

ABSTRAK

Menyadari bahwa pasar domestik akan menjadi bagian dari pasar global, maka perusahaan-perusahaan galangan kapal nasional dituntut untuk memiliki keunggulan daya saing melalui upaya pengembangan yang bersifat strategis jangka panjang. Gary Hamel dalam Gibson (1997) menyebutkan, perusahaan tak dapat menciptakan masa depannya dengan perangkat strategi lama. Dengan demikian, konsep-konsep *strategic management* menjadi sangat penting bagi setiap perusahaan dalam penyusunan rencana jangka panjangnya. Rerangka manajemen strategik David kemudian menarik untuk didalami dan dikembangkan aplikasinya pada formulasi strategi PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero), disingkat PT DPS, berdasarkan analisis faktor-faktor strategis eksternal dan internal perusahaan.

Formulasi strategi tersebut dibuat melalui tiga tahap, yaitu: *Input Stage*, *Matching Stage* dan *Decision Stage*, dengan metode formulasi yang terdiri dari delapan jenis matriks, yaitu: *EFE Matrix*, *IFE Matrix*, *Competitive Profile Matrix*, *TOWS Matrix*, *SPACE Matrix*, *IE Matrix*, *Grand Strategy Matrix* dan *Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM)*. Proses formulasinya menggunakan *intuitive judgment* berdasarkan hasil analisis atas data-data sekunder (kuantitatif dan kualitatif), yang diperoleh baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.

Pada tahap pengambilan keputusan yang menggunakan QSPM, diperoleh 5 (lima) alternatif strategi, dengan urutan sesuai total nilai daya tarik (*Total Attractiveness Score*), sebagai berikut: *Horizontal Integration* (7.60), *Merger* (7.30), *Market Penetration* (6.75), *Product Development* (5.75) dan *Market Development* (5.40). Batasan nilai tertinggi adalah 8.0 dan terendah adalah 2.0. Berdasarkan hasil formulasi dan pengujian rancangan strategi oleh para manajer PT DPS, yang dilakukan melalui kuesioner dan diskusi, *Horizontal Integration Strategy* dipilih sebagai strategi terbaik bagi PT DPS. Strategi ini dalam bentuk *direct placement* dari *strategic partner* asing untuk pengembangan galangan berkapasitas besar di lokasi baru, sehingga PT DPS diharapkan dapat meningkatkan pangsa pasarnya secara berkesinambungan di era pasar global.

Hasil formulasi dan pilihan strategi tersebut diharapkan dapat dijadikan masukan untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian atas pilihan strategi PT DPS saat ini, sesuai dengan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) Tahun 1999-2003, serta menjadi acuan dalam penyusunan RJPP di masa mendatang. Pilihan strategi ini juga diharapkan dapat diimplementasikan secara konsisten, karena keberhasilan strategi ini sangat tergantung pada upaya mendapatkan mitra asing yang potensial untuk pengembangan perusahaan.