

# PERENCANAAN STRATEGI PT. X DENGAN PENDEKATAN MANAJEMEN STRATEGI

Gusti Adriansyah<sup>1</sup>, Adi Pramono<sup>2</sup>

e-mail : [gustiadriansyah@yahoo.com](mailto:gustiadriansyah@yahoo.com), [pramonoadi1987@gmail.com](mailto:pramonoadi1987@gmail.com)

Progam Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik,  
Universitas Maarif Hasyim Latif, Sidoarjo, Indonesia

## ABSTRAK

PT. X merupakan *home industry* yang bergerak dibidang pembuatan knalpot di daerah Krian, kabupaten Sidoarjo. Hasil produksi knalpot PT. X ini sangat diminati oleh masyarakat luas, khususnya di wilayah Sidoarjo dan sekitarnya. Meski demikian, produk knalpot di Sidoarjo ini memiliki banyak kompetitor. Saat ini PT. X belum membuat perencanaan strategi dengan baik. Dari hasil survei, diketahui beberapa variabel lingkungan yang mempengaruhi perusahaan, diantaranya adalah lokasi PT. X, kegiatan promosi, jumlah tenaga kerja, dan jenis produk yang dihasilkan. Metode yang digunakan dalam penentuan strategi ini adalah metode analisis SWOT. Dari hasil perhitungan didapatkan nilai tertimbang IFE sebesar 2,75 dan EFE sebesar 2,20. Pada matriks IE menunjukkan posisi *Home Industry* PT. X berada pada kuadran V. Pada posisi kuadran ini, strategi yang terpilih adalah strategi pertahankan dan pelihara. Sedang pada matriks CPM skor tertinggi sebesar 3,51 merupakan nilai dari pesaing utama PT. X.

**Kata Kunci :** manajemen strategi, matriks SWOT, strategi pertahankan dan pelihara.

## PENDAHULUAN

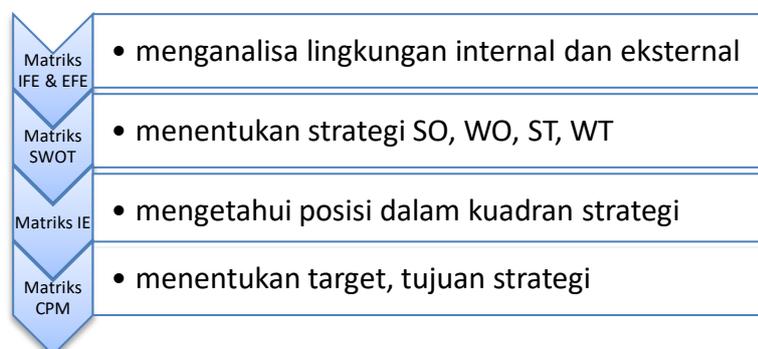
Industri knalpot merupakan industri yang sedang trend saat ini, dengan model dan kombinasi warna yang menjadi pertimbangan dalam pilihan konsumen. PT. X adalah *home industry* yang bergerak dibidang pembuatan knalpot di daerah Krian, kabupaten Sidoarjo. Hasil produksi knalpot PT. X ini sangat diminati oleh konsumen pada umumnya, khususnya wilayah Sidoarjo dan sekitarnya.

Akan tetapi PT. X belum mempunyai perencanaan strategi yang baik, dimana beberapa aspek dalam industri knalpot yang dihasilkan

belum banyak dipertimbangkan. Di sisi lain, beberapa aspek yang juga cukup mempengaruhi perkembangan perusahaan seperti lokasi, promosi, tenaga kerja, serta variasi produk, masih belum dipertimbangkan dalam perencanaan strategi.

## METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini, metode yang dipilih adalah metode SWOT, dengan beberapa pendekatan mengikuti proses dalam manajemen strategi sesuai kebutuhan penelitian. Alur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Alur Penelitian

Observasi lingkungan internal dan eksternal menggunakan matriks IFE dan EFE untuk mencari aspek kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang dihadapi perusahaan.

