

ANALISIS KEY SUCCESS FACTORS SEBAGAI ALAT MEMPERTAHANKAN KEUNGGULAN BERSAING

Amalia nur diana dewi
amalianurdianadewi@gmail.com
Yuliastuti Rahayu

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA)

ABSTRACT

The purpose of this research is to identify and to conduct analysis to achieve key success factors as the standard of performance to reach and to maintain the competitive advantage on PT Indimex Selo Anti Geni. This research applies qualitative descriptive method which is done by collecting data, conducting interview to all related employees in PT Indimex Selo Anti Geni, based on explanations and descriptions which is done by making comparison among the data that have been obtained to the existing basic theories then the analysis is conducted. The emerging problem is that there are business competitors in the refractory field. The competitors are getting more aggressive in competing to get into the market. So, PT Indimex Selo Anti Geni should make a strategy to maintain their eminence in the existing competition. Based on the result of the analysis and the discussion which has been carried out on PT Indimex Selo Anti Geni, it can be concluded that the company has strengths and opportunities to expand. It is recommended that the company should keep on improving their human resources. The company should achieve the key success factors in maintaining the competitive advantage so it is threatened by the emergence of competitors.

Keywords: Key Success Factors, Performance, SWOT, Competitive Advantage

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini untuk mengidentifikasi dan melakukan analisis untuk mencapai key success factors sebagai tolak ukur kinerja untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing pada PT Indimex Selo Anti Geni. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan mengumpulkan data, melakukan wawancara kepada seluruh karyawan yang bersangkutan di dalam PT Indimex Selo Anti Geni, berdasarkan uraian-uraian serta penjelasan dengan membandingkan antara data-data yang diperoleh dengan dasar-dasar teori yang ada kemudian dilakukan analisa. Permasalahan yang muncul adalah banyaknya para pesaing bisnis di bidang refractories. Para pesaing juga semakin gencar untuk bersaing masuk ke dalam pasar. Sehingga PT Indimex Selo Anti Geni harus membuat strategi untuk mempertahankan keunggulan dalam persaingan yang ada. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan kepada PT Indimex Selo Anti Geni, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan memiliki kekuatan dan peluang untuk menjadikan perusahaan lebih berkembang. Untuk itu disarankan perusahaan terus meningkatkan sumber daya manusia. Perusahaan harus mencapai key success factors dalam mempertahankan keunggulan bersaing sehingga perusahaan tidak akan terancam dengan timbulnya para pesaing.

Kata Kunci : Key Success Factors, Kinerja, SWOT, Keunggulan Bersaing.

PENDAHULUAN

Di era globalisasi seperti ini pemerintah semakin mengembangkan pembangunan. Di kota-kota besar semakin banyak pembangunan yang dilakukan. Banyak gedung-gedung tinggi di setiap wilayah kota. Sehingga para pengusaha-pengusaha melihat adanya peluang bisnis disini dengan membuat perusahaan yang bergerak dibidang tersebut.

Dengan berkembangnya teknologi di bidang pemasaran, peranan dunia usaha penting sebagai penunjang kesuksesan dalam bidang ekonomi. Semua perusahaan saling berlomba mencari cara memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dengan menghasilkan produk-produk yang lebih efektif dan efisien dibandingkan perusahaan saingan di bidangnya.

Banyaknya perusahaan yang juga melihat peluang bisnis di bidang pembangunan maka perusahaan-perusahaan bahan konstruksi kayu dan batu yang menyediakan produk berkualitas dalam bidang pembangunan. Hal tersebut untuk mempertahankan agar perusahaan tidak tersingkir oleh pesaing-pesaing di bidang yang sama.

Hariadi dalam Rachmawati (2013:4) menunjukkan bahwa menyusun strategi untuk mencapai keunggulan bersaing sesungguhnya cukup rumit karena manajemen perusahaan harus mempertimbangkan berbagai faktor intern maupun ekstern yang melingkupi perusahaan.

TINJAUAN TEORETIS

Pengertian *Key Success factors*

Key Success Factor dalam bahasa sederhananya adalah faktor-faktor kunci yang bisa membuat bisnis, karir, profesi mencapai keberhasilan. Semua perusahaan sudah pasti harus memiliki *key success factors* untuk mencapai tujuan perusahaan. Faktor dalam kunci keberhasilan merupakan faktor-faktor yang penting bagi badan usaha untuk mencapai keberhasilan dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif. Faktor kunci keberhasilan juga sering disebut dengan nama *Critical Success Factors, Pulse Points, Key Variables dan Key Result Factors*.

Dalam mencapai *key success factors* perusahaan harus membuat pengamatan terlebih dahulu terhadap lingkungannya. Banyak faktor-faktor yang berpengaruh untuk pencapaiannya. Perusahaan juga harus membuat strategi terlebih dahulu secara teliti dan cermat. Dalam mencapai *key success factors* perusahaan harus membuat pengamatan terlebih dahulu terhadap lingkungannya. Banyak faktor-faktor yang berpengaruh untuk pencapaiannya. Perusahaan juga harus membuat strategi terlebih dahulu secara teliti dan cermat.

Menurut Mardiasmo dalam Rachmawati (2013:4) *Key Success factors* adalah suatu area yang mengidentifikasi kesuksesan kinerja unit kerja organisasi. Faktor kunci keberhasilan adalah variabel-variabel penting dalam lingkungan intern maupun ekstern perusahaan yang sangat mempengaruhi kesuksesan perusahaan melakukan strategi dalam mencapai tujuan.

Menurut Tripomo (2005:89) *Key Success factors* adalah faktor-faktor internal organisasi yang paling kritis atau yang paling penting, yang mungkin digunakan oleh suatu organisasi untuk menangani peluang dan ancaman agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan (meningkatkan posisi persaingan). Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *Key Success factors* (faktor kunci keberhasilan) merupakan faktor-faktor kritis pada lingkungan usaha yang mempengaruhi keberhasilan dalam mencapai tujuannya sehingga manajer harus melakukan tindakan yang cepat dan tepat bila terjadi perubahan signifikan. Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *Key Success factors* (faktor kunci keberhasilan) merupakan faktor-faktor kritis pada lingkungan usaha yang mempengaruhi keberhasilan dalam mencapai tujuannya sehingga manajer harus melakukan tindakan yang cepat dan tepat bila terjadi perubahan signifikan.

Karakteristik *Key Success factors*

Ada beberapa karakteristik dari *key success factors*, antara lain : (1) Internal : Action yang akan diambil di dalam organisasi. Contoh : meningkatkan kualitas produk, (2) Eksternal : Berhubungan dengan faktor di luar perusahaan, (3) Monitoring : Melibatkan penelitian dengan situasi saat ini. Contoh : *monitoring quantity of defect report*, (4) Building : Berhubungan dengan perubahan perusahaan dan perencanaan masa depan.

