

STRATEGI PENGEMBANGAN BATCHING PLANT DI SUMATERA BARAT (STUDI KASUS PT. ABC)

Hayattul Riski^{1*}, Syukri Lukman²

^{1,2} Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Andalas. Padang, Indonesia

Email: riski.hayattul@gmail.com

Diterima 17 Februari 2021, Disetujui 19 Agustus 2021

Abstrak

Persaingan dunia usaha semakin meningkat, perusahaan dituntut untuk dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis demi kemajuan dan eksistensi perusahaan. Perusahaan ditantang untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan sekitar, atau dengan kata lain setiap perusahaan harus mampu mengikuti perubahan yang terjadi, baik perubahan dari internal maupun dari eksternal perusahaan. PT ABC adalah salah satu pelaku usaha batching plant di kota Padang. Bisnis dimulai pada tahun 2016 dengan lini bisnis yang berfokus pada penjualan beton siap pakai. PT ABC perlu mengidentifikasi dan menganalisa tingkat persaingan bisnis yang semakin ketat. Tujuan dari penelitian ini adalah mengevaluasi strategi dan merekomendasikan alternatif strategi terbaik yang digunakan oleh PT ABC sesuai dengan kondisi lingkungan perusahaan. Tahap pencocokan menggunakan Matriks SWOT dan Matriks Eksternal Internal untuk mendapatkan alternatif strategi yang akhirnya menentukan keputusan strategi yang tepat. Hasil penelitian ini merekomendasikan agar PT ABC sebenarnya memiliki kekuatan internal dan peluang eksternal yang besar dalam rangka mengembangkan bisnis dan menghadapi tingkat persaingan dengan menggunakan Strategi Pengembangan Pasar dan Strategi Pengembangan Produk guna mencapai visi dan misi perusahaan.

Kata kunci: Manajemen Strategi, SWOT, PESTEL, Readymix Concrete

Abstract

Competition increases business world, company is required to survive and compete with other similar companies for the advancement and existence of the company. Companies are challenged to be able to adapt to the surrounding environment, or in other words, each company must be able to keep up with the changes that occur, both changes from internal and from external of the company. PT ABC is a batching plant business actor in the city of Padang. Business started in 2016 with business line focused on selling ready mix concrete. PT ABC needs to identify and analyze increasingly fierce level of competition businesses. The purpose of this study is to evaluate strategies and recommend the best alternative strategies used by PT ABC in accordance with the company's environmental conditions. The matching stage uses the SWOT Matrix and Internal External Matrix to get alternative strategies which are finally decided the right strategy decision. The results of this study recommend that PT ABC actually has large internal strengths and external opportunities in order to develop business and face the level of competition by using Market Development Strategies and Product Development Strategies in order to achieve the company's vision and mission.

Keywords: Strategic Management, SWOT, PESTEL, Readymix Concrete

PENDAHULUAN

PT ABC merupakan salah satu pelaku usaha Batching plant di kota Padang. Usaha yang telah dimulai pada tahun 2016 dengan line bisnis perusahaan berfokus kepada penjualan ready mix concrete. PT ABC yang sedang tumbuh perlu melakukan identifikasi dan analisis usaha dengan tingkat persaingan yang semakin ketat. Dapat diketahui bahwa telah terjadi penurunan volume produksi dan penjualan pada PT ABC pada tahun 2018 dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Trend penurunan produksi diatas harus dicermati sebagai suatu indikasi permasalahan dalam upaya tercapainya pertumbuhan keberlanjutan (sustainable growth) perusahaan di masa yang akan datang. PT. ABC perlu mengetahui strategi yang tepat dalam menghadapi kondisi terjadinya penurunan pertumbuhan produksi dalam menghadapi persaingan di industri Batching plant untuk keberlangsungan perusahaan. Strategi-strategi baru sangat dibutuhkan dengan melakukan analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal. Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik meneliti strategi evaluasi bisnis untuk meningkat keunggulan bersaing di tingkat persaingan yang ketat dengan judul “Evaluasi dan Re-formulasi Strategi Bisnis Perusahaan Batching plant di Sumatera Barat (Studi Kasus PT. ABC)”.