Untuk menganalisis strategi, PT. X menggunakan matriks SWOT dan menghasilkan strategi SO, WO, ST, dan WT, yang selanjutnya

disesuaikan berdasarkan hasil posisi kuadran strategi matriks IE.

Matriks IE dibutuhkan untuk menentukan posisi relatif perusahaan dalam kuadran strategi dimana masing-masing kuadran memiliki strategi tersendiri berdasarkan pertimbangan histori berbagai perusahaan.

Penggunaan Matriks CPM adalah untuk mengidentifikasi nilai skor tertinggi dari pesaing utama PT. X sebagai pertimbangan dalam menentukan target atau tujuan perencanaan strategi, yaitu harus melebihi atau minimal sama dengan skor tertinggi pesaing.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut ini adalah hasil pengolahan data menggunakan pendekatan manajemen strategi dan matriks SWOT.

### MATRIKS IFE dan EFE

Dari observasi kondisi lingkungan internal didapatkan aspek kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan dengan menggunakan analisa matriks IFE dapat ditentukan nilai bobot dan rating dari setiap faktor.

Hasil observasi kondisi lingkungan internal perusahaan dapat dijabarkan pada tabel 1. dibawah ini :

Tabel 1. Kekuatan dan Kelemahan PT. X

NO	KEKUATAN	NO	KELEMAHAN
A	Produk dapat diminati	F	Kurangnya promosi penjualan produk
B	Harga terjangkau	G	Kurangnya pasokan dana
C	Tempat strategis	H	Kurangnya varian produk
D	Bahan baku mudah di dapat	I	Kapasitas produk yang dihasilkan masih sedikit
E	Pemasangan langsung ke tangan konsumen	J	Belum adanya penelitian tentang bahan baku bentuk dan kualitas

Matriks IFE diperoleh melalui penilaian responden tentang sejauh mana faktor strategis internal mempengaruhi PT. X. Setiap responden melakukan penilaian bobot dan rating terhadap

masing-masing faktor strategis internal PT. X yang digunakan untuk menentukan nilai skornya.

Tabel 2. Data Bobot dan Rating IFE

FAKTOR INTERNAL		Bobot	Rating	Skor
		(a)	(b)	(axb)
<b>KEKUATAN</b>				
1	Produk banyak diminati	0,15	3	0,45
2	Harga terjangkau	0,09	2	0,18
3	Tempat strategis	0,09	3	0,27
4	Bahan baku mudah di dapat	0,11	4	0,44
5	Pemasaran langsung ketangan konsumen	0,06	4	0,24
<b>KELEMAHAN</b>				
1	Kurangnya promosi penjualan produk	0,08	3	0,24
2	Kurangnya pasokan dana	0,09	4	0,36
3	Kurangnya variasi model produk	0,11	4	0,44
4	Kapasitas produk yang dihasilkan masih sedikit	0,14	3	0,42
5	Belum adanya penelitian tentang bahan baku bentuk dan kualitas suara	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,75</b>

Berdasarkan Tabel 2. analisis matriks IFE diatas menghasilkan total nilai tertimbang (skor) sebesar 2.75. Total nilai tertimbang IFE ini mengindikasikan bahwa kemampuan PT. X dalam

merespon lingkungan internalnya masih rata-rata. Hasil ini juga menunjukkan bahwa kekuatan utama dari PT. X ini adalah produk yang banyak diminati, dengan nilai tertimbang tertinggi sebesar 0,45.

Sedangkan kelemahan utama perusahaan adalah kurangnya variasi model, dengan nilai tertimbang ancaman terbesar sebesar 0,44.

