersebut dapat dipakai untuk membantu para ahli strategi dalam mengidentifikasi dan memilih strategi-strategi yang paling tepat. Berikut ini adalah tiga tahapan strategi perusahaan yang adalah sebagai berikut, (David F. R., Manajemen Strategis, 2011) :

1. Tahap masukan (*Input Stage*)
2. Tahap Penyesuaian (*Matching Stage*)
3. Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Masing-masing tahapan diatas memiliki ketergantungan satu dengan yang lainnya karena hasil dari suatu tahapan akan digunakan sebagai input untuk langkah selanjutnya dan pada tahap terakhir akan dihasilkan output berupa alternatif strategi yang dianggap paling menarik dan paling cocok untuk digunakan oleh perusahaan.



Gambar 1. Kerangka Analitis Perumusan Strategi

Sumber : David (2011)

Penyusunan Strategi Tahap I (*Input Stage*)

Pada tahap ini dilakukan analisis terhadap faktor internal dan eksternal perusahaan. Analisis terhadap faktor-faktor internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*), sedangkan faktor-faktor eksternal perusahaan dianalisis dengan menggunakan matrik EFE (*External Factor Evaluation*).

1. Analisis *Matriks Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor Internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan misalnya keuangan, SDM, Pemasaran, produksi dan sebagainya, (Umar, 2008).

2. Analisis *Matriks External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, politik dan hukum, teknologi serta eksternal relevan

lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara tidak langsung terhadap perusahaan.

Penyusunan Strategi Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

Setelah melakukan tahap pertama, yaitu tahap masukan (*Input Stage*) untuk membuat matrik IFE dan EFE, maka langkah selanjutnya adalah tahap penyesuaian (*Matching Stage*). Strategi adalah sebagai upaya untuk memadukan sumber daya dan keterampilan dengan peluang dan risiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal. Tahap pencocokan terdiri lima teknik yang dapat dipakai tanpa harus melakukannya secara berurutan yaitu Matriks TOWS, Matrik SPACE, Matriks BCG, Matriks IE dan *Matriks Grand Strategy*. Efektivitas seluruh perangkat ini tergantung pada informasi yang diperoleh dari tahapan masukan dan pencocokan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Selanjutnya David(2011)menjelaskan penerapan matriks tersebut sebagai berikut :

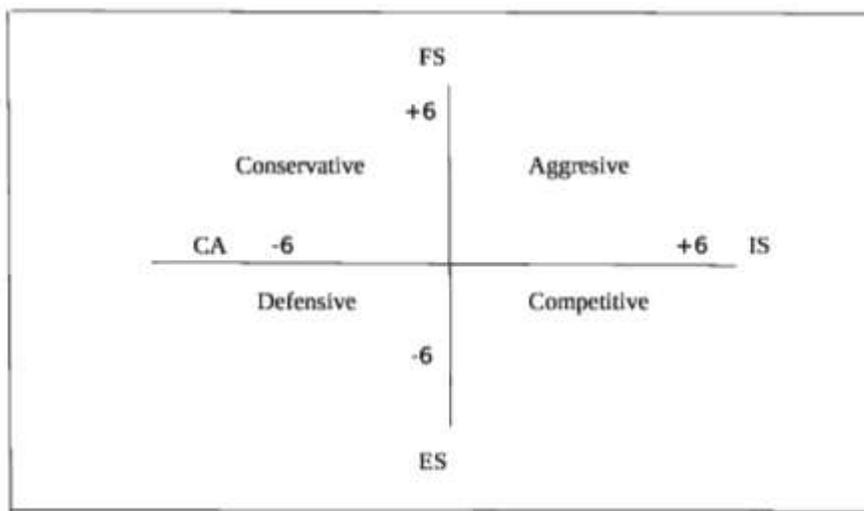
1. Matriks SWOT

Menurut David (2014), Matriks TOWS merupakan perangkat pencocokan yang penting untuk membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu strategi S (*Strength-Opportunity*), strategi WO (*Weakness-Opportunity*) , strategi ST (*Strenght-Threat*) dan strategi WT (*Weakness-Threat*). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal kunci merupakan bagian yang sangat sulit dalam mengembangkan matriks TOWS dan memerlukan penilai baik dan tidak ada sekumpulan kecocokan yang paling baik,David (2011).Strategi SO atau strategi kekuatan peluang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Jika perusahaan memiliki kelemahan besar perusahaan akan berusaha keras untuk mengatasi dan membuatnya menjadi kekuatan. Jika menghadapi ancaman besar, sebuah organisasi akan berusaha menghindarinya agar dapat memusatkan perhatian pada peluang. Strategi WO atau strategi kelemahan-peluang bertujuan memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi ini banyak digunakan untuk menghadapi situasi dimana terdapat banyak peluang eksternal namun juga kelemahan yang ada pada perusahaan membuat perusahaan tidak mampu memanfaatkan peluang tersebut.Strategi ST atau strategi kekuatan-ancaman menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Hal ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat pasti selalu mendapatkan ancaman frontal dalam lingkungan eksternal.

2. Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (SPACE)

Matriks Space digunakan untuk memetakan dan menganalisa kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram kartesius yang terdiri dari empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Kerangka kerja keempat kuadran itu adalah dengan menunjukkan apakah hasil analisisnya akan menjadi pemakaian strategi *aggressive, conservative, defensive*, atau *competitive* bagi perusahaan. Matriks Space dapat dibedakan menjadi dua dimensi, yaitu dimensi internal dan dimensi eksternal. Masing-masing sumbu dari dari matriks Space, yaitu:

- a) Dimensi internal terdiri dari *Financial Strength* (FS) dan *Competitive Advantage* (CA).
- b) Dimensi eksternal terdiri dari *Environmental Stability* (ES) dan *Industrial Strength* (IS).



Gambar 2. Diagram Kuadran Kartesius Matriks Space
Sumber : David (2011)

Apabila perusahaan dalam melakukan evaluasi usahanya dengan menggunakan analisis Matriks SPACE terjadi kesalahan, maka akan menimbulkan akibat yang fatal bagi kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Sebab dari evaluasi yang salah tersebut akan menyebabkan pimpinan perusahaan melakukan kesalahan dalam menyusun strateginya. Untuk menghindari kesalahan dalam analisis Matriks Space ini, selain memperhatikan faktor-faktor internal perusahaan juga harus memperhatikan faktor-faktor eksternal. Perubahan lingkungan eksternal akan mempengaruhi perusahaan, walaupun perubahannya tidak begitu besar.

Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Analisis dan intuisi menjadi landasan bagi pengambilan keputusan perumusan strategi. Teknik-teknik pencocokan yang baru saja dibahas memaparkan berbagai alternatif strategi yang bisa ditempuh. Banyak dari strategi ini kemungkinan akan diusulkan oleh para manajer dan karyawan yang berpartisipasi dalam analisis dan aktivitas pemilihan strategi. Setiap strategi tambahan yang dihasilkan dari analisis-analisis pencocokan dapat didiskusikan dan ditambahkan pada daftar pilihan alternatif yang masuk akal. Semua organisasi dapat diposisikan dalam salah satu dari empat kuadran strategi dari *Matriks Grand Strategy*, demikian juga divisi-divisi yang terdapat dalam sebuah perusahaan. *Matriks Grand Strategy* didasarkan atas dua dimensi penilaian, posisi persaingan dan pertumbuhan pasar. Strategi-strategi yang sesuai untuk sebuah organisasi dituangkan dalam urutan daya tarik dimasing-masing kuadran matriks. Perusahaan yang berada pada kuadran I, berada pada posisi strategis yang baik sekali. Untuk semua perusahaan ini, konsentrasi terus menerus pada pasar dan produksi merupakan strategi yang tepat.

Perusahaan yang terdapat dalam kuadran II perlu menilai dengan serius pendekatan pasar yang digunakan saat ini. Perusahaan yang ada di kuadran III, bersaing dalam industri yang tumbuh lambat dan mempunyai posisi bersaing yang lemah. Perusahaan tersebut harus dapat membuat perubahan yang cepat untuk menghindari kemerosotan lebih lanjut. Sedangkan perusahaan yang terdapat dalam kuadran IV mempunyai posisi bersaing yang kuat namun berada pada industri yang tumbuh lambat. Perusahaan pada kuadran IV memiliki ciri-ciri tingkat arus kas yang tinggi dan memiliki pertumbuhan internal yang

terbatas.

Setelah melakukan serangkaian tahap analisis yang diawali dari tahap masukan, tahapan pencocokan yang menghasilkan serangkaian strategi alternatif, langkah terakhir adalah menentukan pilihan strategi yang akan dilaksanakan oleh perusahaan. Terdapat satu teknik analisis dalam literatur yang dirancang untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang dapat dijalankan. Teknik tersebut adalah prioritas perencanaan strategi Matriks Space yang terdiri atas faktor-faktor internal dan eksternal yang diletakkan pada kolom paling kiri yang diperoleh secara langsung dari matrik EFE dan IFE. Pada kolom selanjutnya dituliskan bobot penilaian setiap faktor yang diperoleh dari Matrik EFE dan IFE.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan rancangan penelitian lapangan (*field research*). Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif, yang berarti bisa dianggap sebagai langkah pertama yang diharapkan bisa dipergunakan untuk merumuskan persoalan. Metode pendekatan yang digunakan adalah Matriks Space

Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara/ Interview

Adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan wawancara secara langsung dengan subjek penelitian, yaitu pemimpin/pemilik, dari bengkel motor 'Dika Ban Kalasan'.

