
ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA PT. XYZ

Felicia Verdiana Wibisono

Program Studi Magister Manajemen Universitas Tarumanagara

feliciawibisono11@gmail.com

Abstract: In past few years, Indonesian people have a lot of interest in traveling and other outdoor activities like hiking, camping, etc. People start to explore the beauty of Indonesia and it impacts to the increase in Indonesia tourism. This condition makes many people looking for stuffs to support their outdoor activities. This increasing demand stimulates many local companies produce outdoor gear and this market facing a tighter competition than before. The purpose of this research is to analyze the proper strategy for PT. XYZ in facing the market competition. Defining internal and external factors of the company are important in formulating the alternative strategies. Therefore, this research use descriptive qualitative method and using CPM Matrix, IFE Matrix, EFE Matrix, SWOT Matrix, IE Matrix, and QSPM to find out the suitable strategy which will help the company survive in market competition. In final result, the suitable strategy for PT. XYZ is developing the waterproof product (shoes and carrier) for tropical product.

Abstrak : Beberapa tahun terakhir, masyarakat Indonesia menunjukkan minat pada traveling dan kegiatan luar ruangan lainnya seperti mendaki gunung, berkemah, dan lainnya. Masyarakat mulai mengeksplorasi keindahan Indonesia dan hal ini berdampak pada meningkatnya pariwisata di Indonesia. Keadaan ini membuat banyak orang membutuhkan barang atau peralatan untuk mendukung kegiatan mereka. Oleh karena permintaan yang terus meningkat, banyak perusahaan lokal yang memproduksi peralatan untuk kegiatan di luar ruangan dan hal ini membuat kompetisi pada industri ini semakin ketat daripada sebelumnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi yang cocok untuk PT. XYZ dalam menghadapi persaingan pasar. Mengidentifikasi internal dan eksternal faktor perusahaan sangatlah penting dalam merumuskan strategi alternatif. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dan Matriks CPM, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks SWOT, Matriks IE, dan QSPM untuk mengetahui strategi yang cocok yang dapat membantu perusahaan bertahan dalam kompetisi pasar. Pada hasil akhir, strategi yang cocok untuk PT. XYZ adalah pengembangan produk sepatu dan tas anti air untuk seri produk tropis.

Keywords : External-Internal Analysis, IFE Matrix, EFE Matrix, IE Matrix, QSPM Matrix

PENDAHULUAN

Kegiatan *outdoor* beberapa tahun belakangan ini menjadi kegiatan favorit masyarakat Indonesia, khususnya generasi muda. Kegiatan *outdoor* yang dimaksud adalah aktivitas seperti mendaki gunung (*hiking*), memanjat tebing, *camping*, atau mengunjungi objek wisata alam lainnya. Dari beberapa aktivitas yang termasuk dalam kegiatan *outdoor*, mendaki gunung adalah salah satu kegiatan *outdoor* yang cukup digemari banyak orang dari berbagai kalangan, baik itu kalangan pelajar, karyawan, pengusaha, bahkan ada juga lansia yang sanggup mendaki gunung. Selain membutuhkan persiapan mental dan fisik yang matang, untuk melakukan kegiatan *outdoor* memang membutuhkan perlengkapan atau peralatan khusus karena harus menghadapi cuaca yang lebih ekstrem dan medan yang lebih sulit. PT. XYZ adalah sebuah perusahaan Indonesia yang terkenal dalam bidang pembuatan produk dan penjualan peralatan perlengkapan petualangan.

Seiring dengan meningkatnya minat masyarakat terhadap kegiatan *outdoor*, semakin banyak pula produsen lokal yang menawarkan produk-produk yang menunjang aktivitas *outdoor*. Hal ini merupakan suatu tantangan yang sedang dihadapi PT. XYZ akhir-akhir ini karena pangsa pasar yang semakin kecil.

Dalam menghadapi situasi pasar yang semakin ketat, perusahaan memerlukan strategi baru agar tetap dapat bersaing di industri ini. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kelebihan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh PT. XYZ, dan merumuskan strategi yang cocok untuk PT. XYZ dalam menghadapi persaingan bisnis.