Menurut Mardiasmo dalam Rachmawati (2013:5), *Key Variabel atau Critical Success Factors* memiliki pemicu keberhasilan beberapa karakteristik, antara lain: (1) Menjelaskan faktor pemicu keberhasilan dan kegagalan organisasi, (2) Secara volatile dan dapat berubah dengan cepat, (3) Perubahannya tidak dapat diprediksi, (4) Jika terjadi perubahan perlu diambil tindakansegera, (5) Variabel dapat diukur, baik secara langsung maupun melalui ukuran antara (surrogate).

Untuk menerapkan *Key Success Factors (KSF)*, maka dilakukan analisa KSF. Analisa KSF ini dimaksudkan untuk merumuskan faktor-faktor kritis apa saja yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi/perusahaan. Analisa KSF merupakan suatu ketentuan dari organisasi dan lingkungannya yang berpengaruh pada keberhasilan atau kegagalan. Faktor penentu kesuksesan dapat ditentukan jika tujuan/obyektif organisasi telah diidentifikasi. Tujuan dari faktor penentu kesuksesan adalah menginterpretasikan tujuan secara lebih jelas untuk menentukan aktivitas yang harus dilakukan dan informasi apa yang dibutuhkan.

Peranan KSF dalam perancangan strategis yaitu sebagai penghubung antara strategi bisnis organisasi dengan strategi sistem informasinya, memfokuskan proses perencanaan strategis sistem informasi pada area yang strategis, memprioritaskan usulan aplikasi sistem informasi dan mengevaluasi sistem informasi. Tujuan dari *Critical Success Factors* adalah membuat keputusan dalam variabel mana yang penting dan variabel mana yang kurang penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Disini identifikasi *Key Success factors* berperan dalam menentukan atau mendiagnosis variabel-variabel yang berpengaruh penting bagi keberhasilan perusahaan dalam membentuk kekuatan dan pertahanan dalam persaingan dengan perusahaan-perusahaan lain yang menjadi pesaing.

Identifikasi *Key Success factors*

Identifikasi faktor kunci keberhasilan (*Key Success factors*) ssperusahaan tidak muda ditemukan., maka manajer harus memahami kondisi perusahaan dengan baik. Sebagaimana dinyatakan oleh Tripomo (2005:92) digunakan alat bantu untuk menggali ide agar teridentifikasi faktor kunci keberhasilan yang akurat yaitu: (1) Daftar faktor internal kunci fungsional, (2) Identifikasi faktor kunci keberhasilan dengan menyajikan faktor-faktor yang biasanya menjadi variabel analisis internal, (3) *History*: Informasi tentang sejarah pertumbuhan organisasi kita maupun organisasi pesaing penting untung dipelajari, yaitu peristiwa maupun keputusan penting dan perubahan kinerja yang sudah dialami organisasi, (4) Kerangka *Balanced Score Card*: *Balanced Score Card* mengalami perkembangan implementasinya, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, tapi meluas sebagai pendekatan dalam menyusun rencana strategi, diantaranya prospektif proses bisnis internal, keuangan, konsumen dan pembelajaran dan pertumbuhan, (5) Rantai Nilai (*Value Chain*): Rantai nilai adalah cara memandang sistematis rangkaian kegiatan yang dilakukan

perusahaan untuk memuaskan pelanggan yang dilayani, (6) Tahapan evaluasi industri dengan mengidentifikasi faktor kunci keberhasilan dengan kerangka acuan pada tahapan evaluasi industri yang menyajikan empat tahapan yaitu: pengembangan awal, pertumbuhan, ketidak pastian, dan tahapan kejenuhan.

Hariadi dalam Rachmawati (2013: 4) menunjukkan bahwa menyusun strategi untuk mencapai keunggulan bersaing sesungguhnya cukup rumit karena manajemen perusahaan harus mempertimbangkan berbagai faktor intern maupun ekstern yang melingkupi perusahaan terbuka.

Dengan menggunakan pemikiran secara strategis dalam bisnis pengembangan usaha dan kondisi persaingan, butuh menguasai pengetahuan mengenai *Key Success factors* (faktor-faktor kunci keberhasilan) dalam bersaing di lingkungan usaha dibidang yang sejenis. Perusahaan wajib menjaga kelancaran dan perkembangan usahanya. Dengan demikian pihak manajemen dituntut berpikir strategis guna mencapai keunggulan bersaing yang terus berkelanjutan, karena itu diperlukan suatu analisis *Key Success factors* (faktor-faktor kunci keberhasilan).

Tujuan mengidentifikasi *Key Success factors* (faktor-faktor kunci keberhasilan) adalah keputusan dalam menentukan variabel-variabel yang penting dan kurang penting dalam mencapai keunggulan kompetitif. Dengan mengidentifikasi *Key Success factors* (faktor-faktor kunci keberhasilan) secara tepat, maka manajer perusahaan dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan yang dimiliki, sehingga manajer dapat melakukan perbaikan kinerja yang kurang memuaskan berdasarkan hasil analisis *Key Success factors* (faktor-faktor kunci keberhasilan).

Apabila terjadi kesalahan dalam melakukan pengidentifikasian variabel-variabel kritis dalam jangka panjang akan berpengaruh dalam keberhasilan suatu perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing, oleh karena itu jika suatu perusahaan dapat mengidentifikasi *Key Success factors* (faktor-faktor kunci keberhasilan) serta mengorganisasikan sumber daya yang dimiliki dengan lebih unggul dibandingkan perusahaan-perusahaan saingan di bidang sejenis.

Analisis bisnis dan lingkungan bisnis pada akhirnya harus menyimpulkan mengenai tingkat *attractiveness* (daya tarik) suatu bisnis usaha dan bagaimana prospek berjalannya usaha ke depan, langkah apa saja yang harus dipikirkan dan dilakukan untuk menangkap peluang tersebut, dan memikirkan strategi pertahanan bagaimana yang perlu disiapkan untuk mengatasi ancaman yang datang dari perusahaan pesaing.

Tipe-Tipe *Key Success factors*

Key success factors atau juga yang sering disebut *critical success factors* mempunyai tipe-tipe. Menurut Anthony (1995) dalam Handayani (2013) ada dua tipe *critical success factors* yang terdapat di dalam suatu perusahaan, yaitu: (a) Faktor internal merupakan faktor-faktor yang dapat dipengaruhi oleh aktivitas manajemen atau *critical success factors* yang berada di dalam kendali perusahaan. Contoh dari faktor internal adalah biaya, kualitas, dan jasa, (b) Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang tidak dapat dipengaruhi oleh aktivitas manajemen atau *critical success factors* yang berada di luar kendali perusahaan. Contoh faktor eksternal meliputi ekonomi makro, perilaku pesaing (termasuk harga dan produk), kebijakan pemerintah, dan perubahan teknologi.

