

Strategi Pelayanan pada PT Astra Internasional, Tbk –Honda Sales Office Cokroaminoto

Ni Putu Krisna Ayu Widyasari^{1)*}, I Gusti Ketut Gede²⁾, Ni Luh Putu Inten Rumini³⁾

^{1,2,3)}Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bali, Jl. Kampus Bukit Jimbaran, Kuta Selatan, Badung-Bali – 80364, Telp. 0361-701981 (hunting) Fax. 0361-701128
*email:ayukrisna35@gmail.com

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi strategi pelayanan pada PT Astra Internasional, Tbk – Honda Sales Office Cokroaminoto.. Penelitian dilakukan selama 3 bulan, mulai dari bulan Januari sampai dengan bulan maret 2017 pada divisi *Sales Office* PT Astra Internasional, Tbk – Honda Cabang Denpasar. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Sedangkan alat analisis yang digunakan adalah Analisis SWOT dengan matrik IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*), Matrik EFAS (*External Factors Analysis Summary*) dan matrik IE (*Internal External*). Hasil analisis dari matriks IFAS menunjukkan bahwa faktor strategis yang menjadi kekuatan utama pada perusahaan adalah kemudahan menemukan lokasi AHASS dengan skor 0,292 dan kualitas hasil servis dengan skor 0,292. Sedangkan strategis internal yang menjadi kelemahan utama perusahaan adalah waktu menunggu servis dengan skor 0,146. Secara menyeluruh diperoleh total skor sebesar 3,043 yang menunjukkan bahwa posisi internal perusahaan kuat. Hasil analisis matriks EFAS menunjukkan bahwa faktor strategis yang menjadi peluang utama perusahaan adalah pemberian diskon servis dan hadiah pada hari-hari tertentu dengan skor 0,424 dan yang menjadi ancaman utama adalah inovasi dari pesaing dengan skor 0,164. Dari hasil perhitungan matriks IFAS secara menyeluruh diperoleh total skor sebesar 2,788 yang menunjukkan bahwa perusahaan sudah mempunyai strategi yang baik dalam mengantisipasi ancaman eksternal. Hasil pemetaan pada matriks IE memperlihatkan bahwa Divisi *Sales Office* dalam hal peningkatan pelayanan dan membina membangun pelanggan menempati posisi sel IV. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi *grow and build* (tumbuh dan berkembang). Implikasi bagi perusahaan dapat mengetahui strategi yang dapat dipertahankan dan dikembangkan, sedangkan untuk pengembangan ilmu pengetahuan bahwa strategi diterapkan dengan baik akan mempermudah tercapainya tujuan perusahaan.

Kata kunci : analisis SWOT, matriks IFAS, matriks EFAS, Pelayanan

Abstract. *This research aims to determine the internal and external conditions faced by PT Astra Internasional, Tbk – Honda Sales Office Cokroaminoto. The internal conditions include the company's internal strengths and weaknesses. While the external conditions include the company's opportunities and threats. The research was conducted for three months, start from January through March 2017 in Sales Office department of PT Astra Internasional, Tbk – Honda Cabang Denpasar. The method used in this research is descriptive qualitative and quantitative. The information obtained was processed using IFAS (Internal Factors Analysis Summary) Matrix and EFAS (External Factors Analysis Summary) Matrix. The analysis showed that the main strength of the IFAS matrix is the easy way to find AHASS with a score of 0,292 and the quality of the service result with a score of 0,292. While the main weakness is the waiting time with a score 0,146. Overall the company got a score of 3,043 showed that the internal position of the company is strong. By the calculations of EFAS Matrix showed that the main Opportunity is discount and gift given in a specific day with a score of 0,424 while the main threat is innovation of the competitors with a score 0,164. Overall, showed that the company had a good strategy to anticipate the external threat with a score of 2,788. From the result of IE Matrix analysis, the position of Sales Office Cokroaminoto is in quadrant IV. This position indicates that Sales Office Cokroaminoto is a grow and build position. Strategies implication for the firm to know how to maintain and develop the strategies, and for the science that apply the strategies will make easy to achieve the goal of the firm.*

