

## Perancangan Strategi untuk PT. XYZ

Yeremia Sugianto<sup>1</sup>, Werner Ria Murhadi<sup>2</sup>

Universitas Surabaya

Email korespondensi: yeremiasugianto@gmail.com

### *Abstract*

*Business environment changes very rapidly from time to time, thus companies must think in advance on what strategies will be taken to prepare themselves for increasingly fierce competition in the future. PT. X is a glue manufacturing company that has difficulty in designing strategic management. This study aims to find the most appropriate strategy to be applied by the company. The paradigm used is interpretivism using qualitative methods for PT. X. The research begins by exploring the internal and external conditions of the company and then all possible strategies were generated using the SWOT Matrix and The Grand Strategy Matrix and evaluated by QSPM. Market development strategy was selected as the best strategy for PT. X. Internal and external audit periods are limited to the period of research, so that the resulting alternative strategies are limited to the conditions that occur in that time period.*

*Keywords: case study; strategic management; strategy formulation; strategy design; qualitative research*

### **1. PENDAHULUAN**

Setiap perusahaan didirikan dengan tujuan untuk dapat menghasilkan keuntungan dari investasi yang dilakukan agar perusahaan dapat tetap bertahan hidup. Tak hanya itu, keuntungan tersebut juga digunakan untuk memenuhi tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Persaingan dalam dunia bisnis saat ini mengalami perubahan yang sangat pesat dan semakin ketat didorong adanya teknologi yang semakin mutakhir, sehingga perusahaan harus memikirkan strategi yang akan diambil sejak dini agar siap dalam menghadapi persaingan di masa mendatang. Keputusan yang berkaitan dengan produk, lokasi, struktur, dan penunjukan manajemen senior adalah keputusan yang besar. Keputusan itu dapat memberikan dampak bagi performa perusahaan menjadi semakin baik ataupun semakin buruk. Bagaimana keputusan tersebut dibuat dan bagaimana diimplementasikan dapat didefinisikan sebagai proses manajemen stratejik (Bowman, 1990). Dahulu perusahaan hanya berpikir untuk mencari keuntungan, sekarang harus dapat berpikir secara stratejik untuk memenangkan peperangan (Wahyudi, 1996). Fenomena bisnis yang paling membingungkan adalah ketika perusahaan besar menjumpai perubahan besar di depan mereka, seringkali mereka gagal untuk merespon secara efektif. Masalahnya adalah bukan ketidakmampuan untuk menghadapi, namun ketidakmampuan untuk mengambil tindakan yang tepat (Donald Sull, 1999). Banyak sekali perusahaan yang telah sukses melakukan kesalahan yang sama. Kesuksesan yang mereka raih membuat kepercayaan diri yang berlebih dan membutakan mata akan adanya bahaya yang berkembang di depan sehingga membawa arus menuju kepada kehancuran (Vermeulen, 2009).

Strategi adalah pandangan ke depan tentang apa yang harus dilakukan para manajer dengan fokus eksternal dan internal. Strategi tersebut tidak universal melainkan tergantung pada konteks

situasi pasar (Spulber, 2004). Proses manajemen strategik yang dinamis hakikatnya adalah serangkaian komitmen, keputusan, dan tindakan yang diperlukan oleh sebuah perusahaan dengan mengatasi kondisi pasar dan struktur persaingan yang selalu berubah dengan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi untuk mencapai daya saing strategis dan menghasilkan di atas rata-rata (Hitt, et al., 2001). Manajemen strategik adalah satu set keputusan dan aksi yang menentukan performa jangka panjang dari suatu perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2012).

Tujuan dari manajemen strategik adalah untuk mengeksploitasi dan membuat kesempatan baru dan berbeda untuk mengoptimasi tren masa depan (perencanaan jangka panjang) mulai saat ini. Rencana strategis esensinya adalah game plan dari perusahaan. Game plan yang baik akan menghasilkan kesempatan bagi perusahaan untuk dapat berkompetisi dengan sukses, sehingga pada akhirnya manajemen strategik memungkinkan perusahaan untuk dapat bersaing dalam jangka panjang. Perencanaan strategis dihasilkan dari pengumpulan dari berbagai alternatif yang bagus dan mengisyaratkan komitmen pada pasar spesifik, aturan, prosedur, dan operasi (David & David, 2015). Ada dua model yang menunjukkan kondisi yang dapat dilakukan untuk memperoleh input strategis yang diperlukan dalam memilih tindakan-tindakan strategis untuk dapat memperoleh daya saing strategis dan laba di atas rata-rata. Pertama, mengidentifikasi dan berkompetisi di lingkungan eksternalnya (industri yang atraktif). Kedua, menunjukkan bahwa sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang unik menjadi faktor kritis bagi daya saing strategis (Hitt, et al., 2001). Secara jelas dapat dikatakan proses dari manajemen strategik sendiri terdiri dari 3 proses, yaitu formulasi, implementasi, dan evaluasi (David & David, 2015)