2. Observasi

Adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian. Sehingga dengan demikian peneliti dapat langsung melihat dan mengamati sendiri kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya dibengkel motor 'Dika Ban Kalasan'. Melalui pengamatan, penelitian dapat mengoptimalkan kemampuan dari segi motif, kepercayaan, pengembangan bisnis dan sebagainya yang terjadi dibengkel motor 'Dika Ban Kalasan' yang berkaitan dengan penerapan strategi bersaing.

Teknik Analisis Data

Matriks Swot

Matriks SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur eksternal, yaitu peluang dan ancaman, Rangkuti Freddy (2017). Menurut David Fred (2011), Matriks SWOT adalah alat pencocokan yang penting untuk membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu Strategi SO (Kekuatan- Peluang), Strategi WO (Kelemahan- Peluang), Strategi ST (Kekuatan-Ancaman) dan Strategi WT (Kelemahan-Ancaman).

Matriks Space

Matriks Evaluasi Posisi dan Tindakan Strategis (*Strategic Position and Action Evaluation - SPACE Matrix*), diilustrasikan dalam kerangka kerja empat kuadran yang mengindikasikan apakah strategi yang agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling cocok dengan organisasi tertentu. Sumbu untuk Matriks Space mewakili dua dimensi internal, yaitu kekuatan keuangan (*financial strength*—FS) dan keunggulan

kompetitif (*Competitive advantage—CA*) dan dua dimensi eksternal, yaitu stabilitas lingkungan (*environmental stability—ES*) dan kekuatan industri (*industrial strength—IS*). Keempat faktor ini adalah penentu yang paling penting dari keseluruhan posisi strategis organisasi. Tergantung pada tipe organisasi, sejumlah variabel dapat menciptakan masing-masing dimensi yang diwakili oleh sumbu dari Matriks Space. Faktor yang dimasukkan sebelumnya dalam Matriks IFE dan EFE harus dipertimbangkan dalam mengembangkan Matriks Space. Variabel lain yang umum dimasukkan, sebagai contoh, tingkat pengembalian investasi, *leverage*, likuiditas, modal kerja, dan arus kas adalah umum untuk dipertimbangkan sebagai faktor penentu dari kekuatan keuangan organisasi. Seperti Matriks SWOT, Matriks Space harus dibuat sesuai dengan kondisi organisasi tertentu yang sedang dipelajari dan didasari pada informasi yang sedapat mungkin faktual.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Eksternal

Dalam menentukan strategi dan tujuan perusahaan, bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' Sangat dipengaruhi oleh faktor kualitas pelayanan dan penjualan produk *sparepart*. Suatu pelayanan dan harga penjualan yang diberikan/ ditawarkan kepada konsumen dapat digambarkan sebagai value/ nilai tambah yang dimiliki perusahaan khususnya dibidang jasa untuk bersaing dalam usaha yang sama dalam meraih pasar yang lebih tinggi guna mencapai skala ekonomi yang ditentukan.

Beberapa faktor yang menjadi peluang (*Opportunity*) bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' faktor pertama adalah lingkungan persaingan di lingkungan bisnis otomotif bengkel motor di Kalasan, sebagian bisnis bengkel motor yang terus bersaing yang terkadang tidak fair untuk mendapatkan pelanggan dengan cara bermain di harga jual yang murah tanpa mengutamakan kualitas. Namun konsumen banyak yang rasional dalam memilih bengkel motor yang mengutamakan kualitas baik jasa reparasi maupun pelayanan dibandingkan dengan harga yang murah, pengalaman bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' sebagai usaha otomotif bengkel motor yang mengutamakan kualitas pelayanan dijadikan senjata andalan bisnis bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' serta menjadikan lingkungan persaingan yang tidak fair tersebut sebagai celah untuk mendapatkan konsumen rasional yang mengutamakan kualitas. Faktor kedua adalah pertumbuhan dan perkembangan bisnis bengkel motor yang terus meningkat, mengingat letak posisi bengkel motor yang strategis di jalan penghubung (alternatif) yang ramai dilalui pengendara motor setiap harinya menjadikan peluang untuk membuka bisnis otomotif ini terus mengalami peningkatan. Faktor ketiga adalah memiliki variasidesain produk yang *up to date*, selalu mengikuti perubahan trend selera konsumen dan memenuhi keinginan konsumen dari segi *sparepart*, ban motor serta aksesoris untuk dapat memuaskan konsumen. Faktor keempat adalah target konsumen untuk semua kalangan, mulai menengah kebawah hingga menengah keatas yang terpenting bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' tetap mengutamakan kualitas produk dan jasa kepada konsumen. Faktor kelima adalah adanya kemajuan teknologi peralatan dalam menunjang proses jasa reparasi bengkel motor maupun proses penjualan yang terintegrasi. Teknologi adalah salah satu senjata yang memudahkan bisnis bengkel motor sebagai penunjang agar memudahkan dan meminimalisir terjadinya resiko kerusakan pada sepeda motor saat direparasi dan dapat menjadi daya tarik konsumen.