Sedangkan dari hasil observasi lingkungan eksternal perusahaan dapat dijabarkan pada tabel 3. dibawah ini :

Tabel 3. Peluang dan Ancaman PT. X

NO	PELUANG	NO	ANCAMAN
A	Daya beli masyarakat semakin tinggi	E	Harga bahan baku terus naik
B	Bertambahnya jumlah penduduk tiap tahun, membuat peluang semakin besar	F	Pergantian musim hujan mempengaruhi hasil produk dan kualitas produk
C	Tingkat motif knalpot semakin tinggi	G	Kemajuan alat modern pembuatan knalpot
D	Pemilik bekerjasama dengan agen distributor maupun toko peralatan mobil untuk pemasarannya	H	Keadaan politik sangat m naik turunnya harga produk mempengaruhi
E	Masyarakat yang berminat dengan variasi knalpot	I	Konsumen cenderung lebih menyukai knalpot modern

Matriks EFE diperoleh melalui penilaian strategis eksternal berpengaruh terhadap responden mengenai sejauh mana faktor-faktor perusahaan.

Tabel 4. Data Bobot dan Rating EFE

FAKTOR EKSTERNAL		Bobot	Ranting	Skor
		(a)	(b)	(axb)
<b>PELUANG</b>				
1	Daya beli masyarakat semakin tinggi	0,24	3	0,72
2	Bertambahnya jumlah penduduk tiap tahun, membuat peluang semakin besar	0,20	3	0,6
3	Tingkat motif knalpot semakin tinggi	0,18	4	0,72
4	Pemilik bekerjasama dengan agen distributor maupun toko peralatan mobil untuk pemasarannya	0,21	4	0,84
5	Masyarakat yang berminat dengan variasi knalpot	0,17	2	0,42
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>3.30</b>
<b>ANCAMAN</b>				
1	Harga bahan baku terus naik	0,17	3	0,51
2	Disaat musim penghujan pemesanan produk akan tersedat begitu juga dengan hasil kualitas dari bahan baku knalpot	0,20	4	0,8
3	Banyak hasil produk saat ini yang lebih berkualitas karena pembuatan produk tersebut menggunakan alat yang lebih modern	0,18	3	0,54
4	Keadaan politik sangat mempengaruhi naik turunnya harga produk	0,25	3	0,75
5	Konsumen cenderung lebih menyukai hasil produk knalpot yang di buat secara modern	0,20	2	0,4
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2.20</b>

Berdasarkan Tabel 4 diatas, dilakukan analisis Matriks EFE yang menghasilkan nilai tertimbang (skor) keseluruhan sebesar 2,20 Peluang utama dalam lingkungan eksternal Perusahaan ini ditunjukkan oleh faktor kerjasama pemilik dengan agen distributor dengan nilai tertimbang sebesar 0.85. Sedangkan faktor ancaman utama, ditunjukkan oleh faktor tersendat

dan turunnya kualitas bahan baku, terutama saat musim hujan dengan nilai tertimbang yaitu sebesar 0,8

#### MATRIKS SWOT

Arti SWOT adalah S untuk *Strenghts* (kekuatan), W untuk *Weakness* (kelemahan), O untuk *Opportunities* (peluang), dan T untuk *Threats*

(ancaman) dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan. "SWOT" merupakan suatu analisa yang baik dalam kegiatan perencanaan atau perumusan strategi perusahaan apabila digunakan pada kondisi yang tepat.

Analisis SWOT adalah salah satu metode yang digunakan untuk menentukan strategi perusahaan dengan mempertimbangkan faktor-

faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang terdapat pada perusahaan.

Berdasarkan matriks faktor strategi internal dan eksternal (IFE dan EFE) maka dapat diambil langkah-langkah dari strategi SO, WO, ST, dan WT yang akan diuraikan sebagai berikut:

Tabel 5. Matriks SWOT

<b>FAKTOREKSTERNAL</b>	<b>FAKTOR PELUANG: (O)</b> 1. Pemilik bekerjasama dengan agen distributor maupun toko peralatan mobil untuk pemasarannya 2. Pemasaran langsung ketangan konsumen 3. Daya beli masyarakat semakin tinggi 4. Bertambahnya jumlah penduduk tiap tahun, membuat peluang semakin besar 5. Masyarakat yang berminat dengan variasi knalpot	<b>FAKTOR ANCAMAN: (T)</b> 1. Disaat musim penghujan pemesanan produk akan tersedat begitu juga dengan hasil kualitas dari bahan baku knalpot 2. Keadaan politik sangat mempengaruhi naik turunnya harga produk 3. Banyak hasil produk saat ini yang lebih berkualitas karena pembuatan produk tersebut menggunakan alat yang lebih modern 4. Harga bahan baku terus naik 5. Konsumen cenderung lebih menyukai hasil produk knalpot yang di buat secara modern
<b>FAKTOR INTERNAL</b>	<b>Faktor kekuatan : (S)</b> 1. Bahan baku mudah di dapat 2. Produk banyak diminati 3. Pemasaran langsung ketangan konsumen 4. Tempat strategis 5. Harga terjangkau	<b>Strategi SO:</b> • (S3;O2) • (S5;O1)
<b>FAKTOR KELEMAHAN: (W)</b> 1. Kurangnya variasi model produk 2. Kurangnya pasokan dana 3. Kapasitas produk yang dihasilkan masih sedikit 4. Kurangnya promosi penjualan produk 5. Belum adanya penelitian tentang bahan baku bentuk dan kualitas suara	<b>Strategi WO:</b> • (W1;O3) • (W3;O1)	<b>Strategi ST:</b> • (S1;T5) • (S2;T3)
	<b>Strategi WT:</b> • (W2;T4) • (W4;T2)	

Strategi SO (*Strenght-Opportunity*)

1. Bahan baku mudah di dapat merupakan kekuatan untuk menangkap peluang pemilik berkerjasama dengan agen distributor maupun toko peralatan mobil untuk pemasarannya (S1;O1).
2. Produk banyak diminati merupakan kekuatan yang diharapkan mampu untuk menangkap peluang masyarakat yang berminat dengan variasi knalpot (S2;O5).
3. Pemasaran langsung ketangan konsumen merupakan kekuatan untuk menangkap peluang yang juga pemasarannya secara langsung. (S3;O2).
4. Tempat strategis merupakan kekuatan untuk menangkap peluang bertambahnya jumlah penduduk tiap tahun. (S4;O4).
5. Harga terjangkau merupakan kekuatan untuk menangkap peluang semakin

tingginya daya beli pada masyarakat. (S5;O3)

Strategi WO (*Weakness-Opurtiniy*):

1. Menambah variasi model produk untuk menangkap peluang masyarakat yang berminat dengan variasi knalpot. (W1;O5).
2. Menambah pasokan dana untuk menangkap peluang bertambahnya jumlah penduduk tiap tahun. (W2;O4).
3. Menambah kapasitas produk untuk menangkap peluang pemilik berkerjasama dengan agen distributor maupun toko peralatan mobil untuk pemasarannya. (W3;O1).
4. Meningkatkan promosi penjualan produk untuk menagkap peluang (W4;O3).
5. Melakukan penelitian tentang bahan baku bentuk dan kualitas suara (W5;O2)

Strategi ST ( Strength-Threat ) :

1. Pemilik bekerjasama dengan agen distributor maupun toko peralatan mobil untuk pemasarannya.
2. Pemasaran langsung ketangan konsumen.
3. Kualitas produk ditingkatkan.
4. Menambah ceruk pasar, membuat peluang semakin besar.
5. Masyarakat yang berminat dengan ragam variasi knalpot.

Strategi WT ( weakness-Threat ):