TELAAH KEPUSTAKAAN

Strategi adalah arah dan ruang lingkup dari sebuah organisasi atau lembaga dalam jangka panjang., yang mencapai keuntungan melalui konfigurasi dari sumber daya dalam lingkungan yang menantang, demi memenuhi kebutuhan pasar dan suatu kepentingan (Johnson dan Scholes, 2008).

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya (David, 2015). Meningkatkan koordinasi, mengenali dan mengeksploitasi peluang organisasi, meningkatkan hubungan internal, membujuk staf untuk mengembangkan kecenderungan mereka untuk mengubah dan meningkatkan kinerja perusahaan dapat dianggap sebagai keuntungan manajemen strategi (Aldehayyat et al, 2011).

Perencanaan strategis bertujuan untuk meningkatkan kinerja strategis organisasi (Gkiliatis dan Koufopoulos, 2013). Menurut penelitian tahun 2000 oleh Carol, perencanaan strategis menetapkan tujuan dan arah perusahaan se jelas mungkin. Perencanaan strategis menyajikan visi jangka panjang dan juga menyediakan kerangka kerja untuk menentukan kebijakan dan keputusan (Mapulanga, 2013). Dincer (2006) percaya bahwa sistem perencanaan strategis yang efektif akan memungkinkan untuk menciptakan asosiasi yang diperlukan antara tujuan jangka panjang, menengah, dan operasional strategis dalam suatu organisasi.

Pemilihan strategi terbaik akan menjadi tugas yang sulit dan juga tugas penting untuk keberhasilan para manajer strategis (Farzipoor dan Azadi, 2011). Memilih strategi berarti penilaian berbagai strategi dan memilih yang terbaik (France, 2009); Sementara itu, seleksi semacam ini tergantung pada tingkat perubahan lingkungan (Ansoff dan Sullivan, 1993). Keputusan strategi yang tepat akan memberikan kemampuan pada organisasi untuk mencapai pertumbuhan dan membentuk keunggulan daya saing yang berkelanjutan.

Menurut David (2015), proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu tahap perumusan strategi, tahap penerapan strategi, dan tahap evaluasi strategi.

Selain dibedakan berdasarkan tingkatan atau levelnya, strategi alternatif lainnya adalah strategi bisnis yang terdiri dari strategi integrasi, strategi intensif, strategi diversifikasi, strategi defensif (David, 2015).

- Strategi Integrasi (*Integration Strategies*)

Strategi integrasi adalah strategi yang bertujuan untuk meningkatkan pengawasan terhadap supplier, distributor, dan kompetitor baik melalui merger, akuisisi, *joint venture*, maupun membuat perusahaan baru. Strategi integrasi terbagi menjadi tiga yaitu: integrasi ke depan (*Forward Integration Strategy*), integrasi ke belakang (*Backward Integration Strategy*), integrasi horisontal (*Horizontal Integration Strategy*)

Strategi Intensif (*Intensive Strategies*) Dalam implementasinya, strategi ini memerlukan usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk-produk yang ada. Strategi ini dikelompokkan menjadi tiga yaitu: penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

- Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategies*)

Strategi diversifikasi adalah strategi dimana perusahaan cenderung mempunyai berbagai variasi bisnis agar perusahaan tidak bergantung pada satu jenis bisnis saja. Strategi ini

dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu: *Concentric Diversification Strategy*, *Horizontal Diversification Strategy*, *Conglomerate Diversification Strategy*

- Strategi Defensif
Strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan penyelamatan sehingga terhindar dari kerugian yang lebih besar. Strategi dikelompokkan menjadi empat, yaitu: pengurangan (*Retenchantment*), divestasi, likuidasi, *joint venture strategy*.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam tesis ini adalah metode deskriptif yang merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta saat ini dari suatu penelitian. Penelitian dilakukan dengan melakukan pengumpulan data melalui pengamatan langsung atau observasi, wawancara, survey, dan dokumentasi. Tujuan dari penelitian deskriptif menurut Boyd adalah untuk memperoleh deskripsi yang lengkap dan akurat dari suatu situasi.