PT. XYZ adalah sebuah perusahaan keluarga yang memproduksi lem. Perusahaan ini didirikan sejak 1983, namun demikian terjadi kesulitan keuangan pada saat krisis moneter yang membuat kondisi bisnis dari perusahaan ini menurun drastis. Setelah krisis moneter tersebut, perusahaan dapat kembali bangkit. Namun, sebagai salah satu pioneer produsen lem putih dan lem kuning, perkembangan bisnis PT XYZ berjalan stagnan dan secara pangsa pasar justru sulit bersaing dengan kompetitor besarnya, yaitu PT. MA. Manajemen PT. XYZ seringkali merasa kesulitan untuk dapat merumuskan langkah-langkah yang akan di lakukan ke depannya, karena setiap hari selalu disibukkan dengan kegiatan operasional. Dengan demikian, perusahaan ini membutuhkan bantuan untuk perancangan keputusan strategis untuk dapat membuat perusahaan semakin berkembang. Neuman (2017) mengungkapkan bahwa *descriptive research* merupakan penelitian yang tujuan utamanya melukiskan sebuah gambaran dengan kata-kata atau angka untuk menyajikan profil, klasifikasi jenis, garis besar langkah untuk menjawab pertanyaan siapa, kapan, di mana, dan bagaimana. Penelitian ini termasuk ke dalam kategori *descriptive research*, di mana penelitian ini bertujuan memberikan gambaran secara jelas berbagai langkah yang harus dilakukan untuk mengambil keputusan strategis yang paling tepat untuk dapat dilakukan PT. XYZ berdasarkan berbagai pertimbangan dari semua informasi yang ada.

## 2. METODE PENELITIAN

Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma interpretivisme. Penjelasan yang dihasilkan dari paradigma ini berasal dari investigasi mendalam antara peneliti dengan narasumber yang nantinya akan menjadi informasi yang dalam konteks penelitian ini adalah situasi dan kondisi lingkungan PT. XYZ baik secara internal maupun eksternal. Analisis data dilakukan dengan pendekatan kualitatif studi kasus berdasarkan fenomena, data, dan fakta yang ada di perusahaan PT. XYZ. Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis dokumen dan wawancara. Kedua metode tersebut berguna untuk menggali berbagai informasi yang diperlukan, antara lain kondisi lingkungan bisnis perusahaan baik secara internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (kesempatan dan ancaman) beserta gambaran yang lebih spesifik tentang bagaimana pengaruhnya terhadap perusahaan.

Metode analisis dokumen tidak memerlukan interaksi antara peneliti dengan orang lain, karena yang digunakan dalam memperoleh informasi berupa dokumen yang berbentuk cetak maupun elektronik. Dokumen-dokumen yang dimaksud antara lain adalah laporan keuangan berupa Laporan Neraca dan Laporan Laba Rugi dari PT. XYZ beserta berita-berita lain terkait dengan kondisi lingkungan bisnis perusahaan. Metode wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur yaitu merupakan gabungan antara wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Informasi yang didapatkan dari metode wawancara dengan pihak perusahaan terutama diperlukan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dari perusahaan yang ditinjau dari berbagai aspek, yaitu budaya perusahaan, manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, operasi, R&D, dan sistem informasi manajemen. Metode wawancara dilakukan dengan menggunakan 6 narasumber, yaitu :

- a) Bapak R selaku direktur PT. XYZ
- b) Ibu A selaku Chief Accounting PT. XYZ
- c) Bapak J selaku Manajer Pemasaran PT. XYZ
- d) Bapak M selaku Kepala Pabrik PT. XYZ
- e) Bapak Rb selaku pimpinan konsultan manajemen PT. XYZ
- f) Bapak G selaku pimpinan perusahaan percetakan (konsumen PT. XYZ)

Analisis data diawali dengan cara transkripsi hasil informasi yang didapatkan dari metode wawancara yang masih berupa data verbal dengan cara menuangkannya ke dalam bentuk tulisan/transkrip. Transkrip tersebut kemudian dianalisis dengan urutan prosedur tahap pertama adalah tahap input untuk melakukan audit internal dan eksternal dengan menggunakan *Porter's Five Forces Strategy*, *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*, dan *External Factor Evaluation (EFE) Matrix*. Tahap kedua adalah tahap penyesuaian yang digunakan untuk mencari berbagai alternatif strategi dengan menggunakan *SWOT Matrix* dan *The Grand Strategy Matrix*. Tahap terakhir adalah tahap pengambilan keputusan dengan menggunakan *Quantitative Strategic*