Disamping faktor-faktor yang menjadi peluang diatas juga terdapat faktor-faktor ancaman (*Threats*) dibengkel motor 'Dika Ban Kalasan'. Faktor pertama kondisi persaingan harga penjualan barang *sparepart* dengan kompetitor yang tidak stabil dan sering menjadi masalah karena harga yang ditawarkan tidak sesuai dengan yang dipasaran. Faktor kedua adalah munculnya bengkel/ kompetitor dengan jumlah modal, fasilitas dan persediaan produk yang ditawarkan semakin lengkap dan murah. Faktor ketiga adalah persediaan produk barang dari supplier yang tidak menentu, hal ini yang menjadi permasalahan para pengusaha bengkel motor karena persediaan produk *sparepart* yang kurang memenuhi permintaan konsumen dipasaran. Faktor keempat adalah zaman yang serba digital seperti sekarang ini, banyak konsumen yang melakukan pembelian *sparepart*, ban, oli diaplikasi online maupun *marketplace* sehingga rasio penjualan berpotensi menurun. Faktor-faktor yang telah disusun tersebut kemudian selanjutnya dilakukan pembobotan dan pemberian peringkat untuk selanjutnya dimasukkan ke dalam Matriks EFE. Dasar pemikiran dari pembobotan dan pemberian peringkat selanjutnya dimasukkan ke dalam Matriks EFE. Dasar pemikiran dari pembobotan dan pemberian peringkat dilakukan dengan membandingkan dengan perusahaan sejenisnya.

Tabel 1 Analisis Matriks EFE Bengkel Motor 'Dika Ban Kalasan'

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING
OPPORTUNITIES (PELUANG)			
Jumlah pengguna sepeda motor yang semakin meningkat setiap tahunnya	0,20	4	0,80
Lokasi bengkel motor yang strategis	0,15	4	0,60
Perkembangan teknologi yang ramah lingkungan	0,10	3	0,30
Adanya trend modifikasi ukuran ban, sparepart dan aksesoris motor	0,05	3	0,15
Target konsumen untuk semua kalangan (Daya beli konsumen yang berorientasi gaya hidup)	0,05	2	0,10
FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING
THREATS (ANCAMAN)			
Persaingan harga barang dengan bengkel pesaing semakin ketat	0,15	3	0,45
Munculnya bengkel pesaing dengan jumlah persediaan barang, fasilitas dan layanan yang lebih lengkap	0,15	2	0,30
Persediaan stock barang dari supplier yang tidak menentu	0,10	2	0,20
Banyak nya konsumen yang beralih pembelian ke aplikasi online dan marketplace	0,10	2	0,20
JUMLAH	1,00		3,10

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Analisis lingkungan Internal

Dalam melakukan analisis internal terlebih dahulu identifikasi faktor-faktor strategis internal yang berpengaruh dalam bisnis bengkel motor. Faktor internal perusahaan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dan mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan dan kesuksesan. Pengaruh faktor internal terhadap kesuksesan tersebut didominasi oleh faktor manajemen, peralatan, sumber daya manusia dll. Beberapa faktor yang menjadi kekuatan (*Strenght*) bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' faktor pertama adalah memiliki produk sparepart, ban motor dan onderdil yang lengkap. Bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' memiliki produk sparepart yang lengkap membuat konsumen tertarik karena produk yang ditawarkan banyak macam dan pilihan membuat konsumen dapat memilih sesuai dengan keinginan dan selera. Faktor kedua adalah mempunyai Sumber Daya Manusia (SDM) yang berpengalaman dan berkompeten. Kunci sukses usaha bengkel motor paling utama adalah memiliki mekanik yang handal dan pintar. Faktor ketiga adalah memberikan fasilitas kenyamanan untuk konsumen. Fasilitas yang diberikan di bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' berupa ruang tunggu yang nyaman, air minum gratis dan free WiFi untuk konsumen agar tidak mudah bosan saat menunggu kendaraannya di perbaiki. Faktor keempat adalah biaya perawatan dan produk *spareparty* yang terjangkau. Harga yang ditawarkan kepada konsumen cukup terjangkau karenapersaingan harga yang ketat membuat konsumen akan lebih memilih bengkel motor yang lebih murah. Walaupun harga yang ditawarkan bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' cukup terjangkau namun tetap mengutamakan kualitas demi kepuasan konsumen. Faktor kelima adalah jaminan kepuasan kepada konsumen. Bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' selalu memberikan promo kepada konsumen berupa potongan harga (diskon) disetiap pembelian *sparepart* maupun ban motor. Selain itu produk *sparepart* dan ban motor dari bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' juga memiliki garansi jika terjadi kerusakan pada produk, kesalahan pemasangan dan ketidakpuasan konsumen terhadap produk maka bisa ditukar atau dikembalikan.

