

TUGAS BESAR MATA KULIAH MANAJEMEN STRATEGIK

PERUSAHAAN MANUFAKTUR

PADA CV. CIPTA KARYA MANDIRI



Disusun Oleh:

Putu Dyana Puspaka Mahasanti	20080574021
Muhammad Hanief Arifin	20080574078
Moh. Richi Firdausi	20080574115

UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

2023

KATA PENGANTAR

Puji Syukur Dan Terima Kasih Kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia Nya serta memberikan kesehatan, pikiran dan keteguhan di dalam menyusun tugas makalah Manajemen Strategik ini. Adapun maksud dan tujuan dari penyusunan makalah ini adalah untuk memenuhi kuliah yang diberikan. Dalam proses penyusunan makalah ini kami menjumpai hambatan, namun berkat dukungan materil dari berbagai pihak, akhirnya kami dapat menyelesaikan makalah ini dengan cukup baik, oleh karena itu melalui kesempatan ini saya menyampaikan terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada semua pihak terkait yang telah membantu terselesaikannya makalah ini. Pada kesempatan ini kami ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibu Monika Tiarawati S.E., M.M. dan Bapak Muhammad Rizky Ramadhan BBus., MITHM. selaku Dosen matakuliah “Manajemen Strategik”
2. Teman-teman Manajemen Keuangan 2020 K yang telah memberikan masukan dalam pengerjaan makalah Manajemen Strategik ini.
3. Semua pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam proses penyelesaian penyusunan makalah Manajemen Strategik ini.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati, kami menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan makalah Manajemen Strategik ini. Oleh karena itu kami mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak, demi tercapainya kesempurnaan pada makalah ini. Serta kami berharap semoga dengan terselesaikannya makalah ini dapat memberikan manfaat bagi penulis dan pembaca.

Surabaya, November 2023

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	1
DAFTAR ISI.....	2
BAB I.....	4
PENDAHULUAN	4
1.1 Latar Belakang	4
1.2 Profil Perusahaan.....	4
1.3 Rumusan Masalah.....	7
1.4 Tujuan	7
1.5 Manfaat	7
1.6 Metode Penelitian.....	8
BAB II	12
TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1 Pengertian Manajemen Strategik	12
2.2 Manfaat Manajemen Strategik	12
2.3 Perencanaan Strategik.....	13
2.4 Penilaian Lingkungan Eksternal	16
2.5 Penilaian Lingkungan Internal	27
2.6 Macam-Macam Strategi tindakan.....	30
2.7 Analisis Formulasi Strategi	37
2.8 Value Chain	52
2.9 Balance Scorecard.....	53
BAB III.....	55
HASIL DAN PEMBAHASAN	55
3.1 Analisis Visi dan Misi.....	55
3.2 Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal	58

3.3	Analisis Matrix SPACE	78
3.4	Analisis Formulasi Strategi	80
3.5	Strategy Implementation	89
3.6	<i>Strategy Monitoring</i>	89
BAB IV		91
PENUTUP.....		91
4.1	Kesimpulan	91
4.2	Saran.....	91
DAFTAR PUSTAKA		92

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut David, manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajemen strategis juga disebut sebagai perencanaan strategi dalam dunia bisnis. Menurut (Thompson et al., 2007) terdapat dua alasan mengapa manajemen strategis penting. Pertama, strategi adalah bahwa manajemen perlu secara proaktif merancang bagaimana bisnis organisasi akan dilakukan. Kedua, mereka mengatakan bahwa perusahaan yang berfokus pada strategi lebih cenderung menjadi pelaku utama yang kuat dibandingkan perusahaan yang manajemennya memandang strategi sebagai prioritas kedua dan menempatkan prioritasnya di tempat lain. Perumusan dan pelaksanaan strategi yang efektif memiliki dampak positif yang signifikan terhadap pertumbuhan pendapatan, pendapatan, dan laba atas investasi.

Industri menjadi semakin mengglobal sehingga bersifat dinamis dan dibutuhkan adanya *move strategy*. Pemain global menjadi semakin intensif sehingga kondisi pasar semakin *hypercompetition*. Tiap keunggulan kompetitif menjadi bersifat sementara sehingga perusahaan dipaksa untuk meningkatkan kemampuan yang tidak bersifat fit dengan eksternal tetapi mentransformasikan terus menerus seluruh aspek manajemen internal agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru.

Untuk membahas lebih dalam mengenai implementasi manajemen strategik, kelompok ini akan membahas mengenai analisis manajemen strategik pada CV. Cipta Karya Mandiri

1.2 Profil Perusahaan

CV. Cipta Karya Mandiri atau biasa disingkat CKM merupakan sebuah perusahaan perseroan komanditer yang bergerak di bidang jasa dengan beberapa produk seperti filter industri, *crusher*, pompa, dan *belt conveyor*. Perusahaan ini juga menerima jasa reparasi dan pabrikan yang disesuaikan dengan kebutuhan konsumen. CV. Cipta Karya Mandiri berlokasi di Timur Griya Bhayangkara Peterongan, Masangan Kulon, Sukodono, Sidoarjo. Perusahaan ini telah berdiri pada tanggal 12 Juni 2001, dengan Siti Istianah sebagai Direksi dan Florentia Sonya Oktafiani sebagai Komisaris. Namun, pada tanggal 17 Maret 2010 terdapat perubahan kepengurusan dimana posisi Direksi digantikan oleh I Nyoman Mudiarsa dan posisi Komisaris digantikan oleh I Wayan Artha Negara.



Gambar 1.1 CV. Cipta Karya Mandiri (Tampak Depan)

Selama 22 tahun bergerak di bidangnya, perusahaan ini telah menjalin kerjasama dengan perusahaan besar di Jawa Timur, seperti PT. Indal Aluminium Industry Tbk., PT. Wilmar Nabati Indonesia, PT. Yakult Indonesia Persada, PT. Nestle Indonesia, PT. Unilever Indonesia Tbk, PT. Panasonic Gobel Life Solution Manufacturing Indonesia, dan masih banyak lagi.

a. Portofolio Products or services

1) *Industrial Filters*

Portofolio ini menawarkan produk CKM meliputi: Compressor Filter (New and Repair), Water Treatment, Filter Cloth, Dust Collector, Filter Press, Fluid Bed Dryer Bags, Air Handling Unit, Wiremesh, Printing & PVC Curtain

2) *Heavy Equipment*

Terdiri atas Stone Crusher, Conveyor Belt, Electro Motor

b. Visi dan Misi

Seiring dengan perkembangan akan kebutuhan industri dan ketatnya persaingan, Cipta Karya Mandiri memiliki visi dan misi untuk mencapai cita-cita perusahaan di masa depan, yaitu:

Visi

“ Menjadi perusahaan *general supplier* yang mumpuni dan dapat dipercaya dengan memberikan pelayanan terbaik dan sepenuh hati demi kepuasan konsumen ”

Misi

“ Menjalinkan kerjasama dengan perusahaan dan instansi pemerintahan yang membutuhkan jasa CV. Cipta Karya Mandiri berdasarkan sikap saling membutuhkan dan menguntungkan satu sama lain ”

c. Tujuan Perusahaan

Tujuan merupakan hasil spesifik yang ingin diraih oleh suatu organisasi atau perusahaan terkait dengan misi dasarnya. Tujuan sangat penting bagi keberhasilan organisasional sebab ia menyatakan arah; membantu dalam evaluasi; menciptakan sinergi; menjelaskan prioritas; memfokuskan koordinasi; dan menyediakan landasan bagi aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, serta pengontrolan (David, 2011:18).

Dalam menentukan tujuan, CV. Cipta Karya Mandiri juga menyusun strategi korporasi guna menciptakan *sustainable competitive growth* dan menjadi salah satu *general supplier* yang mumpuni dan dapat dipercaya. Oleh sebab itu perusahaan memiliki beberapa tujuan yaitu:

1) Meningkatkan laba

Seperti perusahaan pada umumnya CV. Cipta Karya Mandiri didirikan untuk memperoleh profit. Dengan menjalin kerja sama jangka panjang customer lama dan bertambahnya customer baru yang memerlukan produk dan jasanya, ditambah dengan dukungan R&D yang baik membuat perusahaan memiliki potensi untuk mendapatkan kenaikan laba di masa mendatang.

2) Meningkatkan penjualan

Dalam meningkatkan penjualan, CV. Cipta Karya Mandiri memaksimalkan peran tim *marketing* dengan cara meraih konsumen-konsumen baru serta memberikan pelayanan yang baik dan cepat guna meningkatkan retensi konsumen.

3) Meningkatkan *on time delivery*

Beberapa produk CV. Cipta Karya Mandiri tidak bisa didapatkan secara langsung, *customer* harus melakukan order terlebih dahulu supaya produk bisa segera diproduksi, sehingga untuk beberapa produk butuh waktu untuk bisa tiba ditangan konsumen. Didukung oleh karyawan yang disiplin terampil dan memiliki etos tinggi membuat apa yang ingin diharapkan perusahaan dapat tercapai.

4) Meningkatkan mutu produk

Kualitas produk menjadi bagian penting agar konsumen tetap membeli setia menggunakan produk perusahaan. Dengan hal ini, CV. Cipta Karya Mandiri selalu mengecek kualitas bahan baku dari pemasok supaya tidak ada yang rusak sehingga tidak mempengaruhi mutu produk perusahaan. Perusahaan ini juga mengecek kualitas produk jadi sebelum dikirim ke pelanggan.

1.3 Rumusan Masalah

1. Apa permasalahan inti yang sedang dihadapi oleh CV. Cipta Karya Mandiri selama ini?
2. Sudah sesuaikah Visi dan Misi yang dimiliki CV. Cipta Karya Mandiri ini ?
3. Bagaimana situasi dan tanggapan terkait aspek-aspek eksternal dan internal yang mempengaruhi jalannya kinerja CV. Cipta Karya Mandiri ini ?
4. Apakah value chain perusahaan yang selama ini telah diterapkan oleh CV. Cipta Karya Mandiri sudah relevan dengan kondisi internal dan eksternal CV ?
5. Strategi apakah yang sebaiknya direncanakan oleh CV yang harus dipertimbangkan untuk melakukan perluasan usaha ?

1.4 Tujuan

1. Menganalisis permasalahan inti yang sedang dihadapi CV. Cipta Karya Mandiri.
2. Menganalisis Visi dan Misi yang dimiliki oleh CV. Cipta Karya Mandiri.
3. Menganalisis Lingkungan External dan Internal Perusahaan dalam implementasi strategi eksternal dan internal yang saat ini digunakan.
4. Menganalisis Value Chain Perusahaan CV. Cipta Karya Mandiri saat ini digunakan.
5. Menganalisis Formulasi Strategi Tindakan yang sebaiknya dilakukan oleh CV. Cipta Karya Mandiri

1.5 Manfaat

Peneliti mengharapkan agar penelitian ini dapat berguna bagi pihak-pihak yang bersangkutan, antara lain sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
Memberikan pemahaman pengaplikasian teori manajemen strategik sesuai kondisi riil di lapangan. Sehingga, dapat dijadikan sebagai sarana pengetahuan serta penyempurnaan teori yang ada dalam pembelajaran manajemen strategik.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi Peneliti
Hasil laporan ini sebagai tambahan pemahaman selain teori yang didapat selama perkuliahan mengenai permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan dan bagaimana memecahkan solusinya
 - b. Bagi Pemilik Usaha
 1. Memberikan informasi kepada CV. Cipta Karya Mandiri mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki.

2. CV. Cipta Karya Mandiri akan mampu tumbuh dan menghadapi persaingan yang semakin ketat dan kompleks dalam dunia bisnis.
3. Pelayanan CV. Cipta Karya Mandiri akan lebih meningkat serta komunikasi baik vertikal maupun horizontal antar unit kerja akan semakin lancar.
4. Diharapkan penggunaan sumber daya yang ada akan lebih efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan produktivitas dari CV. Cipta Karya Mandiri.

1.6 Metode Penelitian

a. Jenis Data

Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Sumber data yang primer penelitian diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) yaitu dengan melakukan wawancara dengan narasumber (pemilik). Sementara sumber data sekunder diperoleh melalui riset dan FGD yang bersumber dari website dan dokumen-dokumen pendukung.

b. Teknik Pengumpulan Data

Dalam manajemen strategik ini data yang diperoleh adalah data primer dan sekunder, yaitu data yang diperoleh langsung dari narasumber. Alat pengumpulan data yang digunakan untuk merumuskan strategi untuk CV. Cipta Karya Mandiri, yaitu:

1) Observasi

Observasi merupakan pengamatan yang dilakukan secara langsung pada objek penelitian untuk melihat tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan. Observasi digunakan untuk melihat kegiatan perusahaan CV. Cipta Karya Mandiri mulai dari proses produksi, proses pemasaran barang, hubungan pemilik dengan karyawan.

2) Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengambilan data melalui dokumen-dokumen atau catatan yang terkait dengan kegiatan perusahaan. Dalam penelitian ini dokumen-dokumen yang berupa catatan, laporan keuangan, dan lain-lain yang berhubungan dengan aspek pemasaran, sumber daya manusia, operasional, dan keuangan. Hal ini digunakan untuk memperoleh data yang berhubungan dengan CV. Cipta Karya Mandiri seperti jumlah karyawan, *job description*, dan sebagainya.

3) Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data atau informasi dengan mengajukan pertanyaan langsung kepada orang yang berwenang di CV. Cipta Karya Mandiri. Hal ini dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai aspek pemasaran, manajemen produksi, sumber daya manusia dan aspek keuangan yang berhubungan dengan kegiatan CV. Cipta Karya Mandiri.

4) Riset dan FGD

Riset adalah proses mengumpulkan, menganalisis, dan menerjemahkan informasi atau data secara sistematis untuk menambah pemahaman kita terhadap suatu fenomena tertentu yang menarik perhatian kita. Hasil riset kemudian kita diskusikan bersama dengan anggota kelompok.

c. Lokasi Observasi

Lokasi observasi yang peneliti pilih untuk dilakukan penelitian yakni CV. Cipta Karya Mandiri yang berlokasi di Timur Griya Bhayangkara Peterongan, Masangan Kulon, Sukodono, Sidoarjo

d. Tahapan Pengumpulan Data

Dalam proses pengumpulan data, peneliti melakukan beberapa tahap yang peneliti rencanakan. Tahapan pengumpulan data tersebut tercantum dalam tabel Jadwal kegiatan observasi yang telah kami tetapkan sebelumnya.

No.	Kegiatan	Oktober				November			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Observasi perusahaan sasaran								
2.	Mengajukan perizinan dan memilih tempat penelitian								
3.	Menyusun daftar kebutuhan dalam pengambilan data								
4.	Survei tahap 1								
5.	Penyusunan laporan								
6.	Survei tahap 2								
7.	Penyempurnaan laporan								
8.	Final presentation								

Tabel 1.1 Prakiraan Jadwal Kegiatan

e. **Tahapan Pengolahan Data**

- 1) Melakukan analisis lingkungan internal yang meliputi analisis aspek pemasaran, aspek produksi, aspek sumber daya manusia, dan aspek keuangan. Hasil dari analisis lingkungan internal adalah berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki CV. Cipta Karya Mandiri.
- 2) Melakukan analisis lingkungan eksternal yang meliputi analisis lingkungan umum, analisis lingkungan industri, dan analisis lingkungan operasional. Hasil dari analisis lingkungan internal adalah berupa peluang dan ancaman yang dihadapi CV. Cipta Karya Mandiri.
- 3) Melakukan pencocokan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dengan menggunakan matriks SWOT, IE, SPACE, dan matriks besar. Output dari tahap ini adalah alternatif strategi yang sesuai dengan CV. Cipta Karya Mandiri.

- 4) Memutuskan strategi yang sesuai dengan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman CV. Cipta Karya Mandiri dengan menggunakan matriks QSPM dan Strategi Generik Porter.
- 5) Menyimpulkan hasil observasi serta memberikan saran/rekomendasi untuk CV. Cipta Karya Mandiri

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategi merujuk pada suatu kegiatan formulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan atau kebijakan demi mencapai tujuan perusahaan (David, 2011:6). Lingkup manajemen strategik meliputi aspek pemasaran, aspek keuangan, aspek operasional, aspek R&D, dan sistem informasi. Pada awalnya manajemen strategi (*strategic management*) memiliki arti yang sama dengan *strategic planning*. Namun, seiring berjalannya waktu, manajemen strategik cenderung menggarisbawahi strategi formulasi, implementasi, dan evaluasi. Sedangkan, *strategic planning* hanya membahas mengenai formulasi strategi (David, 2011:6).

Menurut (David, 2011) terdapat tiga tahapan dalam manajemen strategik, yaitu sebagai berikut:

1. Formulasi strategi (*strategy formulation*), merujuk pada membangun sebuah visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal sebuah perusahaan, menganalisis kekuatan dan kelemahan internal, membangun tujuan jangka panjang, dan memilih strategi mana yang hendak dicapai.
2. Strategi implementasi (*strategy implementation*), merujuk pada membangun sasaran tahunan (*annual objectives*), membentuk kebijakan, memotivasi pekerja, dan mengalokasikan sumber daya demi mengimplementasikan formulasi strategi. Formulasi implementasi biasa disebut “*action stage*” karena merupakan langkah dalam mengimplementasikan formulasi dalam manajemen strategik.
3. Strategi evaluasi (*strategy evaluation*), merujuk pada tahapan akhir pada manajemen strategi. Dalam tahapan ini, manajer akan mengevaluasi strategi mana yang tidak efektif. Strategi akan melalui modifikasi sebab terdapat beberapa hal yang akan mempengaruhi strategi, yaitu lingkungan internal dan eksternal. Oleh karena itu, terdapat tiga fundamental dalam strategi evaluasi, yaitu (1) meninjau kembali faktor internal dan eksternal yang menjadi fondasi dari manajemen strategik, (2) mengukur performa, (3) melakukan perbaikan.

2.2 Manfaat Manajemen Strategik

Manajemen strategik dapat membuat organisasi lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depannya sendiri melalui implementasi formulasi strategi dengan penggunaan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional, hal tersebut

memungkinkan organisasi untuk memulai dan memengaruhi aktivitas dan oleh karena itu dapat mengendalikan nasibnya sendiri.

Organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategik cenderung menunjukkan peningkatan signifikan dalam penjualan, tingkat laba, serta produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa penerapan manajemen strategik. Perusahaan berkinerja tinggi juga cenderung melakukan perencanaan sistematis untuk persiapan menghadapi fluktuasi di masa depan dalam lingkungan internal dan eksternal. Artinya sebuah perencanaan yang sistematis dapat memberikan manfaat di sisi keuangan pada perusahaan.

Selain membantu perusahaan menghindari kegagalan keuangan, manajemen strategik juga menawarkan keuntungan berwujud lainnya, seperti peningkatan kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang meningkat akan strategi pesaing, produktivitas karyawan meningkat, berkurangnya resistensi terhadap perubahan, dan pemahaman yang lebih jelas dari hubungan kinerja dan imbalan.

2.3 Perencanaan Strategik

Perencanaan strategis membantu organisasi untuk fokus pada tujuan jangka panjang dan mengelola perubahan dengan lebih efektif. Ini adalah alat yang penting untuk mencapai kesuksesan jangka panjang dan memastikan organisasi tetap relevan dalam lingkungan yang terus berubah. Perencanaan strategik dapat didefinisikan seperti suatu kegiatan perencanaan strategi atau taktik dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Sifatnya sistematis, terstruktur dan dinamis. Adapun tahapan perencanaan strategis menurut (David, 2015) adalah sebagai berikut:

Penentuan Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan

a. Vision Statement

Perusahaan yang sukses di industrinya berawal dari sebuah visi. Dimana visi harus mengungkap jenis bisnis yang dilakukan perusahaan. Pernyataan visi juga harus menjawab pertanyaan “what do we want to become?”. Dalam pembentukan visi yang ideal perlu memasukan peran manajer dalam pengembangannya, dimana manajer harus memberikan masukan untuk mendorong terciptanya visi yang mewakili kesamaan minat anggota perusahaan. Hal itu dilakukan agar pernyataan visi dapat mendorong pekerja dari kegiatan yang monoton untuk menghadapi peluang dan tantangan baru. Visi yang ideal hanya membutuhkan 1 kalimat, namun harus dibentuk berdasarkan perspektif pelanggan.

Sebuah perusahaan perlu menetapkan visinya terlebih dahulu karena visi merupakan landasan utama untuk mengembangkan pernyataan misi yang komprehensif. Dalam beberapa perusahaan, visi menduduki prioritas kedua setelah profit, dimana profit menjadi motivator utama dalam pekerja menyelesaikan tugasnya. Namun, profit perusahaan saja tidak cukup untuk memotivasi pekerja, sehingga profit dan visi harus berjalan bersamaan untuk memotivasi tenaga kerja secara efektif.

b. Mission Statement

Berbeda dengan visi, visi berusaha menjawab pertanyaan “*what do we want to become?*” sedangkan misi berusaha menjawab pertanyaan “*what is our business?*”. Pernyataan misi merupakan tujuan perusahaan yang bersifat jangka panjang dan harus bisa membedakan satu organisasi dari organisasi lain yang serupa. Selain itu, misi juga menggambarkan alasan mengapa perusahaan tersebut harus ada, serta mengungkapkan apa yang diinginkan organisasi dan siapa yang ingin dilayani. Dalam pembentukannya, pernyataan misi yang jelas sangat penting untuk menetapkan tujuan dan merumuskan strategi. Peter Drucker berpendapat bahwa misi adalah sebuah dasar untuk memprioritaskan, menetapkan strategi, merencanakan, dan memberikan penugasan kerja.

Setelah perusahaan berhasil menetapkan misinya, manajemen strategi perusahaan akan menetapkan tujuan dan merancang strategi. Namun, dalam beberapa perusahaan masih ditemui ahli strategi yang menetapkan tujuan dan strategi dengan mengabaikan pengembangan misi. Dimana pemilik atau top management menganggap pengembangan misi hanyalah sebuah trend saja. Berbeda dengan perusahaan yang mengembangkan dan secara sistematis meninjau kembali pernyataan visi dan misi, mereka kan memperlakukan visi dan misi sebagai dokumen yang hidup dan bagian integral dari budaya perusahaan yang memiliki manfaat besar.

1. Broad in scope; does not include monetary amounts, numbers, percentages, ratios, or objectives
2. Fewer than 150 words in length
3. Inspiring
4. Identifies the utility of a firm's products
5. Reveals that the firm is socially responsible
6. Reveals that the firm is environmentally responsible
7. Includes nine components: customers, products or services, markets, technology, concern for survival/growth/profits, philosophy, self-concept, concern for public image, concern for employees
8. Reconciliatory
9. Enduring

Gambar 2.1 Karakteristik pernyataan Misi (David & David, 2016)

Seperti ditunjukkan dalam Gambar 1.2, selain cakupannya luas, pernyataan misi yang efektif tidak boleh terlalu panjang; panjang yang disarankan adalah kurang dari 150 kata. Pernyataan misi yang efektif harus membangkitkan perasaan dan emosi positif tentang suatu organisasi; hal tersebut harus menginspirasi dalam arti memotivasi pembaca untuk bertindak. Pernyataan misi harus bertahan lama. Semua ini adalah karakteristik pernyataan yang diinginkan. Pernyataan misi yang efektif menghasilkan kesan bahwa perusahaan itu sukses, memiliki arahan, dan layak waktu, dukungan, dan investasi dari semua kelompok orang sosial ekonomi. Misi bisnis mencerminkan penilaian mengenai arah dan strategi pertumbuhan di masa depan yang didasarkan pada analisis eksternal dan internal yang berwawasan ke depan.

Pernyataan misi yang efektif menggambarkan tujuan organisasi, pelanggan, produk atau layanan, pasar, filosofi, dan teknologi dasar. Menurut Vern McGinnis, pernyataan misi harus (1) mendefinisikan apa organisasi itu dan apa yang dicita-citakan organisasi, (2) cukup terbatas untuk mengecualikan beberapa usaha dan cukup luas untuk memungkinkan pertumbuhan kreatif, (3) membedakan yang diberikan organisasi dari yang lain, (4) berfungsi sebagai kerangka kerja untuk mengevaluasi kegiatan saat ini dan prospektif, dan (5) dinyatakan dalam istilah yang cukup jelas untuk dipahami secara luas di seluruh organisasi. Pernyataan misi yang baik mengidentifikasi kegunaan produk perusahaan untuk pelanggannya. Alasan utama untuk mengembangkan pernyataan misi adalah untuk menarik pelanggan yang memberi makna pada organisasi.