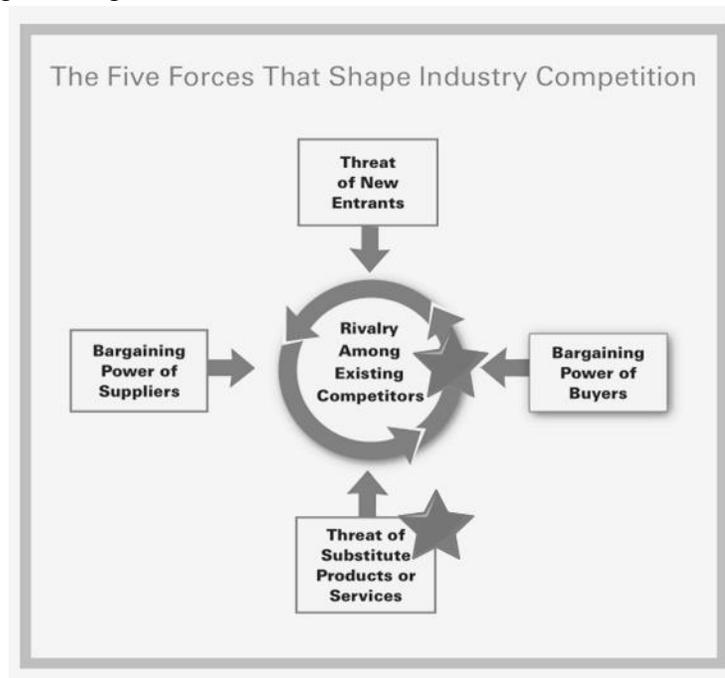
*Planning Matrix (QSPM)*. Tahap ini digunakan untuk memperoleh solusi strategi terbaik untuk diimplementasikan PT. XYZ.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Tahap Input

##### 3.1.1 Audit Eksternal

Berdasarkan *Porter's Five Forces Strategy*, industri bisnis PT. XYZ dapat dinilai masih menarik dari segi rivalitas dengan kompetitor yang ada saat ini, karena jumlah kompetitor yang cukup minim. Selain itu tidak ada produk substitusi yang mengancam keberadaan produk PT. XYZ. Di sisi lain ada ancaman lem-lem impor dari Cina yang cukup mengancam karena harganya yang sangat murah. Daya tawar pemasok cukup tinggi, karena jumlah pemasok yang cukup sedikit karena ada kuota tertentu untuk barang-barang kimia yang digunakan sebagai bahan baku. Daya tawar dari pembeli juga cukup tinggi karena lem yang dijual di pasaran adalah barang yang cukup seragam dengan milik PT. XYZ.



Gambar 1. Kondisi Tingkat Keatraktifan Industri Menurut Kaidah Porter's Five Forces

Sumber : data diolah penulis

Ancaman yang terjadi pada PT. XYZ adalah tingginya nilai tukar Dolar Amerika terhadap Rupiah serta persaingan dengan kompetitor baru semakin ketat. Bahan baku yang digunakan untuk produksi sebagian besar adalah barang impor sehingga tingginya nilai tukar Dolar Amerika terhadap Rupiah menyebabkan peningkatan biaya produksi. Ancaman lain datang dari

produk perekat yang berasal dari Cina. Harga yang murah menarik minat pasar dan berpotensi mengancam eksistensi produk PT. XYZ. Di sisi lain masih ada peluang yang dapat dimanfaatkan oleh PT. XYZ. Turunnya suku bunga BI 7-Days Repo Rate (BI7DRR) serta permintaan akan perumahan yang masih tinggi membuat peluang besar untuk bangkitnya sektor properti yang menjadi pasar utama PT. XYZ. Pembangunan infrastruktur di era kepemimpinan Presiden Joko Widodo masih dilanjutkan hingga 5 tahun mendatang dan membawa dampak positif bagi perusahaan. Pindahan ibu kota Indonesia ke Kalimantan juga membawa dampak positif dengan adanya pembangunan gedung bertingkat. Kebijakan fiskal untuk industri mebel membawa angin segar bagi pasar mebel PT. XYZ untuk semakin berkembang. Lebih dari itu perekonomian Indonesia yang cukup stabil dapat menjadi modal yang kuat bagi perusahaan untuk melaksanakan bisnisnya di masa mendatang. Secara umum respon perusahaan terhadap faktor eksternal cukup baik karena nilai EFE sudah melampaui 2,5.