Key word : SWOT analysis, IFAS matrix, EFAS matrix, Service

PENDAHULUAN

Dunia bisnis yang berorientasi pada produk maupun jasa tidak henti-hentinya berkompetisi untuk membuat konsumennya tetap setia pada produknya dan tidak berpaling ke produk lain dengan menciptakan produk yang berfokus pada kepuasan konsumen (*consumer satisfaction focus*). Kepuasan konsumen merupakan tingkat perasaan setelah membandingkan pelayanan yang dirasakan (*perceived performance*) dengan harapan (*expectation*). Konsumen sangat besar peranannya dalam kontribusi pendapatan dan citra perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung mendukung eksistensi perusahaan. *Customer service* dalam berhubungan dengan konsumen memiliki peran yang sangat besar dan harus berusaha agar selalu ramah, menarik perhatian dan mempengaruhi konsumen. *Customer service* harus menjaga komunikasi yang baik dengan konsumen karena salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan konsumen adalah komunikasi interpersonal. Konsumen akan lebih merasakan kepuasan dengan karyawan yang memiliki kemampuan dalam teknik berinteraksi dengan orang lain dan mempunyai kemampuan dalam persepsi sosial agar mampu membaca perasaan, sikap dan keyakinan konsumen dan untuk melayani kebutuhan dan memberikan kepuasan (Murdokko, 2007). Tugas *customer service* diantaranya sebagai Resepsionis, *Deskman*, *Salesman*, *Customer Relation Officer* dan sebagai komunikator memiliki pengaruh atas kinerja perusahaan (Morrison, 2013).

Eksistensi suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor agar dapat bertahan dan bersaing, salah satunya adalah kemampuan untuk meningkatkan kepuasan konsumen terlebih lagi perusahaan bergerak dalam bidang jasa. Seperti diketahui strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya (Rangkuti, 2016). Dalam perusahaan jasa kepuasan konsumen diciptakan melalui pelayanan yang optimal, dimana hal tersebut merupakan kunci sukses perusahaan dalam jangka panjang. Strategi pelayanan pada outlet secara nyata berpengaruh pada kinerja penjualan, dan adanya hubungan baik dengan pelanggannya (Sunaryo, 2002).

Dimensi kualitas pelayanan secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan yang berarti dimensi kualitas pelayanan beserta indikator-indikatornya memberikan pengaruh nyata terhadap kepuasan (Samosir, 2005). Kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen akan memberikan kepuasan (Widjojo & Suardy, 2010). Kepuasan dirasakan konsumen dari suatu pelayanan yang baik yang mampu menciptakan pengalaman yang menyenangkan, dan akan diingat sebagai suatu reputasi pelayanan dan akan tercetak jelas dalam benak konsumen.

Kepuasan pelanggan merupakan perasaan senang/kecewa yang dirasakan pelanggan setelah membandingkan antara sesuatu yang diterima/diperoleh dengan yang diharapkan oleh pelanggan tersebut dimana kalau kenyataan yang diterima sesuai dengan harapan maka pelanggan tersebut akan puas dan apabila kenyataan yang diterima tidak sesuai dengan harapannya, maka pelanggan tersebut tidak akan puas (Kotler, 2007). Maka dari itu kepuasan konsumen merupakan label yang digunakan oleh konsumen untuk meringkas suatu himpunan aksi atau tindakan yang terlihat, terkait dengan produk atau jasa (Ningtyas, 2016), serta perasaan positif konsumen yang berhubungan dengan produk / jasa selama menggunakan atau setelah menggunakan jasa atau produk (Bachtiar, 2013). Kepuasan konsumen tidak semata-mata berasal dari baiknya kualitas produk, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti pelayanan (Ishak, 2005). Dapat dikatakan yang menentukan Kepuasan Pelanggan adalah dari kualitas produk, kualitas pelayanan, emosional, harga dan biaya (Tjiptono, 2016). Kelima hal ini terkait satu dengan yang lainnya.

Dengan demikian kualitas jasa yang ditawarkan dalam hal ini pelayanan harus bisa dipertahankan secara konsisten, yaitu dengan mengembangkan suatu strategi peningkatan kualitas pelayanan atau menetapkan standar pelayanan yang dinilai mampu menciptakan kepuasan bagi konsumen. PT Astra Internasional Tbk–Honda Sales Office Cokroaminoto sebagai perusahaan yang menjual sepeda motor harus tetap menjaga eksistensinya di dunia otomotif. Terdapat empat alat atau metode untuk mengukur kepuasan pelanggan, yaitu sistem Keluhan dan Saran, *Ghost Shopping*, *Lost Customer Analysis* dan Survei Kepuasan Pelanggan (Nasution, 2007). Disamping itu untuk mengembangkan strategi pemasaran sangat dibutuhkan bantuan dengan menggunakan sistem komputer (Li, 2015)