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*)

Prosedur SWOT menitik beratkan perhatian pada aspek internal perusahaan, yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), serta aspek lingkungan eksternal, yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Aspek internal yang dapat dengan mudah diidentifikasi yaitu lini produk, manajemen, R&D, manufaktur, strategi. Fokus pada analisis eksternal adalah pada faktor seperti trend demografis, kondisi ekonomi, Pinayani (2006) menyatakan bahwa Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis 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 perencanaan strategis (*strategi planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi.

Masing-masing perusahaan memiliki ciri-ciri persaingan yang berbeda, secara umum persamaan mengenai faktor-faktor atau kekuatan yang mempengaruhi bagaimana persaingan tersebut bekerja. Porter (2005) berpendapat bahwa ada lima kekuatan kompetitif (*Five Forces Models*) yang beroperasi dalam suatu industri, antara lain: (a) Ancaman pendatang baru, Pendatang baru bisa menjadi ancaman bagi pemain lama karena bisa mengurangi keuntungan yang didapat atau bisa jadi semakin menambah daya tarik industri bersangkutan, (b) Tingkat rivalitas diantara para pesaing: Rivalitas timbul karena mereka saling berlomba untuk menjadi lebih unggul untuk mengalahkan satu sama lain, (c) Tekanan dari produk pengganti (*substitute product*): Suatu produk dapat menjadi substitusi atau pengganti produk lain jika konsumen menganggap produk tersebut mempunyai fungsi yang sama. Tekanan persaingan produk substitusi akan mendorong konsumen untuk berpindah dengan melakukan penawaran yang lebih menarik, mulai dari harga dan juga kualitas yang lebih menjanjikan, (d) Kekuatan tawar menawar pembeli: Makin kuat seorang pembeli dan makin besar jumlah yang dibeli, makin kuat posisi pembeli dalam negosiasi dengan penjual. Situasi ini memberikan peluang bagi pembeli mendapatkan harga yang lebih rendah, (e) Kekuatan tawar menawar pemasok: Posisi tawar menawar pemasok tergantung pada kondisi dasar dalam industri yang berkaitan dan seberapa penting bahan yang mereka supply. Perusahaan pemasok tidak akan memiliki kekuatan apabila jumlah mereka cukup banyak dan perusahaan yang mereka supply adalah pelanggan yang besar.

Dalam mengidentifikasi variabel-variabel yang ada terlebih dahulu dapat dilakukan melalui analisis terhadap industri dan pesaing. Sehingga perusahaan dapat melakukan dan menentukan strategi yang akan dibuat guna meminimalkan kegagalan yang mungkin dihadapi.

Pengertian Keunggulan Bersaing

Bilamana perusahaan memiliki sesuatu yang lebih atas perusahaan pesaingnya dalam menarik konsumen dan mempertahankan diri atas kekuatan (*power*) dalam persaingan yang mencoba menekan perusahaan. Suatu perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang sangat bagus apabila dapat membuat konsumen mempunyai loyalitas yang tinggi

terhadap produk yang di jual, sehingga konsumen tidak berpaling terhadap produk dari perusahaan pesaing.Keunggulan bersaing juga dapat dicapai melalui kecanggihan teknologi yang digunakan, sumber daya manusia yang berkualitas, dan juga dengan pelayanan yang tidak mengecewakan.

Suwarsono (2008:260) dalam mengembangkan posisi kompetitif yang dapat bertahan, setiap perusahaan bertujuan untuk mencapai satu dari tiga strategi kompetitif berikut ini, yaitu: (a). Keunggulan Biaya. (b). Diferensiasi. (c). Fokus, perusahaan mengalami keberhasilan dengan mengadopsi dan mengimplementasikan salah satu dari strategi-strategi yang telah diuraikan di atas. Di samping satu strategi yang dominan, sebagian besar perusahaan tampaknya juga menerapkan dua atau lebih dari strategi-strategi tersebut pada saat yang sama, contohnya dengan mengkombinasikan strategi *cost leadership* dan diferensiasi. Meskipun demikian, perusahaan yang menerapkan dua atau lebih dari strategi-strategi tersebut biasanya akan berhasil jika perusahaan tersebut dapat mencapai salah satu strategi yang dipilihnya.

Keunggulan bersaing sebuah perusahaan harus didasarkan pada sumberdaya khusus yang menjadi penghalang (*barriers*) aktivitas peniruan dan ancaman pengganti (*imitation and substitution*) produk atau jasa perusahaan (Absah, 2008:111). Kekuatan tersebut berasal dari: (1) Persaingan diantara sesama penjual dalam merebut dan mempertahankan pasar, (2) Adanya tekanan barang substitusi, (3) Adanya potensi tekanan masuknya pendatang baru, (4) Kekuatan tawar-menawar pada supplier, (5) Kekuatan tawar-menawar pada pihak pembeli.

Hubungan Key Success factors dengan Keunggulan Bersaing

Key Success factors merupakan informasi non-financial yang digunakan oleh pihak manajemen dalam melaksanakan fungsi manajerial. Menurut Hansen dan Mowen (2006:8), sebagai salah satu alat bantu manajerial maka suatu informasi harus dapat membantu kepentingan pihak manajemen dalam aktifitas sebagai berikut: (1) Perencanaan (2) Pengendalian, (3) Keputusan.

Tujuan dari *Critical Success Factors* adalah membuat keputusan dalam variabel mana yang penting dan variabel mana yang kurang penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Disini identifikasi *Key Success factors* berperan dalam menentukan atau mendiagnosis variabel-variabel yang berpengaruh penting bagi keberhasilan perusahaan dalam membentuk kekuatan dan pertahanan dalam persaingan dengan perusahaan-perusahaan lain yang menjadi pesaing.

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dapat dijadikan sebagai bahan masukan karena tema penelitian tersebut berhubungan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Rachmawati (2013) melakukan penelitian terhadap perusahaan dengan judul “ Analisis Key Success Factors untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing pada PT. ASTRA INTERNATIONAL”. Dari penelitian tersebut dapat diketahui strategi yang dilakukan perusahaan dalam keunggulan bersaing.

METODA PENELITIAN

Penelitian dan Gambaran dari Objek Penelitian

Teknis analisis data yang digunakan adalah analisis dengan metode kualitatif yang dijelaskan dengan cara deskriptif. Analisis deskriptif merupakan penelitian yang berusaha mendiskripsikan dan menginterpretasikan sesuatu. Misalnya kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang berkembang, proses yang sedang berlangsung, akibat yang terjadi, atau tentang kecenderungan yang tengah berlangsung. Perusahaan ditampilkan sebagai obyek penelitian dan bukan sebagai sampel.

