
**EVALUASI MANAJEMEN STRATEGIK
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN GONDOLA PT. XYZ)**

Lauw, Nancy Lociana Oktaviani
Program Studi Magister Manajemen Universitas Tarumanagara
nancypixie77@gmail.com

Masuk : 05-12-2019 , revisi : 20-12-2019 diterima untuk diterbitkan : 20-12-2019

Abstract : This paper provides an understanding of the importance of strategic management as a part of business management. The purpose of this study is to redesign the company's current strategy to ensure further successful developments. This qualitative research use case study in a medium sized company in Tangerang by collecting data through observation, interview and questionnaires. The analysis method used in this study are SWOT analysis, IE analysis and QSPM Matrix.

The analysis begins with strategic management which forms the basis for the introduction of the main concepts and stages of a strategic management process. Then a comprehensive analysis of an external and internal environment of the company is explained to formulate revised long-term strategies. The results of the internal and external audit identify key areas of the company's future success, which are customer orientation, implementation of the most modern technologies, ensuring effective and efficient processes, strengthening established partnerships and increasing employee engagement.

The results showed the company's business was in a position of grow and built and SO strategy were chosen because the strength could be a barrier to competitors and the industry opportunities that the company could use to expand the company. Based on QSPM Matrix, the suggestion for companies are using market development strategy as the company's main strategy.

Abstrak : Penelitian ini memberikan pemahaman tentang pentingnya strategi manajemen sebagai bagian dari manajemen bisnis. Tujuannya adalah mendesain ulang strategi perusahaan saat ini untuk memastikan perkembangan yang lebih baik di masa yang akan datang. Penelitian ini menggunakan studi kasus di perusahaan menengah di tangerang dengan pengambilan data melalui observasi, wawancara dan kuesioner yang bersifat kualitatif dan menggunakan metode analisis SWOT, analisa I-E (*Internal-External*), dan QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix*).

Analisa diawali oleh manajemen strategis yang membentuk dasar untuk pengenalan konsep dan tahapan utama proses manajemen strategis. Kemudian analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan dijelaskan secara menyeluruh dengan tujuan untuk merumuskan strategi jangka panjang. Hasil audit internal dan eksternal mengidentifikasi kunci utama kesuksesan perusahaan di masa yang akan datang yaitu orientasi pelanggan, implementasi teknologi, proses yang efektif dan efisien, hubungan yang erat dengan mitra dan peningkatan keterlibatan karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bisnis perusahaan berada pada posisi *grow and built* dan prioritas strategi diintensifkan pada strategi SO karena kekuatan perusahaan dapat menjadi halangan pesaing untuk dapat mempengaruhi perusahaan lebih langsung serta peluang industri yang dapat digunakan perusahaan untuk berekspansi dan mengembangkan perusahaan. Dan berdasarkan matriks QSPM, saran peneliti untuk perusahaan adalah menggunakan strategi pengembangan pasar sebagai strategi utama perusahaan.

Keywords : Strategic Management; Internal - External Analysis; SWOT Analysis; QSPM Matrix

PENDAHULUAN

Manajemen strategis menjadi disiplin ilmu yang relatif muda dan telah menerima perhatian besar dari komunitas akademik serta para praktisi dan manajer sejak diperkenalkan pada pertengahan abad ke 20. Walaupun tidak ada definisi terpadu dari istilah manajemen strategis, konsensus yang berlaku memberikan pengertian bahwa manajemen strategis adalah suatu bidang, yang memberikan hubungan dan arahan untuk tindakan dan pengambilan keputusan suatu organisasi. Manajemen strategis bertujuan untuk mencocokkan variabel lingkungan eksternal dengan kemampuan internal organisasi dan untuk merancang strategi jangka panjang melalui seperangkat alat analisis strategis yang saling berkaitan. Dengan mengaplikasikan penerapan manajemen strategis ke dalam manajemen suatu organisasi akan meningkatkan kesuksesan, pertumbuhan, dan keberlanjutan organisasi tersebut. Pendekatan tersebut didukung oleh meta analisis yang luas tentang 88 studi individu yang dilakukan oleh McIlquham-Schmidt (2010), yang menegaskan hubungan yang positif antara perencanaan strategis dan kinerja perusahaan.

