

# MANAJEMEN STRATEGI: PERAN PENTING DALAM KEBERHASILAN BISNIS (Studi Kasus Pada Perusahaan Retail Super Value Stores Limited di Papua New Guinea)

Erni Nurjanah<sup>1</sup>, Benny Purnawan<sup>2</sup>  
Program Studi Bisnis Digital<sup>1</sup>, Teknik Industri<sup>2</sup>  
Sekolah Tinggi Teknologi Bandung<sup>1,2</sup>  
erni.bugnie@gmail.com

## Abstrak

Penelitian ini mencoba untuk mengetahui manajemen strategi yang telah dilaksanakan di Super Value Stores Ltd mulai dari Perumusan Strategi, Penerapan Strategi dan Pengevaluasian Strategi dan membantu perusahaan dalam membuat sebuah rencana yang dibutuhkan dalam menghadapi kemungkinan perubahan lingkungan bisnis dan menganalisa seberapa besar peran manajemen dalam manajemen strategi. Kondisi sistem politik negara yang tidak stabil, tingkat kejahatan dan korupsi yang tinggi, layanan pendidikan dan kesehatan yang sangat rendah, infrastruktur seadanya, dan ditambah sengketa internasional, Papua New Guinea bergantung pada bantuan dari Australia untuk menjaga kegiatan lintas batas ilegal dari Indonesia termasuk penyelundupan barang, perdagangan narkoba ilegal, penghuni liar dan separatist, namun disamping itu, masih memiliki sumber daya alam yang masih tinggi. Dengan kondisi seperti itu, maka bisnis di Papua New Guinea tidak dapat dibandingkan dengan bisnis di Indonesia sekarang ini. Super Value Stores Ltd adalah sebuah perusahaan importir, grosir dan ritel dengan format *Supermarket* dan *Department Store* di Papua New Guinea. Setelah 37 tahun dalam bisnis, Super Value Stores Limited telah menjadi importir, grosir dan pengecer untuk barang dagangan terkemuka di Papua New Guinea. Super Value Stores Ltd merupakan distributor tunggal di Papua New Guinea untuk beberapa produk. Jenis penelitian kualitatif ini menggunakan pendekatan studi kasus deskriptif. Teknik pengambilan data yang digunakan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan terhadap pihak-pihak terkait di dalam perusahaan. Data-data yang telah diperoleh tersebut dianalisis menggunakan model perumusan strategi melalui matriks-matriks sebagai alat analisis yang dirumuskan secara berurutan yaitu audit eksternal, audit kompetitor, audit internal, penyusunan Matriks *SPACE*, *Peta Positioning Hasil Analisa SPACE* dan *Peta Positioning Hasil Analisa SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats)*.

Dari hasil analisa *SPACE* terlihat posisi Super Value Stores Ltd berada pada kuadran Konservatif. Vektor arah berada di kuadran konservatif (kuadran kiri atas), artinya Super Value Stores disarankan untuk menggunakan strategi konservatif: 1) Untuk tetap berada dekat dengan kompetensi dasar perusahaan dan tidak mengambil risiko yang berlebihan. 2) Lakukan penetrasi pasar 3) Pengembangan pasar 4) Pengembangan produk 5) Diversifikasi konsentrik. Dari hasil Matriks Profil Kompetitif, dapat disimpulkan bahwa Super Value Stores Ltd dapat unggul dilihat dari aspek keragaman produk dan aspek manajemen dibandingkan dengan perusahaan lain sekelasnya. Evaluasi Strategi, dilihat dari Matrik Profil Kompetitif, Super Value Stores Ltd lebih unggul dibandingkan dengan perusahaan lain sekelasnya, namun secara umum diketahui faktor-faktor internal yang dapat mengakibatkan perkembangan yang lambat ke arah pencapaian tujuan, diharapkan agar perusahaan dapat melakukan evaluasi seperti pada teori, menerapkan teori yang ada sebagai sumber pedoman dalam melaksanakan Strategi Bisnisnya dengan memperhatikan temuan faktor-faktor penghambat pencapaian tujuan perusahaan di atas.