Components of a Mission Statement

Pernyataan misi dapat bervariasi dalam panjang, konten, format, dan spesifisitas. Sebagian besar praktisi dan akademisi manajemen strategis merasa bahwa pernyataan yang efektif harus mencakup sembilan komponen pernyataan misi. Karena pernyataan misi sering kali merupakan bagian yang paling terlihat dan umum dari proses manajemen strategis, penting untuk memasukkan tidak hanya karakteristik yang dirangkum tetapi juga sembilan komponen berikut :

1. *Customers* → Siapa saja konsumen perusahaan?
2. *Products or services* → Secara umum, apa saja produk/jasa yang ditawarkan perusahaan?
3. *Markets* → Secara geografis, dimana perusahaan berkompetisi?
4. *Technology* → Apakah teknologi yang perusahaan gunakan saat ini?
5. *Survival, growth, and profitability* → Apakah perusahaan berkomitmen untuk pertumbuhan dan finansial yang sehat?

6. *Philosophy* → Apa kepercayaan, nilai, aspirasi, dan prioritas etis dasar perusahaan ?
7. *Sel-concept (distinctive competence)* → Apa *distinctive competence* atau *major advantage* dari perusahaan?
8. *Public image* → Apakah perusahaan bertanggung jawab atas isu-isu sosial, komunitas, dan lingkungan?
9. *Employees* → Apakah karyawan merupakan aset berharga perusahaan?

c. Tujuan Perusahaan

Sederhana nya perusahaan yang baru berdiri atau istilah kerennya adalah 'startup' merupakan sebuah kumpulan ide. Memulai sebuah usaha baru bergantung pada kepercayaan bahwa perusahaan dapat menawarkan produk barang atau jasa kepada konsumen dengan harga yang menguntungkan. Ketika kepercayaan mengenai bisnis pada permulaanya dibuat secara tertulis, dokumen yang dihasilkan menggambarkan kesamaan ide yang mendasari pernyataan visi dan misi. Saat perusahaan tumbuh, maka manajer menganggap bahwa penting untuk melakukan revisi pada kepercayaan (visi dan misi) yang ditetapkan sebelumnya.

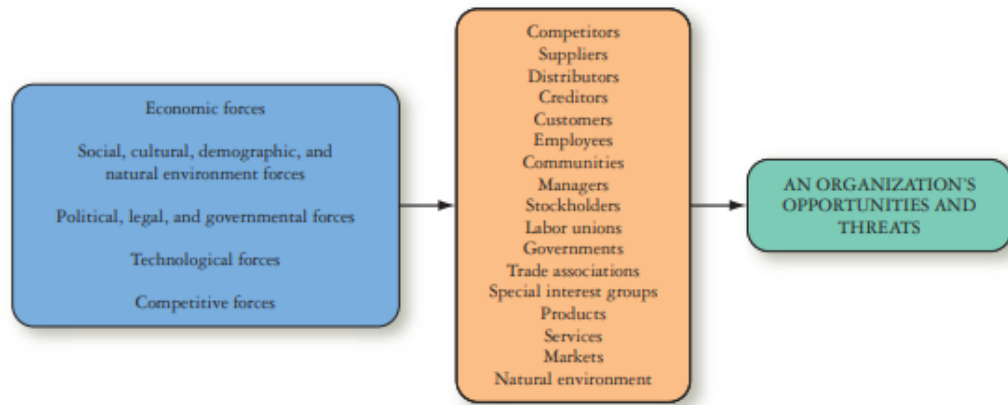
2.4 Penilaian Lingkungan Eksternal

a. *The Purpose and Nature of an External Audit*

External strategic management audit memiliki definisi yang berbeda dengan istilah eksternal audit yang biasanya identik dengan audit laporan keuangan yang dilakukan oleh pihak ketiga. Dalam hal ini, audit eksternal dimaksudkan dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi tren dan kejadian yang ada di luar kontrol perusahaan tersebut, seperti persaingan luar negeri, globalisasi, ataupun perubahan peraturan yang mungkin terjadi.

Tujuan dari audit eksternal ini adalah untuk mengembangkan kesempatan-kesempatan yang ada dan bisa membawakan dampak positif bagi perusahaan, begitu juga ancaman yang bisa dihindari dari perusahaan tersebut. Audit eksternal ini tidak bertujuan untuk mengembangkan semua faktor yang mampu mempengaruhi bisnis tersebut, melainkan berfokus untuk mencoba mengenali hal-hal yang bisa direspons oleh pelaku bisnis tersebut. Perusahaan bisa merespons secara offensive ataupun defensive terhadap faktor tersebut dengan menciptakan strategi untuk memanfaatkan kesempatan atau mengurangi dampak dari hal yang menjadi ancaman.

Kekuatan dari luar dapat dibagi menjadi lima hal utama, yakni (1) ekonomi, (2) sosial budaya, demografis, dan alam, (3) politis, pemerintahan, dan hukum, (4) teknologi, dan (5) kompetitor. Penjelasan dari pengaruh lima hal tersebut terhadap kesempatan dan ancaman bagi perusahaan dapat dilihat dari gambar berikut:



Gambar 2.2 Hubungan antara Faktor Eksternal dan Organisasi
(David, 2015)

Dalam memilih faktor mana yang ingin difokuskan, faktor tersebut harus (1) spesifik, sebisa mungkin kuantitatif, (2) bisa dilakukan, (3) dinyatakan sebagai trend eksternal, kejadian, atau fakta dibandingkan strategi yang bisa dikejar.

b. Proses Melakukan Audit Eksternal

Proses audit eksternal ini sebisa mungkin mengundang sebanyak mungkin manager dan karyawan dengan tujuan ide-ide yang akan ada semakin banyak, pandangan yang berbeda dan dari level yang berbeda pula dari masing-masing karyawan dan manager. Selain itu keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan strategik dapat meningkatkan pemahaman dan komitmen dari masing-masing karyawan terhadap perusahaan.

Perusahaan harus mengumpulkan sebanyak mungkin data yang ada mengenai informasi-informasi terkait, terutama 5 kekuatan utama yang telah disebutkan sebelumnya. Informasi juga diusahakan untuk terus dikumpulkan di waktu yang berbeda untuk menjaga strategi tetap timely. Data yang telah dikumpulkan harus kemudian digabungkan dan dievaluasi.

c. Industrial/Organization (I/O) View

Pandangan I/O memandang bahwa faktor industri (eksternal) lebih berpengaruh dan lebih penting daripada faktor yang ada dalam internal untuk menjaga competitive advantage. Salah satu pendukungnya adalah Michael Porter. Berdasarkan pandangan

ini, competitive advantage ditentukan oleh pemosisian perusahaan dalam industrinya. Implikasi dari pandangan ini adalah perusahaan disarankan untuk bersaing di industri yang memang benar-benar menarik dan menghindari industri yang lemah dan melemah. Selain itu, perusahaan harus mampu memahami hubungan antar faktor-faktor penting yang ada dalam industri tersebut.

d. *Ten External Forces that Affect Organizations*

1) *Economic Forces*

Faktor ekonomi dapat memengaruhi secara langsung strategi yang mungkin diambil oleh sebuah perusahaan. Perubahan pendapatan per kapita akan dapat menimbulkan pergeseran pola konsumsi yang dimiliki oleh orang-orang. Pergeseran pola konsumsi menjadi lebih konsumtif atau menjadi lebih tidak konsumtif dapat memengaruhi usaha apa yang semakin diminati dan semakin tidak diminati. Kekuatan kurs yang dimiliki suatu negara juga dapat berpengaruh besar apabila perusahaan tersebut memiliki hubungan yang erat dengan negara lain dan melakukan transaksi yang cukup sering.

2) *Social, Cultural, Demographic, and Natural Environment Forces*

Perubahan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan memengaruhi keputusan strategis pada hampir semua produk, layanan, pasar, dan pelanggan. Organisasi kecil, besar, nirlaba, dan nirlaba di semua industri sedang terhuyung-huyung dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang timbul dari perubahan variabel sosial, budaya, demografi, dan lingkungan. Tren baru menciptakan jenis konsumen yang berbeda dan, akibatnya, kebutuhan akan produk yang berbeda, layanan baru, dan strategi yang diperbarui.

3) *Political, Governmental, and Legal Forces*

Masalah dan sikap politik sangat penting bagi bisnis dan berdampak pada keputusan strategis, terutama di dunia saat ini berupa tweeting dan email. Untuk industri dan perusahaan yang sangat bergantung pada kontrak atau subsidi pemerintah, prakiraan politik dapat menjadi bagian terpenting dari audit eksternal. Perubahan undang-undang paten, undang-undang antimonopoli, tarif pajak, dan aktivitas lobi dapat memengaruhi perusahaan secara signifikan. Meningkatnya saling ketergantungan global di antara ekonomi, pasar, pemerintah, dan organisasi membuatnya penting bahwa perusahaan mempertimbangkan dampak yang mungkin dari variabel politik pada perumusan dan implementasi strategi kompetitif. Hukum setempat, negara bagian, dan federal, serta badan pengatur dan kelompok

dengan minat khusus, dapat berdampak besar pada strategi organisasi kecil, besar, mencari laba, dan nirlaba. Banyak perusahaan telah mengubah atau mengabaikan strategi di masa lalu karena tindakan politik atau pemerintah. Beberapa variabel politik, pemerintah, dan hukum yang dapat mewakili peluang atau ancaman utama bagi organisasi disediakan dalam Gambar 1.5, tetapi dalam menyatakan ini untuk perusahaan tertentu, faktor-faktor tersebut harus bersifat kuantitatif dan dapat ditindaklanjuti.

Environmental regulations	USA vs. other country relationships
Number of patents	Political conditions in foreign countries
Changes in patent laws	Global price of oil changes
Equal employment laws	Local, state, and federal laws
Level of defense expenditures	Import-export regulations
Unionization trends	Tariffs
Antitrust legislation	Local, state, and national elections

Gambar 2.3 Variabel Faktor Politik, Pemerintahan, dan Hukum

4) *Technological Forces*

Berbagai teknologi baru seperti Internet of Things, pencetakan 3D, cloud, perangkat seluler, bioteknologi, analitik, autotek, robotika, dan kecerdasan buatan memicu inovasi di banyak industri, dan memengaruhi keputusan perencanaan strategis. Bisnis menggunakan teknologi dan aplikasi seluler untuk lebih menentukan tren pelanggan dan menggunakan data analitik canggih untuk membuat keputusan strategi yang lebih baik. Peningkatan besar dalam jumlah data yang berasal dari perangkat seluler mendorong pengembangan aplikasi analitik canggih.

Sejumlah organisasi membangun dua posisi di perusahaan mereka: *Chief Information Officer* (CIO) dan *Chief Technology Officer* (CTO), yang mencerminkan semakin pentingnya teknologi informasi (TI) dalam manajemen strategis. CIO dan CTO bekerja bersama untuk memastikan bahwa informasi yang diperlukan untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi strategi tersedia di mana pun dan kapan pun dibutuhkan. Orang-orang ini bertanggung jawab untuk mengembangkan, memelihara, dan memperbarui basis data informasi perusahaan. CIO lebih merupakan manajer, mengelola hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan; CTO lebih merupakan teknisi, dengan fokus pada masalah teknis seperti akuisisi data, pemrosesan data, sistem pendukung keputusan, dan akuisisi perangkat lunak dan perangkat keras.

Hasil dari kemajuan teknologi beragam, seperti yang ditunjukkan dalam daftar berikut:

- a. Mereka mewakili peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam merumuskan strategi.
- b. Mereka dapat secara dramatis mempengaruhi produk, layanan, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses pembuatan, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif organisasi.
- c. Mereka dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan proliferasi produk baru dan lebih baik, mengubah posisi biaya kompetitif relatif dalam suatu industri, dan membuat produk dan layanan yang ada menjadi usang.
- d. Mereka dapat mengurangi atau menghilangkan hambatan biaya antara bisnis, menciptakan jalur produksi yang lebih pendek, menciptakan kekurangan dalam keterampilan teknis, dan menghasilkan perubahan nilai dan harapan karyawan, manajer, dan pelanggan.
- e. Mereka dapat menciptakan keunggulan kompetitif baru yang lebih kuat daripada keunggulan yang ada.

5) *Competitive Forces*

Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing sangat penting untuk perumusan strategi yang sukses. Mengidentifikasi pesaing utama tidak selalu mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi yang bersaing di industri yang berbeda. Banyak perusahaan multidivisional tidak memberikan informasi penjualan dan laba berdasarkan divisi untuk alasan kompetitif. Juga, perusahaan swasta tidak mempublikasikan informasi keuangan atau pemasaran. Mengatasi pertanyaan tentang pesaing, seperti yang disajikan dalam Gambar 1.6, penting dalam melakukan audit eksternal.

1. What are the strengths of our major competitors?
2. What are the weaknesses of our major competitors?
3. What are the objectives and strategies of our major competitors?
4. How will our major competitors most likely respond to current economic, social, cultural, demographic, environmental, political, governmental, legal, technological, and competitive trends affecting our industry?
5. How vulnerable are the major competitors to our alternative company strategies?
6. How vulnerable are our alternative strategies to successful counterattack by our major competitors?
7. How are our products or services positioned relative to major competitors?
8. To what extent are new firms entering and old firms leaving this industry?
9. What key factors have resulted in our present competitive position in this industry?
10. How have the sales and profit rankings of our major competitors in the industry changed over recent years? Why have these rankings changed that way?
11. What is the nature of supplier and distributor relationships in this industry?
12. To what extent could substitute products or services be a threat to our competitors?

Gambar 2.4 Pertanyaan Mengenai Kompetitor (David, 2011)

Tujuh karakteristik menggambarkan perusahaan yang paling kompetitif:

1. Berusaha untuk terus meningkatkan pangsa pasar.
2. Gunakan visi / misi sebagai panduan untuk semua keputusan.
3. Sadarilah bahwa pepatah "Jika tidak rusak, jangan perbaiki" telah digantikan oleh "Apakah itu rusak atau tidak, perbaiki itu;" dengan kata lain, terus berusaha untuk meningkatkan segala sesuatu tentang perusahaan.
4. Terus beradaptasi, berinovasi, meningkat — terutama ketika perusahaan itu sukses.
5. Berusaha untuk tumbuh melalui akuisisi bila memungkinkan.
6. Pekerjakan dan pertahankan karyawan dan manajer terbaik yang ada.
7. Berusaha untuk tetap kompetitif di basis global.

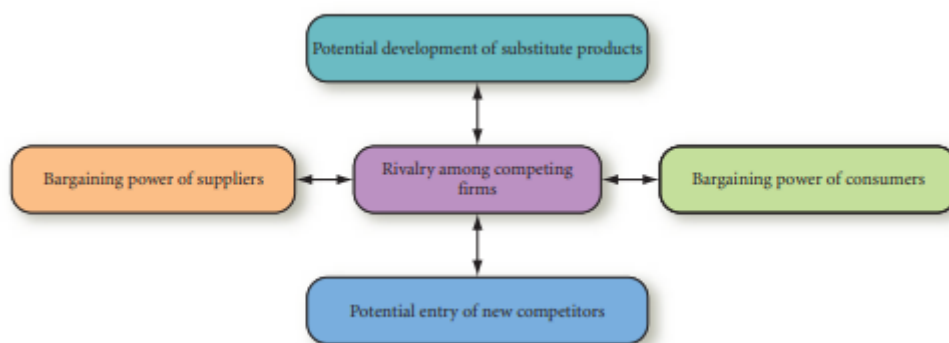
Kecerdasan kompetitif (CI), sebagaimana didefinisikan secara formal oleh Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), adalah proses sistematis dan etis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang kegiatan kompetisi dan tren bisnis umum untuk memajukan tujuan bisnis sendiri (situs web SCIP). Kecerdasan kompetitif yang baik dalam bisnis, seperti di militer, adalah salah satu kunci keberhasilan. Semakin banyak informasi dan pengetahuan yang dapat diperoleh perusahaan tentang para pesaingnya, semakin besar kemungkinan perusahaan dapat merumuskan dan menerapkan strategi yang efektif. Kelemahan pesaing utama dapat mewakili peluang eksternal; kekuatan pesaing utama dapat mewakili ancaman utama.

Berbagai cara legal dan etis untuk mendapatkan intelijen kompetitif meliputi:

- Pekerjaan eksekutif puncak dari perusahaan pesaing.
- Membalikkan produk-produk perusahaan pesaing saingan.
- Gunakan survei dan wawancara dengan pelanggan, pemasok, dan distributor.
- Melakukan kunjungan drive-by dan di tempat ke operasi saingan perusahaan.
- Cari database online.
- Hubungi lembaga pemerintah untuk informasi publik tentang perusahaan pesaing.
- Secara sistematis memonitor publikasi perdagangan, majalah, dan surat kabar yang relevan.

e. *Porter's Five Forces Model*

Salah satu aspek yang paling penting dalam audit eksternal adalah mengidentifikasi kompetitor dan mendefinisikan kekuatan, kelemahan, peluang, risiko, target serta hal-hal lain yang terkait dengan strategi kompetitif. Mengumpulkan serta melakukan evaluasi terhadap informasi kompetitor merupakan salah satu cara untuk menganalisis posisi serta eksposur perusahaan terhadap kompetitor. Salah satu tools yang dapat digunakan dalam melakukan competitive analysis adalah *Porter's Five-Forces Model*.



Gambar 2.5 *Porter's Five Forces Model* (David, 2015)

Porter's Five-Forces Model merupakan salah satu alat untuk melakukan competitive analysis yang telah banyak digunakan perusahaan dalam industri yang beragam. Terdapat 3 langkah yang dilakukan untuk melihatkan profitabilitas perusahaan dalam lingkungan kompetitif:

1. Identifikasi aspek yang menjadi elemen kunci dalam kompetisi
2. Evaluasi seberapa kuat serta penting elemen tersebut untuk perusahaan

3. Tentukan apakah kekuatan kolektif dari tiap element layak dipertimbangkan untuk bagi perusahaan.

Secara keseluruhan Porter menyebutkan terdapat 5 aspek utama dalam persaingan bisnis.

1. *Rivalry Among Competing Firms*

Salah satu elemen kompetisi yang paling kuat adalah persaingan antara perusahaan yang existing di dalam industri. Strategi yang diterapkan oleh perusahaan hanya dapat berhasil selama strategi tersebut memberikan keunggulan kompetitif atas strategi pesaingnya. Perubahan dalam strategi oleh satu perusahaan sangat memungkinkan untuk dibalas dengan perubahan strategi perusahaan pesaing dalam bentuk menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambahkan fitur, dan sebagainya. Intensitas persaingan antar pesaing cenderung meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah pesaing. Seiring dengan pesaing menjadi lebih setara dalam ukuran dan kapabilitas, permintaan untuk produk industri menurun, serta pada akhirnya berujung pada strategi yang paling sering ditemui yaitu: pemotongan harga.

2. *Potential entry of new competitors*

Ketika perusahaan baru dapat dengan mudah memasuki industri tertentu, intensitas persaingan antara perusahaan pun meningkat. Meskipun begitu, terkadang perusahaan diuntungkan dengan adanya barriers to entry dalam bentuk kebutuhan profitabilitas jangka pendek, kebutuhan untuk mendapatkan teknologi dan keahlian khusus, kurangnya pengalaman, loyalitas pelanggan, dan lain sebagainya.

Meskipun terdapat barriers to entry, beberapa perusahaan baru terkadang malah memasuki industri dengan kualitas produk yang lebih baik, harga lebih rendah, dan sumber daya pemasaran yang besar. Oleh karena itu, perusahaan perlu waspada terhadap perusahaan baru yang berpotensi memasuki pasar, serta memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada pada perusahaan.

3. *Potential development of substitute products*

Dalam banyak industri, produk substitusi menjadi pesaing “tidak langsung” bagi perusahaan. Produk substitusi yang memiliki kualitas yang lebih baik atau harga yang lebih terjangkau dapat menjadi ancaman

bagi penjualan perusahaan dikarenakan konsumen akan cenderung beralih kepada produk substitusi. Tentunya hal ini bergantung pada tingkat sensitivitas produk tersebut terhadap harga, kualitas dan sebagainya. Ancaman produk substitusi menjangkau hampir seluruh produk, seperti contohnya produk gula alami yang terancam oleh pemanis buatan, tayangan televisi yang terancam oleh media on-demand seperti YouTube serta Netflix, dan lain sebagainya

4. *Bargaining power of suppliers*

Bargaining power yang dimiliki oleh supplier mempengaruhi intensitas kompetisi di dalam industri, terutama disaat ketersediaan supplier terbatas atau biaya untuk melakukan switching ke bahan dasar menjadi tinggi. Perusahaan yang tidak memiliki kontrol yang cukup terhadap bahan dasarnya dapat terekspos ke dalam risiko-risiko seperti kenaikan harga, kualitas bahan dasar yang rendah, dan sebagainya. Faktor-faktor ini kemudian mempengaruhi competitiveness produk yang dijual oleh perusahaan.

5. *Bargaining power of consumers*

Ketika konsumen terkonsentrasi atau melakukan pembelian dalam jumlah besar, maka bargaining power yang dimiliki merepresentasikan kekuatan yang eksis dalam lingkungan persaingan. Secara komprehensif, terdapat 5 faktor dalam bargaining power konsumen.

- 1) Kemudahan substitusi
- 2) Volume pembelian yang relatif besar terhadap total volume penjualan
- 3) Perusahaan gagal memenuhi kebutuhan konsumen
- 4) Informasi terkait biaya dan harga produk
- 5) Waktu pembelian yang fleksibel (Barang tidak menjadi kebutuhan primer)

f. *The External Factor Evaluation Matrix*

Key External Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Opportunities			
1. Two new neighborhoods developing within 3 miles	0.09	1	0.09
2. TDB University is expanding 6% annually	0.08	4	0.32
3. Major competitor across town recently closed	0.08	3	0.24
4. Demand for going to cinemas growing 10%	0.07	2	0.14
5. Disposable income among citizens up 5% in prior year	0.06	3	0.18
6. Rowan County is growing 8% annually in population	0.05	3	0.15
7. Unemployment rate in county declined to 3.1%	0.03	2	0.06
Threats			
8. Trend toward healthy eating eroding concession sales	0.12	4	0.48
9. Demand for online movies and DVDs growing 10%	0.06	2	0.12
10. Commercial property adjacent to cinemas for sale	0.06	3	0.18
11. TDB University installing an on-campus movie theater	0.04	3	0.12
12. County and city property taxes increasing 25%	0.08	2	0.16
13. Local religious groups object to R-rated movies	0.04	3	0.12
14. Movies rented at local Red Box's up 12%	0.08	2	0.16
15. Movies rented last quarter from Time Warner up 15%	0.06	1	0.06
TOTAL	1.00		2.58

Gambar 2.6 *EFE Matriks* (David & David, 2016)

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) memungkinkan ahli strategi untuk meringkas dan mengevaluasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan informasi kompetitif. Matriks EFE dapat dikembangkan dalam lima langkah:

1. Sebutkan 20 faktor eksternal utama seperti yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal, termasuk peluang dan ancaman yang memengaruhi perusahaan dan industrinya. Daftarkan peluang pertama dan kemudian ancaman. Buat sespesifik mungkin, menggunakan persentase, rasio, dan angka pembandingan jika memungkinkan.
2. Tetapkan setiap faktor bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif faktor tersebut untuk menjadi sukses dalam industri perusahaan. Peluang sering menerima bobot lebih tinggi daripada ancaman, tetapi ancaman dapat menerima bobot tinggi jika sangat berat atau mengancam. Bobot yang sesuai dapat ditentukan dengan membandingkan sukses dengan pesaing yang tidak berhasil atau dengan mendiskusikan faktor dan mencapai konsensus kelompok. Jumlah semua bobot yang ditetapkan untuk faktor harus sama dengan 1.0.
3. Tetapkan peringkat antara 1 dan 4 untuk setiap faktor eksternal kunci untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini

merespons faktor tersebut, di mana 4 = respons lebih unggul, 3 = respons di atas rata-rata, 2 = respons rata-rata, dan 1 = responsnya buruk. Peringkat didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian peringkat didasarkan pada perusahaan, sedangkan bobot pada Langkah 2 berbasis industri. Penting untuk dicatat bahwa baik ancaman maupun peluang dapat menerima 1, 2, 3, atau 4.