Menurut Sekaran (2007:158) menyatakan bahwa penelitian diskriptif merupakan suatu metode yang dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi. Penelitian diskriptif juga dilakukan untuk memahami karakteristik organisasi yang mengikuti praktik umum tertentu. Tujuannya adalah memberikan gambaran aspek-aspek yang relevan dengan fenomena perhatian dari perspektif seseorang, organisasi, orientasi industri, atau lainnya.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan bagian dari proses pengujian data yang hasilnya digunakan sebagai bukti yang memadai untuk pengambilan kesimpulan penelitian. Teknik pengumpulan data dengan cara observasi dan wawancara.

Satuan Kajian

Satuan kajian merupakan satuan terkecil obyek penelitian yang diinginkan peneliti sebagai klasifikasi pengumpulan data. Definisi satuan kajian yang berkaitan dengan penelitian ini adalah: (1) *Key Success factors* adalah faktor-faktor atau variabel-variabel dalam lingkungan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuan dengan penekanan pada kedua variabel atau faktor tersebut, (2) Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui kondisi perusahaan saat ini. Dalam faktor internal maupun eksternal perusahaan, dimana elemen-elemen tersebut sangat berpengaruh terhadap perusahaan, (3) Keunggulan Bersaing adalah kemampuan perusahaan dalam menggunakan sumber daya yang telah dimiliki oleh perusahaan tersebut sebagai senjata untuk menjadi lebih unggul dibandingkan perusahaan pesaingnya.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penulisan adalah deskriptif kualitatif. Metode kualitatif merupakan metode analisis yang tidak menggunakan angka-angka tetapi menggunakan standart teori yang dikemukakan oleh para ahli yang sudah di ketahui tingkat ilmu pengetahuannya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Sejarah Perusahaan

PT Indimex Selo Anti Geni adalah perusahaan refractories atau batu tahan api yang sudah cukup lama bergerak di bidang tersebut. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 16 April 1973. Sudah cukup lama dan berpengalaman di bidang penyedia bahan-bahan bangunan. Perusahaan yang dimulai dari usaha milik sendiri ini akhirnya dapat berkembang seperti sekarang berkat kerja keras pemilik dengan selalu menjaga kualitas produk.

Perusahaan ini memiliki berbagai macam produk yang dipasarkan. Produk yang dipasarkan sudah banyak menembus pasaran dan sudah banyak digunakan di seluruh wilayah di Indonesia. Dengan selalu menjaga kepercayaan dari konsumen maka perusahaan ini dapat terus mempertahankan berjalannya usaha ini. Semua produk selalu dijaga kualitas dan mutunya agar tidak mengecewakan konsumen.

Berkaitan dengan berkembangnya dunia industri yang semakin pesat, perusahaan berinovasi menjadi perusahaan yang lebih maju. Perusahaan membuat produk-produk baru yang dapat menarik perhatian pasar. Dengan menyediakan material yang dibutuhkan dalam pembangunan yang semakin ramai di era globalisasi seperti sekarang. Produk-produk yang dihasilkan perusahaan ini semakin banyak menjadi suatu kebutuhan yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Dilakukan juga pengembangan dan pembenahan produk agar memiliki kualitas terbaik, sehingga perusahaan menjadi perusahaan besar seperti sekarang.

Lokasi Perusahaan

Ketika perusahaan akan didirikan, salah satu yang cukup berpengaruh dalam bidang usaha adalah lokasi. Pada umumnya lokasi perusahaan sangat menentukan berjalannya kelancaran dalam berbisnis. Apabila memilih lokasi yang tepat sudah pasti membawa suatu manfaat dalam perusahaan tersebut.

Pemilihan lokasi adalah salah satu penunjang suatu perusahaan untuk menjalankan bisnis. Apabila tempat yang dipilih memiliki lokasi yang strategis maka perusahaan dapat berjalan. Lokasi bisnis dan lingkungan sekitar sangat menentukan, maka dari itu seorang pengusaha selalu memikirkan terlebih dahulu untuk memilih lokasi yang akan digunakan untuk membangun sebuah perusahaan.

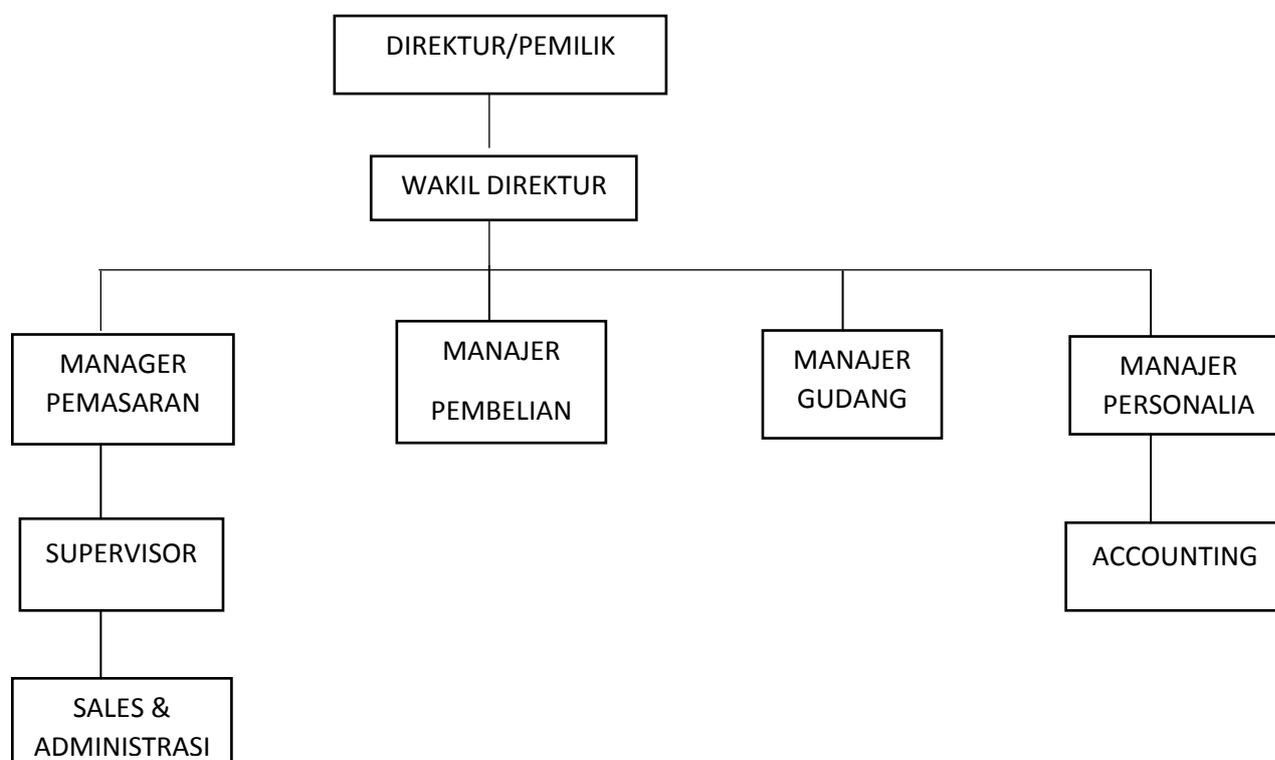
PT Indimex Selo Anti Geni berlokasi di Jalan Joyoboyo No. 8, Surabaya. Sedangkan perusahaan ini sendiri memiliki gudang penyimpanan di Jalan Raya Sawunggaling No. 125, Desa Sawunggaling, Kletok, Sidoarjo. Perusahaan mempunyai alasan memilih lokasi tersebut antara lain : (1) Wilayah tersebut termasuk tempat yang cukup strategis dimana lokasinya berada di pinggir jalan raya, (2) Dekat dengan pemukiman penduduk sehingga banyak orang yang melalui jalur tersebut dan dapat melihat perusahaan ini, (3) Lebih muda dalam mencari tenaga kerja karena tepat dibelakang perusahaan ada perkampungan warga sehingga perusahaan ini dapat mencari tenaga kerja di wilayah tersebut karena lokasinya berdekatan, (4) Pemasaran di wilayah ini mudah untuk dijangkau karena lokasinya mudah ditemukan, (5) Mudah untuk mendapatkan fasilitas-fasilitas umum seperti transportasi, Listrik, Pemasangan air, Media komunikasi yang dapat dijangkau.