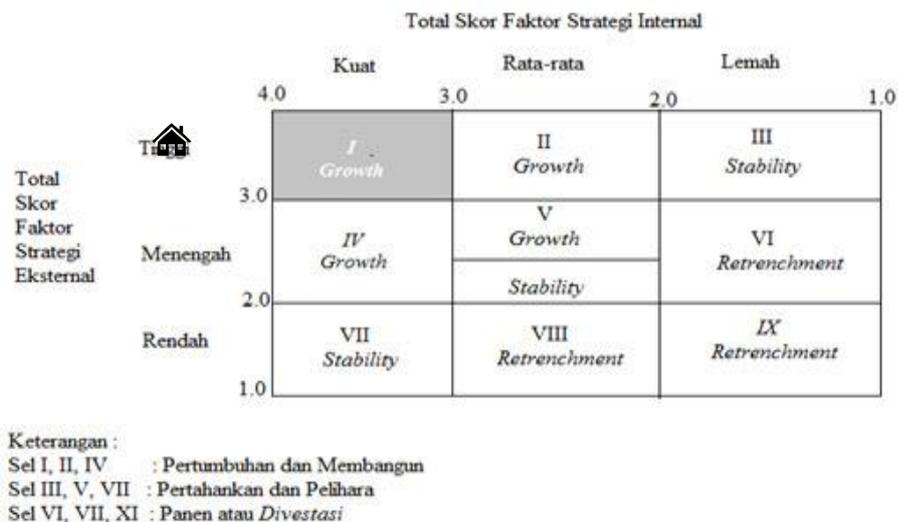
1. Meningkatkan pemasaran produk yang tersendat dengan peningkatan kualitas bahan baku knalpot.
2. Mempertimbangkan kondisi politik yang sangat mempengaruhi naik turunnya harga produk.
3. Membuat produk yang menarik meski menggunakan alat yang lebih sederhana.
4. Mempertahankan pemasok bahan baku.

**MATRIKS IE**

Matriks Internal Eksternal (IE) adalah sebuah model identifikasi posisi perusahaan yang dikembangkan berdasarkan model General Electric. Model ini digunakan adalah untuk mengidentifikasi strategi bisnis yang lebih detail di tingkat korporasi. Melalui identifikasi pada 9 sel strategi perusahaan, menurut Rangkuti (2001), kesembilan sel itu pada prinsipnya dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) strategi utama, yaitu:

1. Growth strategy.
2. Stability strategy.
3. Retrenchment strategy.

Analisis **Matriks IE** digunakan untuk mengetahui posisi PT. X saat ini. Matriks IE didasarkan pada nilai tertimbang yang diperoleh pada matriks IFE dan EFE. Nilai tertimbang sebesar 2,75 diperoleh dari matriks IFE, sedangkan matriks EFE menghasilkan nilai tertimbang sebesar 2,20 . Melalui nilai tertimbang dalam matriks IFE dan EFE dapat diketahui posisi PT. X pada kuadran seperti gambar berikut ini:



Gambar 2. Posisi PT.X pada Matriks IE

Gambar diatas menunjukkan posisi PT. X pada posisi sel V (*Growth*) yang menunjukkan perusahaan tersebut berada pada posisi dengan **strategi pertahankan dan pelihara**.

Dari matriks SWOT sebelumnya didapatkan beberapa strategi yang sesuai dengan posisi kuadran V tersebut adalah sebagai berikut:

- Mempertahankan posisi pemasok dan pemasar (strategi S01, S03, WT2, WT4)
- Menambah variasi model dengan harga terjangkau (S02, S05, W01, W05, ST3, ST5, WT3)

- Menentukan lokasi strategis untuk distribusi dan pemasaran (S04, W04, ST1, ST2, ST4)
- Menambah investasi (W02, W03, WT1)

**MATRIKS CPM**

**Matriks CPM** memberikan informasi penting pada perusahaan tentang posisi pesaing-pesaing yang ada disekitar perusahaan, yaitu dengan mengetahui seberapa tinggi nilai bobot perusahaan terhadap pesaing lainnya. Dalam matriks CPM, peringkat dan total nilai tertimbang

untuk PT. X dapat dibandingkan dengan pesaing-pesaing yang ada.

Tabel 6 dibawah ini memberikan informasi tingkat nilai bobot yang dihitung serta hasil rating tiap-tiap pesaing PT. X yang ada.