Kemajuan dealer Astra semakin pesat terbukti dengan banyaknya cabang di Indonesia, salah satunya PT Astra Honda Motor yang terletak di Denpasar Bali tepatnya di Jalan Cokroaminoto No 80 Ubung Kaja. PT Astra Internasional Tbk–Honda Sales Office Cokroaminoto tidak hanya

melayani penjualan sepeda motor Honda (H1), tetapi juga perawatan atau servis sepeda motor (H2) dan penjualan suku Cadang/*sparepart* sepeda motor Honda (H3). Unit jaringan pemeliharaan yang disebut dengan bengkel resmi Honda/AHASS (*Astra Honda Authorized Service Station*) merupakan salah satu jasa pelayanan perbaikan sepeda motor kepada konsumen. AHASS tersebar diseluruh Indonesia dan PT Astra Internasional Tbk–Honda Sales Office Cokroaminoto selalu berusaha mengedepankan pelayanan yang maksimal untuk memberikan suatu kenyamanan dan kepuasan bagi konsumen. Sehingga peningkatan kualitas jasa servis selalu menjadi prioritas utama dengan cara meningkatkan kemampuan serta kualitas kerja dalam memperbaiki sepeda motor Honda.

PT Astra Internasional Tbk –Honda Sales Office Cokroaminoto juga menyediakan fasilitas lain seperti ruang tunggu berAC dan non AC yang sangat nyaman dilengkapi dengan TV, tempat duduk, *wifi*, komputer, *free coffee and tea*, koran, majalah, kantin dan tempat menaruh helm. Terlebih lagi PT Astra Internasional Tbk–Honda telah membentuk sebuah divisi yang khusus menangani keingintahuan konsumen melalui bagian pelayanan konsumen (*customer care*) dengan nama HC3 (*Honda Customer Care Centre*). HC3 adalah Layanan Konsumen Peduli Honda yang ditujukan khusus untuk pemakai sepeda motor Honda. Kegunaan dari *Honda Customer Care Centre* adalah konsumen dapat memperoleh atau menyampaikan informasi apapun seputar sepeda motor Honda. Selain itu juga sebagai tempat untuk menyalurkan segala macam keluhan baik berupa produk pelayanan dan lain-lain. Dengan adanya fasilitas-fasilitas tersebut perusahaan mampu menciptakan kepuasan bagi konsumen dan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan yaitu bertambah atau meningkatnya jumlah konsumen yang melakukan perawatan sepeda motor.

Untuk melihat pertumbuhan jumlah servis pada PT Astra Internasional Tbk– Honda Sales Office Cokroaminoto tahun 2013 – 2016 dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 1. Data Kunjungan Servis Motor pada Pt Astra Internasional, Tbk – Honda Sales Office Cokroaminoto Tahun 2013-2016

	TAHUN							
	2013		2014		2015		2016	
	I	II	I	II	I	II	I	II
Jumlah servis (Unit)	7600	8606	11175	12241	13243	14480	15450	18789
Pertumbuhan	-	13.24%	42.24%	8.70%	8.18%	9.34%	6.70%	21.61%

Sumber: Divisi Sales Office PT Astra Internasional Tbk – Honda
(data diolah tahun 2017)

Tabel diatas menunjukkan jumlah kunjungan servis pada Cabang Denpasar per semester selama tahun 2013-2016. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari tahun ke tahun jumlah servis motornya meningkat. Dari semester I tahun 2013 ke semester II tahun 2013 terjadi peningkatan kunjungan servis sebesar 13.24%. Dari semester II tahun 2013 ke Semester I tahun 2014 terjadi peningkatan sebesar 42.24% sedangkan dari Semester I tahun 2014 ke semester II terjadi penurunan jumlah kunjungan sebesar 1066 unit motor. Namun dari semester I ke semester II tahun 2015 dan 2016 terjadi peningkatan yang cukup signifikan. Hal ini menunjukkan peningkatan minat pengguna sepeda motor Honda untuk melakukan servis motor pada PT Astra Internasional Tbk–Honda Sales Office Cokroaminoto.

