

FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN PERUSAHAAN MENGUNAKAN METODE DAVID, F.R.

Sirajuddin Omsa¹⁾, Muh. Iskandar Sabang¹⁾, Muhammad Jayadi¹⁾, Dewi Cristin Liling T²⁾, Nurasyikin²⁾

¹⁾Dosen Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Ujung Pandang

²⁾Mahasiswa Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Ujung Pandang

ABSTRACT

This study aims to examine the factors of the company's internal and external strategies as the basis for formulating the strategy of PT Surya Toto Indonesia Tbk (PT TOTO). PT TOTO is a company engaged in the manufacturing, sales of sanitary products, fixtures, and kitchen system products. The contribution of PT TOTO derived from the income of the manufacturing business engaged in the same business is quite large. However, the implementation of the external threat can certainly reduce PT TOTO's revenue if it does not have a competitive advantage. Therefore, it is very important to examine the competitive priorities and competitive advantages of the company to anticipate the increasingly fierce and unpredictable competition. This research uses the Internal-External (IE) matrix. Followed by the use of SWOT matrix and grand strategy. The results of the study indicate that PT TOTO has the strength in the form of a very wide marketing network, not only in the domestic area but also abroad. Since the enactment of the MEA, the main threat faced is a huge opportunity for competitors to expand their market to Indonesia. The results of the strategy formulation show that there is still room for this company to develop its products and markets, because it is in quadrant 1 (aggressive strategy).

Keywords: IE, SWOT, Grand Strategy, TOTO

1. PENDAHULUAN

Salah satu jenis industri yang tingkat persaingannya sangat ketat dan menjadi fokus perhatian pemerintah Indonesia pada saat ini adalah industri manufaktur. Dari sembilan sektor lapangan usaha di Indonesia, sektor industri manufaktur merupakan *leading sector* karena memberikan kontribusi terbesar bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia (Berita Resmi Statistik, BPS Mei 2019)⁽¹⁾. Salah satu perusahaan manufaktur yang sudah *go public* dan dikenal luas oleh masyarakat industri adalah PT. Surya Toto Indonesia Tbk (PT TOTO) yang bergerak dalam usaha penjualan produk sanitasi, perlengkapan, dan produk sistem dapur.

Aktivitas PT TOTO sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal dapat berupa: (a) sosial, budaya, demografi, dan lingkungan; (b) ekonomi; (c) politik, pemerintahan dan hukum; (d) teknologi; dan (e) persaingan industri. Lingkungan eksternal berpotensi menciptakan peluang sekaligus menjadi sumber ancaman. Sedangkan lingkungan internal dapat berupa keuangan, sumber daya, produksi, pemasaran, serta riset dan pengembangan. Dari lingkungan internal inilah industri manufaktur dapat membangun kekuatan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada dan menghadapi ancaman-ancaman yang menjadi penghambat bagi industri manufaktur untuk terus tumbuh dan berkembang. Masalahnya adalah, setelah mengetahui lingkungan eksternal dan internal, strategi apa yang cocok untuk diterapkan PT TOTO?

Riset ini bertujuan menginvestigasi kekuatan PT TOTO dalam memanfaatkan peluang dan ancaman yang dihadapi. Salah satu ancaman yang dihadapi dan sangat signifikan mempengaruhi kinerja TOTO adalah diberlakukannya Masyarakat Ekonomi Asia (MEA) dan perubahan-perubahan factor eksternal lainnya. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengkaji prioritas kompetitif dan keunggulan kompetitif perusahaan untuk mengantisipasi persaingan yang semakin ketat dan tidak terduga.

Salah satu cara untuk meraih keunggulan bersaing bagi industri adalah dengan mengupayakan sumber dana yang murah, tidak terkecuali bagi PT TOTO. Selain sumber dana yang murah, keunggulan bersaing dapat pula diraih melalui SDM yang berkualitas, teknologi yang canggih, dan strategi bisnis yang tepat agar industri mampu menghasilkan produk yang berkualitas dengan biaya yang efisien, pengiriman yang cepat, berorientasi pasar, fokus ke konsumen, fleksibilitas produksi, mampu berinovasi, mampu menyesuaikan dengan perkembangan teknologi terkini, mampu menjalin hubungan dagang dengan baik, dan maksimalnya dukungan pemerintah (David, 2013)⁽²⁾.