Tabel 6. Analisa Matriks CPM pada PT. X

	Bobot	Knalpot PT.X		Perusahaan A		Perusahaan B	
		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Harga	0,20	3	0,62	4	0,80	4	0,74
Mutu produk	0,19	3	0,60	3	0,59	3	0,64
Varian model	0,20	4	0,83	3	0,63	4	0,88
Kualitas produk	0,22	3	0,64	3	0,65	3	0,65
Promosi penjualan	0,19	3	0,57	3	0,60	3	0,60
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,27</b>		<b>3,28</b>		<b>3,51</b>

Dari kriteria-kriteria penentu keberhasilan yang sudah dijabarkan diatas, yang berdasarkan nilai bobot faktor kriteria IFE dan EFE serta dari hasil observasi terhadap faktor penentu keberhasilan yang dimiliki pesaing-pesaing PT.X, dapat diketahui bahwa bobot tertinggi pada faktor penentu keberhasilan adalah factor kualitas produk, dengan bobot tertinggi sebesar 0,22. Dari ketiga profil pesaing yang telah diidentifikasi, menunjukkan bahwa Perusahaan B merupakan pesaing utama dengan nilai skor tertinggi sebesar 3,51 dan PT. X sendiri dengan nilai skor terendah sebesar 3,27. Terdapat selisih sebesar 0,24 yang berarti harus ada usaha ekstra untuk menyamai kondisi perusahaan pesaing B agar PT. X tetap bisa bersaing, atau bahkan melampauinya.

Maka dari strategi pertahankan dan pelihara yang telah ditentukan sebelumnya dapat ditentukan prioritas dan target yang harus dicapai adalah sebagai berikut:

- Meningkatkan kualitas dan variasi produk dengan harga terjangkau
- Meningkatkan kapasitas produksi dan promosi penjualan

### PENUTUP

Berdasarkan hasil pengamatan, pengolahan dan analisa data dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Strategi di PT. X dapat disusun dengan **metode SWOT**, dan ditunjang dengan pendekatan manajemen strategi.
2. Strategi yang dihasilkan dengan melihat kemampuan perusahaan adalah **strategi pertahankan dan pelihara**. Dimana dengan mempertimbangkan posisi perusahaan dan pesaingnya, didapatkan strategi yang sesuai adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kualitas dan variasi 1produk dengan harga terjangkau
- b. Meningkatkan kapasitas produksi dan promosi penjualan

Berikut ini adalah saran – saran yang dapat diberikan kepada PT. X dan penelitian berikutnya :

1. PT. X sebaiknya meningkatkan kualitas produk, mulai bahan baku hingga produk jadi. Demikian juga PT. X sebaiknya meningkatkan program promosi yang telah ada agar lebih intensif dan efektif dengan media teknologi informasi. Mengganti iklan spanduk yang telah iu0975 usang dengan iklan baru yang lebih menarik perhatian konsumen.
2. Variable-variabel dalam penelitian ini masih sedikit jumlahnya, makan diharapkan penelitian selanjutnya akan menggunakan variable yang lebih banyak dan lebih beragam.

### DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R. (2006). *Strategic Management (Manajemen Strategis)*. Salemba Empat, Jakarta.
- Deswita, E. (2008). *Analisis Strategi Bersaing Jasa Konsultan pada PT Sanjungan Consultant di Bandarlampung*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Manajemen Pemasaran (judul asli: Marketing Management)*, edisi ketiga belas, jilid 1. Penerjemah Bob Sabran. Jakarta: Erlangga.
- Mufidatun, B. (2005). *Strategi Bersaing pada Bauran Pemasaran PT Sunan Drajat Lamongan*.
- Rangkuti, F. (2001). *Analisis SWOT Teknik Membelah Kasus Bisnis*.
- Supranoto, M. (2009). Strategi menciptakan keunggulan Bersaing produk melalui orientasi pasar, Inovasi, dan orientasi kewirausahaan Dalam rangka meningkatkan kinerja Pemasaran (Studi empiris pada: Industri Pakaian Jadi Skala Kecil dan Menengah di kota Semarang). UNIVERSITAS DIPONEGORO.