Misi dan Visi

Visi dan misi perusahaan ini adalah : (1) Misi: Menjadikan dan membentuk perusahaan yang handal, berkualitas dan terus berkembang, (2) Visi: Memberikan layanan secara profesional dan berusaha menjadi yang terbaik dalam menjaga kualitas mutu guna meningkatkan kepercayaan konsumen. Dengan menjadikan kepuasan konsumen sebagai prioritas perusahaan. Konsumen adalah bagian terpenting dalam berjalannya suatu perusahaan.

Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah suatu susunan komponen-komponen atau unit-unit kerja dalam sebuah organisasi. Struktur organisasi menunjukkan bahwa adanya pembagian kerja dan bagaimana fungsi atau kegiatan-kegiatan berbeda yang dikoordinasikan. Adapun fungsi / kegunaan dari struktur dalam sebuah organisasi, berikut dibawah ini penjelasannya: (1) Kejelasan tanggung jawab, (2) Kejelasan kedudukan, (3) Kejelasan mengenai jalur hubungan, (4) Kejelasan uraian tugas.



Gambar 1
Struktur Organisasi PT. Indimex Selo Anti Geni
Sumber: PT. Indimex Selo Anti Geni 2015

Kebijakan Perusahaan

Kebijakan perusahaan ini antara lain: (1) Persediaan: Perusahaan memiliki kebijakan dan peraturan yang harus dipatuhi oleh seluruh badan perusahaan termasuk direktur dan seluruh karyawan perusahaan. Ada beberapa aturan untuk pembelanjaan guna memenuhi produk-produk yang harus dihasilkan. Persediaan bahan produksi dan seluruh faktor pendukung berjalannya produksi harus selalu di kontrol supaya tidak terjadi kesalahan, (2) Iklan: Dalam prosedur pengiklanan produk yang diiklankan harus sesuai dengan yang

ditawarkan guna menghindari kritik dari para konsumen untuk menjaga nama perusahaan. Pengiklanan sangatlah penting bagi promosi perusahaan, karena dari iklan konsumen dapat memperoleh informasi tentang produk dari perusahaan,(3) Hubungan dengan rekan bisnis: Perusahaan ini harus membuat komitmen yang mematuhi adanya peraturan yang berlaku dalam hukum bisnis. Dengan selalu bertransaksi dengan jujur maka akan selalu menjaga nama perusahaan agar tetap baik di mata rekan bisnis. Tetap menghasilkan produk yang berkualitas dan meningkatkan mutu produk agar tidak rasa kecewa dari rekan-rekan yang telah bekerja sama. Disamping itu perusahaan harus menjalin hubungan baik dengan perusahaan kompetitor agar perusahaan juga dapat melakukan pengamatan dalam gerakan strategi yang dibuat oleh kompetitor.

Dalam perusahaan kebijakan sangat penting untuk dibuat guna menyeimbangkan berjalannya aktifitas perusahaan yang teratur sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik. Kebijakan dibuat untuk dipatuhi oleh seluruh badan perusahaan, Apabila tidak sesuai maka sangsiakan dijatuhkan. Dengan begitu perusahaan dapat dikendalikan dan menjadi terarah.

Jenis Produk yang Dipasarkan

Ada beberapa produk yang dipasarkan oleh perusahaan ini. Berbagai produk berkualitas sudah dipasarkan. Jenis-jenis produk yang telah dipasarkan oleh perusahaan ini antara lain : (1) Batu Tahan Api, (2) Semen Tahan Api, (3) Peredam Panas, (4) Boiler, (5) Pembakaran Sampah Medis & Non Medis, (6) Keramik Pipa, (7) Batu Tahan Asam, (8) Semen Tahan Asam.

Persaingan

Persaingan dalam dunia bisnis sudah menjadi keharusan dan semua perusahaan selalu bersaing untuk menjadi yang terbaik. Yang terpenting adalah setiap perusahaan-perusahaan harus tetap mempunyai etika dalam berbisnis termasuk didalam persaingan. Perusahaan harus tetap menjaga persaingan yang sehat, karena apabila perusahaan melakukan kecurangan itu dapat berdampak tidak baik dimasa yang akan datang. Dalam dunia bisnis dan usaha persaingan selalu muncul dan tidak dapat dihindari. Dengan berjalannya waktu semakin banyak pesaing-pesaing yang muncul dengan berbagai macam karakter. Di era globalisasi seperti ini sudah banyak perusahaan yang bergerak di bidang refractories dan semua perusahaan itu juga selalu berinovasi dan kreatif untuk masuk ke dalam pasar konsumen.

Perusahaan ini juga mempunyai beberapa pesaing, perusahaan yang bergerak di bidang refractories serupa antara lain : (1) PT. LOKA, (2) PT. BENTENG API, (3) PT. INDO PHORLEN. Semua perusahaan refractories sejenis bersaing untuk menawarkan produk-produknya kepada konsumen secara gencar melalui media-media yang bisa menarik perhatian konsumen.