Hasil kajian empiris riset sebelumnya menunjukkan bahwa analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal adalah sangat penting untuk dapat memotret peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan untuk selanjutnya merumuskan (memformulasi) strategi bisnisnya. Pearce dan Robinson (2009)⁽³⁾ percaya bahwa dinamika yang terjadi dalam lingkungan industri menuntut setiap pelaku bisnis untuk memberikan

¹ Korespondensi penulis: Sirajuddin Omsa, 085399365013, sirajud_om@yahoo.com

perhatian dan respon yang cepat terhadap lingkungan internal dan eksternalnya guna merumuskan strategi agar mampu mengantisipasi perubahan dan meraih tujuan perusahaan.

Perumusan strategi pada dasarnya merupakan rencana permainan (*game plan*) perusahaan. Rencana strategi dihasilkan dari pilihan manajerial yang sulit, kompleks, integratif, dan komprehensif dari berbagai alternatif yang ada, yang diseleksi berdasarkan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Wheelen, dkk (2018)⁽⁴⁾ menambahkan bahwa proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap, yaitu formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi. Aktivitas formulasi strategi meliputi pengembangan visi dan misi, identifikasi kekuatan dan kelemahan, identifikasi peluang dan ancaman, penetapan tujuan jangka panjang, perumusan alternatif strategi dan pemilihan strategi yang akan dilaksanakan.

2. METODE PENELITIAN

Untuk menjawab rumusan masalah maka metode pengumpulan data dilakukan melalui 3 cara, yaitu wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai faktor-faktor eksternal dan internal yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Teknik wawancara dilakukan melalui pertanyaan semi terstruktur, yaitu wawancara yang berisi tentang pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya dan pertanyaan yang tidak disiapkan terlebih dahulu dengan cara menyesuaikan keadaan dan situasi yang dihadapi saat wawancara berlangsung. Selanjutnya, kuisisioner dilakukan untuk memperoleh nilai bobot dan *rating* dari setiap faktor strategi bisnis yang digunakan dalam rangkuman analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Kuisisioner diisi oleh manajemen perusahaan yang mempunyai pengetahuan terkait kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi PT TOTO. Terakhir, analisis dokumen dilakukan dengan mengumpulkan data sekunder yang berhubungan dengan penelitian. Data yang diperoleh melalui dokumen adalah gambaran umum perusahaan, visi-misi perusahaan, manajemen perusahaan, pendapatan perusahaan, dan laba perusahaan.

Pada tahapan analisis data dilakukan dengan terlebih dahulu menganalisis lingkungan eksternal yang meliputi lingkungan jauh, lingkungan industri, dan lingkungan operasi. Selanjutnya dilakukan analisis lingkungan internal yang meliputi pemasaran, keuangan, operasi, dan sumber daya manusia. Langkah berikutnya adalah dilakukan analisis SWOT yang meliputi tahapan penyusunan *External factor analysis summary (EFAS)*, *Internal factor analysis summary (IFAS)*, dan *strategic factor analysis summary (SFAS)*. Langkah terakhir adalah melakukan formulasi strategi menggunakan *grand strategy*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil

Tabel 3.1 Matrix EFAS (*External Factor Analysis Summary*)

Faktor- faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor	Penjelasan
Peluang :				
1 Dukungan positif dari pemerintah yang ditandai pembangunan properti yang cukup massif di beberapa daerah/ wilayah.	0,11	4,00	0,44	Dukungan positif dari pemerintah melalui pembangunan properti di beberapa kota seperti Jakarta, Surabaya, Makassar, Medan dan di beberapa kota besar lainnya.
2 Media pemasaran semakin berkembang akibat kemajuan teknologi informasi.	0,10	4,00	0,40	Kemajuan teknologi informasi mendukung media pemasaran semakin maju ditandai keberadaan <i>website</i> , <i>instagram</i> , <i>facebook</i> dan media sosial <i>online</i> lainnya.
3 Perkembangan teknologi informasi memudahkan <i>customer</i> mengakses informasi produk yang dijual perusahaan.	0,10	4,00	0,40	Kemudahan mengakses informasi perusahaan bagi <i>customer</i> melalui perkembangan teknologi informasi lewat media sosial.
4 Menjalin kerja sama dengan pemerintah dan perusahaan.	0,11	4,00	0,44	Menjalin kerja sama dengan pemerintah di kota-kota yang pembangunan propertinya cukup massif.