Melihat peningkatan jumlah servis dari tahun ke tahun mengindikasikan suatu perusahaan memiliki jumlah pelanggan yang semakin banyak. Hal ini berarti standar pelayanannya juga harus ditingkatkan agar pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan sehingga akan semakin meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Terlebih lagi, tujuan yang ingin dicapai oleh PT Astra Internasional Tbk–Honda Sales Office Cokroaminoto adalah memperoleh *zero complaint* dari *customer* sehingga peningkatan pelayanan harus serius untuk dilakukan. Adapun jumlah keluhan pelanggan selama tiga tahun terakhir dari tahun 2014-2016 jumlah keluhan (*complaint*) berturut-turut 52 keluhan, 53 dan 58 keluhan. Untuk mengetahui hal ini maka perlu dilakukan analisis SWOT sebagai alat perencanaan strategik untuk membantu perencanaan untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan kesempatan dan ancaman dari

eksternal (Kurtz, 2008). Adapun teori yang dipergunakan untuk analisis adalah :Pertama, peneliti menggunakan teori strategi. Menurut Chandler (dalam Rangkuti, 2016:3), strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Dalam hal ini strategi yang diterapkan Astra dalam pelayanan servisnya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Kedua, peneliti menggunakan teori pelayanan. Menurut Kotler (2007) Pelayanan (*service*) dapat didefinisikan sebagai segala bentuk aktivitas yang diberikan oleh suatu pihak yang lain atau konsumen dengan tujuan dapat memberikan kepuasan kepada konsumen yang bersangkutan atas barang dan jasa yang diberikan. Jadi pelayanan dalam penelitian ini adalah pelayanan karyawan Astra dalam penanganan keluhan konsumen untuk meningkatkan kepuasan konsumen. Ketiga, peneliti menggunakan teori kepuasan pelanggan. Menurut Kotler (2007) Kepuasan pelanggan merupakan perasaan senang/kecewa yang dirasakan pelanggan setelah membandingkan antara sesuatu yang diterima/diperoleh dengan yang diharapkan oleh pelanggan tersebut. Dalam hal ini kepuasan yang dirasakan pelanggan astra terhadap pelayanan saat melakukan servis motor.

Pelayanan *One Heart With Care* adalah layanan yang ditawarkan Astra untuk melayani konsumen baik dalam penjualan produk maupun penerimaan service motornya. Pelayanan yang baik adalah yang mampu memenuhi kebutuhan dan harapan kosumen jika mungkin melampaui harapannya. Pelayanan *One Heart With Care* dimaksudkan untuk melayani dengan menggunakan kacamata konsumen dimana karyawan peduli, menghargai serta bersedia melayani konsumen secara proaktif dan responsif seperti layaknya teman dekat.

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah: Apa faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi Strategi Pelayanan pada PT Astra International Tbk-Honda Sales Office Cokroaminoto dan bagaimana Strategi Pelayanan pada PT Astra International Tbk-Honda Sales Office Cokroaminoto. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi Strategi Pelayanan pada PT Astra International Tbk-Honda Sales Office Cokroaminoto dan untuk mengetahui Strategi Pelayanan pada PT Astra International Tbk-Honda Sales Office Cokroaminoto.

METODELOGI

Penelitian ini dilakukan di PT Astra International Tbk-Honda Sales Office Cokroaminoto dengan waktu penelitian selama tiga bulan dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara

Menurut Esterberg (2002) dalam bukunya Sugiyono (2016) wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara ini dilakukan dengan pegawai divisi HC3, *frontdesk service* dan *part counter* sebagai *front liner people* pada PT Astra Internasional, Tbk-Honda Sales Office Cokroaminoto yang sekaligus menjadi *key informan* dalam penelitian ini. Masing-masing informan tersebut diwawancarai sebanyak 5-8 orang pada setiap jabatan.

2. Observasi

Menurut Basrowi dan Suwandi (2008) observasi adalah teknik yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara teliti serta pencatatan secara sistematis. Observasi ini dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung dengan mengamati berbagai kegiatan pada PT Astra Internasional, Tbk-Honda Sales Office Cokroaminoto .

3. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2016) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya yaitu diberikan kepada pegawai divisi HC3 sebanyak 50 orang dengan metode pengumpulan secara eksidental, terkait pengisian skala prioritas untuk menentukan bobot dan *rating* pada analisis IFAS dan EFAS.