Metode Analisis

- Melakukan analisa terhadap visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan.
- Melakukan analisa matriks IFE dan EFE
- Melakukan analisa matriks SWOT
- Melakukan analisa matriks IE
- Melakukan analisa matriks QSPM

ANALISA & PEMBAHASAN

Analisis Visi dan Misi Perusahaan

PT. XYZ memiliki visi untuk menjadi perusahaan retail global yang visioner di dalam bisnis *adventure* dan *e-lifestyle* yang diberkati dan memberkati. Untuk mencapai visi tersebut, Eiger memiliki beberapa misi salah satunya adalah mengenalkan sistem *franchise*, *e-commerce*, dan sistem lisensi untuk strategi distribusi global.

Analisis Matriks CPM

	PT. XYZ			Consina		Rei	
Faktor kunci	Bobot	Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Harga terjangkau	0.25	1	0.25	3	0.75	4	1
Kualitas	0.25	4	1	3	0.75	2	0.5
Iklan/promosi	0.20	2	0.4	2	0.4	3	0.6
Desain produk	0.10	3	0.3	4	0.4	2	0.2
Ragam produk	0.10	4	0.4	2	0.2	1	0.1
Inovasi produk	0.10	4	0.4	3	0.3	1	0.1
	1.00		2.75		2.8		2.5

Dari tabel perbandingan tersebut, PT XYZ mendapatkan skor 2,75, sedikit di bawah Consina. Beberapa hal yang menjadi kelemahan perusahaan adalah keterjangkauan harga dan pemasaran produk. Dapat dilihat bahwa persaingan yang dihadapi oleh PT. XYZ semakin ketat.

Analisis Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) & External Factor Evaluation (EFE)

Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (IEE) adalah alat untuk menganalisis kecenderungan akuntabilitas dan cara yang manajer organisasi dapat hadapi dengan peluang dan ancaman di luar organisasi (Razmi et al, 2008).

Faktor Internal Utama Eiger:

Kekuatan:

1. Brand yang kuat
2. Kualitas produk yang bagus dan tahan lama
3. Jumlah gerai yang banyak dan tersebar di Indonesia
4. Komunitas EAST
5. Inovasi dengan teknologi yang canggih
6. Memberikan garansi untuk produknya
7. Produk yang beragam

Kelemahan:

1. Harga yang relatif lebih mahal dibanding kompetitornya
2. Distribusi barang ke store yang sering terlambat
3. Proses klaim garansi yang cukup lama
4. Kurangnya staf pada beberapa gerai

Dari perhitungan pembobotan rata-rata tertimbang yang dilakukan terhadap faktor internal perusahaan, didapatkan bahwa matriks IFE menghasilkan skor tertimbang sebesar 2,92. Hasil tersebut menunjukkan bahwa PT. XYZ memiliki posisi internal yang cukup kuat dan kompetitif.

Faktor Eksternal Utama Eiger:

Peluang:

- Meningkatnya minat masyarakat terhadap kegiatan petualangan
- Kebutuhan konsumen akan produk yang canggih dan nyaman untuk bertualang
- Produk pesaing yang belum lengkap
- Semakin banyaknya pameran/kegiatan petualangan yang diadakan di Indonesia
- Belum banyak pesaing yang memproduksi perlengkapan untuk iklim tropis

Ancaman:

- Munculnya produk palsu atau replika yang menggunakan brand Eiger
- Masuknya produsen luar negeri yang lebih terkenal
- Semakin banyaknya produsen peralatan outdoor yang menawarkan harga lebih murah
- Konsumen mulai beralih menggunakan online shopping

Dari perhitungan pembobotan rata-rata tertimbang yang dilakukan terhadap faktor eksternal perusahaan, matriks EFE menghasilkan skor tertimbang sebesar 3,18. Angka tersebut menunjukkan bahwa PT. Eigerindo Multi Produk Industri dapat menghadapi atau menyikapi kondisi eksternal yang terjadi di luar kontrol perusahaan dengan baik.

Matriks SWOT

SWOT adalah salah satu alat paling penting dalam literatur manajemen strategis sehingga banyak peneliti dan ahli strategi fokus pada matriks ini (Khalfan, 2012). Bahkan, SWOT adalah salah satu alat yang membantu organisasi merencanakan perencanaan strategis mereka. Ini juga merupakan alat yang cocok untuk analisis strategis dan mewujudkan situasi organisasi saat ini (Sabbaghi dan Vaidyanathan, 2004). Matriks yang disebutkan di atas diterapkan untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan. Kita dapat berasumsi bahwa strategi yang efektif mampu menemukan kekuatan dan peluang dan meminimalkan dampak kelemahan dan ancaman dari organisasi (Khalfan, 2012).