5	Memudahkan proses transaksi dengan adanya kerja sama dengan pihak bank.	0,11	4,00	0,44	Peran bank-bank BUMN, bank-bank Syariah, dan beberapa bank-bank swasta dapat memudahkan proses transaksi.
Jumlah skor peluang				2,12	
Ancaman :					
1	Menurunnya pertumbuhan ekonomi akibat pandemi Covid-19.	0,11	4,00	0,44	Jumlah penjualan dan laba PT TOTO ikut menurun akibat pandemi Covid-19.
2	Pesaing sangat aktif melakukan penetrasi pasar melalui peningkatan kualitas pelayanan dan fasilitas yang lebih baik	0,09	3,33	0,30	Pesaing yang dapat mengancam PT TOTO adalah PT Arwana Citramulia Tbk, PT Mark Dynamics Indonesia, dan PT Mulia Industrindo.
3	Pesaing dengan harga yang lebih terjangkau	0,09	4,00	0,36	Pesaing menawarkan harga yang bervariasi bahkan lebih murah dari perusahaan dengan kualitas yang relatif sama
4	Tuntutan konsumen dengan kualitas terbaik dan harga yang lebih terjangkau	0,10	3,67	0,37	Pelanggan dalam bidang industri keramik, glass, dan porselin menuntut kualitas pelayanan dan fasilitas yang baik dengan harga terjangkau.
5	Terjadinya pembatalan dari pihak properti terhadap rencana transaksi jual-beli.	0,08	3,67	0,29	Rencana transaksi umumnya diawali dengan perjanjian antara perusahaan properti dengan PT TOTO.
Jumlah skor ancaman				1,76	

Sumber: Hasil olah data

Tabel 3.2 Matrix IFAS (Internal Factor Analysis Summary)

Faktor- faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor	Penjelasan	
Kekuatan :					
1	Memiliki desain produk yang sangat beragam dan inovatif	0,12	4,00	0,48	Ragam produk PT TOTO adalah sanitary, toilet, ledeng, wastafel, shower, dan aksesoris toilet dan dapur lainnya.
2	Pangsa pasar meliputi dalam negeri dan luar negeri.	0,12	3,67	0,44	Selain penjualan dalam negeri, PT TOTO juga mengeksport produk ke luar negeri seperti Australia, China, Hongkong, India, Jepang, Singapura, Vietnam, dan Thailand.
3	Memiliki lebih dari 1500 <i>engineer</i> yang ahli di bidangnya masing-masing.	0,12	4,00	0,48	1500 <i>engineers</i> untuk mendukung inovasi produk yang berkelanjutan
4	Memiliki sejumlah showroom di beberapa wilayah di Jakarta	0,09	3,33	0,30	Showroom berlokasi di Tomang, Gandaria City, Grand Indonesia dan Pacific Place.

5	Secara berkelanjutan PT TOTO memperoleh penghargaan nasional dan internasional sejak tahun 2005 s.d. tahun 2021.	0,12	4,00	0,48	Beberapa penghargaan yang pernah diperoleh PT TOTO adalah ICOSA, IMAC Award, Top Brand Award, SMK3, Zero Accident, ACA (Sanitary Ware), dan ACA (Faucets, Taps & Showheads).
6	Konsep <i>high quality product, excellence service, dan sustainable environment oriented</i> tergambar jelas dalam misi PT TOTO	0,12	4,00	0,48	Visi PT TOTO adalah menjadi perusahaan terkemuka yang dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan masyarakat. Visi ini dilengkapi dengan 5 misi.
Jumlah Skor				2,66	
Kelemahan :					
1	Harga produk PT TOTO relatif lebih mahal dari harga produk pesaing	0,12	3,00	0,36	Harga beberapa produk PT TOTO seperti keramik, porselin, aksesoris toilet dan aksesoris dapur relatif lebih mahal daripada harga produk PT Arwana Citramulia Tbk, PT Mark Dynamics Indonesia, dan PT Mulia Industrindo.
2	Pemanfaatan <i>fiture</i> sosial media sangat kurang dalam mempromosikan produk baru.	0,10	3,33	0,33	Kurangnya pemanfaatan <i>fiture</i> sosial media seperti melakukan <i>update story</i> Instagram, linkedin, dan facebook dalam mengenalkan produk baru hasil inovasi.
3	Lebih menekankan persaingan daripada kerjasama dengan perusahaan dengan produk yang sejenis	0,09	3,33	0,27	Perusahaan lebih memilih bersaing dengan perusahaan dengan produk yang sejenis, karena PT TOTO merasa lebih unggul dibanding pesaing.
Jumlah skor				0,96	