KAJIAN TEORI

Manajemen strategi merupakan salah satu dari beberapa pengembangan disiplin ilmu yang muncul karena dipengaruhi oleh

perubahan yang terjadi pada lingkungan seperti persaingan dan teknologi.

Menurut David (2017) terdapat 3 tahapan proses dari strategi manajemen, yaitu perumusan strategi, pengimplementasi strategi dan pengevaluasi strategi. Secara sederhana digambarkan seperti pada Gambar 2.1 berikut:



Gambar 1. Proses Manajemen Strategi (David, 2017).

Proses Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah yang melibatkan kegiatan seperti pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, membangun objektif atau rencana jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih beberapa strategi tertentu yang akan digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Rothwell (2005) menjelaskan bahwa terdapat enam langkah dalam perumusan strategi yaitu,

1. *Entablishment of Vision, Mission, and Goals* yang merupakan pernyataan umum yang mencakup dengan visi, misi, maksud dan tujuan perusahaan.
2. *Identifying Past and Present Strategies* yang merupakan tahapan langkah identifikasi strategi sebelumnya yang telah diimplementasikan dan menganalisis dapat dipergunakan saat sekarang ataupun perlu perbaikan.

3. *Diagnosing Past and Present Performance* yang merupakan tahapan diagnose terhadap strategi terdahulu bekerja dengan memperhatikan faktor-faktor efektifitas, proses, dan kinerja.
4. *Setting Objectives* yang merupakan tahapan menentukan sasaran perusahaan jangka panjang dan pendek.
5. Analisis SWOT dan Perumusan Strategi yaitu tahapan analisis kesempatan dan ancaman lingkungan eksternal serta analisis kekuatan dan kelemahan lingkungan internal. Melalui aplikasi SWOT (analisis lingkungan internal dan eksternal) diharapkan suatu organisasi dapat mengambil kebijakan strategik yang sesuai dengan masalah dan penanganan yang efektif.
6. *Develop and Evaluate Alternative Strategies and Select Strategy* yaitu tahapan membuat keputusan strategik yang merupakan elemen kunci pengambilan keputusan pada pembuatan strategi.

Analisis Lingkungan Eksternal

Berikut terdapat 5 kategori penilaian kekuatan eksternal perusahaan yang dapat dilakukan, yaitu :

1. Kekuatan ekonomi
2. Kekuatan sosial, kultural, demografi dan lingkungan alam
3. Kekuatan politik, pemerintah dan legal
4. Kekuatan teknologi
5. Kekuatan kompetitif

Analisis Lingkungan Internal

David (2017) menjelaskan bahwa manajemen strategi harus mencakup penilaian

rinci tentang suatu perusahaan di semua area internalnya. Penilaian internal yang lengkap ini akan membantu perusahaan dalam merumuskan, menerapkan dan mengevaluasi strategi sebagai rangkaian upaya dalam mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan tersebut. Perencanaan strategis yang efektif itu bergantung pada identifikasi dan penentuan prioritas kekuatan dan kelemahan internal.

Keunggulan Bersaing

Philip Kotler dan Gary Armstrong (2003), menjelaskan bahwa unggul bersaing adalah unggul terhadap, yang mana dapat dilakukan dengan cara menawarkan nilai lebih rendah maupun dengan memberikan manfaat lebih besar.

Michael E. Porter (2008) menjelaskan bahwa unggul bersaing adalah unggul dalam upaya perjuang untuk lebih berkembang perusahaan dalam mengejar diversifikasi.

David Hunger dan Thomas Wheleen (2003) menjelaskan bahwa unggul bersaing adalah hasil perumusan yang mendalam dalam mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan dalam menjalankan perusahaan.

Balanced Score Card (BSC)

Balanced Score Card atau BSC pertama kali diperkenalkan oleh Norton dan Kaplan di tahun 1992 yang merupakan hasil penelitian dari pengukuran kinerja di perusahaan-perusahaan dengan aset yang intangible dalam penciptaan nilai. Kaplan dan Norton (2000) merumuskan bahwa kerangka kerja *Balanced Scorecard* sebagai berikut :

1. Memperjelas dan Menerjemah kan Visi dan Strategis
2. Mengkomunikasikan dan Menghubungkan
3. Umpan Balik dan Pembelajaran Strategis
4. Merencanakan dan Menetapkan Sasaran.