4. Kalikan bobot masing-masing faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang.
5. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor tertimbang total untuk organisasi.

Terlepas dari jumlah peluang dan ancaman utama yang termasuk dalam Matriks EFE, skor tertimbang total tertinggi yang mungkin untuk organisasi adalah 4,0 dan skor tertimbang total serendah mungkin adalah 1,0. Total skor tertimbang rata-rata adalah 2,5. Skor tertimbang total 4,0 menunjukkan bahwa organisasi merespons dengan cara yang luar biasa untuk peluang yang ada dan ancaman dalam industrinya. Dengan kata lain, strategi perusahaan secara efektif mengambil keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan potensi dampak buruk dari ancaman eksternal. Skor total 1,0 menunjukkan bahwa strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang atau menghindari ancaman eksternal.

g. *The Competitive profile matrix*

Critical Success Factors	Company 1			Company 2		Company 3	
	Weight	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Advertising	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Product Quality	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Price Competitiveness	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
Management	0.10	4	0.40	3	0.20	1	0.10
Financial Position	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Customer Loyalty	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Global Expansion	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
Market Share	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		3.15		2.50		2.20

Gambar 2.7 CPM Matrix (David & David, 2016)

Matriks Profil Kompetitif (CPM) mengidentifikasi pesaing utama perusahaan dan kekuatan dan kelemahan khususnya sehubungan dengan posisi strategis perusahaan sampel. Bobot dan skor total tertimbang dalam CPM dan

EFE memiliki arti yang sama. Namun, faktor penentu keberhasilan dalam CPM mencakup masalah internal dan eksternal; Oleh karena itu, peringkat mengacu pada kekuatan dan kelemahan, di mana 4 = kekuatan utama, 3 = kekuatan kecil, 2 = kelemahan kecil, dan 1 = kelemahan utama. Faktor penentu keberhasilan dalam CPM tidak dikelompokkan ke dalam peluang dan ancaman karena berada dalam EFE. Dalam CPM, peringkat dan skor total tertimbang untuk perusahaan pesaing dapat dibandingkan dengan perusahaan sampel. Analisis komparatif ini memberikan informasi strategis internal yang penting. Hindari menetapkan peringkat yang sama untuk perusahaan yang termasuk dalam analisis CPM. Selain faktor penentu keberhasilan yang tercantum dalam sampel CPM, faktor yang sering dimasukkan dalam analisis ini termasuk luasnya lini produk, efektivitas distribusi penjualan, keunggulan paten atau paten, lokasi fasilitas, kapasitas dan efisiensi produksi, pengalaman, hubungan serikat pekerja, keunggulan teknologi, dan keahlian e-commerce.

2.5 Penilaian Lingkungan Internal

a. Audit Internal

Sebuah perusahaan secara internal memiliki kekuatan dan kelemahannya dalam area-area bisnis yang dijalankannya. Tidak ada sebuah perusahaan yang unggul ataupun lemah di segala aspek bisnis. Kekuatan dan kelemahan internal ditambah dengan kesempatan dan ancaman yang ada di luar perusahaan dapat membantu perusahaan dalam menentukan tujuan dan strategi yang mereka miliki. Tujuan dan strategi dibuat dengan tujuan untuk memanfaatkan kekuatan dan kesempatan serta menghindari kelemahan dan ancaman.

Area bisnis yang dimiliki sebuah perusahaan tidak akan sama dengan perusahaan yang berbeda jenis usahanya, walaupun begitu perencanaan strategi yang matang tetap berlandaskan kepada identifikasi dan prioritas kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Kekuatan yang tidak mudah ditemui dan diimitasi oleh lawan disebut sebagai distinctive competencies. Kemudian hal tersebut akan dikonversikan menjadi competitive advantage perusahaan tersebut.

Weaknesses ⇒ Strengths ⇒ Distinctive Competencies ⇒ Competitive Advantage

Proses dalam melaksanakan internal audit kurang lebih sama dengan eksternal audit, di mana berbagai jajaran dalam perusahaan diharapkan untuk ikut dan bertukar pikiran terhadap keadaan perusahaan. Hal tersebut juga harus ditambah dengan

berbagai peran dan bisnis area yang ada dalam perusahaan tersebut. Dalam internal audit, pembicaraan yang ada memungkinkan bagi tiap komponen yang ada di perusahaan untuk lebih mengerti peran apa yang mereka bawaan bagi perusahaan, dan apa pengaruhnya terhadap perusahaan yang ada. Hal ini memungkinkan identifikasi masalah, dan hal apa saja yang bisa diperbaiki dari perusahaan tersebut.

a. *Resource Based View (RBV)*

Apabila dalam pandangan eksternal audit ada *industrial organization view*, dalam internal audit ada juga *resource-based view*. Pandangan ini menyatakan bahwa pendekatan untuk mendapatkan *competitive advantage* yang paling baik adalah dengan menggunakan *resource* internal yang dimiliki dibandingkan dengan keadaan eksternal yang ada dalam perusahaan.

Resource sendiri dibagi menjadi 3 jenis, yakni *physical*, *human* dan *organizational resources*. Hal-hal *physical* seperti bangunan, mesin dan kendaraan, resource human berupa seluruh karyawan, training yang ada, pengalaman, skill dan lain-lain. Dan *organizational resource* berupa struktur perusahaan, proses perencanaan, sistem informasi dan sebagainya. Sebuah resource dapat dikatakan berharga apabila dia langka, sulit diimitasi dan tidak mudah digantikan.

b. Integrasi Strategi dan Budaya

Organization Culture adalah sebuah pola kebiasaan yang dikembangkan oleh perusahaan untuk menghadapi permasalahan dalam menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berfungsi dengan baik dan telah diajarkan kepada anggota baru sebagai sebuah cara yang benar untuk melihat, berpikir dan merasakan.

Cultural products meliputi nilai, kepercayaan, rites, ritual, dan sebagainya seperti yang ada di tabel di bawah ini. Hal ini dapat digunakan oleh manajemen untuk memengaruhi dan mengarahkan formulasi strategi, implementasi dan evaluasi.

Rites	Planned sets of activities that consolidate various forms of cultural expressions into one event
Ceremonies	Several rites connected together
Rituals	Standardized sets of behaviors used to manage anxieties
Myths	Narratives of imagined events, usually not supported by facts
Sagas	Historical narratives describing the unique accomplishments of a group and its leaders
Legends	Handed-down narratives of some wonderful event, usually not supported by facts
Stories	Narratives usually based on true events
Folktales	Fictional stories
Symbols	Any object, act, event, quality, or relation used to convey meaning
Language	The manner in which members of a group communicate
Metaphors	Shorthand of words used to capture a vision or to reinforce old or new values
Values	Life-directing attitudes that serve as behavioral guidelines
Beliefs	Understanding of particular phenomena
Heroes/Heroines	Individuals greatly respected

Source: Based on H. M. Trice and J. M. Beyer, "Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials," *Academy of Management Review* 9, no. 4 (October 1984): 655.

Gambar 2.8 Contoh Produk Budaya

Sebuah budaya dalam organisasi dapat memengaruhi secara signifikan keputusan yang akan diambil dan harus dievaluasi dalam audit internal. Strategi yang menggunakan kekuatan kebudayaan, seperti etos kerja, atau kepercayaan yang etikal, maka perusahaan akan dapat lebih mudah dan cepat menerapkan perubahan. Sebaliknya juga bisa terjadi.

c. Aspek Pemasaran

Pemasaran adalah sebuah proses kemasyarakatan di mana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan orang lain (Kotler & Keller, 2009)

d. Aspek Operasional

Manajemen operasi adalah kegiatan untuk mengolah input melalui proses transformasi atau pengubahan sehingga menjadi output yang dapat berupa barang dan jasa. Manajemen produksi juga bertujuan untuk mengatur barang atau jasa dalam jumlah, kualitas, harga, waktu serta tempat tertentu sesuai dengan kebutuhan.

e. Aspek Keuangan

Modal adalah merupakan hak atau bagian yang dimiliki oleh pemilik perusahaan yang ditunjukkan dalam pos modal (modal saham), surplus dan laba yang ditahan. (Munawir, 2007)

f. Aspek SDM

Aspek sumber daya manusia dapat ditinjau melalui kebutuhan tenaga kerja dan skill, jam kerja, dan sistem penggajian dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Menurut (Hasibuan, 2005) “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien guna membantu terwujudnya tujuan perusahaan karyawan, dan masyarakat.

2.6 Macam-Macam Strategi tindakan

a. Tipe Strategi

Strategi merupakan hal penting dalam pengelolaan perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus mempertimbangkan berbagai tipe strategi. Berikut adalah beberapa strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan.

- 1) *Forward Integration*: mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer.
- 2) *Backward Integration*: mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali terhadap pemasok perusahaan.
- 3) *Horizontal Integration*: mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap pesaing.
- 4) *Market Penetration*: mencari peningkatan pangsa pasar untuk produk atau layanan saat ini di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar.
- 5) *Market Development*: memperkenalkan produk atau layanan saat ini ke dalam area geografis baru.
- 6) *Product Development*: mencari peningkatan penjualan dengan meningkatkan produk atau layanan saat ini atau mengembangkan yang baru.
- 7) *Related Diversification*: menambahkan produk atau layanan baru tetapi terkait.
- 8) *Unrelated Diversification*: menambahkan produk atau layanan baru yang tidak terkait.
- 9) *Retrenchment*: mengelompokkan kembali melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalikkan penurunan penjualan dan laba.
- 10) *Divestiture*: menjual divisi atau bagian dari suatu organisasi.
- 11) *Liquidation*: menjual semua aset perusahaan, sebagian, dengan nilai nyata.

Sebagian besar organisasi secara bersamaan menerapkan kombinasi dua strategi atau lebih, tetapi strategi kombinasi bisa sangat berisiko jika dilakukan terlalu jauh. Tidak ada organisasi yang mampu menerapkan semua strategi yang mungkin menguntungkan perusahaan. Keputusan sulit harus dibuat dan prioritas harus

ditetapkan. Organisasi, seperti individu, memiliki sumber daya yang terbatas. Baik organisasi maupun individu harus memilih di antara strategi alternatif dan menghindari hutang berlebih.

Organisasi tidak dapat unggul dalam banyak hal karena sumber daya dan bakat mudah didapatkan dan pesaing juga dapat memperoleh keuntungan. Dalam perusahaan besar dan beragam, strategi kombinasi biasa digunakan ketika divisi yang berbeda mengejar strategi yang berbeda. Juga, organisasi yang berjuang untuk bertahan hidup dapat secara bersamaan menggunakan kombinasi beberapa strategi pertahanan, seperti divestasi, likuidasi, dan penghematan.

b. *Integration Strategies*

Forward Integration dan *Backward Integration* terkadang secara kolektif disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan kontrol atas distributor dan pemasok, sedangkan integrasi horizontal mengacu pada mendapatkan kepemilikan dan/atau kontrol atas pesaing. Tindakan vertikal dan horizontal oleh perusahaan secara luas disebut sebagai strategi integrasi.

1) *Forward Integration* - Usaha memperoleh kepemilikan/meningkatkan kontrol pada distributor/ritel. Misalnya, dengan membuat website yang dapat langsung menjual pada konsumen, atau dengan franchising. Berikut adalah guideline yang mengindikasikan penggunaan strategi ini dapat efektif:

- Saat biaya distributor mahal, atau distributor tidak dapat diandalkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan
- Saat distributor yang berkualitas sedikit
- Saat organisasi berkompetisi dalam industri yang sedang berkembang dan ingin bertumbuh secara pesat.
- Organisasi memiliki sumber daya untuk mengelola distribusi produk perusahaan
- Perusahaan ingin mempertahankan kuantitas produksi yang stabil
- Distributor saat ini memiliki profit margin yang tinggi untuk mereka

2) *Backward Integration* - Strategi untuk mendapatkan kepemilikan/ kontrol lebih dari pemasok. Hal ini efektif ketika pemasok saat ini kurang bertanggung jawab, *costly*, dan tidak dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Selain memperoleh kepemilikan pemasok, alternatif lain yang sedang marak di Amerika Serikat adalah: *de-integration*, yaitu melakukan negosiasi dengan beberapa pemasok,

dan akan menjadi partner pemasok yang memberikan best deal. Bagaimanapun, tren sekarang bergeser mengikuti perusahaan Jepang yang bernegosiasi dengan lebih sedikit pemasok, namun menjaga hubungan baik dengan mereka. Tujuh *guideline* yang menunjukkan strategi ini dapat efektif, adalah:

- Pemasok saat ini *costly*, tidak dapat diandalkan dan tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan dengan baik
- Jumlah pemasok sedikit, sedangkan kompetitor banyak
- Saat perusahaan sedang bersaing di industri yang sedang bertumbuh
- Saat menjaga kestabilan harga adalah faktor yang penting
- Pemasok sekarang memperoleh profit margin yang besar
- Perusahaan membutuhkan material dengan cepat

3) *Horizontal Integration* - Strategi untuk memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap kompetitor perusahaan; seperti merger, akuisisi, take over kepemilikan untuk *increased economies of scale* dan memungkinkan *knowledge transfer*. Lima *guideline* ini menandakan strategi ini akan efektif bila dijalankan:

- Saat perusahaan mungkin mendapatkan karakteristik monopolistik tanpa larangan pemerintah karena telah menurunkan kompetisi
- Perusahaan berkompetisi dalam industri yang sedang berkembang
- Ketika *increased economies of scale* menjadi hal yang penting (*competitive advantages*)
- Organisasi memiliki sumber daya (modal dan manusia) untuk mengelola organisasi yang akan dikembangkan
- Kompetitor sedang stuck karena kekurangan managerial expertise atau hal-hal lain yang perusahaan miliki

c. *Intensive Strategies*

Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk terkadang disebut sebagai strategi intensif karena mereka memerlukan upaya intensif jika posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada perlu ditingkatkan.

1) *Market Penetration* - Usaha untuk meningkatkan market share produk dalam pasar dengan meningkatkan usaha pemasaran, misalnya dengan menambah salesperson, meningkatkan pengeluaran iklan, melakukan strategi promosi, dll. Strategi ini akan baik dilaksanakan bila perusahaan memiliki komponen berikut:

- Pasar sekarang tidak saturated (jenuh) pada suatu produk tertentu saja
 - Ketika rate pengguna produk/ pelanggan dapat naik signifikan
 - Ketika secara historik, ada korelasi tinggi antara pengeluaran untuk iklan dan penjualan
 - Increased economies of scale dapat menjadi competitive advantage
- 2) *Market Development* - Usaha memperkenalkan produk baru dalam suatu area geografis. Strategi ini akan baik dilaksanakan bila komponen-komponen berikut ada dalam perusahaan:
- Saluran distribusi yang tersedia dapat diandalkan, tidak mahal dan kualitasnya baik
 - Perusahaan memang baik dalam bidangnya
 - Perusahaan memiliki kapital dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk operasi yang expanded
 - Saat organisasi memiliki kapasitas produksi yang berlebih
 - Industri dasar perusahaan sedang berkembang secara pesat dan global
- 3) *Product Development* - Strategi yang tujuannya untuk meningkatkan penjualan dengan memperbaiki/modifikasi produk/jasa yang sudah ada, biasanya dengan meningkatkan pengeluaran untuk riset dan pengembangan. *Guideline* yang mengindikasikan perusahaan akan efektif menggunakan strategi ini adalah:
- Perusahaan memiliki produk yang sukses, namun dalam tahap maturity
 - Perusahaan bersaing dalam industri yang perkembangan teknologinya sangat cepat
 - Kompetitor menawarkan produk dengan kualitas lebih baik dengan harga yang comparable
 - Perusahaan bersaing dalam industri yang pertumbuhannya tinggi
 - Perusahaan memang kuat dalam kapabilitas riset dan pengembangan

d. *Diversification Strategies*

Strategi diversifikasi umumnya dibedakan menjadi dua jenis yaitu related diversification dan unrelated diversification. Bisnis dikatakan terkait ketika value chain mereka memiliki kecocokan *cross-business strategic* yang bernilai kompetitif; bisnis dikatakan tidak terkait ketika value chain mereka sangat berbeda sehingga tidak ada hubungan *cross-business* yang bernilai kompetitif. Sebagian besar perusahaan menyukai strategi *related diversification* untuk memanfaatkan sinergi, yaitu:

- Mentransfer keahlian yang bernilai kompetitif, keterampilan teknologi, atau kemampuan lain dari satu bisnis ke bisnis lainnya.
- Menggabungkan kegiatan terkait dari bisnis yang terpisah menjadi satu operasi tunggal untuk mencapai biaya yang lebih rendah.
- Memanfaatkan penggunaan merek yang sudah terkenal.
- Kolaborasi *cross-business* untuk menciptakan kekuatan dan kemampuan sumber daya yang bernilai kompetitif.

Strategi diversifikasi menjadi kurang populer karena organisasi merasa lebih sulit untuk mengelola bisnis yang beragam. Pada tahun 1960-an dan tahun 1970-an, trennya adalah melakukan diversifikasi untuk menghindari ketergantungan pada industri tunggal, tetapi pada tahun 1980-an terjadi pembalikan umum dari pemikiran itu. Banyak ahli strategi berpendapat bahwa perusahaan harus "*stick to the knitting*" dan tidak menyimpang terlalu jauh dari area kompetensi dasar perusahaan.

1) *Related Diversification*

Related diversification merupakan strategi yang dijalankan dengan menambah produk baru yang masih terkait dengan produk yang ada saat ini baik keterkaitan dalam kesamaan teknologi, pemanfaatan fasilitas bersama, maupun jaringan pemasaran yang sama. Ketika sebuah bisnis memilih untuk menggunakan strategi *related diversification*, terdapat enam pedoman agar *related diversification* dapat menjadi strategi yang efektif:

- a. Sebuah organisasi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat atau bahkan tidak ada pertumbuhan.
- b. Menambahkan produk baru, tetapi terkait, akan secara signifikan meningkatkan penjualan produk saat ini.
- c. Produk baru, tetapi terkait, dapat ditawarkan dengan harga yang sangat kompetitif.
- d. Produk baru, tetapi terkait, memiliki tingkat penjualan musiman yang mengimbangi peaks and valley yang ada di suatu organisasi.
- e. Produk organisasi saat ini sedang dalam tahap menurun dari siklus hidup produk.
- f. Suatu organisasi memiliki tim manajemen yang kuat.

2) *Unrelated Diversification*

Unrelated diversification merupakan strategi yang dijalankan dengan menambahkan produk baru dan dipasarkan pada pasar baru yang tidak terkait

dengan yang ada saat ini. *Unrelated diversification* lebih memilih memanfaatkan portofolio bisnis yang mampu memberikan kinerja keuangan yang sangat baik di industri masing-masing, daripada berupaya memanfaatkan kapitalisasi strategis value chain diantara bisnis. Berikut sepuluh pedoman ketika *unrelated diversification* dapat menjadi strategi yang sangat efektif:

- a. Pendapatan yang berasal dari produk atau layanan organisasi saat ini akan meningkat secara signifikan dengan menambahkan produk baru yang tidak terkait.
- b. Suatu organisasi bersaing dalam industri yang sangat kompetitif atau tidak bertumbuh, seperti yang ditunjukkan oleh margin dan pengembalian laba industri yang rendah.
- c. Saluran distribusi organisasi saat ini dapat digunakan untuk memasarkan produk baru ke pelanggan saat ini.
- d. Produk baru memiliki pola penjualan berlawanan dengan produk yang ada di organisasi.
- e. Industri dasar organisasi mengalami penurunan penjualan dan laba tahunan.
- f. Suatu organisasi memiliki modal dan bakat manajerial yang dibutuhkan untuk bersaing dengan sukses dalam industri baru.
- g. Suatu organisasi memiliki peluang untuk membeli bisnis yang tidak terkait yang merupakan peluang investasi yang menarik.
- h. Adanya sinergi keuangan antara perusahaan yang diakuisisi dan yang mengakuisisi.
- i. Adanya kejenuhan pasar pada produk organisasi saat ini.
- j. Indakan antitrust dapat dituntut terhadap organisasi yang secara historis berkonsentrasi pada satu industri.

e. *Defensive Strategies*

1) *Retrenchment*

Penghematan (*retrenchment*) terjadi ketika suatu organisasi menyusun kembali strateginya dengan cara pengurangan biaya dan aset untuk membalikkan penurunan penjualan dan laba. Kadang-kadang disebut strategi *turnaround* atau *reorganizational*, penghematan dirancang untuk memperkuat kompetensi dasar organisasi. Selama penghematan, ahli strategi bekerja dengan sumber daya yang terbatas dan menghadapi tekanan dari pemegang saham, karyawan, dan media. Penghematan dapat melibatkan penjualan tanah dan

bangunan untuk mengumpulkan uang tunai yang dibutuhkan, memangkas lini produk, menutup bisnis marjinal, menutup pabrik, mengotomatisasi proses, mengurangi jumlah karyawan, dan melembagakan sistem kontrol pengeluaran.

Terdapat lima pedoman untuk mengetahui kapan penghematan mungkin merupakan strategi yang sangat efektif untuk ditempuh adalah sebagai berikut:

- a. Suatu organisasi memiliki kompetensi yang jelas berbeda tetapi telah gagal secara konsisten untuk memenuhi tujuan dan sasaran dari waktu ke waktu.
- b. Organisasi adalah salah satu kompetitor yang lebih lemah dalam industri tertentu.
- c. Sebuah organisasi terganggu oleh inefisiensi, profitabilitas rendah, moral karyawan yang buruk, dan tekanan dari pemegang saham untuk meningkatkan kinerja.
- d. Organisasi telah gagal memanfaatkan peluang eksternal, meminimalkan ancaman eksternal, memanfaatkan kekuatan internal, dan mengatasi kelemahan internal seiring waktu; yaitu ketika manajer strategis organisasi telah gagal dan mungkin akan digantikan oleh individu yang lebih kompeten.
- e. Suatu organisasi telah tumbuh begitu besar dengan sangat cepat sehingga diperlukan reorganizational internal besar-besaran.

2) *Divestiture*

Divestasi (*divestiture*) merupakan kegiatan menjual divisi atau bagian dari organisasi yang digunakan untuk mengumpulkan modal untuk akuisisi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi penghematan secara keseluruhan untuk menyingkirkan organisasi bisnis yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal, atau yang tidak cocok dengan kegiatan perusahaan lainnya. Divestasi juga telah menjadi strategi populer bagi perusahaan untuk fokus pada bisnis inti mereka dan menjadi kurang terdiversifikasi.

Banyak perusahaan konglomerat besar menggunakan strategi ini. Terkadang strategi ini merupakan awal bagi perusahaan yang menjual bagian yang terpisah ke perusahaan saingan, seperti bisnis perangkat keras dan layanan perusahaan HP yang mungkin bergabung dengan *EMC Corporation*. Berikut

adalah beberapa pedoman untuk mengetahui kapan divestasi dapat menjadi strategi yang sangat efektif untuk dilakukan:

- a. Organisasi telah melakukan strategi penghematan dan gagal mencapai perbaikan yang diperlukan.
- b. Agar kompetitif, divisi membutuhkan lebih banyak sumber daya daripada yang dapat disediakan perusahaan.
- c. Divisi bertanggung jawab atas keseluruhan kinerja organisasi yang buruk.
- d. Divisi mengalami ketidakcocokan dengan bagian lainnya dalam organisasi; hal ini dapat dihasilkan dari pasar, pelanggan, manajer, karyawan, nilai, atau kebutuhan yang sangat berbeda.
- e. Sejumlah besar uang tunai dibutuhkan dengan cepat dan tidak dapat diperoleh secara wajar dari sumber lain.
- f. Tindakan antimonopoli pemerintah mengancam sebuah organisasi.

3) *Liquidation*

Likuidasi (*liquidation*) merupakan kegiatan menjual semua aset perusahaan, sebagian, dengan nilai nyata mereka. Likuidasi adalah pengakuan akan kekalahan dan akibatnya bisa menjadi strategi yang sulit secara emosional. Namun, mungkin lebih baik berhenti beroperasi daripada terus kehilangan sejumlah besar uang. Terdapat tiga pedoman yang menunjukkan kapan likuidasi dapat menjadi strategi yang sangat efektif untuk dilakukan:

- a. Organisasi telah mengejar strategi penghematan (*retrenchment*) dan strategi divestasi (*divestiture*), dan tidak ada yang berhasil.
- b. Satu-satunya alternatif organisasi adalah kebangkrutan. Likuidasi merupakan cara tertib dan terencana untuk memperoleh jumlah uang tunai sebesar mungkin untuk aset organisasi. Suatu perusahaan dapat secara hukum menyatakan kebangkrutan terlebih dahulu dan kemudian melikuidasi berbagai divisi untuk meningkatkan modal yang dibutuhkan.
- c. Pemegang saham perusahaan dapat meminimalkan kerugian mereka dengan menjual aset organisasi.