Penelitian yang luas mendokumentasikan kesadaran tinggi tentang istilah manajemen strategis di antara eksekutif perusahaan. Namun, kualitas pendekatan praktis dan implementasi proses manajemen strategis masih dipertanyakan. Masalah ini sangat relevan untuk usaha menengah, yaitu dianggap kurang memiliki pendekatan komprehensif untuk pengembangan organisasi di masa depan dan pelaksanaan strategi. Penelitian ini bertujuan memperluas kesadaran manajemen strategis sebagai area bisnis yang tak terhindarkan untuk mendorong kinerja organisasi yang unggul. Selanjutnya, pekerjaan itu memiliki implikasi penting untuk perumusan praktik dan implementasi strategi di antara organisasi. Landasan teoritis dan praktis yang luas yang disajikan dalam penelitian ini membantu manajer dalam mempertimbangkan kembali aspek utama dalam manajemen organisasi dan mengungkapkan potensi yang belum dimanfaatkan untuk peningkatan kinerja yang substantial.

Penelitian ini dirancang untuk menilai dan merevisi strategi dari perusahaan menengah yang saat ini beroperasi di Tangerang dan mengusulkan pembaruan untuk periode mendatang. Walaupun perencanaan strategis sudah ditetapkan di perusahaan, namun tidak ada yang menjalankan fungsi manajemen strategis sebagai sistem manajemen yang komprehensif dalam menerapkan strategi yang ditetapkan ke dalam fungsi sehari-hari perusahaan (masalah ini terlihat saat observasi dan wawancara). Selain itu, fokus perusahaan yang berlebihan pada pengukuran pencapaian kinerja keuangan masa lalu tidak memadai untuk mendorong penciptaan nilai masa depan melalui investasi kepada pelanggan, karyawan, pemasok, teknologi, dan proses bisnis. Karena itu tujuannya adalah untuk mengatur sistem manajemen secara menyeluruh dan seimbang, yang akan meningkatkan kinerja perusahaan dan memastikan pertumbuhan perusahaan di masa depan yang berkelanjutan.

LANDASAN TEORI

Wheelen et al., (2012) mendefinisikan manajemen strategis sebagai seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang sebuah korporasi.

Menurut Fred R. David (2015), proses analisis penetapan manajemen strategis terdiri atas 3 tahapan yaitu :

1. Perumusan strategi

Pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi – strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

2. Penerapan strategi

Menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya.

3. Penilaian strategi

David (2015) menyatakan bahwa kekuatan-kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori luas: kekuatan ekonomi; kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan; kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum; kekuatan teknologi; kekuatan kompetitif. Selain itu David (2015) menyatakan, analisis lingkungan internal sangat penting, karena semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Lingkungan internal tersebut meliputi manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi manajemen.

Menurut David (2015), matriks SWOT (*Strength Weakness Opportunity Thread*) merupakan perangkat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT.

Untuk tujuan implementasi strategi, melibatkan satu teknik saja yaitu Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM*). QSPM atau matriks perencanaan strategis kuantitatif secara objektif menunjukkan strategi alternatif yang paling baik. QSPM menggunakan masukan dari analisis tahap 1 (Eksternal & Internal) dan hasil-hasil pencocokan pada tahap 2 melalui Matriks SWOT dan Matriks IE untuk memutuskan secara objektif strategi alternatif yang dapat dijalankan (David, 2015).

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian kualitatif dilakukan dengan mengolah data primer melalui observasi, wawancara dan kuesioner kepada *top management* dan beberapa karyawan yang pengambilannya dilakukan pada bulan Juli sampai November 2019 di kantor PT. XYZ di Tangerang.

Melalui observasi, wawancara dan kuesioner kemudian peneliti membuat analisa eksternal dan internal PT. XYZ. Hasil analisa tersebut digunakan untuk membuat matriks SWOT dan IE yang kemudian menghasilkan beberapa strategi. Dari strategi yang didapatkan, dianalisa kembali dengan memberikan kuesioner kepada *top management* untuk membuat matriks QSPM.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dari hasil perhitungan rating dan bobot pada kuesioner didapatkan rata-rata untuk faktor eksternal dan internal, seperti pada tabel 1 dan tabel 2.

Tabel 1
Matriks Evaluasi Faktor Eksternal PT. XYZ

Faktor-faktor Eksternal Utama		Skor Bobot
Peluang (<i>Opportunities</i>)		
O.1	Banyaknya proyek pembangunan gedung dari pemerintah di daerah Jabodetabek	0,40
O.2	Pelanggan pribadi mulai menggunakan jasa gondola	0,30
O.3	Keperluan akan jasa rental gondola meningkat 12%	0,15
O.4	Banyaknya developer swasta yang mulai membangun kawasan di luar Jakarta	0,15
O.5	Rata-rata konsumen puas dengan pelayanan PT. XYZ	0,20
O.6	Kerjasama dengan vendor mesin gondola yang kuat	0,15
O.7	Perusahaan pesaing sering mengalami trouble dalam proyek	0,15
O.8	Proses kredit pinjaman usaha dari Bank yang lebih mudah	0,15