Penelitian Terdahulu (Referensi)

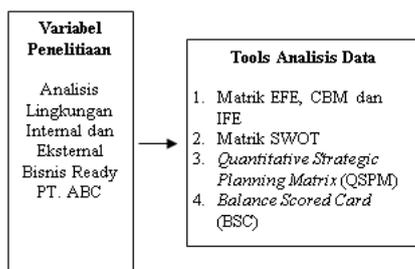
1. *The quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM): a new marketing tool* mendapatkan keputusan strategi yang terbaik: “*buy new land and build new larger store*”
2. Perumusan Strategi Perusahaan berdasarkan *Competitive Advantage*: Mendapatkan keputusan strategi yang terbaik: “Menjalin hubungan tetap dengan konsumen tetap, kerjasama dengan biro-biro perjalanan wisata, memperluas jaringan pemasaran”.
3. *Halal logistic in Malaysia: a SWOT analysis* Identifikasi analisis SWOT dalam lingkungan logistik Halal dan untuk memanfaatkan kekuatan (dukungan pemerintah yang kuat) dan peluang (pertumbuhan umat muslim) dan meminimalkan kelemahan (tidak konsisten definisi halal) serta mengatasi ancaman.
4. *Strategy for Increasing Business Competitiveness of Green Property*: Mendapatkan keputusan Strategi terbaik: “*The Strategy opens a new project.*

Evaluasi dan Reformulasi Strategi Bisnis Hotel XYZ :Merekomendasikan strategi bisnis Hotel XYZ berdasarkan analisis eksternal dan internal perusahaan.

METODE

Desain penelitian ini adalah penelitian terapan yang bertujuan membantu dan memecahkan permasalahan perusahaan saat ini. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian dilakukan pada tahun 2019 dengan studi kasus pada PT ABC yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang usaha penjualan ready mix concrete, Sumber data yang dipergunakan pada penelitian ini menggunakan sumber data primer yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber utama penelitian. Adapun narasumber primer penelitian ini yaitu akademisi, pelaku usaha batching plant yang ada di kota Padang, pemerintah provinsi Sumatera Barat dan kota Padang dan Asosiasi Aspal dan Beton Indonesia cabang Padang. Sedangkan data sekunder berupa profile company perusahaan yang berisikan visi dan misi perusahaan dan struktur organisasi perusahaan. Pengumpulan hasil catatan rekapitulasi volume produksi dan penjualan perusahaan. Selain itu pengumpulan data-data dari hasil perumusan RPJMD Sumatera Barat ataupun sumber yang berkolerasi dengan penelitian baik dari internet dan media cetak.

Pendefinisian Operasional variabel penelitian didefinisikan dengan menggunakan dimensi SWOT seperti bagan berikut :



Gambar 2. Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Pengumpulan data penelitian ini menggunakan metode wawancara dengan menggunakan kuesioner yaitu pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara dengan expert secara langsung dan Studi Pustaka yaitu pengumpulan data yang didapatkan dari hasil analisis literatur-literatur.

Adapun analisis yang dilakukan pada penelitian ini adalah Analisis Tahapan Input yang berisikan analisis terkait matrix IFE, EFE dan CBM, Analisis Tahapan Pencocokan yang berisikan analisis terkait SWOT dan IE, Analisis Tahapan Pengambilan Keputusan yang berisikan analisis terkait QSP Matrix, Analisis Key Success Factor (KSF) yang berisikan faktor-faktor utama yang menjadi kunci proses bisnis batching plant PT. ABC, Analisis Perencanaan Strategis yang berisikan key performance indicator (KPI) dari aspek-aspek BSC dan Bobot dari Masing-masing Perspektif *Balance Scorecard* dan KPI serta Analisis Implikasi yang berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai perencanaan strategis berbasis BSC di PT. ABC.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis Resources Based View (RBV) maka ditetapkan Keys Succes Factor untuk lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan dan lingkungan eksternal dengan menggunakan Analisis PESTEL berupa peluang dan ancaman dari usaha ready mix:

Kekuatan:

1. Struktur organisasi yang sederhana.
2. Tanggung jawab dan motivasi loyalitas karyawan yang tinggi.
3. Memiliki lahan batu split sebagai bahan baku utama ready mix.
4. Memiliki izin distributor PT Semen Padang.
5. Harga yang bersaing.
6. Pertumbuhan penjualan dan laba meningkat.