Kata kunci: Manajemen Strategi, Audit Eksternal-Internal, Matriks CPM, Matriks *SPACE*, Analisa *SWOT*

## Abstract

*This research tries to find out the strategic management that has been implemented at Super Value Stores Ltd starting from Strategy Formulation, Strategy Implementation and Strategy Evaluation and helps the company in making the plans needed to face possible changes in the business environment and analyzing how big the role of management is in strategic management. The country's unstable political system, high levels of crime and corruption, very poor education and health services, poor infrastructure, and combined with international disputes, Papua New Guinea relies on assistance from Australia to guard against illegal cross-border activities from Indonesia including the smuggling of goods, illegal narcotics trade, squatters and separatists, but apart from that, it still has high levels of natural resources. Under such conditions, business in Papua New Guinea cannot be compared with business in Indonesia today. Super Value Stores Ltd is an importer, wholesale and retail company with Supermarket and Department Store formats in Papua New Guinea. After 37 years in business, Super Value Stores Limited has become a leading importer, wholesaler and retailer of merchandise in Papua New Guinea. Super Value Stores Ltd is the sole distributor in Papua New Guinea for several products. This type of qualitative research uses a descriptive case study approach. The data collection technique used is through interviews, observation and documentation carried out on related parties within the company. The data that has been obtained is analyzed using a strategy formulation model through matrices as an analytical tool which is formulated sequentially, namely external audit, competitor audit, internal audit, preparation of the *SPACE* Matrix, Positioning Map of *SPACE* Analysis Results and Positioning Map of *SWOT (Strengths) Analysis Results – Weaknesses – Opportunities – Threats*.*

*From the results of the *SPACE* analysis and Positioning Map, it can be seen that the position of Super Value Stores Ltd is in the Conservative quadrant. The direction vector is in the conservative quadrant (upper left quadrant), meaning that Super Value Stores are advised to use conservative strategies: 1) To stay close to the company's basic competencies and not take excessive risks. 2) Carry out market penetration 3) Market development 4) Product development 5) Concentric diversification. From the results of the Competitive Profile Matrix, it can be concluded that Super Value Stores Ltd can be superior in terms of product diversity and management aspects compared to other companies in its class. Strategy Evaluation, seen from the Competitive Profile Matrix, Super*

*Value Stores Ltd is superior compared to other companies in its class, but in general it is known that internal factors can result in slow progress towards achieving goals. It is hoped that companies can carry out evaluations as in theory, applying existing theories as a source of guidance in implementing their Business Strategy by paying attention to the findings of factors inhibiting the achievement of the company's goals above.*

*Keywords: Strategy Management, External-Internal Audit, CPM Matrix, SPACE Matrix, SWOT Analysis*

## I. PENDAHULUAN

Persiapan yang matang dan penerapan yang strategi tepat merupakan jalan keluar untuk tetap dapat eksis ditengah persaingan bisnis yang kian cepat seperti saat ini. Bagaimanapun juga tujuan bisnis tetap untuk mencari keuntungan atau laba dan dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Dengan asumsi seperti itu, bisnis yang baik adalah bisnis yang dapat bertahan dalam jangka waktu panjang sekaligus mampu mencetak laba. Pengambilan keputusan (*decision making*) sangat menentukan apakah suatu perusahaan tersebut unggul, dapat bertahan hidup, atau menghadapi kematiannya. Proses pengambilan keputusan ini disebut Manajemen strategis. Tugas manajer strategis ialah menggunakan sebaik-baiknya sumber daya perusahaan dalam lingkungan yang berubah-ubah.

Sebagian besar bisnis di masa lampau (dan dalam banyak perusahaan kecil dewasa ini), titik pusat pekerjaan manajer ialah mengambil keputusan pada saat dan pada hari ini, untuk dunia sekarang dan bisnis sekarang. Tetapi perubahan lainnya yang terjadi di sekeliling kita terus berlangsung dan menyebabkan pendekatan yang berbeda terhadap manajemen. Karena kurangnya penekanan terhadap masa depan, maka timbullah perencanaan jangka panjang. Perencanaan ini dipusatkan untuk meramalkan masa depan dengan menggunakan sarana ekonomi dan teknologi. Perencanaan tahap pertama (*First generation planning*), yaitu perusahaan memilih penilaian dan diagnosis yang paling mungkin mengenai lingkungan masa depan serta kekuatan dan kelemahannya sendiri. Perencanaan ini mengembangkan strategi terbaik untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan perusahaan. Pendekatan ini sekarang disebut manajemen strategis.

Manajemen strategis dipusatkan pada perencanaan tahap kedua, menganalisis bisnis dan menyiapkan beberapa skenario untuk masa depan. Pada waktu perencanaan strategi melakukan analisisnya, pelaksanaan dan pemilihan strategi masa lalu dan yang akan datang harus dipertimbangkan. Dalam kenyataannya, manajemen strategis adalah proses yang berkesinambungan. Manajemen strategis adalah proses daripada serentetan Tindakan. Memang tidak ada studi yang secara pasti membuktikan bahwa manajemen strategis menyebabkan pelaksanaan yang lebih baik. Tetapi sebagian besar studi mengemukakan bahwa bisnis yang melaksanakan perencanaan strategis formal mempunyai kemungkinan lebih besar untuk berhasil daripada mereka yang tidak melaksanakannya.

Sekilas tentang Negara, Papua New Guinea memiliki luas wilayah 462,840 km<sup>2</sup>, dan populasi pada tahun 2023 dengan jumlah penduduk 10.396.352 orang. Kondisi sistem politik negara yang tidak stabil, tingkat kejahatan dan korupsi yang tinggi, layanan pendidikan dan kesehatan yang sangat rendah, infrastruktur seadanya, dan ditambah sengketa internasional, Papua New Guinea bergantung pada bantuan dari Australia untuk menjaga kegiatan lintas batas ilegal dari Indonesia termasuk penyelundupan barang, perdagangan narkoba ilegal, penghuni liar dan separatis, namun disamping itu, masih memiliki sumber daya alam yang masih tinggi. Kondisi seperti itu, maka bisnis di Papua New Guinea tidak dapat dibandingkan dengan bisnis di Indonesia sekarang ini. Super Value Stores Ltd adalah sebuah perusahaan importir, grosir dan ritel dengan format *Supermarket* dan *Department Store* di Papua New Guinea. Setelah 37 tahun dalam bisnis, Super Value Stores Limited telah menjadi importir, grosir dan pengecer untuk barang dagangan terkemuka di Papua New Guinea. Super Value Stores Ltd merupakan distributor tunggal di Papua New Guinea untuk beberapa produk, seperti: Bata, Puma, Nike, Indofood, Indolakto, Sinar Mas Utama, Pakmaya Yeast, dan sebagainya.

Tujuan yang ingin dicapai dalam pembahasan kali ini adalah untuk mengetahui Manajemen Strategi yang telah dilaksanakan di Super Value Stores Ltd mulai dari Perumusan Strategi, Penerapan Strategi dan Pengevaluasian Strategi dan membantu perusahaan dalam membuat sebuah rencana yang dibutuhkan dalam menghadapi kemungkinan perubahan lingkungan bisnis dan menganalisa seberapa besar peran manajemen dalam manajemen strategi.

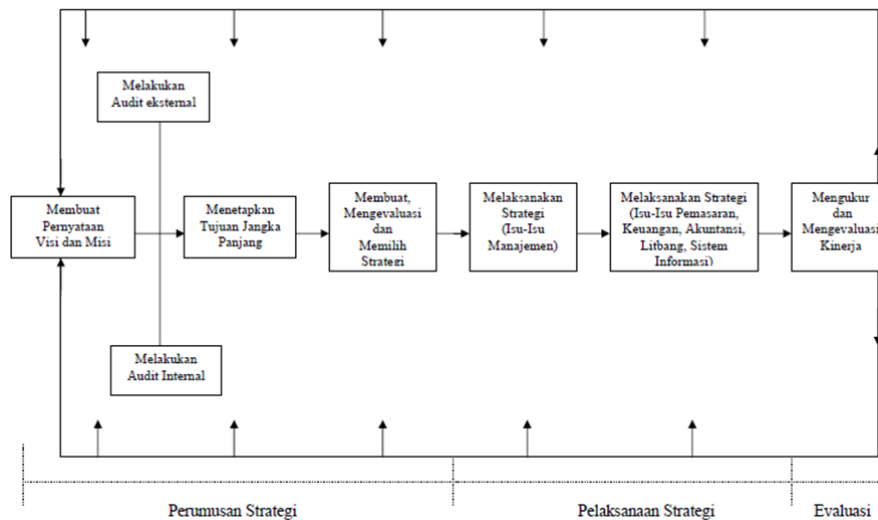
## II. TINJAUAN PUSTAKA

*Management is both science and art.* (Manajemen adalah ilmu pengetahuan dan seni). Hal lain yang dikemukakan *Management is tasks. Management is a discipline.* (Manajemen adalah tugas. Manajemen adalah disiplin). Sedangkan organisasi, *An organisation is a pattern of roles and a blueprint for their co-ordination.* (Sebuah organisasi adalah pola peran dan cetak biru untuk koordinasi mereka). [1] *Management is the process of achieving organizational objectives through people and other resources.* (Manajemen adalah proses pencapaian tujuan organisasi melalui orang-orang dan sumber daya lainnya) [2].