2.7 Analisis Formulasi Strategi

- a. Analisis dan Proses Pemilihan Strategi

Analisis dan pilihan strategi mencari cara untuk menentukan tindakan alternatif yang paling memungkinkan perusahaan untuk mencapai misi dan tujuannya. Strategi, tujuan, visi, dan misi perusahaan saat ini, ditambah dengan informasi audit eksternal dan internal, memberikan dasar untuk menghasilkan dan mengevaluasi strategi alternatif yang layak. Pendekatan sistematis ini adalah cara terbaik untuk menghindari krisis organisasi. Hukum Rudin menyatakan, "Ketika suatu krisis memaksa memilih di antara alternatif, kebanyakan orang memilih yang terburuk."

1) Proses Menghasilkan dan Memilih Strategi

Ahli strategi tidak pernah mempertimbangkan semua alternatif yang layak yang dapat menguntungkan perusahaan karena ada sejumlah tindakan yang mungkin tak terhingga dan sejumlah cara untuk menerapkan tindakan tersebut. Oleh karena itu, serangkaian strategi alternatif paling menarik yang dapat dikelola harus dikembangkan, diperiksa, diprioritaskan, dan dipilih. Keuntungan, kerugian, *trade-off*, biaya, dan manfaat dari strategi ini harus ditentukan.

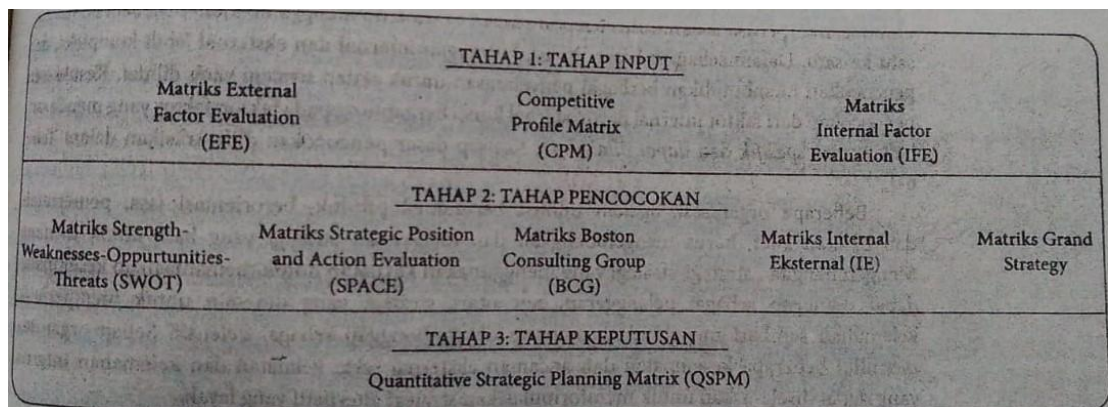
Mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi alternatif harus melibatkan banyak manajer dan karyawan yang sebelumnya mengumpulkan pernyataan visi dan misi organisasi, melakukan audit eksternal, dan melakukan audit internal. Perwakilan dari setiap departemen dan divisi perusahaan harus dimasukkan dalam proses ini, seperti halnya dalam kegiatan perumusan strategi sebelumnya. Keterlibatan memberikan peluang terbaik bagi manajer dan karyawan untuk mendapatkan pemahaman tentang apa yang dilakukan perusahaan dan mengapa serta menjadi komitmen untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Strategi alternatif yang diusulkan oleh peserta harus dipertimbangkan dan dibahas dalam pertemuan atau serangkaian pertemuan. Strategi yang diusulkan harus dicantumkan secara tertulis. Ketika semua strategi yang layak yang diidentifikasi oleh peserta diberikan dan dipahami, strategi tersebut harus diberi peringkat secara individual dalam urutan daya tarik oleh masing-masing peserta, dengan 1 = tidak boleh diimplementasikan, 2 = mungkin harus diimplementasikan, 3 = mungkin harus diimplementasikan, dan 4 = pasti harus dilaksanakan. Kemudian, kumpulkan lembar peringkat peserta dan jumlah peringkat yang diberikan untuk setiap strategi. Strategi dengan jumlah tertinggi

dianggap yang terbaik, sehingga proses ini menghasilkan daftar strategi terbaik yang diprioritaskan yang mencerminkan kearifan kolektif kelompok.

b. The Strategy-Formulation Analytical Framework

Dalam memformulasikan sebuah strategi, kita harus membuat sebuah keputusan. Dalam pembuatan keputusan, ada tiga tahapan yang dapat tertuang dalam kerangka kerja. Tahapan- tahapan tersebut dapat diaplikasikan ke jenis ataupun tipe organisasi yang berbeda, dan bisa membantu para pembuat strategi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi. Dalam pengambilan keputusan tersebut, strategist sebaiknya berfokus kepada analisis berbasis angka yang bisa dijustifikasi dan dipegang kebenarannya, dibandingkan yang berorientasi dengan kata-kata.



Gambar 2.9 Kerangka Analitis Strategi

Tahapan pertama disebut sebagai *input stage*. Dalam tahapan ini, strategist mengumpulkan informasi yang dibutuhkan untuk memformulasikan strategi dengan cara membuat *EFE Matrix*, *IFE Matrix*, dan *CPM* yang telah dibahas sebelumnya. Alat-alat input tadi akan memastikan bahwa strategist dapat menguantifikasikan subjektivitas yang ada dalam formulasi strategi tersebut.

Setelah mendapatkan input-input, strategist berlanjut kepada *matching stage*. Pada tahapan ini strategist akan berfokus untuk menciptakan strategi alternatif yang dapat dicapai dengan menyambungkan antara *key internal factors* dan *key external factors*. Dalam memastikan kesinambungan faktor internal dan eksternal tersebut, ada beberapa alat yang dapat digunakan, seperti *SWOT Matrix*, *Strategic Positioning and Action Evaluation (SPACE) Matrix*, *BCG Matrix*, *Internal-External Matrix*, dan *Grand Strategy Matrix*.

Tahapan ketiga pada *decision making* adalah tahap keputusan. Setelah melewati tahapan pertama dan kedua, strategist bisa menggunakan *Quantitative*

Strategy Planning Matrix (QSPM) untuk menentukan apakah strategi yang diformulasikan dari tahap 2 berdasarkan informasi yang didapatkan dari tahap 1. QSPM dapat menentukan relative attractiveness dari sebuah strategi dengan strategi lainnya, untuk menentukan sebuah basis tujuan untuk memilih strategi tertentu.

c. *The SWOT Matrix*

Matriks *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT) adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi: strategi SO (*Strength - Opportunity*), strategi WO (*Weakness - Opportunity*), strategi ST (*Strength - Threat*), dan strategi WT (*Weakness - Threat*). Mencocokkan faktor-faktor kunci eksternal dan internal adalah bagian yang paling sulit dalam mengembangkan Matriks SWOT, karena memerlukan penilaian yang baik — dan tidak ada satu pun pasangan yang cocok.

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer ingin organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari tren dan peristiwa eksternal. Strategi WO bertujuan memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari eksternal peluang. Terkadang peluang eksternal utama ada, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang mencegahnya mengeksploitasi peluang tersebut. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman di lingkungan eksternal secara langsung. Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Organisasi yang dihadapkan dengan berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal mungkin memang berada dalam posisi genting.

Proses membangun Matriks SWOT dapat diringkas dalam delapan langkah, sebagai berikut:

1. Sebutkan peluang eksternal utama perusahaan.
2. Sebutkan ancaman eksternal utama perusahaan.
3. Sebutkan kekuatan internal utama perusahaan.
4. Sebutkan kelemahan internal utama perusahaan.

5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat strategi SO yang dihasilkan dalam sel yang sesuai.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat strategi WO yang dihasilkan.
7. Sesuaikan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat strategi ST yang dihasilkan.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat strategi WT yang dihasilkan.

Beberapa aspek penting dalam Matriks SWOT adalah sebagai berikut:

1. Faktor internal dan eksternal serta strategi SO, ST, WO, dan WT dinyatakan dalam satuan kuantitatif.
2. Menyertakan “S1, O2” setelah strategi di Matriks SWOT sebagai perasionalisasian setiap alternative strategi.

Tujuan analisis SWOT dan setiap alat pencocokan Tahap 2 adalah untuk menghasilkan strategi alternatif yang layak, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik. Tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks SWOT akan dipilih untuk implementasi. Tidak ada perusahaan yang memiliki modal atau sumber daya yang memadai untuk melaksanakan setiap strategi yang dirumuskan.

Panduan perumusan strategi dapat meningkatkan proses pencocokan faktor kunci eksternal dan internal. Misalnya, ketika suatu organisasi memiliki modal dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk mendistribusikan produknya sendiri (kekuatan internal) dan distributor tidak dapat diandalkan, mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan (ancaman eksternal), integrasi ke depan dapat menjadi strategi ST yang menarik. Ketika perusahaan memiliki kapasitas produksi berlebih (kelemahan internal) dan industri dasarnya mengalami penurunan penjualan dan laba tahunan (ancaman eksternal), diversifikasi terkait dapat menjadi strategi WT yang efektif.

Meskipun Matriks SWOT banyak digunakan dalam perencanaan strategis, analisisnya memang memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, SWOT tidak menunjukkan cara mencapai keunggulan kompetitif, jadi itu tidak boleh menjadi tujuan itu sendiri. Matriks tersebut harus menjadi titik awal untuk diskusi tentang bagaimana strategi yang diusulkan dapat diimplementasikan serta pertimbangan ost / manfaat yang pada akhirnya dapat mengarah pada keunggulan kompetitif.

Kedua, SWOT adalah penilaian statis (atau foto) dalam waktu. Matriks SWOT bisa seperti mempelajari bingkai tunggal dari gambar bergerak di mana Anda melihat karakter utama dan pengaturan tetapi tidak memiliki petunjuk mengenai plot. Ketika keadaan, kemampuan, ancaman, dan strategi berubah, dinamika lingkungan yang kompetitif mungkin tidak terungkap dalam satu matriks tunggal. Ketiga, analisis SWOT dapat menyebabkan perusahaan terlalu menekankan faktor internal atau eksternal tunggal dalam merumuskan strategi. Ada hubungan timbal balik di antara faktor-faktor kunci internal dan eksternal yang tidak diungkapkan oleh SWOT yang mungkin penting dalam menyusun strategi. Keempat, tidak ada bobot, peringkat, atau angka dalam analisis SWOT. Akhirnya, daya tarik relatif dari strategi alternatif tidak disediakan.

d. *The Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix*

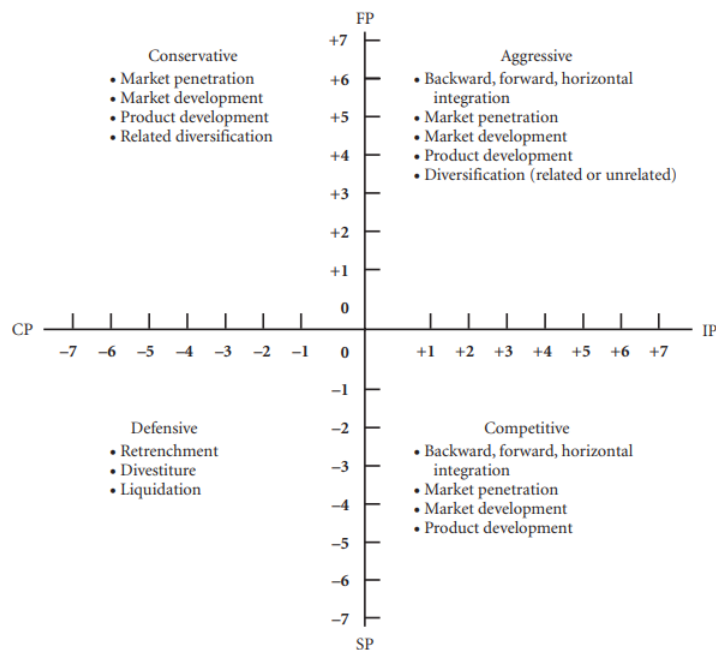
Matriks Posisi Strategi dan Evaluasi Tindakan (*Strategic Positioning and Action Evaluation- SPACE*) adalah salah satu matriks yang digunakan oleh sebuah perusahaan untuk menentukan strategi apa yang paling tepat untuk dijalankan. Dalam matriks ini terdapat empat kerangka kuadran yang dapat menentukan apakah agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif kah yang paling sesuai dengan organisasi tersebut.

Di dalam matrik SPACE terdapat sumbu-sumbu yang melintang secara vertikal dan horizontal. Sumbu-sumbu tersebut merupakan dimensi internal dan eksternal dari sebuah perusahaan. Dimensi internal terdiri dari kekuatan keuangan (*financial strength—FS*) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage—CA*) sedangkan dimensi eksternal, terdiri dari stabilitas lingkungan (*environmental stability—ES*) dan kekuatan industri (*industrial strength—IS*).

Beragam variabel bisa memetakan masing-masing dimensi oleh karenanya dalam menyusun matriks ini hendaknya harus disesuaikan dengan organisasi yang akan dikaji dan didasarkan kepada sebanyak mungkin informasi faktual yang ada di dalam organisasi tersebut. Atau dengan kata lain, sebelum kita menentukan strategi apa yang cocok untuk perusahaan kita, maka kita perlu mengetahui posisi perusahaan dalam persaingan bisnisnya, setelah kita mengetahui posisi perusahaan maka barulah kita dapat menentukan strategi – strategi apa yang cocok untuk diterapkan apakah konservatif, defensif, agresif atau bahkan kompetitif.

Menurut David (2009), terdapat langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkan matriks SPACE tersebut yang diantaranya adalah:

1. Pilih serangkaian variabel untuk menentukan kekuatan finansial (FS), Keunggulan Kompetitif (CA), Stabilitas Lingkungan (ES), dan Kekuatan Industri (IS).
2. Nilai variabel- variabel tersebut menggunakan skala 1 (paling buruk) sampai 6 (paling baik) untuk FS dan IS. Dan nilai variabel- variabel tersebut menggunakan skala -6 (paling buruk) sampai -1 (paling baik) untuk ES dan CA. Pada sumbu FS dan CA, buatlah perbandingan dengan persaingan pada sumbu IS dan ES, buatlah perbandingan dengan industry lain.
3. Hitunglah rata- rata dari FS, CA, IS dan ES dengan menjumlahkan nilai yang anda berikan pada variabel dari setiap dimensi dan kemudian membaginya dengan jumlah variabel dalam dimensi yang bersangkutan.
4. Petakan nilai rata- rata untuk FS,IS,ES dan CA pada sumbu yang sesuai dalam matriks SPACE.
5. Jumlahkan nilai rata- rata pada sumbu x (CA,IS) dan petakan hasilnya pada sumbu X. Jumlahkan nilai rata- rata pada sumbu y (FS, ES) dan petakan hasilnya pada sumbu Y.
6. Gambar vektor arah dari titik asal Matriks SPACE melalui titik perpotongan yang baru. Vektor ini mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi: agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif.



Gambar 2.11 Matriks SPACE (David, 2017)

e. *The Boston Consulting Group (BCG) Matrix*

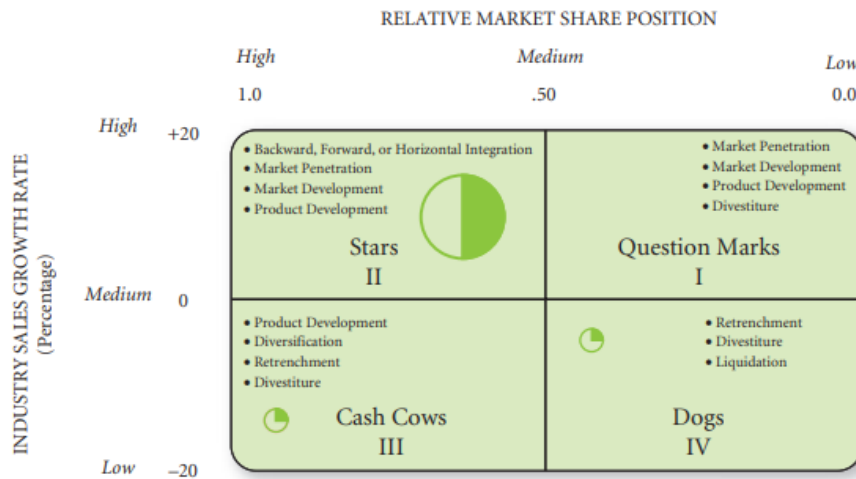
Dalam menjalankan sebuah bisnis, akan ada bisnis-bisnis portofolio yang dimiliki perusahaan tersebut yang dapat terbagi dari segmen-segmen operasi. Data finansial mengenai angka masing-masing segmen operasi sendiri bisa didapatkan dari laporan keuangan perusahaan. Angka-angka ini akan memudahkan seorang strategist untuk melihat segmen usaha apa yang menyumbangkan pendapatan terbesar bagi perusahaan, dan bagaimana menyikapi hal tersebut.

BCG Matrix menggambarkan secara grafis berdasarkan dua dimensi, yakni relative market share position, dan industry growth. Data mengenai kedua hal tersebut dapat diperoleh dari angka- angka dalam segmen operasi tersebut. *Relative Market Share Position* (RMSP) adalah rasio market share atau revenue perusahaan terhadap rival terbesar dalam industri tersebut. Sedangkan *Industry Growth Rate* (IGR) menggambarkan total pertumbuhan *market size* dari industri tersebut.

Berdasarkan BCG Matrix, ada 4 kuadran yang menunjukkan kekuasaan perusahaan dalam pasar tersebut serta pertumbuhan pasar tersebut, yaitu;

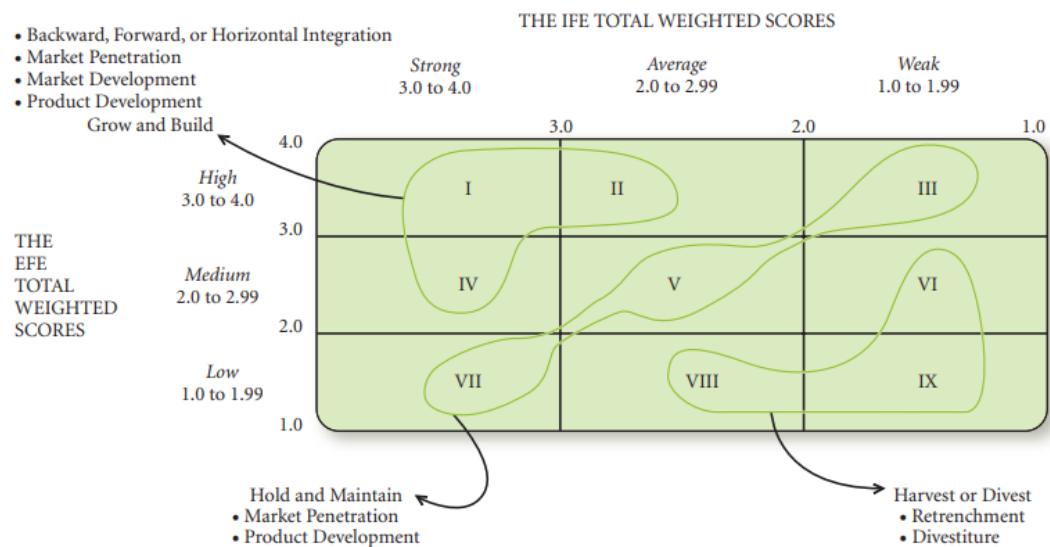
- *Question mark*: Divisi dalam kuadran 1 (kiri bawah), RMSP rendah, tetapi IGR tinggi.
- *Stars*: Divisi dalam kuadran 2 (kiri atas), RMSP tinggi, IGR tinggi.
- *Cash cows*: Divisi dalam kuadran 3 (kanan atas) RMSP tinggi, IGR rendah.
- *Dogs*: Divisi dalam kuadran 4 (kanan bawah) RMSP rendah, IGR rendah.

Keunggulan BCG matrix adalah karena fokusnya terhadap *cash flow*, karakteristik investasi, dan kebutuhan sebuah perusahaan akan divisi yang berbeda-beda. Divisi yang ada bisa saja berubah seiring waktu, dari *dog*, menjadi *question mark*, menjadi *star*, dan menjadi *cash cows*, dan akhirnya menjadi *dog* kembali. Pada akhirnya sebuah perusahaan harus berusaha untuk memiliki portofolio *stars*.



Gambar 2.12 BCG Matrix (David, 2017)

f. *The Internal-External (IE) Matrix*



Gambar 2.13 IE Matrix (David, 2017)

Internal – External Matrix (IE) menggambarkan berbagai divisi (segmen) organisasi pada tampilan sembilan sel berbeda. IE Matrix didasarkan pada dua dimensi utama: (1) skor *weighted* total IFE pada sumbu x dan (2) skor *weighted* total EFE pada sumbu y. Total *weighted score* yang diperoleh dari divisi memungkinkan pembangunan *IE Matrix* tingkat perusahaan. Pada sumbu x *IE Matrix*, skor tertimbang total IFE sebesar 1,0 hingga 1,99 mewakili posisi internal yang lemah; skor 2,0 hingga 2,99 dikategorikan rata-rata; dan skor 3,0 hingga 4,0 dikategorikan kuat. Demikian pula,

pada sumbu y, skor bobot total EFE dari 1,0 hingga 1,99 dikategorikan rendah; skor 2,0 hingga 2,99 sedang; dan skor 3.0 hingga 4.0 tinggi. Meskipun memiliki sembilan kuadran, *IE Matrix* memiliki tiga wilayah utama yang menghasilkan implikasi strategi yang berbeda, sebagai berikut:

- Wilayah 1 (Kuadran I, II, atau IV) — Perusahaan yang masuk ke dalam wilayah ini dapat melakukan implikasi strategi *growth*. Pertumbuhan dapat dilakukan secara Intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (*backward integration*, *forward integration*, *horizontal integration*) strategi bisa paling tepat untuk divisi ini. Wilayah ini adalah wilayah terbaik untuk perusahaan yang memiliki diberikan skor IFE dan EFE yang tinggi. Organisasi yang berhasil dapat mencapai portofolio bisnis yang diposisikan di Wilayah 1.
- Wilayah 2 (Kuadran III, V, VII) — Perusahaan yang masuk ke dalam wilayah ini dapat melakukan implikasi strategi *hold*. Penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang biasa digunakan untuk jenis perusahaan dalam wilayah ini.
- Wilayah 3 (Kuadran VI, VIII, IX)— Perusahaan yang termasuk ke dalam wilayah ini dapat dikategorikan sebagai perusahaan untuk “panen” atau divestasi.

g. *Grand Matrix*

Grand Strategy Matrix didasarkan pada dua dimensi evaluatif: posisi kompetitif pada sumbu x dan pertumbuhan pasar (industri) pada sumbu y. Industri dengan annual growth lebih dari 5% dapat digolongkan rapid growth. Terdapat 4 pembagian kuadran pada *Grand Matrix* yang akan dijelaskan lebih lanjut:

1. Kuadran I dapat digolongkan dalam posisi *excellent strategic position*. Perusahaan yang berlokasi di Kuadran I dari *Grand Strategy Matrix* berada dalam posisi strategis yang sangat baik. Untuk perusahaan-perusahaan ini, konsentrasi berkelanjutan pada pasar saat ini adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar dan produk adalah strategi yang tepat. Ketika perusahaan pada Kuadran I memiliki sumber daya yang berlebihan, maka *forward integration*, *backward integration* atau horizontal mungkin merupakan strategi yang efektif. Ketika perusahaan Quadrant I terlalu berkomitmen pada satu produk, maka diversifikasi dapat mengurangi risiko yang terkait dengan lini produk yang cakupannya sempit.

2. Kuadran II dapat digolongkan dalam kondisi industri yang *growing* namun tidak mampu berkompetisi dengan baik. Perusahaan harus segera mengevaluasi *improvement* untuk kompetisi. Perusahaan yang diposisikan di Kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan mereka saat ini ke pasar secara serius. Meskipun industri mereka berkembang, mereka tidak dapat bersaing secara efektif; mereka perlu menentukan mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat mengubah serta meningkatkan daya saingnya. Karena organisasi Quadrant II berada dalam industri 16 pertumbuhan pasar yang cepat, strategi intensif (sebagai lawan dari integratif atau diversifikasi) biasanya merupakan opsi pertama yang harus dipertimbangkan. Namun, jika perusahaan tidak memiliki kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif, maka integrasi horizontal seringkali merupakan alternatif yang diinginkan. Sebagai upaya terakhir, divestasi atau likuidasi harus dipertimbangkan. Divestasi dapat menyediakan dana yang dibutuhkan untuk mengakuisisi bisnis lain atau membeli kembali saham.
3. Kuadran III dihadapkan pada kondisi industri yang tidak *growing* dan kompetisinya tidak baik. Perusahaan-perusahaan ini harus membuat beberapa perubahan drastis dengan cepat untuk menghindari penurunan lebih lanjut dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan biaya dan aset yang ekstensif harus dilakukan terlebih dahulu. Strategi alternatif adalah mengalihkan sumber daya dari bisnis saat ini ke area yang berbeda (diversifikasi). Jika semuanya gagal, opsi terakhir untuk bisnis Quadrant III adalah divestasi atau likuidasi.
4. Kuadran IV perusahaan berada pada kondisi industri yang *slow growth* dengan *strong competitive position*. Strategi yang bisa dilakukan adalah joint venture. Perusahaan-perusahaan ini memiliki kekuatan untuk meluncurkan program yang terdiversifikasi ke bidang pertumbuhan yang lebih menjanjikan. Bisnis Quadrant IV memiliki tingkat arus kas yang tinggi dan kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas dan seringkali dapat mengejar keberhasilan diversifikasi yang terkait atau tidak terkait.



Gambar 2.14 *Grand Strategy Matrix*

source: Based on Roland Christensen, Norman Berg, and Malcolm Salter, *Policy Formulation and Administration* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1976), 16–18.

h. *The Decision Stage: The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah alat yang memungkinkan ahli strategi untuk mengevaluasi strategi alternatif secara objektif, berdasarkan pada external dan internal key factors yang telah diidentifikasi sebelumnya. Seperti alat *strategy-formulation analytical* lainnya, QSPM mensyaratkan *assignment of rating* atau disebut dengan *attractiveness scores (AS)*, tetapi membuat keputusan “small” rating memungkinkan ahli strategi untuk membuat keputusan “besar” yang efektif, seperti contohnya menentukan negara mana yang menghabiskan satu miliar dolar untuk menjual produk. Alat-alat pencocokan ini biasanya menghasilkan feasible alternatives yang serupa. Namun, tidak setiap strategi yang disarankan oleh teknik pencocokan harus dievaluasi dalam QSPM. Ahli strategi harus membandingkan beberapa strategi alternatif yang layak dalam QSPM.

Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan sejauh mana faktor-faktor eksternal dan internal utama dikapitalisasi atau ditingkatkan. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari

masing-masing faktor eksternal dan internal. Sejumlah set strategi alternatif dapat dimasukkan ke dalam QSPM, dan sejumlah strategi dapat membentuk set tertentu, tetapi hanya strategi dalam set tertentu yang dievaluasi relatif satu sama lain. Berikut enam langkah yang harus dilakukan untuk mengembangkan QSPM:

- Langkah 1: Buatlah daftar peluang dan ancaman eksternal utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan internal di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE.
- Langkah 2: Tetapkan bobot untuk setiap faktor eksternal dan internal utama. Bobot ini identik dengan yang ada di Matriks EFE dan Matriks IFE.
- Langkah 3: Periksa matriks Tahap 2 (matching), dan identifikasi strategi alternatif yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diterapkan.
- Langkah 4: Tentukan *Attractiveness Scores* (AS), yang didefinisikan sebagai nilai numerik yang menunjukkan daya tarik relatif dari setiap strategi dengan mempertimbangkan faktor eksternal atau internal tunggal.
- Langkah 5: Hitung *Total Attractiveness Scores* (TAS), perlu diketahui bahwa Semakin tinggi TAS, semakin menarik alternatif strategis (hanya mempertimbangkan faktor keberhasilan kritis yang berdekatan).
- Langkah 6: Hitung Skor *Sum Total Attractiveness Scores* (STAS). Jumlah STAS mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dalam setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi menunjukkan strategi yang lebih menarik, dengan mempertimbangkan semua faktor eksternal dan internal yang relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Besarnya perbedaan antara STAS dalam serangkaian alternatif strategis yang diberikan menunjukkan keinginan relatif dari satu strategi di atas yang lain.

1) Positive Features and Limitations of the QSPM

Fitur positif dari QSPM adalah bahwa set strategi dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan. Sebagai contoh, strategi tingkat perusahaan dapat dievaluasi terlebih dahulu, diikuti oleh strategi tingkat divisi, dan kemudian strategi tingkat fungsi. Tidak ada batasan jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah set strategi yang dapat diperiksa sekaligus menggunakan QSPM. Ciri positif lain dari QSPM adalah bahwa ia membutuhkan ahli strategi untuk mengintegrasikan faktor eksternal dan internal yang terkait ke dalam proses pengambilan keputusan.

Mengembangkan QSPM membuatnya lebih kecil kemungkinannya bahwa faktor-faktor utama akan diabaikan atau ditimbang secara tidak tepat.

The Quantitative Strategic Planning Matrix memiliki dua keterbatasan. Pertama, selalu membutuhkan penilaian berdasarkan informasi mengenai skor AS, tetapi kuantifikasi sangat membantu selama proses perencanaan strategis untuk meminimalkan halo *error* dan berbagai bias. Serta perlu diketahui bahwa *attractiveness Scores* bukan hanya tebakan. Kedua, batasan QSPM adalah bahwa ia hanya dapat sebagai informasi prasyarat dan analisis yang sesuai yang menjadi dasarnya.

i. Cultural Aspects of Strategy Analysis and Choice

Sebuah perusahaan tidak akan lepas dari budaya yang ada di dalamnya. Budaya dalam perusahaan adalah sebuah ciri khas sebuah perusahaan, oleh karena itu budaya juga akan memengaruhi pengambilan keputusan yang dilakukan perusahaan. Oleh karena itu, ketika sebuah keputusan sejalan dengan kebudayaan yang ada, perubahan yang dibawa akan lebih mudah dan lebih cepat diterima, dan berlaku sebaliknya.

j. *The Politics of Strategy Analysis and Choice*

Semua organisasi bersifat politis. Jika tidak dikelola, maka manuver politik akan menghabiskan banyak uang waktu, mengekang tujuan organisasi, mengalihkan energi manusia, dan mengakibatkan hilangnya beberapa karyawan yang berharga.

Terkadang bias politik dan preferensi pribadi menjadi penyebab bias dalam keputusan pilihan strategi. Adanya kepentingan dan aspirasi karir pribadi dalam setiap organisasi menyebabkan strategi perusahaan cenderung mengalami bias terutama dari hierarki organisasi pada tingkat atas.

Tanggung jawab utama para ahli strategi adalah untuk mengarahkan pengembangan koalisi, untuk memelihara konsep tim secara keseluruhan, dan untuk mendapatkan dukungan dari individu dan kelompok kunci individu. Dalam mengelola risiko politik dalam menentukan strategi, cara-cara berikut dapat digunakan:

1. Pertimbangkan berbagai metode dan pilih strategi yang memiliki komitmen terbesar dari karyawan / manajer.

2. Mencapai hasil yang memuaskan dengan strategi populer umumnya lebih baik daripada mencoba mencapai hasil optimal dengan strategi yang tidak populer.
3. Seringkali, cara yang efektif untuk mendapatkan komitmen dan mencapai hasil yang diinginkan adalah beralih dari khusus untuk masalah dan masalah umum.
4. Seringkali, cara yang efektif untuk mendapatkan komitmen dan mencapai hasil yang diinginkan adalah beralih dari masalah dan kekhawatiran jangka pendek hingga jangka panjang.
5. Manajer tingkat menengah harus benar-benar terlibat dan mendukung keputusan strategis, karena implementasi yang sukses akan bergantung pada dukungan mereka

k. *Boards of Directors: Governance Issues*

Dewan direksi adalah sekelompok individu yang dipilih oleh kepemilikan sebuah perusahaan untuk memiliki pengawasan dan bimbingan atas manajemen dan untuk melihat kepentingan pemegang saham. Tindakan pengawasan dan arahan disebut sebagai tata kelola. Asosiasi Nasional Direktur Perusahaan mendefinisikan tata kelola sebagai karakteristik untuk memastikan bahwa sasaran dan rencana strategis jangka panjang ditetapkan dan bahwa struktur manajemen yang tepat tersedia untuk mencapai tujuan tersebut, sementara pada saat yang sama memastikan bahwa struktur berfungsi untuk menjaga integritas, reputasi, dan tanggung jawab perusahaan terhadap berbagai konstituennya.

Dewan bertanggung jawab atas seluruh kinerja organisasi. Peran dan tugas dewan direksi dapat dibagi menjadi empat kategori besar dengan detail sebagai berikut:

1. Pengendalian dan pengelolaan atas manajemen
 - Pilih *Chief Executive Officer* (CEO)
 - Sanksi tim *CEO*
 - Berikan *CEO forum*
 - Pastikan kompetensi manajerial.
 - Mengevaluasi kinerja manajemen.
 - Tetapkan tingkat gaji manajemen, termasuk tunjangan tambahan.
 - Menjamin integritas manajerial melalui audit berkelanjutan.
 - Bagan perusahaan.

- Merancang dan merevisi kebijakan yang akan diterapkan oleh manajemen.
- 2. Ketaatan terhadap Preskripsi Hukum
 - Mengikuti perkembangan hukum baru.
 - Pastikan seluruh organisasi memenuhi prasyarat hukum
 - Patuhi peraturan dan resolusi terkait.
 - Pilih direksi baru.
 - Setujui anggaran modal.
 - Otorisasi pinjaman, masalah saham baru, obligasi, dan sebagainya.
- 3. Pertimbangan *Stakeholders's Interests*
 - Pantau kualitas produk.
 - Memfasilitasi kemajuan ke atas dalam kualitas kehidupan kerja karyawan.
 - Tinjau kebijakan dan praktik ketenagakerjaan
 - Meningkatkan iklim pelanggan
 - Menjaga hubungan masyarakat di level tertinggi.
 - Gunakan pengaruh untuk pemerintahan, asosiasi profesional, dan kontak pendidikan yang lebih baik
 - Pertahankan citra publik yang baik.
- 4. Hak *Stakeholders*
 - Pertahankan ekuitas pemegang saham.
 - Merangsang pertumbuhan perusahaan sehingga perusahaan akan bertahan dan berkembang.
 - Melindungi terhadap dilusi ekuitas
 - Pastikan representasi pemegang saham yang adil.
 - Menginformasikan pemegang saham melalui surat, laporan, dan rapat.
 - Nyatakan dividen yang tepat.
 - Menjamin kelangsungan hidup perusahaan.

2.8 Value Chain

Analisis rantai nilai (VCA) mengacu pada proses di mana perusahaan menentukan biaya yang terkait dengan kegiatan organisasi mulai dari pembelian bahan baku hingga pembuatan produk hingga pemasaran produk tersebut. Analisis rantai nilai bertujuan untuk mengidentifikasi di mana keuntungan atau kerugian berbiaya rendah ada di mana saja di sepanjang rantai nilai dari bahan baku hingga kegiatan layanan

pelanggan. Proses VCA dapat memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya sendiri dengan lebih baik, terutama dibandingkan dengan analisis rantai nilai pesaing dan data mereka sendiri yang diperiksa dari waktu ke waktu

1. *Benchmarking*

Benchmarking adalah alat analisis yang digunakan untuk menentukan apakah analisis rantai nilai perusahaan kompetitif dibandingkan dengan pesaing dan dengan demikian kondusif untuk menang di pasar. Pembandingan memerlukan pengukuran biaya kegiatan rantai nilai di seluruh industri untuk menentukan "praktik terbaik" di antara perusahaan yang bersaing untuk tujuan menduplikasi atau meningkatkan praktik terbaik tersebut. Benchmarking memungkinkan perusahaan untuk mengambil tindakan untuk meningkatkan daya saingnya dengan mengidentifikasi (dan meningkatkan) kegiatan rantai nilai di mana perusahaan pesaing memiliki keunggulan komparatif dalam biaya, layanan, reputasi, atau operasi.

2.9 *Balance Scorecard*

Balance scorecard merupakan sebuah kerangka yang mengukur dan menganalisis kinerja perusahaan dengan memperhatikan 4 aspek, yaitu aspek keuangan (*financial*), pelanggan (*consumer*), proses internal (*internal process*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Empat perspektif tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan

Perspektif ini membahas tentang bagaimana organisasi mencapai tujuan perusahaan pada sisi keuangannya. Beberapa indikator dalam perspektif keuangan adalah pendapatan, laba bersih, dan pengembalian modal.

2. Perspektif pelanggan

Perspektif ini melibatkan kemampuan organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kepuasan konsumen. Indikator dalam perspektif pelanggan adalah kepuasan pelanggan, pangsa pasar, dan tingkat retensi pelanggan.

3. Perspektif proses internal

Perspektif ini menitikberatkan pada efektivitas dan efisiensi sebuah perusahaan dalam melakukan proses internalnya. Indikator dari perspektif proses internal adalah proses-proses yang menghasilkan produk dan layanan, termasuk inovasi, kualitas, dan produktivitas,

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini mengukur kemampuan organisasi dalam melakukan

pembelajaran dan pertumbuhan, termasuk bagaimana mereka beradaptasi terhadap perubahan dan meningkatkan kemampuan demi keberlanjutan perusahaan. Indikator dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah pengembangan karyawan, manajemen pengetahuan, dan kemampuan inovasi.

Dengan memperhatikan ke-empat perspektif dari *balance scorecard*, maka organisasi akan mampu menentukan suatu strategi yang tepat untuk mencapai *goals*-nya. Selain itu, fungsi *balance scorecard* juga dapat dijadikan sebagai alat ukur untuk menentukan apakah visi dan misi perusahaan telah tercapai serta dijadikan sebagai alat dalam menilai performa perusahaan (*key performance indicator*).

Area of Objectives	Measure or Target	Time Expectation	Primary Responsibility
Customers			
1.			
2.			
3.			
4.			
Managers/Employees			
1.			
2.			
3.			
4.			
Operations/Processes			
1.			
2.			
3.			
4.			
Community/Social Responsibility			
1.			
2.			
3.			
4.			
Business Ethics/Natural Environment			
1.			
2.			
3.			
4.			
Financial			
1.			
2.			
3.			
4.			

Gambar 2.15 Contoh *Balanced Scorecard* (David, 2017)

BAB III

HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Analisis Visi dan Misi

1) Vision Statement Analysis

Pernyataan Visi Cipta Karya Mandiri:

“ Menjadi perusahaan *general supplier* yang mumpuni dan dapat dipercaya dengan memberikan pelayanan terbaik dan sepenuh hati demi kepuasan konsumen ”

Visi Cipta Karya Mandiri merupakan jawaban atas pertanyaan “*what do we want to become?*”. Di mana untuk menjawab pertanyaan tersebut Cipta Karya Mandiri ingin memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen sehingga perusahaan mampu mempertahankan *customer loyalty*. Selain itu, loyalitas konsumen juga dapat membangun jalinan kerjasama jangka panjang antara perusahaan ini dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Untuk mencapai visi tersebut, Cipta Karya Mandiri berfokus pada layanan/jasa dimana proses kegiatannya berfokus pada pemenuhan atau penyediaan kebutuhan di bawah kontrak dengan jumlah dan mutu yang sesuai dengan apa yang perusahaan tawarkan atau biasa disebut dengan *general supplier*.

2) Mission Statements Analysis

Pernyataan Misi Cipta Karya Mandiri:

“ Menjalin kerjasama dengan perusahaan dan instansi pemerintahan yang membutuhkan jasa CV. Cipta Karya Mandiri berdasarkan sikap saling membutuhkan dan menguntungkan satu sama lain ”

Di dalam misinya, fokus utama Cipta Karya Mandiri adalah kepada “ *Customer Orientation* ” yaitu menjalin kerjasama berdasarkan sikap saling membutuhkan dan menguntungkan satu sama lain. Misi tersebut diciptakan sebagai tujuan utama yaitu konsumen.

Selain itu, sebuah misi harus dapat merefleksikan pendapat tentang arah pertumbuhan di masa mendatang dan strategi yang akan dilakukan baik secara internal maupun eksternal. Dalam hal ini, misi Cipta Karya Mandiri menjawab permasalahan perusahaan dan pemerintah. “Perusahaan dan instansi pemerintahan yang membutuhkan jasa CV. Cipta Karya Mandiri” merupakan kalimat misi Cipta Karya Mandiri sebagai solusi atas masalah bagi perusahaan dan instansi pemerintah. Hingga saat ini perusahaan memiliki 4 kategori product yang terdiri atas industrial filter, stone crusher, belt conveyor, dan electro motor. Selain itu, Cipta Karya Mandiri juga menyediakan jasa reparasi dan pabrikasi sesuai dengan kebutuhan customer.

Ketiga, adalah sebuah pernyataan di mana Cipta Karya Mandiri ingin menjalin kerja sama dengan perusahaan dan instansi pemerintah. Hal ini terbukti dari data riwayat perusahaan yang sudah menjalin kerjasama dengan berbagai rekan perusahaan besar dan instansi pemerintah, seperti PT. Indal Aluminium Industry Tbk. (Maspion Group); PT. Wilmar Nabati Indonesia; PT. Nestle Indonesia; dan lain sebagainya.

Selanjutnya, Cipta Karya Mandiri percaya bahwa hubungan rekan yang dijalin dengan perusahaan dan instansi pemerintah adalah hubungan yang dibuat adalah saling membutuhkan dan menguntungkan satu sama lain. Hal tersebut tercermin dari hubungan jangka panjang yang dijalin dengan berbagai perusahaan dan instansi pemerintah.

Mission Statement Components of Cipta Karya Mandiri

Our team analyzed the 9 components that should be included in a mission statement and it is summarized as stated in the table below:

Components	Deskripsi	Inclusion	Part
<i>Customers</i>	<i>What are the firm's customers?</i>	Yes	"..Perusahaan dan instansi pemerintahan..."
<i>Products or Services</i>	<i>What are the firm's major products or services?</i>	Yes	"...Membutuhkan jasa CV. Cipta Karya Mandiri..."
<i>Markets</i>	<i>Where does the firm compete?</i>	No	-
<i>Technology</i>	<i>Is the firm technology current?</i>	No	-
<i>Survival, growth, and Profitability</i>	<i>Is the committed to growth and financial soundness?</i>	Yes	"Menjalin kerjasama..."

<i>Philosophy</i>	<i>What are basic beliefs, values, aspirations, of the firm?</i>	Yes	“...sikap saling membutuhkan dan menguntungkan satu sama lain”
<i>Self-concept</i>	<i>What is the firm’s major competitive advantage?</i>	No	-
<i>Public Image</i>	<i>Is the firm responsive to social, community?</i>	No	-
<i>Employees</i>	<i>Are employees a valuable asset of the firm?</i>	No	-

Tabel 3.1 *Mission Statement CKM*

Misi perusahaan yang telah di analisis sebelumnya belum memenuhi sembilan komponen diatas, untuk itu peneliti menyusun misi baru yang sejalan dengan visi perusahaan dan memenuhi komponen pernyataan misi. Peneliti menyarankan misi baru, yaitu:

New mission statement

- Menciptakan solusi di bidang *general supplier* dengan kualitas terbaik, serta dengan sikap membutuhkan dan menguntungkan satu sama lain
- Menjalin kerjasama dengan perusahaan dan instansi pemerintah melalui pemahaman usaha yang komprehensif
- Mendukung Indonesia menuju bangsa yang sehat dan sejahtera

Components	Current Statement	Proposed Statement
<i>Customers</i>	✓	✓
<i>Products or Services</i>	✓	✓
<i>Markets</i>		✓
<i>Technology</i>		✓
<i>Survival, growth, and Profitability</i>	✓	✓
<i>Philosophy</i>	✓	✓
<i>Self-concept</i>		✓
<i>Public Image</i>		✓
<i>Employees</i>		✓

Tabel 3.2 *Mission Statement Baru CKM*

Dapat dilihat pada tabel diatas, bahwasanya misi baru yang telah penulis ajukan sudah memenuhi ke sembilan komponen pernyataan misi.

3.2 Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

a. Analisis Lingkungan Eksternal (*External Audit*)

Tujuan dari audit eksternal adalah untuk mengembangkan daftar terbatas peluang yang dapat menguntungkan perusahaan serta ancaman yang harus dihindari. Seperti istilah terbatas, audit eksternal tidak bertujuan untuk mengembangkan daftar lengkap setiap faktor yang mungkin dapat mempengaruhi bisnis; sebaliknya, hal ini ditujukan untuk mengidentifikasi variabel-variabel kunci yang menawarkan respons yang dapat ditindaklanjuti. Perusahaan harus mampu merespons faktor-faktor tersebut secara ofensif atau defensif dengan merumuskan strategi yang memanfaatkan peluang eksternal atau yang meminimalkan dampak potensi ancaman. (David, 2017)

1. Ten External Forces That Affect Organizations

a. *Economic Forces*

Faktor yang mempengaruhi sebuah bisnis salah satunya faktor ekonomi. Sebagai *general supplier*, Cipta Karya Mandiri bergantung terhadap kebutuhan industri yang menggunakan produk dan jasa yang disediakan. Oleh karena itu semakin banyaknya industri yang aktif beroperasi di wilayah tersebut dapat dikatakan pula dengan asumsi *ceteris paribus* bahwa permintaan terhadap Cipta Karya Mandiri meningkat pula.

Sekarang ini status pandemi covid-19 telah dicabut, ditandai dengan pulihnya perekonomian Indonesia. Hal tersebut berdampak terhadap meningkatnya volume produksi pabrik menghasilkan *multiplier effect* terhadap permintaan filter industri. Kemudian kondisi fluktuasi yang terjadi membuat BI pada Q3 2023 menaikkan *interest rate* dari 5,75 menjadi 6,00 untuk mengantisipasi FED menaikkan suku bunga. Kenaikan suku bunga berdampak pada inflasi harga bahan produksi sehingga berpotensi mengurangi permintaan di pasar yang dinilai akan disusul oleh pengurangan jumlah produksi oleh pelaku industri manufaktur.

b. *Social, Cultural, Demographic, and Natural Environment Forces*

Indonesia adalah salah satu negara berkembang yang memiliki persentase penduduk muda yang jauh melampaui penduduk usia tua. Rentan umur yang masih kerap disebut sebagai *millennials* ini mendominasi demografi penduduk Indonesia. Tentu hal ini adalah suatu potensi, banyaknya penduduk muda mengimplikasikan melimpahnya jumlah tenaga kerja, namun yang terjadi saat ini jumlah tenaga kerja di dalam bidang industri bersangkutan kurang jumlahnya.

Selain profil penduduk, di mana lokasi tenaga kerja tinggal itu penting. Sidoarjo adalah sebuah kabupaten di provinsi Jawa Timur yang merupakan salah satu daerah penyangga Kota Surabaya. Lokasi tersebut membuat daerah tersebut kaya akan tenaga kerja, baik dari dalam maupun luar pulau. Banyaknya tenaga kerja yang tersedia juga diimbangi banyaknya perusahaan yang berdiri di wilayah tersebut. Potensi ini dapat dimanfaatkan pihak perusahaan untuk merekrut karyawan sesuai kebutuhan, di mana pihak manajemen dalam proses rekrutmen berusaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh perusahaan. Selain itu

lokasi yang dekat dengan pangsa pasar membuat perusahaan mudah dalam memperoleh clientnya.

Sekarang ini beberapa perusahaan mulai beralih untuk menggunakan sumber energi terbarukan, namun biayanya masih mahal untuk sekarang ini membuat perusahaan masih tetap mempertahankan cara lama. Pada era sekarang ini, *public awareness* akan permasalahan polusi udara dari kegiatan industri terutama penduduk perkotaan semakin tinggi. Hal ini akan berdampak pada citra beberapa perusahaan yang memiliki pabrik yang asapnya mencemari udara. Lokasi perusahaan di dekat pabrik-pabrik besar yang identik dengan pencemaran udara telah menjadi salah satu penyelamat bagi mereka untuk mengurangi polusi udara sehingga citra perusahaan tetap terjaga.

c. *Political, Governmental, and Legal Forces*

Pemerintah Indonesia kebijakan hilirisasi pada beberapa sektor industri yang membuat berbagai perusahaan asing mendirikan bangunannya di Indonesia untuk bisa memperoleh raw material. Selain itu, langkah ini merupakan salah satu proses Indonesia berubah menjadi negara maju. Dengan banyaknya perusahaan baru membawa peluang bagi masyarakat Indonesia untuk menjadi salah satu bagian dari perusahaan tersebut. Oleh karena itu, pemerintah dengan menyelenggarakan program pelatihan atau sertifikasi tenaga kerja ahli melalui LPK maupun lembaga-lembaga lain.

Guna mendukung kebijakan hilirisasi pemerintah Indonesia membuat undang-undang cipta kerja yang salah satu tujuannya untuk memperbaiki iklim investasi dan mewujudkan kepastian hukum serta penyederhanaan izin berusaha. Sehingga baik perusahaan baru maupun lama dapat bisa tumbuh dengan lebih cepat di ekosistem yang mendukung.

d. *Technological Forces*




Artificial Intelligence (AI) telah membawa banyak perubahan dalam berbagai sektor industri, termasuk manufaktur. AI dapat digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data, memperbaiki efisiensi produksi, dan memprediksi kegagalan peralatan. Selain itu AI dapat meningkatkan kualitas dan ketepatan waktu produk, mengurangi biaya produksi, dan meningkatkan keuntungan perusahaan. Dalam manufaktur, teknologi *Machine Learning* (ML) dapat digunakan untuk memperbaiki kualitas produk, meningkatkan

efisiensi produksi, dan memperbaiki prediksi kegagalan peralatan. Contoh penerapan AI dalam industri manufaktur adalah menggunakan teknologi *Machine Vision* untuk inspeksi kualitas. *Machine Vision* menggunakan kamera dan *software* AI untuk memeriksa produk secara otomatis dan mendeteksi cacat atau kerusakan pada produk. Hal ini dapat membantu mempercepat proses produksi dan meningkatkan kualitas produk. AI juga dapat digunakan dalam perencanaan produksi. Dengan menggunakan teknologi AI, perencanaan produksi dapat ditingkatkan dengan meningkatkan prediksi permintaan, memperkirakan waktu pengiriman bahan baku, dan memperkirakan waktu produksi.

Perlu diingat juga beberapa virus dan peretas juga berkembang seiring kemajuan teknologi, untuk itu perlu kehati-hatian dalam penggunaan teknologi yang berhubungan dengan jaringan internet maupun peralatan eksternal lainnya.

e. *Competitive Force*

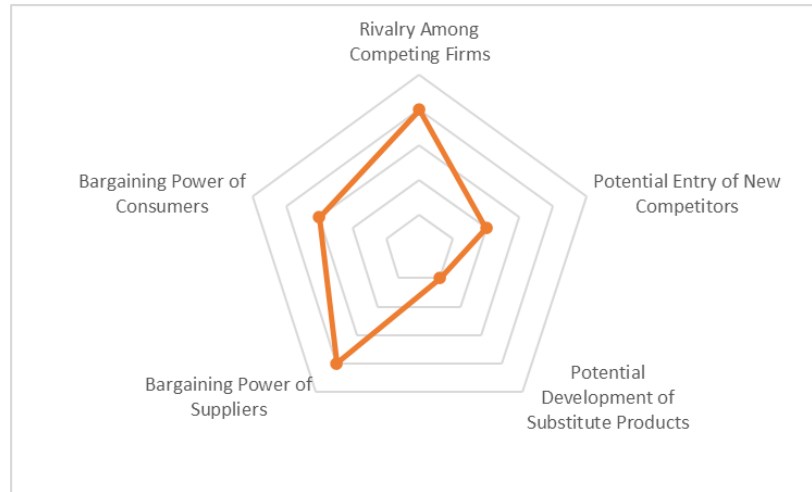
Competitor Analysis

	Brand	Product Diversification	International Standard	Customer
	Belum ada	Stone crusher, belt conveyor, electro motors	Belum ada	Spesifik
 DWIMANUNGKAL KARYA INDONESIA	DEKATECH®	Tidak ada	ASHRAE 52.1:1992, DIN EN779, ISO 16890, etc	General
	Belum ada	Tidak ada	Belum ada	General

Gambar 3.1 *Competitive Force*

Porter's Five-Forces Model

Setelah melalui proses analisis menggunakan data sekunder kami menentukan bahwa *competitive analysis* CV. Cipta Karya Mandiri melalui *Porter's Five Forces Model* adalah sebagai berikut:



Gambar 3.2 *Porter's Five-Forces Model*

Dalam melakukan *competitive analysis* kami menggunakan metode heuristik berdasarkan data sekunder yang kami dapatkan. Analisis ini kemudian dituangkan menggunakan *Porter's Five Forces Model*. Kami memberikan skor 1-5 terkait setiap aspek kompetitif dengan penjelasan sebagai berikut.

Klasifikasi aspek kompetitif CV. Cipta Karya Mandiri

- 1: *Very Weak*
- 2: *Weak*
- 3: *Moderate*
- 4: *Strong*
- 5: *Very Strong*

1. *Rivalry Among Competing Firms - Strong*

Dibandingkan dengan produsen filtering lainnya di daerah Jawa Timur, CV. Cipta Karya Mandiri merupakan salah satu yang terbesar, hal itu terlihat dari portofolio client perusahaan yang terdiri dari berbagai perusahaan lokal maupun MNC, seperti: PT. Indal Aluminium Industry Tbk. (Maspion Group); PT Wilmar Nabati Indonesia; PT Yakult Indonesia Persada; PT Nestle Indonesia; PT. Sasa Inti; PT. Wings Surya; PT. Unilever Indonesia

Tbk.; PT Yamaha *Electronic Manufacturing*; dan masih banyak lainnya. Persaingan perebutan konsumen tidak terbatas antara perusahaan lokal, namun juga dengan perusahaan asing. Di sisi lain, kompetitor langsungnya Dwimanunggal filter berpotensi mengambil market share CV. Cipta Karya Mandiri dilihat dari diferensiasi produk yang lebih banyak. Di sisi lain, yang dilakukan CV. Cipta Karya Mandiri berlawanan dengan Dwimanunggal filter yang mana perusahaan melakukan diversifikasi produk untuk menciptakan pelanggan baru dan memperluas pasarnya.

2. *Potential Entry of New Competitors - Weak*

Ancaman pendatang baru ke dalam Industri *supplier filtering* termasuk rendah. Ada hambatan masuk bagi pemain pasar baru yang potensial. Skala ekonomi adalah salah satu faktor utama dan hambatan masuk bagi perusahaan baru. CV. Cipta Karya Mandiri mampu menawarkan produknya dengan harga yang berbeda sesuai negosiasi kedua pihak, karena skala ukuran produk yang dibutuhkan *customer* berbeda-beda dan juga beberapa bahan baku harus import. Selain itu, masuk ke industri *general supplier* selain membutuhkan modal yang cukup, diperlukannya *networking* yang luas untuk mendapatkan *customer*. Bagi pendatang pasar baru hal itu tidaklah mudah, diperlukan pengalaman dan pengetahuan di Industri dalam skala seperti itu untuk memasuki industri. Berbagai faktor tambahan yang mengurangi ancaman pendatang baru terhadap industri adalah akses *inklusif* ke saluran distribusi dan kemungkinan pembalasan dari pemain pasar yang ada baik dari dalam negeri maupun luar negeri.

3. *Potential Development of Substitute Products - Very Weak*

Ancaman produk atau layanan pengganti untuk ekosistem CV. Cipta Karya Mandiri tidak substansial, tetapi dianggap penting. Meskipun saat ini belum ditemukannya produk alternatif dari produk filter industri, namun tidak berarti tidak terdapat ancaman produk pengganti di masa depan.

4. *Bargaining Power of Suppliers - Strong*

Kemampuan CV. Cipta Karya Mandiri dalam memperoleh *raw material* dengan harga khusus masih belum baik, beberapa harus di *import* dari China untuk mendapatkan harga dari pemasok yang lebih rendah. Pemasok pencipta utama dari value raw material, untuk saat ini sendiri daya tawar pemasok CV. Cipta Karya Mandiri ini cukup tinggi, mengingat

naiknya harga komoditas di kondisi ekonomi yang belum stabil ini. Namun, di satu sisi hubungan antara perusahaan dan pemasok bahan baku merupakan kunci bagi perusahaan agar terus bisa berproduksi, sehingga dapat memperluas pasar di dalam negeri.

5. *Bargaining Power of Consumers - Moderate*

Daya tawar konsumen dalam industri filterisasi cukup signifikan. Hal ini disebabkan oleh cukup banyak tingkat persaingan di pasar lokal maupun global. Namun demikian, perusahaan mencoba mengurangi daya tawar pembeli melalui pengembangan ekosistem mereka. Misalnya, menawarkan produk custom sesuai permintaan konsumen sehingga perusahaan lain belum tentu bisa memenuhi permintaan dari konsumen. CV. Cipta Karya Mandiri juga berupaya mengurangi daya tawar pembeli melalui penguatan ekosistem perusahaannya secara umum dan meningkatkan saling ketergantungan produk dengan kualitas terbaik dan layanan dalam ekosistemnya pada khususnya.

External Factor Evaluation (EFE) Matrix

Faktor - Faktor Eksternal Kunci	Weight	Ranting	Weighted Score
Opportunities			
1. Kebutuhan perusahaan terhadap filter industri	0.15	2	0.30
2. Kemajuan teknologi	0.17	3	0.51
3. Ekspansi pasar dalam negeri	0.15	2	0.30
4. Makro Ekonomi, Politik, dan Keamanan negara Stabil	0.10	3	0.30
Threats			
1. Persaingan yang ketat	0.10	3	0.30
2. Kenaikan bahan baku	0.11	4	0.44
3. Fluktuasi ekonomi	0.07	2	0.14
4. Perubahan permintaan pasar	0.15	1	0.15
Totals	1.00		2.44

Gambar 3.3 *EFE Matrix*

Penjelasan Tiap Komponen

Opportunities:

1. Kebutuhan terhadap filter industri. Pada seluruh bidang industri, filter diperlukan untuk kegiatan operasional perusahaan salah satunya untuk menyaring udara yang

masuk supaya tidak bercampur dengan debu dan kotoran pada mesin. Kegunaan filter dalam operasional perusahaan sehari-hari belum dapat digantikan dengan alternatif lain. Maka dari itu, perusahaan tetap membutuhkan filter industri.

2. Kemajuan teknologi. Dengan kehadiran teknologi lebih mutakhir, maka akan memudahkan proses bisnis perusahaan. Contohnya, dengan kehadiran *website* maka perusahaan dapat memasarkan produknya lebih luas tanpa biaya transportasi untuk memasarkan secara langsung. Teknologi juga membantu perusahaan dalam membuat kerangka mesin secara mudah dengan menggunakan bantuan *software*.
3. Ekspansi pasar dalam negeri. Dengan memperluas pasar ke daerah lain, maka besar kesempatan perusahaan untuk dapat dikenali secara meluas di pasar lokal. Contohnya, dengan memperluas ke kota-kota besar dan daerah industri di Indonesia, seperti Jakarta, Surabaya, Sidoarjo, Semarang, dan sebagainya.
4. Kestabilan makro ekonomi, politik, dan negara. Keadaan negara yang stabil baik dari segi ekonomi, politik, dan sosial akan menarik keinginan investor untuk menanam modal ke perusahaan terkait. Selain itu, dengan kestabilan makro ekonomi, politik, dan negara, maka perusahaan juga dapat dengan mudah menjalankan bisnisnya.

Threats:

1. Persaingan yang ketat. Persaingan antara kompetitor memang tidak bisa dipungkiri. CKM berada pada industri yang memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi. Maka dari itu, untuk bersaing dengan kompetitor lain, CKM harus menerapkan strategi marketing yang agresif dan memperluas *range of products*.
2. Kenaikan bahan baku dapat menjadi sebuah ancaman apabila tidak dibarengi dengan kenaikan harga barang. Saat ini, CV. Cipta Karya Mandiri menghadapi kesulitan dalam mengatur harga barang sebab apabila harga barang naik, maka konsumen akan beralih ke *supplier* lain. Maka dari itu, untuk sekarang CV. Cipta Karya Mandiri tetap mematok harga barang sebelum naiknya bahan baku.
3. Fluktuasi ekonomi. Keadaan ekonomi yang tidak stabil dapat menjadi sebuah ancaman bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan apabila perekonomian suatu negara mengalami fluktuasi, maka harga bahan baku, permintaan pasar, dan hal-hal yang berkaitan akan berubah-ubah. Apabila harga bahan baku mengalami kenaikan, maka secara otomatis harga barang juga dapat mengalami kenaikan. Hal ini akan mempengaruhi permintaan pasar pada produk.

4. Perubahan permintaan pasar. Konsumen memiliki sifat yang dinamis. Oleh karena itu, untuk menghadapi perubahan permintaan pasar, perusahaan harus mampu menciptakan produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar.

The Competitive Profile Matrix (CPM)

Critical Success Factor	Weight	Dwimanunggal		CKM		Utomo Tech	
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Brand reputation	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28
Marketing	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16
Supply chain	0.16	4	0.64	3	0.48	3	0.48
Range of products	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08
Management	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21
Customer service	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16
Product quality	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56
Customer retention	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Local Expansion	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Location	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06
Total	1.00		3.48		3.27		2.60

Gambar 3.4 CPM Matrix CKM

Penjelasan:

Dari perhitungan matrik CPM di atas, dapat disimpulkan bahwa CV. Cipta Karya Mandiri memiliki respon yang baik terhadap faktor-faktor kunci yang menjadi kesuksesan sebuah perusahaan. CV. Cipta Karya Mandiri memiliki strategi-strategi khusus dalam merespon faktor kunci dibanding dengan pesaingnya. Seperti yang tercantum dalam matriks di atas, bahwa faktor-faktor yang sangat berpengaruh (memiliki bobot tertinggi) antara lain *marketing*, *supplay chain*, *range of product*, *product quality*, and *location* merupakan faktor kunci untuk bertahan ditengah persaingan yang ketat di bidang industri *filtration*. Jika dibandingkan dengan pesaingnya, strategi yang dilakukan sudah cukup efektif, namun masih ada ruang yang perlu diperbaiki dalam menghadapi persaingan dan mempertahankan pangsa pasar.

a. Analisis Lingkungan Internal (*Internal Audit*)

1. Human Resources

Aspek Sumber Daya Manusia meliputi tenaga kerja dengan sistem gaji dan jam kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Sumber Daya Manusia merupakan eksekutor perusahaan karena dengan kemampuan dan ilmu pengetahuan para pekerja, perusahaan akan mampu melakukan operasionalnya dengan baik.

a. Tenaga Kerja

CV. Cipta Karya Mandiri memiliki 37 karyawan yang dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu pemasaran, administrasi, bengkel, produksi, dan operasional.

b. Pengaturan Jam Kerja

CV. Cipta Karya Mandiri tidak memiliki sistem *shift* kerja. Namun, jam kerja pada perusahaan ini adalah pukul 08.00-17.00.

c. Hari libur yang ditetapkan

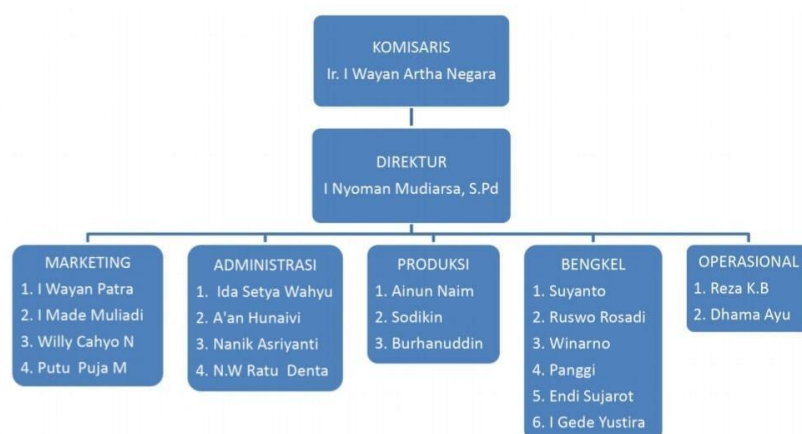
Hari libur sesuai dengan hari libur nasional. Untuk hari libur kerja juga termasuk akhir pekan, yaitu Sabtu dan Minggu. Khusus untuk karyawan pada divisi bengkel dan kepala administrasi tetap masuk pada hari Sabtu dari pukul 09.00-12.00.

d. Gaji dan upah

Upah tenaga kerja CV. Cipta Karya Mandiri adalah pada kisaran Rp. 3.000.000-Rp. 10.000.000. Untuk bagian pemasaran akan ada tambahan bonus apabila melebihi target.

e. Struktur organisasi

Struktur organisasi yang digunakan oleh CV. Cipta Karya Mandiri adalah struktur organisasi fungsional, dimana menitikberatkan pada pengelompokan karyawan berdasarkan keahliannya.



Bagan 3.1 Struktur Organisasi CKM

f. Kebutuhan SDM

Penyerapan tenaga kerja berasal dari beberapa daerah di Jawa Timur, yaitu Gresik, Sidoarjo, dan Surabaya.

g. Pemeliharaan hubungan SDM

Hubungan yang baik antara perusahaan dengan tenaga kerja sangat penting untuk keberlanjutan perusahaan. Dalam hal ini, CV. Cipta Karya Mandiri mengadakan *gathering* setiap dua tahun sekali dengan melakukan wisata di Indonesia bersama.

h. Disiplin Kerja

CV. Cipta Kerja Mandiri melakukan evaluasi karyawan setiap bulannya.

2. *Marketing*

a. *Segmentation, Targeting, Positioning*

Segmentasi geografis: Perusahaan komanditer sampai multinasional di Indonesia, terutama daerah Jawa.

Targeting: Industri otomotif dan makanan yang memiliki kebutuhan filter yang tinggi

Positioning: Perusahaan ini memposisikan diri sebagai produsen filter dan alat industri lain yang berkualitas dengan layanan yang cepat dan responsif

b. *Marketing Mix*

1) Product

Produk yang ditawarkan adalah filter industri, stone crusher, electro motor, belt conveyor, dan kebutuhan lain yang disesuaikan dengan klien.

2) Price

Produk terbaru dengan harga mulai dari Rp. 123,-.

3) Promotion

Telemarketing, Online marketing melalui website, dan promosi secara langsung. ckmsurabaya.com; ckm_sby; ckmsby@yahoo.co.id

4) Place

Sedangkan bangunan CV. Cipta Karya Mandiri terletak di Timur Griya Bhayangkara Peterongan, Masangan Kulon, Sukodono, Sidoarjo.

5) People

Divisi dibagi menjadi 5 yaitu, divisi operasional, administrasi, *marketing*, bengkel, dan produksi.

6) *Process*

Tim *marketing* melakukan proses pemasaran, *Pre-order*, *Delivering product*, *invoicing*

7) *Physical evidence*

Untuk teknik pemasaran perusahaan ini adalah dengan *telemarketing*, yaitu menelpon konsumen secara langsung, mendatangi ke calon konsumen langsung, dan juga *online marketing* yaitu melalui *website* di “Indotrading” maupun melalui *website* <http://www.ckmsurabaya.com>

3. Keuangan

a. *Finance*

Modal awal dari CV. Cipta Karya Mandiri adalah Rp. 2.000.000.000 untuk tanah dan bangunan, Rp. 400.000.000/bulan untuk bahan baku, dan Rp. 600.000.000 untuk mesin. Dalam pengelolaan keuangannya, CV. Cipta Karya Mandiri menggunakan *software* Excel. Omzet CV. Cipta Karya Mandiri adalah 9.600.000.000 per tahun. Sedangkan keuntungannya adalah sebesar 1.056.000.000 atau 11% dari omzet.

Di bawah ini adalah laporan laba rugi dan neraca untuk CKM untuk tahun fiskal 2021 dan 2022.

Year	2021A	2022A
Income Statement		
Revenue		
Total Revenue	Rp6,659,766,206	Rp11,450,505,354
Cost of goods sold		
Total CoGS	3,727,097,517	7,810,073,038
Gross Profit	2,932,668,689	3,640,432,316
Operating Cost		
Total Operating Cost	2,125,665,103	2,566,334,267
EBITDA	807,003,586	1,074,098,049
D&A	76,946,314	116,451,467
EBIT	730,057,272	957,646,582
Interest Ekspenses	4,205,838	72,263,654
EBT	725,851,434	885,382,928
Taxes	102,140,221	153,957,923
Net Income	623,711,213	731,425,005

Gambar 3.5 Laporan Laba Rugi CKM

Year	2021A	2022A
Balance Sheet		
Assets		
Cash and Equivalents	Rp207,721,689	Rp265,358,091
Piutang Dagang	635,039,871	1,102,772,415
Piutang Karyawan	19,876,500	36,650,000
Persediaan Barang	1,871,293,256	1,443,986,653
Total Current Assets	2,733,931,316	2,848,767,159
Tanah & Bangunan	2,027,524,349	2,027,524,349
AK. Peny. bangunan	(308,936,925)	(386,178,893)
Peralatan mesin produksi & bengkel	305,988,500	550,988,500
Ak. Peny. peralatan mesin produksi & bengkel	(278,080,250)	(317,289,750)
Kendaraan	436,500,000	436,500,000
Ak. Peny. Kendaraan	(436,500,000)	(436,500,000)
Total Non-Current Assets	1,746,495,674	1,875,044,206
Total Assets	4,480,426,990	4,723,811,365
Current Liabilities		
Hutang Usaha	469,879,267	213,064,734
Hutang Pajak	92,677,986	164,732,841
Hutang Bank	794,553,972	611,273,021
Total Current Liabilities	1,357,111,225	989,070,596
Equity		
Modal Usaha	2,849,604,552	3,123,315,765
Laba/Rugi tahun berjalan	623,711,213	731,425,004
Prive	(350,000,000)	(120,000,000)
Total Equity	3,123,315,765	3,734,740,769
Total Liabilities and Equity	4,480,426,990	4,723,811,365

Gambar 3.6 Laporan Neraca CKM

b. Financial ratios

Di bawah ini adalah financial ratio CKM untuk tahun 2021 dan 2022

Year	2021A	2022A
Ratios		
Current Ratio	2.01	2.88
Quick Ratio	-	-
Debt-to-Total-Assets Ratio	0.30	0.21
Debt-to-Equity Ratio	0.43	0.26
Times-Interest-Earned Ratio	173.58	13.25
Inventory Turnover	3.56	7.93
Fixed Assets Turnover	3.81	6.11
Total Assets Turnover	1.49	2.42
Accounts Receivable Turnover	10.17	10.05
Average Collection Period	35.89	36.32
Gross Profit Margin %	44.04%	31.79%
Operating Profit Margin %	10.96%	8.36%
ROA %	13.92%	15.48%
ROE %	19.97%	19.58%

Gambar 3.7 Financial Ratio CKM

4. Production/*Operations*

a. Tata ruang tempat produksi

Letak *workshop* dan kantor berada di satu bangunan yang sama. Tempat produksi berada di samping *warehouse* yang terletak di lantai satu atau dasar. Sedangkan kantor berada di lantai dua.