Tabel 1 *EFE Matrix* PT. XYZ

No.	Faktor-faktor Eksternal Utama	Bobot	Rating	Skor Bobot
	Peluang			
1	Potensi bangkitnya sektor properti	0,05	2	0,1
2	Percepatan pembangunan infrastruktur di Indonesia masih berlanjut	0,20	3	0,6
3	Rencana pemindahan ibu kota ke Kalimantan	0,05	2	0,1
4	Kebijakan fiskal untuk industri mebel	0,05	2	0,1
5	Penemuan lem kayu dari limbah tahu	0,10	1	0,1
6	Perekonomian Indonesia yang stabil	0,10	3	0,3
No.	Faktor-faktor Eksternal Utama	Bobot	Rating	Skor Bobot
	Ancaman			
1	Tingginya nilai tukar Dolar Amerika terhadap Rupiah	0,20	4	0,8
2	Persaingan dengan kompetitor semakin ketat	0,25	2	0,5
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,6</b>

Sumber : data diolah penulis

### 3.1.2 Audit Internal

Kekuatan utama dari PT. XYZ adalah produk yang berkualitas serta harganya yang masih dapat bersaing kompetitif dengan kompetitor. Hal itu juga didukung dengan kondisi organisasi yang kekeluargaan yang memungkinkan masalah-masalah yang terjadi dapat diselesaikan dengan lebih cepat. Di sisi lain terdapat kelemahan dari perusahaan ini. Produk DEF tidak cukup dikenal oleh khalayak ramai. Sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan juga kurang mumpuni untuk membuat perusahaan lebih berkembang dengan baik. Hal ini diperparah dengan kondisi tidak adanya tim untuk R&D dan Quality Control untuk menjaga dan mengembangkan kualitas produk yang dihasilkan. Kelemahan terakhir adalah operasi bisnis yang kurang efektif

dan efisien. Meski penjualan meningkat, namun perusahaan tidak mampu untuk meningkatkan keuntungan. Secara umum perusahaan tidak cukup kuat secara internal untuk menghadapi dunia bisnis karena nilai IFE Matrix 2,25 atau yang berada di bawah ambang batas nilai 2,5.

Tabel 2 *IFE Matrix* PT. XYZ

No.	Faktor-faktor Internal Utama	Bobot	Rating	Skor Bobot
	Kekuatan			
1	Produk dan harga masih dapat bersaing dengan kompetitor	0,20	4	0,8
2	Budaya organisasi kekeluargaan	0,10	4	0,4
No.	Faktor-faktor Internal Utama	Bobot	Rating	Skor Bobot
	Kelemahan			
1	Kurangnya <i>brand awareness</i>	0,15	1	0,15
2	Kualitas sumber daya manusia yang kurang mumpuni	0,20	2	0,40
3	Tidak memiliki tim khusus untuk <i>R&amp;D</i> dan <i>Quality Control</i>	0,15	2	0,30
4	Operasi bisnis kurang efektif dan efisien	0,20	1	0,20
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,25</b>

Sumber : data diolah penulis

### 3.2. Tahap Penyesuaian

#### a) *SWOT Matrix*

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk dapat memanfaatkan peluang yang ada. Pengembangan strategi SO tersebut menghasilkan strategi *market development* dan *market penetration*. *Market development* dikembangkan dari kombinasi S1, S2, O1, O2, O3, dan O6 di mana perusahaan yang saat ini sebagian besar fokus pemasarannya berada di Pulau Jawa dapat mengambil peluang di pulau lain selain Pulau Jawa mengingat pertumbuhan ekonominya juga mulai berkembang dengan pesat. *Market penetration* dikembangkan dari kombinasi S1 dan O6. Perekonomian Indonesia yang stabil membuat potensi daya beli masyarakat akan terus meningkat. Hal ini bisa dimanfaatkan oleh PT. XYZ untuk lebih meningkatkan penjualan di area pemasaran yang sudah ada, terutama area cakupan terbesar, yaitu di Pulau Jawa dan Sulawesi. Dengan pertumbuhan ekonomi di Pulau Jawa yang masih menjadi penggerak perekonomian Indonesia dan pertumbuhan ekonomi yang pesat dari kawasan Indonesia timur, PT. XYZ masih dapat memperbesar pangsa pasarnya di pasar yang sudah ada dengan mengandalkan produk-produk yang sudah dimiliki.

Strategi WO mengoptimalkan peluang yang ada dengan mengatasi kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Pengembangan strategi WO menghasilkan strategi *product development*.

Strategi ini dibuat dari kombinasi antara W2, W3, W4, O4 O5, dan O6. Strategi ini dilakukan dengan membuat produk baru untuk pasar yang sudah ada, yaitu dengan membuat lem putih yang ramah lingkungan menggunakan limbah tahu. Nantinya produk ini akan dipasarkan sebagai lem khusus untuk industri furnitur. Strategi lain yang dihasilkan adalah *market development* yang berasal dari kombinasi W1, O1, O2, dan O6. Strategi ini diterapkan dengan mengembangkan produknya di daerah-daerah yang belum pernah dipasarkan sebelumnya.

