

**PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS
PT. SEMARANG GARMENT**

SKRIPSI



AFIFF BINTANG NUGRAHA

141130235

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
YOGYAKARTA**

2017

**PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS
PT. SEMARANG GARMENT**

SKRIPSI

Diajukan guna memenuhi persyaratan mendapatkan gelar sarjana Ekonomi pada
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas
Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta



Disusun Oleh :

AFIFF BINTANG NUGRAHA

NIM. 141130235

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”
YOGYAKARTA
2017**

Skripsi Berjudul

PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS

PT. SEMARANG GARMENT

Disusun Oleh:

AFIFF BINTANG NUGRAHA

NIM. 141130235

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pada tanggal 10 November 2017

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Susunan Dewan Penguji

**Ketua penguji
//Pembimbing utama I**



**Dr. Sabihaini, SE, M.Si
NIP: 19630115 199003 2 001
Pembimbing utama II**

**Surpiko Hapsoro Darpito, SE, M.Si
NIK: 27401 980185 1**

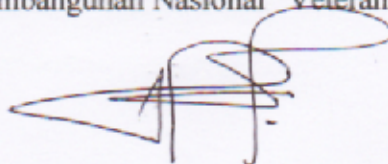
Penguji I



**Dr. M. Irhas Efendi, M.Si
NIP: 19621219 198803 1 001
Penguji II**

**Drs. IGN. Agus Suryono, MM
NIP: 19640323 199103 1 001**

**Mengetahui
Kordinator Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta**



**Hasa Nurrohim KP., SE, M.Si
NIK. 270119801871**

PERYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS PT. SEMARANG GARMENT

Dan dimajukan untuk diuji pada hari, Jum'at tanggal 10 November 2017 adalah hasil skripsi

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian atau symbol yang menunjukkan sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil skripsi saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah pikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh Universitas **batal saya terima.**

Yogyakarta 10 November 2017

Yang memberi pernyataan



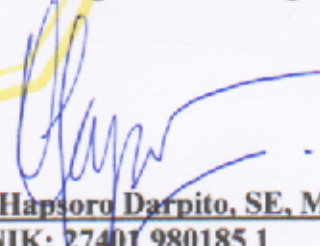
Alifi Bintang Nugraha

Saksi 1. Sebagai Pembimbing I

Saksi 2. Sebagai Pembimbing II



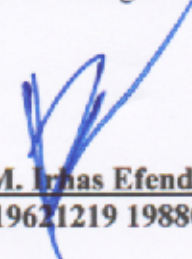
Dr. Sabihaini, SE, M.Si
NIP: 19630115 199003 2 001



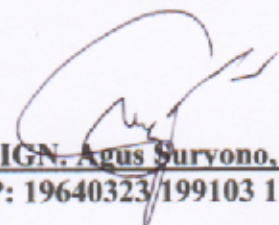
Surpiko Hapsoro Darpito, SE, M.Si
NIK: 27401 980185 1

Saksi 3. Sebagai Penguji I

Saksi 4. Sebagai Penguji II



Dr. M. Irhas Efendi, M.Si
NIP: 19621219 198803 1 001



Drs. IGN. Agus Suryono, MM
NIP: 19640323 199103 1 001

**PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS
PT. SEMARANG GARMENT**

AFIFF BINTANG NUGRAHA

NIM: 141130235

Mahasiswa Program Studi Ekonomi Manajemen
Fakultas Ekonomi UPN “Veteran” Yogyakarta

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan strategi bisnis pada PT. Semarang Garment serta menentukan prioritas strategi yang dapat digunakan PT. Semarang Garment. Tahap awal yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu, menganalisis kondisi lingkungan eksternal dan lingkungan internal PT. Semarang Garment. Analisis tersebut dilakukan untuk mengetahui peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan yang dimiliki oleh PT. Semarang Garment. Pengembangan strategi didasari oleh konsep ilmu manajemen strategi dengan menggunakan alat analisis yaitu matriks SWOT yang menghasilkan 5 alternatif strategi pengembangan, Matriks IE menunjukkan posisi PT. Semarang Garment berada pada kuadran I dengan kondisi bertumbuh dan dibangun (strategi yang dapat diterapkan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk) dan Matriks *Grand Strategy* yang menempatkan posisi PT. Semarang Garment berada pada kuadran I (strategi yang dapat digunakan adalah pengembangan produk dan pasar, penetrasi pasar). Alternatif strategi tersebut kemudian dianalisis menggunakan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) untuk mengetahui alternatif strategi yang memiliki skor daya tarik tertinggi. Hasil analisis menggunakan QSPM menunjukkan bahwa strategi Bersinergi dengan lembaga kejuruan untuk memberikan keahlian khusus pada siswa sehingga lulusan dari lembaga tersebut dapat menyediakan sumber daya manusia dengan sistem kontrak kerja, memiliki skor daya tarik yang tinggi.

Kata Kunci : Pengembangan Strategi, SWOT, IE, *Grand Strategy*, QSPM.

MOTTO

“ Kemudian setelah kamu berdukacita, Allah menurunkan kepada kamu keamanan (berupa) kantung yang meliputi segolongan dari pada kamu, sedang segolongan lagi telah dicemaskan oleh diri mereka sendiri, mereka menyangka yang tidak benar terhadap Allah seperti sangkaan jahiliyah. Mereka berkata “Apakah ada bagi kita barang sesuatu (hak campur tangan) dalam urusan ini?”. Katakanlah: “Sesungguhnya urusan itu seluruhnya di tangan Allah”. Mereka Menyembunyikan dalam hati mereka apa yang tidak mereka terangkan kepadamu; mereka berkata: “Sekiranya ada bagi kita barang sesuatu (hak campur tangan) dalam urusan ini niscayakita tidak akan dibunuh (dikalahkan) disini. Katakanlah : ”Sekiranya kamu berada di rumahmu, niscaya orang-orang yang telah ditakdirkan akan mati itu terbunuh itu keluar (juga) ke tempat mereka terbunuh. Dan Allah (berbuat demikian) untuk menguji apa yang ada didalam dadamu dan untuk membersihkan apa yang ada dalam hatimu. Allah Maha mengetahui isi hati (Q.S : Ali-imran, 3:154).”

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan segenap rasa syukurku terhadap Allah SWT atas berkah dan rahmat-Nya, skripsi ini saya persembahkan kepada :

1. Ayah Pius G.I Baroto dan Ibu Niken Irnawati yang selalu memberikan cinta dan kasih sayang, yang tidak pernah lelah mendidik saya hingga saat ini dan terus memberikan do'a serta dukungan selama menempuh pendidikan di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta.
2. Nova Permata sari yang selalu menemani serta memberi dukungan untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan ke hadirat Allah SWT, karena berkat Rahmat dan Karunia-Nyatelah diselesaikan penyusunan skripsi ini. Penulisan skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana. Judul penelitian yang diajukan adalah **“Pengembangan Strategi Bisnis PT. Semarang Garment”**. Dalam menyelesaikan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, dorongan, semangat, dan do’a dari berbagai pihak, oleh karena itu diucapkan terimakasih kepada:

1. Ibu Dr. Sabihaini, SE., M.Si selaku Dosen pembimbing Skripsi I yang berkenan meluangkan waktunya dengan sabar membimbing, memotivasi serta memberi saran untuk kelancaran dalam penyelesaian penyusunan skripsi.
2. Bapak Surpiko Hapsoro Darpito, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi II yang memberikan bimbingan, dukungan, saran, serta semangatnya selama proses penyelesaian penyusunan skripsi.
3. Mr. Kim Young Soo selaku COO dan Alexandara selaku Manajer HR dari PT. Semarang Garment yang telah berkenan menjadi narasumber dalam penyusunan skripsi ini dan berkenan memeberikan izin untuk menjadikan perusahaan tersebut sebagai objek penelitian.
4. Bapak Drs. R. Hendri Gusaptono, M.M, selaku dosen wali.
5. Bapak dan ibu dosen pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta yang telah membekali ilmu pengetahuan selama masa kuliah

6. Kedua orang tua yang selalu memberikan do'a dan semangat yang tiada henti untuk menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
7. Sahabat saya Muhamad Ryan Abdurachman Hakim, Yoga Putra Wahyunto, Wiwin Aulia, Muhammad Hermawan, Bevy Afrizal, Yuda Apriliyanto, Bramantyo Dwi Prayogo, Panji Tri, Norman Sasongko, dan Raditya Wahyu Febriyanto untuk semangat yang diberikan.
8. Terimakasih Dinar Dwi Pusparini dan Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu – persatu yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan, sehingga masih perlu dikembangkan lebih lanjut, untuk itu diharapkan kritik dan saran untuk membangun dalam perbaikan dimasa yang akan datang dan menghasilkan karya-karya tulis yang lebih baik dan bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 10 November 2017

Penulis

Afiff Bintang Nugraha

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN KEASLIAN	iii
ABSTRAK	iv
MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
A. Landasan Teori	10
1. Strategi.....	10
2. Manajemen Strategi	23
3. Visi dan Misi	25
4. Tinjauan Jangka Panjang.....	26
5. Penilaian Faktor Eksternal	26
6. Penilaian Faktor Internal	30
7. Perumusan Strategi.....	34
8. Tahap Input.....	36
9. Tahap Pencocokan.....	37
10. Tahap Pengambilan Keputusan	43
B. Penelitian Terdahulu	44
C. Kerangka Pemikiran	50

BAB III METODE PENELITIAN.....	52
A. Rancangan Penelitian.....	52
B. Obyek Penelitian	52
C. Responden	53
D. Metode Pengumpulan Data.....	53
E. Teknik Analisis Data	53
1. Menjawab Rumusan Masalah Pertama.....	54
a. Analisis Lingkungan Eksternal	54
b. Analisis Lingkungan Internal.....	55
2. Menjawab Rumusan Masalah Kedua	55
a. Tahap Input (<i>Input Stage</i>)	56
b. Tahap Pencocokan (<i>Matching Stage</i>)	60
c. Tahap Keputusan (<i>Decision Stage</i>)	64
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	67
A. Lokasi penelitian	67
B. Responden Penelitian	67
C. Gambaran Umum Perusahaan.....	67
1. Visi	68
2. Misi	68
D. Identifikasi Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal.....	68
1. Analisis Lingkungan Eksternal	69
2. Analisis Lingkungan Internal	75
E. Tiga Tahap Perumusan Strategi.....	81
1. Tahap Input (<i>Input Stage</i>)	81
a. Analisis Matriks <i>External Factor Evaluation</i>	83
b. Analisis Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i>	83
2. Tahap Pencocokan (<i>Matching Stage</i>).....	86
a. Matriks SWOT	87
b. Matriks IE	92
c. Matriks <i>Grand Strategy</i>	93
3. Tahap Keputusan	95
a. Matriks QSPM.....	95
F. Pembahasan.....	98

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	104
A. Kesimpulan	104
B. Saran.....	107
DAFTAR PUSTAKA	108
LAMPIRAN.....	110

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Top Ten of Clothing</i>	2
Tabel 2.1 Tabel IFE	44
Tabel 2.2 Tabel EFE	45
Tabel 2.3 Matriks SWOT	46
Tabel 2.7 Matriks IE	47
Tabel 3.1 Tabel EFE	58
Tabel 3.2 Tabel IFE	60
Tabel 3.3 Tabel SWOT	62
Tabel 3.3 Matriks QSPM.....	65
Tabel 4.1 Identifikasi Lingkungan Eksternal	74
Tabel 4.2 Identifikasi Lingkungan Internal	80
Tabel 4.3 Matriks <i>Eksternal Factor Evaluation</i> (EFE)	83
Tabel 4.4 Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	85
Tabel 4.5 Matriks SWOT	88
Tabel 4.6 Matriks QSPM.....	96

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Lima Kekuatan dan Ancaman dalam Industri	14
Gambar 2.2 Model Manajemen Strategi Komperhensif	24
Gambar 2.3 Hubungan Faktor Eksternal Terhadap Organisasi	29
Gambar 2.4 Kerangka Analisis Perumusan Strategi	35
Gambar 2.5 Matriks IE.....	40
Gambar 2.6 <i>Grand Strategy</i> Matriks	58
Gambar 2.7 Matriks IE	47
Gambar 2.8 Kerangka Pemikiran.....	51
Gambar 4.1 Matriks Internal-Eksternal (IE)	93
Gambar 4.2 <i>Grand Strategy Matrix</i>	94

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner

Lampiran 2. Pemberian Bobot dan Rating

Lampiran 3. QSPM

Lampiran 4. Dokumentasi

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Industri garmen adalah industri yang menghasilkan pakaian jadi yang siap untuk dipasarkan kepada konsumen. Industri garmen mempunyai peran penting bagi seluruh kalangan manusia. Fungsi utama dari industri garmen adalah memenuhi kebutuhan manusia untuk berbusana. Industri garmen juga dapat memenuhi kebutuhan berbusana manusia yang saat ini selalu berubah-ubah mengikuti *trend global*. Sebagai penyedia busana yang sangat dibutuhkan, industri garmen di beberapa negara telah mengalami pertumbuhan yang pesat dan menimbulkan persaingan baik dalam maupun luar negeri. Industri garment di Indonesia juga sedang mengalami pertumbuhan yang pesat dari tahun ke tahun.

Industri garmen di Indonesia termasuk dalam kategori industri TPT (Tekstil dan produk tekstil). Seiring perkembangan zaman yang terus berkelanjutan membuat industri garmen di Indonesia telah mengalami banyak peningkatan dalam hal kualitas dan kuantitas di industri garmen untuk memproduksi pakaian jadi. Industri garmen Indonesia bahkan dapat menembus pasar Amerika Serikat, Eropa dan Asia. Kekuatan industri garment di Indonesia untuk meng-*export* ke pasar dunia dapat dilihat dalam *Top Ten exporter of clothing 2015* yang dipublikasi oleh WTO (*world trade organization*).

Dari tabel 1.1 dapat dilihat bahwa kemampuan Indonesia dalam kemampuan *export* dunia mempunyai posisi yang lebih kuat dibandingkan kamboja dan amerika di tahun 2015 dengan keterangan yang menunjukkan *annual*

percentage change -10% dan pendapatan sebesar 7 miliar dolar. Hal ini menunjukkan kemampuan *export* industri garmen di Indonesia memiliki potensi yang menguntungkan bila di kembangkan secara baik.

Tabel 1.1 Top Ten of Clothing 2015

No	Nation	Export value (billion US \$)	Annual percentage change (%)
1	China	175	-6
2	European Union	112	-11
3	Bangladesh	26	6
4	Viet Nam	22	10
5	Hong Kong, China	18	-10
6	India	18	2
7	Turkey	15	-9
8	Indonesia	7	-10
9	Cambodia	6	8
10	United States	6	0

Sumber: (*World Trade Organization, 2015*)

Kemampuan industri garmen Indonesia yang mampu bersaing di pasar *global* tak lepas dari pergerakan industri garmen dalam negeri yang agresif. Menurut data pada kementerian perindustrian dalam tahun 2015 telah tersebar 15 industri garmen sejenis yang berada di Bekasi, Cikarang, Boyolali, Semarang, Cilegon, Bogor, Karawang, Garut, Gersik, Palu hingga Morowali. Kementerian perindustrian juga telah mengumumkan bahwa sepanjang triwulan pada tahun 2015, investasi PMDN (Penanaman Modal Dalam Negeri) industri TPT (tekstil dan produk tekstil) naik sebesar 25,4 % atau Rp 455,1 milyar dari periode yang sama tahun sebelumnya tahun 2014 yang sebesar Rp 362,8 milyar. Sedangkan untuk PMA (Penanaman Modal Asing) tekstil sampai triwulan tahun 2015 investasi mencapai USD 63 juta atau sekitar Rp 850.5 miliar, kementerian perindustrian Indonesia juga telah memberikan dukungan kepada industri garmen dan tekstil di

Indonesia karna termasuk penyumbang devisa, penyedia sandang nasional dan mampu menyerap tenaga kerja sebesar 10,6 % dari total tenaga kerja industri manufaktur (www.kemenperin.go.id).

Menurut data kementerian perindustrian Indonesia yang telah dijabarkan, salah satu kawasan industri garmen yang kuat di Indonesia berada di Semarang dan berdasarkan data dari badan penanaman modal dan perizinan terpadu (BPMPT) kabupaten Semarang. Sektor jasa dan garmen di kabupaten Semarang menjadi sektor unggulan. Data seluruh investasi yang masuk dalam kabupaten Semarang dijelaskan sebagai berikut. Tahun 2013, investor masuk ke kabupaten Semarang mencapai Rp 371,048 miliar. Investasi tersebut berasal dari 6 penanaman modal asing (PMA) senilai Rp 93,24 miliar dan 446 penanaman modal dalam negeri (PMDN) sebesar Rp 277,808 miliar. Jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya, realisasi tersebut tumbuh signifikan, khususnya di PMDN. Pada 2012, investasi PMDN hanya sekitar Rp 75,605 miliar, sementara PMA sebesar Rp 184,324 miliar

PT. Semarang Garment merupakan perusahaan yang berada di Indonesia yang berbentuk PMA (Penanaman Modal Asing) karena perusahaan ini merupakan salah satu perluasan dari perusahaan internasional *Kukdong Corporation* yang berpusat di Seoul, Korea Selatan. PT. Semarang Garment terletak di wilayah Desa Wujil Bergas, Kabupaten Semarang. PT. Semarang Garment memproduksi berbagai pakaian jadi dan siap didistribusikan pada konsumen utama (*Main Customers*) seperti *NIKE, H&M, REEBOK, HEMA, D&D, COLUMBIA*.

PT. Semarang Garment merupakan perusahaan yang berorientasi pada penjualan *export* dengan negara tujuan seperti Perancis, Jerman, Benelux, Inggris, Spanyol, Italia, Denmark, Belanda, Australia, Jepang, dan Amerika. PT. Semarang

Garment dapat memproduksi pakaian jadi lebih dari 700.000 *piece* setiap bulannya. demi mencapai jumlah produksi tersebut, PT. Semarang Garment membutuhkan lebih dari 2000 tenaga kerja untuk mencapai jumlah produksi tersebut.

Terdapat dua strategi yang dilakukan oleh PT. Semarang Garment yang telah diterapkan sejak 2010 yaitu, pertama penetrasi pasar dengan memberikan kualitas produksi yang baik dan harga yang bersaing kemudian yang ke-dua pengembangan pasar dengan melakukan tender ke beberapa negara baru dan merek-merek international untuk mendapatkan kontrak produksi, sehingga dapat meningkatkan penjualan perusahaan.

PT. Semarang Garment berada di lingkungan industri yang padat. Terdapat lebih dari 31 perusahaan industri sejenis yang sama-sama berorientasi pada penjualan *export*. Perusahaan-perusahaan tersebut membutuhkan hasil produksi dalam jumlah besar dan standar kualitas yang tinggi untuk dapat memenuhi permintaan pasar luar negeri. Beberapa bentuk persaingan yang dapat menjadi ancaman bagi PT. Semarang Garment salah satunya berada pada faktor sumber daya manusia.

Menurut pengamatan sementara yang dilakukan di lingkungan eksternal PT. Semarang Garment diketahui bahwa, terdapat keterbatasan jumlah sumber daya manusia yang tersedia dan untuk dapat memenuhi jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan PT. Semarang Garment juga dibutuhkan kriteria tertentu seperti pendidikan dan keterampilan khusus. Dilain hal, perusahaan industri sejenis di lingkungan eksternal PT. Semarang Garment juga membutuhkan sumber daya manusia dengan jumlah yang tidak sedikit dan dengan kualitas dan kemampuan tertentu.

Persaingan dalam mendapatkan sumber daya manusia ini dapat menjadi ancaman yang sangat besar bagi PT. Semarang Garment dikarenakan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan contohnya penurunan kualitas produksi, kecepatan produksi pada jumlah tertentu dan meningkatnya *cost finishing product* yang dibebankan pada pembeli.

Dalam persaingan di suatu industri tertentu akan timbul ancaman dan peluang dari beberapa faktor. Hal ini tentunya harus dilakukan dengan pengamatan yang lebih mendalam. Menurut Porter (2007) menjelaskan dalam teorinya yang disebut *Porter's five-forces*, dalam menilai berbagai ancaman dan peluang dalam suatu industri, harus meliputi kekuatan pembeli, produk pengganti, kekuatan pemasok, dan pendatang baru. Dalam *Porter's five-forces* dijelaskan yang pertama, kekuatan pembeli dapat mempengaruhi biaya dan investasi, kekuatan pembeli juga mempengaruhi biaya yang akan dibebankan pada harga produk. Kedua, ancaman produk pengganti yang lebih murah dapat mengganggu jumlah permintaan. Ketiga, kekuatan tawar menawar pada pemasok dapat menentukan biaya dan mendapatkan bahan mentah atau bahan masukan lainnya yang berkualitas. Keempat, Intensitas persaingan dalam industri mempengaruhi bidang-bidang seperti kecangihan alat produksi, pengembangan produk, pabrik, tenaga penjualan dan tenaga kerja. Kelima, ancaman pendatang baru dengan jumlah investasi kuat dan inovasi baru.

Menurut teori tersebut untuk dapat terus bersaing diharapkan PT. Semarang Garment harus dapat memberikan harga *cost finishing product* yang kompetitif untuk dapat bersaing dalam pasar internasional dan mempertahankan sumber daya manusia yang dapat dicuri oleh perusahaan sejenis dikarenakan pertumbuhan perusahaan industri sejenis yang meningkat pesat. Oleh karena itu PT. Semarang

Garment memerlukan pengembangan strategi bisnis yang tepat untuk dapat diterapkan pada perusahaan dan menunjang kemampuan perusahaan untuk bersaing dan menang dalam persaingan tersebut. Dalam pengembangan strategi bisnis diperlukan adanya perumusan strategi yang tepat untuk menentukan strategi bisnis yang sesuai bagi perusahaan.

Menurut David (2012), terdapat 3 tahap yang dapat membantu untuk merumuskan strategi alternatif yang dapat diterapkan untuk semua ukuran dan jenis organisasi. Dengan melakukan 3 tahap ini dapat membantu penyusunan strategi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi yang tepat untuk PT. Semarang Garment. Pada 3 tahap untuk merumuskan strategi meliputi tahap input, tahap pencocokan, tahap keputusan. Dijelaskan oleh David (2012) adalah tahap input yang bertujuan untuk mengembangkan informasi yang diperoleh dari matriks EFE dan IFE kemudian menjadi informasi input dasar untuk matriks-matriks pada input tahap pencocokan, dan tahap keputusan. Dalam alat-alat input dapat memudahkan dalam mengukur subjektivitas selama tahap awal proses perumusan strategi dan dibutuhkan penilaian intuitif yang baik dalam menentukan bobot dan peringkat.

Kemudian tahap pencocokan, strategi sering kali didefinisikan sebagai pencocokan yang dibuat suatu organisasi antara sumber daya dan keterampilan internalnya serta peluang dan resiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal. Dalam tahap pencocokan dibutuhkan matriks SWOT, matriks IE dan *Grand Strategy Matriks* untuk mencocokkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal sehingga bila melakukan tahap pencocokan ini akan timbul strategi alternatif yang masuk akal.

Tahap terakhir dalam dalam 3 tahap perumusan strategi yaitu tahap keputusan. Dalam tahap ini adalah menentukan seluruh strategi alternatif yang telah timbul dalam tahap pencocokan dengan menggunakan matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal. Sehingga strategi yang digunakan akan berdampak positif terhadap kemampuan perusahaan dan dapat meningkatkan daya saing pada PT. Semarang Garment.

Dalam melakukan 3 tahap perumusan strategi terdapat matriks-matriks yang digunakan untuk mempermudah dalam melakukan perumusan strategi. Terdapat matriks IFE dan EFE dalam tahap input. Dijelaskan bahwa matriks EFE (*eksternal factor evaluation*) adalah potofolio yang memungkinkan untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya demografi, hukum dan persaingan. Dengan demikian dapat dipahami secara rinci tentang faktor-faktor di lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi perusahaan. Kemudian matriks IFE (*internal factor evaluation*) adalah potofolio yang memungkinkan untuk merangkum dan mengevaluasi kelemahan dan kekuatan perusahaan dengan cara audit internal perusahaan sehingga dapat menggambarkan kondisi perusahaan dalam merespon keadaan eksternal perusahaan.

Matriks SWOT, Matriks IE (internal-eksternal) dan *Grand Strategy Matriks*. Matriks-matriks tersebut digunakan dalam tahap pencocokan dijelaskan David (2012) pada matriks yang pertama SWOT (*strength-weaknesses-opportunities-threats*) adalah sebuah alat pencocokan yang penting untuk memetakan kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman. Matriks IE (internal-eksternal) dapat memosisikan berbagai divisi suatu organisasi untuk memahami posisi dan kekuatan

perusahaan dengan hasil pembobotan EFE dan IFE. Kemudian *Grand Strategy* dalam matriks ini memiliki dimensi evaluatif yaitu posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar. Dalam matriks ini dapat melihat posisi organisasi dengan dukungan dari matriks SWOT dan IE.

Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Pada matriks tersebut dibutuhkan pada tahap keputusan untuk mendapatkan daftar strategi prioritas di luar strategi-strategi pemeringkatan sehingga dapat membantu mengurangi resiko pengambilan strategi yang keliru.

Berdasarkan fenomena dan penjabaran latar belakang tersebut, maka penulis memutuskan untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengembangan Strategi Bisnis PT. Semarang Garment”**

B. Rumusan Masalah

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa dalam persaingan bisnis pada sektor industri garmen diperlukan pengembangan strategi agar mampu meningkatkan kualitas barang *export* dan meningkatkan kualitas bersaing antara perusahaan garmen lain di Indonesia. Pada Fenomena tersebut dapat menimbulkan ancaman dan tantangan bagi setiap perusahaan industri garmen. Oleh karena itu, penulis melihat permasalahan yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran kondisi lingkungan eksternal dan internal PT. Semarang Garment ?
2. Bagaimana merumuskan strategi alternatif yang tepat dan dapat diterapkan dalam pengembangan strategi bisnis PT. Semarang Garment ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan memiliki beberapa tujuan antara lain:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis lingkungan eksternal dan internal PT.Semarang Garment.
2. Mengembangkan strategi bisnis yang dapat diterapkan PT Semarang Garment agar mampu menghadapi persaingan.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan daya saing pada perusahaan garmen yang ada di Indonesia dan menjadi masukan bagi perusahaan untuk pertimbangan pengambilan keputusan strategi pengembangan bisnis di masa yang akan datang.

2. Bagi Akademisi

Penelitian diharapkan dapat memperluas dan memperkaya sumbangan penelitian teori akademik didalam bidang manajemen strategis. serta mendalami aplikasi teori tentang peran manajemen strategi yang terkait dengan pengembangan strategi bersaing.

BAB II

TUJUAN PUSTAKA

A. Tujuan Teori

1. Strategi

a. Pengertian Strategi

Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang besar. Strategi memengaruhi kesejahteraan jangka panjang organisasi, biasanya paling sedikit lima tahun, dan oleh karena itu berorientasi masa depan. Strategi memiliki konsekuensi multifungsi atau multidimensi dan membutuhkan pertimbangan, baik faktor internal maupun eksternal yang dihadapi oleh perusahaan (David dan David, 2016). Strategi bersaing adalah pencarian posisi bersaing yang menguntungkan didalam suatu industri (Porter, 2007). Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing (Hunger dan Wheelen, 2003).

Strategi adalah rencana skala besar yang berorientasi jangka panjang untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan (Pearce dan Robinson, 2013). Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing (Hunger dan Wheelen, 2003).

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah rencana perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing dengan mengimplementasikan serangkaian rencana jangka panjang dengan memperhatikan faktor internal dan faktor eksternal perusahaan kedalam seluruh proses organisasi bisnis.

b. Konsep Strategi Bersaing

Konsep Strategi akan berpegaruh pada suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut sebagai berikut:

1. *Distinctive Competence*

Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki “*Distinctive Competence*”. *Distinctive competence* menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Menurut *Day* dan *Wensley* (1998), identifikasi *distinctive competence* dalam suatu organisasi meliputi:

- a) Keahlian tenaga kerja
- b) Kemampuan sumber daya

Keahlian tenaga kerja merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan keunggulan dari pesaing. Keahlian tenaga kerja yang memiliki keunggulan dalam kemampuan khusus yang mampu di terapkan dalam setiap tingkatanya dimana tenaga kerja itu ditempatkan. Misalnya, perusahaan mampu menghasilkan kualitas dan kuantitas yang lebih unggul dari pada pesaing, kemudian perusahaan mampu mendalami keinginan

konsumen dan kebutuhannya, serta membuat program pemasaran lebih baik daripada program pesaing.

Kemampuan perusahaan yang bisa melakukan riset pemasaran untuk mendalami kebutuhan konsumen dan apa yang diinginkan konsumen, sehingga mampu menyusun strategi-strategi pemasaran yang lebih unggul dari pesaing. Kemampuan tersebut tidak lepas dari potensi sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, seperti peralatan produksi yang canggih, proses produksi yang efektif dan efisien, sistem jaringan distribusi yang luas, dan memiliki sumber bahan baku yang berkualitas. Semua keunggulan tersebut dapat membuat perusahaan memiliki keunggulan bersaing yang kuat di pasar dan dapat mengalahkan pesaing.

2. *Competitive Advantage*

Persaingan merupakan suatu hal yang akan selalu dijumpai dan tidak dapat dihindari dalam suatu industri. Persaingan yang bersifat dinamis dan kecenderungan pelaku industri yang selalu mengikuti strategi keberhasilan pelaku industri lain menuntut pelaku industri untuk mempunyai strategi yang sesuai dengan kondisi persaingan dan tidak mudah ditiru oleh pesaing.

Dalam suatu industri timbulnya persaingan dipengaruhi oleh berbagai pihak yang terlibat, hal ini sesuai dengan yang gambarkan oleh porter tentang lima kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri (Porter, 2007) yaitu :

- a. Rintangan untuk masuk. Adanya rintangan untuk masuk ke dalam suatu industri dapat mempengaruhi jumlah perusahaan yang bersaing

di dalamnya. Semakin sulit perusahaan baru masuk maka semakin besar kekuatan perusahaan di dalam industri tersebut.

- b. Kekuatan tawar menawar pembeli. Pembeli saat ini sudah cukup pandai dalam mencari informasi tentang berbagai produk. Tidak sedikit pembeli yang membandingkan dulu antara kelemahan dan kelebihan produk dari perusahaan yang berbeda.
- c. Kekuatan tawar menawar pemasok. Pemasok bahan baku dapat memberi pengaruh langsung terhadap perusahaan berkaitan dengan ketersediaan bahan baku, kualitas, dan juga harganya. Jika harganya naik tentu biaya produksi sebuah produk menjadi naik juga, jika kualitasnya turun maka kualitas produk juga bisa turun.
- d. Produk pengganti atau substitusi. Munculnya produk pengganti dapat mengakibatkan pangsa pasar yang sudah ada akan menurun karena produk pengganti dapat memberikan nilai yang lebih tinggi dari produk yang sudah ada.
- e. Persaingan di dalam industri. Perusahaan pesaing akan berusaha menjadi perusahaan yang lebih baik dengan berbagai cara. Besarnya persaingan dalam sebuah industri akan dipengaruhi ada tidaknya pemimpin industri.



Gambar 2.1 Lima Kekuatan dan Ancaman Dalam Industri

Sumber: Porter (2007)

Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut porter, ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu :

- a) *Cost leadership*
- b) Diferensiasi
- c) fokus

Saat perusahaan dapat memberikan harga yang lebih rendah namun dengan nilai/kualitas yang sama, perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karna dia memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produk, penggunaan teknologi, kemudian akses dengan bahan baku, dan sebagainya.

Perusahaan juga dapat melakukan strategi difrensiasi dengan menciptakan presepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya misalnya, presepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, dan *brand image* yang unggul. Selain itu, strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan.

b. Tingkatan strategi

Menurut David dan David (2016), ada empat level strategi pada perusahaan besar, yaitu : *corporate*, divisional, fungsional, dan operasional. Namun, di perusahaan kecil, ada tiga level strategi, yaitu : perusahaan, fungsional, dan operasional.

Di perusahaan besar, orang bertanggung jawab untuk memiliki strategi yang efektif pada berbagai tingkatan, termasuk CEO pada level *corporate*, presiden atau wakil presiden eksekutif pada level divisional, *respective chief finance officer* (CFO), *chief information officer* (CIO), manajer sumber daya manusia (*human resource management*) HRM, *chief marketing officer* (CMO), dan sebagainya pada level fungsional. Manajer pabrik, manajer penjualan regional, dan sebagainya pada level operasional. Di perusahaan kecil, orang umumnya bertanggung jawab untuk memiliki strategi efektif pada berbagai tingkat, termasuk pemilik bisnis atau presiden pada tingkat perusahaan, dan orang yang sama pada dua tingkat dibawahnya, sebagaimana perusahaan besar (David dan David, 2016).

Menurut Hunger dan Wheelen (2003) terdapat tiga tingkatan strategi, yaitu strategi korporasi, strategi bisnis, dan strategi fungsional.

1) Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*)

Strategi korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan perusahaan dan manajemen perusahaan berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa. Strategi korporasi adalah pola keputusan yang berkenaan dengan tipe-tipe bisnis yang perusahaan sebaiknya terlibat, arus keuangan dan sumber daya lainnya ke dan dari divisi-divisi perusahaan, serta hubungan antara perusahaan dengan kelompok-kelompok utama dalam lingkungan perusahaan. Strategi perusahaan merupakan salah satu dari pertumbuhan, stabilitas, dan pengurangan.

a) Strategi pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Strategi pertumbuhan meliputi baik konsentrasi atau diversifikasi. Konsentrasi yang dimaksud yaitu ekspansi dalam industri perusahaan, sedangkan diversifikasi yaitu pertumbuhan yang diperoleh dari luar perusahaan. Pertumbuhan melalui konsentrasi dalam industri perusahaan dapat dicapai melalui integrasi vertikal dan horizontal. Integrasi vertikal yaitu mengambil alih fungsi yang semula dilakukan oleh pemasok (integrasi ke belakang) atau oleh distributor (integrasi ke depan). Sedangkan integrasi horizontal yaitu dengan cara memperluas kegiatan-kegiatan perusahaan ke dalam lokasi geografi yang berbeda dan atau dengan menambah rentang produk dan jasa yang ditawarkan kepada pasar.

Pertumbuhan melalui diversifikasi konsentris dan diversifikasi konglomerat. Diversifikasi konsentris merupakan strategi perusahaan yang tepat apabila perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat tetapi daya tarik industri rendah. Diversifikasi konglomerat merupakan strategi perusahaan yang cocok apabila posisi kompetitif perusahaan rata-rata dan daya tarik industrinya rendah.

b) Strategi stabilitas (*stability strategy*)

Strategi stabilitas menunjukkan pilihan perusahaan untuk mempertahankan misi dan tujuan yang sekarang tanpa perubahan yang signifikan dalam arah strategis. Strategi stabilitas sangat berguna dalam jangka pendek tetapi berbahaya apabila diikuti terlalu lama. Beberapa strategi stabilitas yang populer adalah strategi berhenti sejenak, berlanjut dengan waspada, tidak berubah, dan laba.

c) Strategi Pengurangan (*retrenchment strategy*)

Strategi pengurangan mensyaratkan adanya pengurangan dalam lingkup dan ukuran upaya-upaya perusahaan. Strategi pengurangan dapat dilakukan ketika sebuah perusahaan memiliki posisi kompetitif yang lemah tanpa memandang daya tarik industrinya. Strategi pengurangan yang dapat dipilih di antaranya strategi berputar, jual habis, dan likuidasi.

2) Strategi bisnis (*Business Strategy*)

Strategi bisnis disebut juga strategi bersaing, biasanya dikembangkan pada level divisi, dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis terdiri dari kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus biaya. Kepemimpinan biaya adalah strategi bersaing

biaya rendah yang ditujukan untuk pasar luas dan mengharuskan “membangun secara agresif fasilitas skala efisien, pengurangan harga yang gencar, pengendalian biaya dan ongkos yang ketat, penghindaran pelanggan-pelanggan marjinal, dan minimisasi biaya seperti R&D, pelayanan, tenaga penjual, iklan, dan sebagainya”. Diferensiasi adalah kemampuan untuk menyediakan nilai unik dan superior kepada pembeli dari segi kualitas, keistimewaan khusus atau layanan purna jual. Sedangkan fokus biaya adalah strategi bersaing yang berfokus pada kelompok pembeli atau pasar geografis tertentu dan mencoba melayani kelompok pembeli tersebut dan mengabaikan yang lain. Strategi fokus biaya didasarkan pada keyakinan bahwa perusahaan atau unit bisnis yang mengkonsentrasikan upaya-upayanya dapat melayani target strategis yang sempit dengan lebih efisien dibandingkan dengan para pesaingnya.

3) Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)

Strategi fungsional menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Dalam batasan perusahaan dan strategi bisnis yang berada di sekitar mereka, departemen fungsional mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna memperbaiki kinerja.

c. Jenis-Jenis Strategi

Menurut David dan David (2016), jenis-jenis strategi dibagi ke dalam 4 kelompok, yaitu kelompok Strategi Integrasi, Strategi Intensif, Strategi Diversifikasi, dan Strategi Defensif.

1. Strategi Integrasi.

Integrasi ke depan (*forward Integration*), integrasi ke belakang (*backward integration*), integrasi horizontal (*horizontal Integration*) termasuk dalam kelompok strategi integrasi.

a) Strategi Integrasi ke depan (*Forward Integration*).

Strategi integrasi ke depan merupakan strategi memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer. Meningkatnya jumlah manufaktur (pemasok) hari ini mensyaratkan strategi integrasi kedepan dengan membuat situs jejaring untuk secara langsung menjual produk ke konsumen.

b) Strategi Integrasi ke belakang (*Backward Integration*).

Strategi integrasi ke belakang merupakan strategi mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok. Strategi kebelakang ini dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan inovasi produk baru dan dapat menguji beberapa faktor yang dapat mengganggu kualitas produksi.

c) Strategi Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*).

Strategi integrasi horizontal merupakan strategi mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas para pesaing dengan cara marger, akuisisi, atau pengambil-alihan perusahaan. Dengan pengambilalihan antara pesaing memungkinkan meningkatnya skala ekonomis dan meningkatnya transfer sumber daya dan kompetensi.

2. Strategi Intensif.

Penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk mengacu sebagai strategi intensif karena mereka mensyaratkan usaha intensif jika posisi bersaing perusahaan dengan produk yang ada ingin dikembangkan.

a) Penetrasi Pasar (*Market Penetration*).

Strategi penetrasi pasar merupakan strategi mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa yang sudah ada sekarang lewat usaha pemasaran yang lebih gencar. Strategi ini secara luas digunakan dan dikombinasikan dengan strategi lain. Penetrasi pasar meliputi meningkatnya angka tenaga penjual, meningkatnya beban iklan, menawarkan promosi penjualan *item* secara *ekstensif*, atau meningkatnya usaha publikasi.

b) Pengembangan pasar (*Market Development*).

Strategi pengembangan pasar merupakan strategi memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografi baru. Strategi ini membutuhkan kekuatan investasi suatu perusahaan untuk memperkenalkan produk ke suatu wilayah baru yang berpotensi bagi perusahaan untuk meningkatkan penjualan produk.

c) Pengembangan produk (*Product Development*).

Strategi pengembangan produk merupakan strategi mencari kenaikan penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa yang sudah ada atau mengembangkan produk baru. Pengembangan produk biasanya memerlukan pengeluaran untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang besar. Namun strategi ini dapat menjadi penguatan difrensiasi produk dan dapat memproduksi produk yang tepat bagi konsumen.

3. Strategi Diversifikasi

Ada dua tipe strategi diversifikasi. Diversifikasi terkait dan diversifikasi tidak terkait. Bisnis dikatakan terkait ketika rantai nilai mereka memiliki kecocokan dengan strategi antara bisnis dan bisnis dikatakan tidak terkait ketika rantai nilai mereka tidak sama, sehingga tidak ada kecocokan dengan strategi antara bisnis yang terjadi.

a) Diversifikasi Terkait (*Related Diversification*)

Menambahkan produk atau jasa yang baru, namun tetap terkait. Strategi ini membuat suatu induk perusahaan yang memiliki beberapa spesialisasi tertentu untuk memisahkan perusahaannya sesuai dengan spesialisasi yang dimiliki perusahaan tersebut sehingga dapat terfokus untuk pengembangan pada masing-masing spesialisasi perusahaan.

b) Diversifikasi Tidak Terkait (*Unrelated Diversification*)

Menambahkan produk atau jasa yang baru, namun tidak terkait dengan bisnis yang ada. Semua strategi diversifikasi yang tidak terkait akan mengapitalisasi dalam portofolio bisnis yang mampu

menyampaikan kinerja keuangan yang baik di industrinya masing-masing daripada berusaha untuk mengapitalisasi strategi rantai nilai di antara bisnis.

4. Strategi Defensif.

Sebagai tambahan untuk strategi integratif, intensif, dan diversifikasi, organisasi dapat melakukan pengurangan, divestasi, atau likuidasi.

a) Pengurangan (*Retrenchment*).

Pengurangan (*retrenchment*) terjadi ketika organisasi mengelompokkan kembali lewat pengurangan biaya dan aset untuk mengembalikan penurunan penjualan dan laba. Terkadang disebut pembalikan atau *re-* organisasi, pengurangan didesain untuk membentengi kompetensi dasar organisasi yang khusus.

b) Disvestasi.

Strategi ini dilakukan perusahaan dengan cara menjual suatu divisi atau bagian dari suatu organisasi. Divestasi sering kali digunakan untuk meningkatkan modal atau akuisisi strategi ke depan atau investasi. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi pengurangan untuk melepaskan bisnis organisasi yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal, atau yang tidak cocok dengan aktivitas lain perusahaan.

c) Likuidasi.

Strategi ini merupakan langkah terakhir perusahaan yang kalah dalam persaingan dengan situasi yang dapat membebankan perusahaan. Strategi ini dilakukan dengan cara menjual semua aset sebuah perusahaan, bagian per-bagian, atas nilai aset berwujud.

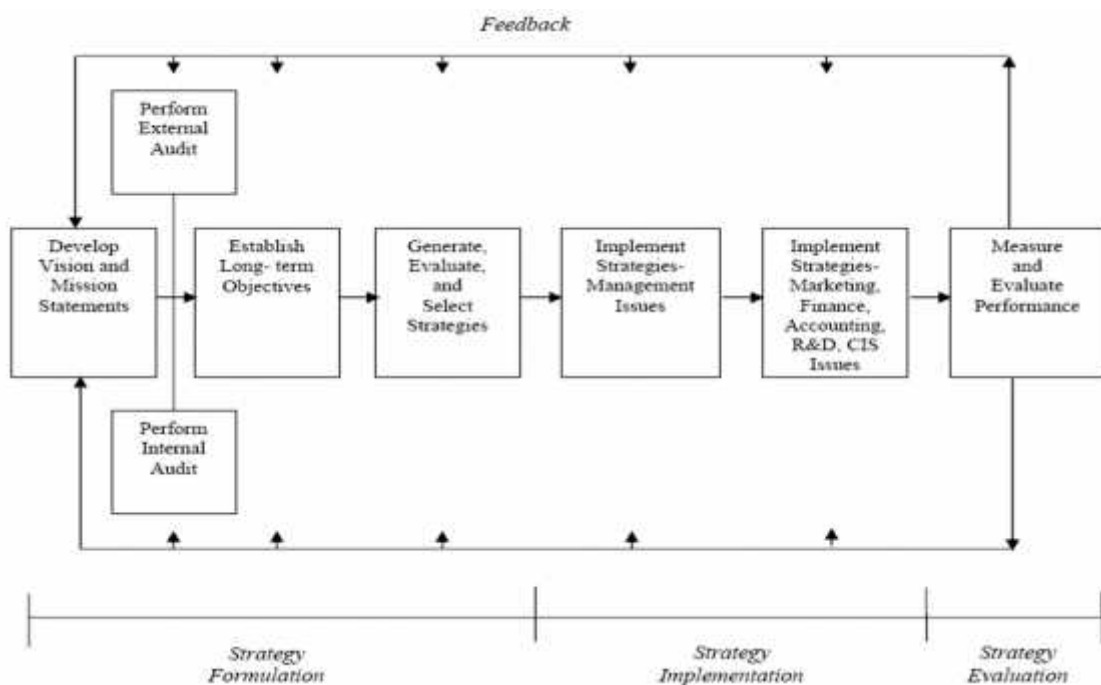
2. Manajemen Strategi

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Manajemen strategi berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi untuk memperoleh kesuksesan organisasi (David dan David, 2016).

Menurut Pearce dan Robinson (2013), manajemen strategi (*strategic management*) didefinisikan sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategi terdiri atas sembilan tugas penting:

- a. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan umum mengenai intensi, falsafah, dan tujuan perusahaan.
- b. Melakukan analisis yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan.
- c. Menilai kondisi eksternal perusahaan, termasuk pesaing dan faktor-faktor kontekstual umum.
- d. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan menyesuaikan sumber daya yang dimiliki dengan lingkungan eksternal.

- e. Mengidentifikasi pilihan yang paling diinginkan dengan mengevaluasi setiap pilihan yang ada sesuai dengan misi perusahaan
- f. Memilih rangkaian tujuan jangka panjang dan strategi utama yang dapat menghasilkan pilihan yang paling diinginkan.
- g. Merancang tujuan-tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan rangkaian tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah dipilih.
- h. Mengimplementasikan pilihan strategis sesuai dengan anggaran alokasi sumber daya, yakni menyesuaikan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, para pelaksana, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan merupakan hal yang ditekankan.
- i. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai bahan masukan untuk pengambilan keputusan di masa yang akan datang.



Gambar 2.2 Model Manajemen Strategi Komperhensif

Sumber : David (2012)

Gambar 2.2 diatas menunjukkan usaha untuk menciptakan strategi alternatif, memilih strategi dan menjalankan strategi bagi perusahaan untuk mencapai misi dan tujuannya. Strategi alternatif cenderung menggambarkan langkah berjenjang yang membawa perusahaan dari posisinya saat ini ke posisi masa depan yang diinginkan, kecuali jika perusahaan menghadapi situasi yang berat. Strategi alternatif tidak muncul dari kekosongan. Strategi itu berasal dari visi, misi, tujuan, audit eksternal, dan audit internal perusahaan. Strategi ini sejalan dengan, atau dibangun berdasarkan, strategi masa lalu yang terbukti berhasil.

3. Visi dan Misi

Pernyataan visi dan misi yang didesain dengan baik penting untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi. Pernyataan misi sebaiknya menjawab pertanyaan dasar, “apa bisnis kita?”, sedangkan pernyataan visi menjawab, “kita ingin menjadi apa?”, visi yang jelas memberikan fondasi dalam mengembangkan pernyataan misi yang komprehensif (David dan David, 2016).

Menurut Pearce dan Robinson (2013), pernyataan visi adalah sebuah pernyataan yang menyajikan maksud strategis perusahaan yang memfokuskan energi dan sumber daya perusahaan pada pencapaian masa depan yang diinginkan. Pernyataan visi perusahaan sering kali dirancang untuk menyatakan aspirasi dari kepemimpinan eksekutif. Misi perusahaan (*company mission*) adalah pernyataan yang luas dan kekal mengenai unit suatu perusahaan. Misi ini mencakup falsafah dari para pengambil keputusan strategis perusahaan, mengindikasikan citra yang ingin diproyeksikan perusahaan, mencerminkan konsep diri perusahaan, dan mengindikasikan bidang produk atau jasa utama serta pelanggan utama yang ingin dilayani oleh perusahaan.

Menurut David dan David (2016), pernyataan visi dan misi sebaiknya menjadi subjek untuk revisi, namun, jika dipersiapkan dengan baik, hal tersebut akan mensyaratkan perubahan yang besar. Organisasi biasanya menguji kembali pernyataan visi dan misi mereka setiap tahunnya. Pernyataan misi yang efektif akan bertahan dari waktu ke waktu (David dan David, 2016).

4. Tujuan Jangka Panjang

Menurut David dan David (2016), tujuan (*objective*) dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik yang berusaha dicapai oleh organisasi dalam mengejar misi dasarnya. Jangka panjang berarti lebih dari satu tahun. Tujuan ini penting untuk kesuksesan organisasi karena memberikan arah, membantu dalam evaluasi, menciptakan sinergi, mengungkapkan prioritas, memfokuskan koordinasi, dan menyediakan dasar untuk aktivitas perencanaan yang efektif, pengorganisasian, pemotivasian, dan pengendalian. Tujuan sebaiknya menantang, dapat diukur, konsisten, beralasan, dan jelas. Dalam firma yang multidimensi, tujuan sebaiknya dibuat untuk keseluruhan perusahaan dan untuk setiap divisi.

Menurut Pearce dan Robinson (2013), tujuan jangka panjang (*long-term objectives*) adalah hasil yang ingin dicapai oleh perusahaan selama periode beberapa tahun. Tujuan semacam ini biasanya melibatkan sebagian atau seluruh aspek, yaitu profitabilitas, tingkat imbal hasil investasi, posisi kompetitif, keunggulan teknologi, produktivitas, hubungan dengan karyawan, tanggung jawab publik, dan pengembangan karyawan.

5. Penilaian Faktor Eksternal

Tujuan dari analisa lingkungan eksternal yaitu untuk mengetahui dan mengantisipasi ancaman yang ada serta mempelajari peluang-peluang yang ada dan

mengambil tindakan untuk mendapatkan peluang tersebut. Menurut David dan David (2016) tujuan analisa faktor eksternal adalah untuk mengembangkan sejumlah kesempatan yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dan ancaman yang sebaiknya dihindari. Kata sejumlah, berarti audit eksternal tidak bertujuan mengembangkan daftar panjang dari setiap faktor yang mungkin dapat memengaruhi perusahaan, namun ditujukan untuk mengidentifikasi variabel-variabel penting yang dapat direspons dengan tindakan. Perusahaan sebaiknya merespons secara ofensif atau defensif terhadap faktor-faktor ini dengan memformulasikan strategi yang dapat memanfaatkan kesempatan atau meminimalisasi dampak ancaman potensial. Kekuatan kunci eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori antara lain:

a. Kekuatan Ekonomi

Faktor-faktor ekonomi memiliki dampak langsung pada daya tarik potensial berbagai strategi. Contohnya, dengan tingkat bunga, dana yang dibutuhkan untuk ekspansi modal lebih murah. Saat tingkat bunga naik, pendapatan diskresi menurun, dan permintaan untuk barang-barang diskresi juga menurun. Ketika harga saham naik, keinginan ekuitas sebagai salah satu sumber modal untuk pengembangan pasar meningkat. Ketika pasar meningkat, kekayaan konsumen dan bisnis meningkat.

b. Kekuatan Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan

Perubahan sosial, budaya, dan lingkungan memiliki dampak besar yang terlihat pada semua produk, jasa, pasar, dan pelanggan. Organisasi bertujuan memperoleh laba dan nirlaba yang kecil dan besar dalam semua industri

dikejutkan dan ditantang oleh kesempatan dan ancaman yang muncul akibat perubahan variable sosial, budaya, demografis, dan lingkungan.

c. Kekuatan Politik, Pemerintah, dan Hukum

Untuk industri dan perusahaan yang sangat bergantung pada kontrak atau subsidi pemerintah, perkiraan politik merupakan bagian yang paling penting dalam audit eksternal. Perubahan hukum paten, undang-undang anti persaingan, tarif pajak, dan aktivitas lobi dapat memengaruhi perusahaan secara signifikan. Meningkatkan interdependensi global antar ekonomi, pasar, pemerintah, dan organisasi membuat perusahaan harus mempertimbangkan dampak yang memungkinkan dari variabel politik terhadap formulasi dan implementasi strategi bersaing.

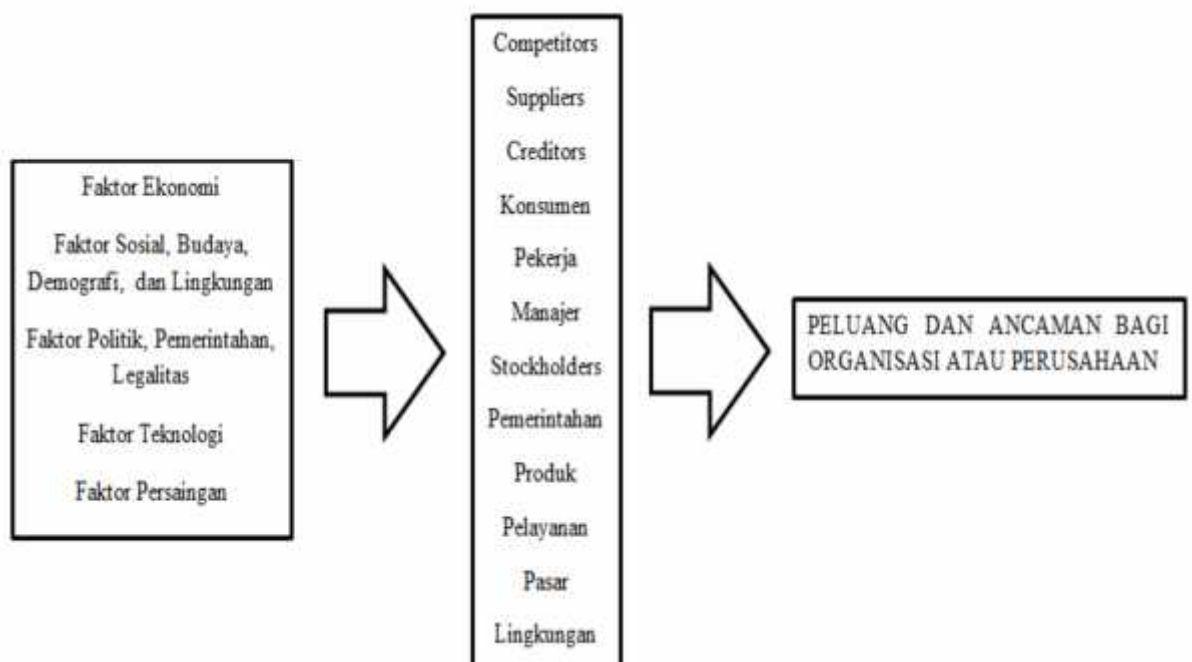
d. Kekuatan Teknologi

Kekuatan teknologi merepresentasikan kesempatan dan ancaman besar yang harus dipertimbangkan dalam memformulasikan strategi. Kecanggihan teknologi dapat secara dramatis memengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses manufaktur, praktik pasar, dan posisi bersaing organisasi. Kecanggihan teknologi dapat menciptakan pasar baru, memunculkan pengembangan produk baru, mengubah posisi biaya bersaing relatif dalam industri, dan menyerahkan produk dan jasa yang ada dan sudah kuno. Perubahan teknologi dapat mengurangi hambatan biaya antara bisnis, membuat jalan produk lebih singkat, menciptakan kelangkaan dalam kemampuan teknis, dan menghasilkan perubahan nilai serta ekspektasi dari karyawan, manager, dan pelanggan.

e. Kekuatan Pesaing

Bagian penting dalam audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kapabilitas, kesempatan, ancaman, tujuan, dan strategi. Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi pesaing penting agar berhasil dalam memformulasi strategi. Mengidentifikasi pesaing utama tidak selalu mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi yang bersaing di industri yang berbeda. Banyak perusahaan multi divisi yang tertutup, tidak mempublikasikan beberapa informasi penjualan, laba, keuangan, dan pemasaran karena alasan persaingan.

Hubungan antara kelima kekuatan tersebut terhadap organisasi atau perusahaan dapat diamati pada gambar 2.3.



Gambar 2.3 Hubungan Faktor Eksternal Terhadap Organisasi

Sumber : David (2012)

Perubahan kekuatan eksternal diterjemahkan menjadi perubahan-perubahan dalam permintaan pelanggan terhadap produk dan jasa, industri dan konsumen.

Kekuatan eksternal mempengaruhi tipe strategi produk yang dikembangkan, *positioning* dan segmentasi pasar, tipe jasa yang ditawarkan, dan pilihan bisnis untuk diakuisisi atau dijual. Kekuatan eksternal secara langsung mempengaruhi, baik pemasok dan distributor. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kesempatan dan ancaman eksternal memungkinkan organisasi untuk mengembangkan misi yang jelas, mendesain strategi dalam mencapai tujuan jangka panjang, dan mengembangkan kebijakan dalam meraih tujuan tahunan.

6. Penilaian Faktor Internal

Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada bisnis yang sama kuatnya atau sama lemahnya di semua area. Tujuan dan strategi diterapkan dengan tujuan untuk mendayagunakan kekuatan serta mengatasi kelemahan internal.

Audit internal membutuhkan pengumpulan dan pepaduan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian, pengembangan, dan sistem informasi manajemen perusahaan (David, 2012).

a. Manajemen

Fungsi manajemen (*functions of management*) terdiri atas lima aktivitas pokok: perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengontrolan.

1) Perencanaan

Perencanaan terdiri atas semua aktivitas manajerial yang terkait dengan persiapan dimasa depan. Tugas-tugas khususnya mencakup peramalan, penetapan tujuan, penggunaan strategi, pengembangan kebijakan, dan penentuan sasaran.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian mencakup aktivitas manajerial yang menghasilkan struktur tugas dan hubungan otoritas. Tugas-tugas khususnya mencakup rencana organisasional, spesialisasi pekerjaan, deskripsi kerja, spesifikasi kerja, rentang kendali, kesatuan komando, koordinasi, rancangan pekerjaan, dan analisis kerja.

3) Pemotivasian

Pemotivasian mencakup upaya-upaya menuju pembentukan perilaku manusia. Topik-topik spesifikasinya mencakup kepemimpinan, komunikasi, kelompok kerja, modifikasi perilaku, delegasi otoritas, pengayaan pekerjaan, kepuasan kerja, pemenuhan kebutuhan, perubahan organisasional, semangat kerja karyawan, dan semangat kerja manajerial.

4) Penempatan staf

Aktivitas penempatan staf berpusat kepada manajemen personalia atau sumber daya manusia. Termasuk didalamnya adalah administrasi gaji dan upah, tunjangan karyawan, wawancara, rekrutmen, pemecatan, pelatihan, pengembangan manajemen, keamanan karyawan, tindakan afirmatif, peluang kerja yang setara, hubungan dengan serikat kerja, pengembangan karier, riset personalia, kebijakan pendisiplinan, prosedur keluhan, dan kehumasan.

5) Pengendalian

Pengendalian mengacu pada aktivitas manajerial yang diarahkan untuk memastikan hasil-hasil aktualnya sejalan dengan yang direncanakan. Area pentingnya mencakup pengendalian kualitas, pengendalian keuangan,

pengendalian penjualan, pengendalian persediaan, pengendalian pengeluaran, analisis varians, imbalan dan sanksi.

b. Pemasaran

Pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Ada tujuh fungsi pemasaran:

1) Analisis konsumen

Analisis konsumen melibatkan pengadaan *survey* konsumen, penganalisisan informasi konsumen, pengevaluasian strategi pemosisian pasar, pengembangan profil konsumen, dan penentuan strategi segmentasi pasar yang optimal. Informasi yang dihasilkan oleh analisis konsumen bisa jadi sangat penting dalam pengembangan pernyataan misi yang efektif.

2) Penjualan produk atau jasa

Penerapan strategi pada umumnya tergantung pada kemampuan sebuah organisasi untuk menjual produk atau jasa tertentu. Penjualan meliputi banyak aktivitas pemasaran seperti, iklan, promosi penjualan, publisitas, penjualan perorangan, manajemen tenaga penjualan, hubungan konsumen, dan hubungan *dealer*.

3) Perencanaan produk dan jasa

Perencanaan produk dan jasa terutama penting jika sebuah perusahaan melakukan pengembangan atau diversifikasi produk.

4) Penetapan harga

Lima pemangku kepentingan mempengaruhi keputusan penetapan harga: konsumen, pemerintah, pemasok, distributor, dan pesaing. Kadang sebuah

organisasi akan menjalankan strategi integrasi kedepan untuk meraih pengendalian harga yang dibebankan kepada konsumen.

5) Distribusi

Distribusi mencakup pergudangan, saluran-saluran distribusi, cakupan distribusi, lokasi tempat ritel, wilayah penjualan, tingkat dan lokasi persediaan, kurir, transportasi, penjualan grosir, dan ritel.

6) Riset pemasaran

Riset pemasaran adalah pengumpulan, pencatatan, dan penganalisisan data yang sistematis mengenai berbagai persoalan yang terkait dengan pemasaran barang dan jasa.

7) Analisis peluang

Analisis peluang melibatkan penilaian atas biaya, manfaat, dan risiko yang terkait dengan keputusan pemasaran.

c. Keuangan/Akuntansi

Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Likuiditas, pengungkit, modal kerja, profitabilitas, utilisasi asset, arus kas, dan ekuitas dapat mengimplementasi strategi-strategi tertentu sebagai alternatif strategi. Faktor keuangan sering mengubah strategi yang ada dan menggeser rencana penerapan strategi sebelumnya.

d. Produksi/Operasi

Fungsi produksi atau operasi suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Manajemen produksi menangani

input, transformasi, dan output yang beragam dari satu industri dan pasar ke industri dan pasar yang lain. Fungsi-fungsi dasar manajemen produksi: proses, kapasitas, persediaan, angkatan kerja, dan kualitas.

e. Penelitian dan pengembangan

Banyak perusahaan tidak memiliki divisi litbang, tetapi banyak perusahaan lain bergantung pada aktivitas litbang yang berhasil untuk tetap bertahan. Perusahaan yang menjalankan strategi pengembangan produk perlu memiliki orientasi litbang yang kuat.

f. Sistem informasi manajemen

Informasi merepresentasikan sumber penting keunggulan atau kelemahan manajemen kompetitif. Menilai kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dalam sistem informasi adalah dimensi yang penting dari suatu audit internal. Tujuan dari sistem informasi manajemen adalah meningkatkan kinerja sebuah bisnis dengan cara meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Inti sistem informasi manajemen adalah basis data yang berisi beragam dokumen dan data yang penting bagi manajer.

7. Perumusan Strategi

Perumusan strategi mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan. Isu-isu perumusan strategi mencakup keputusan mengenai bisnis baru yang akan dimasuki, bisnis yang akan ditinggalkan, pengalokasian sumber daya, perluasan operasi atau diversifikasi,

keputusan untuk memasuki pasar internasional, merger atau membentuk usaha patungan, dan cara untuk menghindari pengambil alihan oleh pesaing bisnis (David, 2012).

Terdapat tiga tahapan penting dalam melakukan perumusan strategi organisasi diantaranya, tahap input, tahap pencocokan dan tahap pengambilan keputusan. Masing-masing tahapan memiliki alat analisis untuk membantu perumusan strategi. Berikut adalah kerangka pengambilan keputusan dalam perumusan strategi organisasi.



Gambar 2.4 Kerangka Analisis Perumusan Strategi

Sumber: David, 2012

Tahap input (*input stage*), tahap 1 meringkas informasi input mendasar yang dibutuhkan untuk memformulasikan strategi. Tahap 2 yang disebut tahap pencocokan (*matching stage*), berfokus pada pembuatan strategi alternatif yang layak dengan menyelaraskan faktor internal dan eksternal kunci. Teknik tahap 2 termasuk Matriks *Strengths-Weakness-Opportunities-Threats* (SWOT), Matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE), Matriks *Boston Consulting Group* (BCG), Matriks *Internal-External* (IE), dan Matriks *Grand Strategy*. Tahap

3, yang disebut tahap keputusan (*decision stage*), melibatkan teknik tunggal, *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM menggunakan informasi input dari tahap 1 secara objektif mengevaluasi strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap 2. QSPM mengungkapkan daya tarik relatif dari strategi alternatif dan memberikan dasar yang objektif dalam memilih strategi tertentu (David dan David, 2016).

8. Tahap Input

Tahap input merupakan tahap awal pengumpulan data, akan tetapi pada dasarnya tidak hanya pengumpulan data tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Tahap input berisi informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi (David, 2012). Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua yaitu data internal dan data eksternal (Rangkuti, 2009). Alat-alat analisis yang dapat digunakan pada tahap ini diantaranya yaitu, matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), matrik *External Factor Evaluation* (EFE) (David, 2012). Matrik EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan, hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan. Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting.

a. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan (David, 2012).

b. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dihadapi perusahaan terdiri dari aspek sumber daya manusia, pemasaran, produksi dan operasi, keuangan dan akuntansi dan sistem informasi. Alat perumusan strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan diantara area tersebut. Penilaian intuitif digunakan dalam pengembangan Matriks IFE, sehingga tampilan ilmiahnya tidak boleh ditafsirkan sebagai bukti bahwa teknik ini benar-benar tanpa celah. Pemahaman yang menyeluruh mengenai faktor-faktor yang tercakup di dalamnya lebih penting dari pada angka- angka yang ada (David, 2012).

9. Tahap Pencocokan

Setelah mengumpulkan informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi (Rangkuti, 2009). Mencocokkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal merupakan kunci untuk menciptakan strategi alternatif yang masuk akal (David, 2011).

a. Analisis SWOT

Menurut David dan David (2016), matriks SWOT adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi. Strategi kekuatan-kesempatan (*strengths-opportunities*), strategi kelemahan-kesempatan (*weakness-opportunities*), strategi kekuatan-ancaman (*strengths-threats*), dan strategi kelemahan-ancaman (*weakness-threats*).

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategis dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi perusahaan yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi, model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT.

Matriks tersebut dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang akan dihadapi perusahaan dan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi, yaitu:

- 1) **Strategi S-O** menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal. Semua manajer menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi saat kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari *trend* dan kejadian eksternal. Ketika organisasi menghadapi ancaman besar, mereka akan menghindarinya untuk berkonsentrasi pada kesempatan.
- 2) **Strategi W-O** bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan pada kesempatan eksternal. Satu strategi WO yang memungkinkan untuk mendapatkan teknologi ini adalah dengan membentuk usaha patungan dengan perusahaan yang berkompetensi di area ini. Strategi WO alternatif akan dipergunakan dan akan ada pelatihan terhadap orang dengan kapabilitas teknis yang dibutuhkan.
- 3) **Strategi S-T** menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa

organisasi yang kuat selalu menemui ancaman dalam lingkungan eksternal.

- 4) **Strategi W-T** adalah taktik defensif yang dilakukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Organisasi yang menghadapi beberapa ancaman eksternal dan kelemahan internal mungkin ada dalam posisi yang tidak aman.

b. Matriks Internal-Eksternal (IE)

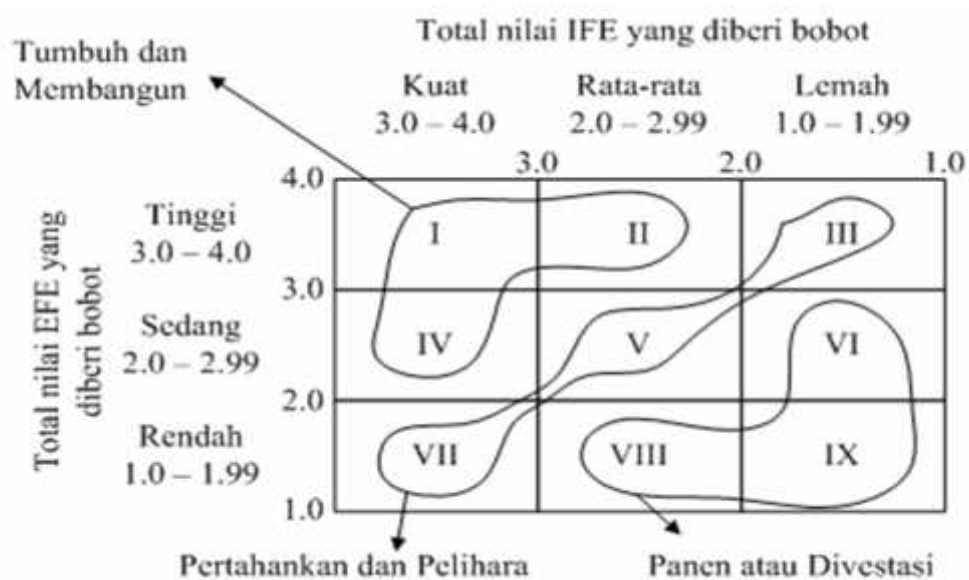
Matriks Internal-Eksternal (IE) ini dikembangkan dari model *General Electric* (GE-model) dan merupakan alat manajemen strategis yang digunakan untuk menempatkan berbagai divisi dari suatu organisasi dalam diagram skematis untuk menganalisis kondisi perusahaan dan posisi strategi perusahaan. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu : total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu-x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu-y. Pada sumbu-x Matriks IE, total nilai EFI yang diberi bobot 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; nilai dari 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan nilai 3,0 sampai 4,0 kuat. Demikian pula pada sumbu-y, total nilai EFE yang diberi bobot 1,0 sampai 1,99 dianggap rendah; nilai 2,0 sampai 2,99 sedang, dan 3,0 sampai 4,0 tinggi (David, 2012).

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian utama yang mempunyai dampak strategi berbeda, antarlain (David, 2012) :

- 1) Divisi yang masuk dalam kolom I, II, IV dapat dikatakan sebagai divisi yang sedang *grow & build*. Strategi yang cocok untuk masing masing kolomini adalah: strategi intensif (*market penetration, market*

development, dan *product development*) atau integrasi (*backward integration*, *forward integration*, dan *horizontal integration*).

- 2) Divisi yang masuk dalam kolom III, V, VII merupakan divisi yang cocok dengan strategi *hold & maintain*. Strategi yang cocok untuk masing-masing kolom ini adalah *market penetration* dan *product development*.
- 3) Divisi yang masuk dalam kolom VI, VIII, IX dapat menggunakan strategi *harvest & divestiture*.



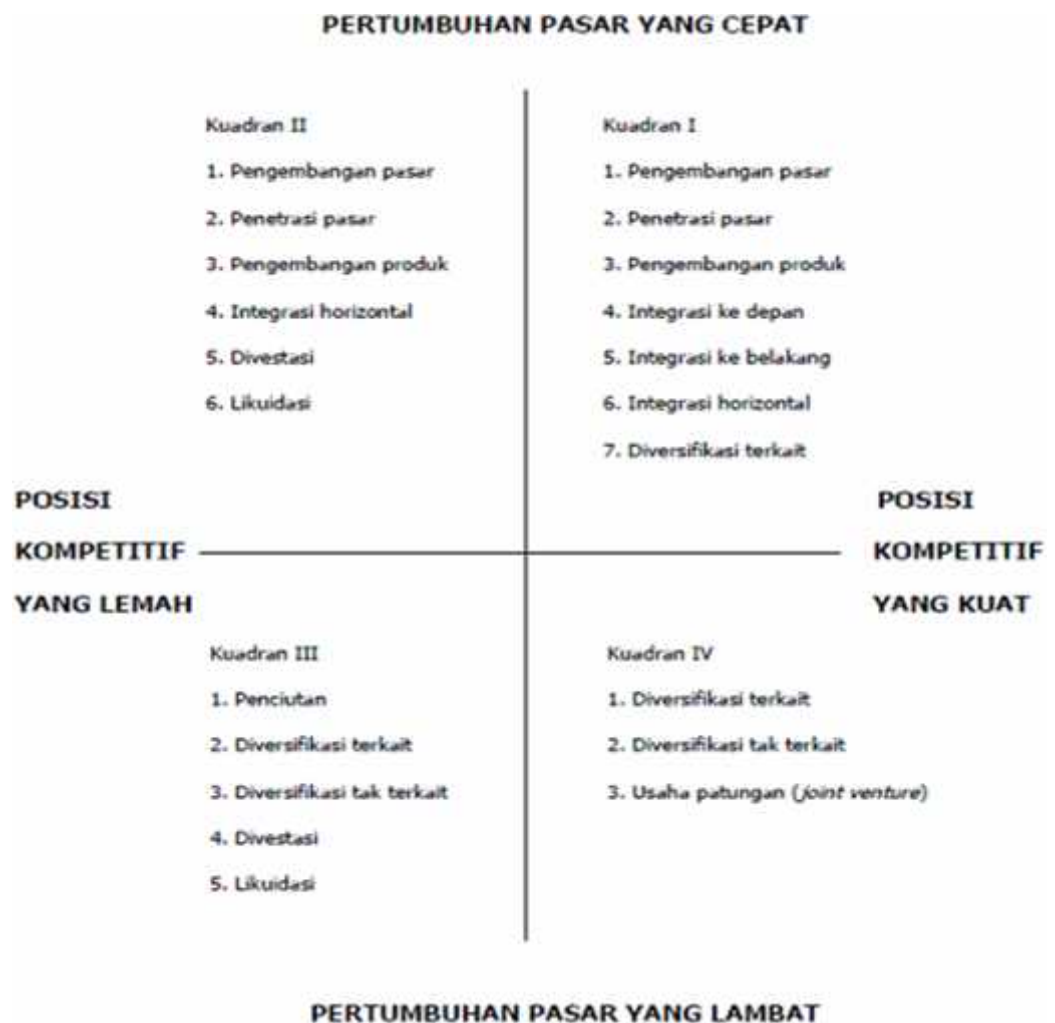
Gambar 2.5 Matriks IE

Sumber: David (2012)

c. Grand Strategy Matrix

Matriks *Grand Strategy* mempunyai alat populer untuk merumuskan strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan dalam salah satu dari empat kuadran strategi dari matriks *grand strategy*. Matriks *grand strategy* didasarkan pada dua dimensi evaluatif: posisi bersaing, dan pertumbuhan pasar. Strategi yang cocok yang perlu dipertimbangkan untuk suatu

organisasi didaftar dalam urutan dalam urutan daya tarik dalam setiap matriks tersebut.



Gambar 2.6 Grand Strategy Matriks

Sumber: Roland Christensen, Norman Berg, dan Malcom Salter, *policy formulation and administration* (Homewood, IL:Richard D.Irwin, 1976): 16-18.

Perusahaan yang berada di kuadran I dari matriks *grand strategy* berada dalam posisi strategis yang sangat baik. Untuk semua perusahaan perusahaan ini, konsentrasi terus-menerus pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) merupakan strategi yang tepat. Bukan merupakan tindakan bijaksana untuk perusahaan dikuadran I untuk bergeser dari keunggulan bersaing yang sudah terbentuk. Kalau organisasi kuadran I mempunyai

kelebihan sumberdaya, maka integrasi kebelakang, ke depan, atau horizontal dapat merupakan strategi yang efektif. Kalau sebuah perusahaan kuadran I terlalu besar komitmennya pada produk tunggal, maka diversifikasi konsentrik dapat mengurangi risiko yang berkaitan dengan lini produk yang sempit. Perusahaan kuadran I mampu memanfaatkan peluang eksternal dalam banyak bidang, mereka dapat menghadapi risiko secara agresif bila perlu.

Perusahaan yang berada dalam Kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan pasar yang dipakai saat ini secara serius. Walaupun industri sedang tumbuh, mereka tidak mampu bersaing secara efektif, dan mereka harus menentukan mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perubahan terbaik bagi perusahaan untuk memperbaiki daya saingnya. Karena perusahaan di kuadran II berada dalam industri dengan pertumbuhan pasar yang cepat, strategi yang intensif (sebagai lawan dari integratif atau diversifikasi) biasanya merupakan pilihan pertama yang harus dipertimbangkan. Akan tetapi, bila perusahaan tidak mempunyai kompetensi khas atau keunggulan bersaing, maka integrasi horizontal harus dipertimbangkan. Divestasi dapat menyediakan dana yang diperlukan untuk memperoleh bisnis lain atau membeli kembali saham dari pasar.

Perusahaan yang berada di kuadran III bersaing dalam industri dengan pertumbuhan lambat dan mempunyai posisi bersaing yang lemah. Perusahaan ini harus membuat perubahan drastis untuk menghindari kematian dan kemungkinan likuidasi. Biaya ekstensif dan pengurangan asset (penghematan) harus dikejar terlebih dahulu. Strategi alternatif adalah untuk menggeser sumber daya dari bisnis saat ini menjadi bidang yang berbeda. Bila semua upaya lain gagal, pilihan terakhir untuk bisnis kuadran III adalah divestasi atau likuidasi.

Perusahaan yang berada di kuadran IV mempunyai posisi bersaing yang kuat tetapi berada dalam industri dengan pertumbuhan lambat. Berbagai perusahaan ini mempunyai kekuatan untuk meluncurkan program diversifikasi ke bidang pertumbuhan yang menjanjikan. Perusahaan di kuadran IV mempunyai karakteristik tingkat arus kas tinggi dan keperluan pertumbuhan internal terbatas dan sering melakukan diversifikasi konsentrik, horizontal, atau konglomerat dengan sukses. Perusahaan di kuadran IV juga dapat melakukan usaha patungan.

10. Tahap Pengambilan Keputusan

Selain strategi-strategi pemeringkatan untuk mendapatkan daftar prioritas hanya ada satu teknik analitis dalam literature yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif. Teknik ini adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) atau matriks perencanaan strategi kuantitatif. QSPM menggunakan input dari analisis tahap 1 dan hasil mencocokkan dari analisis tahap 2 untuk memutuskan secara sasaran diantara strategi alternatif. QSPM adalah alat yang memungkinkan ahli strategi untuk mengevaluasi strategi alternative secara obyektif, berdasarkan pada faktor-faktor kritis untuk sukses eksternal dan internal yang dikenali sebelumnya.

Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal. Daya tarik relatif dari setiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap dari setiap faktor keberhasilan penting eksternal dan internal (David, 2012).

B. Penelitian Terdahulu

Demi mendukung pelaksanaan dan penyusunan penelitian ini peneliti menggunakan penelitian terdahulu sebagai bahan referensi terhadap penelitian pengembangan strategi.

Didien (2012), melakukan penelitian berjudul strategi pengembangan bisnis garment di CV. M2TECH. penelitian ini bertujuan untuk merumuskan perencanaan pengembangan strategi yang tepat untuk CV. M2TECH. Penelitian menggunakan alat analisis yang digunakan yaitu matriks SWOT, EFE, IFE, IE, CPM, QSPM, *Business Model Canvas*, *Javelin Experiment Board*.

Berikut adalah pemobotan IFE yang diperoleh dari informasi dan wawancara bersama perusahaan yang akan menunjukan kekuatan (S) dan kelemahan (W) yang dapat dilihat dari tabel 2.1.

Tabel 2.1 IFE (*Internal Factor Evaluation*)

No	Internal Factor Evaluation	Bobot	Peringkat	Nilai
1	(S1) Sistem produksi dengan teknologi modern <i>Direct to Garment</i>	0,08	4	0,32
2	(S2) Menawarkan harga jual produk yang relatif lebih murah dibandingkan kompetitor	0,07	4	0,28
3	(S3) Jaringan <i>reseller</i> yang semakin meluas dan tersistem dalam <i>website reseller center</i>	0,05	4	0,2
4	(S4) Pilihan desain produk yang semakin banyak dikeluarkan setiap minggunya	0,05	4	0,2
5	(S5) Desainer yang berpengalaman dan handal dalam bidangnya	0,04	3	0,12
6	(S6) Memiliki program menarik bagi <i>reseller</i> dan <i>buyer</i> (promo bulanan dan <i>reward reseller</i>)	0,05	3	0,15
7	(S7) Mempunyai <i>Privilege Card</i> dari agen pengiriman JNE	0,03	3	0,09
8	(S8) Pekerja dengan usia relatif muda banyak mengeluarkan ide yang <i>fresh</i> dan baru	0,03	2	0,06
9	(S9) Menjaln kerjasama dengan pihak-pihak luar yang dapat menguntungkan perusahaan	0,06	3	0,18
10	(S10) Varian warna produk lebih beragam dibandingkan kompetitor produk sejenis	0,06	4	0,24
11	(S11) Lokasi kantor dan <i>workshop</i> yang strategis	0,02	2	0,04
12	(S12) Menggunakan bahan baku dalam negeri yang berkualitas dan sesuai selera pelanggan	0,06	3	0,18
13	(S13) Penggunaan <i>website</i> yang menarik dan informatif	0,04	3	0,12
14	(S14) Pengalaman dari pemilik (Direktur Utama) di dunia bisnis khususnya industri <i>garment</i>	0,03	3	0,09
15	(W1) Pendidikan tenaga kerja di perusahaan tidak terlalu tinggi	0,04	3	0,12
16	(W2) Minimnya pengawasan terhadap pekerja oleh Manajer Umum	0,07	4	0,28
17	(W3) Kurangnya semangat kerja di CV. M2Tech	0,04	3	0,12
18	(W4) Struktur dan pembagian kerja belum terbentuk dengan baik	0,02	3	0,06
19	(W5) Tidak praktisnya proses <i>retur</i> barang dari pelanggan	0,03	3	0,09
20	(W6) Kurangnya referensi bahan baku dari <i>Supplier</i> lain	0,02	2	0,04
21	(W7) Kurangnya komunikasi antar divisi di dalam perusahaan	0,03	3	0,09
22	(W8) Promo yang cenderung monoton dan membosankan	0,08	3	0,24
	Total	1		3,31

Sumber : Didien (2012)

Dari perhitungan matriks IFE dari tabel di atas di ketahui bahwa nilai factor internal yang didapatkan adalah 3,31. nilai tersebut menunjukkan bahwa CV. M2Tech memiliki organisasi yang kuat secara internal karena nilai yang di peroleh berada di atas rata rata yaitu 2,5.

Berikut pula pembobotan pada matriks EFE (*external factor evaluation*) yang didapat dari wawancara dan informasi yang didapat bersama perusahaan. Berdasarkan hasil analisisnya ditunjukkan peluang (O) dan ancaman (T) yang dapat dilihat dari tabel 2.2.

Tabel 2.2 EFE (*External Factor Evaluation*)

No	External Factor Evaluation	Bobot	Peringkat	Nilai
1	(O1) AFTA (<i>Asean Free Trade Area</i>) 2015 yang dapat memperluas pemasaran	0,06	4	0,24
2	(O2) Pertumbuhan industri <i>e-commerce</i> Indonesia semakin pesat	0,08	4	0,32
3	(O3) Daya beli masyarakat Indonesia yang terus meningkat	0,05	3	0,15
4	(O4) Kesadaran masyarakat memakai produk dalam negeri	0,05	2	0,1
5	(O5) Semakin berkembangnya Media Social sebagai sarana <i>marketing</i>	0,06	3	0,18
6	(O6) Keadaan pasar yang meningkat 30% dalam kebutuhan produk <i>garment</i>	0,05	2	0,1
7	(O7) Harga tinta mesin <i>Direct to Garment</i> yang semakin menurun	0,04	2	0,08
8	(O8) Semakin banyak tempat wisata yang dapat bekerjasama	0,03	2	0,06
9	(O9) Perkembangan teknologi <i>garment</i> yang dapat dimanfaatkan	0,05	3	0,15
10	(O10) Banyak momen di setiap tahun sebagai ide pembuatan desain	0,04	3	0,12
11	(T1) AFTA (<i>Asean Free Trade Area</i>) 2015 yang menambah pesaing dari luar negeri	0,08	4	0,32
12	(T2) Kompetitor baru dengan produk sejenis yang mulai banyak bermunculan	0,08	4	0,32
13	(T3) Peringkatan harga bahan baku yang tidak dapat diprediksi	0,07	2	0,14
14	(T4) Produk <i>garment</i> impor dari China dengan harga yang lebih murah	0,08	4	0,32
15	(T5) Kebijakan pemerintah yang mengatur tentang tenaga kerja	0,05	2	0,1
16	(T6) Karyawan yang handal dapat dibajak oleh perusahaan lain	0,08	3	0,24
17	(T7) Biaya pengiriman akan naik seiring kebijakan kenaikan BBM	0,05	2	0,1
	Total	1		3,04

Sumber : Didien (2012)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa perhitungan matriks EFE yang di lakukan pada perusahaan menunjukan nilai 3,05. Nilai tersebut berada di atas rata –rata yaitu 2,5 sehingga menjelaskan bahwa CV. M2Tech memberikan respon baik terhadap peluang dan ancaman yang ada di industri garmen.

Disimpulkan berdasarkan matriks CPM di atas bahwa CV. M2Tech masih menduduki peringkat kedua diantara pesaingnya. Peringkat pertama masih dimiliki oleh *Ocean Seven* dimana perusahaan ini memang lebih baik dalam teknologi, liyalitas pelanggan, manajemen dan kualitas SDM.

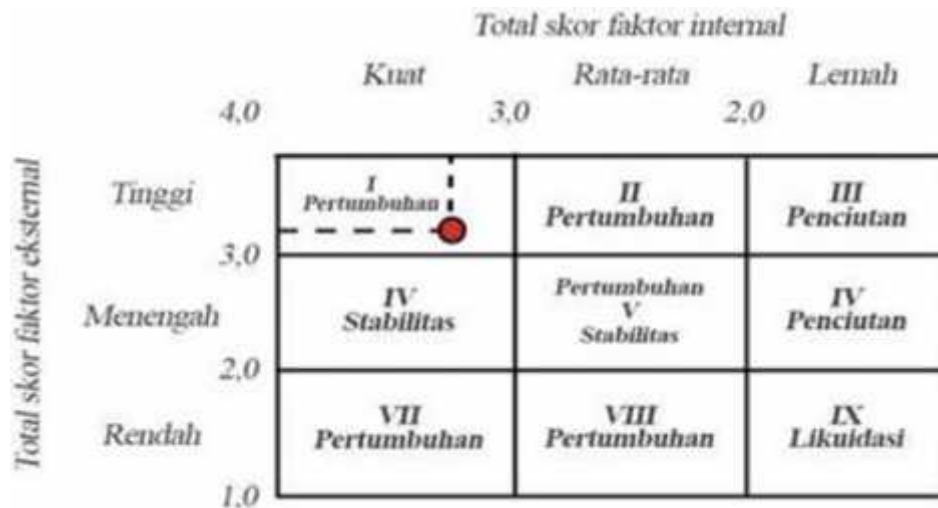
Hasil analisa matriks SWOT yang dilakukan, ditentukan 16 strategi yang dapat menjadi alternatif strategi bagi perusahaan. Berikut ini adalah hasil dari matriks SWOT yang dilakukan berdasarkan hasil pengamatan, pengumpulan informasi dan wawancara dengan pihak perusahaan:

Tabel 2.3 Matriks SWOT

Faktor Internal Faktor Eksternal	Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weaknesses)
	<i>(S1) Sistem produksi dengan teknologi modern (S2) Menawarkan harga jual relatif lebih murah (S3) Jaringan reseller yang semakin meluas dan terintegrasi (S4) Pilihan desain produk yang semakin banyak (S5) Desainer yang berpengalaman (S6) Memiliki program menarik bagi reseller dan buyer (S7) Mempunyai Privilege Card JNE (S8) Pekerja dengan usia relatif muda menghasilkan ide yang fresh (S9) Menjalin kerjasama dengan pihak luar (S10) Varian warna produk lebih beragam (S11) Lokasi kantor dan workshop strategis (S12) Bahan baku dalam negeri berkualitas (S13) Website yang menarik (S14) Pengalaman dari pemilik</i>	<i>(W1) Pendidikan tenaga kerja di perusahaan tidak terlalu tinggi (W2) Minimnya pengawasan terhadap pekerja oleh Manajer Umum (W3) Kurangnya semangat kerja di CV. M2Tech (W4) Struktur dan pembagian kerja belum terbentuk dengan baik (W5) Tidak praktisnya proses retur barang dari pelanggan (W6) Kurangnya referensi bahan baku dari Supplier lain (W7) Kurangnya komunikasi antar divisi di dalam perusahaan (W8) Promo yang cenderung monoton dan membosankan</i>
Peluang (Opportunities)	Strategi "SO"	Strategi "WO"
<i>(O1) AFTA (Asean Free Trade Area) 2015 yang dapat memperluas pemasaran (O2) Pertumbuhan industri e-commerce Indonesia semakin pesat (O3) Daya beli masyarakat Indonesia yang terus meningkat (O4) Kesadaran masyarakat memakai produk dalam negeri (O5) Semakin berkembangnya Media Social sebagai sarana marketing (O6) Keadan pasar yang meningkat 30% dalam kebutuhan produk garment (O7) Harga tinta mesin Direct to Garment yang semakin menurun (O8) Semakin banyak tempat wisata yang dapat bekerjasama (O9) Perkembangan teknologi garment yang dapat dimanfaatkan (O10) Banyak momen di setiap tahun sebagai ide pembuatan desain</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan dan pembaharuan kegiatan promosi kepada pelanggan 2. Penjalinan kerjasama dengan beberapa website e-commerce ternama Indonesia 3. Pembuatan varian produk baru yang belum ada hingga saat ini (Jaket, dll) 4. Perluasan jaringan reseller ke beberapa daerah yang belum terdapat reseller untuk meningkatkan pemasaran 5. Penambahan desain produk dengan memanfaatkan momen dan event tertentu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengangkatan posisi manajer di setiap divisi untuk melakukan pengawasan yang lebih efektif 2. Penyediaan insentif khusus untuk para karyawan yang telah berhasil memperluas pasar ekspor 3. Pemaksimalan proses Quality Control untuk mengurangi tingkat pengembalian barang (retur) 4. Penjalinan kerjasama dengan supplier lain untuk menambah referensi bahan baku
Ancaman (Threats)	Strategi "ST"	Strategi "WT"
<i>(T1) AFTA (Asean Free Trade Area) 2015 yang menambah pesaing dari luar negeri (T2) Kompetitor baru dengan produk sejenis yang mulai banyak bermunculan (T3) Peningkatan harga bahan baku yang tidak dapat diprediksi (T4) Produk garment impor dari China dengan harga yang lebih murah (T5) Kebijakan pemerintah yang mengatur tentang tenaga kerja (T6) Karyawan yang handal dapat dibajak oleh perusahaan lain (T7) Biaya pengiriman akan naik seiring kebijakan kenaikan BBM</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kualitas produksi dengan memperketat prosedur kerja perusahaan 2. Pembukaan outlet atau toko offline di daerah strategis untuk menambah daya saing perusahaan dengan kompetitor 3. Pemaksimalan kinerja staff research untuk melakukan pengembangan perusahaan dan menganalisa kekuatan pesaing setiap waktu 4. Pemberian informasi kelebihan produk di website utama untuk menarik minat pembeli 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan komunikasi yang baik dengan melakukan kerjasama atau perjanjian kontrak dengan pihak supplier untuk menghindari kenaikan bahan baku secara mendadak 2. Pengoptimalan sumber dana perusahaan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia di perusahaan 3. Penggunaan tenaga kerja "outsourcing" untuk meminimalkan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan

Sumber : Didien (2012)

Matriks IE. Dari kedua hasil penilaian matriks IFE dan EFE dapat diketahui analisis matriks Internal-Eksternal (IE) yang menggambarkan kondisi perusahaan berikut ini:



Gambar 2.7 Matriks IE (Internal-Eksternal)

Sumber : Didien (2012)

Dari hasil tabel IE menunjukkan bahwa CV. M2Tech berada pada kuadran I yang menunjukkan bahwa perusahaan sedang mengalami pertumbuhan. Untuk itu perusahaan dapat menggunakan beberapa strategi seperti strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal).

Javelin Experiment Board digunakan pada saat penentuan produk *jacket* dalam strategi *Product Development*. *Javelin Experiment Board* berupa tabel untuk melakukan eksperimen terhadap ide bisnis/produk baru yang dimiliki dengan membuat hipotesis.

Kemudian dilakukan pemilihan strategi alternatif yang tepat bagi perusahaan menggunakan QSPM dengan memilih 16 alternatif yang telah di temukan dengan alat analisis matriks SWOT, diketahui bahwa ada 5 strategi dengan nilai TAS terbesar. Berikut adalah strategi terbaik yang dapat dijalankan:

- 1) Pengembangan produk baru (*Product Development*).
- 2) Peningkatan dan pembaharuan promosi (*Market Penetration*).
- 3) Pembukaan took *offline* di wilayah strategis (*Forward Integration*).
- 4) Pemberian intensif bagi karyawan yang berhasil mencapai target seperti memperluas pasar ekspor (*Management by Objective*).

Berdasarkan hasil QSPM telah ditemukan beberapa strategi terbaik yang menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk dapat dilaksanakan oleh perusahaan sehingga perusahaan dapat meningkatkan penjualan dan meningkatkan daya saing perusahaan.

Gardhanu (2015) melakukan penelitian berjudul analisa struktur industri dan perencanaan strategi bisnis pada PT. Herman Jaya Putra, perusahaan ini bergerak dalam bidang industri *reaktory & insulation material*. Tujuan penelitian adalah untuk mempertahankan daya jual produk dan kualitas produknya. Alat analisa yang digunakan adalah matriks SWOT, IFE, EFE, CPM, IE, *Grand Strategy Manajmen*.

Dalam hasil IFE perusahaan PT. Herman Jaya Putra mendapatkan 2,53 yang menyatakan bahwa kondisi internal perusahaan brada pada rata-rata. Perusahaan memiliki beberapa kekuatan menghasilkan produk yang berkualitas dan pelayanan pada konsumen yang cepat namun, perusahaan juga memeiliki kelemahan pada banyaknya produksi yang dapat di hasilkan dan promosi yang kurang ditingkatkan oleh perusahaan.

Hasil dari EFE juga menjalaskan pengaruh eksternal kepada perusahaan yang mengancam yaitu tumbuhnya persaingan dengan produk sejenis dan beberapa

peluang yang dapat respon dengan baik oleh perusahaan yaitu dari factor semakin meningkatnya kebutuhan pabrik yang menggunakan produk yang ada pada perusahaan. Dalam hasil analisa EFE nilai yang didapat perusahaan adalah 2,68 yang menyatakan kondisi eksternal berada di tengah.

Untuk matriks CPM menyatakan bahwa PT. Herman Jaya Putra dapat bersaing dengan kuat dikarenakan tingkat kompetensi yang di dapat lebih tinggi dibanding para pesaingnya yaitu PT. Gunung Api Mulia dan PT. Benteng Api Refeactorindo.

Kemudian pada matriks IE dijelaskan bahwa PT. Herman Jaya Putra berada pada kuadran V yang berarti perusahaan berada pada posisi tumbuh dan membangun. Pada matriks GSM didapatkan perusahaan berada pada kuadran I, hal ini didasarkan pada perusahaan yang memiliki pasar yang luas, memiliki produk yang berkualitas, bermutu dan bergaransi.

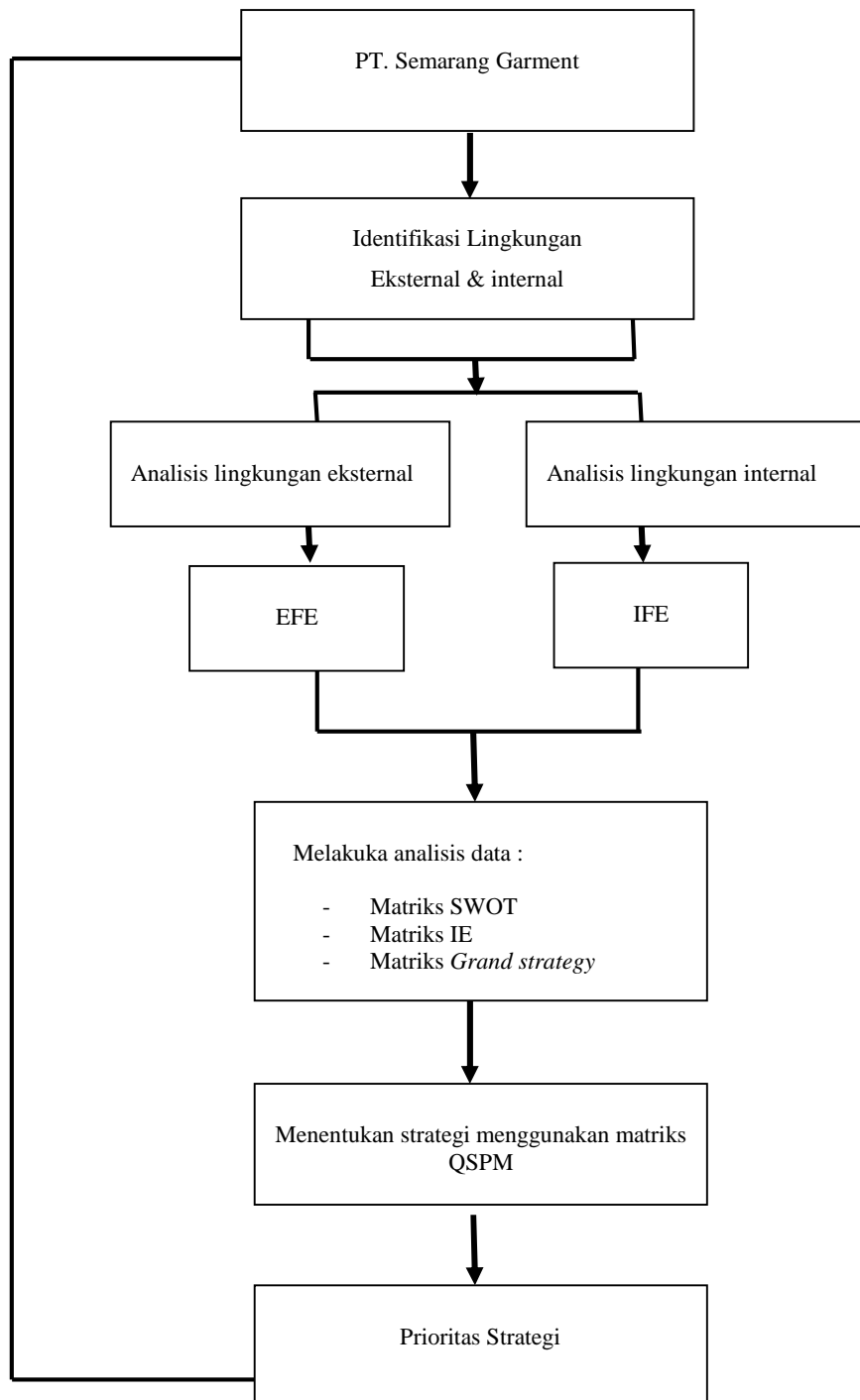
Dalam analisa matriks SWOT didapatkan tiga strategi alternatif yang cocok untuk PT. Herman Jaya Putra yaitu: penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk. Pada matriks QSPM dapat disimpulkan dengan hasil yang didapat bahwa strategi yang memiliki daya tarik tertinggi 6,03 adalah strategi penetrasi pasar.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, strategi yang cocok untuk PT. Herman Jaya Putra adalah penetrasi pasar. Strategi ini dapat diimplementasikan dengan meningkatkan media promosi melalui iklan baris., took jual beli online, layanan pelanggan, memberikan harga yang kompetitif untuk produk sejenis dengan pesaing yang ada, dan menggunakan email marketing sebagai *feedback* antara konsumen dan perusahaan

C. Kerangka Pemikiran

Tahap tahap yang akan dilakukan sebelum melakukan pengembangan strategi pada PT. Semarang Garment akan di jelaskan secara rinci agar pengembangan strategi dapat efektif untuk diterapkan pada PT. Semarang Garment. Tahap-tahap yaitu:

1. Mengidentifikasi lingkungan eksternal dan internal perusahaan saat ini.
2. Melakukan analisis lingkungan eksternal ancaman dan peluang dengan mencari data sekunder seperti laporan keuangan dan rencana kerja perusahaan .
3. Melakukan analisis lingkungan internal kekuatan dan kelemahan dengan mencari data primer seperti wawancara manajer perusahaan dan menyebar questioner
4. Menganalisis informasi lingkungan eksternal dan internal dengan menggunakan EFE (*external factor evaluation*) dan IFE (*internal factor evaluation*).
5. Membuat strategi alternatif menggunakan SWOT (*Strengt, Weaknes, Oprtunity, Treat*), IE (Internal – Eksternal), dan *Grand Strategy*.
6. Setelah mendapatkan alternatif strategi kemudian menentukan strategi yang paling tepat dari semua alternatif strategi yang ada adalah menggunakan alat analisa QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).
7. Menentukan Strategi yang paling tepat dan diprioritaskan untuk pengembangan bisnis perusahaan.



Gambar 2.8 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini akan menganalisa tentang “Pengembangan Strategi bersaing PT. Semarang Garment”. Peneliti akan menggunakan metode berupa *survey*. Penelitian *survey* adalah riset yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta tentang gejala-gejala atas permasalahan yang timbul (Umar, 2002). Penelitian survei merupakan penelitian yang melakukan analisis hanya pada taraf deskriptif yaitu, menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis sehingga dapat lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan. Dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan bisnis PT. Semarang Garment, peneliti akan menggunakan persepsi manajer-manajer terkait dengan jabatan yang tertinggi dalam struktur organisasi perusahaan. Dengan demikian data yang didapat bisa digunakan untuk mengembangkan strategi yang hendak diterapkan oleh PT. Semarang Garment.

B. Obyek Penelitian

Penelitian akan dilakukan di PT. Semarang Garment yang termasuk dalam perusahaan PMA (penanaman modal asing) kemudian perusahaan ini adalah perusahaan yang memproduksi berbagai pakaian jadi dan siap didistribusikan pada konsumen utama (*Main Customers*) seperti *NIKE, H&M, REEBOK, HEMA, D&D, COLUMBIA*.

C. Responden

Responden dalam penelitian ini adalah COO (*Chief Operating Officer*) dan HR Manager (*Human resource*), karna responden memiliki jabatan tertinggi di PT. Semarang Garment dan mempunyai pengalaman dalam pengelolaan bisnis dan pengambilan keputusan strategi bisnis PT. Semarang Garment.

D. Metode Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan data primer dan data sekunder dalam penelitian ini. Data primer diperoleh melalui wawancara terstruktur dengan menggunakan kuesioner yang ditujukan kepada COO (*Chief Operating Officer*) dan HR Manager (*Human resource*) untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan PT. Semarang Garment begitu pula mengenai ancaman dan peluang yang akan dihadapi perusahaan. Data Sekunder berupa data dari, Kementerian Perindustrian dan Perdagangan mengenai perkembangan jumlah *export* dan perkembangan persaingan dalam industri TPT, Laporan keuangan perusahaan untuk mengetahui kinerja perusahaan, Rencana kerja perusahaan untuk mengetahui kinerja perusahaan.

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis eksternal dan internal kemudian melakukan 3 tahap perumusan strategi yang meliputi tahap input, tahap pencocokan dan tahap keputusan dengan menggunakan alat analisis IFE dan EFE pada tahap input kemudian SWOT, IE dan *Grand Strategy* pada tahap pencocokan dan yang terakhir QSPM pada tahap keputusan. Sehingga dapat menjawab rumusan masalah sebagai berikut:

1. Untuk menjawab rumusan masalah pertama, dibutuhkan gambaran kondisi lingkungan eksternal dan internal PT. Semarang Garment. Dilakukan dengan cara mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan kemudian melakukan analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal PT. Semarang Garment.

Setelah mengidentifikasi faktor-faktor kesempatan dan ancaman yang terdapat di lingkungan eksternal kemudian melakukan analisis eksternal sebagai berikut:

a. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis yang dilakukan pada tahap ini dilakukan untuk menganalisis keadaan eksternal PT. Semarang Garment meliputi budaya, keadaan geografis, dukungan pemerintah dan perubahan sosial. Analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman. Identifikasi tersebut menjadi faktor penting untuk menentukan strategi bisnis PT. Semarang Garment.

Analisis eksternal ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data sekunder seperti data kementerian perindustrian untuk mengetahui bagaimana dukungan pemerintah terhadap sektor industri garmen dan data rencana kerja atau laporan keuangan untuk mengetahui bagaimana permintaan produk pada konsumen.

Menurut David dan David (2016). Tujuan analisis eksternal adalah mengembangkan sejumlah kesempatan yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dan ancaman yang sebaiknya dihindari. Kata sejumlah berarti

analisis eksternal tidak bertujuan mengembangkan daftar panjang dari setiap faktor yang mungkin dapat memengaruhi perusahaan.

Setelah melakukan analisis eksternal, dibutuhkan indentifikasi faktor-faktor kekuatan dan kelemahan di lingkungan internal perusahaan kemudian dilakukan analisis internal sebagai berikut:

b. Analisis Lingkungan Internal

Analisis yang dilakukan pada tahap ini menggambarkan keadaan internal PT. Semarang Garment seperti keuangan, oprasional, sumber daya manusia, dan Pemasaran. Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan. Identifikasi tersebut menjadi faktor penting untuk menentukan strategi bisnis PT. Semarang Garment.

Analisis ini dilakukan dengan cara wawancara secara langsung kepada manajer terkait untuk mengetahui situasi dan kemampuan perusahaan secara tepat kemudian menyebarkan kuesioner untuk mengetahui rincian tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Menurut David dan David (2016). Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan di area-area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang memiliki kekuatan atau kelemahan di semua area. Kekuatan dan kelemahan internal berada bersama dengan kesempatan dan ancaman eksternal, serta pernyataan visi dan misi yang jelas, memberikan dasar untuk membangun tujuan dan strategi.

2. Untuk menjawab rumusan masalah kedua, dilakukan dengan tiga tahap perumusan strategi. Menurut David dan David (2016), proses perumusan strategi didasarkan

pada kerangka kerja tiga tahap formulasi strategi yang terdiri dari tahap masukan (*input stage*), tahap pencocokan (*matching stage*), dan tahap keputusan (*decision stage*). Alat analisis yang akan digunakan adalah matriks IFE, matriks EFE, matriks faktor internal-eksternal (IE), matriks SWOT, dan QSPM .

Tahap pertama yang akan dilakukan untuk melakukan formulasi strategi yang dijelaskan oleh David dan David (2016) adalah:

a. Tahap input (*Input Stage*)

Pada tahap ini hasil identifikasi lingkungan internal dan lingkungan eksternal akan diformalisasikan kedalam matriks EFE dan IFE. Tujuannya adalah untuk memasukan data-data tentang kemampuan atau keadaan perusahaan dan juga lingkungannya.

1. Matriks EFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks EFE ini dilakukan dengan cara melakukan pembobotan dan pemeringkatan terhadap faktor-faktor eksternal yang telah di klasifikasi untuk menilai seberapa besar kondisi lingkungan eksternal dapat mempengaruhi PT. Semarang Garment dan bagaimana kemampuan perusahaan dalam merespon kondisi tersebut

Tahap-tahap untuk melakukan penyusunan matriks EFE adalah sebagai berikut :

1. Menuliskan faktor-faktor eksternal, yang mempengaruhi perusahaan. Kemudian menyusun dalam kolom 1, 10 sampai dengan 20 peluang dan ancaman

2. Memberikan bobot untuk masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat penting). Tanpa memperhatikan apakah faktor kunci adalah kekuatan atau kelemahan, faktor-faktor yang dianggap memiliki efek terbesar pada perusahaan sebaiknya diberikan bobot tertinggi. Jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,0. Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri.
3. Berikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor itu mewakili kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), dan kekuatan utama (peringkat = 4). Peringkat tersebut berbasiskan perusahaan, sementara bobot dalam tahap dua berbasis industri. Penting untuk dicatat bahwa baik ancaman maupun kesempatan dapat diberi peringkat 1, 2, 3 dan 4
4. Kalikan bobot faktor- faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang setiap variabel.
5. Menjumlahkan skor tertimbang setiap variabel untuk menentukan skor tertimbang bagi organisasi.

Tabel 3.1. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang
Peluang 1. ... 2. ... 3. ... 4. ... 5. ...			
Ancaman 1. ... 2. ... 3. ... 4. ... 5. ...			
Total			

Sumber : David (2016)

Tanpa melihat sejumlah kesempatan dan ancaman kunci dalam matriks EFE, skor total rata-rata tertimbang tertinggi untuk organisasi adalah 4,0 dan total skor tertimbang terendah adalah 1,0. Skor total rata-rata tertimbang adalah 2,5. Skor total tertimbang mengindikasikan bahwa organisasi merespon dengan baik terhadap kesempatan dan ancaman yang ada di industrinya.

2. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks IFE ini dapat dijadikan penilaian kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh PT. Semarang Garment untuk dikembangkan dalam perumusan strategi. Sehingga ketika dilakukan perumusan alternatif, strategi tersebut sesuai dengan keadaan PT. Semarang Garment

Terdapat lima langkah untuk melakukan matriks IFE dan kelima langkah tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Menuliskan faktor-faktor internal seperti yang diidentifikasi dalam proses audit internal pada kolom 1. menyusun 10 sampai 20 faktor internal terpenting, termasuk kekuatan maupun kelemahan.
2. Memberikan bobot dengan kisaran dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (terpenting) pada setiap faktor pada kolom 2. Bobot yang diberikan pada suatu faktor menunjukkan kepentingan relatif dari faktor itu untuk sukses dalam industri yang ditekuni perusahaan. Tanpa mempedulikan apakah faktor kunci adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor-faktor yang dianggap mempunyai pengaruh terbesar pada prestasi organisasi diberi bobot tertinggi. Jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,0.
3. Berikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor itu mewakili kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), dan kekuatan utama (peringkat = 4). Peringkat tersebut berbasiskan perusahaan, sementara bobot dalam tahap dua berbasis industri. Kekuatan harus menerima peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus menerima peringkat 1 dan 2.
4. Kalikan bobot faktor-faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang setiap variabel.
5. Jumlahkan skor tertimbang setiap variabel untuk menentukan total skor tertimbang perusahaan.

Tabel 3.2. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Faktor Internal Kunci	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang
Kekuatan			
1. ...			
2. ...			
3. ...			
4. ...			
5. ...			
Kelemahan			
1. ...			
2. ...			
3. ...			
4. ...			
5. ...			
Total			

Sumber : David (2016)

Tanpa memperhatikan jumlah faktor yang termasuk dalam matriks IFE, total skor tertimbang berkisar rendah sebesar 1,0 hingga tinggi sebesar 4,0, dengan skor rata-rata menjadi 2,5. Total skor tertimbang dibawah 2,5 mengindikasikan bahwa organisasi memiliki kelemahan internal, sementara skor diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal kuat.

Setelah melakukan tahap input, kemudian dilakukan tahap pencocokan untuk membuat pilihan strategi alternatif untuk perusahaan sebagai berikut:

b. Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

Pada tahap ini dilakukan pencocokan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal berdasarkan informasi yang telah didapat pada tahap input. Tujuannya adalah untuk mencocokkan strategi yang sering muncul menggunakan alat analisis. Alat analisis yang digunakan pada tahap ini menggunakan matriks SWOT, Matriks IE, dan *Grand Strategy Matrix*.

1) Matriks SWOT

Matriks SWOT bertujuan sebagai alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi. Matriks ini bertujuan menghasilkan strategi alternatif atau menentukan strategi yang terbaik bagi PT. Semarang Garment.

Matriks ini berasal dari analisis internal (kekuatan dan kelemahan) serta analisis eksternal (peluang dan ancaman). matriks ini mendata berbagai peluang dan ancaman serta mendata berbagai kekuatan dan kelemahan. Setelah data terkumpul maka penulis akan mencocokkan keempat faktor tersebut dengan 4 strategi dalam SWOT yaitu strategi S-O, W-O, S-T, dan W-T.

Untuk mengembangkan matriks SWOT terdapat delapan langkah yang dilakukan sebagai berikut:

1. Membuat daftar kesempatan eksternal kunci.
2. Membuat daftar ancaman eksternal kunci.
3. Membuat daftar kekuatan internal kunci.
4. Membuat daftar kelemahan internal kunci.
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan kesempatan eksternal dan mencatat resultan strategi SO dalam sel yang sesuai.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan kesempatan eksternal dan mencatat strategi resultanWO

7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat strategi resultan ST
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi WT.

Tabel 3.3. Matriks *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT)*

	Kekuatan (<i>strengths</i>) 1. ... 2. ... 3. ...	Kelemahan (<i>Weakness</i>) 1. ... 2. ... 3. ...
Peluang (<i>Opportunities</i>) 1. ... 2. ... 3. ...	Strategi SO 1. ... 2. ... 3. ...	Strategi WO 1. ... 2. ... 3. ...
Ancaman (<i>Threats</i>) 1. ... 2. ... 3. ...	Strategi ST 1. ... 2. ... 3. ...	Strategi WT 1. ... 2. ... 3. ...

Sumber : David (2016)

2) Matriks IE (Internal-Eksternal)

Matriks Internal-Eksternal (IE) ini dikembangkan dari model *General Electric* (GE-model) dan merupakan alat manajemen strategis yang digunakan untuk menempatkan berbagai divisi dari suatu organisasi dalam diagram skematis untuk menganalisis kondisi perusahaan dan posisi strategi PT. Semarang Garment.

Data yang dibutuhkan dalam pembuatan matrik IE berasal dari dakor matriks EFE dan IFE. Sekor EFE menjadi sumbu-y sedangkan skor IFE menjadi sumbu-x. Sumbu-x dan sumbu-y ini terdiri dari angka 1 samai 4. Penjelasan dalam skor atau nilai tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut.

1. Sumbu-x:

- a) $1,0 - 1,99$ = Posisi internal perusahaan lemah.
- b) $2,0 - 2,99$ = Posisi internal perusahaan rata-rata.
- c) $3,0 - 4,0$ = Posisi internal perusahaan kuat.

2. Sumbu-y:

- a) $1,0 - 1,99$ = Posisi eksternal perusahaan lemah
- b) $2,0 - 2,99$ = Posisi eksternal perusahaan rata-rata
- c) $3,0 - 4,0$ = Posisi eksternal perusahaan kuat.

3) *Grand Strategy Matrix*

Tujuan dari pembuatan *Grand Strategy Matrix* adalah memformulasikan strategi alternatif dengan dua dimensi evaluative yaitu posisi persaingan dan perkembangan pasar. Sehingga dalam strategi alternatif yang di munculkan dapat sesuai dengan posisi PT. Semarang Garment didalam persaingan industri.

Dalam *Grand Strategy Matrix* terdapat dua dimensi yaitu posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar. Berdasarkan dimensi atau faktor tersebut maka sebuah bisnis atau divisi dapat dikategorikan dalam 4 kuadran. Keempat kuadran.

Berikut adalah penjelasan pada setiap posisi 4 kuadran dalam *Grand Strategy Matrix*:

1. Kuadran I = Posisi kompetitif yang kuat dalam pertumbuhan pasar yang cepat.
2. Kuadran II = Posisi yang lemah dalam pertumbuhan pasar yang lambat.
3. Kuadran III = Posisi yang lemah dalam pertumbuhan pasar yang lambat.
4. Kuadran IV = Posisi yang kuat dalam pertumbuhan pasar yang lambat.

Kemudian setelah melakukan tahap pencocokan dilakukan tahap keputusan yang dimana pada tahap ini akan menentukan strategi alternatif yang sesuai untuk PT. Semarang Garment.

c. Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Tahap keputusan merupakan tahap akhir dalam perumusan strategi. Alat analisis yang digunakan pada tahap ini yaitu matriks QSPM. Menurut David (2016), Matriks QSPM merupakan alat yang memungkinkan penyusun strategi dapat mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif. Dengan cara menentukan daya tarik relative dari berbagai strategi berdasarkan sejauh mana faktor kesuksesan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau ditingkatkan.

Dengan melakukan matriks QSPM ini dapat diperoleh strategi alternatif yang terbaik untuk diterapkan pada PT. Semarang Garment dikarenakan matriks QSPM berasal dari pengolahan dari tahap input dan tahap pencocokan sehingga strategi alternatif yang ditentukan nanti akan sesuai dengan kondisi PT. Semarang Garment.

Tabel 3.4 Matriks QSPM

Faktor-faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi I		Strategi II		Strategi III	
		AS	AS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan							
Kelemahan							
Peluang							
Ancaman							
Total							

Sumber: David (2016)

Keterangan AS = *Attractiveness Scores* (nilai daya tarik)

Tas = *Total Attractiveness Scores* (total nilai daya tarik)

Untuk melakukan pengembangan matriks QSPM dilakukan dengan enam langkah yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Membuat daftar peluang atau ancaman eksternal dan kekuatan atau kelemahan internal perusahaan pada kolom paling kiri matriks QSPM.
2. Memberikan bobot pada setiap faktor eksternal dan internal perusahaan tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam matriks IFE dan EFE.
3. Mencermati tahap pencocokan dan identifikasi strategi alternatif yang harus dipertimbangkan perusahaan untuk di pilih. Pastikan strategi anda dinyatakan dalam istilah spesifik

4. Menetapkan nilai daya tarik. Tentukan nilai numerik yang menunjukkan daya tarik relatif dari setiap strategi dalam alternatif strategi terpilih. Nilai daya tarik itu adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik dan 4= sangat menarik.
5. Menghitung total nilai daya tarik (TAS). Nilai ini diperoleh dari perkalian bobot setiap faktor dengan AS tiap baris.
6. Menghitung jumlah total nilai daya tarik. Menjumlahkan total nilai daya tarik (TAS) dalam setiap kolom strategi QSPM. Strategi dengan nilai TAS yang tertinggi merupakan strategi yang paling menarik dan paling layak untuk diimplementasikan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Lokasi penelitian

Penelitian dilakukan di PT Semarang Garment, perusahaan tersebut bergerak dibidang industri garment di Indonesia sebagai penyedia pakaian jadi bagi industri lain di beberapa negara. PT. Semarang Garment telah didirikan sejak tahun 2002 terletak di jalan Soekarno Hatta, wilayah Desa Wujil Bergas, Kabupaten Semarang.

B. Responden penelitian

Penelitian ini menggunakan teknik sampling nonprobability sampling dengan jenis purposive sampling, sehingga peneliti menentukan 2 orang responden yang dianggap dapat mewakili perusahaan untuk dapat memberikan informasi yang mendalam baik secara internal dan eksternal perusahaan. Berikut adalah data responden dalam penelitian ini.

1. Kim Young Soo sebagai COO (*Chief Operating Officer*)
2. Alexandra H sebagai HR Manager(*Human Resources*)

C. Gambaran umum PT. Semarang Garment

PT. Semarang Garment merupakan perluasan usaha dari perusahaan internasional Kukdong Corporation yang berpusat di Seoul, Korea Selatan, selain PT. Semarang Garment yang berada di Indonesia, beberapa perluasan usaha dari Kukdong Corporation terdapat di beberapa Negara lain seperti Amerika Serikat yang berlokasi di Wilshire Blvd, Los Angeles dan Mexico yang berlokasi di Rancho Los Soles Atlico De Puebla.

Sejak 2010 perusahaan telah menerapkan strategi intensif berupa penetrasi pasar dan pengembangan pasar dengan melakukan tender-tender ke beberapa negara untuk meningkatkan penjualan. Beberapa negara yang dituju seperti Perancis, Jerman, Amerika, Inggris, Belanda, Italia, Denmark, Jepang dan Spanyol.

Dalam kurun waktu 14 tahun sejak PT. Semarang Garment didirikan, perusahaan tersebut secara konsisten telah menjadi bagian pertumbuhan ekonomi di Indonesia, baik dengan meningkatnya kegiatan ekspor di industri garment Indonesia dan pemberdayaan masyarakat dengan terbukanya lapangan kerja yang luas. Hal ini sesuai dengan visi dan misi PT. Semarang Garment yang telah diterapkan, yaitu :

1) Visi

Mensejahterakan masyarakat dan mendukung pertumbuhan ekonomi di Indonesia

2) Misi

Meingkatkan transaksi antar Negara dan membuka lapangan kerja yang luas bagi masyarakat

D. Identifikasi Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal

Identifikasi lingkungan eksternal dan internal adalah proses pengumpulan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan untuk mengetahui kondisi saat ini tentang peristiwa atau kejadian apa saja yang dialami perusahaan baik dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan. Pada tahap ini analisa lingkungan eksternal dan internal PT. Semarang Garment nantinya akan diformulasikan dalam bentuk matriks EFE yang meliputi peluang dan ancaman kemudian, Matriks IFE yang meliputi

kekuatan dan kelemahan pada tahap input. Berikut adalah penjabaran faktor-faktor yang diperoleh dari masing-masing analisis lingkungan eksternal dan internal.

1. Analisis Lingkungan eksternal

Analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk membantu PT. Semarang Garment mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi saat ini dengan cara wawancara dan pengajuan kuesioner kepada responden. Analisis dilakukan dengan membagi beberapa aspek seperti aspek ekonomi, pemerintah, lingkungan industri, geografis yang dapat menimbulkan peluang dan ancaman bagi perusahaan. Berikut adalah penjelasan pada aspek-aspek tersebut:

- a. Aspek Ekonomi : Pada aspek ekonomi ini dapat dilihat bahwa perkembangan pasar yang dihadapi oleh PT. Semarang Garment memiliki peningkatan setiap tahunnya. Hal ini dapat menguntungkan bagi perusahaan bila dapat di manfaatkan secara maksimal. Namun, di beberapa negara memiliki penurunan daya beli. Sehingga hal ini dapat menimbulkan peluang dan ancaman yaitu.

1) Peluang

- a) Permintaan *buyer* rata-rata meningkat 20% sampai 35% pertahun.

Menurut data yang diperoleh bahwa permintaan yang di ajukan oleh beberapa *buyer* meningkat per-tahunnya. Hal ini dapat menjadi peluang yang menguntungkan bagi perusahaan.

2) Ancaman

- a) Perkembangan pasar yang tidak merata di beberapa negara.

Walaupun terjadi kenaikan permintaan pada *buyer* di beberapa negara namun perkembangan ini tidak merata dikarenakan beberapa isu seperti resesi global dan penurunan daya beli konsumen. Hal ini dapat menjadi ancaman bagi PT Semarang Garment sebagai perusahaan manufaktur yang bersaing pada *cost finishing product* yang akan ditawarkan pada *buyer*. Banyak hal yang dapat mempengaruhi *cost finishing product* salah satunya yaitu biaya pengiriman.

- b. Aspek pemerintah : Kebijakan pemerintah dapat memiliki pengaruh yang dapat berdampak pada perkembangan perusahaan dan kemampuan pemerintah dalam mengatur seluruh sistem yang berkaitan dengan fasilitas penunjang perindustrian. hal ini dapat menimbulkan peluang dan ancaman yaitu.

1) Peluang

- a) Pemerintah melakukan Deregulasi / Debirokrasi.

PT. Semarang Garment merupakan perusahaan yang berbentuk PMA (Penanaman Modal Asing) yang sering terhambat dengan regulasi atau birokrasi. Selain itu kegiatan pokok perusahaan adalah melakukan ekspor dan import barang, sehingga dengan adanya pemerintah deregulasi dan debirokrasi dapat mempercepat perizinan perusahaan untuk melakukan *suplay* barang dan pengiriman barang tanpa terhambat dengan regulasi atau birokrasi yang terlalu panjang.

b) Pemberian *Tax Holiday* pada investor.

Dari peraturan menteri keuangan (PMK) Nomor 192/PMK.011/2014 fasilitas PPh badan yang diberikan dalam PMK dimaksud berupa pembebasan Pajak Penghasilan Badan sebesar 100% dari Pajak Penghasilan Badan yang tertuang selama 5 s.d 10 tahun dan setelah periode tersebut berakhir, diberikan pengurangan pajak penghasilan badan sebesar 50% selama 2 tahun. Berdasarkan kebijakan pemerintah ini dapat menjadi peluang yang membuat modal dari PT. Semarang Garment menjadi lebih kuat dan dapat meningkatkan kekuatan perusahaan.

c) Tidak ada hambatan dalam peraturan di negara yang dituju untuk melakukan ekspor /import.

Sikap pemerintah yang selalu menjaga hubungan baik antar negara membuat tidak ada peraturan yang menghambat untuk melakukan kerjasama anatar negara lain. Hal ini dapat menjadi peluang bagi perusahaan untuk memeperluas kerja sama yang baik antar negara lain.

2) Ancaman

a) Proses *Dwelling Time* yang terlalu lama di pelabuhan.

Keterlambatan dalam proses *dwelling time* ini membuat bahan baku / barang produksi yang siap dikirim tertahan di pelabuhan. Sehingga biaya oprasional bisa bertambah berkali-kali lipat. Selain itu, dapat pula mengganggu *suplay* bahan baku sehingga proses produksi terhambat. Proses *dwelling time* di Indoensia bisa memakan waktu hingga 6 hari ini merupakan yang terlama di ASEAN, bila melihat di negara ASEAN

lainsepert Singapura dan Malaysia hanya membutuhkan 1 hingga 2 hari saja. (Arkhelous, 2016).

- c. Aspek lingkungan industri : Aspek ini meliputi tentang bagaimana kondisi kompetitor, ketersediaan sumber daya manusia, pemasok bahan baku dan kondisi lingkungan yang dapat berdampak pada kemampuan perusahaan. Sehingga pada aspek ini dapat menimbulkan peluang dan ancaman yaitu.

1) Peluang

- a) *Suplay* bahan baku lancar dan sesuai jadwal.

Bahan baku yang digunakan oleh PT. Semarang Garment tidak selalu berasal dari beberapa daerah di dalam negeri, PT. Semarang Garment juga melakukan impor dari beberapa negara untuk memastikan ketersediaan bahan baku tidak mengalami gangguan.

- b) Sedikit kompetitor sejenis

Sedikit perusahaan di lingkungan eksternal yang dapat memenuhi kebutuhan industri pakaian jadi dengan tema *sport wear*. Sehingga setiap permintaan pembuatan *sport wear* akan selalu di tunjukan ke pada PT. Semarang Garment

2) Ancaman

- a) Kurangnya jumlah sumber daya manusia yang sesuai kriteria perusahaan.

Ketersediaan sumber daya manusia yang ada di lingkungan eksternal PT. Semarang Garment mengalami keterbatasan, hal ini dikarnakan begitu banyak perusahaan besar di kawasan industri tersebut yang

membutuhkan jumlah karyawan dengan jumlah yang banyak selain itu, perusahaan juga memiliki kriteria atau persyaratan yang tinggi contohnya, belum menikah, dalam umur produktif 18 tahun keatas, memilik ketrampilan khusus. Hal ini juga membuat sumber daya manusia yang tersedia semakin terbatas untuk dapat diterima di perusahaan.

b) Lingkungan industri yang tidak aman, terjadinya pencurian

Terdapat beberapa kejadian yang sering mengganggu proses oprasional perusahaan, seperti pencurian bahan baku, alat-alat penunjang produksi dan alat fasilitas kerja perusahaan, sehingga dapat mengganggu proses kinerja perusahaan.

c) Hubungan yang tidak serasi anatar perusahaan dan lingkungan.

PT. Semarang Garment berdiri di lingkungan industri yang padat penduduk. Tidak jarang ada beberapa masalah yang muncul terhadap beberapa oknum di lingkungan perusahaan. Contohnya menuntut anaknya untuk bisa bekerja di perusahaan padahal tidak sesuai dengan kriteria perusahaan dan beberapa oknum yang menimbulkan ancaman keamanan bagi perusahaan.

d. Aspek Geografis : aspek ini menggambarkan peluang yang dapat ditumbulkan oleh kondisi geografis yang dapat meliputi kemudahan akses perusahaan untuk menjalankan oprasional perusahaan dan pada semua penunjang perkembangan perusahaan seperti, pelabuhan, pemerintahan dan perusahaan lain yang

menyediakan peralatan dan pemeliharaan mesin-mesin atau teknologi perusahaan.

1) Peluang

a) Kondisi geografis yang mendukung.

PT. Semarang Garment terletak di kawasan industri Ungaran kab. Semarang yang lokasinya dekat dengan pelabuhan, bandara dan kondisi jalannya yang baik dan dilengkapi dengan infrastruktur yang baik. Sehingga dapat memudahkan operasional perusahaan.

Data identifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal yang telah diperoleh tersebut disajikan dalam tabel identifikasi lingkungan eksternal 4.1.

Tabel 4.1 Identifikasi Lingkungan Eksternal

No	Faktor Eksternal	Peluang	Ancaman
1	Aspek ekonomi	1. Permintaan <i>buyer</i> rata-rata meningkat 20% samapai 35% pertahun.	1. Perkembangan pasar yang tidak merata antar Negara.
2	Aspek pemerintah	1. Pemerintah melakukan Deregulasi/Debirokrasi. 2. Pemberian <i>tax holiday</i> kepada investor. 3. Tidak ada hambatan dalam peraturan Negara yang dituju untuk melakukan eksport/transaksi	1. Proses <i>Dwelling Time</i> yang terlalu lama dipelabuhan.
3	Aspek lingkungan industry	1. <i>Suplay</i> bahan baku lancar sesuai jadwal. 2. Sedikit kompetitor sejenis.	1. Kurangnya jumlah sumber daya manusia yang sesuai kriteria perusahaan. 2. lingkungan industri yang tidak aman. Terjadinya pencurian. 3. Hubungan yang tidak serasi antara perusahaan dan lingkungan.
4	Aspek Geografis	1. Kondisi geografis yang mendukung.	

(Sumber: Data yang telah diolah, 2017)

2. Analisis Lingkungan internal

Analisis lingkungan internal yang dilakukan di PT. Semarang Garment untuk perusahaan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan internal dengan cara mengajukan kuesioner dan wawancara yang mendalam kepada responden. Analisis lingkungan internal di kelompokkan dalam beberapa aspek seperti: 1) aspek keuangan, 2) aspek manajemen 3) aspek pemasaran 4) aspek operasi, 5) aspek sumber daya manusia. Berikut adalah penjelasan dari beberapa aspek tersebut;

- a. Aspek modal : Kemampuan perusahaan untuk mengeluarkan dana yang akan diinvestasikan untuk mengoptimalkan kemampuan perusahaan menjadi salah satu faktor penting bagi perkembangan perusahaan, sehingga hal ini dapat menimbulkan kekuatan bagi perusahaan.

1) Kekuatan

- a) Modal yang kuat

PT. Semarang Garment selalu mendapatkan suntikan modal dari para investor asing yang membuat perusahaan memiliki pondasi modal yang cukup kuat ditambah PT. Semarang Garment merupakan perpanjangan usaha dari *Kukdong Corporation* yang merupakan salah satu perusahaan manufaktur terbesar di Korea Selatan, sehingga kebutuhan modal yang dibutuhkan oleh anak perusahaan pasti akan selalu dijaga dan dipenuhi.

- b. Aspek manajemen : Dalam menjalankan sebuah perusahaan, faktor yang paling penting adalah kemampuan perusahaan untuk dapat melakukan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan pegawai, pembinaan dan pengawasan. Dalam aspek ini PT. Semarang Garment memiliki kekuatan yaitu.

1) Kekuatan

a) Memiliki struktur organisasi manajemen yang baik

Didalam struktur organisasi PT. Semarang Garment memiliki divisi-divisi penting yang selalu mengawasi kinerja setiap karyawan contohnya *manager factory*, *manager export-import*, *finishing manager* hingga *manager labor concern* untuk mengawasi dan mendengar keluhan buruh secara langsung. Dengan begitu seluruh aktifitas kerja dalam perusahaan dapat di kordinasi secara baik, selain itu hubungan komunikasi antar manager juga terjalin sangat baik sehingga tidak ada kesalahan antar divisi terkait.

b) Menerapkan sistem *production planning and inventory control* (PPIC) dengan baik.

PT. Semarang Garment selalu menerapkan sistem (PPIC) dengan baik oleh karna itu setiap periode produksi, PT. Semarang Garment sangat jarang mengalami kekurangan bahan baku dan selalu bisa memenuhi waktu yang telah di sepakati oleh *buyer*.

c. Aspek pemasaran : PT. Semarang Garment memiliki kemampuan untuk mempertahankan kontrak pada merek international pada beberapa negara, selain itu perusahaan memiliki hubungan yang baik pada *buyer* international sehingga memungkinkan untuk melakukan tender di beberapa negara. Hal ini menimbulkan kekuatan yang dapat di maksimalkan perusahaan.

1) Kekuatan

- a) Hubungan komunikasi yang baik dengan setiap *buyer*.

Komunikasi antar perusahaan dan *buyer* selalu dijaga dengan baik. Contohnya PT. Semarang Garment selalu meminta pihak dari *buyer* untuk bisa bersama mengawasi kualitas bahan baku dan hasil produksi.

- b) Memiliki hubungan kerjasama yang luas terhadap *buyer* international

PT. Semarang Garment memiliki pasar luas dan hubungan baik yang terjalin terhadap banyak *buyer* di luar negeri. Hal ini dikarenakan PT. Semarang Garment merupakan perusahaan dengan pasar international yang selalu mendapat *order* dari banyak negara.

- d. Aspek oprasional : Perusahaan dapat memenuhi segala yang dibutuhkan untuk dapat beroperasi secara optimal, mulai dari kemampuan pabrik, peralatan produksi, pembinaan pada karyawan dan perkembangan teknologi yang dapat membantu proses oprasional. Hal ini menimbulkan kekuatan dan kelemahan pada perusahaan yaitu.

1) Kekuatan

- a) Memiliki teknologi produksi yang canggih.

PT. Semarang Garment selalu memperbarui teknologi yang terus berkembang untuk bisa memproduksi barang dengan kualitas yang baik, cepat dan dapat memenuhi permintaan dengan jumlah yang banyak.

- b) Pabrik yang luas dan nyaman bagi para pekerja.

Untuk menampung karyawan sekitar lebih dari 2000 karyawan dibutuhkan tempat yang nyaman agar para karyawan dapat mengurangi stress kerja dan dapat bekerja lebih produktif. PT. Semarang Garment memiliki luas area lebih dari 30.000 m^2 dan luas bangunan lebih dari 22.000 m^2 dengan demikian dirasa sangat cukup untuk membuat para karyawan bekerja dengan nyaman.

- c) Penggunaan batu bara untuk mengganti listrik sebagai sumber daya, sehingga menurunkan *cost finishing production*.

Penggunaan batu bara dilakukan agar penggunaan daya dapat terjaga ketersediaanya dan dinilai dapat menurunkan *cost finishing production* walaupun penurunannya tidak terlalu signifikan.

2) Kelemahan

- a) Persiapan training pada tenaga kerja baru, membutuhkan waktu yang lama.

Bagi karyawan baru yang belum memiliki keahlian yang belum sesuai dengan standar yang ada dalam perusahaan maka dilakukan training dan ketika training dibutuhkan persiapan khusus untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Terdapat banyak prosedur training yang berbeda untuk setiap bagian di perusahaan contohnya karyawan bagian keamanan, produksi, dan lainnya.

- e. Aspek sumber daya manusia : Perusahaan memiliki sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang baik untuk menjaga kualitas perusahaan, namun peraturan yang ada di PT. Semarang Garment memiliki standar yang tinggi sehingga membutuhkan usaha yang maksimal bagi setiap karyawan. Hal ini dapat menjadi kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan.

1) Kekuatan

- a) Memiliki tenaga kerja yang handal sesuai dengan standart perusahaan dan berada pada usia produktif.

Banyak training yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas karyawan yang dimiliki, sehingga setelah di tempatkan mereka tau apa yang harus dikerjakan secara maksimal. Contohnya pelatihan C-TPAT (*Customs Partnership Against Terrorism*) yang di peruntukan untuk *security* agar keamanan rantai pasok perusahaan terjaga.

2) Kelemahan

- a) Staf salah mencatat kuantitas pada administrasi stok produksi.

Walaupun sudah mendapat *training* yang panjang namun tidak dapat dipungkiri masih terdapat kesalahan yang berpengaruh pada bagian staff administrasi stok produksi.

- b) *Turnover* karyawan cukup tinggi

Kebiasaan yang terjadi terhadap para karyawan adalah keluarnya karyawan dikarenakan menikah dan hamil sehingga para karyawan

memilih untuk keluar dari pekerjaan. Hal ini juga terkait dengan peraturan perusahaan untuk tidak menikah selama bekerja di perusahaan.

c) Penyesuaian pada pegawai baru.

Pengenalan yang dilakukan kepada karyawan baru terkadang sulit dilakukan sehingga tidak mudah dilakukan dengan cepat, terutama dibagian produksi, karyawan harus bisa menguasai alat-alat untuk melakukan *cutting*, *printing*, *embroidery* dan *sewing*.

d) Penambahan tenaga kerja untuk membuang limbah dan perawatan alat

Hal ini dilakukan dikarenakan penggunaan batu bara sebagai pengganti listrik sebagai sumber daya PT. Semarang Garment.

Hasil dari identifikasi lingkungan internal disajikan pada pada tabel identifikasi lingkungan internal 4.2.

Tabel 4.2 Identifikasi Lingkungan Internal

No	Faktor Internal	Kekuatan	Kelemahan
1	Aspek keuangan	1. Modal yang kuat.	
2	Aspek manajemen	1. Memiliki struktur dan sistem manajemen yang baik. 2. Menerapkan sistem <i>Production Planning and Inventory Control</i> yang baik.	
3.	Aspek pemasaran	1. Hubungan komunikasi yang kuat terhadap buyer 2. Memiliki hubungan kerja sama yang luas terhadap <i>buyer</i> international.	
4.	Aspek oprasional	1. Memiliki teknologi produksi yang canggih dan selalu berkembang secara merata. 2. Pabrik yang luas dan nyaman bagi para pekerja. 3. Penggunaan batu bara untuk sumber tenaga pabrik sehingga menurunkan <i>cost finishing production</i>	1. Persiapan <i>training</i> untuk karyawan baru membutuhkan waktu yang cukup lama.
5.	Aspek sumber daya manusia	1. Memiliki tenaga kerja yang handal sesuai dengan standart perusahaan dan berada pada masa usia produktif	1. Staf di bagian gudang sering melakukan salah pencatatan. 2. <i>Turnover</i> karyawan cukup tinggi 3. Penyesuaian pegawai baru. 4. Penambahan tenaga kerja untuk membuang limbah dan perawatan alat-alat produksi

(Sumber: Data primer yang telah diolah, 2017)

E. Tiga Tahap Perumusan Strategi

1. Tahap Input

Pada tahap ini hasil identifikasi lingkungan eksternal dan internal diformulasikan kedalam matriks EFE dan IFE. Hal ini dilakukan untuk memasukan data-data tentang keadaan perusahaan yang dialami pada lingkungan eksternal dan internal..

a. Matriks EFE dan IFE

Dari setiap faktor yang telah diperoleh pada identifikasi lingkungan eksternal dan internal akan dimasukan pada masing-masing tabel EFE dan IFE kemusian pada setiap faktor yang terdapat pada tabel EFE dan IFE akan dilakukan pembobotan, peringkat dan nilai tertimbang untuk mengetahui dampak detiap faktor pada perusahaan.

1) Pembobotan,

Untuk memenuhi teori perhitungan pembobotan David (2012) yaitu pemberian nilai bobot 0,0 (tidak penting) sampai 1.0 (terpenting) pada setiap faktor dan jumlah semua faktor bobot faktor harus sama dengan 1,0. Digunakan skala ordinal untuk memudahkan responden memberikan bobot pada faktor-faktor tersebut. Berikut adalah cara perhitungan bobot setiap faktor:

Angka 1 = Tidak Penting

Angka 4 = Sangat penting sekali

Angka 2 = Penting

Angka 3 = Sangat penting

Penentuan bobot berdasarkan wawancara langsung dengan responden dan pembobotan dihitung seperti berikut :

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan :

a_i = Bobot variabel ke-i i = faktor ke- 1,2,3...n

X_i = hasil rata-rata responden n = Jumlah rata-rata responden

2) Peringkat

Untuk menentukan peringkat pada faktor yang telah diperoleh akan digunakan model rata-rata statistik sebagai alat ukur. Responden akan memberikan peringkat mulai dari 1 (*poor*) sampai 4 (*outstanding*) berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap perusahaan dengan perhitungan seperti berikut:

$$\text{Rata-rata peringkat} = \frac{\sum Xi}{n}$$

Keterangan

$\sum Xi$ = Total Rating i = Faktor ke- 1,2,3...

n = Responden

3) Nilai Tertimbang

Tahap selanjutnya adalah mengkalikan antara nilai bobot dengan nilai peringkat pada setiap faktor yang telah diperoleh. Hasil ini akan menjadi nilai tertimbang pada setiap faktor yang ada pada matiks EFE dan IFE.

b. Analisis Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

Matriks *eksternal factor evaluation* akan menyajikan informasi penting tentang kondisi eksternal PT. Semarang Garment berupa penilaian faktor-faktor kunci peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Penilaian matriks EFE berawal dari hasil identifikasi analisis lingkungan eksternal yang telah disusun, kemudian dilakukan wawancara kembali untuk mendapatkan penilaian bobot dan rating yang disajikan pada tabel 4.3.

Tabel 4.3 Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

No	<i>Eksternal Factor Evaluation</i>			
	<i>Oportunity (O) and Threat (T)</i>	Bobot	peringkat	Nilai tertimbang
1	O1. Permintaan <i>buyer</i> rata-rata meningkat 20% sampai 35% pertahun.	0.1	4	0.4
2	O2. <i>Suplay</i> bahan baku lancar dan sesuai jadwal.	0.1	4	0.4
3	O3. Pemberian <i>Tax Holiday</i> pada investor.	0.075	4	0.3
4	O4. Pemerintah melakukan Deragulasi/Debirokrasi.	0.1	4	0.4
5	O5. Tidak ada hambatan dalam peraturan Negara yang dituju untuk melakukan eksport/import.	0.1	4	0.4
6	O6. Sedikit kompetitor sejenis.	0.075	3	0.225
7	O7. Kondisi geografis yang mendukung.	0.075	3	0.225
	Tota skor			0.625
8	T1. Kurangnya jumlah sumber daya manusia yang sesuai kriteria perusahaan.	0.1	2	0.2
9	T2. Proses <i>Dwelling time</i> yang terlalu lama di plabuhan	0.075	2	0.15
10	T3. Lingkungan industri yang tidak aman, terjadinya pencurian.	0.075	3	0.225
11	T4. Perkembangan pasar yang tidak merata antar Negara.	0.075	3	0.225
12	T5. Hubungan yang tidak serasi antara perusahaan dan lingkungan.	0.05	3	0.15
	Total skor			0.375
	Total bobot dan skor <i>Oportunity & Treat</i>	1		3.3

(Sumber: Data primer yang telah diolah, 2017)

Berdasarkan hasil dari matriks EFE pada tabel 4.3, terdapat tiga peluang yang dimiliki oleh PT. Semarang Garment yaitu, permintaan *buyer* yang meningkat 20% hingga 35% pertahun, *Suplay* bahan baku lancar dan sesuai jadwal, Tidak ada hambatan dalam peraturan Negara yang dituju untuk melakukan ekspor/import dan pemerintah melakukan deregulasi/debirokrasi dengan masing-masing skor tertimbang sebesar 0,4. Sedangkan ancaman utama yang dihadapi PT. Semarang Garment adalah kurangnya jumlah sumber daya manusia yang sesuai kriteria perusahaan dengan skor 0.2.

Bila melihat hasil Total skor peluang yang diperoleh adalah 0.625 dan total skor ancaman yang diperoleh adalah 0.375. Dengan demikian dapat dipahami bahwa kondisi lingkungan eksternal yang mempengaruhi PT. Semarang Garment adalah baik karena peluang yang diperoleh perusahaan lebih besar daripada ancaman yang dihadapi.

c. Analisis Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks *Internal Factor Evaluation* akan menyajikan informasi penting tentang kondisi eksternal PT. Semarang Garment berupa penilaian faktor-faktor kunci peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Penilaian matriks IFE berawal dari hasil identifikasi analisis lingkungan eksternal yang telah disusun, kemudian dilakukan wawancara kembali untuk mendapatkan penilaian bobot dan rating yang disajikan pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

No	<i>Internal Factor Evaluation</i>			
	<i>Strong (S) and Weaknes(W)</i>	Bobot	Peringkat	Nilai tertimbang
1	S1. Modal yang kuat	0.08	4	0.32
2	S2. Selalu bisa memenuhi standard kualitas yang diminta buyer	0.08	4	0.32
3	S3. Memiliki struktur oraganisasi managemen yang baik	0.06	4	0.24
4	S4. Memiliki teknologi produksi yang canggih dan selalu berkembang secara merata	0.06	3	0.18
5	S5. Hubungan komunikasi yang kuat terhadap buyer	0.08	4	0.32
6	S6. Pabrik yang luas dan nyaman bagi para pekerja	0.06	3	0.18
7	S7. Menerapkan sistem <i>Production Planning and Inventory Control</i> yang baik	0.08	4	0.32
8	S8. Memiliki tenaga kerja yang handal sesuai dengan standart perusahaan dan berada pada usia produktif	0.08	3	0.24
9	S9. Memilliki hubungan kerjasama yang luas terhadap <i>buyer</i> international	0.08	4	0.32
10	S10. Penggunaan batu bara untuk sumber tenaga pabrik sehingga menurunkan <i>cost finishing production</i>	0.04	3	0.12
	Total skor			2.56
11	W1. Staf di bagian gudang sering melakukan salah pencatatan pada administrasi stok produksi	0.04	2	0.08
12	W2. <i>Turnover</i> karyawan cukup tinggi	0.08	2	0.16
13	W3. Persiapan traning pada tenaga kerja baru, membutuhkan waktu yang lama	0.06	2	0.12
14	W4. Penyesuaian pada pegawai baru	0.06	2	0.12
15	W5. Penambahan tenaga kerja untuk membuang limbah dan perawatan alat-alat produksi.	0.06	2	0.12
	Total skor			0.52
	Total bobot dan skor <i>Storng & Weaknes</i>	1		3.16

(Sumber: Data primer yang telah diolah 2017)

Berdasarkan matriks IFE pada tabel 4.4 dapat di ketahui bahwa terdapat empat kekuatan yang dimiliki PT. Semarang Garment yaitu, modal yang kuat, selalu bisa memenuhi standart kualitas yang diminta *buyer*, hubungan komunikasi yang kuat dengan *buyer* dan memiliki hubungan kerjasama sama yang

luas dengan *buyer* internasional dengan masing-masing skor sebesar 0.32. Sedangkan kelemahan utama yang dimiliki oleh PT. Semarang Garment adalah *turn over* karyawan cukup tinggi dengan nilai tertimbang 0.16.

Bila melihat Total skor kekuatan yang diperoleh adalah 2.56 dan total skor kelemahan adalah 0.6. Dengan demikian dapat dipahami bahwa kondisi lingkungan internal yang mempengaruhi PT. Semarang Garment dalam kondisi yang kuat. Hal ini dikarenakan total skor kekuatan lebih besar dari pada total skor kelemahan.

Setelah melakukan tahap input, tahap selanjutnya adalah tahap pencocokan, dengan menggunakan alat-alat analisis seperti SWOT, IE dan *Grand Strategy matrix* untuk mempermudah perumusan strategi seperti berikut.

2. Tahap Pencocokan

Dalam penelitian ini matriks yang digunakan adalah matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Treat*), matriks IE (*Internal Eksternal*), dan *Grand Strategy Matriks*. Data yang diolah pada tahap ini berdasarkan data yang diperoleh pada tahap input. Tahap ini bertujuan untuk mencocokkan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal kemudian juga mencocokkan kekuatan dan kelemahan di lingkungan internal PT. Semarang Garment.

a. Matriks SWOT (*Strength, Weaknes, Opportunity, and Threat*)

Matriks SWOT adalah alat analisis yang menggabungkan faktor-faktor strategi eksternal dan internal yang terdapat pada matriks EFE dan IFE. Matriks SWOT nantinya juga akan mengembangkan empat strategi alternatif yaitu, SO (*strength-opportunity*), ST (*strength-threat*), WO (*weaknesses-opprtunity*), dan WT (*weaknesess-threats*). Strategi tersebut nantinya akan diolah berdasarkan Peluang (*opportunity*), Ancaman (*threats*), Kekuatan (*strengths*), dan Kelemahan (*weaknesses*) yang terdapat pada PT. Semarang Garment.

Matriks Swot bertujuan untuk mengumpulkan sebanyak mungkin strategi-strategi yang memungkinkan digunakan oleh PT. Semarang Garment. Berdasarkan hasil dari analisis SWOT yang dilakukan pada PT. Semarang Garment, diperoleh empat strategi alternative yang dijabarkan pada tabel 4.5.

5. Tidak ada hambatan dalam peraturan Negara yang dituju untuk ekspor/import. 6. Sedikit kompetitor sejenis. 7. Kondisi geografis yang mendukung		
<i>THREATS (T)</i>	<i>STRATEGI ST</i>	<i>STRATEGI WT</i>
1. Kurangnya jumlah sumber daya manusia yang sesuai kriteria perusahaan. 2. Proses <i>dwelling time</i> yang terlalu lama di pelabuhan. 3. Lingkungan industri yang tidak aman, sering terjadinya pencurian. 4. Perkembangan pasar yang tidak merata antar negara. 5. Hubungan yang tidak serasi antara perusahaan dan lingkungan.	1. Mempertahankan karyawan yang ada dan memaksimalkan kemampuan karyawan (S6,S8,T1)	1. Bersinergi dengan lembaga pendidikan kejuruan untuk dapat memberikan keahlian khusus pada siswa sehingga dapat menghasilkan sumber daya manusia dengan sistem kontrak kerja. (W2, T1)

(Sumber: Data primer yang telah diolah 2017)

Penjabaran tentang hasil matriks SWOT pada tabel 4.5 tentang pengembangan empat strategi alternatif SO, WO, ST, WT yang dapat digunakan PT. Semarang Garment adalah sebagai berikut:

1) Strategi SO

Strategi SO adalah strategi yang dikembangkan dengan menggunakan kekuatan internal PT. Semarang Garment untuk memanfaatkan peluang eksternalnya guna memperoleh keuntungan bagi PT. Semarang Garment. Berdasarkan hasil yang diperoleh, terdapat dua strategi alternatif SO yaitu, Mempertahankan pasar dengan menghasilkan produk yang berkualitas dan

waktu produksi yang cepat dan pengembangan kualitas perusahaan dengan mengembangkan teknologi produksi dan kemampuan distribusi. Berikut adalah penjelasan tentang kedua strategi alternatif tersebut:

- a) Mempertahankan pasar dengan menghasilkan produk yang berkualitas dan waktu produksi yang cepat.

Strategi ini diharapkan dapat diterapkan oleh PT. Semarang Garment karena kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang berkualitas kemudian melihat pasar yang luas yang sudah dimiliki oleh perusahaan. PT. Semarang Garment diharapkan mampu untuk selalu menghasilkan produk yang berkualitas dalam waktu yang cepat, agar perusahaan dapat mempertahankan pasar yang sudah ada.

- b) Mengembangkan pasar dengan cara melakukan tender di luar negeri.

Strategi ini dimaksudkan untuk mengisi kekosongan masa produksi, dari merek yang sudah tetap menggunakan jasa PT. Semarang Garment. Strategi ini dapat dimaksimalkan dengan kemampuan PT. Semarang Garment untuk menghasilkan produk yang berkualitas dengan jangka waktu yang cepat dan dengan *cost production* yang rendah.

2) Strategi ST

Strategi ST adalah strategi yang mengembangkan kekuatan internal PT. Semarang Garment untuk mengantisipasi ancaman yang dihadapi perusahaan. Berdasarkan hasil yang diperoleh terdapat satu strategi alternatif yang dapat digunakan oleh PT Semarang Garment, yaitu Mempertahankan karyawan yang

sudah ada dengan menjalin komunikasi yang dekat antara perusahaan dan karyawan.

Strategi ini diharapkan dapat mengurangi stres kerja karyawan dengan meningkatkan kenyamanan kerja dan kedekatan antara perusahaan dan karyawan. Sehingga diharapkan perusahaan mampu mempertahankan karyawan yang telah ada dan mampu meningkatkan produktifitasnya.

3. Strategi WO

Strategi WO adalah strategi yang bertujuan untuk mengatasi kelemahan internal PT. Semarang Garment dengan memanfaatkan peluang eksternal yang dimiliki perusahaan. Terdapat satu strategi alternatif yaitu Meningkatkan pengawasan pada karyawan.

Strategi diharapkan dapat diterapkan karena masih ada beberapa karyawan yang melakukan di beberapa kesalahan kerja yang dapat menyebabkan terganggunya proses produksi yang sedang berjalan. Bila hal ini dapat dilaksanakan maka sistem *production planning and inventory control* dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

4. Strategi WT

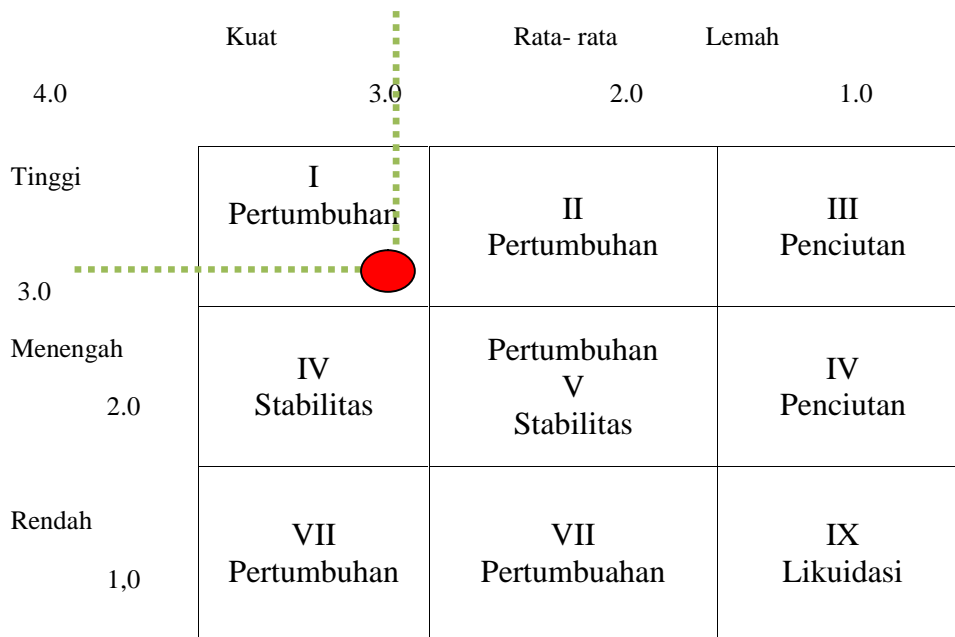
Strategi WT adalah strategi yang bertujuan untuk meminimalkan kelemahan internal PT. Semarang Garment untuk menghadapi ancaman yang dihadapi perusahaan. Terdapat satu strategi alternatif yang diperoleh yaitu Bersinergi dengan lembaga pendidikan kejuruan untuk dapat memberikan keahlian khusus pada siswa. Sehingga setelah lulus dari lembaga pendidikan tersebut, siswa dapat memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan

perusahaan. Hal ini diharapkan mampu membuat perusahaan bisa mendapatkan sumber daya manusia yang lebih banyak dan dengan kriteria yang diharapkan oleh perusahaan.

b. Matriks IE

Matriks IE merupakan alat analisis yang ditentukan berdasarkan hasil nilai tertimbang dari matriks IFE dan EFE. Matriks IE akan menunjukkan posisi kekuatan dan keberhasilan strategi yang sudah dijalani PT. Semarang Garment saat ini dalam Sembilan sel dan dikelompokkan dalam tiga area dengan strategi berbeda. **Area pertama** terdiri dari sel I, II, IV; perusahaan yang berada di area ini tetap akan bertumbuh dan dibangun. Strategi yang dapat dipilih adalah *market penetration, market development, product development, forward integration, backward integration, dan horizontal integration*. **Area kedua** terdiri dari sel III, V, VII; perusahaan yang berada di area ini diupayakan untuk tetap dijaga dan dipertahankan. Strategi yang dapat dipilih adalah *market penetration* dan *development*. **Area ketiga** terdiri dari sel VI, VIII, IX; perusahaan yang berada di area ini tidak mampu untuk rejuvanasi. Strategi bagi perusahaan sebaiknya dijual. Hal ini dapat membantu memberikan pilihan strategi alternatif.

Berdasarkan hasil total nilai tertimbang matriks IFE dan EFE adalah 3.36559 dan 3.3311 sehingga posisi PT. Semarang Garment berdasarkan alat analisis matriks IE dapat dilihat pada gambar 4.1.



Gambar 4.1 Matriks IE (Internal- Eksternal)

(Sumber: Data primer yang telah diolah 2017)

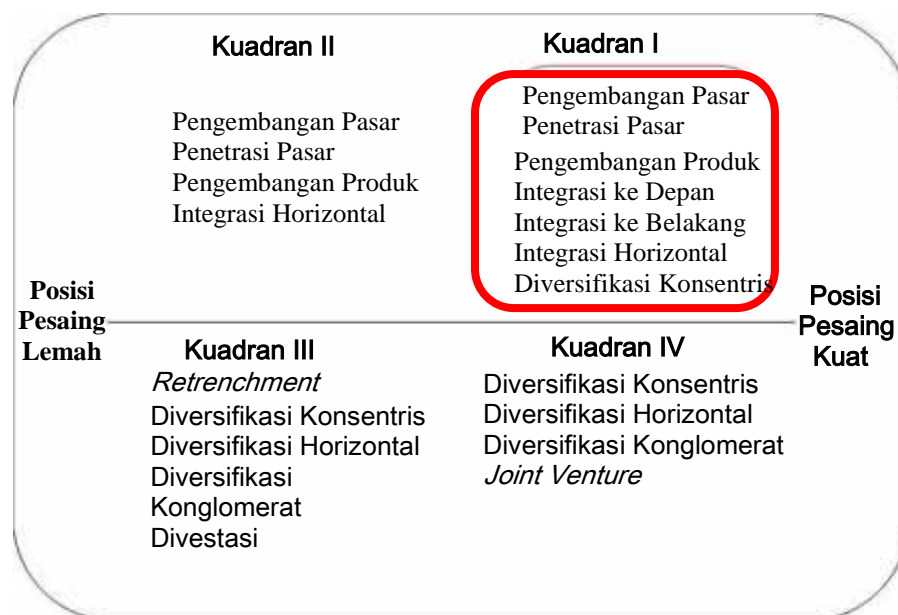
Hasil yang diperoleh dari matriks IE menunjukkan bahwa PT. Semarang Garment berada pada area pertama dan sel I dengan skor tertimbang IFE pada sumbu X 3.16, nilai tersebut diatas rata-rata 2.99 dan skor tertimbang EFE pada sumbu Y 3.3, nilai tersebut diatas rata rata 2,99. Sehingga menunjukkan bahwa perusahaan bertumbuh dengan kondisi internal perusahaan yang kuat dan posisi eksternal perusahaan kuat. Pada area ini strategi yang biasanya digunakan adalah penetrasi pasar, strategi ini bertujuan untuk mempertahankan pasar dengan cara meningkatkan kualitas produk, ketepatan waktu pengiriman dan menjaga hubungan komunikasi padabuyer.

c. Grand Strategy Matrix

Grand Strategy Matrix adalah alat analisis yang digunakan dalam proses pemilihan strategi alternatif dan berguna untuk melihat posisi perusahaan dalam

penggambaran posisi perusahaan pada salah satu dari empat kuadran berdasarkan pertumbuhan pasar pada industri garment yang dialami PT. Semarang Garment. Penentuan posisi PT. Semarang Garment pada matriks *grand strategy* berdasarkan data dan masukan yang telah dilakukan dari proses sebelumnya dan narasumber yang mengetahui keadaan perusahaan baik internal maupun eksternal.

Penulis menentukan bahwa PT. Semarang Garment berada pada posisi kuadran setelah melakukan pengolahan data dari proses sebelumnya kemudian diperkuat dengan hasil wawancara pada narasumber terkait yang terpercaya. Berikut adalah gambaran dari hasil matriks *grand strategy* yang dapat dilihat pada gambar 4.2.



Gambar 4.1 Grand Matriks Strategy

(Sumber: Data primer yang telah diolah 2017)

Perusahaan yang berada pada kuadran 1 yang memiliki kondisi yang menguntungkan. Hal ini dikarenakan perusahaan bergerak pada kondisi pertumbuhan pasar tinggi yaitu 25% hingga 30% pertahunan diharapkan

perusahaan dapat mempertahankan pasar yang ada dengan memberikan kualitas barang dan kualitas pelayanan pada konsumen yang baik.

Tahap terakhir yang dilakukan dalam perumusan strategi pada penelitian ini adalah tahap pencocokan. Dalam tahap ini akan dilakukan untuk menentukan alternatif strategi berdasarkan hasil data yang telah diperoleh dari tahap input dan tahap pencocokan

3. Tahap Keputusan

Tahap keputusan adalah tahap terakhir pada proses pengembangan strategi alternatif yang akan dilakukan oleh PT. Semarang Garment. Dalam proses pencocokan hanya ada satu alat analisis yang akan digunakan yaitu QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Matriks QSPM menggunakan tahap input sebelumnya yaitu hasil strategi alternatif dari matriks SWOT. Selain itu pada matriks QSPM juga menggunakan pembobotan dari faktor-faktor yang diperoleh pada matriks IFE dan EFE sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan skala prioritas strategi alternatif yang akan digunakan PT. Semarang Garment.

Alat analisis SWOT pada tahap sebelumnya telah menentukan 5 strategi alternatif yaitu. 1. Mempertahankan pasar, 2. Mengembangkan pasar, 3. Meningkatkan pengawasan pada karyawan, 4. Mempertahankan karyawan yang sudah ada, 5. Bersinergi dengan lembaga kejuruan untuk dapat memberikan keahlian khusus pada siswa. Kemudian pada matriks IE dan *grand strategy matrix* yang memposisikan perusahaan pada sel 1 dan kuadran 1 yang menghasilkan strategi penetrasi pasar.

Untuk memfokuskan strategi yang diperoleh dari beberapa matriks tersebut, peneliti memutuskan untuk melakukan penggabungan strategi yang secara teoritis mengandung tujuan yang sama, sehingga dapat mempermudah untuk menentukan strategi alternatif yang akan diprioritaskan pada PT. Semarang Garment. Berikut adalah strategi alternatif tersebut.

- a. Penetrasi pasar.
- b. Pengembangan pasar.
- c. Mempertahankan karyawan dan meningkatkan pengawasan pada para pekerja.
- d. Bersinergi dengan lembaga kejuruan untuk memberikan keahlian khusus pada siswa sehingga dapat menyediakan sumber daya manusia dengan sistem kontrak kerja.

Pada matriks QSPM, strategi alternatif yang didapatkan akan diformulasikan untuk mengetahui strategi mana yang akan di prioritaskan pada PT. Semarang Garment dengan cara melihat hasil penjumlahan skor TAS (*Total Attractive Score*), skor yang paling tinggi akan menjadi prioritas strategi alternatif.

Tabel 4.6 QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Alternatif strategi				
	Penetrasi Pasar	Pengembangan Pasar	Mempertahankan karyawan yang ada dan meningkatkan pengawasan terhadap kinerja karyawan	Bersinergi dengan lembaga kejuruan untuk memberikan keahlian khusus pada siswa sehingga lulusan dari lembaga tersebut dapat menyediakan sumber daya manusia dengan sistem kontrak kerja.
Total nilai daya tarik	4.17	4.305	4.98	6.41
Peringkat	4	3	2	1

(Sumber: Data primer yang telah diolah 2017)

Setelah memperoleh hasil dari matriks QSPM yang dapat dilihat pada tabel 4.6 diatas. Peneliti melakukan pengurutan strategi alternatif berdasarkan nilai TAS tertinggi sebagai berikut :

- 1) Strategi bersinergi dengan lembaga Kejuruan untuk memberikan keahlian khusus pada siswa sehingga lulusan dari lembaga tersebut dapat menyediakan sumber daya manusia dengan sistem kontrak kerjadengan hasil TAS sebesar 6.41.
- 2) Mempertahankan karyawan dan meningkatkan pengawasan karyawan, untuk hasil TAS sebesar 4.98.
- 3) Penetrasi Pasar dengan hasil TAS sebesar 4.17
- 4) Pengembangan Pasar dengan hasil TAS sebesar 4.305

Berdasarkan hasil pengurutan yang dilakukan dari hasil matriks QSPM terdapat strategi alternatif yang menjadi prioritas yaitu, Bersinergi dengan lembagaKejuruan untuk memberikankeahlian khusus pada siswa sehingga lulusan dari lembaga tersebut dapat menyediakansumber daya manusia dengan sistem kontrak kerja dengan hasil TAS tertinggi yaitu 6,41. Strategi ini menjadi prioritas utama yang dapat dilakukan perusahaan untuk menstabilkan kemampuan perusahaan dimasa yang akan datang.Strategi ini dapat dilakukan PT. Semarang Garment untuk dapat menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kriteria perusahaan sehingga perusahaan dapat menjaga kemampuan perusahaan dalam hal kecepatan produksi dan menghasilkan produksi berkualitas. PT. Semarang Garment juga dapat melakukan strategi ini untuk meningkatkan nilai CSR (*corporate social*

responsibility) perusahaan sehingga dapat meningkatkan hubungan yang baik pada lingkungan eksternal perusahaan.

F. Pembahasan

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh akan dilakukan pembahasan tentang bagaimana gambaran kondisi lingkungan eksternal dan internal PT. Semarang Garment untuk menjadi dasar dalam memformulasikan strategi alternatif yang akan digunakan pada perusahaan.

Faktor kekuatan internal meliputi Modal yang kuat, Selalu bisa memenuhi standar kualitas yang diminta *buyer*, Memiliki struktur organisasi manajemen yang baik, Memiliki teknologi produksi yang canggih dan selalu berkembang secara merata, Hubungan komunikasi yang kuat terhadap *buyer*, Pabrik yang luas dan nyaman bagi para pekerja, Menerapkan sistem *production planning and inventory control yang baik*, Memiliki tenaga kerja yang handal sesuai dengan standar perusahaan dan berada pada usia produktif, Memiliki hubungan kerjasama yang luas terhadap *buyer international* dan Penggunaan batu bara untuk sumber tenaga pabrik sehingga menurunkan *cost finishing production*.

Faktor kelemahan internal meliputi Staf di bagian gudang sering melakukan salah pencatatan pada administrasi stok produksi, *Turnover* karyawan cukup tinggi, Persiapan training pada tenaga kerja baru membutuhkan waktu yang lama, Penyesuaian pada pegawai baru, Penambahan tenaga kerja untuk membuang limbah dan perawatan alat-alat produksi.

Faktor peluang eksternal meliputi Permintaan *buyer* rata-rata meningkat 20% sampai 35% pertahun, *suplay* bahan baku lancar dan sesuai jadwal, Pemberian *tax*

holiday pada investor, Pemerintah melakukan Deregulasi/Debirokrasi, Tidak ada hambatan dalam peraturan Negara yang dituju untuk melakukan ekspor/import, Sedikit kompetitor sejenis, dan Kondisi geografis yang mendukung.

Faktor ancaman eksternal meliputi Kurangnya jumlah sumber daya manusia yang sesuai kriteria perusahaan, Proses *dweilling time* yang terlalu lama di pelabuhan, Lingkungan industry yang tidak aman, Perkembangan pasar yang tidak merata antar Negara, dan Hubungan yang tidak serasi antara perusahaan dan lingkungan.

Merumuskan strategi alternatif yang tepat dan dapat diterapkan dalam pengembangan strategi bisnis PT. Semarang Garment. Dalam menentukan alternatif strategi bagi PT. Semarang Garment, dilakukan tahap masukan, tahap pencocokan dan tahap keputusan yang berguna untuk mendapatkan alternatif strategi yang layak dan dapat digunakan perusahaan.

Tahap masukan meliputi matriks IFE dan EFE, informasi yang diperoleh dari kedua matriks tersebut nantinya akan digunakan menjadi informasi input dasar untuk matriks –matriks pada tahap pencocokan dan pada tahap keputusan. Informasi tersebut juga menjadi dorongan bagi para penyusun strategi untuk mengukur subjektivitas selama tahap awal proses perumusan strategi. Pada matriks EFE dan IFE tersebut dilakukan pengolahan pada faktor-faktor eksternal dan internal untuk memungkinkan penyusun strategi lebih efektif dalam menciptakan dan mengevaluasi strategi.

Matriks IFE merupakan perangkat formulasi yang akan meringkas serta mengevaluasi hubungan di antara fungsi-fungsi perusahaan, termasuk manajemen, pemasaran, keuangan, akuntansi, produksi dan operasi.

Berdasarkan hasil matriks IFE, dapat diketahui bahwa PT. Semarang Garment memiliki kemampuan yang kuat secara internal untuk menutupi beberapa kelemahan yang ada dan dapat memaksimalkan peluang.

Matriks EFE dilakukan untuk mengetahui peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dan ancaman yang sebaiknya harus dihindari. Matriks ini memunculkan variabel-variabel penting yang dapat direspon dengan tindakan sehingga variabel yang dimunculkan akan dipilih secara spesifik.

Berdasarkan hasil matriks EFE, dapat diketahui bahwa PT. Semarang Garment dapat memanfaatkan peluang dengan baik namun masih memiliki keterbatasan untuk menanggulangi ancaman yang muncul.

Tahap pencocokan yang dilakukan meliputi matriks SWOT, IE dan *Grand Strategy*. Alat-alat ini bergantung pada informasi yang diturunkan dari tahap masukan untuk mencocokkan kesempatan dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Sehingga dapat memunculkan strategi alternatif yang layak bagi perusahaan.

Matriks SWOT digunakan sebagai alat pencocokan penting untuk membantu manajer mengembangkan empat strategi yaitu strategi SO, WO, ST, WT. Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari kesempatan eksternal, strategi WO bertujuan untuk meningkatkan kelemahan internal dengan mengambil keuntungan pada kesempatan eksternal, strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal, strategi WT adalah taktik defensif yang dilakukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman.

Berdasarkan hasil matriks SWOT diperoleh alternatif strategi yaitu, Mempertahankan pasar, Mengembangkan pasar pada geografis baru, Mempertahankan karyawan dan memaksimalkan kemampuan karyawan, Sinergi dengan lembaga kejuruan untuk memberikan keahlian khusus bagi siswa, Meningkatkan pengawasan pada karyawan.

Matriks SWOT menjadi awal untuk mendiskusikan tentang cara strategi yang diajukan dapat diimplementasikan, sebagaimana pertimbangan biaya-manfaat yang akan menghasilkan keunggulan bersaing.

Matriks IE akan memosisikan perusahaan yang akan menggambarkan perkembangan dan kekuatan perusahaan saat ini. Pada posisi tersebut akan diperoleh strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Matriks IE didasarkan dengan dua dimensi kunci skor tertimbang IFE dan EFE.

Berdasarkan hasil matriks IE diperoleh posisi perusahaan berada pada sel I. Dapat dijelaskan bahwa perusahaan tumbuh dan dibangun dengan alternatif strategi intensif yaitu penetrasi pasar.

Matriks *grand strategy* didasarkan oleh dua dimensi evaluatif yaitu posisi bersaing dan posisi pasar. Strategi yang dapat dipertimbangkan oleh suatu organisasi disusun berdasarkan urutan daya tarik dalam setiap kuadran matriks

Berdasarkan hasil dari *Grand Strategy Matrix* perusahaan berada pada kuadran I yang mengartikan bahwa perusahaan berada pada posisi strategis yang baik. Pada posisi ini strategi alternatif yang diperoleh yaitu penetrasi pasar dan pengembangan pasar.

Setelah diperoleh strategi alternatif, akan ditentukan strategi yang memiliki daya tarik yang tinggi yang dapat menjadi prioritas untuk dapat diterapkan pada perusahaan melalui tahap keputusan, pada tahap keputusan tersebut akan meliputi matriks QSPM.

Tahap keputusan merupakan analisis dan intuisi yang memberikan dasar untuk membuat keputusan formulasi strategi yang meliputi matriks QSPM yang bertujuan untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak. Teknik ini secara objektif mengindikasikan strategi alternatif yang terbaik menggunakan masukan dari analisis tahap 1 dan mencocokkan hasil dari analisis tahap 2 untuk memutuskan berbagai strategi alternatif yang menjadi prioritas.

Matriks QSPM menggunakan informasi dasar dari matriks IFE dan EFE untuk mendapatkan nilai daya tarik pada alternatif strategi yang telah dilakukan pada PT. Semarang Garment menggunakan Matriks SWOT, matriks IE dan matriks *grand strategy*. Alat pencocokan ini biasanya memunculkan alternatif strategi layak yang sama. Namun, tidak semua strategi yang disarankan akan dievaluasi dalam matriks QSPM. Fitur positif dari QSPM adalah seperangkat strategi dapat diuji secara berurutan atau secara simultan.

Berdasarkan matriks QSPM muncul strategi yang telah dilakukan perusahaan selama 7 tahun terakhir yaitu penetrasi pasar dan pengembangan pasar. Namun, berdasarkan kondisi saat ini yang dialami perusahaan kedua strategi tersebut tidak dapat dijalankan secara maksimal bila dihadapkan pada permasalahan saat ini, oleh karena itu muncul dua strategi baru yang dapat menunjang strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar tersebut yaitu Mempertahankan Karyawan dan Meningkatkan pengawasan, kemudian Bersinergi dengan lembaga kejuruan untuk memberikan

keahlian khusus pada siswa. Setelah dilakukan pengolahan dari matriks QSPM diperoleh strategi alternatif prioritas utama perusahaan adalah **Strategi bersinergi dengan lembaga Kejuruan untuk memberikan keahlian khusus pada siswa sehingga lulusan dari lembaga tersebut dapat menyediakan sumber daya manusia dengan sistem kontrak kerja.**

Strategi alternatif ini berada pada tingkat strategi fungsional yang berorientasi pada pemaksimalan sumber daya manusia sehingga dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Pada strategi fungsional tersebut akan bertujuan untuk mempersiapkan ketersediaan sumber daya manusia yang terampil dan berada pada usia produktif sehingga dapat menekan *cost finishing product* dan mempertahankan hasil produksi yang berkualitas. Strategi fungsional ini diharapkan dapat menunjang strategi intensif yang sedang dilakukan perusahaan yaitu strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh akan dilakukan pembahasan untuk menjawab rumusan masalah yang telah disusun pada penelitian ini.

1. Bagaimana gambaran kondisi lingkungan eksternal dan internal PT. Semarang Garment ?:

- a. Faktor kekuatan internal: Modal yang kuat, Selalu bisa memenuhi standar kualitas yang diminta *buyer*, Memiliki struktur organisasi manajemen yang baik, Memiliki teknologi produksi yang canggih dan selalu berkembang secara merata, Hubungan komunikasi yang kuat terhadap *buyer*, Pabrik yang luas dan nyaman bagi para pekerja, Menerapkan sistem *production planning and inventory control yang baik*, Memiliki tenaga kerja yang handal sesuai dengan standar perusahaan dan berada pada usia produktif, Memiliki hubungan kerjasama yang luas terhadap *buyer* international dan Penggunaan batu bara untuk sumber tenaga pabrik sehingga menurunkan *cost finishing production*.
- b. Faktor kelemahan internal: Staf di bagian gudang sering melakukan salah pencatatan pada administrasi stok produksi, *Turnover* karyawan cukup tinggi, Persiapan training pada tenaga kerja baru membutuhkan waktu yang lama, Penyesuaian pada pegawai baru, Penambahan tenaga kerja untuk membuang limbah dan perawatan alat-alat produksi.

- c. Faktor peluang eksternal: Permintaan *buyer* rata-rata meningkat 20% sampai 35% pertahun, *suplay* bahan baku lancar dan sesuai jadwal, Pemberian *tax holiday* pada investor, Pemerintah melakukan Deregulasi/Debirokrasi, Tidak ada hambatan dalam peraturan Negara yang dituju untuk melakukan eksport/import, Sedikit kompetitor sejenis, dan Kondisi geografis yang mendukung.
 - d. Faktor ancaman eksternal: Kurangnya jumlah sumber daya manusia yang sesuai kriteria perusahaan, Proses *dweilling time* yang terlalu lama di pelabuhan, Lingkungan industri yang tidak aman, Perkembangan pasar yang tidak merata antar Negara, dan Hubungan yang tidak serasi antara perusahaan dan lingkungan.
2. Bagaimana merumuskan strategi alternatif yang tepat dan dapat diterapkan dalam pengembangan strategi bisnis PT. Semarang Garment ?
- a. Dalam menentukan alternatif strategi bagi PT. Semarang Garment, dilakukan tahap masukan, tahap pencocokan dan tahap keputusan dan diperoleh hasil sebagai berikut:
 1. Tahap masukan yang dilakukan meliputi matriks IFE dan EFE
 - a) Berdasarkan hasil matriks IFE, dapat diketahui bahwa PT. Semarang Garment memiliki total skor kekuatan 2.56 yang dapat menutupi beberapa kelemahan yang ada dengan total skor 0.5.
 - b) Berdasarkan hasil matriks EFE, dapat diketahui bahwa PT. Semarang Garment dapat memanfaatkan peluang dengan total skor 0.625 dengan baik untuk menanggulangi ancaman yang muncul dengan total skor 0.375. Dengan beberapa faktor yang masih belum ditangani dengan maksimal.

2. Tahap pencocokan yang dilakukan meliputi matriks SWOT, IE dan *Grand Strategy*.

- a) Berdasarkan hasil matriks SWOT diperoleh alternatif strategi yaitu, Penetrasi pasar, Pengembangan pasar, Mempertahankan pasar, Mengembangkan pasar pada geografis baru, Mempertahankan karyawan dan memaksimalkan kemampuan karyawan, Bersinergi dengan lembaga Kejuruan untuk memberikan keahlian khusus pada siswa sehingga lulusan dari lembaga tersebut dapat menyediakan sumber daya manusia dengan sistem kontrak kerja.
- b) Berdasarkan hasil matriks IE diperoleh alternatif strategi yaitu penetrasi pasar.
- c) Berdasarkan hasil dari *Grand Strategy Matrix* diperoleh strategi alternatif strategi yaitu penetrasi pasar dan pengembangan pasar.

3. Tahap keputusan yang meliputi matriks QSPM terdapat satu alternatif strategi prioritas dari empat alternatif strategi yang telah diperoleh dari proses sebelumnya. Strategi tersebut berada pada tingkat strategi fungsional yang berorientasi pada sumber daya manusia dengan mempersiapkan sumber daya manusia yang trampil dan berada pada usia produktif yang dapat menunjang strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar yang dilakukan perusahaan strategi tersebut adalah **Strategi bersinergi dengan lembaga Kejuruan untuk memberikan keahlian khusus pada siswa sehingga lulusan dari lembaga tersebut dapat menyediakan sumber daya manusia dengan sistem kontrak kerja.**

b. Saran

1. Saran yang dapat diberikan kepada PT. Semarang Garment adalah :

- a) Berdasarkan hasil matriks QSPM diperoleh alternatif strategi prioritas yaitu Bersinergi dengan lembaga kejuruan untuk memberikan keahlian khusus pada siswa. Sehingga ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kemampuan yang diharapkan perusahaan dapat terpenuhi kedepannya.
- b) Dalam menerapkan strategi prioritas yang diperoleh dari matriks QSPM. PT. Semarang Garment dapat bersinergi dengan lembaga pendidikan seperti SMK (Sekolah Menengah Kejuruan) dengan cara yang dapat menguntungkan perusahaan dan SMK tersebut. Pertama melihat dari sisi SMK tersebut, SMK dapat menambah fasilitas-fasilitas praktek bagi siswa yang didapat dari perusahaan untuk membantu siswa mampu menyerap pelajaran ketrampilan khusus yang diajarkan, SMK tersebut juga dapat mensubsidi calon siswa yang kurang mampu dan berprestasi dan meringankan biaya admisnistrasi pendidikan bagi seluruh siswa, menggunakan dana sumbangsi perusahaan, kemudian juga SMK dapat menjamin setiap siswa yang lulus untuk mendapat kontrak kerja yang sudah disepakati sejak awal. Kemudian dari sisi perusahaan, PT. Semarang Garment dapat menjamin ketersediaan tenaga kerja dengan keahlian yang baik dan dalam masa usia produktif yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. PT. Semarang Garment juga dapat memangkas waktu dan biaya training bagi karyawan baru. Pendanaan yang akan dilakukan kepada SMK tersebut dapat dialokasikan dari dana CSR (*corporation social responsibility*) perusahaan dengan demikian, PT. Semarang Garment diharapkan mampu meningkatkan nilai CSR perusahaan dan menjalin hubungan yang baik antara lingkungan dan perusahaan.

2. Saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah

- a) Dalam melakukan penelitian strategi bisnis selanjutnya diharapkan peneliti dapat melakukan penelitian dengan mendapat masukan dari masyarakat eksternal perusahaan yang terkait dengan perusahaan tersebut agar akurasi data pada IFE dan EFE dapat diperoleh lebih baik.
- b) Dalam melakukan perumusan strategi yang lebih baik, diharapkan penelitian selanjutnya juga dapat melakukan audit internal secara menyeluruh ke bagian manajemen, pemasaran, operasional, dan keuangan. Sehingga data strategi alternatif yang dirumuskan dapat diperoleh secara lebih baik.
- c) Dalam menentukan responden pada perusahaan harus dapat dilakukan populasi pada setiap karyawan didalam perusahaan untuk dapat mengambil masukan dari berbagai elemen dalam perusahaan, sehingga strategi alternatif yang nantinya akan dirumuskan dapat menghasilkan strategi yang lebih akurat dan dapat diterapkan secara maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- David, R. Freid. 2004. *Manajemen Strategis*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia
- David, R. Freid. 2012. *Manajemen Strategi : Konsep dan kasus*. Jakarta: Salemba empat Edisi12.
- David, F. R., dan David, F. R. 2016. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts, and Cases*. 15th ed. Pearson Education, Inc. New Jersey. Terjemahan N. Puspasaridan L. N. Puspitasari. 2016. *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep*. PenerbitSalembaEmpat. Jakarta
- Didien Suhardini, dan Dimas Januar R, 2012, Strategi Pengembangan Bisnis Garment di CV.M2TECH. *Jurnal Fakultas Teknologi Industri, Universitas Trisakti*.
- Gardhanu Kinasih, Benny Lianto, dan Rosita Meitha Surjani. 2015. Analisis Struktur Industri dan Perencanaan Strategi Bisnis PT.Herman Jaya Putra. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol.4 No.2*
- J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, 2003. *Manajemen Strategis*. Penerbit: Andi. Jakarta.
- Kementrian Perindustrian dan Perdagangan. 2015. <http://www.kemenperin.go.id/artikel/12920/Menperin:-Industri-Garmen-Agresif-Bereksansi-dan-Jalin-Mitra-Luar-Negeri.html>. 15 april 2017 (20.15)
- Michael E Porter. 2007. *Competitive Advantage.Keunggulan Bersaing* Penerbit : Karisma Publlising Group
- Rangkuti, Freddy. 2009. Analisis SWOT Teknik Membedah kasus Bisnis. Jakarta: Gramedia pustaka Utama,
- Robinson, Pearch. 2006. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba empat.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisike delapan. Bandung: CV Alfabeta
- Suyanto, M. 2007. *STRATEGIC MANAGEMENT Global Most Admired Companies*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.

Umar, Husein. 2002. *Strategic Management in Action*, Jakarta: PT.Gramedia
Pustaka Utama.

Lampiran 1

Kuesioner

KUESIONER
PENELITIAN
**KUESIONER PENENTUAN FAKTOR- FAKTOR INTERNAL DAN
EKSTERNAL**
“PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS PT. SEMARANG GARMENT DI
UNGARAN”

Peneliti: AFIFF BINTANG NUGRAHA
Jurusan Manajemen, Fakultas
Ekonomi dan Bisnis
UPN Veteran
Yogyakarta

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Jabatan :

Kuesioner ini digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor Eksternal dan Internal perusahaan yang mempengaruhi bisnis pada PT. Semarang Garment.

Dilihat dari faktor Internal perusahaan :

1. Menurut Bapak / Ibu hal-hal apa saja yang menjadi kekuatan perusahaan ?
(10 faktor)

.....

2. Menurut Bapak / Ibu hal-hal apa saja yang menjadi kelemahan perusahaan ?
(10 faktor)

.....

Dilihat dari faktor Eksternal perusahaan :

1. Menurut Bapak / Ibu hal-hal apa saja yang menjadi Peluang bagi perusahaan ?
(10 faktor)

.....

2. Menurut Bapak / Ibu hal-hal apa saja yang menjadi Ancaman bagi perusahaan ?
(10 faktor)

.....

Kepada Yth,

Bapak/Ibu/

Sdr/ i

Di, Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka melaksanakan tugas skripsi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Strategi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta saya bermaksud mengadakan penelitian untuk penyusunan skripsi yang berjudul **“Pengembangan Strategi Bisnis PT. Semarang Garment di Ungaran”**.

Berkenaan dengan penelitian tersebut, saya mengharapkan peran serta dan bantuan Bapak/Ibu untuk menjawab pernyataan yang telah tersusun dalam lembar daftar terlampir secara obyektif dan benar apa adanya. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan adalah murni untuk kepentingan akademik.

Atas bantuan dan partisipasi yang Bapak/ Ibu berikan dalam mengisi lembar kuesioner, saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya.

Hormat Saya,

(Afiff Bintang
Nugraha)
NIM : 141130235

KUESIONER PENELITIAN

PT. Semarang Garment , yaitu faktor eksternal yang berkaitan dengan peluang dan ancaman (EFE) dan internal yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan.

Cara
Pengisian :

A. Menentukan bobot

1. Menentukan bobot eksternal

Berilah tanda(√) yang paling sesuai dengan persepsi bapak/ibu, untuk masing- masing faktor eksternal (peluang dan ancaman).

Angka 1 = Tidak penting

Angka 2 = Penting

Angka 3 = Sangat penting

Angka 4 = Sangat penting sekali

Analisis Lingkungan Eksternal Faktor Sukses Strategi	Angka			
	1	2	3	4
A. Peluang 1) P1 2) P2 3) P3 4) P4 5) P5 6) P6 7) P7 .				
B. Ancaman 1) A1 2) A2 3) A3 4) A2 5) A5 6) A6 7) A7				

2. Menentukan bobot internal

Berilah tanda (√) yang paling sesuai dengan persepsi bapak/ibu, untuk masing-masing faktor internal (kekuatan dan kelemahan).

Angka1 = Tidak penting

Angka2 = Penting

Angka3 = Sangat penting

Angka4 = Sangat penting sekali

Analisis Lingkungan Internal Faktor Sukses Strategi	Angka			
	1	2	3	4
A. <u>Kekuatan</u> 1) S1 2) S2 3) S3 4) S4 5) S5 6) S6 7) S7				
B. <u>Kelemahan</u> 1) W1 2) W2 3) W3 4) W4 5) W5 6) W6 7) W7				

B. Menentukan Rating

1. Menentukan rating eksternal

Berilah tanda (√) yang paling sesuai dengan persepsi bapak/ibu, untuk masing- masing faktor eksternal. Angka penilaian pada isian terhadap peluang dan ancaman perusahaan sebagaiberikut:

Angka 1 =Respon perusahaan jelek

Angka 2 =Respon perusahaan rata-rata

Angka 3 =Respon perusahaan diatas rata-rata

Angka 4 =Respon perusahaan superior

Analisis Lingkungan Eksternal Faktor Sukses Strategi	Angka			
	1	2	3	4
A. Peluang 1) P1 2) P2 3) P3 4) P4 5) P5 6) P6 7) P7 .				
B. Ancaman 1) A1 2) A2 3) A3 4) A2 5) A5 6) A6 7) A7				

2. Menentukan rating internal

Berilah tanda (√) yang paling sesuai dengan persepsi bapak/ibu, untuk masing- masing faktor internal. Angka penilaiain pada isian terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan sebagai berikut:

Angka 1 =Kelemahan utama perusahaan

Angka 2 =Kelemahan kecil perusahaan

Angka 3 =Kekuatan kecil perusahaan

Angka 4 =Kekuatan utama perusahaan.

Analisis Lingkungan Internal Faktor Sukses	Angka			
	1	2	3	4
A. <u>Kekuatan</u> 1) S1 2) S2 3) S3 4) S4 5) S5 6) S6 7) S7				
B. <u>Kelemahan</u> 1) W1 2) W2 3) W3 4) W4 5) W5 6) W6 7) W7				

Lampiran 2

Pemberian bobot dan rating

BOBOT

<i>Internal Factor Evaluation</i>	responden 1	responden 2	rata- rata	bobot
S1. Modal yang kuat	4	4	4	0.08
S2 Selalu bisa memenuhi standard kualitas yang diminta buyer	4	4	4	0.08
S3. Memiliki struktur oraganisasi managemen yang baik	3	3	3	0.06
S4. Memiliki teknologi produksi yang cangih dan selalu berkembang secara merata	3	3	3	0.06
S5. Hubungan komunikasi yang kuat terhadap buyer	4	4	4	0.08
S6. Pabrik yang luas dan nyaman bagi para pekerja	3	3	3	0.06
S7. Menerapkan sistem <i>Production Planning and Inventory Control</i> yang baik	4	4	4	0.08
S8. Memiliki tenaga kerja yang handal sesuai dengan standart perusahaan dan berada pada usia produktif	4	4	4	0.08
S9. Memilliki hubungan kerjasama yang luas terhadap <i>buyer</i> international	4	4	4	0.08
S10. Penggunaan batu bara untuk sumber tenaga pabrik sehingga menurunkan <i>cost finishing production</i>	2	2	2	0.04
W1. Staf di bagian gudang sering melakukan salah pencatatan pada administrasi stok produksi	2	2	2	0.04
W2. <i>Turnover</i> karyawan cukup tinggi	4	4	4	0.08
W3. Persiapan traning pada tenaga kerja baru, membutuhkan waktu yang lama	3	3	3	0.06
W4. Penyesuaian pada pegawai baru	3	3	3	0.06
W5. Penambahan tenaga kerja untuk membuang limbah dan perawatan alat-alat produksi.	3	3	3	0.06
	50	50	50	1

Faktor-faktor EFE	Responden 1	Responden 2	Rata-rata	Bobot
O1. Permintaan <i>buyer</i> rata-rata meningkat 20% sampai 35% pertahun.	4	4	4	0.1
O2. <i>Suplay</i> bahan baku lancar dan sesuai jadwal.	4	4	4	0.1
O3. Pemberian <i>Tax Holiday</i> pada investor.	3	3	3	0.075
O4. Pemerintah melakukan Deragulasi/Debirokrasi.	4	4	4	0.1
O5. Tidak ada hambatan dalam peraturan Negara yang dituju untuk melakukan ekspor/import.	4	4	4	0.1
O6. Sedikit kompetitor sejenis.	3	3	3	0.075
O7. Kondisi geografis yang mendukung.	3	3	3	0.075
Jumlah Bobot peluang				
T1. Kurangnya jumlah sumber daya manusia yang sesuai kriteria perusahaan.	4	4	4	0.1
T2. Proses <i>Dwelling time</i> yang terlalu lama di plabuhan	3	3	3	0.075
T3. Lingkungan industri yang tidak aman, terjadinya pencurian.	3	3	3	0.075
T4. Perkembangan pasar yang tidak merata antar Negara.	3	3	3	0.075
T5. Hubungan yang tidak serasi antara perusahaan dan lingkungan.	2	2	2	0.05
Jumlah bobot ancaman				
	40	40	40	1

Rating & Nilai tertimbang

IFE	responden 1	responden 2	Rating	nilai tertimbang
S1. Modal yang kuat	4	4	4	0.32
S2 Selalu bisa memenuhi standard kualitas yang diminta buyer	4	4	4	0.32
S3. Memiliki struktur oraganisasi managemen yang baik	4	4	4	0.24
S4. Memiliki teknologi produksi yang cangih dan selalu berkembang secara merata	3	3	3	0.18
S5. Hubungan komunikasi yang kuat terhadap buyer	4	4	4	0.32
S6. Pabrik yang luas dan nyaman bagi para pekerja	3	3	3	0.18
S7. Menerapkan sistem <i>Production Planning and Inventory Control</i> yang baik	4	4	4	0.32
S8. Memiliki tenaga kerja yang handal sesuai dengan standart perusahaan dan berada pada usia produktif	3	3	3	0.24
S9. Memilliki hubungan kerjasama yang luas terhadap <i>buyer</i> international	4	4	4	0.32
S10. Penggunaan batu bara untuk sumber tenaga pabrik sehingga menurunkan <i>cost finishing production</i>	3	3	3	0.12
W1. Staf di bagian gudang sering melakukan salah pencatatan pada administrasi stok produksi	2	2	2	0.08
W2. <i>Turnover</i> karyawan cukup tinggi	1	1	1	0.08
W3. Persiapan traning pada tenaga kerja baru, membutuhkan waktu yang lama	2	2	2	0.12
W4. Penyesuaian pada pegawai baru	2	2	2	0.12
W5. Penambahan tenaga kerja untuk membuang limbah dan perawatan alat-alat produksi.	2	2	2	0.12
	45	45		3.08

faktor-faktor EFE	responden 1	responden 2	Rating	Nilai Tertimbang
O1. Permintaan <i>buyer</i> rata-rata meningkat 20% sampai 35% pertahun.	4	4	4	0.4
O2. <i>Suplay</i> bahan baku lancar dan sesuai jadwal.	4	4	4	0.4
O3. Pemberian <i>Tax Holiday</i> pada investor.	4	4	4	0.3
O4. Pemerintah melakukan Deragulasi/Debirokrasi.	4	4	4	0.4
O5. Tidak ada hambatan dalam peraturan Negara yang dituju untuk melakukan ekspor/import.	4	4	4	0.4
O6. Sedikit kompetitor sejenis.	3	3	3	0.225
O7. Kondisi geografis yang mendukung.	3	3	3	0.225
T1. Kurangnya jumlah sumber daya manusia yang sesuai kriteria perusahaan.	2	2	2	0.2
T2. Proses <i>Dwelling time</i> yang terlalu lama di plabuhan	2	2	2	0.15
T3. Lingkungan industri yang tidak aman, terjadinya pencurian.	3	3	3	0.225
T4. Perkembangan pasar yang tidak merata antar Negara.	3	3	3	0.225
T5. Hubungan yang tidak serasi antara perusahaan dan lingkungan.	3	3	3	0.15
	39	39	39	3.3

Lampiran 3

Matriks QSPM

Key Internal Factor	weight	Penetrasi pasar		Pengembangan pasar		Mempertahankan Karyawan dan meningkatkan pengawasan		Bersinergi dengan lembaga kejuruan untuk menyediakan sumber daya manusia	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan									
S1. Modal yang kuat	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	4	0.32
S2 Selalu bisa memenuhi standard kualitas yang diminta buyer	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	4	0.32
S3. Memiliki struktur oraganisasi managemen yang baik	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12
S4. Memiliki teknologi produksi yang canggih dan selalu berkembang secara merata	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	2	0.12
S5. Hubungan komunikasi yang kuat terhadap buyer	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16
S6. Pabrik yang luas dan nyaman bagi para pekerja	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	3	0.18
S7. Menerapkan sistem <i>Production Planning and Inventory Control</i> yang baik	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	4	0.32
S8. Memiliki tenaga kerja yang handal sesuai dengan standart perusahaan dan berada pada usia produktif	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	4	0.32
S9. Memilliki hubungan kerjasama yang luas terhadap <i>buyer</i> international	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32
S10. Penggunaan batu bara untuk sumber tenaga pabrik sehingga menurunkan <i>cost finishing production</i>	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	4	0.16
Kelemahan									
W1. Staf di bagian gudang sering melakukan salah pencatatan pada administrasi stok produksi	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16
W2. <i>Turnover</i> karyawan cukup tinggi	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.24
W3. Persiapan training pada tenaga kerja baru, membutuhkan waktu yang lama	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24
W4. Penyesuaian pada pegawai baru	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24
W5. Penambahan tenaga kerja untuk membuang limbah dan perawatan alat-alat produksi.	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24
Total			2.22		1.68		2.58		3.46

Key Eksternal Factor	weight	Penetrasi Pasar		Pengembangan pasar		Mempertahankan Karyawan dan meningkatkan pengawasan		Bersinergi dengan lembaga kejuruan untuk menyediakan sumber daya manusia	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<i>Peluang</i>									
O1. Permintaan <i>buyer</i> rata-rata meningkat 20% sampai 35% pertahun.	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4
O2. <i>Suplay</i> bahan baku lancar dan sesuai jadwal.	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4
O3. Pemberian <i>Tax Holiday</i> pada investor.	0.075	2	0.15	3	0.225	1	0.075	4	0.3
O4. Pemerintah melakukan Deragulasi/Debirokrasi.	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	1	0.1
O5. Tidak ada hambatan dalam peraturan Negara yang dituju untuk melakukan ekspor/transaksi.	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	1	0.1
O6. Tidak ada kompetitor sejenis.	0.075	4	0.3	3	0.225	1	0.075	2	0.15
O7. Kondisi geografis yang mendukung.	0.075	2	0.15	1	0.075	3	0.225	4	0.3
Ancaman			0		0				
T1. Kurangnya jumlah sumber daya manusia yang sesuai kriteria perusahaan.	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3	4	0.4
T2. Proses <i>Dwelling time</i> yang terlalu lama di plabuhan	0.075	1	0.075	2	0.15	4	0.3	3	0.225
T3. Lingkungan industri yang tidak aman, terjadinya pencurian.	0.075	1	0.075	2	0.15	4	0.3	3	0.225
T4. Perkembangan pasar yang tidak merata antar Negara.	0.075	2	0.15	4	0.3	1	0.075	2	0.15
T5. Hubungan yang tidak serasi antara perusahaan dan lingkungan.	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	4	0.2
Total			1.95		2.625		2.4		2.95
Jumlah tas			4.17		4.305		4.98		6.41

Lampiran 4

Dokumentasi Perusahaan

PT. SEMARANG GARMENT
Bagan Struktur Management

PRIS DIR BYUN SANG DOWN							
DIR BYUN SANGIN				DIR KIM YK			
HRD DEPT	COMP DEPT	EXIM DEPT	ACC DEPT				
PAC 1				PAC 2			
QA MANAGER PARK TAE SON				QA MANAGER KIM YOUNG MO			
MANAGER	MANAGER PROD	MANAGER		MANAGER	MANAGER PROD	MANAGER	MANAGER
PARK TAE SON	CHUI XIANG LAN	LEE		KIM YOUNG MO	KIM SOUYEON	SONG CHAM	KIM JONG HA
LAB DEPT	SEWING DEPT	CUTTING DEPT		LAB DEPT	SEWING DEPT	SAMPLE	EMBORDERY
QC DEPT				QC DEPT			
QA DEPT				QA DEPT			
MEKANIK DEPT				MEKANIK DEPT			
GUDANG DEPT				GUDANG DEPT			
PACKING DEPT				PACKING DEPT			
FINISHING DEPT				FINISHING DEPT			











PT. SEMARANG GARMENT
JL. SOEKARNO HATTA KM 25, DESA WUJIL, KEC. BERGAS
KAB. SEMARANG TELP. 024.6922876 FAX. 024.6922877

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Menerangkan dengan bahwa :

Nama : Afiff Bintang Nugraha
NIM : 141130235
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis / Managemen
Universitas : Universitas Pembangunan Nasional " V " yogyakarta

Adalah benar telah melakukan penelitian dalam rangka penulisan skripsinya yang berjudul :

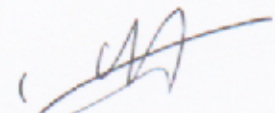
PENGEMBANGAN STRATEGI BISNIS PT. Semarang Garment

Sejak tanggal 3 Agustus 2017 sampai dengan tanggal 6 September 2017, dan telah pula membahas materi hasil penelitiannya dengan kami.

Semarang, 02 Oktober 2017


(Alexandra H.)
HR Manager.




Kim Young Soo