Sumber: Hasil olah data

3.3 Matrix SFAS (Strategic Factor Analysis Summary)

Faktor- faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor	Durasi	Penjelasan	
Peluang :						
O1	Dukungan positif dari pemerintah yang ditandai pembangunan properti yang cukup massif di beberapa daerah/ wilayah.	0,08	4,00	0,33	JPa	Dukungan positif dari pemerintah melalui pembangunan properti di beberapa kota seperti Jakarta, Surabaya, Makassar, Medan dan di beberapa kota besar lainnya.
Ancaman :						
T1	Menurunnya pertumbuhan ekonomi akibat pandemi	0,08	4,00	0,33	JPe	jumlah penjualan dan laba PT TOTO ikut menurun akibat pandemi Covid-19.
Kekuatan :						
S1	Memiliki desain produk yang sangat beragam dan inovatif	0,08	4,00	0,33	JPa	Ragam produk PT TOTO adalah sanitary, toilet, ledeng, wastafel, shower, aksesoris toilet, dan aksesoris dapur.
S3	Memiliki lebih dari 1500 <i>engineer</i> yang ahli di bidangnya masing-masing.	0,08	4,00	0,33	JPa	1500 <i>engineers</i> untuk mendukung inovasi produk yang berkelanjutan.

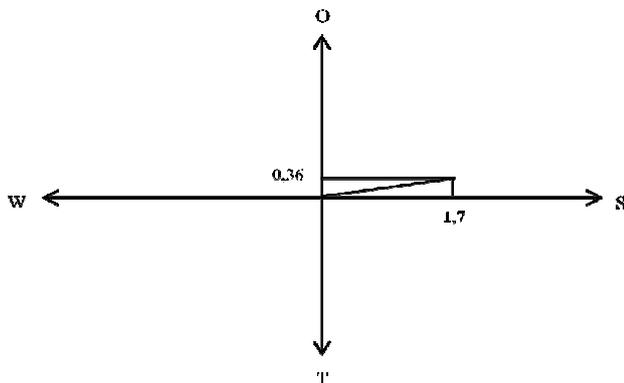
S5	Secara berkelanjutan PT TOTO memperoleh penghargaan nasional dan internasional sejak tahun 2005 s.d. tahun 2021.	0,08	4,00	0,33	JM	Beberapa penghargaan yang pernah diperoleh PT TOTO adalah ICSA, IMAC Award, Top Brand Award, SMK3, Zero Accident, ACA (Sanitary Ware), dan ACA (Faucets, Taps & Showheads).
S6	Konsep <i>high quality product, excellence service</i> , dan <i>sustainable environment oriented</i> tergambar jelas dalam misi PT TOTO	0,08	4,00	0,33	JPa	Visi PT TOTO adalah menjadi perusahaan terkemuka yang dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan masyarakat. Visi ini dilengkapi dengan 5 misi.
Kelemahan :						
W1	Harga produk PT TOTO yang relatif lebih mahal dari harga produk pesaing	0,08	3,00	0,25	JM	Harga beberapa produk PT TOTO seperti keramik, porselin, aksesoris toilet dan dapur relatif lebih mahal daripada harga produk PT Arwana Citramulia Tbk, PT Mark Dynamics Indonesia, dan PT Mulia Industrindo.
W2	Kurangnya pemanfaatan <i>future</i> sosial media dalam mempromosikan produk baru	0,07	3,33	0,24	JM	Kurangnya pemanfaatan <i>future</i> sosial media seperti melakukan <i>update story</i> Instagram, linkedin, dan facebook
Total		1,00	49,00	0,68		

Berdasarkan hasil perhitungan skor peluang dan ancamana pada matrix EFAS dan hasil perhitungan skor kekuatan dan kelemahan pada matrix IFAS maka dapat dibuat grafik *grand strategy* tampak seperti pada gambar 3.1. Penentuan titik pada gambar 3.1 tersebut adalah bersumber dari tabel 3.3 di bawah ini.

Tabel 3.3 Hasil Perhitungan Selisih Skor pada Faktor Eksternal dan Internal

Faktor Analisis	Sub Total	Selisih
Kekuatan (<i>Strenght</i>)	2,66	S-W
Kelemahan (<i>Weakness</i>)	0,96	1,7
Peluang (<i>Opportunity</i>)	2,12	O-T
Ancaman (<i>Threat</i>)	1,76	0,36

Sumber: Tabel 3.1 dan 3.2



Berdasarkan hasil perhitungan faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal, PT TOTO berada pada posisi kuadran I (skor faktor eksternal dan internal bernilai positif, sehingga berada pada kuadran kanan-atas) yang berarti perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki, sehingga perusahaan dapat bersaing dengan menggunakan strategi bisnis yang agresif.