Strategi SO menghasilkan beberapa strategi seperti meningkatkan promosi penjualan dan sering mengikuti pameran kegiatan outdoor, menambah varian produk untuk kegiatan outdoor lainnya, seperti *rafting*, *caving*, *mountain cycling*, melakukan pembaruan inovasi

produk untuk seri produk tropis, dan mengadakan seminar atau kegiatan outdoor bersama dengan EAST. Strategi ST dapat dilakukann dengan memberikan sosialisasi di website, seminar, store, atau event tentang tips untuk membedakan produk asli Eiger dengan barang tiruan, menambah varian produk untuk iklim tropis dengan inovasi teknologi terbaru, memberikan promo menarik atau diskon member pada gerai dan event tertentu. Strategi WO antara lain memberikan potongan harga atau promo untuk periode tertentu atau di event tertentu untuk menarik minat konsumen, melakukan analisa jenis produk terlaris di setiap gerai dan menambah stok produk berdasarkan data tersebut, membuat sistem klaim garansi secara online dan bekerja sama dengan ekspedisi agar proses lebih cepat, menambah karyawan pada gerai dengan tingkat keramaian tinggi dan mempekerjakan pekerja part-time pada event-event tertentu. Strategi WT menghasilkan beberapa strategi yaitu membuat iklan pada situs-situs yang berhubungan dengan traveling atau outdoor activities untuk meningkatkan awareness masyarakat mengenai situs online Eiger, memberikan promo yang menarik atau diskon tertentu di website sehingga harga lebih murah dibanding di store, bekerja sama dengan platform online shopping seperti Tokopedia dan Shoppe.

Matriks IE

Posisi PT. Eigerindo Multi Produk Industri berada pada kuadran II, yaitu posisi tumbuh dan membangun (*grow and build*). Dilihat dari kondisi PT. XYZ saat ini, strategi yang cocok untuk digunakan adalah strategi penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar.

Matriks QSPM

QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) adalah kerangka kerja analisis perumusan strategi tahap akhir atau tahap keputusan. QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal. Dengan perhitungan seperti yang tertera pada tabel, diperoleh hasil bahwa strategi alternatif 2 memperoleh total skor 5,94 sedangkan strategi alternatif 1 memperoleh total skor 5,89. Dari hasil skor tersebut, strategi alternatif 2, yaitu mengembangkan produk sepatu dan tas anti air yang nyaman, lebih diutamakan dan menjadi prioritas dibanding strategi alternatif 1.

Matriks QSPM PT. XYZ

Strategic Alternatives					
Critical Success Factors		Membuat iklan pada media sosial dan melakukan <i>giveaway</i>		Mengembangkan sepatu dan tas yang nyaman dan anti air	
Strengths:	Weight	AS	TAS	AS	TAS
Brand yang kuat	0.11	4	0.44	4	0.44
Kualitas produk yang bagus dan tahan lama	0.13	3	0.39	4	0.52
Jumlah gerai yang banyak dan tersebar di Indonesia	0.07	3	0.21	2	0.14
Komunitas EAST	0.09	1	0.09	1	0.09
Inovasi dengan teknologi yang canggih	0.11	2	0.22	4	0.44
Memberikan garansi untuk produknya	0.06	4	0.24	4	0.24

Produk yang beragam	0.09	4	0.36	4	0.36
Weaknesses:					
Harga yang relatif lebih mahal dibanding kompetitornya	0.08	4	0.32	2	0.16
Distribusi barang ke store yang sering terlambat	0.1	1	0.1	2	0.2
Proses klaim garansi yang cukup lama	0.07	1	0.07	1	0.07
Kurangnya staf pada gerai	0.09	4	0.36	1	0.09
Opportunities:					
Meningkatnya minat masyarakat terhadap kegiatan petualangan	0.18	4	0.72	4	0.72
Kebutuhan konsumen akan produk yang canggih dan nyaman untuk bertualang	0.13	2	0.26	4	0.52
Produk pesaing yang belum lengkap	0.1	2	0.2	4	0.4
Semakin banyaknya pameran/kegiatan petualangan yang diadakan di Indonesia	0.06	4	0.24	4	0.24
Belum banyak pesaing yang memproduksi perlengkapan untuk iklim tropis	0.15	2	0.30	4	0.6
Threats:					
Munculnya produk palsu atau replika yang menggunakan brand PT. XYZ	0.15	3	0.45	1	0.15
Masuknya produsen luar negeri yang lebih terkenal	0.08	4	0.32	4	0.32
Semakin banyaknya produsen peralatan outdoor yang menawarkan harga lebih murah	0.09	4	0.36	2	0.18
Konsumen mulai beralih menggunakan online shopping	0.06	4	0.24	1	0.06
TOTAL			5.89		5.94

