

STRATEGI BISNIS PADA PT CTL DENGAN PENDEKATAN METODE TOWS

Tjia Fie Tjoe¹; Haryadi Sarjono²

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Nusantara,
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480
fiechu@binus.edu

ABSTRACT

The purpose of this research is determining direction of the correct business strategy to be applied by PT CTL, a garment company producing cloth for men. Research method used by the author is descriptive analysis with a case study research method. Research is conducted by collecting data obtained through survey by interview and giving questionnaire to all staff and head and also observation by evaluating directly the research object and also through literature study. Data analysis is conducted through input phase by using IFAS and EFAS matrix, adaptation phase with TOWS diagram, TOWS matrix and Internal-External matrix, and also uses SPACE matrix and also BCG matrix to analyse company's finance situation. Based on the conducted analysis the recommended corporation level strategy to be used by the company is diversification strategy direct to growth and stability.

Keywords: TOWS, matrix, business strategy, internal-external

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan arah strategi bisnis yang benar yang akan diterapkan oleh PT CTL, sebuah perusahaan garmen yang memproduksi busana khusus pria. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif, dengan metode penelitiannya adalah studi kasus, yaitu dengan cara mengumpulkan data yang diperoleh melalui survei dengan cara mewawancarai dan memberikan kuesioner kepada para staf dan pimpinan serta melakukan observasi dengan meninjau langsung terhadap objek penelitian serta melalui buku-buku di perpustakaan yang bersifat teoritis. Dalam menganalisis data, dilakukan melalui tahap input dengan menggunakan beberapa matrik IFAS dan EFAS, tahap pencocokan dengan diagram TOWS, matrik TOWS dan matrik Internal-Eksternal, dan juga digunakan matrik SPACE serta matrik BCG untuk menganalisis keadaan keuangan perusahaan. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, strategi level korporasi yang sebaiknya digunakan perusahaan adalah strategi diversifikasi yang mengarah pada pertumbuhan dan stabilitas.

Kata kunci: TOWS, matrik, strategi bisnis, internal-eksternal

PENDAHULUAN

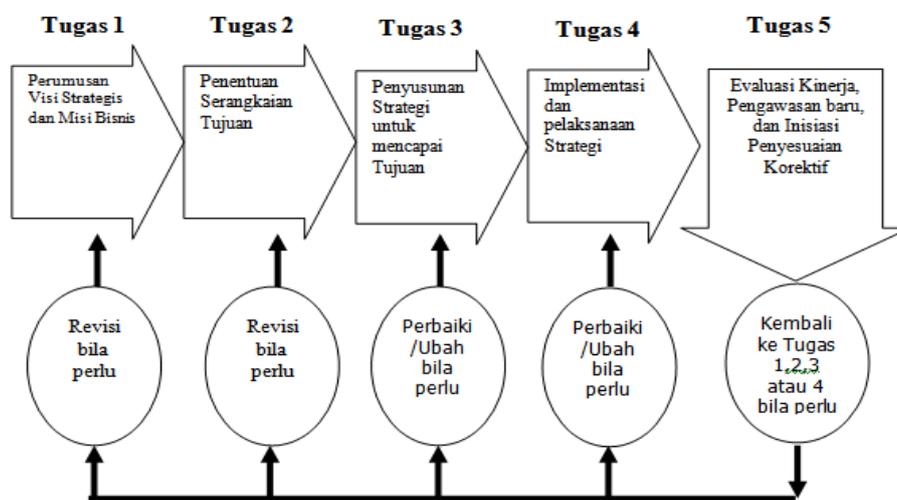
PT CTL adalah salah satu perusahaan yang memproduksi dan menjual produk di bidang garmen, yang sebagian besar adalah busana pria. Pada awal pendiriannya tahun 1992, perusahaan belum berbentuk Perseroan Terbatas (PT). Namun, seiring dengan semakin luasnya perusahaan dan dengan adanya ketentuan pemerintah bahwa perusahaan yang memasarkan produknya melalui Departemen Store harus berbentuk Perseroan Terbatas, maka pada tahun 2002 dibentuklah perusahaan yang berbentuk Perseroan Terbatas. Saat ini perusahaan telah memiliki sebanyak kurang lebih 80 an gerai di beberapa Departemen Store se Jabodetabek. Produk PT CTL hanya menjual untuk pangsa pasar level menengah ke bawah, tidak bermain di level menengah ke atas.

Sekarang ini, selain persaingan sesama produk pakaian pria sudah sangat ketat, pesaing dari dalam negeri saja sudah cukup kompleks seperti merek Gabriele, Larusso dan Dancus dan lain sebagainya, ditambah masuknya barang produk China yang merusak pasar domestik dengan penjualan harga di bawah standar, sepertinya pemerintah tidak berdaya menghadapi serbuan produk China ini dan regulasi pemerintah terhadap produk China juga lemah. Dengan alasan inilah dilakukan penelitian terhadap strategi bisnis yang telah perusahaan terapkan dan strategi alternatif bisnis lainnya yang mungkin bisa diterapkan untuk menghadapi pesaing-pesaing tersebut di atas. Oleh karena itu, dibutuhkan langkah-langkah strategi terkini yang wajib dilakukan oleh sebuah perusahaan, karena tanpa adanya perencanaan yang terarah dan terfokus akan membahayakan bagi kelangsungan perusahaan, khususnya dalam memenuhi keinginan para pelanggan. Perencanaan strategi merupakan salah satu kegiatan penting dalam pencapaian penjualan produk yang tinggi (<http://www.dgip.go.id> 30/11/2008).

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Semakin ketatnya persaingan usaha menjadikan PT CTL, harus kreatif dalam memasarkan produknya agar berbeda dengan apa yang pesaing tawarkan untuk keunggulan bersaing kepada konsumen. Selanjutnya, untuk memenangkan persaingan di pasar, perusahaan harus merancang suatu strategi bisnis yang didasarkan pada analisis yang menyeluruh terhadap pengaruh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal. Rancangan strategi bisnis perusahaan digunakan untuk menguatkan posisi yang diterima oleh konsumen sesuai dengan segmen pasar mereka mengenai produk sehingga produk perusahaan kuat tertanam dalam benak konsumen, jadi konsumen tidak akan berpikir untuk mengganti produk dengan produk perusahaan lain. Dengan demikian, dalam penelitian ini dirumuskan masalah yang ada sebagai berikut (1) Apa saja faktor-faktor eksternal dan internal pada PT CTL, dan (2) Bagaimana strategi bisnis yang diterapkan PT CTL dengan pendekatan model strategi bisnis yang ada (*TOWS, CPM, BCG, Space, Grand Elektrik, Grang Strategi*).

Pengertian strategi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Tetapi, dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya pengertian strategi yang menurut beberapa pakar mendefinisikannya berbeda-beda, tetapi tujuannya sama. Menurut Porter (1985), di dalam buku Freddy Rangkuti (2005:4), berpendapat bahwa strategi pada intinya adalah penciptaan posisi yang unik dan bernilai, yang melibatkan sekumpulan kegiatan. Sedangkan menurut Thomson dan Strickland di dalam buku Michael Potler (2000:3), mengemukakan bahwa strategi perusahaan merupakan suatu rencana permainan yang dipakai oleh pihak manajemen untuk mencapai suatu posisi dalam pasar, menjalankan operasi perusahaan, menarik dan menyenangkan para pelanggan, sukses dalam persaingan, dan mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Tunggal, A.W. (2004:121) menyatakan bahwa strategi bisnis merupakan dasar dari usaha yang dikoordinasi dan ditopang, yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan usaha jangka panjang.

Dari pengertian-pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan (sasaran), tetapi strategi bukanlah sekedar rencana, melainkan rencana yang utama, terpadu, menyeluruh, dan menghubungkan antara perusahaan dengan lingkungannya (Gambar 1). Pengertian perencanaan strategis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Pendapat dari Freddy Rangkuti (2006:3), suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan juga konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut, yaitu (1) *Distinctive Competence*, merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya; dan (2) *Competitive Advantage*, merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Proses analisis strategi dapat dilihat pada Tabel 1.



Sumber: Thomson dan Strckland (2001:7)

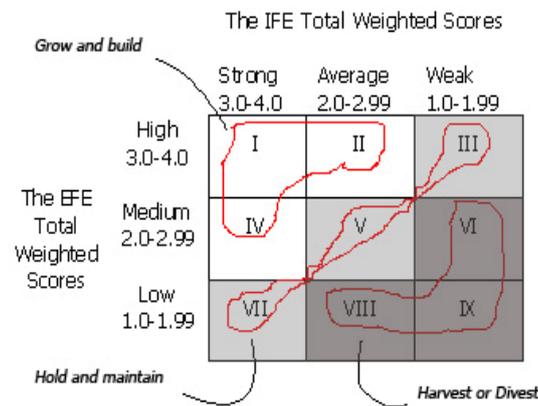
Gambar 1 Lima Tugas Dalam Manajemen Strategi

Tabel 1 Proses Analisis Strategi

Strategi ditingkat korporat	Strategi ditingkat unit bisnis
Analisis portofolio perusahaan keseluruhan dalam kaitannya dengan kekuatan dan daya tarik industri.	Analisis hubungan antara posisi strategi bisnis saat ini, dengan kemungkinan strategis berikut ancaman, sesuai dengan periode waktu perencanaan.
Identifikasi kinerja perusahaan, apabila portofolio dikelola secara tepat.	Menguji kemungkinan hasilnya
Bandingkan kinerja yang diproyeksikan dengan kinerja yang ada saat ini. Sehingga dapat dikenali kesenjangannya.	Bandingkan hasilnya dengan alternatif tujuan untuk mengetahui kesenjangan yang ada.
Identifikasi alternatif portofolio dengan berbagai kombinasi strategi pada tingkat unit bisnis.	Identifikasi alternatif strategi, sehingga kesenjangan dapat dikurangi.
Evaluasi berbagai alternatif dan pilihan strategis.	Evaluasi berbagai alternatif dan pilihan strategis

Sumber: Rangkuti, Freddy (2005:9)

Pengertian strategi bisnis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Menurut Wheelen dan Wheelen (2001:7), strategi bisnis adalah strategi yang berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk/jasa perusahaan atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan dan mengatasi masalah bagaimana perusahaan dan unit-unitnya dapat bersaing dalam bisnis dan industri. Matrik Internal – Eksternal dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2 Matrik Internal – Eksternal

Pengertian Matrik BCG (*Matriks Boston Consulting Group*) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Menurut Fred David (dalam Manajemen Strategi, 2004:190), matrik BCG yang diciptakan pertama kali oleh *Boston Consulting Group* (BCG), secara grafik menggambarkan perbedaan antara divisi dalam arti posisi pangsa pasar relatif dan kecepatan pertumbuhan. Matrik BCG membantu organisasi multi divisi mengelola posisinya, dengan meneliti posisi pangsa pasar dan kecepatan pertumbuhan industri dari masing-masing divisi relatif terhadap seluruh divisi yang lain dalam organisasi.

Pengertian Matrik *Space* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Menurut Rangkuti (2006:46), selanjutnya setelah menggunakan model Matrik IE, perusahaan itu dapat menggunakan *Matrik Space* untuk mempertajam analisisnya. Tujuannya adalah agar perusahaan itu dapat melihat posisinya dan arah perkembangan selanjutnya. Berdasarkan *Matrik Space*, analisis tersebut dapat memperlihatkan dengan jelas garis vektor yang bersifat positif, baik untuk kekuatan keuangan maupun kekuatan industri. Hal ini cukup menunjukkan bahwa perusahaan itu secara *financial relative* cukup kuat sehingga dia dapat mendayagunakan keuntungan kompetitifnya secara optimal melalui tindakan yang cukup agresif untuk merebut pasar.

Pengertian Matrik *Grand Strategi* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Menurut David (2004:304-307), metode *Grand Strategy* adalah salah satu metode analisis dalam manajemen strategik yang didasarkan kepada dimensi *competitive position* (*weak and strong*) dan *market growth* (*rapid and slow*). Sedangkan John, A. Pearce II & Richard, B. Robinson, Jr. menjelaskan metode *Grand Strategy*, yang digambarkan dalam 4 *quadrant* grafik, di mana masing-masing *quadrant* mempunyai strategi masing-masing.

Pengertian Matrik Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrik / CPM*) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Matrik profil kompetitif dipergunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan yang dianalisis, dibandingkan dengan perusahaan pesaing. Misalnya, ada 2 perusahaan pesaing. Perusahaan yang ingin dianalisis diberikan rating berbeda, yang tergantung pada kondisi relatif perusahaan pesaing.

Pengertian Analisis TOWS/ SWOT dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Analisis TOWS/ SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Teknik ini dibuat oleh Albert Humphrey, yang memimpin proyek riset pada Universitas Stanford, dasawarsa 1960-an dan 1970-an dengan menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune 500.



Sumber: http://id.wikipedia.org/wiki/Berkas:SWOT_en.svg

Gambar 3 Analisis TOWS / SWOT

Kajian-kajian sebelumnya dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Berdasarkan Kuncoro, E.A. (Jurnal *Binus Business Review*, Vol.1, No.1, Mei 2010, berjudul "Perumusan Strategi Bisnis pada PT Samudera Nusantara Logistindo"), dari hasil analisis data dan pembahasan yang ada, maka disimpulkan (1) Terbukanya peluang menjadi agen *logistic* perusahaan terbesar, di mana perusahaan memanfaatkan peluang tersebut untuk meningkatkan pendapatan dan penjualan perusahaan; (2) Alternatif strategi yang baik untuk PT SNL adalah strategi intensif, yakni strategi penetrasi pasar, pengembangan produk, dan integrasi horisontal.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Tabel 2 Desain Penelitian

Tujuan Penelitian	Desain Penelitian		
	Jenis Penelitian	Unit Analisis	Time Horison
T-1	Deskriptif	Perusahaan	Cross Sectional
T-2	Deskriptif	Perusahaan	Cross Sectional

Tabel 3 Metode Analisis

Evaluasi Faktor Eksternal (EFAS)			1. Tahap Pengumpulan Data Evaluasi Faktor Internal (IFAS)			Keuangan
Matrik TOWS	Matrik IE	Diagram TOWS	2. Tahap Analisis Matrik GE			Matrik BCG
			Matrik SPACE			Matrik CPM
3. tahap Pengambilan Keputusan Strategi Bisnis						

Untuk memperoleh analisis terhadap data yang diperoleh selama penelitian agar didapat hasil yang akurat dan informatif sehingga hasil penelitian dan objek yang diteliti sesuai dengan tujuan penelitian. Teknik analisis yang dipergunakan adalah analisis data kualitatif dan analisis data kuantitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Rantai Nilai Porter / *Value Chain*

Analisis dengan pendekatan Rantai Nilai (*Value Chains*) didasarkan pada serangkaian kegiatan yang berurutan dari sekumpulan aktivitas nilai (*value activities*), yang dilaksanakan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirimkan serta mendukung produk dan jasa pada perusahaan. Dalam Rantai Nilai Porter, terdapat aktivitas primer dan aktivitas pendukung yang menopang berjalannya bisnis perusahaan sampai saat ini.

Tabel 4 Komposisi Biaya Pada Aktivitas Utama Rantai Nilai

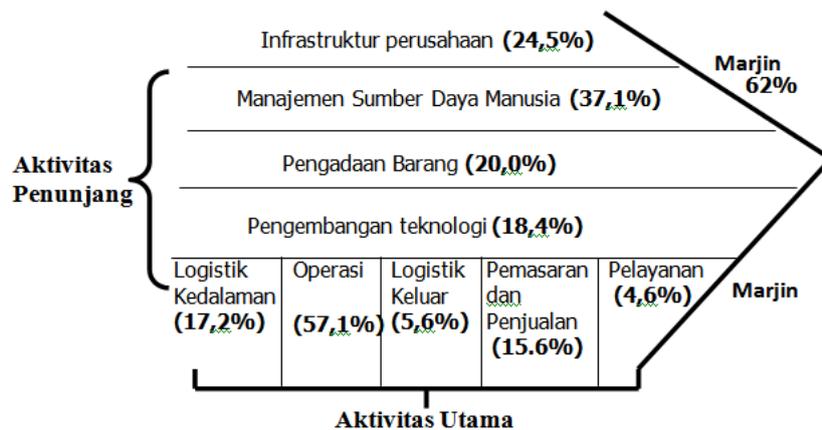
No	Kegiatan Rantai Nilai	2007	%	2008	%	2009	%	Rata-2
1	<i>Inbound Logistic</i>	3.771.421.180	19.1	3.912.423.700	16.1	3.673.960.100	16.2	17.2%
2	Operasi	11.442.735.700	58.1	13.284.620.600	54.7	13.237.216.200	58.5	57.1%
3	Outbound Logistic	1.187.671.200	6.0	1.232.483.400	5.1	1.274.559.300	5.6	5.6%
4	Pemasaran dan Penjualan	2.321.578.600	11.8	4.715.364.200	19.4	3.522.628.600	15.6	15.6%
5	Pelayanan	983.776.700	4.9	1.147.626.700	4.7	929.965.500	4.1	4.6%
	Jumlah Biaya	19.707.183.380	100	24.292.518.600	100	22.638.329.700	100	100%

Sumber: Laporan Keuangan tahun 2007-2009 (data diolah dan sudah direkayasa)

Tabel 5 Komposisi Biaya Pada Aktivitas Penunjang Rantai Nilai

No	Kegiatan Rantai Nilai	2007	%	2008	%	2009	%	Rata-2
1	Infrastruktur	763.571.400	23.1	878.661.600	24.6	802.325.500	25.8	24.5%
2	Manajemen Sumber Daya Manusia	1.299.586.600	39.3	1.372.064.200	38.4	1.050.743.700	33.8	37.1%
3	Pengembangan dan Teknologi	573.878.400	17.3	672.878.000	18.8	590.327.000	19.0	18.4%
4	Pengadaan Barang	672.682.300	20.3	652.842.000	18.3	665.812.400	21.4	20.0%
	Jumlah Biaya	3.309.718.700	100	3.576.445.800	100	3.109.208.600	100	100%

Sumber: Laporan Keuangan tahun 2007-2009 (data diolah dan sudah direkayasa)



Sumber: Hasil Penelitian 2009

Gambar 4 Persentase Aktivitas Perubahan pada Rantai Nilai

Hasil Perhitungan IFAS dan EFAS

Dari hasil perhitungan tabel IFAS dan EFAS didapatkan nilai IFAS sebesar 2.716 dan skor untuk hasil EFAS sebesar 2.541. Apabila dikonversikan kedalam gambar Diagram IE Matriks, maka terletak ke dalam kotak 5, di mana hasilnya perusahaan masuk ke dalam fase Pertumbuhan dan Stabilitas (*Growth and Stability*).

		Total nilai EFAS berbobot		
		Kuat (3.0-4.0)	Rata-rata (2.0-2.99)	Lemah (1.0-1.00)
		3.0	2.0	1.0
Total nilai IFAS berbobot	4.0 Tinggi (3.0-4.0)	1. Growth Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2. Growth Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3. Retraction Turnaround
	3.0 Sedang (2.0-2.99)	4. Stability Hati-hati	5. Growth Konsentrasi melalui integrasi horizontal Stability Tidak ada perubahan profit strategi	6. Retraction Captive company atau divestment
	2.0 Rendah (1.0-1.99)	7. Growth Diversifikasi konsentrik	8. Growth Diversifikasi konglomerat	9. Retraction Bangkrut atau likuidasi
	1.0			

Gambar 5 Diagram IE Matriks

Matrik Space

Tabel 6 Matrik Space

Kekuatan Keuangan (Kk)	Rating	Stabilitas Lingkungan (SI)	Rating
1. Modal kerja	3	1. Elastisitas harga terhadap permintaan	-2
2. Arus Kas	4	2. Variasi Permintaan	-2
3. Pengungkit (Leverage)	4	3. Tekanan persaingan	-3
4. Tingkat pengembalian atas investasi	4	4. Hambatan untuk masuk ke pasar	-3
5. Likuiditas	4	5. Resiko yang ada dalam bisnis	-3
-	-	6. Tingkat Inflasi	-2
-	-	7. Kemudahan untuk keluar dari pasar	-3
-	-	8. Kisaran harga produk bersaing	-3
-	-	9. Perubahan Teknologi	-3
19 / 5 = 3,80		-24 / 9 = -2,67	
KEUNGGULAN BERSAING (KB)	rating	KEKUATAN INDUSTRI (KI)	rating
1. Kualitas Produk	-3	1. Potensi Laba	3
2. Utilisasi fasilitas pesaing	-3	2. Kemudahan untuk masuk ke pasar	3
3. Kontrol atas Pemasok dan Distributor	-3	3. Potensi Pertumbuhan Utilitas dari SDM	3
4. Pengetahuan Teknologi	-3	4. Stabilitas Keuangan	3
5. Kesetiaan pelanggan	-2	5. Produktivitas dan Kapasitas	3
6. Siklus hidup produk	-3	6. Teknologi penunjang	4
7. Pangsa Pasar	-3	7. Potensi Pertumbuhan	3
20 / 7 = -2,86		22 / 7 = 3,15	

Dari hasil perhitungan tabel matrik space dihasilkan sumbu vertikal dengan nilai 1.13, sedangkan sumbu horisontal dengan nilai 0.29, maka PT CTL menghasilkan strategi yang positif dan agresif sehingga dapat mendayagunakan secara optimal keuntungan kompetitifnya, dengan cara melaksanakan tindakan yang cukup agresif untuk merebut pasar.

Analisis TOWS

Matrik SWOT tersebut, dapat disusun 4 strategi utama, yaitu SO, WO, ST, dan WT. Masing-masing strategi ini memiliki karakteristik tersendiri dan hendaknya dalam implementasi, selanjutnya dilaksanakan secara bersama-sama dan saling mendukung satu sama lain.

Tabel 7 Matrik TOWS PT CTL

IFAS	Kekuatan :	Kelemahan :
EFAS	S1. SDM Perusahaan yang berpengalaman dibidangnya.	W1. Tenaga marketing hanya mengandalkan SPG.
	S2. Produk yang dipasarkan cukup terkenal	W2. Rawan kehilangan produk karena dipegang pegawai (kurang pengawasan langsung).
	S3. Perusahaan telah lama bergerak dibidang produk pakaian jadi.	W3. Belum punya toko sendiri.
	S4. Pelayanan yang baik kepada pelanggan	W4. Strategi perusahaan masih tradisional.
	S5. Selalu menjaga ketepatan dan kualitas produksi.	W5. Kurangnya Inovasi terhadap produk pakaian jadi.
	S6. Jumlah outlet banyak dan hampir disemua <i>Departement Store</i> di Jabodetabek	W6. Kurang rapih dan kurang akurat pencatatan Administrasi persediaan barang di outlet-outlet.
		W7. Belum adanya pemanfaatan Teknologi Informasi

Tabel 7 Matrik TOWS PT CTL (lanjutan)

<p>Peluang :</p> <p>O1. Kemajuan Teknologi Informasi khususnya dibidang printing</p> <p>O2. Loyalitas pelanggan terhadap Produk pakaian jadi tinggi.</p> <p>O3. Peminjaman kredit relatif mudah</p> <p>O4. Pangsa pasar relatif masih luas</p> <p>O5. Iklim usaha semakin kondusif</p>	<p>SO Strategi :</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan produk yang lebih inovatif (S2,S4,O1) 2. Menciptakan saluran pemasaran yang lebih variatif sehingga menjangkau lebih luas (S6, S5,O4) 	<p>WO Strategi :</p> <p>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan Teknologi Informasi untuk mendesain produk (W5,W7, O1) 2. Pencatatan Administrasi sering telat, perusahaan membuat website, laporan antar outlet lebih cepat (W7, W6, O1)
<p>Ancaman :</p> <p>T1. Harga BBM dan listrik tinggi</p> <p>T2. Maraknya Produk Cina, dengan harga lebih rendah</p> <p>T3. Banyaknya Pesaing yang masuk dalam industri ini</p> <p>T4. Prilaku konsumen yang lebih memilih produk pakaian jadi yang relative murah</p> <p>T5. Belum stabilnya perundang-undang Indonesia dalam sector perdagangan</p>	<p>ST Strategi :</p> <p>Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perluasan distribusi pemasaran, tidak hanya di Jawa, tetapi di luar Jawa, khususnya Sumatra (S1, S5, T4). 2. Pelayanan prima sebagai selling point. (S6, S4, T4) 	<p>WT Strategi :</p> <p>Ciptakan strategi yang meminikan kelemahan dan menghindari ancaman :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menekan biaya produksi sehingga dapat bersaing (W1,T1, T2, T4) 2. Menetapkan strategi bisnis baru (W1,W4,T3,) 3. Menciptakan differensiasi produk (W1,T4,T3,T2)

Untuk menentukan posisi dalam matriks TOWS, maka dilakukan dua perhitungan sebagai berikut. *Pertama*, dengan menjumlahkan antara total skor kekuatan (*strength*), dengan total skor kelemahan (*weakness*), diasumsikan bahwa skor kekuatan (*strength*) bernilai positif, sedangkan skor kelemahan (*weakness*) bernilai dominan. Jika hasilnya positif, maka berarti faktor kekuatan lebih dominan. *Kedua*, menjumlahkan antara total skor peluang (*opportunities*), dengan total skor ancaman (*threats*), diasumsikan skor peluang (*opportunities*), bernilai positif, sedangkan skor ancaman (*threats*) bernilai dominan. Jika hasilnya positif, maka berarti faktor peluang lebih dominan. Sebaliknya, jika hasilnya dominan, maka berarti faktor ancaman lebih dominan.

Diagram Analisis TOWS



Gambar 6 Diagram TOWS

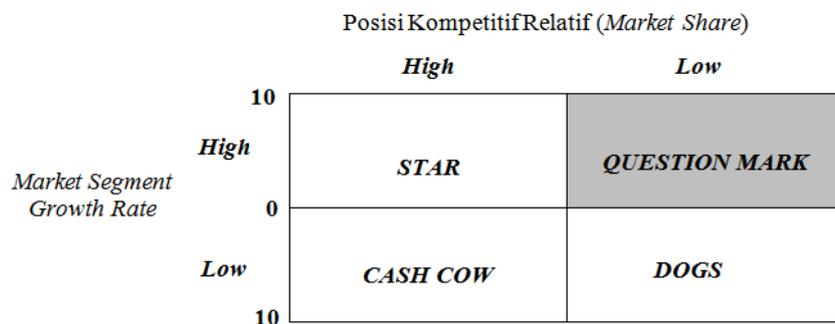
Berdasarkan pada analisis diagram TOWS, dapat terlihat bahwa garis vektor (besaran disamping mempunyai nilai besaran, juga mempunyai arah) bersifat negatif, baik untuk analisis eksternal sehingga dapat dikatakan bahwa PT CTL secara strategis relatif cukup baik sehingga mampu mendayagunakan keuntungan secara optimal, dengan mengambil langkah dan tindakan agresif untuk merebut pasar. Dilihat berdasarkan nilai pada tabel EFAS dan IFAS, maka perusahaan berada dalam kuadran 2 dengan strategi diversifikasi yang sesuai dengan strategi ST pada matrik TOWS.

Matrik BCG

Tabel 8 Perhitungan Matrik BCG

Segmen	Pendapatan	% Pendapatan	Laba	% Laba
Produk Busana khusus pria	2.094.630.000	59,5	1.407.979.000	59
Produk Celana panjang khusus pria	674.160.000	19,1	459.865.000	19,5
Produk Busana Kasual khusus pria	343.550.000	9,8	210.500.000	8,9
Produk Busana Kasual khusus wanita	282.550.000	8,0	179.980.000	7,7
Pakaian dalam wanita (terbatas)	87.400.600	2,5	63.480.000	2,7
Other product	40.338.000	1,1	25.600.000	2,2
Total	3.522.628.600	100	2.347.404.000	100

Keterangan: Perhitungan keuangan tahun 2009, sudah direkayasa sesuai permintaan Perusahaan



Gambar 7 Matrik BCG

Hasil penelitian Matrik BCG, perusahaan pada posisi *Question Mark*, di mana perusahaan memiliki *market share* yang lemah, tetapi memiliki *market segment growth rate* yang kuat dibandingkan pesaingnya. Dalam situasi ini, perusahaan mempunyai pangsa pasar yang rendah dan terjadi justru pada saat pertumbuhan tinggi. Untuk itu seleksi pengelolaan untuk investasi sangat diperlukan dalam meningkatkan pangsa pasar.

Matrik CPM

Tabel 9 Matrik CPM

Faktor Strategis	Bobot	PT.CTL		PT. SER*		CV. PancarTex*	
		Rating	Nilai	Rating	Nilai	Rating	Nilai
Pangsa Pasar	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Penetapan Harga	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60
Posisi Keuangan	0.15	1	0.15	2	0.30	3	0.45
Lokasi	0,15	2	0.30	3	0,45	2	0.30
Pengalaman Bisnis	0,05	2	0.10	1	0,05	2	0.10
Kualitas Produk	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10
Kesetiaan Konsumen	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40
Total	1.00		2.45		2.70		2.40

Keterangan: * nama perusahaan pesaing disamarkan

Dari hasil penelitian dan perhitungan menggunakan matrik CPM di atas, terlihat bahwa perusahaan PT CTL yang kondisinya terletak di tengah-tengah antara pesaing yang ada, dengan total nilai 2.45, meskipun perusahaan memiliki rating tinggi pada Pangsa Pasar (rating 4), di mana sebagian besar produknya dijual di Departemen Store se-Jabotabek. Namun, perusahaan pesaing PT SER*, tetap memiliki total nilai lebih tinggi, yaitu 2,70. Hal ini dikarenakan posisi kualitas produk lebih berkenan bagi pelanggan, dibandingkan penetapan harga.

Matrik GE (*Matrik General Electric*)

Tabel 10 Penentuan Daya Tarik Industri

Faktor Daya Tarik Industri	Bobot	Rating	Nilai
1. Market Size	30	0,5	15
2. Proyeksi Market Growth	20	1.0	20
3. Persyaratan Teknologi	15	0,5	7,5
4. Konsentrasi	20	0,5	10
5. Tidak ada pembatasan secara politis/UU	10	0	0
Total	100		52,5

Cara menghitung faktor kekuatan bisnis sama dengan cara menghitung faktor daya tarik industri dari tabel di atas.

Tabel 11 Penentuan Faktor Kekuatan Bisnis

Faktor Kekuatan Bisnis	Bobot	Rating	Nilai
1. Pangsa Pasar Relatif	10	0.5	5
2. Produksi			
a. Kapasitas	15	0.5	7.5
b. Efisiensi	20	0.5	10
c. Lokasi	10	0.5	5
3. Kemampuan Teknologi	15	1.0	15
4. Pemasaran			
a. Armada Penjualan	15	0.5	7.5
b. Promosi	15	0.5	7.5
Total	100		57.50

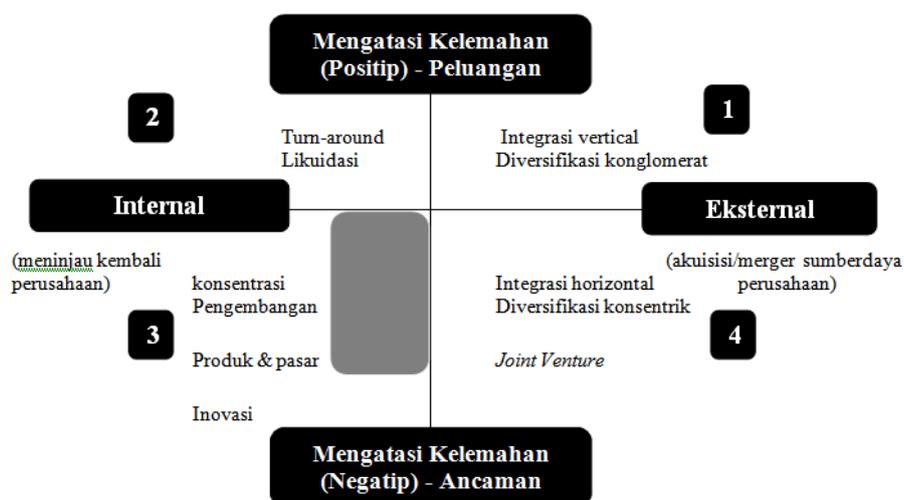
Selanjutnya hasil perhitungan penentuan faktor daya tarik industri dan penentuan faktor kekuatan bisnis PT CTL dapat diimplementasikan ke dalam Matrik GE, di mana nilai dari faktor daya tarik industry, yakni sebesar 52,5 berada pada posisi menengah dan nilai berdasarkan faktor kekuatan bisnis, yakni sebesar 57,5 (posisi rata-rata). Dapat disimpulkan bahwa perusahaan dapat memfokuskan pada seleksi pengelolaan untuk pendapatan.

Tabel 12 Matrik GE

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Menengah	Rendah
Kekuatan Bisnis ▪ Pangsa pasar relatif ▪ Margin laba ▪ Kemampuan bersaing terhadap laba dan kualitas ▪ Pengetahuan konsumen mengenai pasar ▪ Kekuatan dan kelemahan ▪ Pengalaman manajemen	100	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pertumbuhan ▪ Dominasi ▪ Maksimalkan Investasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikasi pertumbuhan segmen ▪ Investasi ▪ Positioning 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kelola posisi keseluruhan ▪ <i>Cashflow</i> ▪ Invest pada tingkat pemeliharaan
	Kuat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluasi potensi untuk memimpin pasar melalui segmentasi ▪ Tentukan kelemahan ▪ Bangun kekuatan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikasi ▪ Pertumbuhan segmen ▪ Seleksi investasi ▪ Spesialisasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efisiensi ▪ Meminimalkan investasi ▪ Posisi untuk divest
	Rata-rata	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spesialisasi ▪ Cari ceruk ▪ Pertimbangan akuisisi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spesialisasi ▪ Cari ceruk ▪ Pertimbangkan untuk keluar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Trust leader statements hip</i> ▪ Fokus pada pesaing (cash generators) ▪ Saat keluar dan divest
	Lemah			

0

Matrik Grand Strategi



Gambar 8 Matrik Grand Strategy

Keterangan Gambar:

Kuadran III. Pada kuadran tiga, PT CTL menghadapi peluang yang sangat besar, tetapi di lain pihak perusahaan menghadapi kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut pangsa pasar yang lebih baik. Dari analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa dengan melihat kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan, salah satunya adalah dengan menggunakan analisis TOWS untuk mengenal lebih dalam Eksternal dan Internal perusahaan. Dalam analisis TOWS, perusahaan lebih menekankan kemampuan yang ada dalam perusahaan (Internal - Kuadran 3) secara lebih mendalam lagi sehingga dapat membuat keputusan yang tepat untuk manajemen dalam menyusun strategi internal perusahaan.

Analisis Penelitian

Berdasarkan hasil data di atas yang didapat, maka penelitian ini menghasilkan analisis sebagai berikut. Dari hasil perhitungan menggunakan matrik TOWS, diperoleh bahwa posisi perusahaan berada pada strategi ST. Untuk itu perusahaan harus menciptakan / berinovasi terhadap produk yang akan dijual. Berikutnya, berdasarkan hasil yang diperoleh dari tabel matrik IFAS dan tabel matrik EFAS, diketahui bahwa nilai IFAS sebesar 2.716 sedangkan nilai EFAS 2.541. Dengan demikian, perusahaan berada pada kuadran 2, yaitu suatu keadaan di mana perusahaan memiliki kekuatan internal dan ancaman yang lebih besar sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan harus melakukan inovasi produk, agar tidak total penjualannya meningkat. Berdasarkan hasil yang didapat dari perhitungan Matrik *SPACE*, didapat sumbu vertikal (sumbu Y) adalah 1.13 dan sumbu horisontal (sumbu X) adalah 0.29 sehingga dapat dihasilkan gambar Matrik *SPACE* yang menunjukkan perusahaan menghasilkan strategi yang positif dan agresif. Berdasarkan hasil penelitian dari Matrik BCG, dapat dilihat bahwa pendapatan yang dihasilkan oleh perusahaan cukup tinggi, yaitu dengan total pendapatan Rp 3.522.628.600,- dan laba perusahaan Rp 2.347.404.000,-. Jadi, dengan besarnya tingkat persaingan yang terjadi dalam bisnis ini, dapat dikatakan laba dan pendapatan tersebut relative besar. Dari hasil penelitian yang diperoleh pada Matrik CPM PT CTL* berada pada posisi tengah dari para pesaingnya dengan hasil total 2.45. Pada perhitungan dari matrik GE, dapat dilihat bahwa penentu daya tarik industri didapat nilai 52,5 dan penentu faktor kekuatan bisnis didapat nilai 57,5 sehingga pada tabel Matrik GE didapat hasil investasi pada pertumbuhan.

Dari keseluruhan matrik di atas, dapat disimpulkan bahwa perusahaan memiliki peluang yang cukup besar dalam mengembangkan kegiatan usahanya untuk menghadapi segala bentuk macam persaingan yang semakin kompetitif sehingga peluang perusahaan untuk maju dan berkembang dapat lebih besar dari sebelumnya.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap PT CTL*, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut. Berdasarkan hasil yang diperoleh dari tabel matrik IFAS dan tabel matrik EFAS, diketahui bahwa nilai IFAS nya adalah 2.716 dan nilai EFAS nya adalah 2.541. Pada diagram TOWS, perusahaan berada pada kuadran 2, yaitu suatu keadaan di mana perusahaan memiliki kekuatan internal dan ancaman yang lebih besar sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan harus berinovasi terhadap produk yang akan dipasarkan. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung strategi diversifikasi. Pada Matrik IE perusahaan berada pada kotak no 5, yaitu suatu keadaan di mana perusahaan telah berkembang dan menjadi kuat serta mempunyai peluang yang besar untuk maju. Strategi yang digunakan adalah dengan strategi integrasi horizontal. Melihat pada diagram TOWS dan Matrik IE di atas, saya juga mencoba menganalisis keadaan keuangan perusahaan dengan menggunakan matrik *SPACE* dan matrik BCG yang menunjukkan hasil yang agresif pada matrik *SPACE* dan diposisi *QUESTION MARK* pada Matrik BCG, yang artinya adalah pendapatan perusahaan cukup besar di tengah persaingan yang kompetitif dengan perusahaan pesaingnya.

Adapun saran bagi perusahaan adalah sebagai berikut. Mengajukan pada perusahaan agar tetap bermain di level kelas menengah ke bawah, mengingat selama ini total pendapatannya relatif cukup bagus. Tingkat promosi perusahaan juga harus lebih ditingkatkan, dengan harapan dapat meningkatkan target penjualan dan menghadapi persaingan. Selanjutnya adalah mempertahankan dan lebih meningkatkan pelayanan yang diberikan pada konsumen agar tetap puas dan setia. Yang terakhir adalah selalu berinovasi terhadap produk yang akan dijual, mengingat produk pesaing juga telah melakukannya.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. (2004). *Manajemen strategi konsep*, Indeks, Jakarta: Kelompok Gramedia.
- David, F.R. (2006). *Manajemen strategi konsep-konsep*, edisi kesepuluh, Jakarta: Salemba Empat.
- Hurriyati, R. (2005). *Bauran pemasaran dan loyalitas konsumen*, cetakan pertama, Bandung: CV Alfabeta.
- Husein, U. (2001). *Riset pemasaran dan perilaku konsumen*, cetakan ketiga, Jakarta: Gramedia.
- Husein, U. (2001). *Strategic management in action*, cetakan pertama, Jakarta.
- Kotler, P., dan Armstrong. (2001). *Prinsip-prinsip pemasaran*, Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P., and Trias de bes, F. (2003). *Lateral marketing* (berbagai teknik baru untuk mendapatkan ide-ide terobosan), Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P. (2004). *Manajemen pemasaran*, edisi millenium, jilid pertama, Indeks, Jakarta: Kelompok Gramedia.
- Kuncoro, E.A. (2010). Perumusan strategi bisnis pada PT Samudera Nusantara Logistindo, *Jurnal Binus Business Review*, Vol.1, No.1, Mei 2010, Jakarta: Binus University.
- Michael, P. (2000). *Strategi bersaing*, Jakarta: Erlangga.
- Rangkuti, F. (2004). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*, cetakan kesebelas, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Tunggal, A.W. (2004). *Manajemen strategik*, Jakarta: Havarindo.
- Sugiyono. (2003). *Metode penelitian bisnis*, cetakan kelima, Bandung: CV Alfabeta.
- Supranto, J. (2003). *Metode riset: Aplikasinya dalam pemasaran*, cetakan kedua, Jakarta: Salemba Empat.
- Tjiptono, F. (2002). *Strategi pemasaran*, Yogyakarta: Andi.