Gambar 3.1 *Grand Strategy*

3.2 Pembahasan

3.2.1 Faktor-faktor Eksternal PT TOTO

Berdasarkan Matriks EFAS (Tabel 3.1) dapat diketahui bahwa faktor peluang yang sangat berpengaruh terhadap kinerja PT TOTO adalah dukungan positif dari pemerintah melalui pembangunan properti yang massif, jalinan kerja sama dengan pemerintah di kota-kota yang pembangunan propertinya

cukup massif, dan memudahkan proses transaksi melalui kerja sama dengan pihak bank. Ketiga faktor tersebut memiliki skor masing-masing sebesar 0,44.

Adapun ancaman terbesar yang dihadapi oleh PT TOTO adalah menurunnya pertumbuhan ekonomi akibat pandemi Covid-19 dengan skor sebesar 0,44. Ancaman lainnya yang cukup serius adalah tuntutan konsumen dengan kualitas terbaik dan harga yang lebih terjangkau dengan skor 0,37, pesaing dengan harga produk yang lebih terjangkau dengan skor 0,36. Ancaman terakhir yang juga dihadapi oleh PT TOTO diantaranya adalah pesaing sangat aktif melakukan penetrasi pasar melalui peningkatan kualitas pelayanan dengan skor 0,30, dan terjadinya pembatalan dari pihak properti terhadap rencana pembelian dengan skor 0,29.

Jadi, berdasarkan perhitungan Matriks EFAS dapat diketahui bahwa total skor peluang PT TOTO adalah sebesar 2,12 dimana jumlah skor tersebut adalah lebih besar dari total skor ancamannya yang hanya sebesar 1,76. Selisih skor yang dihasilkan matriks EFAS adalah sebesar 0,36 (selisih positif).

3.2.2 Faktor-faktor Internal PT TOTO

Berdasarkan Matriks IFAS (Tabel 3.2) dapat diketahui bahwa terdapat empat kekuatan PT TOTO yang dapat memengaruhi capaian kinerjanya antara lain memiliki desain produk yang sangat beragam dan inovatif, memiliki lebih dari 500 *engineer* yang ahli di bidangnya masing-masing, memperoleh penghargaan nasional dan internasional sejak tahun 2005 sampai sekarang, dan konsep *high quality product, excellence service*, dan orientasi pada keberlanjutan lingkungan. Keempat kekuatan yang dimiliki PT TOTO tersebut masing-masing memiliki skor 0,48.

Selain kekuatan, berdasarkan hasil Tabel 3.2 juga dapat diketahui bahwa kelemahan utama dari PT TOTO adalah harga produknya yang realtif lebih mahal dibandingkan harga produk pesaing dengan skor sebesar 0,35. Kelemahan lainnya adalah kurangnya pemanfaatan *fiture* sosial media seperti melakukan *update story* Instagram, linkedin, dan facebook dengan skor sebesar 0,33. Kelemahan yang terakhir adalah PT TOTO menggunakan strategi bersaing dan agak abai dalam menjalin kerja sama dengan perusahaan pesaing yang memiliki produk sejenis seperti PT Arwana Citramulia Tbk, PT Mark Dynamics Indonesia, dan PT Mulia Industrindo. skor sebesar 0,27.

Jadi, berdasarkan perhitungan matriks IFAS dapat diketahui bahwa total skor kekuatan PT TOTO adalah 2,66 dan total skor kelemahan adalah sebesar 0,96. Selisih skor yang dihasilkan pada matriks IFAS adalah sebesar 1,70 (selisih positif).

4. PENUTUP

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa hasil analisis SWOT menunjukkan posisi PT TOTO berada pada kuadran I (agresif) yang berarti perusahaan memiliki kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada, sehingga strategi yang relevan untuk diterapkan adalah strategi SO (*Strength-Opportunity*). Dengan strategi SO tersebut, strategi bisnis yang layak diterapkan oleh PT TOTO adalah strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk.

5. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Biro Pusat Statistik (2019). Berita resmi kontribusi jenis usaha terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia, Mei 2019.
- [2] David, (2013). "Strategic Management Concept and Cases", Pearson education Limited 2013, England.
- [3] Pearce, J.A., dan Robinson, J.R. (2009). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control* (11th Ed.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- [4] Wheelen, T. L., dkk (2018). *Strategic Management and Business Policy* (10th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

6. UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih disampaikan kepada direktur Politeknik Negeri Ujung Pandang (PNUP) dan Kepala P3MP PNUP beserta jajarannya yang telah memfasilitasi penulis baik dalam hal persuratan maupun pendanaan sehingga artikel yang merupakan hasil riset ini dapat diselesaikan sesuai dengan target waktu yang direncanakan.