4. Studi Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber pada literatur dan buku-buku perpustakaan atau data-data dari perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif dan analisis deskriptif kuantitatif digunakan untuk memberikan gambaran serta penjelasan atas angka-angka yang diperoleh dari hasil pembobotan serta *peratingan* dalam matriks IFAS dan EFAS. Sedangkan analisis SWOT untuk formulasi strategi yang tidak dapat dipisahkan dari proses perencanaan strategik secara keseluruhan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Matriks IFAS digunakan untuk mengetahui seberapa besar peranan dari faktor-faktor internal yang terdapat pada perusahaan. Matrik IFAS juga menggambarkan kondisi internal perusahaan yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dihitung antara bobot dan *rating*. Hasil identifikasi yang telah dilakukan terdapat sepuluh kekuatan yaitu Kemudahan menemukan lokasi AHASS ((*Astra Honda Authorized Service Station*), pelayanan dilakukan oleh orang-orang berpengalaman dan berpengetahuan khusus, penampilan petugas administrasi bengkel resmi (kerapian, kebersihan seragam), penjelasan petugas mengenai servis yang dilakukan, fasilitas yang tersedia di ruang tunggu, kualitas hasil servis, kewajaran biaya servis, Jam kerja bengkel resmi Honda, kemudahan proses pemesanan suku cadang, dan kecepatan dalam menyelesaikan masalah komplain. Sedangkan terdapat lima kelemahan yaitu waktu menunggu servis, ketersediaan suku cadang asli Honda, waktu kedatangan suku cadang, informasi Servis di sosial media Astra dan pemberitahuan kedatangan suku cadang. Hasil analisis dari matriks IFAS pada Tabel 2 menunjukkan bahwa faktor strategis yang menjadi kekuatan utama pada perusahaan adalah poin satu dan poin enam yaitu kemudahan menemukan lokasi AHASS dengan skor 0.292 dan kualitas hasil servis dengan skor 0.292. Selain itu analisis dengan menggunakan matriks IFAS juga dapat diketahui faktor strategis internal yang menjadi kelemahan utama perusahaan yaitu adalah poin pertama yaitu waktu menunggu servis dengan skor 0.146. Dari hasil perhitungan matriks IFAS secara menyeluruh diperoleh total skor sebesar 3,043 yang menunjukkan bahwa posisi internal perusahaan kuat. Hasil analisis dari matriks IFAS dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2. Hasil Analisis Matrik IFAS

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1	Kemudahan menemukan lokasi AHASS	0.073	4	0.292
2	Pelayanan dilakukan oleh orang-orang berpengalaman dan berpengetahuan khusus	0.073	3.8	0.278
3	Penampilan petugas administrasi bengkel resmi (kerapian, kebersihan seragam)	0.067	3.4	0.229
4	Penjelasan petugas mengenai servis yang dilakukan	0.067	3.8	0.256
5	Fasilitas yang tersedia di ruang tunggu	0.070	3.4	0.239
6	Kualitas hasil servis	0.073	4	0.292
7	Kewajaran biaya servis	0.070	3.6	0.253
8	Jam kerja bengkel resmi Honda	0.070	3.8	0.267
9	Kemudahan proses pemesanan suku cadang	0.067	3	0.202
10	Kecepatan dalam menyelesaikan masalah keluhan	0.061	3.8	0.233
Kelemahan				
1	Waktu menunggu servis	0.073	2	0.146
2	Ketersediaan suku cadang asli Honda	0.067	1.4	0.094
3	Waktu kedatangan suku cadang	0.064	1.2	0.077
4	Informasi Servis di sosial media Astra	0.050	1.4	0.070
5	Pemberitahuan kedatangan suku cadang	0.053	2.2	0.116
Total		1		3.043

Hasil analisis matriks EFAS

Matriks EFAS digunakan untuk mengetahui seberapa besar peranan dari faktor-faktor eksternal yang terdapat pada perusahaan. Matriks EFAS juga menggambarkan kondisi eksternal perusahaan yang terdiri dari peluang dan ancaman yang dihitung dengan bobot dan rating. Hasil identifikasi yang telah dilakukan terdapat enam peluang yaitu dibantu Astra Internasional, membangun kemitraan dengan para pelanggan, banyaknya jumlah penduduk Indonesia membangun kemitraan dengan para pemasok, pemberian *rewards* kepada pelanggan, pemberian diskon servis dan hadiah pada hari-hari tertentu. Sedangkan terdapat lima ancaman yaitu banyaknya jumlah dealer sejenis, terlambatnya kedatangan suku cadang dari pemasok, inovasi pesaing, part Impor dan terjadinya Inflasi.