Kelemahan:

1. Belum terlalu dikenal konsumen.
2. Tidak memiliki unit atau lahan bahan baku pasir sendiri.
3. Promosi yang tidak maksimal.
4. Pemanfaatan teknologi internet belum optimal karena keterbatasan kemampuan SDM.
5. Tingkat pendidikan karyawan relatif rendah dan tidak berimbang.

Peluang:

1. Pasar semakin meningkat dan bertumbuh.
2. Meningkatnya alokasi APBN dan non-APBN untuk sektor manufaktur.

3. Penambahan unit produksi pre-cast.
4. Regulasi pemerintah terkait pemakaian ready mix pada infrastruktur.
5. Meningkatnya pembangunan fisik setiap tahun di Sumatera Barat.
6. Kebutuhan beton ready mix yang diperlukan sesuai mutu standar SNI dalam setiap pembangunan struktur bangunan yang berkualitas.
7. Sumatera Barat yang rawan gempa bumi memerlukan kualitas beton memerlukan beton yang bermutu dan terjamin
8. Proyeksi pembangunan dan perbaikan jalan dan bahu jalan di Sumatera Barat yang cenderung meningkat.
9. Kebutuhan ready mix untuk kontraktor developer perumahan.
10. Prioritas pembangunan di Sumatera Barat pada pemukiman, infrastruktur, irigasi dan gedung strategis provinsi.
11. Bisnis turunan ready mix.
12. Pembangunan aset vital (tol, pelabuhan dan bandara).
13. Masih sedikit pelaku utama ready mix di Sumatera Barat.

Ancaman:

1. Kompetisi bisnis yang terbuka dan tinggi.
2. Bermunculnya perusahaan sejenis.
3. Boros energy.
4. Isu lingkungan hidup dan emisi carbon.
5. Harga jual.

6. Perbedaan regulasi di setiap daerah kabupaten kota di Sumatera Barat yang berbeda.
7. Kontraktor sebagai konsumen ada yang memiliki batching plant yang memproduksi ready mix sendiri.
8. Bahan baku.
9. Regulasi pemakaian moda transportasi pengangkutan ready mix.
10. Amdal.
11. Belum berkembangnya teknologi produksi ready mix.
12. Modal besar.

Analisis Matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Hasil perhitungan ini didapatkan dengan langkah cara pembobotan oleh responden (*expert*) dari keterangan rentang sangat penting s/d tidak penting. Kemudian jumlahkan skor bobot per-faktor, lalu bagi 7 (jumlah responden), selanjutnya untuk mendapatkan nilai pembobotan, nilai rata-rata per-faktor dibagi jumlah total rata-rata (100.7). Validitas bobot jika jumlah pembobotan sama dengan satu (1).

Tabel 1. Hasil Rekapitulasi Penilaian Bobot Faktor-Faktor Internal

Responden	Faktor Internal Dominan											Total
	STRENGTHS (KEKUATAN)						WEAKNESS (KELEMAHAN)					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
R_1	5	5	4	4	3	4	3	4	2	4	4	42.00
R_2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	52.00
R_3	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	42.00
R_4	5	5	5	5	5	4	2	5	2	4	4	46.00
R_5	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	44.00
R_6	5	5	5	5	5	5	2	5	2	4	5	48.00
R_7	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	51.00
Total	31.00	31.00	32.00	32.00	33.00	31.00	23.00	31.00	23.00	28.00	30.00	325.00
Rata-Rata	4.43	4.43	4.57	4.57	4.71	4.43	3.29	4.43	3.29	4.00	4.29	46.43
Pembobotan	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.07	0.1	0.07	0.09	0.09	1.00

Sumber: Data diolah, 2020.