akhir ini. Eiger juga memiliki peluang dalam hal produk untuk iklim tropis karena masih sangat jarang produsen yang membuat inovasi produk untuk iklim tropis. Namun Eiger juga menghadapi beberapa ancaman, seperti munculnya barang tiruan, masuk *nya brand* luar negeri yang lebih terkenal dan juga munculnya kompetitor-kompetitor lokal yang menawarkan harga lebih murah. Ancaman lain adalah konsumen lebih sering berbelanja *online* sehingga Eiger tidak bisa menawarkan *experience* berbelanja dengan fasilitas yang menarik. Dari hasil analisa beberapa matriks yang dilakukan, strategi yang cocok dilakukan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Dari hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dibahas, beberapa saran yang dapat diberikan kepada PT. XYZ antara lain memberikan promo menarik atau diskon tertentu dan melakukan pembaruan inovasi produk untuk seri produk tropis. Seri produk tropis merupakan keunikan yang dimiliki Eiger dibanding *brand-brand* ternama dari luar negeri

DAFTAR PUSTAKA

- David, R Fred. (2015). *A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (15th ed.). Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Follet, Mary Parker. (2008). *Definition of Management*, <http://www.blog.re.or.id/definisi-manajemen.htm>
- Johnson. G, Scholes. K, Whittington.R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*, (8th ed.).
- Mapulanga, P. (2013). "SWOT analysis in the planning of information services and systems in university libraries: The case of the University of Malawi strategic plans" *The Bottom Line: Managing Library Finances*, Vol. 26 No. 2, pp. 70-84.
- Dincer, O. Tatoglu, E. and Glaister, K.W. (2006), "*The strategic planning process: evidence from Turkish firms*", *Management Research News*, Vol. 29, No. 4, 2pp. 06- 219.
- Gkliatis, I P., Koufopoulos, D N. (2013), "*Strategic planning practices in the Greek hospitality industry*", *European Business Review*, Vol. 25, No. 6.
- Aldehayyat, J. S. Al Khattab, A. A. and Anchor, J. R. (2011), "*The use of strategic planning tools and techniques by hotels in Jordan*", *Management Research Review*, Vol. 34 No. 4.
- Mirzakhani, M., Parsaamal, E., & Golzar, A. (2014). *Strategy Formulation with SWOT Matrix: A Case Study of an Iranian Company*. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(2), 150-168.
- Srivastava, P.K., et al. (2005), "*singh, stakhobler- based swot a hahgsistor successful municipal solid waste management in lucknow*" , *India waste management*, Vol. 25, pp. 34-38.
- French, S. (2009), "*Critiquing the language of strategic management*", *Journal of Management Development*, Vol. 28 No.1.
- Farzipoor Saen, R. and Azadi, M. (2011), "*A chance-constrained data envelopment analysis approach for strategy selection*", *Journal of Modelling in Management*, Vol. 6 No. 2, pp. 200-214 .
- Khalfan, H. (2012), "*Strategic analysis process at academic libraries in Oman*", *Library Management*. Vol. 33, No. 4/5, pp. 307-323.
- Sabbaghi, A. and Vaidyanathan, G. (2004), "*SWOT Analysis and Theory of Constraint in Information Technology Projects*", *Information Systems Education Journal*, vol. 2 No. 23, pp. 2-15.
- Razmi, J. Ghaderi S., F. Zairi, M. and Sadeghi Keyno, H.R. (2008), "*Compiling and prioritizing strategies for electrical energy production from fossil fuel with support of benchmarking*", *International Journal of Benchmarking*, Vol. 15 No. 6