Disamping faktor-faktor yang menjadi kekuatan, juga terdapat faktor-faktor yang menjadi kelemahan (*Weakness*) bengkel motor 'Dika Ban Kalasan'. Faktor pertama adalah hanya melayani service ringan saja karena untuk melayani service berat membutuhkan waktu yang cukup lama dan tempat yang luas. Selain itu harga perawatan dan sparepart yang terlalu mahal. Faktor kedua adalah terbatasnya kompetensi tenaga kerja/ mekanik untuk menangani proses dibagian pelayanan dan bagian reparasi. Keterbatasan tersebut terkait dengan standarisasi yang dimiliki mekanik dalam menangani proses dibagian pelayanan dan reparasi belum sepenuhnya sesuai dengan standar yang ditentukan pihak bengkel motor 'Dika Ban Kalasan'. Faktor ketiga adalah tempat/ space yang kurang luas. Keterbatasan tempat membuat konsumen harus antri menunggu didepan bengkel karena antrian yang terlalu panjang. Faktor keempat adalah pencatatan pemasukan dan pengeluaran, laba rugi dan persediaan barang masih manual. Selain itu pencatatan laporan keuangan yang tidak dilakukan secara periodik dan belum menggunakan sistem aplikasi sehingga pencatatan arus kas, neraca serta laporan laba rugi belum teraudit secara teratur. Faktor kelima adalah peralatan bengkel yang kurang lengkap. Ada beberapa ukuran kunci yang masih belum tersedia dibengkel motor 'Dika Ban Kalasan' karena barang yang susah didapat serta harganya yang lumayan cukup mahal. Faktor keenam adalah jarang mengadakan promo produk karena dari perusahaan sparepart dan ban motor jarang mengadakan program.

Tabel 2 Analisis Matriks IFE Bengkel Motor 'Dika Ban Kalasan'

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING
A. STRENGTH (KEKUATAN)			
Memiliki berbagai macam produk merk ban dan sparepart motor yang lengkap	0,13	4	0,52
Memiliki sumber daya manusia (SDM) yang terampil dan berkompeten dibidang otomotif	0,12	4	0,48
Menyediakan fasilitas kenyamanan bagi konsumen, seperti air mineral, free WiFi dll	0,10	3	0,30
Menawarkan biaya jasa perbaikan dan produk sparepart yang murah tetapi berkualitas	0,10	3	0,30
Memberikan jaminan kepuasan kepada konsumen, seperti garansi dan diskon harga	0,05	2	0,10
FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL	BOBOT	RATING	BOBOT X RATING
B. WEAKNESS (KELEMAHAN)			
Hanya melayani <i>service</i> ringan saja (Tidak melayani bongkar mesin)	0,15	4	0,60
Jumlah mekanik yang terbatas	0,10	3	0,30
Minimnya tempat usaha (Lingkungan reparasi bengkel motor)	0,10	3	0,30
Proses pencatatan keuangan (Pemasukan dan pengeluaran) dan pengecekan persediaan barang masih manual	0,05	3	0,15
Terbatasnya jumlah alat penunjang seperti kunci pas, shock dll	0,05	2	0,10
Jarang memberikan promo produk kepada konsumen	0,05	2	0,10
JUMLAH	1,00		3,25

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Matriks Swot

Penyusunan Alternatif Strategi S-O (Kekuatan-Peluang)

1. Memberikan pilihan *sparepart* dengan kualitas yang baik kepada konsumen agar masa pakai produk *sparepart* bisa lebih tahan lama dan nyaman dipakai saat berkendara.
2. Meningkatkan kualitas pelayanan. Dari hal ini, diharapkan perusahaan dapat memperkuat posisi dalam menghadapi daya saing industri yang semakin tinggi.
3. Memperluas promosi produk barang & jasa untuk menambah jumlah pelanggan karena bentuk promosi bisa secara offline (Berdasarkan testimoni konsumen) dan secara online (Melalui media sosial & marketplace) seperti instagram, facebook, grup whatsapp, shoope, tokopedia dll. Selain itu pemasaran melalui media sosial dan marketplace jauh lebih efektif untuk memperluas jaringan pemasaran.