Hasil analisis dari matriks EFAS pada Tabel 3, menunjukkan bahwa faktor strategis yang menjadi peluang utama pada perusahaan adalah pada poin ke lima yaitu pemberian diskon servis dan hadiah pada hari-hari tertentu dengan skor 0.424 dan yang menjadi ancaman utama adalah poin ketiga yaitu inovasi dari pesaing dengan skor 0.164. Dari hasil perhitungan matriks EFAS secara menyeluruh diperoleh total skor sebesar 2,788 yang menunjukkan bahwa perusahaan sudah mempunyai strategi yang baik dalam mengantisipasi ancaman eksternal

Tabel 6 dibawah ini merupakan hasil analisis menggunakan matrik EFAS, yaitu sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Analisis Matriks EFAS

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
PELUANG				
1	Dibantu Astra Internasional	0.085	3.8	0.322
2	Membangun kemitraan dengan para pelanggan	0.107	3.8	0.407
3	Banyaknya jumlah penduduk Indonesia	0.085	3.4	0.288
4	Membangun kemitraan dengan pemasok	0.076	3	0.228
5	Pemberian rewards kepada pelanggan	0.112	3.6	0.402
6	Pemberian diskon servis dan hadiah pada hari-hari tertentu	0.112	3.8	0.424
ANCAMAN				
1	Banyaknya jumlah dealer sejenis	0.112	1.2	0.134
2	Terlambatnya kedatangan suku cadang dari pemasok	0.094	1.6	0.150
3	Inovasi dari Pesaing	0.103	1.6	0.164
4	Part Impor	0.063	2.4	0.150
5	Terjadinya Inflasi	0.054	2.2	0.118
TOTAL		1		2.788

Hasil Analisis Matriks IE (IFAS EFAS)

Matriks IE merupakan perpaduan dari skor terbobot matriks IFAS dan skor terbobot matriks EFAS yang dipetakan sehingga dapat diketahui posisi perusahaan. Berdasarkan hasil analisis faktor internal menggunakan matriks IFAS diperoleh skor terbobot sebesar 3,043 dan hasil analisis faktor eksternal menggunakan matriks EFAS diperoleh skor terbobot sebesar 2,788. Hasil pemetaan pada matriks IE pada Gambar 1 memperlihatkan bahwa Divisi Sales Office pada PT Astra Internasional, Tbk–Honda cabang Denpasar dalam hal peningkatan pelayanan dan membina membangun pelanggan menempati posisi sel IV. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi *grow and build* (tumbuh dan berkembang).

SKOR TOTAL IFAS

	4.0	3.0	2.0	1.0
SKOR TOTAL EFAS	Tinggi	I Grow and Build	II Grow and Build	III Hold and Maintenance
	3.0			
	Rata- rata	IV Grow and Build	V Hold and Maintenance	VI Harvest and Divestiture
	2.0			
	Rendah	VII Hold and Maintenance	VIII Harvest and Divestiture	IX Harvest and Divestiture
	1.0			

Gambar 1. Hasil Analisis Matriks IFAS EFAS

Hasil Analisis Matriks SWOT

Matriks SWOT digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan dan dapat mengindikasikan peluang dan ancaman perusahaan dengan menyesuaikan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang diperoleh pada lingkungan internal dan eksternal, dapat diformulasikan alternatif strategi yang dapat diambil. Tabel 4 menerangkan hasil dari tahap pencocokan dengan SWOT yang digambarkan sebagai berikut:

Tabel 4. Alternatif Strategi

<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p style="text-align: center;">EFAS</p>	<p style="text-align: center;">STRENGTHS (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemudahan menemukan lokasi AHASS 2. Pelayanan dilakukan oleh orang-orang berpengalaman dan berpengetahuan khusus 3. Penampilan petugas administrasi bengkel resmi (kerapian, kebersihanseragam) 4. Penjelasan petugas mengenai servis yang dilakukan 5. Fasilitas yang tersedia di ruang tunggu 6. Kualitas hasil servis 7. Kewajaran biaya servis 8. Jam kerja bengkel resmi Honda 9. Kemudahan proses pemesanan suku cadang 10. Kecepatan dalam menyelesaikan masalah keluhan 	<p style="text-align: center;">WEAKNESSES (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Waktu menunggu servis 2. Ketersediaan suku cadang asli Honda 3. Waktu kedatangan suku cadang 4. Informasi Servis di sosial media Astra 5. Pemberitahuan kedatangan suku cadang
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dibantu dari para konsultan berpengalaman dan Astra Internasional 	<p style="text-align: center;">STRATEGI SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan pelatihan/training tentang <i>customer service</i> bagi Front Line People, karyawan di 	<p style="text-align: center;">STRATEGI WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperpanjang jam kerja bengkel 2. Meningkatkan

<ol style="list-style-type: none"> 2. Membangun kemitraandengan para pelanggan 3. Banyaknya jumlah penduduk Indonesia 4. Membangun kemitraan dengan pemasok 5. Pemberian rewards kepada pelanggan 6. Pemberian diskon servis dan hadiah pada hari-hari tertentu 	<p>divisi HC3 dan karyawan lain yang bertatap muka langsung dengan konsumen meningkatkan pelayanan kepada konsumen</p>	<p>promosi melalui sosial media ataupun website agar mudah diakses oleh konsumen dimanapun dan kapanpun</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Melakukan perbaikan komunikasi dan menciptakan strategi-strategi tertentu agar distribusi suku cadang dari pemasok berjalan lancar sehingga datang tepat waktu. 4. Membuat sistem baru mengenai
<p>THREATHS (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya jumlah dealer sejenis 2. Terlambatnya 1 kedatangan suku cadang dari pemasok 3. Inovasi dari pesaing 4. Part Impor 5. Terjadinya Inflasi 	<p>STRATEGIST</p> <p>. Menciptakan dan melakukan 1 perbaikan strategi pelayanan setiap setahun sekali</p>	<p>STRATEGI WT</p> <p>. Melakukan klasifikasi servis yaitu dengan menugaskan mekanik secara berkala untuk menerima servis lengkap dan yang melakukan perbaikan servis.</p>

Berdasarkan hasil Tabel 4 di atas hasil peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal dibandingkan secara sistematis dengan kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal secara terstruktur untuk menghasilkan strategi bagaimana meningkatkan pelayanan membina hubungan baik dengan pelanggan sebagai berikut:

1) Strategi SO

Mengadakan pelatihan/*training* tentang *customer service* bagi *Front Line People*, karyawan di divisi HC3 dan karyawan lain yang bertatap muka langsung dengan konsumen meningkatkan pelayanan kepada konsumen

2) Strategi ST

Menciptakan dan melakukan perbaikan strategi pelayanan setiap setahun sekali

3) Strategi WO

- a) Memperpanjang jam kerja bengkel
- b) Meningkatkan promosi melalui sosial media ataupun website agar mudah diakses oleh konsumen dimanapun dan kapanpun
- c) Melakukan perbaikan komunikasi dan menciptakan strategi- strategi tertentu agar distribusi suku cadang dari pemasok berjalan lancar sehingga datang tepat waktu.
- d) Membuat sistem baru mengenai pemberitahuan kedatangan suku cadang kepada konsumen agar dapat dilakukan secara sistematis.

Strategi WT

Melakukan klasifikasi servis yaitu dengan menugaskan mekanik secara berkala untuk menerima servis lengkap dan yang melakukan perbaikan servis.

Hasil wawancara dengan informan menyatakan ketersediaan suku cadang yang sering mengalami keterlambatan dari jadwal yang diinginkan oleh pelanggan. Namun ada juga informan yang lain menyatakan suku cadang dapat dipesan melalui internet (online) akan semakin cepat dan mudah.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis dan identifikasi strategi peningkatan pelayanan PT Astra Internasional, Tbk–Honda Sales Office Cokroaminoto disimpulkan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan bagi PT Astra Internasional, Tbk –Honda Sales Office Cokroaminoto adalah kemudahan menemukan lokasi AHASS, pelayanan dilakukan oleh orang-orang berpengalaman dan berpengetahuan khusus, penampilan petugas administrasi bengkel resmi (kerapian, kebersihan seragam), penjelasan petugas mengenai servis yang dilakukan, fasilitas yang tersedia di ruang tunggu, kualitas hasil servis, kewajaran biaya servis, Jam kerja bengkel resmi Honda, kemudahan proses pemesanan suku cadang, dan kecepatan dalam menyelesaikan masalah komplain. Sedangkan faktor internal yang menjadi kelemahan adalah waktu menunggu servis, ketersediaan suku cadang asli Honda, waktu kedatangan suku cadang, informasi servis di sosial media Astra dan pemberitahuan kedatangan suku cadang.
2. Faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang bagi PT Astra Internasional, Tbk–Honda Sales Office Cokroaminoto adalah dibantu oleh Astra Internasional, membangun kemitraan dengan para pelanggan, banyaknya jumlah penduduk Indonesia membangun kemitraan dengan para pemasok, pemberian *rewards* kepada pelanggan, pemberian diskon servis dan hadiah pada hari- hari tertentu. Sedangkan faktor eksternal yang menjadi ancaman adalah banyaknya jumlah *dealer* sejenis, terlambatnya kedatangan suku cadang dari pemasok, inovasi pesaing, *part* Impor dan terjadinya Inflasi.
3. Hasil perhitungan matriks IFAS secara menyeluruh diperoleh total skor sebesar 3,043 yang menunjukkan bahwa posisi internal perusahaan kuat. Sedangkan hasil perhitungan matriks EFAS secara menyeluruh diperoleh total skor sebesar 2,788 yang menunjukkan bahwa perusahaan sudah mempunyai strategi yang baik dalam mengantisipasi ancaman eksternal. Hasil pemetaan pada matriks IE menunjukkan bahwa Divisi Sales Office pada PT Astra Internasional, Tbk – Honda Sales Office Cokroaminoto dalam hal peningkatan pelayanan dan membina hubungan dengan pelanggan menempati posisi sel IV yaitu berada pada posisi *grow and build* (tumbuh dan berkembang).

Saran untuk PT. Astra International, Tbk-Honda Sales Office Cokroaminoto adalah agar strategi pelayanan pelanggan yang dilakukan perlu ditinjau dan diperhatikan secara detail dan secara rutin, mengingat perubahan kondisi lingkungan yang dinamis. Disamping itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut berdasarkan kondisi dan keadaan lingkungan setelah penelitian ini. Juga perlu ditingkatkan promosi melalui sosial media agar dapat mengembangkan kekuatan dan peluang yang dimiliki untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang ada demi peningkatan pelayanan bagi para pelanggan dan meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan secara kontinyu di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

Barnes, J. G. (2003). *Secrets Of Customer Relationship Management*. ANDI: Yogyakarta.

- Boone, L. E. & Kurtz, D. L. (2008). *Pengantar Bisnis Kontemporer, buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Elizabeth, D. P. S. “Strategi Pelayanan Customer service pada Bank Central Asia Card Center dalam penanganan *complaint* nasabah”, <http://digilib.mercubuana.ac.id> (2013)
- Devito, J. A. (2011). *The Interpersonal Communication Book (Fifth Edition)*. Penerjemah Agus Maulana. 2011. *Komunikasi Antar Manusia EdisiKelima*. Tangerang: Karisma Publishing Group
- Asmai, I. (2005).”Pentingnya Kepuasan Konsumen dan Implementasi Strategi Pemasarannya”. *Jurnal Siasat Bisnis*. Edisi Khusus On Marketing.
- Jurnal Ilmu Komunikasi. Diunduh dari <http://journal.uajy.ac.id> Diakses tanggal 18 Maret 2017
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2007). *Manajemen Pemasaran, Edisi Keduabelas, Jilid 1*. Alih Bahasa Benyamin Molan. Jakarta: PT. Indeks.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2007). *Manajemen Pemasaran. Edisi Kedua Belas*. Indeks : Jakarta
- Li, S. (2015).”Computer-based support for marketing strategy development”. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 551-575
- Morissan. (2013). *Teori Komunikasi Individu Hingga Massa*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Mulyana, D. (2005). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: PT Remaja
- Murdoko, W. H. (2007). *Great Customer service-Melayani Dari Hati*. Jakarta: Elex Media Komputindo – Plaza Buku
- Nasution, M. N. (2007). *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Ningtias, T. (2016). “*Analisis Komunikasi Interpersonal Bagian Pelayanan dan Administrasi Perusahaan Listrik Negara (PLN) Area Samarinda Dalam Menangani Keluhan Konsumen*” <http://www.ejournal.ilkom.fisip-unmul.ac.id>
- Putra, H. P. (Oktober 2010)“ *Alternatif Strategi Peningkatan Pelayanan Konsumen Pada Divisi Winteq Pt Astra Otopart Tbk*”, <http://repository.ipb.ac.id>
- Rangkuti, F. (2016). *ANALISIS SWOT. Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating dan OCAI*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama Rosdakarya
- Samosir. Z. Z. (2005). “Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Mahasiswa Menggunakan Perpustakaan USU”. *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, 1(1), 28-35
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: CV. Alfabeta
- . 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA
- Sunaryo, B. B. (2002). “Dinamika Strategi Pelayanan Outlet dan Kinerja Pemasaran”. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, 1(1), 41-56
- Tjiptono, F & Chandra, G. (2016). *Service, Quality & Satisfaction*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Widjojo, A. S & Suardy. W. (2010). “Analisis Strategi Pelayanan Front Liner Untuk Memuaskan Nasabah Pada PT. Bank Central Asia Tbk Capem Mayor Oking”. *Jurnal Ilmiah Kesatuan*, 12(2): 327-356