Strategi ST menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk dapat mengurangi dampak negatif dari ancaman yang terjadi dari luar lingkungan perusahaan. Pengembangan strategi ST menghasilkan strategi *market penetration* dan *market development*. *Market penetration* dan *market development* merupakan strategi yang dikembangkan dari S1, S2, dan T2. Persaingan dengan kompetitor yang semakin ketat membuat perusahaan harus memutar otak untuk dapat tetap bertahan dalam persaingan. *Market penetration* dilakukan dengan memperbesar penjualan di pasar yang sudah digarap saat ini dengan pasar terbesar di Pulau Jawa dan Pulau Sulawesi. Sedangkan *market development* dikembangkan dengan mengenalkan produk yang sudah ada di area baru, yaitu di luar Pulau Jawa, terutama Indonesia bagian barat.

Strategi WT merupakan strategi bertahan, di mana strategi ini diharapkan dapat mengurangi kelemahan perusahaan serta menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman dari luar yang terjadi. Pengembangan strategi WT menghasilkan strategi *market penetration*. Strategi *market penetration* dihasilkan dari kombinasi antara W1, W2, dan T2. *Market penetration* dapat dilakukan dengan menggairahkan kembali penjualan di pasar-pasar potensial yang sudah digarap saat ini untuk dapat memperbaiki performa perusahaan.

b) *The Grand Strategy Matrix*

*The Grand Strategy Matrix* dapat digunakan untuk melakukan formulasi berbagai alternatif strategi untuk semua jenis perusahaan. PT. XYZ memiliki kekuatan dalam hal harga dan kualitas produk, namun demikian perusahaan ini sangat lemah dalam perebutan pangsa pasar dengan kompetitor besarnya, yaitu PT. MA dan PT. AA. Dengan demikian, posisi kompetitif PT. XYZ dapat dikatakan cukup lemah. Pertumbuhan industri perekat sendiri tidak dapat diketahui secara pasti melihat tidak cukup pembanding data keuangan untuk industri sejenis di bursa saham. Untuk mengetahui gambaran pertumbuhannya, maka diperlukan data pertumbuhan industri dari sektor properti dan sektor furnitur yang merupakan *end-user* dari industri perekat, yaitu sektor bisnis properti. Bank Indonesia telah merilis data Indeks Harga Properti Residensial (IHPR) Kuartal I 2019 di mana properti mengalami kenaikan sebesar 10,55%. Ulasan dari posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar tersebut menempatkan PT. Diah Herbahal pada posisi Kuadran II, di mana posisi kompetitif lemah sedangkan pertumbuhannya tinggi. Strategi yang dapat dipilih perusahaan jika berada pada kuadran tersebut adalah *market development*, *market penetration*, *product development*, *horizontal integration*, *divestiture*, *liquidation*. Dari 6 pilihan strategi tersebut, maka strategi yang memungkinkan untuk dapat dipilih adalah *market development*, *market penetration*, dan *product development*. *Horizontal integration* artinya integrasi dengan perusahaan sejenis. Hal ini tidak mungkin dilakukan mengingat PT. XYZ

merupakan perusahaan yang masih berskala kecil sehingga tidak memiliki modal yang cukup untuk megakuisisi perusahaan lain. *Divestiture* dan *liquidation* juga tidak dipertimbangkan untuk dimasukkan ke dalam pilihan karena prospek bisnis pada industri ini masih besar, sehingga masih banyak peluang untuk dapat memperbaiki kinerja perusahaan.

### 3.3. Tahap Keputusan

Setelah melalui tahap penyesuaian, maka akan tercipta banyak pilihan strategi yang kemudian perlu diseleksi strategi yang benar-benar layak untuk dipilih. Tahap ini dilakukan dengan melakukan pemberian bobot pada setiap pilihan strategi yang layak untuk diimplementasikan. Bobot tersebut berarti tingkat kemenarikan dari strategi-strategi yang ada. Pembobotan tersebut dilakukan dengan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. *SWOT Matrix* yang ditelaah dibuat sebelumnya menghasilkan alternatif *strategi market development, market penetration, dan product development*. Sementara *The Grand Strategy Matrix* menghasilkan *strategi market development, market penetration, product development, horizontal integration, divestiture, liquidation*. Namun hanya 3 strategi awal saja yang layak dipilih. Kedua tools tersebut menghasilkan 3 pilihan strategi yang paling memungkinkan untuk digunakan dalam pengambilan keputusan melalui QSPM, yaitu *market development, market penetration, dan product development*. *Market development* dikembangkan dengan memperkenalkan produk yang sudah dimiliki saat ini ke pasar-pasar baru yang belum dijangkau sebelumnya, yaitu di luar Pulau Jawa terutama daerah Indonesia bagian barat yang banyak belum dijangkau. *Market penetration* dikembangkan dengan memperbesar pangsa pasar pada pasar-pasar yang sudah ada. Pulau Jawa yang merupakan kontributor terbesar bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia serta kawasan Indonesia timur seperti pulau Sulawesi dan Papua yang pertumbuhan ekonominya meningkat secara pesat dapat dimanfaatkan peluangnya oleh perusahaan ini untuk dapat meningkatkan performa penjualannya. *Product development* dapat dilaksanakan dengan memanfaatkan penemuan lem kayu dari limbah tahu, PT. XYZ dapat menciptakan produk baru yang belum pernah ada sebelumnya dengan konsep yang lebih ramah lingkungan.