Tabel 2. Bobot Faktor Internal

No	Key Success Factor	Bobot
	STRENGTHS (KEKUATAN)	
1	Struktur organisasi yang sederhana	0.10
2	Tanggung jawab dan motivasi loyalitas karyawan yang tinggi	0.10
3	Memiliki lahan batu split sebagai bahan baku utama ready mix	0.10
4	Memiliki izin distributor PT Semen Padang	0.10
5	Harga yang bersaing	0.10
6	Pertumbuhan penjualan dan laba meningkat	0.10
	WEAKNESS(KELEMAHAN)	
7	Belum terlalu dikenal konsumen (ritel)	0.07
8	Tidak memiliki unit atau lahan bahan baku pasir sendiri	0.10
9	Promosi yang tidak maksimal	0.07
10	Pemanfaatan teknologi internet belum optimal karena keterbatasan kemampuan SDM	0.09
11	Tingkat pendidikan karyawan relatif rendah dan tidak berimbang	0.09

Sumber: Data diolah, 2020

Respon terhadap analisa kekuatan dan kelemahan digambarkan dalam Matrik Evaluasi Faktor Internal (IFE) yang menunjukkan nilai total skor 2.30 mengindikasikan bahwa Perusahaan ABC berada pada titik sedang.

Tabel 3. Skor IFE

No	Bobot	Rating	Skor
1	0.10	3	0.29
2	0.10	2	0.19
3	0.10	3	0.30
4	0.10	4	0.39
5	0.10	2	0.20
6	0.10	3	0.29
7	0.07	2	0.14
8	0.10	1	0.10
9	0.07	2	0.14
10	0.09	1	0.09
11	0.09	2	0.18
TOTAL	1.00	25	2.30

Sumber: Data diolah, 2020

Analisis Matrik EFE (External Factor Evaluation)

Hasil perhitungan ini didapatkan dengan langkah cara pembobotan oleh responden (expert) dari keterangan rentang sangat penting s/d tidak penting. Kemudian jumlahkan skor bobot per-faktor, lalu bagi 5 (jumlah responden), selanjutnya untuk mendapatkan nilai pembobotan, nilai rata-rata per-faktor dibagi jumlah total rata-rata (75,4). Validitas bobot jika jumlah pembobotan sama dengan satu (1).

Tabel 4. Hasil Rekapitulasi Penilaian Bobot Faktor-Faktor Eksterna

Responden	Faktor Eksternal Dominan																									Total
	OPPORTUNITIES (PELUANG)												THREATS (ANCAMAN)													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
R_1	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	95.00
R_2	5	4	4	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	97.00
R_3	4	4	3	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	5	4	4	97.00
R_4	3	4	3	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	2	2	5	3	5	5	3	5	4	5	100.00
R_5	5	4	3	5	4	5	5	5	2	5	4	5	4	5	4	2	4	5	4	5	5	3	5	4	4	106.00
R_6	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	2	3	4	3	5	5	4	5	2	3	99.00
R_7	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	3	5	3	5	109.00
Total	30.00	30.00	26.00	31.00	29.00	32.00	32.00	29.00	21.00	30.00	29.00	32.00	30.00	32.00	27.00	18.00	22.00	29.00	22.00	32.00	32.00	23.00	33.00	24.00	28.00	703.00
Rata-Rata	4.29	4.29	3.71	4.43	4.14	4.57	4.57	4.14	3.00	4.29	4.14	4.57	4.29	4.57	3.86	2.57	3.14	4.14	3.14	4.57	4.57	3.29	4.71	3.43	4.00	100.43
Pembobotan	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.05	0.05	0.04	0.03	0.04	0.04	0.046	0.04	0.05	0.04	0.03	0.03	0.04	0.03	0.05	0.05	0.03	0.05	0.03	0.04	1.00