Pembahasan

Key Success Factors pada PT Indimex Selo Anti Geni

Dalam menentukan Key Success Factors suatu perusahaan perlu diketahui faktor-faktor yang berkaitan dengan penunjang keunggulan dalam bersaing dan strategi

perusahaan. Untuk mengetahui faktor-faktor kunci keberhasilan yang di jalankan perusahaan maka perlu diadakan wawancara dengan perusahaan untuk mengetahui secara pasti. Pengidentifikasi yang dapat dilakukan melalui wawancara dengan manajemen PT Indimex Selo Anti Geni Surabaya. Melalui manajemen perusahaan dapat di lakukan identifikasi untuk mengetahui proses berjalannya perusahaan karena berhubungan langsung dengan penelitian ini. Ada beberapa faktor kunci yang dapat diperoleh dari pengidentifikasi ini :

Tabel 1
Identifikasi Faktor Kunci

No	Faktor	Indikator	Sumber
1	Sumber Daya Manusia	Kinerja Jumlah SDM Pengalaman Profesional	Wawancara dan Pengamatan dengan Manajer Personalia
2	Fasilitas, Sarana dan Prasarana	Armada Gedung Komputerisasi Komunikasi Line	Pengamatan
3	Pelayanan Karyawan	Ramah Cekatan Disiplin Tanggap menghadapi Keluhan Tepat Waktu	Pengamatan
4	Pemasaran	Iklan di Web site Iklan di Koran Yellow Pages	Wawancara dengan Manajer Pemasaran
5	Harga	Murah Selalu Memberikan Diskon Terhadap Pembelian Jumlah Banyak	Wawancara dengan Manajer Pemasaran

Sumber: PT Indimex Selo Anti Geni (Diolah)

Identifikasi Key Success Factors

Semua perusahaan sudah pasti memiliki strategi yang berbeda-beda dalam meraih key success factors. Perusahaan ini juga mempunyai strategi-strategi untuk meraih tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Melalui berbagai teknik, strategi dan cara yang dilakukan guna menunjang keberhasilan perusahaan.

Dalam menentukan *Key Success Factors* suatu perusahaan perlu diketahui faktor-faktor yang berkaitan dengan penunjang keunggulan dalam bersaing dan strategi perusahaan. Untuk mengetahui faktor-faktor kunci keberhasilan yang di jalankan perusahaan maka perlu diadakan wawancara dengan perusahaan untuk mengetahui secara pasti.

Key Success Factors kritis merupakan variabel yang ada pada perusahaan ini, baik variabel dari dalam (Internal) maupun dari luar (Eksternal) yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dengan melakukan analisis SWOT

untuk menentukan variabel-variabel kritis yang berpengaruh dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Ada beberapa faktor-faktor penting pada analisis SWOT yang terdapat pada perusahaan ini antara lain sebagai berikut : (1) *Strength*/ kekuatan, (2) *Weakness*/ kelemahan, (3) *Opportunities*/ peluang, (4) *Threat*/ ancaman.

Identifikasi yang tepat terhadap kunci keberhasilan dalam industri tertentu akan memberikan inspirasi bagi manajemen dalam menyusun strategi yang tepat untuk dilaksanakan dalam mencapai tujuan memenangkan persaingan.

Menyusun Matrik SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*)

Prosedur SWOT menitik beratkan perhatian pada aspek internal perusahaan, yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), serta aspek lingkungan eksternal, yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Aspek internal yang dapat dengan mudah diidentifikasi yaitu lini produk, manajemen, R&D, manufaktur, strategi. Fokus pada analisis eksternal adalah pada faktor seperti trend demografis, kondisi ekonomi.

Analisis 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 perencanaan strategis (*strategi planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang populer untuk analisis situasi ini adalah analisis SWOT. Analisis SWOT digunakan untuk menentukan *Key Success Factors* suatu perusahaan dan menentukan ukuran-ukuran yang relevan dan dapat diandalkan untuk *Key Success Factors* yang telah diidentifikasi.

Analisis SWOT digunakan untuk membandingkan faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman, Menurut Rangkuti (2008: 76) , Matrik inidapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Analisis SWOT juga sangat efektif bila digunakan untuk menyusun dan merangkai suatu strategi dalam bisnis, analisis ini dapat memberikan informasi kepada perusahaan untuk menyusun strategi masa depan dengan cara menganalisa seluruh variabel-variabel yang mempengaruhi kemajuan perusahaan.

Dengan demikian perencanaan strategis (*strategi planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang populer untuk analisis situasi ini adalah analisis SWOT. Analisis SWOT digunakan untuk menentukan *Key Success Factors* suatu perusahaan dan menentukan ukuran-ukuran yang relevan dan dapat diandalkan untuk *Key Success Factors* yang telah diidentifikasi. Porter (2005) menyatakan bahwa analisis SWOT merupakan prosedur sistematis untuk mengidentifikasi variabel-variabel keberhasilan yang dimiliki oleh perusahaan meliputi kekuatan dan kelemahan internalnya dan peluang serta ancaman yang bersifat eksternal.

Dalam mengidentifikasi variabel-variabel yang ada terlebih dahulu dapat dilakukan melalui analisis terhadap industri dan pesaing. Sehingga perusahaan dapat melakukan dan menentukan strategi yang akan dibuat guna meminimalkan kegagalan yang mungkin dihadapi. Karena dengan menyusun matrik SWOT dapat membantu perusahaan untuk mengatur strategi di masa depan. Sehingga perusahaan dapat memperkirakan strategi yang akan digunakan oleh perusahaan dengan mempertimbangkan semua faktor yang ada baik faktor internal maupun faktor eksternal dari perusahaan.

Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki

perusahaan. Dengan memperhatikan semua variabel itu perusahaan dapat mengantisipasi pergerakan bisnis yang terjadi. Peluang sangatlah penting dan selalu menjadi hal yang ditunggu oleh suatu perusahaan, tetapi perusahaan juga tidak bisa begitu saja membiarkan ancaman-ancaman yang datang dari luar. Apabila sedikit saja perusahaan lalai maka peluang itu akan direbut oleh perusahaan-perusahaan kompetitor yang ada.

Analisis SWOT juga sangat efektif bila digunakan untuk menyusun dan merangkai suatu strategi dalam bisnis, analisis ini dapat memberikan informasi kepada perusahaan untuk menyusun strategi masa depan dengan cara menganalisa seluruh variabel-variabel yang mempengaruhi kemajuan perusahaan. Sehingga perusahaan dapat menentukan strategi yang akan diambil di masa mendatang.