Hasil analisis menggunakan QSPM menghasilkan strategi terbaik yang dapat diambil adalah *market development*. Beberapa taktik yang bisa digunakan untuk dapat menunjang keberhasilan strategi market development tersebut antara lain :

a) Memperkuat pemasaran melalui teknologi digital

Salah satu kelemahan dari PT. XYZ saat ini adalah tidak memiliki media pemasaran yang memadai. Perusahaan ini bahkan tidak memiliki website khusus yang dapat dijadikan rujukan informasi bagi konsumen-konsumen baru yang akan mencari informasi tentang produk-produk yang dijual oleh perusahaan ini. Disrupsi dari teknologi dalam dunia bisnis membuat semua pihak yang terlibat di dalamnya harus menyesuaikan terhadap perubahan tersebut. Jika tidak, maka bisnis konvensional akan gulung tikar dalam tempo yang tidak lama. PT. XYZ perlu untuk membuat sebuah website untuk dapat memperkenalkan produk-produknya ke pasar. Selain itu perusahaan bisa menggunakan atau menjalin hubungan kerjasama market place online dalam

melakukan penjualan ke pelanggan. *Market place* yang dapat digunakan antara lain indotrading.com, Tokopedia, Bukalapak, Shopee, Lazada, Blibli.com. Para pengguna website/aplikasi tersebut tentunya merupakan generasi yang fasih terhadap dunia teknologi yang merupakan pasar yang berbeda dari pasar konvensional yang ada saat ini. Kemudahan-kemudahan yang ditawarkan melalui *marketplace online* tersebut dapat dimanfaatkan untuk dapat lebih mempromosikan produk PT. XYZ ke pasar yang lebih luas.

b) Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia

Menindaklanjuti pilihan strategi untuk melakukan *market development*, maka diperlukan sumber daya manusia yang lebih baik untuk dapat memahami kebutuhan pasar secara mendalam agar dapat memperoleh informasi yang tepat dalam menentukan langkah-langkah yang akan dilakukan terkait dengan penentuan harga dan diskon yang akan diberikan kepada konsumen, baik itu distributor maupun *end-user*. Sumber daya manusia tersebut bisa didapatkan dengan melakukan perekrutan maupun mengoptimalkan sumber daya yang sudah ada dengan memberikan *training* bagi tim pemasaran.

c) Mengelola kegiatan operasi yang lebih efektif dan efisien

Berdasarkan laporan keuangan perusahaan, operasi bisnis dari PT. XYZ tidak cukup menghasilkan pengembalian yang layak. Tahun 2017 dan 2018, perusahaan ini menghasilkan net profit margin sebesar 2,88% dan -3,40%. Perusahaan harus dapat melakukan analisis lebih lanjut tentang pos-pos biaya mana saja yang dapat dilakukan penghematan untuk dapat mengurangi biaya produksi langsung dan tidak langsung. Pengeluaran PT. XYZ sendiri terdiri dari 3 kelompok besar, yaitu beban pokok penjualan/COGS, beban penjualan (beban operasional pemasaran dan logistik, dan beban umum dan administrasi). Berdasarkan laporan keuangan pada 2018, beban pokok penjualan menjadi komponen biaya terbesar dengan porsi sebesar 85,17%, diikuti dengan beban umum dan administrasi (8,97%) dan beban penjualan (5,87%).

d) Menjajaki kerjasama B2B dengan kontraktor

Selama ini PT. XYZ sangat mengandalkan distributor dalam jaringan distribusinya, terlihat dari laporan Laba Rugi perusahaan tahun 2017 dan 2018, di mana penjualan retail dari perusahaan ini adalah sebesar 90,9% dan 88%. Mengandalkan penjualan dari distributor membuat PT. XYZ tidak benar-benar melakukan riset lebih lanjut tentang pasar yang potensial untuk membuat bisnis perusahaan ini semakin berkembang. Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang stabil, serta pertumbuhan industri properti yang masih cukup pesat dapat dimanfaatkan oleh PT. XYZ untuk dapat meningkatkan penjualan produknya. Perusahaan ini bisa memulai kerjasama dengan kontraktor-kontraktor yang menyediakan jasa konstruksi *real estate* gedung bertingkat atau perumahan. Selain itu juga dapat menjajaki kerjasama dengan distributor-distributor baru di area-area baru.