Ancaman (<i>Threats</i>)		
T.1	Pelanggan memberikan preferensi kepada pesaing yang memberikan layanan yang lebih kompleks	0,30
T.2	Harga bahan baku pelengkap yang mengalami kenaikan 10%	0,30
T.3	Adanya kenaikan biaya jasa import dari distributor sebesar 5%	0,15
T.4	Banyaknya masuk pesaing baru	0,30
T.5	Para pesaing yang mulai mempromosikan produknya melalui website	0,10
T.6	Kurs dolar yang tidak stabil	0,30
	TOTAL	3,10

Sumber : Data Primer yang Diolah (2019)

Tabel diatas menjelaskan mengenai peluang dan ancaman PT.XYZ. Peluang terbesar PT.XYZ adalah banyak bermunculan proyek pemerintan di Jabodetabek, sedangkan ancaman terbesar adalah mulai adanya pesaing baru dan kurs dolar yang labil. Dari data Matriks EFE, total skor bobotnya adalah 3,10 yang dimana lebih besar dari cut off 2,50. Sehingga dapat disimpulkan perusahaan dapat memanfaatkan kesempatan dan meminimalkan ancaman dengan baik.

Tabel 2
Matriks Evaluasi Faktor Internal PT. XYZ

Faktor-faktor Internal Utama		Skor Bobot
Kekuatan (<i>Strengths</i>)		
S.1	Proses pengambilan keputusan yang cepat dan fleksibel	0,15
S.2	Pemodalalan yang kuat	0,20
S.3	Pelatihan Teknisi yang bagus	0,15
S.4	Semua karyawan back office memiliki gelar S1	0,15
S.5	Teknisi memiliki sertifikasi depnaker	0,15
S.6	Turnover mesin gondola yang baik	0,20
S.7	Perawatan mesin gondola yang bagus	0,15
S.8	Stock mesin gondola yang banyak	0,20
S.9	Pendataan Mesin Gondola yang sesuai dengan berita acara pemakaian	0,15
S.10	Meningkatkan Penjualan Bersih	0,20
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)		
W.1	Jumlah teknisi stand by yang kurang untuk mengawasi proyek	0,20
W.2	Keterlambatan pengiriman mesin dari importir	0,10
W.3	Workshop gondola yang kurang besar	0,20
W.4	Peralatan <i>back office</i> yang mesti diganti	0,05
W.5	Perusahaan tidak memiliki website	0,10
W.6	Perusahaan masih menggunakan metode pemasaran tradisional	0,10
W.7	Piutang yang susah tertagih	0,20
	TOTAL	2,65

Sumber : Data Primer yang diolah (2019)

Kekuatan utama PT.XYZ terletak pada kuatnya pemodalalan sehingga memiliki persediaan gondola yang banyak, sedangkan kelemahan dari sisi teknisi terlatih yang belum mencukupi. Dari data matriks IFE diatas ditemukan bahwa nilai yang didapat adalah 2,65 lebih besar dari 2,5. Sehingga masih terdapat ruang yang dapat dimanfaatkan untuk peningkatan dalam operasi, strategi & prosedur perusahaan.

Atas dasar analisis internal dan eksternal yang dilakukan secara komprehensif, Matriks SWOT, berfungsi sebagai titik awal untuk revisi dan pembaruan strategi PT. XYZ. Tabel 3 menyajikan strategi yang dihasilkan berdasarkan Matriks SWOT yang diberikan.

Tabel 3
Matriks SWOT PT. XYZ

<p style="text-align: center;">SO Strategis</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mulai memasukan gondola ke proyek perusahaan pesaing (S8, O7) 2. Mulai mempersiapkan para teknisi untuk menjangkau proyek di luar kota (S3, O4) 3. Dengan memiliki teknisi yang tersertifikasi mulai bekerjasama dengan BUMN dalam pengerjaan proyek-proyek pemerintah (S9, O1) 4. Meningkatkan lagi stock mesin gondola untuk menanggapi <i>repeat order</i> yang mungkin terjadi dikarenakan tingkat kepuasan pelanggan sekarang yang tinggi (S8,O5) 5. Memberikan promo (<i>discount</i> harga atau <i>free maintenance</i>) untuk pelanggan lama dan menarik pelanggan baru guna meningkatkan penjualan (S10,O5) 	<p style="text-align: center;">WO Strategis</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah teknisi standy by untuk mulai memperluas proyek terutama proyek pelanggan pribadi (W1, O2) 2. Dengan turunnya kredit pinjaman dari bank maka peralatan back office dapat diperbaharui (W4, O8) 3. Memperbesar workshop untuk meningkatkan penampungan mesin gondola karena permintaan jasa rental gondola yang naik (W3, O3) 4. Menekan vendor mesin gondola untuk mempercepat pengiriman mesin gondola (W2, O6) 5. Sistem pembayaran untuk pelanggan pribadi dibayar di muka (W7,O2)
<p style="text-align: center;">ST Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mentraining lagi karyawan back office untuk meningkatkan performa dan pelayanan customer (S4, T4) 2. Meningkatkan service mesin gondola secara berkala agar meningkatkan kepuasan customer di proyek (S7, T4) 3. Dengan data BAP yang lengkap mulai mendata proyek-proyek yang pernah dilakukan untuk menekan kesepakatan baru pada pelanggan untuk menghalangi masuknya pesaing baru (S9, T1) 	<p style="text-align: center;">WT Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mulai membuat website untuk mempromosikan perusahaan (W5, T5) 2. Menahan dulu pembelian gondola sampai kurs dollar stabil (W2, T6)