Penyusunan Alternatif Strategi S-T (Kekuatan-Ancaman)

1. Mengembangkan strategi pemasaran yang baik sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Untuk mendapatkan daya saing dengan pesaing, bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' diharapkan dapat meningkatkan kontribusi terhadap masyarakat dengan pelayanan prima dengan tetap mempertimbangkan dari kebutuhan konsumen.
2. Meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap pelayanan. Hal ini perlu dilakukan karena bentuk profesional perusahaan terhadap konsumen, misalnya memiliki sistem transaksi pembayaran yang mudah dan cepat dibandingkan pesaing.

Penyusunan Alternatif Strategi W-O (Kelemahan-Peluang)

1. Memberikan alternatif pilihan harga sesuai dengan kualitas spare part yang diinginkan konsumen karena setiap konsumen memiliki prinsip yang berbeda-beda, oleh karena itu bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' harus bisa memberikan pengarahannya yang baik bagi konsumennya. Misalnya menjual produk original dan biasa namun tetap bermerk tergantung pilihan dari konsumennya.
2. Membuat rencana kerja yang sistematis. Rencana kerja yang dimaksud adalah sebuah perencanaan perusahaan meliputi pembuatan visi dan misi, perencanaan permodalan dan investasi, perencanaan pelayanan, perencanaan pemasaran, dan evaluasi kinerja dari bengkel motor 'Dika Ban Kalasan'
3. Meningkatkan fasilitas pelayanan (*service*) merupakan salah satu dari visi misi bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' untuk mengatasi kelemahan-kelemahan dengan lebih meningkatkan kepercayaan konsumen sehingga konsumen bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' bisa lebih nyaman dalam bekerja.

Penyusunan Alternatif Strategi W-T (Kelemahan-Ancaman)

1. Mengamati dan menganalisis perubahan yang dilakukan kompetitor. Dalam hal ini perusahaan melakukan sebuah perencanaan strategi untuk menghadapi daya saing yang tinggi dengan kompetitor.
2. Memperhatikan kualitas mutu dan pelayanan terhadap konsumen, ini adalah bentuk analisa yang diharapkan bisa menjadi referensi bagi bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' untuk dapat melihat kebutuhan konsumen.

Matriks SPACE

Matriks Space atau Matriks penilaian posisi dan tindakan strategi adalah pencocokan penting yang lain yang digunakan pada tahap kedua perumusan strategi. Matriks Space terdiri dari kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif atau kompetitif yang paling cocok untuk diterapkan kedalam sebuah organisasi David (2011). Sumbu Matriks Space menggambarkan dua dimensi internal yang terdiri dari kekuatan finansial (*FS-Financial Strength*) dan keunggulan kompetitif (*CA-Competitive Advantage*) dan dua dimensi eksternal yaitu stabilitas lingkungan (*ES-Environmental Stability*) dan kekuatan industri (*IS-Industry Strength*). Keempat faktor tersebut merupakan penentu yang paling penting dari strategi perusahaan secara keseluruhan. Dalam menentukan sifat dan strategi yang akan dipilih oleh bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' dilakukan analisis Matriks Space sebagai berikut dimana hasil penilaian yang diberikan dilakukan dengan pendekatan matematis berdasarkan data-data yang ada.

Tabel 3. Analisis Matriks Space Bengkel Motor 'Dika Ban Kalasan'

1. Kekuatan Keuangan (FS) (+1 Terburuk; +6 Terbaik)	NILAI
Modal kerja yang baik	+4
Laba & rugi	+4
Likuiditas	+3
2. Keunggulan Kompetitif (CA) (-6 Terburuk; -1 Terbaik)	
Produk yang berkualitas	-2
Tingkat kompetensi yang tinggi	-3
Pangsa pasar yang potensial	-2
3. Stabilitas Lingkungan (ES) (-6 Terburuk; -1 Terbaik)	
Lingkungan Eksternal	-4
Lingkungan Internal	-4
Kondisi perekonomian yang kurang stabil	-3
4. Kekuatan Jasa (IS) (+1 Terburuk; +6 Terbaik)	
Selalu dibutuhkan	6
Potensi dan peluang untuk memperoleh laba meningkat	5
Produk yang ditawarkan lebih lengkap	4
Harga lebih terjangkau	3

Sumber : Data primer diolah, 2022

Selanjutnya dari tabel tersebut diatas, dilakukan perhitungan nilai rata-rata dari masing-masing variabel pada masing-masing sumbu Matriks SPACE sebagai berikut:

1. Nilai rata-rata FS = $(4+4+3)/3 = 3,67$
2. Nilai rata-rata CA = $(-2-3-2)/3 = -2,33$
3. Nilai rata-rata ES = $(-4-4-3)/3 = -3,67$
4. Nilai rata-rata IS = $(6+5+4+3)/4 = 4,5$

Nilai rata-rata yang diperoleh tersebut diatas, selanjutnya dijadikan dasar perhitungan koordinat vektor penunjuk arah yang akan diplotkan kedalam grafik empat kuadran Matriks Space dengan perhitungan sebagai berikut:

1. Ordinat sumbu X (Horizontal) = rata-rata ES + rata-rata IS = $-3,67 + 4,5 = + 0,83$
2. Ordinat sumbu Y (Vertikal) = rata-rata CA + rata-rata FS = $-2,33 + 3,67 = +1,34$

Kedua nilai ordinat tersebut (0,83 ; 1,34) kemudian diplotkan kedalam grafik empat kuadran Matriks Space yang ditunjukkan pada Gambar berikut :

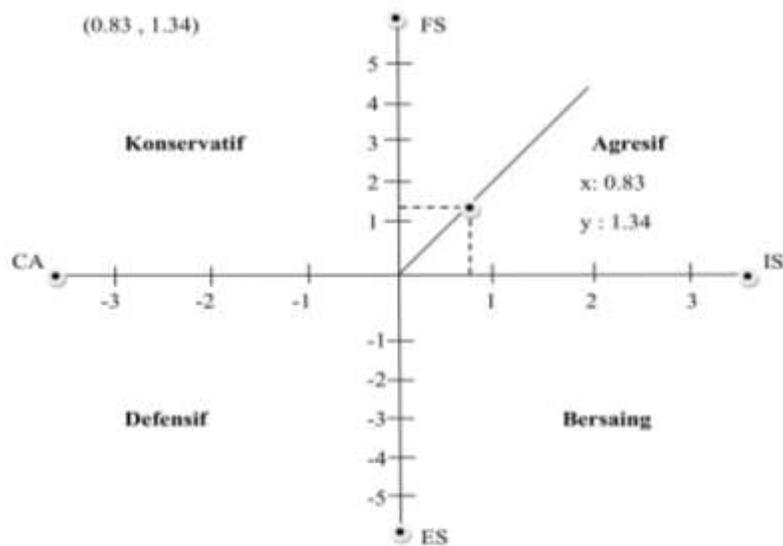


Diagram Matriks Space Bengkel Motor "Dika Ban Kalasan"

Gambar 3. Diagram Cartesius Bengkel Motor "Dika Ban Kalasan"

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Berdasarkan hasil analisis Matriks Space diperoleh hasil bahwa strategi yang paling tepat untuk dilakukan pada bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' adalah strategi agresif, dimana sebuah perusahaan dengan keuangan kuat telah mencapai keunggulan kompetitif besar dalam jasa reparasi dan penjualan *sparepart* yang sedang tumbuh dan stabil. Karakteristik jika dicocokkan dengan hasil analisis Matriks SWOT sesuai dengan alternatif strategi S-O (Kekuatan-Peluang) dimana menerapkan strategi dengan memanfaatkan sebaik-baiknya kekuatan internal yang ada demi meraih peluang yang sebesar-besarnya dalam jasa reparasi dan penjualan *sparepart* motor.

Identifikasi Pilihan Strategi

1. Strategi intensif dengan cara penetrasi pasar potensial dengan lebih agresif, tidak hanya beroperasi secara lokal di wilayah Kalasan tetapi juga bisa beroperasi di wilayah lain dengan cara membuka cabang bengkel motor. Strategi penetrasi pasar berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk jasa reparasi dan penjualan *sparepart* motor agar produk jasa lebih dikenal banyak orang.
2. Strategi intensif dengan cara pengembangan pasar dengan upaya memperkenalkan produk dan jasa yang ditawarkan bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' di wilayah sekitar Yogyakarta dan luar daerah sekalipun. Strategi pemasaran dengan melalui media sosial dan marketplace serta dengan strategi *mouth to mouth* adalah cara paling efektif untuk meningkatkan rating bengkel motor karena sesuai dengan testimoni konsumen.
3. Strategi intensif dengan cara pengembangan produk dimana strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbanyak macam/ pilihan produk *sparepart*, ban motor, onderdil motor dan variasi motor untuk memenuhi kebutuhan dan selera konsumen dengan selalu melakukan riset pasar.