#### 4. KESIMPULAN

Manajemen strategik adalah integrasi antara intuisi dan analisis untuk dapat menentukan keputusan yang digunakan dalam persiapannya mengatasi keadaan yang terjadi di masa depan.

Manajemen PT. XYZ kesulitan untuk dapat menyusun manajemen strategik bagi perusahaan karena cenderung disibukkan oleh masalah-masalah yang terjadi secara operasional sehari-hari. Sempat menjadi penguasa pasar terbesar di dunia lem putih dan kuning pada tahun 1980-an. PT. XYZ belum mampu sepenuhnya bangkit se usai krisis moneter yang terjadi pada tahun 1998. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan deskriptif untuk dapat menemukan strategi yang tepat berdasarkan situasi dan kondisi yang dialami perusahaan supaya tetap dapat bertahan dalam bisnis dan dapat semakin berkembang di masa mendatang. Penelitian ini menggunakan paradigma interpretivisme untuk dapat menjelaskan makna dari kondisi dan situasi yang dialami PT. XYZ. Pendekatan penelitian dilakukan dengan kualitatif menggunakan studi kasus dari perusahaan lem/perekat bernama PT. XYZ yang berlokasi di Surabaya. Data diambil dengan menggunakan metode analisis dokumen dan wawancara.

PT. XYZ merupakan perusahaan yang memproduksi perekat/lem dengan lem putih dan lem kuning yang menjadi produk penjualan utama. Penelitian dimulai dengan audit internal dan audit eksternal untuk mengetahui secara jelas kondisi dan situasi yang dihadapi perusahaan. Jika ditinjau dari *Porter's Five Forces Strategy* yang menunjukkan tingkat keatraktifan dari industri bisnis lem dan perekat, maka industri ini masih cukup menarik di tengah kondisi sulit yang ada. Audit internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan audit eksternal dilakukan untuk mengetahui ancaman dan peluang yang ada. Hasil audit tersebut dimanfaatkan untuk mencari berbagai alternatif strategi melalui *SWOT Matrix* dan *The Grand Strategy Matrix*. *Market development* terpilih sebagai strategi yang paling sesuai melalui tahap pengambilan keputusan melalui QSPM. Strategi tersebut dapat dilaksanakan dengan meningkatkan penjualan pada area baru yang belum pernah dijangkau oleh produk DEF. Untuk mendukung kesuksesan strategi tersebut, maka diperlukan beberapa taktik yaitu memperkuat pemasaran melalui teknologi digital, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, mengelola kegiatan operasi yang lebih efektif dan efisien, serta menjajaki kerjasama B2B dengan kontraktor. Penelitian ini dilakukan pada bulan Maret-Juni 2019, sehingga secara internal dan eksternal, baik kondisi dan situasi mengacu pada apa yang terjadi pada periode penelitian tersebut. Penelitian serupa dapat dilakukan dengan lebih fokus membahas strategi pemasaran, karena bagian tersebut merupakan salah satu titik lemah dari perusahaan ini.

## REFERENSI

- Admin. 2019. *2 Tim Kontingen UGM Meraih Juara pada Chemical Product Design Competition (CPDC) PGD Universitas Indonesia*. <https://chemeng.ugm.ac.id/web/?p=1947> ., diakses 20 April 2019
- Asmara, C.G. 2019. *Konkret! PPh Penjualan Harga Rumah di Atas Rp. 30 M Jadi 1%*. <https://www.cnbcindonesia.com/news/201906-25094423-4-80404/konkret-pph-penjualan-harga-rumah-di-atas-rp-30-m-jadi-1> , diakses 30 Juni 2019

- Balasubramaniam, K. (2018). *What impact does a higher non-farm payroll have on the forex market?* <https://www.investopedia.com/ask/answers/06/nonfarmpayrollandforex.asp> , diakses 30 Juni 2019
- Bowman, C. 1990. *The Essence of Strategic Magement (Series Editor : Adrian Buckley)*. Prentice Hall International. Hertfordshire
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. 2008. *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework*. Addison Wesley. Reading
- Candemir, A., Zalluhoglu, A.E. 2013. Exploring the Innovativeness and Market Orientation Through Mission and Vision Statements : The Case of Istanbul Stock Exchange Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 99, 619-628.
- David, F.R., David, F.R. 2015. *Strategic Management (A Competitive Advantage Approach Concepts and Cases)*. Edisi Keenambelas. Pearson Education Limited. Jarlow.
- Durianto, D., Sugiarto, Sitinjak, T. 2001. *Strategi Menaklukkan Pasar Melalui Riset Ekuitas dan Perilaku Merek*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Efferin, S., Darmadji, S.H., Tan, Y. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Felsenthal, M. 2019. *Global Growth to Weaken to 2.6% in 2019, Substantial Risks Seen*. <http://www.worldbank.org/en/news/press-release/2019/06/04/global-growth-to-weaken-to-26-in-2019-substantial-risks-seen> , diakses 23 Juni 2019
- Gardner, F. 2019. *Gulf of Oman Tanker Attacks: US Says Video Shows Iran Removing Mine*. <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-48633016> , diakses 25 Juni 2019
- Hamel, G., Breen, B. 2007. *The Future of Management*. Harvard Business Press. Boston.
- Haryanti, R. 2019. *Kuartal I-2019, Penjualan Rumah Meningkat 23,88 Persen*. <https://properti.kompas.com/read/2019/05-/13/133000121/kuartal-i-2019-penjualan-rumah-meningkat-23-77-persen-> , diakses 20 Mei 2019
- Hitt, M.A, Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. 2001. *Manajemen Strategis & Daya Saing Globalisasi*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Li, Y. 2019. *Trump is Trying to 'Murder' Huawei When He Can Just Ban it, Head of US-China Business Group Says*. <https://www.cnbc.com/2019/06/11/trump-trying-to-murder-huawei-instead-of-ban-us-china-group-head.html> , diakses 13 Juni 2019.
- Muamar, Y. 2019. *Spekulasi Suku Bunga Turun Dorong Aksi Buru Saham BKSL*. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20190611114409-17-77543/spekulasi-suku-bunga-turun-dorong-aksi-buru-saham-bksl> , diakses 15 Juni 2019

- Murhadi, W.R. 2009. *Analisis Saham Pendekatan Fundamental*. PT. Indeks. Jakarta Barat.
- Neuman, W.L. 2014. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* Seventh Edition. Pearson Education Limited. Harlow.
- Praditya, I. 2019. *Anggaran Pemindahan Ibu Kota Rp 466 Triliun, Ini Rinciannya*. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/3983456/anggaran-pemindahan-ibu-kota-rp-466-triliun-ini-rinciannya> , diakses 21 Juni 2019
- Sekaran, U., Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business (A Skill-Building Approach)* Edisi Ketujuh. John Wiley & Sons. Chichester
- Spulber, D.F. 2004. *Management Strategy*. The McGraw-Hill Companies. New York
- Sull, D. 1999. *Why Good Companies Go Bad*. <https://hbr.org/1999/07/why-good-companies-go-bad> , diakses 12 April 2019.
- Tika, M.P. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Uly, Y.A. 2019. *Insentif Super Deduction Tax Diterbitkan Semester I-2019*. <https://economy.okezone.com/read/2019/04/24/20/2047618/insentif-super-deduction-tax-diterbitkan-semester-i-2019> , diakses 30 April 2019
- Victoria, A.O. 2019. *Rupiah Terus Melemah Karena Perang Dagang AS-Tiongkok*. <https://katadata.co.id/berita/2019/05/09/rupiah-terus-melemah-karena-perang-dagang-as-tiongkok> , diakses 30 Mei 2019
- Wahyudi, A.S. 1996. *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Statagik*. Binarupa Aksara. Surabaya
- Wicaksono, A. 2019. *Sri Mulyani Pangkas Pajak Rumah Mewah Jadi 1 Persen*. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20190625160047-532-406292/sri-mulyani-pangkas-pajak-rumah-mewah-jadi-1-persen> , diakses 30 Juni 2019
- Yoliawan, H. 2019. *Ekspektasi penurunan suku bunga The Fed akan berdampak positif ke sektor properti*. <https://investasi.kontan.co.id/news/ekspektasi-penurunan-suku-bunga-the-fed-akan-berdampak-positif-ke-sektor-properti> , diakses 30 Juni 2019.



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA  
FAKULTAS EKONOMI

*Sertifikat*

Nomor: 57947/UN38.7/KP.18.37/2019

**DIBERIKAN KEPADA**

**Yeremia Sugianto**

SEBAGAI

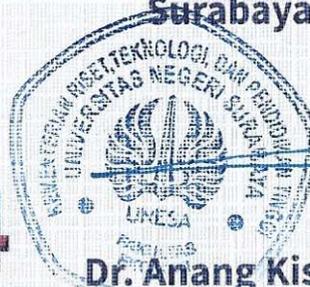
**Pemakalah 1**

**SEMINAR NASIONAL MANAJEMEN 4 DAN CALL FOR PAPERS**

“Optimalisasi Peran *Financial Technology* di Era Industri 4.0”  
Diselenggarakan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Surabaya.

Surabaya, 5 Oktober 2019

Dekan,



**Dr. Anang Kistyanto, S.Sos., M.Si**

NIP. 197112092005011001



[www.unesa.ac.id](http://www.unesa.ac.id) | Growing with character

manajemen  
**KITA**



**SENIMA 4**