Sumber: Data primer yang diolah (2019)

Tabel diatas diperoleh dengan mengawinkan masing-masing faktor S-W-O-T sehingga didapatkan beberapa strategi. Prioritas strategi diintensifkan pada strategi SO dengan memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk menggapai peluang eksternal yang ada. Strategi ini dipilih karena perusahaan dapat lebih mengembangkan dan menjalankan strateginya karena kekuatan perusahaan dapat menjadi halangan pesaing untuk dapat mempengaruhi perusahaan lebih langsung serta untuk dapat memanfaatkan peluang dari kelemahan pesaing serta peluang industri yang dapat digunakan perusahaan untuk berekspansi dan mengembangkan perusahaan. Dengan fokus pada strategi SO maka perusahaan tetap dapat menggapai *market share* yang besar serta mampu menghalau para pesaing baru yang mencoba untuk masuk.

Matriks SWOT memberikan rekomendasi alternatif sebanyak 6 buah strategi yang layak dinilai, yaitu:

1. Mulai memasukan gondola ke proyek perusahaan pesaing
2. Mulai mempersiapkan para teknisi untuk menjangkau proyek di luar kota

3. Dengan memiliki teknisi yang tersertifikasi mulai bekerjasama dengan BUMN dalam pengerjaan proyek-proyek pemerintah
4. Meningkatkan lagi stock mesin gondola untuk menanggapi *repeat order* yang mungkin terjadi dikarenakan tingkat kepuasan pelanggan sekarang yang tinggi
5. Penetrasi Pasar
6. Pengembangan Produk

Kemudian berdasarkan analisis pada QSPM hasil yang diperoleh adalah berikut ini:

1. Nilai daya tarik total tertinggi pertama adalah strategi pengembangan pasar (7,05)
2. Nilai daya tarik total tertinggi kedua adalah strategi penetrasi pasar (6,40)
3. Nilai daya Tarik total tertinggi ketiga adalah strategi pengembangan produk (5,95)

KESIMPULAN

1. Hasil dari analisa eksternal dan internal perusahaan:
 - a. PT. XYZ mampu menarik keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan ancaman yang ada dari sisi eksternal.
 - b. PT. XYZ memiliki posisi kekuatan internal yang lebih besar dari kelemahannya. Namun skor yang tidak terpaut jauh memiliki indikasi bahwa masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam operasi, strategi dan prosedur perusahaan.
2. Hasil analisis matriks SWOT PT. XYZ adalah menggunakan strategi SO dan dalam Matriks Internal-Eksternal merekomendasikan strategi *grow and built*.
3. Hasil analisis matriks QSPM diperoleh strategi pengembangan pasar sebagai strategi utama untuk memenangkan dan mempertahankan posisi dalam persaingan.

SARAN

Adapun saran yang dapat diberikan peneliti untuk pengembangan perusahaan adalah:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas mesin Gondola serta teknisi *stand by*.
2. Memiliki sistem *back office* untuk keuangan dan administrasi.
3. PT. XYZ dapat membangun pertumbuhan dan perkembangannya di masa depan dengan metode proaktif dan sistematis yang diperkenalkan
4. Manajemen PT. XYZ harus merevisi dan memperbarui tujuan strategis yang direkomendasikan pada akhir tahun fiskal untuk memungkinkan penyesuaian yang tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R. (2015) *Strategic management : concepts and cases*. Boston : Pearson, c2015 (Global edition). ISBN: 9780133444797.
- Mcllquham-Schmidt, A. (2010). Strategic Planning and Corporate Performance. What Is the Relationship?. *Aarhus University Business School Working*. 26.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Wheelen, K. E. and N. Hoffman, A. (2012). *Strategic Management and Business Policy - Toward Global Sustainability*. 13th edn, Pearson. 13th edn.