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel 5 Bobot Faktor Eksternal

No	Key Success Factor	Bobot
OPPORTUNITIES (PELUANG)		
1	Pasar semakin meningkat dan bertumbuh	0.04
2	Meningkatnya alokasi APBN dan non-APBN untuk sektor	0.04
3	Penambahan unit produksi pre-cast	0.04
4	Regulasi pemerintah terkait pemakaian ready mix pada infrastruktur	0.04
5	Meningkatnya pembangunan fisik setiap tahun di Sumatera Barat	0.04
6	Kebutuhan beton ready mix yang diperlukan sesuai mutu standar SNI dalam setiap pembangunan struktur bangunan yang berkualitas	0.05
7	Sumatera Barat yang rawan gempa bumi memerlukan kualitas beton memerlukan banyang yang bermutu dan terjamin	0.05
8	Proyeksi pembangunan dan perbaikan jalan dan bahu jalan di Sumatera Barat yang cenderung meningkat.	0.04
9	Kebutuhan ready mix untuk kontraktor developer perumahan.	0.03
10	Prioritas pembangunan di Sumatera Barat pada pemukiman, infrastruktur, irigasi dan gedung strategis provinsi.	0.04
11	Bisnis turunan ready mix	0.04
12	Pembangunan aset vital (tol, pelabuhan dan bandara)	0.05
13	Masih sedikit pelaku utama ready mix di Sumatera Barat	0.04
THREATS (ANCAMAN)		
14	Kompetisi bisnis yang terbuka dan tinggi	0.05
15	Bermunculnya perusahaan sejenis	0.04
16	Boros energi	0.03
17	Isu lingkungan hidup dan emisi carbon	0.03
18	Harga jual	0.04
19	Perbedaan regulasi di setiap daerah kabupaten kota di Sumatera Barat yang berbeda	0.03
20	Kontraktor sebagai konsumen ada yang memiliki batching plant yang memproduksi ready mix sendiri	0.05
21	Bahan baku	0.05
22	Regulasi pemakaian moda transportasi pengangkutan ready mix	0.03
23	Amdal	0.05
24	Belum berkembangnya teknologi produksi ready mix	0.03
25	Modal besar	0.04

Sumber: Data diolah, 2020.

Tabel 6 Skor EFE

No	Rating	Bobot	Skor
1	2	0.04	0.09
2	3	0.04	0.13
3	1	0.04	0.04
4	3	0.04	0.13
5	2	0.04	0.08
6	2	0.05	0.09
7	2	0.05	0.09
8	3	0.04	0.12
9	1	0.03	0.03
10	2	0.04	0.09
11	1	0.04	0.04
12	3	0.05	0.14
13	3	0.04	0.13
14	3	0.05	0.14
15	2	0.04	0.08
16	2	0.03	0.05
17	2	0.03	0.06
18	2	0.04	0.08
19	2	0.03	0.06
20	1	0.05	0.05
21	2	0.05	0.09
22	3	0.03	0.10
23	3	0.05	0.14
24	2	0.03	0.07
25	2	0.04	0.08
TOTAL	54	1.00	2.19

Respon terhadap analisa peluang dan ancaman digambarkan dalam Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) yang menunjukkan nilai total skor 2.19 mengindikasikan bahwa PT ABC berada pada titik sedang.

Analisis Matrik IE

Tabel 7. Matrik IE

		Total Skor IFE		
		Tinggi	Sedang	Rendah
		3,00 - 4,00	2,00 - 2,99	1,00 - 1,99
Total Skor EFE	Tinggi	<i>GROWTH</i>	<i>GROWTH</i>	<i>RETRENCEMENT</i>
	3,00 - 4,00			
	Sedang	<i>STABILITY</i>	<i>GROWTH</i>	<i>RETRENCEMENT</i>
	2,00 - 2,99			
Rendah	<i>GROWTH</i>	<i>GROWTH</i>	<i>RETRENCEMENT</i>	
1,00 - 1,99				

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan hasil dari matrik IE di atas menunjukkan bahwa PT ABC berada pada sel V yang berarti bahwa PT ABC memiliki alternatif strategi tumbuh dan membangun. Strategi yang sesuai dengan kondisi ini lebih baik menggunakan strategi hold and maintain berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk. Melalui penetrasi pasar perusahaan dapat melakukan strategi pemasaran besar-besaran terkait beton ready mix. Sedangkan strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan cara perbaikan ataupun pengembangan produk ready mix saat ini.