KESIMPULAN

Strategi yang tepat dalam menggunakan analisis SWOT dan Strategi apa yang akan digunakan dalam pengembangan bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' dalam menggunakan metode Matriks Space jika dilihat berdasarkan posisi lingkungan internal dan eksternal bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' yaitu :

1. Berdasarkan kondisi dan persaingan usaha saat ini maka strategi yang tepat diterapkan oleh bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' adalah strategi agresif dengan sasaran dan inisiatif strategi terhadap aspek pasar dan pemasaran, aspek teknis/operasional, aspek sumber daya manusia. Beberapa rekomendasi strategi yang perlu diterapkan guna mendukung sasaran strategi terhadap aspek-aspek bisnis tersebut adalah: (a) Meningkatkan kegiatan promosi secara kontinu dalam bentuk promo diskon kepada konsumen, (b) Pemberian jaminan garansi service bagi pelanggan; (c) Melakukan renovasi dan perluasan tempat bengkel; (d) Pengadaan perlengkapan dan peralatan bengkel secara lengkap sesuai dengan layanan yang diberikan; (e) Peningkatan layanan penjualan jasa dan produk dengan menambah layanan modifikasi serta pengadaan oli, *sparepart* dan aksesoris motor secara lengkap; (f) Melakukan pelatihan dan pengembangan keterampilan mekanik bengkel secara kontinu; (g) Meningkatkan keuangan dengan membuat laporan keuangan menggunakan sistem agar proses pencatatan keuangan (laba rugi) setiap bulannya dapat berjalan dengan optimal.
2. Strategi yang tepat dalam pengembangan bisnis bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Hasil analisis diperoleh dari pencocokan dalam Matriks Space memberikan rekomendasi kepada bengkel motor 'Dika Ban Kalasan' untuk menerapkan strategi bersifat agresif yaitu strategi yang mengandalkan keunggulan faktor keuangan dan keunggulan kompetitif dalam penjualan dan pelayanan jasa bengkel motor yang sedang tumbuh dan stabil. Kriteria tersebut sesuai dengan alternatif strategi pengembangan pasar yang merupakan pilihan strategi yang memanfaatkan kekuatan internal dalam menghadapi persaingan dunia otomotif kendaraan bermotor.

Perencanaan pengembangan bisnis ini merupakan panduan di dalam menentukan langkah-langkah mencapai tujuan yang ditetapkan. Mengingat keterbatasan dalam beberapa asumsi dan metode penyusunannya, maka diperlukan kreativitas dan penguasaan permasalahan yang mendalam oleh pengelola yang akan melaksanakannya agar berbagai rencana strategi yang telah didefinisikan dapat terealisasi dengan optimal. Dengan begitu penting bagi perusahaan atau akademisi dalam mendukung dan memberi masukan terhadap kegiatan penelitian ini agar menjadi lebih baik dan dapat menjadi referensi bagi semua orang. Agar implementasi strategi dapat berjalan dengan optimal, diharapkan pihak perusahaan atau akademisi dapat membangun situasi yang kondusif dalam mengkomunikasikan setiap kebijakan dan strategi yang akan dijalankan. Dengan demikian, akan tumbuh rasa memiliki dan kesamaan kepentingan pada seluruh elemen organisasi di dalam mencapai target dan tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Baroto, T. d. (2014). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis PPOB KIPO Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM. *Jurnal Teknik Industri*, Vol 15 No 1.
- [2] David, F. R. (2011). *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- [3] David, F. R. (2014). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- [4] Ebert, R. J. (2015). *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- [5] Edy, Y. (2016). *Manajemen Strategi: Konsep*. Yogyakarta: Andi.
- [6] Freddy, R. (2017). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- [7] Jauch, L. R. (1998). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- [8] Jr., A. P. (2013). *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- [9] Kotler, P. d. (2012). *Marketing management. Essex: Pearson Education Inc*. Yogyakarta: Andi.
- [10] Kuncoro, M. (2006). *Ekonomi Pembangunan*. Jakarta: Salemba Empat.
- [11] Pasolog, h. (2011). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- [12] Porter, M. E. (2012). *Competitive Strategy (Strategi Bersaing)*. Jakarta: Erlangga.
- [13] Setiawan, A. (2011). Analisis Pengaruh Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol 20, No 1
- [14] Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Method)*. Bandung: Alfabeta.
- [15] Suryana. (2009). *Kewirausahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- [16] Suwarsono, M. (2013). *Manajemen Strategi : Konsep dan Alat Analisis*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- [17] Thomas, S. (2013). *Linking Customer Loyalty to Customer Satisfaction and Store Image: a Structural Model for Retail Stores*. India: India Institute of Management Calcutta.
- [18] Umar, H. (2008). *Aspek Internal Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- [19] Wheelen, H. J. (2008). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- [20] William. (2001). *Ekonomi Mikro*. Jakarta: Raja Grafindo.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN