

KERANGKA KERJA ANALITIS FORMULASI STRATEGI KOMPREHENSIF PT XYZ PURWAKARTA

ANALYTICAL FRAMEWORK COMPREHENSIVE STRATEGY FORMULATION PT XYZ PURWAKARTA

Tresna Wulandari¹, Wida Ningsih²
Politeknik Perdana Mandiri¹, STIEB Perdana Mandiri²

[1tresna.wulandari@gmail.com](mailto:tresna.wulandari@gmail.com)

[2wida1706@yahoo.com](mailto:wida1706@yahoo.com)

History:

Abstrak. Merujuk pada data penjualan (sales) dan kuantitas produksi PT XYZ sebagai salah satu indikator kinerja keuangan dan internal proses, terdapat peningkatan nilai rupiah dari tahun 2019 s.d 2021, namun kuantitas produk yang terjual dan produksi menurun di tahun 2020. Berdasarkan data komplain pelanggan, terdapat kecenderungan peningkatan komplain dari tahun 2017 s.d. 2021, dimana objek komplain tersebut dominan mengenai kualitas produk. Khusus tahun 2021, komplain pelanggan bergerak fluktuatif, dan angka komplain tertinggi terjadi pada bulan Juni serta November. Terkait perspektif SDM, telah ditemukan tingginya tingkat absensi karyawan serta turnover karyawan. Berdasarkan serangkaian data empiris yang diperoleh tahun 2021 tersebut, dan beberapa masalah serta tantangan didalamnya, sudah selayaknya bagi manajemen PT XYZ untuk mengevaluasi efektivitas strategi tahun lalu serta upaya mengkaji/meninjau ulang perumusan/formulasi strategi perusahaan secara berkala, termasuk pada tahun 2022 ini. Upaya tersebut diperlukan untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan resiko dari formulasi strategi.

Kata Kunci: Formulasi Strategi, EFE, CPM, IFE, SWOT SPACE, BCG, IE, Grand Strategy, QSPM

Abstract. Referring to PT XYZ's sales and production quantity data as an indicator of financial and internal process performance, there was an increase in the value of the rupiah from 2019 to 2021, but the number of products sold and production decreased in 2020. Based on customer complaint data, they are a trend of increasing complaints from 2017 to 2021, where the object of the complaint is dominant regarding product quality. Specifically for 2021, customer complaints will fluctuate, and the highest number of complaints will occur in June and November. Regarding the HR perspective, high levels of employee absenteeism and employee turnover have been found. Based on a series of empirical data obtained in 2021, and several problems and challenges therein, it is appropriate for the management of PT XYZ to evaluate the effectiveness of last year's strategy and efforts to review the formulation of the company's strategy regularly, including in 2022. These efforts are needed to anticipate various possible risks from strategy formulation.

Keywords: Formulasi Strategi, EFE, CPM, IFE, SWOT SPACE, BCG, IE, Grand Strategy, QSPM

1. Pendahuluan

PT XYZ adalah perusahaan investasi Indonesia Capacitor, yang menghasilkan produk-produk utama berukuran besar dan khusus, melalui globalisasi berbasis manufaktur. PT XYZ berdiri pada bulan November 2001, berlokasi di Purwakarta-Jawa Barat. PT XYZ memproduksi Temperature Compensating Ceramic Capacitor, High Dielectric Constant Ceramic Capacitor, Low Loss Ceramic Capacitor, Safety Capacitor, serta Disc Varistor. PT XYZ meliputi market LCD/LED TV, home appliance, AV (STB, DVD, ETC), office appliance, E-Meter, LED-Lamp, serta adapter. Para pelanggan PT XYZ terdiri dari lokal dan domestik, serta pelanggan ekspornya

diantaranya ada di India dan tersebar di negara-negara Eropa. Adapun pesaing PT XYZ meliputi perusahaan dari Jepang, Cina, dan Korea.

Semua perusahaan memiliki strategi, bahkan sekalipun tidak formal dan tidak terstruktur. Semua organisasi mengarah pada suatu tempat, namun sayangnya beberapa organisasi tidaklah demikian. Hal ini menunjukkan kebutuhan organisasi untuk menggunakan konsep dan teknik manajemen strategik. PT XYZ juga pada dasarnya telah mempraktikkan manajemen strategik.

Proses manajemen strategik terdiri dari tiga tahap, yaitu formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi. Adapun batasan dari penelitian ini adalah tahap formulasi strategi, yang meliputi isu memutuskan usaha apa yang ingin dikembangkan atau dibuka, atau harus dihentikan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah perlu memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan melakukan merger, atau apakah akan masuk ke pasar internasional (Kadar, dkk; 2021:9). Proses formulasi strategi merupakan bagian integral dari manajemen strategis karena dapat membantu meringkaskan strategi yang diharapkan berkontribusi efektif bagi organisasi agar dapat bertahan dan bahkan tumbuh dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Sarjana, 2022:92). Proses perumusan strategi dapat diterapkan pada semua sumber daya perusahaan, meliputi manusia, keuangan, fisik, teknologi, reputasi, dan organisasi (Banjarnahor, dkk; 2023:7). Formulasi strategi sangat penting bagi keberhasilan organisasi yang memastikan bahwa isu penting yang berkembang dalam organisasi bisa dijadikan fokus utama permasalahan yang harus segera diselesaikan organisasi (Sudirman, 2022:80).

Penyusunan strategi adalah pihak yang bertanggung jawab terhadap keputusan strategik. Pergeseran proses perencanaan dari yang berorientasi kata ke orientasi angka, dapat memberikan pemikiran yang salah mengenai kepastian; hal itu dapat mengurangi dialog, diskusi, dan argumen sebagai cara untuk mengeksplorasi pemahaman, menguji asumsi, dan mempercepat pembelajaran organisasi. Oleh karena itu, penyusunan strategi harus mewaspadai kemungkinan tersebut dan menggunakan alat analisis untuk memfasilitasi, dan bukan mengurangi komunikasi. Tanpa informasi dan analisis yang objektif; bias personal, politis, emosi, kepribadian, dan halo error, dapat berpengaruh dominan terhadap proses formulasi strategi (Lenz dalam David dan David, 2016:169-170). Menanggapi kemungkinan resiko tersebut, diperlukan mengkaji ulang strategi yang telah diformulasikan secara berkala. Jika strategi yang ada masih efektif, tim ini mungkin memilih untuk hanya melakukan perubahan bertahap. Akan tetapi, karena semua strategi memiliki masa efektif (lima tahun atau kurang), maka tim eksekutif secara berkala menggunakan banyak perangkat formulasi strategi untuk menyusun strategi transformasional yang akan memandu kemajuan perusahaan (Kaplan dan Norton, 2010:108).

Merujuk data penjualan (sales) sebagai salah satu indikator kinerja keuangan PT XYZ, terdapat peningkatan nilai rupiah dari tahun 2019 s.d 2021. Adapun kuantitas produk yang menurun di tahun 2020 karena pada tahun ini, PT XYZ fokus menjual item produk yang bernilai lebih mahal. Terkait kinerja internal proses produksi, terdapat peningkatan nilai rupiah dari tahun 2019 s.d 2021. Adapun kuantitas produksi yang menurun di tahun 2020 karena pada tahun ini, PT XYZ fokus memproduksi item produk yang bernilai lebih mahal. Selanjutnya, terkait kinerja dari perspektif pelanggan, terdapat kecenderungan peningkatan komplain dari tahun 2017 s.d. 2021, dimana objek komplain tersebut dominan mengenai kualitas produk. Angka komplain tertinggi terjadi pada bulan Juni serta November 2021, disebabkan tingginya turnover karyawan.

Sudah selayaknya bagi manajemen PT XYZ untuk mengevaluasi efektivitas strategi tahun lalu serta meninjau ulang perumusan/formulasi strategi perusahaan pada tahun 2022 ini. Sebagaimana diungkapkan David & David (2016:5), "Semua strategi merupakan subjek untuk modifikasi di masa yang akan datang karena faktor internal dan eksternal senantiasa berubah. Organisasi sebaiknya secara berkelanjutan memonitor kejadian internal dan eksternal, sehingga perubahan yang tepat waktu dapat dilakukan saat dibutuhkan". Studi penelitian ini bertujuan untuk menganalisis langkah-langkah formulasi strategi PT XYZ, mulai dari tahap input, pencocokan, hingga tahap keputusan, dengan menggunakan alat analisis matriks EFE, IFE, CPM, SWOT, SPACE, BCG, IE, Grand Strategy Matrix, serta QSPM.

2. Kajian Pustaka

2.1. Definisi Manajemen Strategik

Manajemen strategik didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Manajemen strategik berfokus pada pengintegrasian

manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi untuk memperoleh kesuksesan organisasi (David & David, 2016:3).

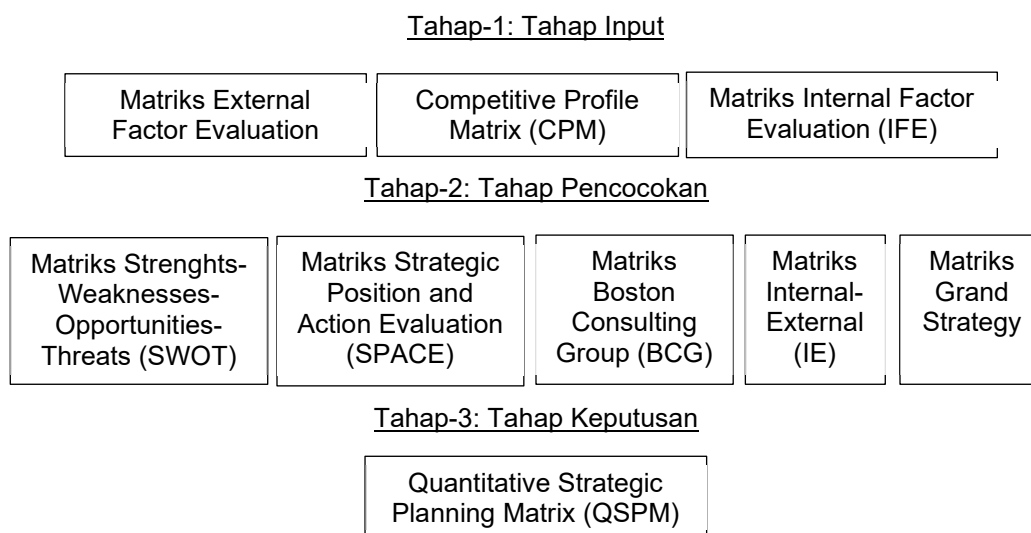
2.2. Proses Manajemen Strategik

David & David (2016:4-5) mengungkapkan proses perencanaan strategik terdiri dari:

1. Formulasi strategi
Tahap ini meliputi pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai.
2. Implementasi strategi
Tahap ini meliputi merumuskan tujuan tahunan, kebijakan yang memotivasi karyawan, dan pengalokasian sumber daya oleh perusahaan, sehingga strategi yang diformulasikan dapat dilakukan.
3. Evaluasi strategi
Tahap ini terdiri dari aktivitas meninjau faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif.

2.3. Kerangka Kerja Analitis Formulasi Strategi Komprehensif

Menurut David dan David (2016:169), teknik formulasi strategi yang penting dapat diintegrasikan dalam tiga kerangka kerja keputusan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Kerja Analitis Formulasi Strategi

Teknik formulasi strategi dapat diintegrasikan ke dalam tiga kerangka kerja pembuatan keputusan, yang dapat diaplikasikan untuk semua tipe dan ukuran organisasi yang dapat membantu penyusun strategi mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi. Tahap-1 disebut tahap input, meringkas informasi input mendasar yang dibutuhkan untuk memformulasikan strategi. Tahap ke-2 disebut tahap pencocokan, berfokus pada pembuatan strategi alternatif yang layak dengan menyelaraskan faktor internal dan eksternal kunci. Tahap ke-3 disebut tahap keputusan, melibatkan teknik tunggal, melalui Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) yang mengungkapkan daya tarik relatif dari strategi alternatif dan memberikan dasar yang objektif dalam memilih strategi tertentu (David dan David, 2016:169).

3. Metode

Berdasarkan tingkat eksplanasinya, jenis penelitian ini adalah deskriptif, sebagaimana dikemukakan Sugiyono (2018:16,29, 61,62), "Penelitian deskriptif meliputi rumusan masalah

yang berkenaan dengan pertanyaan terhadap nilai variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel mandiri adalah variabel yang berdiri sendiri, bukan variabel independen karena jika variabel independen, selalu dipasangkan dengan variabel dependen). Pada statistik deskriptif ini, akan dikemukakan cara-cara penyajian data dengan tabel maupun distribusi frekuensi, grafik garis maupun batang, diagram lingkaran, pictogram, penjelasan kelompok melalui modus, median, mean, dan variasi kelompok melalui rentang dan simpangan baku". Adapun populasi penelitian ini adalah para pimpinan pada setiap departemen di PT XYZ. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, kuesioner/angket, dan format/template matriks formulasi strategi perusahaan.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Tahap Input Formulasi Strategi PT XYZ

A. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Tabel 1. Matriks EFE PT XYZ

No	Faktor Eksternal Kunci	Tingkat Signifikan	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang
	Peluang				
1.	Pasar potensial <i>marketplace</i> , bidang otomotif manufaktur, dan pasar India-Eropa-Timur Tengah.	3	0,11	3	0,32
2.	Teknologi, otomatisasi, integrasi digital, serta inovasi produk dan proses.	3	0,11	4	0,43
3.	Berkembangnya kebutuhan dan permintaan pelanggan.	3	0,11	3	0,32
	Total Skor Tertimbang Faktor Peluang				1,07
	Ancaman				
1.	Kelangkaan bahan baku.	3	0,11	4	0,43
2.	Tingginya harga <i>raw material</i> , kertas, listrik, serta biaya penanganan dampak lingkungan.	2	0,07	3	0,21
3.	Wabah penyakit (seperti pandemi Covid-19).	3	0,11	4	0,43
4.	Klaim dari pelanggan.	3	0,11	3	0,32
5.	Kompetitor yang lebih unggul teknologinya.	3	0,11	3	0,32
6.	Kebijakan ramah lingkungan serta kesehatan dan keselamatan kerja.	3	0,11	3	0,32
7.	Tuntutan kompetensi SDM.	2	0,07	3	0,21
	Total Skor Tertimbang Faktor Ancaman				2,25
	Total Skor Tertimbang Faktor Peluang dan Ancaman PT XYZ	28	1,00		3,32

Tingkat signifikan berarti seberapa penting atau seberapa berartikah faktor peluang atau ancaman tersebut berdampak terhadap proses internal perusahaan. Bobot menunjukkan faktor tersebut sukses di industri perusahaan. Bobot diperoleh dari tingkat signifikan dibagi total tingkat signifikan. Lalu berilah peringkat berbasis perusahaan antara 1 hingga 4 bagi setiap faktor eksternal kunci untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini merespons terhadap faktor tersebut (4 = respons superior; 3 = respons di atas rata-rata; 2 = respons rata-rata; 1 = respons buruk). Skor Tertimbang menunjukkan organisasi merespons dengan baik terhadap ancaman dan peluang yang ada di industrinya dengan cara mengkalikan setiap bobot faktor dengan peringkatnya. Faktor-faktor yang memiliki bobot tertinggi 0,11 dinilai paling mempengaruhi kesuksesan PT XYZ di dalam industrinya. Total Skor Tertimbang 3,32 menunjukkan PT XYZ merespons dengan baik setiap ancaman dan peluang yang ada di industrinya.

B. Matriks Profil Persaingan (*Competitive Profile Matrix/CPM*)

Tabel 2. Matriks CPM PT XYZ

No.	Faktor Kesuksesan Penting	Tingkat Signifikan	Bobot	PT XYZ		Yinan Don		Murata	
				Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor
1.	Kualitas produk	3	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
2.	Merek	2	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24
3.	Kualitas pengiriman	3	0,12	4	0,48	2	0,24	2	0,24
4.	Harga bersaing	3	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24
5.	Distribusi	2	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
6.	Posisi keuangan	2	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
7.	Manajemen	2	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24
8.	Loyalitas konsumen	3	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24
9.	Ekspansi global	3	0,12	3	0,36	1	0,12	2	0,24
10.	Pembagian pasar	2	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Total		25	1,00		3,16		2,36		2,60

Berdasarkan bobotnya, faktor yang paling penting mencapai kesuksesan dalam industri adalah kualitas produk, kualitas pengiriman, harga, loyalitas konsumen, dan ekspansi global; dimana kelima faktor tersebut berbobot tertinggi yaitu 0,12. Peringkat-4 berarti kekuatan utama; peringkat-3 kekuatan kecil; peringkat-2 kelemahan kecil; dan peringkat-1 kelemahan utama. Secara keseluruhan, PT XYZ adalah yang terkuat karena skor total tertimbangya 3,16 dan Yinan Don yang terlemah dengan skor total tertimbang 2,36.

C. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Tabel 3. Matriks IFE PT XYZ

No	Faktor Internal Kunci	Tingkat Signifikan	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang
1.	Cash flow yang sehat dan efisiensi biaya overhead.	3	0,09	4	0,35
2.	Lokasi yang strategis.	1	0,03	3	0,09
3.	Pelayanan yang responsif.	2	0,06	3	0,18
4.	Kualitas produk di atas pesaing dan harga di bawah pesaing.	3	0,09	4	0,35
5.	Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan.	3	0,09	3	0,26
6.	Inline proses (proses manufaktur dimana mesin diletakkan sesuai dengan urutan proses produksinya).	3	0,09	4	0,35
7.	Efisiensi tenaga kerja dimana banyak uraian tugas yang dapat dikerjakan oleh hanya satu orang saja.	3	0,09	4	0,35
8.	Komunikasi yang baik antarbagian dan memiliki rasa kekeluargaan di lingkungan kerja.	3	0,09	3	0,26
Total Skor Tertimbang Faktor Kekuatan					2,21
1.	Terbatasnya modal dan jumlah dana investasi untuk pembelian mesin berteknologi tinggi.	1	0,03	2	0,06
2.	Belum optimalnya manajemen hutang, piutang, serta laporan keuangan.	1	0,03	2	0,06
3.	Kurangnya kontrol/pengendalian pada proses produksi yang berdampak pada kualitas produk dan ketepatan waktu pengiriman.	2	0,06	1	0,06

4.	Tata kelola mesin yang tidak efisien.	2	0,06	2	0,12
5.	Keterbatasan pengetahuan teknis, <i>softskill</i> , <i>problem solving</i> , dan operasionalisasi perusahaan.	2	0,06	2	0,12
6.	Kurangnya tenaga ahli.	3	0,09	2	0,18
7.	Tingginya tingkat absensi karyawan.	2	0,06	2	0,12
	Total Skor Tertimbang Faktor Kelemahan				0,71
	Total Skor Tertimbang Kekuatan dan Kelemahan PT XYZ	34	1,00		2,91

Faktor-faktor yang memiliki bobot tertinggi 0,09 dinilai paling mempengaruhi kesuksesan PT XYZ di dalam industrinya. PT XYZ memiliki posisi internal kuat dengan total skor tertimbang 2,91.

4.2. Tahap Pencocokan Formulasi Strategi PT XYZ

A. Matriks Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats/SWOT PT XYZ

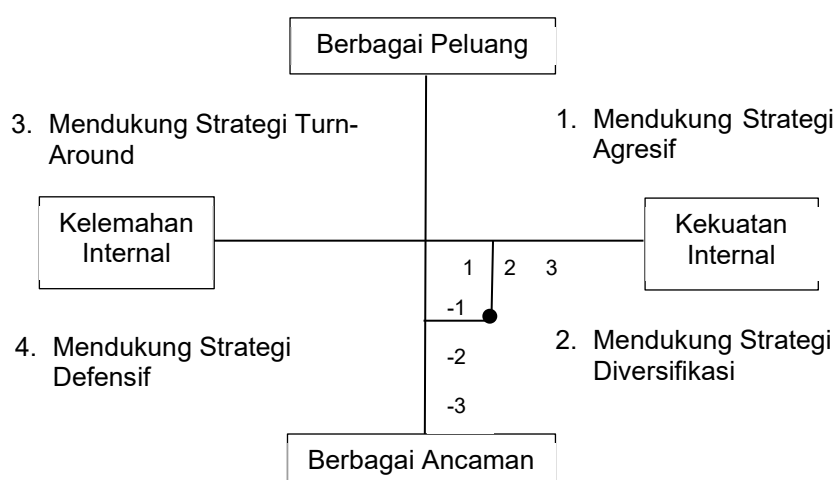
Tabel 4. Matriks SWOT PT XYZ

		Internal	
		Strengths/Kekuatan	Weaknesses/Kelemahan
		Cash flow yang sehat dan efisiensi biaya overhead.	Terbatasnya modal dan jumlah dana investasi untuk pembelian mesin berteknologi tinggi.
		Lokasi yang strategis.	Belum optimalnya manajemen hutang, piutang, serta laporan keuangan.
		Pelayanan yang responsif.	Kurangnya kontrol/pengendalian pada proses produksi yang berdampak pada kualitas produk dan ketepatan waktu pengiriman.
		Kualitas produk di atas pesaing dan harga di bawah pesaing.	Tata kelola mesin yang tidak efisien.
		Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan.	Keterbatasan pengetahuan teknis, <i>softskill</i> , <i>problem solving</i> , dan operasionalisasi perusahaan.
		Inline proses (proses manufaktur dimana mesin diletakkan sesuai dengan urutan proses produksinya).	Kurangnya tenaga ahli.
		Efisiensi tenaga kerja dimana banyak uraian tugas yang dapat dikerjakan oleh hanya satu orang saja.	Tingginya tingkat absensi karyawan.
		Komunikasi yang baik antarbagian dan memiliki rasa kekeluargaan di lingkungan kerja.	
		Opportunities/Peluang	Strategi W-O
Eksternal	Pasar potensial <i>marketplace</i> , bidang otomotif manufaktur, dan pasar India-Eropa-Timur Tengah.	Menjalin tim kerja yang solid dan saling percaya, mempertahankan kepercayaan pelanggan, menjaga komunikasi, dan lebih responsif. S8O3	Memperluas permodalan dan investasi serta mencari peluang penghasilan tambahan (menyewakan lahan kosong untuk bisa dibudidayakan). W1O3
	Teknologi, otomatisasi, integrasi digital, serta inovasi produk dan proses.	Memberikan promosi penjualan, menyenangkan hati pelanggan, memperkuat promosi, serta memperbaiki sistem dan rencana produksi yang lebih efektif. S1O1O3	Menjalin kemitraan dengan para tenaga ahli, pemerintah, dan stakeholder pendukung lainnya. W6O2
	Berkembangnya kebutuhan dan permintaan pelanggan.	Melakukan perencanaan yang matang serta memahami karakter produk (kualitas, kelebihan, kelemahan). S2S4O3	Melakukan manajemen piutang dan hutang yang efektif. W2O1
			Meningkatkan produktivitas dan efisiensi biaya, inovasi dan sorting produk, pengendalian yang ketat, evaluasi kegiatan, serta perbaikan terus-menerus dengan memanfaatkan teknologi, sehingga kualitas produk meningkat. W3O2
		Threats/Ancaman	Strategi W-T
		Strategi S-T	

Kelangkaan bahan baku.	Tidak menunda-nunda untuk menyelesaikan masalah/komplain pelanggan serta terbuka terhadap masukan dari pelanggan. S8T4	Meningkatkan tracing dalam hal pemakaian bahan baku dan barang wip yang terlalu sering NG (No Good) sebagai upaya penghematan/efisiensi. W1T1
Tingginya harga <i>raw material</i> , kertas, listrik, serta biaya penanganan dampak lingkungan.	Melakukan Competitive Intelligence. S4T5	Mengendalikan alokasi dana perusahaan. W1W2T2
Wabah penyakit (seperti pandemi Covid-19).	Menyiapkan dana khusus untuk perawatan/maintenance gedung dan mesin, fasilitas layanan, serta hal-hal yang berdampak pada lingkungan. S1T2T6	Mencari pemasok yang menawarkan harga sesuai kebutuhan serta pembatasan penggunaan kertas dan listrik. W1T2
Klaim dari pelanggan.		Menerapkan program kedisiplinan, reward dan punishment secara tegas. W7T4
Kompetitor yang lebih unggul teknologinya.		Meningkatkan pengetahuan atau pengalaman bekerja bagi karyawan melalui edukasi, training/pelatihan secara teratur tentang motivasi, pengembangan diri, bahasa, teknis, prosedur, softskill, analisis dan evaluasi, problem solving dan decision making, selling dan competitive intelligence, pengetahuan tentang produk dan profil perusahaan, operasionalisasi perusahaan, komunikasi dan kerjasama, kesehatan dan keselamatan kerja, administrasi gudang, administrasi piutang dan hutang.
Kebijakan ramah lingkungan serta kesehatan dan keselamatan kerja.		Melakukan proses seleksi SDM yang ketat dimana hanya SDM yang memiliki kemampuan/skills yang sesuai saja, yang dapat diterima di perusahaan. W5T3T4T6T7
Tuntutan kompetensi SDM.		

Untuk mencari titik koordinatnya, dapat dihitung dengan cara:

1. Koordinat analisis internal = skor total kekuatan – skor total kelemahan = 2,21 – 0,71 = 1,50.
 2. Koordinat analisis eksternal = skor total peluang – skor total ancaman = 1,07 – 2,25 = -1,18.
- Dengan demikian, titik koordinatnya ada pada (1,50; -1,18). Berikut ini diagram analisis SWOT-nya:



Gambar 2. Kuadran SWOT PT XYZ

Berdasarkan gambar di atas, posisi PT XYZ berada pada kuadran 2, yaitu mendukung strategi diversifikasi.

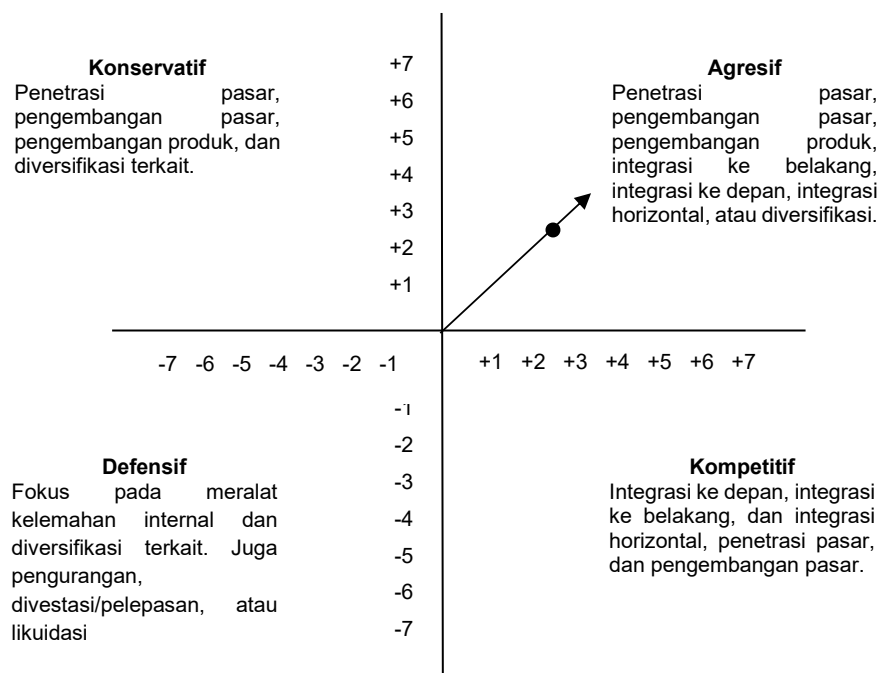
B. Matriks SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) PT XYZ

Tabel 5. Matriks SPACE PT XYZ

No	Ukuran SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)	Peringkat	Total	Rata-rata	No	Ukuran SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)	Peringkat	Total	Rata-rata
	Financial Position (FP)					Stability Position (SP)			
1.	Profitabilitas	5			1.	Perubahan teknologi	-2		
2.	Likuiditas	6			2.	Tingkat inflasi	-4		
3.	Aliran uang kas	6			3.	Hambatan masuk pasar	-3		
4.	Skala ekonomi	5			4.	Intensitas persaingan	-3		
			22	5,5				-12	-3
	Industry Position (IP)					Competitive Position (CP)			
1.	Potensi pertumbuhan	6			1.	Kualitas produk	-3		
2.	Kemampuan teknologi	5			2.	Loyalitas pelanggan	-2		
3.	Produktivitas	4			3.	Pangsa pasar	-3		
4.	Intensitas kapital	5			4.	Utilitas kapital	-3		
			20	5				-11	-2,75

Sumbu X = CP + IP
 $X = -2,75 + 5 = 2,25$
 Sumbu Y = SP + FP
 $Y = -3 + 5,5 = 2,5$
 Sumbu perpotongan = 2,25;2,5

(1)



Gambar 3. Kuadran SPACE PT XYZ

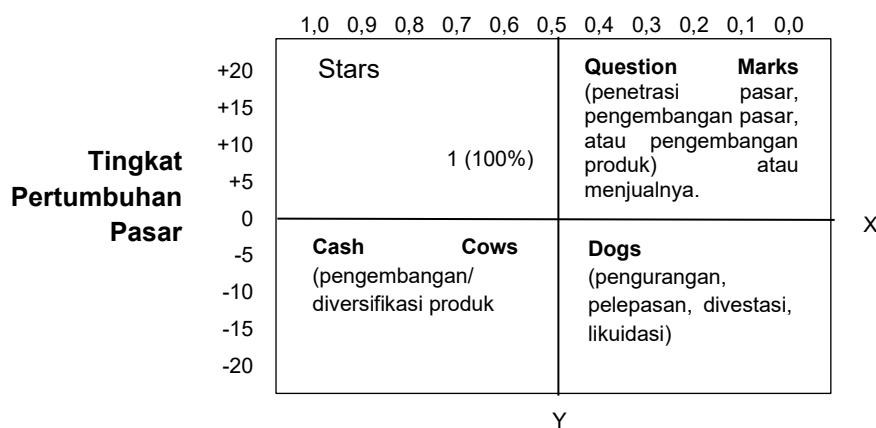
PT XYZ berada pada Kuadran Strategi Agresif, strategi yang cocok diterapkan penetrasi dan pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi, atau diversifikasi.

C. Matriks BCG (*Boston Consulting Group*) PT XYZ

Tabel 6. Matriks BCG PT XYZ

No	Divisi/Unit Usaha	Pendapatan/ Tahun (KRp)	Pendapatan/ Tahun (%)	Keuntungan/ Tahun (KRp)	Keuntungan/ Tahun (%)	Pendapatan/ Tahun Perusahaan Pesaing Terbesar (KRp)	Pangsa Pasar Relatif	Tingkat Pertumbuhan Pasar
1.	Manufaktur Sparepart	300.483.573	100,00	30.048.357,35	100,00	510.822.074,87	0,59	6,65
Total		334.838.773	100,00	54.348.357,35	100,00	577.952.074,87		

Pangsa Pasar Relatif



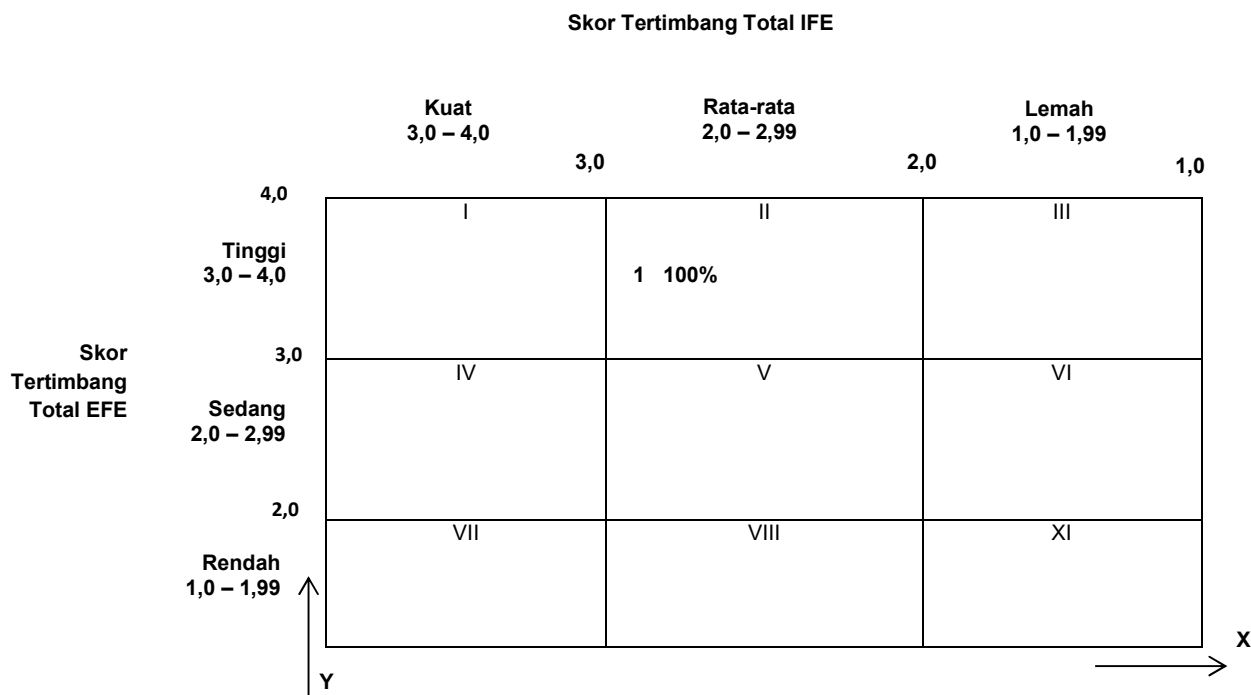
Gambar 4. Kuadran BCG PT XYZ

Pangsa Pasar Relatif dapat dihitung dengan membagi pangsa pasar atau pendapatan merek sendiri dengan pangsa pasar atau pendapatan merek pesaing terbesar dalam industri yang sama. Poin tengah pada sumbu X biasanya diatur pada 0,50 berhubungan dengan industri yang memiliki setengah pangsa pasar dari perusahaan yang memimpin industri. Sumbu Y menunjukkan tingkat pertumbuhan penjualan (dalam %). Persentase pertumbuhan pada sumbu Y dapat bervariasi dari -20 hingga +20. Divisi Manufaktur Sparepart PT XYZ berada pada kuadran Stars (integrasi ke belakang, ke depan, dan horizontal; penetrasi pasar; pengembangan pasar; dan pengembangan produk).

D. Matriks IE (*Internal-External*) PT XYZ

Tabel 7. Matriks IE PT XYZ

No.	Divisi/Unit Usaha	Penjualan/ Tahun (Rp)	Penjualan/ Tahun (%)	Keuntungan/ Tahun (Rp)	Keuntungan/ Tahun (%)	Skor IFE	Skor EFE
1.	Manufaktur Sparepart	300.483.573	100,00	30.048.357,35	100,00	2,91	3,32
Total		300.483.573	100,00	30.048.357,35	100,00		



Rumus untuk divisi yang berada di sel I, II, atau IV, dijelaskan sebagai TUMBUH dan DIBANGUN, strategi yang sesuai adalah strategi intensif (penetrasi pasar, integrasi ke depan dan horizontal) serta strategi integratif (integrasi ke depan-belakang-horizontal). Organisasi yang berhasil meraih portofolio bisnis diposisikan dalam atau sekitar sel I dalam matriks IE. Divisi yang berada di sel III, V, VII, dapat dikelola paling baik dengan strategi DITAHAN & DIJAGA, yakni strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Rumus umum untuk divisi yang berada di sel VI, VIII, atau XI adalah PANEN/DIVESTASI. Divisi (Manufaktur Sparepart) PT XYZ berada pada kuadran II.

E. Matriks Grand Strategy PT XYZ

Pertumbuhan Pasar yang Cepat			
Posisi Bersaing Lemah	Kuadran II	Kuadran I	Posisi Bersaing Kuat
	Kuadran III	Kuadran IV	

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perkembangan pasar 2. Penetrasi pasar 3. Integrasi horizontal 4. Divestiture 5. Likuiditas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perkembangan pasar 2. Penetrasi pasar 3. Integrasi horizontal 4. Integrasi ke depan 5. Integrasi ke belakang 6. Diversifikasi konsentris 	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rasionalisasi 2. Diversifikasi konsentris 3. Diversifikasi horizontal 4. Diversifikasi konglomerasi 5. Divestiture 6. Likuiditas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversifikasi konsentris 2. Diversifikasi horizontal 3. Diversifikasi konglomerasi 4. Usaha patungan 	

Pertumbuhan Pasar yang Lambat

Gambar 6. Kuadran Grand Strategy (Noor, 2020)

Berdasarkan matriks SPACE PT XYZ, PT XYZ berada pada kuadran I. Ketika memiliki sumber daya berlebih, maka integrasi ke depan-belakang atau horizontal, dapat menjadi strategi

yang efektif. Ketika terlalu berkomitmen terhadap satu produk, diversifikasi dapat mengurangi resiko akibat lini produk sempit.

4.3. Tahap Pencocokan Formulasi Strategi PT XYZ

Tabel 8. Matriks QSPM PT XYZ

No	Faktor-faktor Kunci	Bobot	Strategi-1		Strategi-2		Strategi-3	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang								
1.	Pasar potensial <i>marketplace</i> , bidang otomotif manufaktur, dan pasar India-Eropa-Timur Tengah.	0,11	4	0,43	4	0,43	3	0,32
2.	Teknologi, otomatisasi, integrasi digital, serta inovasi produk dan proses.	0,11	4	0,43	4	0,43	3	0,32
3.	Berkembangnya kebutuhan dan permintaan pelanggan.	0,11	4	0,43	3	0,32	2	0,21
Ancaman								
1.	Kelangkaan bahan baku.	0,11	3	0,32	2	0,21	2	0,21
2.	Tingginya harga <i>raw material</i> , kertas, listrik, serta biaya penanganan dampak lingkungan.	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14
3.	Wabah penyakit (seperti pandemi Covid-19).	0,11	3	0,32	2	0,21	3	0,32
4.	Klaim dari pelanggan.	0,11	2	0,21	3	0,32	4	0,43
5.	Kompetitor yang lebih unggul teknologinya.	0,11	4	0,43	4	0,43	3	0,32
6.	Kebijakan ramah lingkungan serta kesehatan dan keselamatan kerja.	0,11	2	0,21	4	0,43	3	0,32
7.	Tuntutan kompetensi SDM.	0,07	3	0,21	4	0,29	4	0,29
Total Peluang dan Ancaman		1,00						
Kekuatan								
1.	Cash flow yang sehat dan efisiensi biaya overhead.	0,09	4	0,35	3	0,26	3	0,26
2.	Lokasi yang strategis.	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03
3.	Pelayanan yang responsif.	0,06	4	0,24	2	0,12	4	0,24
4.	Kualitas produk di atas pesaing dan harga di bawah pesaing.	0,09	3	0,26	3	0,26	4	0,35
5.	Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan.	0,09	3	0,26	3	0,26	3	0,26
6.	Inline proses (proses manufaktur dimana mesin diletakkan sesuai dengan urutan proses produksinya).	0,09	4	0,35	4	0,35	3	0,26
7.	Efisiensi tenaga kerja dimana banyak uraian tugas yang dapat dikerjakan oleh hanya satu orang saja.	0,09	3	0,26	4	0,35	4	0,35
8.	Komunikasi yang baik antarbagian dan memiliki rasa kekeluargaan di lingkungan kerja.	0,09	2	0,18	3	0,26	4	0,35
Kelemahan								
1.	Terbatasnya modal dan jumlah dana investasi untuk pembelian mesin berteknologi tinggi.	0,03	1	0,03	4	0,12	2	0,06
2.	Belum optimalnya manajemen hutang, piutang, serta laporan keuangan.	0,03	1	0,03	3	0,09	2	0,06
3.	Kurangnya kontrol/pengendalian pada proses produksi yang berdampak pada kualitas produk dan ketepatan waktu pengiriman.	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18
4.	Tata kelola mesin yang tidak efisien.	0,06	1	0,06	4	0,24	2	0,12
5.	Keterbatasan pengetahuan teknis, softskill, problem solving, dan operasionalisasi perusahaan.	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24
6.	Kurangnya tenaga ahli.	0,09	3	0,26	4	0,35	4	0,35
7.	Tingginya tingkat absensi karyawan.	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24
Total Kekuatan dan Kelemahan		1,00		5,98		6,64		6,25

Berdasarkan strategi S-O, W-O, S-T, dan W-T pada matriks SWOT PT XYZ yang telah dipaparkan di atas, strategi prioritas pertama yang dipilih adalah melakukan kegiatan promosi yang intensif dan strategi ke-2 adalah otomatisasi mesin serta strategi ke-3 adalah pelatihan bagi karyawan. Merujuk tabel Matriks QSPM di atas, terlihat nilai total TAS tertinggi ada pada strategi ke-2, sehingga strategi yang terbaik untuk diterapkan PT XYZ adalah otomatisasi mesin karena memiliki total TAS tertinggi yaitu 6,64.

Upaya otomatisasi mesin produksi termasuk ke dalam strategi penetrasi pasar yang biasanya dicapai dengan penggunaan bauran pemasaran yang agresif. Melalui upaya otomatisasi mesin, proses produksi diharapkan dapat memenuhi kualitas produk yang unggul. Otomasi teknologi pabrikasi diharapkan pula dapat menurunkan *cost* persediaan, waktu proses, meningkatkan kapasitas produksi, kualitas produk, dan meningkatkan output (Ambarwati dan Supardi, 2021:273). Otomatisasi mesin juga terkait dengan strategi inovasi, khususnya inovasi proses. Menurut Sisca, dkk (2021:21), "Inovasi proses implementasi dari metode produksi atau metode pengiriman yang benar-benar baru. Dari inovasi ini, diharapkan kegiatan proses produksi lebih cepat serta meminimalkan biaya dan akhirnya dapat memuaskan para konsumen".

5. Kesimpulan

Berdasarkan uraian teori, hasil pengolahan dan analisa data yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis menarik kesimpulan sekaligus saran sebagai berikut:

1. PT XYZ merespons dengan baik setiap ancaman dan peluang yang ada di industrinya, memiliki posisi internal kuat, serta memiliki posisi persaingan terkuat dibandingkan Murata dan Yinan Don.
2. Matriks SWOT pada kuadran-2 (diversifikasi); matriks SPACE pada kuadran agresif; matriks BCG pada kuadran Stars; matriks IE pada kuadran-2 (tumbuh dan dibangun); matriks Grand Strategy pada kuadran-1; merekomendasi strategi yang sama, yaitu penetrasi pasar, integrasi, pengembangan produk, pengembangan pasar, dan diversifikasi. Konsentrasi berkelanjutan pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) serta produk (pengembangan produk) adalah strategi yang sesuai. Ketika memiliki sumber daya berlebih, maka integrasi ke depan-belakang atau horizontal, dapat menjadi strategi yang efektif. Ketika terlalu berkomitmen terhadap satu produk, maka diversifikasi dapat mengurangi resiko akibat lini produk yang sempit. Strategi yang terbaik diterapkan PT XYZ saat ini adalah otomatisasi mesin yang merupakan bagian dari strategi penetrasi pasar dan inovasi proses dalam rangka pengembangan produk dan diversifikasi.

Referensi

- Ambarwati, Rita dan Supardi. (2021). *Manajemen Operasional dan Implementasi dalam Industri*. Magelang:Pustaka Rumah Cinta.
- Banjarnahor, dkk. (2023). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- David, Fred R dan Forest R David. (2016). *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta:Salemba Empat.
- Kadar, Muhammad Gafur; dkk. (2021). *Manajemen Strategik dan Kepemimpinan*. Yayasan Kita Menulis.
- Kaplan, Robert S dan David P Norton. (2010). *Execution Premium Sukses Besar Merencanakan dan Mengeksekusi Strategi*. Jakarta:UFUK PRESS.
- Noor, Juliansyah. (2020). *Manajemen Strategi Konsep dan Model Bisnis*. Banten:La Tansa Mashiro Publisher. [Online]. Tersedia: google.co.id
- Sarjana, Sri. (2022). *Formulasi Strategi dalam Book Chapter Manajemen Strategik*. Bandung:Media Sains Indonesia.
- Sisca, dkk. (2021). *Manajemen Inovasi*. Yayasan Kita Manulis. [Online]. Tersedia: google.co.id
- Sudirman, Acai. (2022). *Formulasi Strategi dalam Book Chapter Manajemen Strategik*. Bandung:Media Sains Indonesia.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.