Berkaitan dengan matrik SWOT yang dijelaskan pada penjelasan diatas untuk perusahaan mengetahui perkembangan strategi yang direncanakan untuk mencapai kunci keberhasilan dalam keunggulan bersaing maka dibuat tabel matrik SWOT sebagai berikut :

Tabel 2
Matrik SWOT PT Indimex Selo Anti Geni

Faktor Internal	Kekuatan - S	Kelemahan - W
Faktor Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> Memiliki Produk yang berkualitas. Harga Murah. Lokasi perusahaan strategis Mobilisasi lancar. 	<ol style="list-style-type: none"> Belum memiliki banyak cabang. Status sumber daya manusia kurang maksimal/ terbatas
Peluang - O	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> Mengadakan kunjungan kepada konsumen yang belum memakai produk. Dapat memberikan penawaran khusus. Selalu menjaga kualitas mutu produk. Harganya lebih murah dibandingkan para pesaing. 	<ol style="list-style-type: none"> Mengadakan demo agar produk lebih cepat dikenal. Menjaga kenyamanan konsumen agar tidak beralih ke kompetitor. Membuka cabang di daerah-daerah kecil yang belum menjual produk seperti perusahaan ini. Mengiklankan produk. Selalu mengikuti permintaan pasar. 	<ol style="list-style-type: none"> Membina hubungan baik dengan supplier. Meneliti dengan cermat kualitas produk sebelum dipasarkan. Menjaga hubungan baik terhadap konsumen. Mengembangkan perusahaan dengan cara mengevaluasi dan membandingkan dengan perusahaan refractories yang lebih berkembang.
Ancaman - T	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> Semakin banyak perusahaan yang juga berkembang di bidang refractories. Persaingan harga yang ketat. Kompetitor semakin kreatif dalam memasarkan produk. Biaya iklan yang tidak dapat diprediksi. 	<ol style="list-style-type: none"> Fokus untuk meningkatkan mutu dan kualitas. Strategi pelayanan jempot bola. Menjaga hubungan baik dengan perusahaan supplier bahan produk. 	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan kerjasama sesama perusahaan refractories. Selalu mengikuti perkembangan perusahaan refractories lain. Meminimalkan kekurangan perusahaan dengan cara rutin mengadakan evaluasi. Menjaga hubungan baik dengan perusahaan pesaing agar tidak saling menjatuhkan.

Sumber : PT Indimex Selo Anti Geni

Berdasarkan faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal yang telah diidentifikasi maka ada empat strategi bersaing dalam perusahaan ini :

- (a) Strategi SO (*Strength/ Kekuatan dan Opportunity/ Peluang*), Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada, (b) Strategi ST (*Strength/ Kekuatan dan Threat/ Ancaman*), Menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman yang ada, (c) Strategi WO (*Weakness/ Kelemahan dan Oppurtunities/ Peluang*), Meminimalkan kekurangan dengan peluang yang ada, (d) Strategi WT (*Weakness/ Kelemahan dan Threat/ Ancaman*), Meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman :

Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan pada PT Indimex Selo Anti Geni, perusahaan ini memiliki kekuatan dan peluang untuk menjadikan perusahaan menjadi perusahaan yang lebih berkembang walaupun banyak perusahaan refractories sebagai saingannya, yang akan dijelaskan lebih rinci sebagai berikut ini : (1) Penetrasi Pasar adalah nama yang diberikan kepada suatu strategi pertumbuhan di mana perusahaan berfokus pada penjualan produk-produk yang ada di pasar-pasar yang telah ada sebelumnya. Penetrasi pasar berusaha untuk mencapai empat tujuan utama: (a) Mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar produk, (b) Aman dari dominasi pertumbuhan pasar, (c) Restrukturisasi pasar yang matang oleh maneuver dari competitor, (d) Meningkatkan penggunaan oleh pelanggan yang ada, (e) Penetrasi pasar haruslah di eksekusi pada bisnis yang berfokus hanya pada pasar dan produk yang sangat di pahami oleh marketer tersebut, (2) Pengembangan produk perusahaan haruslah memiliki suatu keunggulan ataupun kelebihan dibandingkan produk yang dihasilkan perusahaan lain, dalam hal ini perusahaan pesaing, (3) Fokus Pasar dan Konsumen, Pasar adalah tempat yang berisi semua pelanggan potensial yang berniat untuk transaksi terhadap suatu produk. Ketika proses distribusi atau penjualan berlangsung dengan menentukan produk, nilai, biaya, pasar. Dengan berjalan lancar proses distribusi atau penjualan kepuasan akan timbul untuk para produsen dengan adanya keuntungan yang maksimal dan kepuasan yang timbul pada konsumen, (4) Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Sumber daya manusia berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Dari informasi-informasi yang di ambil dari PT Indimex Selo Anti Geni dalam meningkatkan keunggulan bersaing dapat disimpulkan sebagai berikut : (1) PT Indimex Selo Anti Geni membuktikan kepada para konsumen yang sudah menggunakan produk dari perusahaan bahwa perusahaan ini selalu memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen baik melalui kualitas produk yang selalu bermutu tinggi sampai menjaga kepuasan pelanggan agar tidak kecewa karena menggunakan produk-produk dari perusahaan refractories ini, (2) Hubungan dengan birokrasi sangat baik, (3) PT Indimex Selo Anti Geni selalu menjaga hubungan baik terhadap badan-badan yang menentukan standard mutu sehingga konsumen tidak perlu khawatir dengan kualitas produk yang ditawarkan oleh perusahaan ini, karena semua sudah melalui standar uji coba mutu, (4) Produk yang bervariasi, PT Indimex Selo Anti Geni mempunyai berbagai macam produk bahan bangunan yang bervariasi, contohnya saja seperti : Bata tahan api, Semen tahan api, Bata tahan asam, Semen tahan asam, Pembakar sampah medis, Pembakar sampah non medis, Boiler, Keramik Pipa.

Mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi alternatif hendaknya melibatkan banyak manajer dan karyawan yang sebelumnya merumuskan pernyataan visi dan misi organisasi. Perwakilan dan setiap departemen dan divisi dalam perusahaan harus diikuti sertakan dalam proses ini, sebagaimana juga terjadi dalam aktivitas perumusan strategi . Bahwa partisipasi memberi peluang terbaik bagi para manajer dan karyawan untuk memperoleh pemahaman tentang apa yang perusahaan lakukan dan mengapa serta untuk berkomitmen dalam membantu perusahaan mencapai tujuan yang di tetapkannya. Berkaitan dengan pencapaian perusahaan dapat dilakukan beberapa cara sebagai berikut :(1) Selektif dalam

Merekrut Karyawan, (2) Evaluasi Karyawan, (3) Evaluasi Produk, (4) Pelatihan Intesif, (5) Menjaga Hubungan Baik Dengan Kompetitor, (6) Meminimalkan Kekurangan yang Dimiliki, (7) Menerima Kritik dan Saran.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : (1) Sebelum menentukan key success factors PT Indimex Selo Anti Geni terlebih dahulu yang perlu di tentukan adalah variabel-variabel yang ada di lingkungan perusahaan. Dengan mempelajari tentang faktor internal dan faktor eksternal dari perusahaan, karena itu semua menentukan keberhasilan pencapaian perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang dapat diperoleh melalui penyusunan analisi SWOT, (2) Identifikasi key success factors PT Indimex Selo Anti Geni adalah sebagai berikut : (a) Faktor-faktor yang menjadi kekuatan perusahaan ini karena memiliki produk-produk yang unggul dan berkualitas tinggi yang banyak dibutuhkan konsumen seperti bata tahan api, semen tahan api, bata tahan asam, semen tahan asam, pembakar sampah medis/ non medis, keramik pipa, boiler dll. Perusahaan ini juga selalu memberika harga yang dapat menarik konsumen dan mobilisasi di perusahaan ini lancar, (b) Faktor yang menjadi kelemahan perusahaan ini karena belum mempunyai banyak cabang jadi pemasaran terbatas di wilayah-wilayah tertentu, perusahaan ini juga memiliki alat yang terbatas jumlahnya sehingga dalam jumlah produksinya belum bisa meningkat. Disamping itu status sumber daya manusia juga menjadi kelemahan perusahaan refractories ini, (c) Faktor-faktor peluang yang ada di perusahaan ini adalah melakukan pengenalan produk kepada konsumen yang belum pernah mengenal produk dengan cara mengadakan kunjungan, persaingan harga juga perlu diperhatikan sehingga perusahaan dapat memperoleh peluang dengan cara mengadakan penawaran harga yang lebih baik di bandingkan para pesaing dan meyakinkan kepada konsumen bahwa konsumen tidak akan kecewa dengan kualitas mutu produk yang di tawarkan, (d) Faktor-faktor ancaman yang harus dihadapi oleh perusahaan ini adalah semakin banyaknya perusahaan lain yang bergerak di bidang refractories yang terus melakukan strategi untuk menguasai pasar dengan berbagai karakter. Pihak kompetitor juga semakin gencar melakukan promosi produk yang bervariasi dan terus melakukan inovasi untuk menarik perhatian dari konsumen, (3) Analisis SWOT mengarahkan analisis strategi dengan cara memfokuskan perhatian pada kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities) dan ancaman (threats) yang merupakan hal yang kritis bagi keberhasilan perusahaan ini. Maka perlunya identifikasi terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan melalui telaah terhadap lingkungan usaha dan potensi sumber daya perusahaan dalam menetapkan sasaran dan merumuskan strategi perusahaan dalam mewujudkan misi dan visinya, (4) PT Indimex Selo Anti Geni dapat meningkatkan keunggulan bersaing dengan perusahaan refractories lain dengan terus menjaga stabilitas kekuatan perusahaan dengan sumber daya yang dimiliki dan membuktikan kepada konsumen bahwa produk perusahaan ini layak untuk digunakan konsumen dengan kualitas produk yang selalu terjaga mutunya, sehingga konsumen tidak perlu khawatir dalam memilih produk dari perusahaan ini, (5) PT Indimex Selo Anti Geni selalu mengutamakan kenyamanan dan kepuasan pelanggan dengan selalu memenuhi permintaan dan kebutuhan pasar.

Saran

Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan, maka dapat direkomendasikan beberapa saran kepada perusahaan antara lain : (1) Perusahaan dapat menyusun matrik SWOT untuk membuat strategi-strategi dalam meningkatkan keunggulan bersaing dan

untuk mencapai tujuan perusahaan, (2) Perusahaan perlu melakukan pengembangan dengan membuka cabang-cabang di wilayah yang belum di sentuh oleh perusahaan refractories lainnya, (3) Melalui evaluasi yang telah dilakukan perusahaan, perusahaan harus menjadi perusahaan yang inovatif dengan selalu menciptakan sesuatu yang selalu terlihat menarik di mata konsumen dengan perubahan-perubahan untuk menjadi lebih baik, (4) Sumber daya manusia yang ada harus selalu diperhatikan dan ditingkatkan agar tidak menjadi penghambat, (5) Faktor internal dan eksternal harus selalu di perhatikan supaya perusahaan dapat menjaga stabilitas, (6) Meningkatkan profesional sumber daya manusia, (7) Mengembangkan produk dengan menjual produk baru yang mungkin akan menarik konsumen, (8) Menambah peralatan agar lebih maksimal dalam meningkatkan penjualan dengan begitu perusahaan akan menjadi lebih berkembang.

Karena perusahaan ini cukup mempunyai potensi yang kuat dalam persaingan walaupun termasuk perusahaan yang tidak begitu lama contohnya saja PT.LOKA. Tetapi perusahaan mempunyai strategi yang cukup hebat. Yang terpenting perusahaan sering melakukan evaluasi dan selalu berinovasi. Dengan membuat strategi-strategi terbaik untuk menjadi yang lebih unggul diantara pesaing, maka perusahaan ini dapat terus bertahan walaupun banyak perusahaan-perusahaan yang lebih besar

DAFTAR PUSTAKA

- Absah, Y. 2008. Kompetensi: Sumberdaya Pendorong Keunggulan Bersaing Perusahaan. *Jurnal Manajemen Bisnis* Vol 1 No.3, 109-116.
- Handayani, F. E. 2013. Identifikasi *Critical Success Factors* sebagai Pendukung dalam Mencapai Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* 2(9) : 3-8.
- Pinayani, A. 2006. Ekonomi dan Koperasi. [http://www. file.upi.edu](http://www.file.upi.edu). Diakses tanggal 20 September 2015, 19:00.
- Porter, M. E. 2005. Strategi Keunggulan Bersaing. <http://jurnal-sdm.blogspot.com>. Diakses tanggal 1 Oktober 2015.
- Rachmawati, J. 2013. Analisis Key Success Factors untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing pada PT. ASTRA INTERNATIONAL. *Jurnal Ilmu Akuntansi dan Riset Akuntansi* 2(4) : 2-8.
- Rangkuti, F. 2008. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Putaka Utama. Jakarta.
- Sekaran. U. 2007. *Research Method For Business (Metode Penelitian Untuk Bisnis)*. Salemba Empat. Jakarta.
- Suwarsono, M. 2008. *Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus*. Edisi Keempat (Cetakan Pertama). UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Tripomo. 2005. *Strategi Manajemen*. Edisi Pertama. Bayumedia Publishing. Malang.