Analisis Matrik SWOT

Penggunaan SWOT dalam perumusan strategi adalah sebagai tools analisis lanjutan dalam menentukan dan mengembangkan alternatif yang tepat. Matrik SWOT dengan menuliskan peluang dan ancaman pada sisi vertikal dan kekuatan serta kelemahan pada sisi horizontal.

Analisis Matrik QSPM

Penggunaan matrik QSPM adalah untuk mendapatkan keputusan strategi terbaik yang akan diputuskan. Analisis dilakukan dengan menggunakan matrik sebelumnya yang telah menghasilkan strategi berupa pengembangan pasar, pengembangan produk dan penetrasi pasar.

Penentuan Strategi

Strategi pengembangan pasar dengan cara memperkenalkan produk ready mix yang sudah ada ke daerah pemasaran baru dengan memperhatikan constrain - constrain berikut:

1. Perusahaan sudah memiliki kelebihan kapasitas produksi.
2. Adanya pasar baru.
3. Jaringan distribusi yang optimal.

Strategi pengembangan produk dengan cara memperbaiki atau mengembangkan produk ready mix yang sudah ada. Kondisi pendukung strategi ini adalah sebagai berikut:

1. Produk ready mix yang disukai pasar namun kondisi tahapan jenuh.
2. Pesaing menawarkan ready mix yang sama dengan harga murah.
3. Persaingan yang tinggi antar pelaku usaha.

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Dari hasil EFE didapatkan 13 peluang dan 12 ancaman terkait bisnis *Batching plant* di Sumatera Barat.
2. Dari hasil IFE didapatkan 6 kekuatan dan 5 kelemahan dari PT ABC dalam bisnis *Batching plant* di Sumatera Barat.

3. Terdapat dua strategi yang cocok untuk diterapkan oleh PT ABC yaitu Strategi Pengembangan Pasar dan Strategi Pengembangan Produk dalam rangka pencapaian visi dan misi perusahaan.
4. PT ABC dalam pencapaian strategi diusulkan sasaran strategi sebanyak 18 sasaran strategis yang merupakan gabungan sasaran strategis dari 4 perspektif balanced scorecard dengan setiap KPI, target dan action plan untuk PT ABC untuk menghadapi tantangan perusahaan saat mendatang.

Saran

Saran untuk penelitian selanjutnya agar melakukan implementasi strategi dan melakukan *focus group discussion* (FGD) yang melibatkan seluruh aspek stakeholder seperti pelaku usaha, pemerintah dan akademisi serta stakeholder terkait lainnya dalam memetakan strategi inisiatif lebih detail untuk seluruh kepentingan perusahaan *ready mix / batching plant* sehingga balanced scorecard dapat diimplementasikan di setiap perusahaan ready mix.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R dan David, Forest. R. 2017. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach Concepts and Cases* 16th edition. England : Pearson
- Wheelen, Thomas, J. dan Hunger, J. David. 2000. *Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- David, Fred R. 1997. *Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Higgins, James, M. dan Vincze, Julian, W. 1993. *Strategic Management text and cases*. USA: The Dryden Press

- Porter, M.E. 1985. Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance. New York : The free press.
- Pierce, J.A. dan Robinson, R.B. 2000. Strategic management, Formulation Implementation and Control. Malaysia: McGraw Hill.
- Wright, P., Kroll, Mark, J. dan Parnel, J. 1998. Strategic Management Concepts. USA: Prentice Hall, Inc.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong, 2003, Dasar-dasar Pemasaran, Jilid 1, Edisi Kesembilan, Jakarta, PT. Indeks Gramedia.
- Porter, Michael, E. 2008. Strategi Bersaing (Competitive Strategy). Tangerang: Kharisma Publisng Gorup.
- David Hunger dan Thomas Wheleen, Manajemen Strategis (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2003), Pearce dan Robinson, Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997).
- Husein Umar, Strategik Manajemen In Action (Jakarta: PT. Gramedia Pustakama, 2003).