Gambar 3.8 Warehouse



Gambar 3.9 Tempat Produksi

b. Desain produk

Pembuatan *mockup design* menggunakan *software* Autocad.

c. Kapasitas produksi

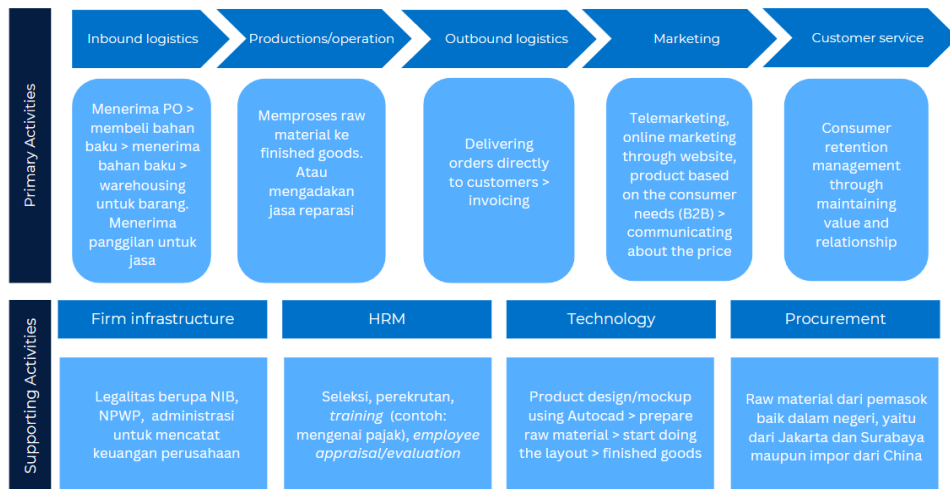
Kapasitas produksi CKM menyesuaikan banyak sedikitnya jumlah pesanan.

d. Bahan baku dan pemasok

Resources dapat dibagi menjadi berwujud (*tangible*) dan tidak berwujud (*intangible*). Sumber daya berwujud dapat berupa bahan baku, bangunan, dan finansial. Bahan baku yang didapatkan berasal dari Kota Jakarta dan Surabaya. CV. Cipta Karya Mandiri juga mendapatkan bahan bakunya melalui impor dari China.

5. Value Chain Analysis

PORTER'S VALUE CHAIN ANALYSIS



Gambar 3.10 Value Chain Analysis

The Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

Faktor - Faktor Internal Kunci		Weight	Rating	Weighted Score
Kekuatan				
1.	Harga yang kompetitif atau harga yang layak dan sesuai dengan preferensi customer	0.13	4	0.52
2.	Pelayanan yang cepat	0.10	4	0.40
3.	Strategi marketing yang baik sehingga mampu memperoleh customer baru dan mempertahankan customer lama	0.05	4	0.20
4.	Mampu menciptakan produk baru sehingga range of productnya luas dibandingkan kompetitor lainnya	0.11	4	0.44
5.	Memiliki kualitas produk yang baik sehingga retensi konsumen tinggi	0.15	3	0.45
Kelemahan				
1.	Jumlah SDM yang terbatas	0.10	2	0.20
2.	Tidak adanya International standard pada produk, yaitu ISO bisa mempengaruhi pandangan konsumen mengenai kualitas produk	0.09	2	0.18
3.	Tidak adanya nama brand dapat mempengaruhi popularitas perusahaan karena brand recognition yang kurang	0.12	1	0.12
4.	High-cost production dimana akan mengurangi laba yang diperoleh dari perusahaan	0.15	1	0.15
Totals		1.00		2.66

Gambar 3.11 IFE Matrix

Penjelasan Tiap Komponen

Kekuatan:

1. Memiliki harga produk yang kompetitif

CV. Cipta Karya Mandiri adalah perusahaan general supplier yang menjual salah satu produknya yaitu filtration. CV. Cipta Karya Mandiri dikenal dan menarik perhatian pelaku industri karena menawarkan harga produk yang

kompetitif atau harga yang layak dan sesuai dengan preferensi customer dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya, dan mengklaim bahwa kualitas lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Terdapat beberapa faktor yang membuat harga produknya bisa kompetitif. Faktor pertama adalah penetapan margin antara *cost of sale* dan *cost of production* yang rendah. Kedua, karena pemakaian strategi promosi menggunakan *direct marketing*. Faktor ketiga adalah karena beban perusahaan pada pemasaran produk sangatlah kecil sebab dalam memasarkan produknya hanya sebatas melalui *telemarketing* dan *website*. Faktor keempat adalah CV. Cipta Karya Mandiri membangun workshopnya di daerah yang terdekat dengan bahan baku dan kawasan industri yaitu sidoarjo.

2. Pelayanan yang cepat

CV. Cipta Karya Mandiri selalu mengutamakan memberikan pelayanan yang cepat. Dapat dilihat dari perusahaan dalam kecepatan merespon konsumen dan kemampuan dalam menyelesaikan masalah. Sebab, mereka percaya bahwa konsumen pasti sangat menginginkan pelayanan yang sangat cepat dari perusahaan. Jika respon dan pelayanan terbelang lambat maka hal itu akan menjadi nilai minus atau negatif bagi perusahaan.

3. *Customer relationship* management yang baik

Dalam membangun hubungan dengan pelanggan CKM menerapkan strategi CRM dengan baik, sehingga perusahaan dapat mempertahankan *customer* lama agar tidak pindah pada alternatif lain. Baiknya CRM yang dimiliki CKM memberikan keuntungan yang maksimal bagi perusahaan sejalan dengan meningkatkan retensi pelanggan, meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan, dan memaksimalkan nilai yang pelanggan berikan dalam jangka waktu yang lebih panjang.

4. Mampu menciptakan produk baru

Meskipun dikenal sebagai perusahaan *filtration*, namun sesungguhnya CKM memiliki line-up produk yang sangat luas. Hal itu dilihat dari kemampuan perusahaan dalam membuat produk baru di luar *core business*. Munculnya produk baru yang ditawarkan tentunya akan mampu menyerap lebih banyak konsumen dengan kebutuhan berbeda.

5. Kualitas produk yang baik

Walaupun belum mendaftarkan produknya untuk memperoleh sertifikasi internasional. Produk yang dibuat oleh CKM dapat dikatakan setara kualitasnya

dengan produk-produk yang sudah berstandar internasional. Hal tersebut menjadi alasan berbagai perusahaan memilih produk CKM dibandingkan lainnya, selain itu memiliki kualitas produk yang baik membuat retensi konsumen tinggi.

Kelemahan:

1. Jumlah SDM yang terbatas

Jumlah SDM yang terbatas. SDM merupakan penggerak perusahaan. Apabila perusahaan mengalami keterbatasan SDM maka perusahaan akan mengalami kesulitan dalam meningkatkan jumlah produksi dan laba. Walaupun demikian, solusi yang dapat ditawarkan adalah dengan melakukan lembur dan meningkatkan kualitas SDM lewat pelatihan. Maka dari itu, nilai dari keterbatasan SDM adalah dua karena dapat dikategorikan sebagai kelemahan kecil.

2. Belum memiliki brand sendiri

Tidak adanya nama *brand*. Nama *brand* dikatakan dapat mempengaruhi *brand recognition* sebuah perusahaan. Dengan memberikan nama *brand* yang mudah diingat maka nama perusahaan dapat dengan mudah dikenali oleh masyarakat. Maka dari itu, penting bagi CKM untuk menciptakan *brand* agar dapat meningkatkan *brand recognition*.

3. *International Standard Product*

Perusahaan jasa merupakan perusahaan yang bergerak pada lini bisnis pelayanan jasa kepada konsumen baik itu *Business to Business* (B2B) maupun *Business to Consumer* (B2C) yang berarti prinsip “*Customer is king*” harusnya menjadi prinsip dasar perusahaan jasa. Konsumen baik dari konsumen bentuk bisnis maupun perseorangan perlu melihat *background* atau latar belakang perusahaan yang akan bertransaksi jasa dengannya. Hal ini wajar, karena konsumen memiliki tujuan yakni kepuasan atas jasa yang diberikan. Menurut (Kotler & Keller, 2011) dalam Indrasari (2019) menyatakan terdapat 5 faktor yang mempengaruhi kepuasan konsumen sebagai berikut:

- Kualitas Produk (*Quality Product*)
- Kualitas Pelayanan (*Quality Services*)
- Emosional (*Emotion*)
- Harga (*Price*)
- Biaya (*Cost*)

Salah satu faktor yang dicantumkan oleh (Kotler & Keller, 2011) adalah kualitas baik dari segi produk maupun layanan jasa yang diberikan. Tolok ukur kualitas yang baik dapat dilihat dari sertifikasi atau *International Standard Organization* (ISO) yang digunakan. Apabila sebuah organisasi mendapat pengakuan atas kualitas jasa atau produk perusahaan, maka dapat meningkatkan *brand image* perusahaan serta peningkatan *trust* konsumen akan kepuasan dan pelayanan yang diberikan.

CV. Cipta Karya Mandiri merupakan perusahaan perseroan terbatas yang bergerak dalam bidang produksi alat filter pabrik, crusher, Belt Conveyor, serta reparasi dan fabrikasi sesuai permintaan konsumen. Mayoritas kegiatan operasional yang dilakukan mencakup kegiatan yang memiliki keahlian khusus terutama bidang teknik pengelasan, perakitan, dan pembentukan logam. Sehingga sertifikasi sangat penting untuk menunjang peningkatan Kualitas produk dan layanan perusahaan sebagai media peningkatan kepercayaan konsumen dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

4. *High-Cost Production*

CV. Cipta Karya Mandiri merupakan perusahaan perseroan terbatas yang bergerak dalam bidang produksi alat filter pabrik, crusher, Belt Conveyor, serta reparasi dan fabrikasi sesuai permintaan konsumen. Dari hal tersebut, produk dan layanan yang dibuat merupakan produk berbahan dasar logam - logam yang bahan bakunya dapat berasal dari *Supplier* bahan tambang dalam negeri maupun impor untuk beberapa suku cadang yang tidak dapat diproduksi di dalam negeri. Sehingga berpotensi adanya fluktuasi biaya produksi, karena faktor bahan baku pertambangan yang perlu diambil dari luar melalui berbagai proses sehingga menjadi bahan tambang yang layak dijual kemudian melalui proses pengiriman dan akhirnya sampai ke tangan konsumen. Faktor operasional perusahaan yang cenderung *Business to Business* (B2B) menjadikan sumber penghasilan hanya pada lini bisnis itu saja, belum lagi perlu adanya perawatan (*maintenance*) pada bahan baku yang sampai (memerlukan pengiriman berhari hari) agar kualitasnya tidak menurun sehingga tidak mempengaruhi kualitas produk.

6. Pengukuran SWOT

a. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi aspek internal meliputi kekuatan dan kelemahan serta aspek eksternal meliputi peluang dan tantangan dari sebuah bisnis atau perusahaan. Setelah melakukan observasi, kami dapat menentukan analisis SWOT CV. Cipta Karya Mandiri sebagai berikut:

Strength	Weakness
Harga yang kompetitif atau harga yang layak dan sesuai dengan preferensi customer (Q1)	Jumlah SDM yang terbatas mampu mempengaruhi <i>on time delivery</i> (Q2)
Pelayanan yang cepat (Q1)	Tidak adanya International standard pada produk, yaitu ISO bisa mempengaruhi pandangan konsumen mengenai kualitas produk (Q3)
Strategi marketing yang baik sehingga mampu memperoleh customer baru dan mempertahankan customer lama (Q2)	Tidak adanya nama brand dapat mempengaruhi popularitas perusahaan karena brand recognition yang kurang (Q1)
Mampu menciptakan produk baru sehingga <i>range of productnya</i> lebih luas dibandingkan kompetitor lainnya (Q4)	<i>High-cost production</i> dimana akan mengurangi laba yang diperoleh dari perusahaan (Q2)
Memiliki kualitas produk yang baik sehingga retensi konsumen tinggi (Q1)	
Opportunities	Threat
Keadaan makroekonomi, politik, dan keamanan negara yang stabil dapat mempengaruhi kelangsungan perusahaan apalagi perusahaan membutuhkan bahan baku impor (Q1)	Persaingan ketat antara <i>supplier</i> bisa mengurangi penjualan perusahaan, apalagi ketika kompetitor memiliki produk yang lebih mengesankan dengan harga yang lebih murah (Q1)
Eksistensi pasar dalam negeri dengan membangun workshop di luar Sidoarjo dapat memudahkan komunikasi dan supply chain barang (Q2)	Kenaikan bahan baku dapat mempengaruhi harga barang. Namun, di lain sisi perusahaan juga akan menghadapi kurangnya penjualan dan hilangnya konsumen apabila harga barang naik (Q2)
Kemajuan teknologi dapat memudahkan perusahaan dalam menjalankan operasional, mengurangi proses supply chain, dan mengurangi biaya tenaga kerja (Q2)	Fluktuasi ekonomi akan mempengaruhi permintaan konsumen terhadap barang (Q2)
Kebutuhan perusahaan terhadap filter industri dalam melakukan kegiatan operasional (Q1)	Apabila perusahaan tidak memperbarui kualitas serta pilihan produk, maka perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menghadapi perubahan permintaan pasar (Q1)

Gambar 3.12 Analisis SWOT CKM

b. Matriks SWOT

Matriks ini adalah alat pencocokan yang penting dan dapat membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi meliputi:

- Strategi Kekuatan - Kesempatan (*Strength – Opportunities* (SO))
- Strategi Kelemahan – Kesempatan (*Weakness – Opportunities* (WO))
- Strategi Kekuatan – Tantangan (*Strength – Threats* (ST))
- Strategi Kelemahan – Tantangan (*Weakness – Threats* (WT))

Berikut kami tampilkan matriks SWOT dari CV. Cipta Karya Mandiri dari Analisis SWOT yang telah dibuat:

Strengths		Weaknesses	
1. Inventory turnover up 5.8 to 6.7 2. Average customer purchase up \$97 to \$128 3. Employee morale is excellent 4. In-store promotions = 20 percent increase in sales 5. Newspaper advertising expenditures down 10 percent 6. Revenues from repair and service in store up 16 percent 7. In-store technical support persons have MIS degrees 8. Store's debt-to-total-assets ratio down 34 percent		1. Software revenues in store down 12 percent 2. Location of store hurt by new Hwy 34 3. Carpet and paint in store in disrepair 4. Bathroom in store needs refurbishing 5. Total store revenues down 8 percent 6. Store has no website 7. Supplier on-time-delivery up to 2.4 days 8. Customer checkout process too slow 9. Revenues per employee up 19 percent	
Opportunities		WO Strategies	
1. Population of city growing 10 percent 2. Rival computer store opening one mile away 3. Vehicle traffic passing store up 12 percent 4. Vendors average six new products a year 5. Senior citizen use of computers up 8 percent 6. Small business growth in area up 10 percent 7. Desire for websites up 18 percent by realtors 8. Desire for websites up 12 percent by small firms		1. Add four new in-store promotions monthly (\$4, O3) 2. Add two new repair and service persons (\$6, O5) 3. Send flyer to all seniors over age 55 (\$5, O5) 1. Purchase land to build new store (W2, O2) 2. Install new carpet, paint, and bath (W3, W4, O1) 3. Up website services by 50 percent (W6, O7, O8) 4. Launch mailout to all realtors in city (W5, O7)	
Threats		WT Strategies	
1. Best Buy opening new store in one year nearby 2. Local university offers computer repair 3. New bypass Hwy 34 in 1 year will divert traffic 4. New mall being built nearby 5. Gas prices up 14 percent 6. Vendors raising prices 8 percent		1. Hire two more repair persons and market these new services (\$6, S7, T1) 2. Purchase land to build new store (\$8, T3) 3. Raise out-of-store service calls from \$60 to \$80 (\$6, T5) 1. Hire two new cashiers (W8, T1, T4) 2. Install new carpet, paint, and bath (W3, W4, T1)	

Gambar 3.13 SWOT Matrix

3.3 Analisis Matrix SPACE

Kerangka kerja empat kuadran SPACE Matrix mewakili kesesuaian atau kesesuaian strategi yang akan dipilih oleh perusahaan seperti strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif. Organisasi yang termasuk dalam empat kuadran harus mengadopsi strategi sebagai berikut:

1.	Quadrant I	Financial Stability and Industry Strength	Aggressive
2.	Quadrant II	Financial Stability and Competitive Advantages	Conservative
3.	Quadrant III	Competitive advantage and Environmental Stability	Defensive
4.	Quadrant IV	Industrial Strength and Environmental Stability	Competitive

Tabel 3.3 Kuadran SPACE

Berikut adalah analisis matrix SPACE dari CV. Cipta Karya Mandiri

Internal Strategic Position			Eksternal Strategic Position		
No.	Financial Strength (FS)	Value	No.	Environmental Stability (ES)	Value
1	Working Capital	3	1.	Interest rate (6.0) dan ketidakstabilan politik	-5
2	Inventory Turnover	6	2.	Price range of Competitor	-4
3	Cash Flow	5	3.	Demand variability	-2

X Axis		4.67	Y Aaxis		-3.67
No.	Competitive Advantage (CA)	Value	No.	Industrial Strength	Value
1	Range of product yang luas	-2	1.	Resource Allocation	5
2	Peningkatan jumlah customer baru setiap tahunnya	-3	2.	Barriers to entry	5
3	Retensi konsumen yang tinggi	-2	3.	Growth Stability	3
X Axis		-2.33	Y Axis		4.3

Tabel 3.4 Penghitungan *SPACE*

Penghitungan:

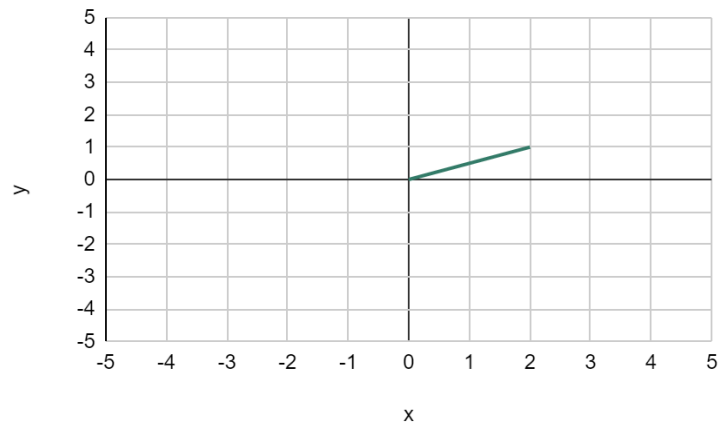
Nilai x: $CA + IS = (-2.33) + 4.3 = 2$

Nilai y: $FS + ES = 4,67 + (-3,67) = 1$

$(x,y) = (2,1)$

Setelah menghitung nilai dari masing-masing axis, maka berikut adalah grafik dari analisis *SPACE*. Berdasarkan grafik 3.1, Cipta Karya Mandiri berada pada quadran 1, dimana berada dalam **posisi agresif**. Perusahaan yang memiliki posisi agresif berada pada industri yang memiliki pertumbuhan relatif stabil, perusahaan dan memiliki kekuatan internal yang menarik. Dalam posisi ini, perusahaan memiliki *competitive advantage* dimana perusahaan dapat menggunakan peluang pasar dalam menghadapi persaingan. Faktor penting adalah kemungkinan masuknya pesaing baru ke dalam industri, dapat dianggap akuisisi baru, meningkatkan pangsa pasar dan berfokus pada *competitive products*

Strategi yang cocok untuk perusahaan yang berada dalam posisi agresif adalah strategi pertumbuhan, termasuk diversifikasi produk, pengembangan produk, dan ekspansi pasar. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Willy et al. (2019) bahwa perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan internalnya untuk melakukan diversifikasi produk dan memasuki pasar baru seperti membuat produk *Oil Filter*. Perusahaan yang berfokus pada strategi penetrasi pasar untuk meningkatkan pangsa pasar dapat dilakukan dengan membuka tempat produksi atau *workshop* di kota lain seperti Jakarta, Semarang, Bandung, dan Surabaya. Hal ini dikarenakan mayoritas customer dari CV. Cipta Karya Mandiri berada pada kota-kota tersebut.



Grafik 3.1 Hasil *Matrix SPACE*

3.4 Analisis Formulasi Strategi

a. Matriks Boston Consulting Group (BCG)

Matriks BCG atau *Boston Consulting Group* secara grafis menggambarkan perbedaan antar divisi atau lini bisnis perusahaan dari segi posisi pangsa pasar relatif atau *Relative Market Share Position* (RMSP) dan tingkat pertumbuhan industri atau *Industry Growth Rate* (IGR). Pada CV. Cipta Karya Mandiri tercatat 5 divisi sebagai berikut:

- Industrial Filter
- Stone Crusher
- Conveyor Belt
- Electro Motor
- Other, seperti Jasa Reparasi dan pabrikasi

Segment/year	2021	2022	Growth	% of total revenue
Industrial Filter	Rp4,994,824,655.00	Rp8,816,889,122.58	76.52%	76.26%
Stone Crusher	466,183,634	572,525,268	22.81%	5.74%
Conveyor Belt	332,988,310	801,535,375	140.71%	6.26%
Electro Motor	665,976,621	687,030,321	3.16%	7.47%
Other	199,792,986	572,525,268	186.56%	4.26%
Total	6,659,766,206	11,450,505,354	429.76%	100.00%

Tabel 3.5 Persentase Kontribusi Pendapatan

Gambar diatas merupakan sajian perbandingan pendapatan, prosentase pertumbuhan dan prosentase kontribusi pendapatan per divisi pada CV. Cipta Karya Mandiri. Terlihat bahwa segmen industrial filter menempati peringkat pertama dengan kontribusi pendapatan sebesar 76,26%, disusul Electro Motor di peringkat kedua dengan 7,47%, Conveyor Belt di peringkat ketiga (6,26%), Stone

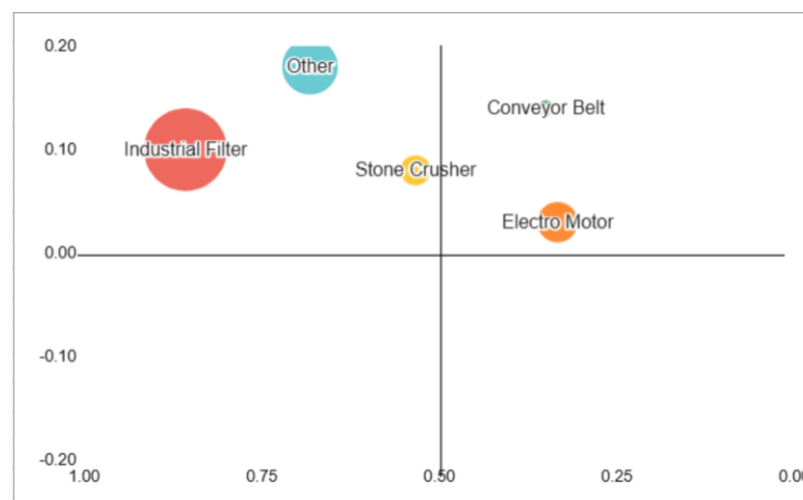
Crusher di peringkat keempat (5,74%) dan segmen bisnis lainnya sebesar 4,26% di peringkat kelima.

Pada tabel dibawah ini menampilkan *Industry Growth Rate* (IGR) per divisi dan *Relative Market Share Position* (RMSP) dapat dilihat sebagai berikut:

- Segmen divisi industrial filter memiliki tingkat pangsa pasar terbesar yakni 0,86 dan tingkat pertumbuhan industri sebesar 0,1,
- Segmen divisi Stone Crusher memiliki tingkat pangsa pasar sebesar 0,53 dan tingkat pertumbuhan industri sebesar 0,18
- Segmen divisi Conveyor Belt memiliki tingkat pangsa pasar sebesar 0,35 dan tingkat pertumbuhan industri sebesar 0,14
- Segmen divisi Electro Motor memiliki tingkat pangsa pasar sebesar 0,33 dan tingkat pertumbuhan industri sebesar 0,03
- Segmen divisi lainnya memiliki tingkat pangsa pasar sebesar 0,68 dan tingkat pertumbuhan industri sebesar 0,18

CKM	Industry Growth Rate	Market Share	Top Share of Largest Competitor	Relative Market Share
Industrial Filter	0.10	30.00%	35.00%	0.86
Stone Crusher	0.08	8.00%	15.00%	0.53
Conveyor Belt	0.14	7.00%	20.00%	0.35
Electro Motor	0.03	10.00%	30.00%	0.33
Other	0.18	15.00%	22.00%	0.68

Tabel 3.6 *Relative Market Share*



Grafik 3.2 *Matrix BCG*

Matriks BCG dapat dilihat pada gambar diatas, setiap lingkaran merepresentasikan segmen divisi yang terpisah. Penentuan lokasi penempatan tiap lingkaran didasarkan pada *Industry Growth Rate* (IGR) dan *Relative Market*

Share Position (RMSP) pada tiap divisi. Sumbu y pada bidang kartesius merepresentasikan *Industry Growth Rate* (IGR) sedangkan sumbu x merepresentasikan *Relative Market Share Position* (RMSP). Divisi yang berlokasi pada Kuadran I disebut *Question marks*, yang berlokasi pada Kuadran II disebut *Stars*, yang berlokasi pada Kuadran III disebut *Cash Cows*, dan yang berlokasi pada kuadran IV disebut *Dogs*.

Sehingga pada gambar diatas, dapat disimpulkan mengenai analisis dari matriks BCG di atas sebagai berikut:

- Segmen divisi Industrial Filter, Stone Crusher, dan Other menempati kuadran I, artinya memiliki posisi pangsa pasar yang rendah, namun pesaing industri pada segmen itu sangat tinggi. Pada umumnya, kas perusahaan yang dibutuhkan tinggi dan kas yang dihasilkan rendah. Bisnis pada kuadran itu disebut *Question Marks*, karena organisasi perlu menentukan apakah perlu memperkuat dengan strategi intensif atau menjualnya.
- Segmen divisi Conveyor Belt dan Electro Motor menempati kuadran II artinya memiliki pangsa pasar yang tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi sehingga sebaiknya menerima investasi jangka panjang yang substansial untuk mempertahankan atau memperkuat posisi dominan perusahaan. Strategi integrasi seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk melalui inovasi merupakan strategi yang sesuai dan dapat dipertimbangkan oleh divisi ini.

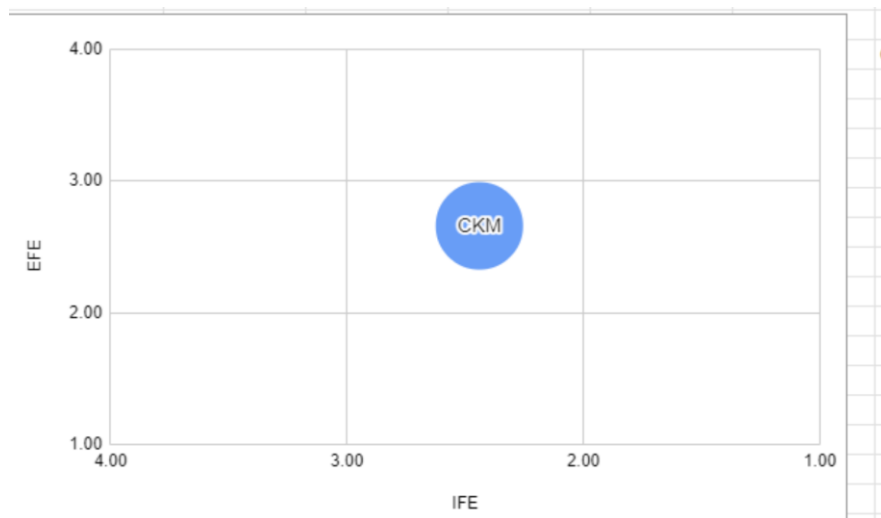
b. Matriks Internal Eksternal

Matriks Internal Eksternal memosisikan perusahaan dalam tampilan sembilan sel pada bidang kartesius. Secara umum, matriks ini hampir sama dengan matriks BCG, namun terdapat perbedaan penting antara keduanya sebagai berikut:

1. Kedua sumbu nya berbeda
2. Matriks IE membutuhkan lebih banyak informasi mengenai divisi di perusahaan
3. Implikasi strategis

Pada bidang kartesius, terlihat bahwa CV. Cipta Karya Mandiri berada di sel 5 dengan nilai IFE sebesar 2.44 dan EFE sebesar 2.66 dan termasuk dalam kategori *average* dalam total *IFE weighted score* dan kategori medium dalam

total *EFE weighted score*. Dalam sel 5, strategi yang dipakai adalah *hold and maintain*.



Grafik 3.3 IE Matrix

c. *Grand Matrix*

Matriks *Grand Strategy* merupakan matriks yang menggunakan bidang kartesius untuk mengetahui penempatan sebuah usaha berdasarkan dua dimensi evaluatif yaitu kekuatan Pertumbuhan Pasar (*Market Growth*) dan Posisi bersaing (*Position Competitive*) perusahaan. Strategi yang dapat dipertimbangkan oleh suatu organisasi disusun berdasarkan urutan daya tariknya dalam setiap kuadran matriks. CV. Cipta Karya Mandiri yang mayoritas produknya di bidang filter industri menempati kuadran I, yang artinya dalam posisi strategis yang baik. Disarankan untuk melakukan konsentrasi berkelanjutan seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk serta mengambil kesempatan eksternal yang ada dan mengambil risiko agresif bila diperlukan.



Grafik 3.4 *Grand Matrix* CKM

d. Pemilihan Strategi

Setelah melalui tahapan panjang pada tahap 1 (input) dan tahap 2 (Pencocokan) dapat ditampilkan *summary* mengenai fokus strategi yang akan selanjutnya dianalisis dengan matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif. Pada gambar dibawah ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat 2 fokus strategi yakni Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk

	SWOT Matrix	SPACE Matrix	BCG Matrix	IE Matrix	Grand Strategy Matrix	Total
Forward Integration		✓			✓	2
Backward Integration	✓	✓			✓	3
Horizontal Integration		✓			✓	2
Market Penetration	✓	✓	✓	✓	✓	5
Market Development	✓	✓	✓		✓	4
Product Development	✓	✓	✓	✓	✓	5
Related Diversification		✓			✓	2
Unrelated Diversification		✓				1
Retrenchment						0
Dicestiture			✓			1
Liquidation						0

Tabel 3.7 *Strategy Implementation*

e. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM)

Teknik ini adalah *Quantitive Strategic Planning Matrix* (QSPM) yang membentuk tahap 3 kerangka analisis formulasi strategi. Teknik ini secara objektif mengindikasikan pemilihan strategi alternatif terbaik. QSPM menggunakan input dari analisis tahap 1 dan mencocokkan hasil analisis dari tahap 2 untuk memutuskan secara objektif diantara berbagai strategi alternatif.

Dalam proses tahap pencocokan pada tahap 2 hingga tahapan pemilihan strategi sebelumnya terdapat 2 fokus strategi yang sebaiknya diterapkan pada CV. Cipta Karya Mandiri, yakni Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk. Dari 2 fokus strategi ini selanjutnya akan dilakukan Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif guna mengetahui strategi alternatif yang paling menarik dan sesuai. Berikut disajikan Matriks QSPM untuk kedua fokus strategi tersebut

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)		
Focus Strategic	Strategic Alternative	
Market Penetration	Alternative 1	Alternatives 2
	Penerapan Analisis Data guna menentukan preferensi yang diinginkan pelanggan pada produk atau jasa	Agresivitas Promosi Layanan atau produk

Key Factors		Weight	AS	TAS	AS	TAS
Strength						
1.	Harga yang kompetitif atau harga yang layak dan sesuai dengan preferensi customer (Q1)	0.13	3	0.39	4	0.52
2.	Pelayanan yang cepat (Q1)	0.10	-		-	
3.	Strategi marketing yang baik sehingga mampu memperoleh customer baru dan mempertahankan customer lama (Q2)	0.05	-		-	
4.	Mampu menciptakan produk baru sehingga <i>range of product</i> nya lebih luas dibandingkan kompetitor lainnya (Q4)	0.11	3	0.33	2	0.22
5.	Memiliki kualitas produk yang baik sehingga retensi konsumen tinggi (Q1)	0.15	2	0.3	3	0.45
Weakness						0
1.	Jumlah SDM yang terbatas mampu mempengaruhi <i>on time delivery</i> (Q2)	0.10	-		-	
2.	Tidak adanya International standard pada produk, yaitu ISO bisa mempengaruhi pandangan konsumen mengenai kualitas produk (Q3)	0.09	3	0.27	1	0.09
3.	Tidak adanya nama brand dapat mempengaruhi popularitas perusahaan karena brand recognition yang kurang (Q1)	0.12	1	0.12	3	0.36
4.	<i>High-cost production</i> dimana akan mengurangi laba yang diperoleh dari perusahaan (Q2)	0.15	4	0.6	2	0.3
Total		1.00				
Opportunities						
1.	Keadaan makroekonomi, politik, dan keamanan negara yang stabil dapat mempengaruhi kelangsungan perusahaan apalagi perusahaan membutuhkan bahan baku impor (Q1)	0.15	-		-	
2.	Ekspansi pasar dalam negeri dengan membangun workshop di luar Sidoarjo dapat memudahkan komunikasi dan supply chain barang (Q2)	0.17	-		-	
3.	Kemajuan teknologi dapat memudahkan perusahaan dalam menjalankan operasional, mengurangi proses supply chain, dan mengurangi biaya tenaga kerja (Q2)	0.15	4	0.6	1	0.15
4.	Kebutuhan perusahaan terhadap filter industri dalam melakukan kegiatan operasional (Q1)	0.10	2	0.2	4	0.4
Threat						

1.	Persaingan ketat antara <i>supplier</i> bisa mengurangi penjualan perusahaan, apalagi ketika kompetitor memiliki produk yang lebih mengesankan dengan harga yang lebih murah (Q1)	0.10	-		-	
2.	Kenaikan bahan baku dapat mempengaruhi harga barang. Namun, di lain sisi perusahaan juga akan menghadapi kurangnya penjualan dan hilangnya konsumen apabila harga barang naik (Q2)	0.11	1	0.11	2	0.22
3.	Fluktuasi ekonomi akan mempengaruhi permintaan konsumen terhadap barang (Q2)	0.07	2	0.14	3	0.21
4.	Apabila perusahaan tidak memperbarui kualitas serta pilihan produk, maka perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menghadapi perubahan permintaan pasar (Q1)	0.15	-		-	
Total		1.00		3.06		2.92

Tabel 3.8 *QSPM 1*

Dapat dilihat pada matriks QSPM pada sisi penetrasi pasar (tabel...) kami memberikan skor *Attractive Score* (AS) pada faktor internal dan eksternal sebagai berikut:

- Untuk faktor internal kami cenderung memberi 3 atau cukup menarik pada strategi alternatif 1. Sedangkan pada strategi alternatif 2, kami cenderung memberikan skor *Attractive Score* (AS) 3 (cukup menarik) atau 2 (agak menarik).
- Untuk faktor eksternal, disini kami hanya memilih 2 faktor dari masing masing opportunities dan threat dengan pemberian skor AS cenderung 2 (agak menarik) pada strategi 1 dan sama rata pada strategi 2.

Sehingga total *Attractive Score* (AS) untuk strategi alternatif 1 sebesar 3,06 berbanding skor pada strategi alternatif 2 yakni 2,92. Artinya mengindikasikan strategi alternatif 1 lebih menarik dan dipertimbangkan untuk semua faktor internal dan eksternal terkait yang dapat mempengaruhi keputusan strategis pada fokus strategi penetrasi pasar

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)						
Focus Strategic			Strategic Alternative			
Product Development			Alternative 1		Alternatives 2	
			Pengembangan Produk atau layanan lama (Product Enhancement)		Penciptaan Produk atau layanan baru (Product Invention)	
Key Factors		Weight	AS	TAS	AS	TAS
Strength						
1.	Harga yang kompetitif atau harga yang layak dan sesuai dengan preferensi customer (Q1)	0.13	3	0.39	4	0.52
2.	Pelayanan yang cepat (Q1)	0.10	2	0.2	3	0.3
3.	Strategi marketing yang baik sehingga mampu memperoleh customer baru dan mempertahankan customer lama (Q2)	0.05	-		-	
4.	Mampu menciptakan produk baru sehingga <i>range of product</i> nya lebih luas dibandingkan kompetitor lainnya (Q4)	0.11	2	0.22	4	0.44
5.	Memiliki kualitas produk yang baik sehingga retensi konsumen tinggi (Q1)	0.15	3	0.45	2	0.3
Weakness						0
1.	Jumlah SDM yang terbatas mampu mempengaruhi <i>on time delivery</i> (Q2)	0.10	-		-	
2.	Tidak adanya International standard pada produk, yaitu ISO bisa mempengaruhi pandangan konsumen mengenai kualitas produk (Q3)	0.09	4	0.36	1	0.09
3.	Tidak adanya nama brand dapat mempengaruhi popularitas perusahaan karena brand recognition yang kurang (Q1)	0.12	4	0.48	2	0.24
4.	<i>High-cost production</i> dimana akan mengurangi laba yang diperoleh dari perusahaan (Q2)	0.15	2	0.3	4	0.6
Total		1.00				
Opportunities						
1.	Keadaan makroekonomi, politik, dan keamanan negara yang stabil dapat mempengaruhi kelangsungan perusahaan apalagi perusahaan membutuhkan bahan baku impor (Q1)	0.15	-		-	
2.	Ekspansi pasar dalam negeri dengan membangun workshop di luar Sidoarjo dapat memudahkan komunikasi dan supply chain barang (Q2)	0.17	-		-	

3.	Kemajuan teknologi dapat memudahkan perusahaan dalam menjalankan operasional, mengurangi proses supply chain, dan mengurangi biaya tenaga kerja (Q2)	0.15	3	0.45	4	0.6
4.	Kebutuhan perusahaan terhadap filter industri dalam melakukan kegiatan operasional (Q1)	0.10	2	0.2	3	0.3
Threat						
1.	Persaingan ketat antara <i>supplier</i> bisa mengurangi penjualan perusahaan, apalagi ketika kompetitor memiliki produk yang lebih mengesankan dengan harga yang lebih murah (Q1)	0.10	-		-	
2.	Kenaikan bahan baku dapat mempengaruhi harga barang. Namun, di lain sisi perusahaan juga akan menghadapi kurangnya penjualan dan hilangnya konsumen apabila harga barang naik (Q2)	0.11	3	0.33	1	0.11
3.	Fluktuasi ekonomi akan mempengaruhi permintaan konsumen terhadap barang (Q2)	0.07	2	0.14	4	0.28
4.	Apabila perusahaan tidak memperbarui kualitas serta pilihan produk, maka perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menghadapi perubahan permintaan pasar (Q1)	0.15	-		-	
Total		1.00		3.52		3.78

Tabel 3.9 *QSPM 2*

Dapat dilihat pada matriks QSPM pada sisi pengembangan produk kami memberikan skor *Attractive Score* (AS) pada faktor internal dan eksternal sebagai berikut:

- Untuk faktor internal kami cenderung memberi skor 3 (cukup menarik) dan 4 (sangat menarik) pada strategi alternatif 1. Sedangkan pada strategi alternatif 2, kami cenderung memberikan skor *Attractive Score* (AS) sebesar 4 (sangat menarik).
- Untuk faktor eksternal, disini kami hanya memilih 2 faktor dari masing masing *opportunities* dan *threat* dengan pemberian skor *Attractive Score* (AS) sebesar 3 (cukup menarik) dan 2 (agak menarik) pada strategi alternatif 1 dan cenderung memberi skor 4 (sangat menarik) pada strategi alternatif 2.

Sehingga total *Attractive Score* (AS) untuk strategi alternatif 1 sebesar 3,52 berbanding skor pada strategi alternatif 2 yakni 3,78. Artinya mengindikasikan

strategi 2 lebih menarik dan dipertimbangkan untuk semua faktor internal dan eksternal terkait yang dapat mempengaruhi keputusan strategis pada fokus strategi pengembangan produk.

3.5 Strategy Implementation

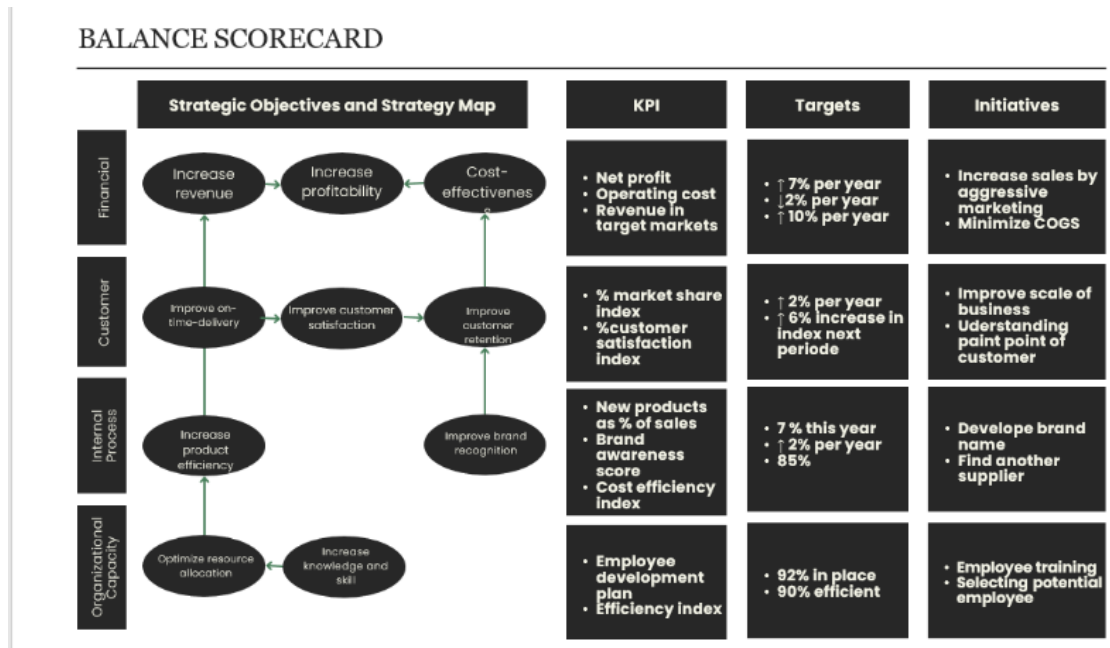
- a. Pemasaran
 - 1. Target Pemasaran
 - 2. Pemasaran yang dilakukan
 - a. Melakukan penawaran langsung ke customer
 - b. Beriklan di media cetak
 - c. Branding
- b. Keuangan
 - 1. Meningkatkan laba
 - 2. Mengurangi *COGS*
 - 3. Mencari alternatif bahan baku murah
- c. Sumber Daya Manusia
 - 1. Merekrut ahli-ahli pada bidang *filtration* dan *general supplier product*
 - 2. Memberikan pelatihan kepada karyawan
 - 3. Dukungan dan dorongan dari *leader*/ketua tim agar karyawan senantiasa termotivasi
- d. Operasional
 - 1. Memastikan kegiatan produksi dapat dilakukan secara efektif dan efisien
 - 2. Mencari *potential partner* sehingga dapat menjadi *supplier* dan mengurangi *production cost*
 - 3. Meningkatkan koordinasi dalam *supply chain*

3.6 Strategy Monitoring

a. Balance Scorecard

Balanced Scorecard merupakan suatu teknik evaluasi dan juga pengendalian strategi. *Balanced Scorecard* menyeimbangkan *financial measurement* yang seringkali digunakan secara eksklusif dalam evaluasi strategi dan kontrol dengan tindakan *non-financial* seperti kualitas produk dan layanan pelanggan. Pembuatan *Balance Scorecard* dilakukan berdasarkan enam perspektif, yaitu Konsumen, Manajer/Karyawan, Operasi /Proses, Tanggung Jawab Sosial / Masyarakat, Etika

Bisnis / Lingkungan Alam, dan Keuangan. Berikut adalah *Balance Scorecard* yang kami buat untuk CV. Cipta Karya Mandiri:



Gambar 3.14 *Balance Scorecard*

BAB IV

PENUTUP

4.1 Kesimpulan

CV. Cipta Karya Mandiri merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang *general supplier* dimana CKM memiliki tujuan menjadi perusahaan yang mumpuni dan dapat dipercaya dengan memberikan pelayanan terbaik. Produk yang dihasilkan dan ditawarkan CKM ada berbagai macam, diantaranya *industrial filter belt conveyor*, *electro motors*, dan jasa reparasi filter. Berdasarkan hasil analisis matrix, dapat disimpulkan bahwa CKM merupakan perusahaan yang berada pada tahap pengembangan (*growth*) dan telah mampu mengoperasikan bisnisnya dengan baik. Strategi yang kami tawarkan dari hasil analisis matrix adalah *market penetration* dan *product development*.

Penetrasi pasar dilakukan agar perusahaan mendapatkan pangsa pasar baru. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara menawarkan harga yang kompetitif, meningkatkan promosi, dan meningkatkan distribusi. Di samping itu, strategi pengembangan produk dilakukan dengan mengembangkan produk baru atau meningkatkan kualitas dari produk yang sudah ada. Dengan mengaplikasikan strategi di atas, perusahaan akan mampu bertahan dalam persaingan.

4.2 Saran

Dalam penerapan fokus strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk pada CV. Cipta Karya Mandiri disarankan tak hanya diterapkan, tetapi juga dilakukan proses *evaluating* atau kontrol terhadap kegiatan pemasaran tersebut. Hal ini dapat memberikan dampak positif berupa efektivitas strategi yang sama di masa depan yang lebih baik dari sebelumnya sehingga nantinya akan mendongkrak penjualan perusahaan dan kinerja karyawan

DAFTAR PUSTAKA

- Andin, R. (2023, April 13). *Lattice*. Retrieved from Lattice Technology: <https://www.latticeman.com/blog/ai-dalam-manufaktur-produktivitas-dan-kualitas>
- David, F. R. (2011). *Manajemen Strategis*. Salemba Empat.
- David, F. R., & David, F. R. (2016). *Konsep Manajemen Strategik* (D. Mandasari, Ed.; 15th ed.). Salemba Empat.
- David, Fred. R. (2015). *Strategic Management: Concept and Cases*. Pearson Education.
- Hasibuan, M. S. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revisi). Bumi Aksara.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *A Framework for Marketing Management*. Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2011). *Marketing Management*. Pearson Education.
- Munawir, S. (2007). *Analisa Laporan Keuangan* (4th ed.). Liberty.
- Tambunan, W. (2019). Perencanaan Strategi Pemasaran Usaha Mikro Kecil dan Menengah Manis Bakery. *Jurnal INTECH Teknik Industri*, 23-34
- Thompson, A. A., Strickland, JR. A., & Gamble, J. E. (2007). *Crafting Executing Strategy - The Quest for Competitive Advantage: Concept and Cases*. Mc-Grawhill.

Lampiran 1. Nomor Induk Berusaha (NIB) CV. Cipta Karya Mandiri



PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA

NOMOR INDUK BERUSAHA (NIB) 1201000730685

Berdasarkan ketentuan Pasal 24 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2018 tentang Pelayanan Perizinan Berusaha Terintegrasi Secara Elektronik, Lembaga OSS menerbitkan NIB kepada:

Nama Perusahaan	: CV CIPTA KARYA MANDIRI
Alamat Kantor/Korespondensi	: Griya Bhayangkara Blok K2/6, Kel. Masangankulon, Kec. Sukodono, Kab. Sidoarjo, Prov. Jawa Timur
NPWP	: 02.026.298.6-603.000
Nomor Telepon	: 0317 8785 48
Nomor Fax	: -
Email	: ckmsby@yahoo.co.id
Kode dan Nama KBLI	: Lihat Lampiran
Status Penanaman Modal	: PMDN
Jenis API	: API-U
Status API	: Aktif
Akses Kepabeanaan	: Ekspor dan Impor

1. NIB merupakan identitas Pelaku Usaha dalam rangka pelaksanaan kegiatan berusaha dan berlaku selama menjalankan kegiatan usaha sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. NIB adalah bukti Pendaftaran Penanaman Modal/Berusaha yang sekaligus merupakan pengesahan Tanda Daftar Perusahaan, Angka Pengenal Importir, hak akses kepabeanaan dan bukti pemenuhan laporan pertama kewajiban Laporan Ketenagakerjaan di Perusahaan (WLKP).
3. Lembaga OSS berwenang untuk melakukan evaluasi dan/atau perubahan atas izin usaha (izin komersial/operasional) sesuai ketentuan perundang-undangan.
4. Lembaga OSS berwenang memperbaiki status atas API-U atau API-P sesuai karakteristik pelaku usaha (perseorangan atau non-perseorangan). Ke-efektifan API sesuai dengan standar yang ditetapkan Kementerian Perdagangan.
5. Seluruh data yang tercantum dalam NTB dapat berubah sesuai dengan perkembangan kegiatan berusaha
6. Apabila di kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam Keputusan ini, maka akan dilakukan perbaikan sebagaimana mestinya.

Diterbitkan tanggal : 8 Juli 2021
Perubahan ke-2 tanggal : 12 Juli 2021

Oleh : Badan Koordinasi Penanaman Modal



Dokumen ini diterbitkan melalui Sistem OSS atas dasar data dari pelaku usaha. Kebenaran dan keabsahan atas data yang ditampilkan dalam dokumen ini dan data yang tersimpan dalam Sistem OSS menjadi tanggung jawab pelaku usaha sepenuhnya.

Lampiran 2. Dokumentasi Kegiatan