Teori Strategi, menyatakan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. "Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya" [3].

Manajemen strategis merupakan seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.[4] Model Manajemen Strategis, menggambarkan suatu proses yang mewakili pendekatan praktis dan jelas untuk

merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi suatu organisasi. Tahapan model manajemen strategi yang diterapkan dalam organisasi: [5]



Sumber: Fred R. David, 2009 *Manajemen Strategis*

Audit Eksternal atau Analisis Lingkungan. Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang-peluang ataupun ancaman terhadap perusahaan. Tujuan dari analisis lingkungan adalah mendapatkan gambaran mengenai kondisi yang sedang dihadapi perusahaan dan kondisi yang akan dihadapi perusahaan di masa yang akan datang. [6] Analisis Lingkungan Eksternal, didefinisikan sebagai lingkungan eksternal berupa faktor-faktor diluar kendali yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya. [7]

Matriks CPM (*Competitive Profile Matrix*) adalah matrik yang mengidentifikasi pesaing-pesaing utama dari suatu perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus pesaing dalam hubungan dengan posisi strategis dari perusahaan. Matrik ini dapat membantu perusahaan dalam membandingkan apa yang menjadi keunggulan pada tiap-tiap perusahaan. Faktor penentu keberhasilan pada matrik ini mencakup masalah internal dan eksternal dari suatu perusahaan di dalam industri. [8]

Analisis lingkungan internal memiliki beberapa pendekatan seperti, analisis SWOT, analisis rantai nilai, dan pandangan berbasis sumber daya. Analisis SWOT merupakan akronim dari *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) internal dari suatu perusahaan serta *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) lingkungan yang dihadapinya [9]

Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) atau dapat juga disebut Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan, menunjukkan apakah strategi yang paling sesuai untuk organisasi adalah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif. Sumbu Matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal kekuatan (*financial strength-FS*) dan keunggulan kompetitif (*competitive -CA*) dan dua dimensi eksternal stabilitas lingkungan (*environmental stability-ES*) dan kekuatan industri (*industry strength-IS*). [10]

Matriks SWOT (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*) adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal utama merupakan bagian tersulit dalam mengembangkan Matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik, dan tidak ada satu pun paduan yang paling benar. Maksud dari setiap alat pencocokan di Tahap 2 ini adalah untuk menghasilkan strategi-strategi alternatif yang masuk akal, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik. Oleh karena itu, tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks SWOT akan dipilih untuk diterapkan [11]

### III. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif yaitu pendekatan penelitian dimana data-data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka. Data-data tersebut dapat diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, foto, video tape, dokumentasi pribadi, catatan, atau memo dan dokumentasi lainnya. Penelitian ini merupakan salah satu metode penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman tentang kenyataan melalui proses berfikir induktif. Melalui penelitian kualitatif peneliti dapat mengenali subjek, merasakan apa yang mereka alami dalam kehidupan sehari-hari. Tujuan dari penelitian ini adalah mengungkapkan fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berjalan dan menyuguhkan apa adanya, penelitian deskriptif kualitatif menafsirkan dan menuturkan data yang bersangkutan dengan situasi yang sedang terjadi, perbedaan antara fakta, pengaruh terhadap suatu kondisi dan lain-lain.

Lokasi penelitian yang dijadikan sebagai tempat pelaksanaan penelitian yang berkaitan dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah Super value Stores Limited, berlokasi di Lae, Morobe, Papua New Guinea. Sumber data yang dimaksud dalam penelitian ini adalah subjek dari mana data diperoleh. Data penelitian ini yang menjadi sumber data primer adalah data yang diperoleh dari hasil interview (wawancara) dengan beberapa informan, diantaranya Sandy Omar sebagai CEO dan sebagai anak menantu pemilik perusahaan, pengamatan (observasi) dengan melakukan peninjauan secara langsung penerapan strategi yang diterapkan oleh Super Value Stores Ltd dan dokumentasi. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari buku, laporan, jurnal dan lain-lain

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah *field research* (penelitian lapangan), yaitu suatu metode pengumpulan data di lapangan dengan memilih lokasi di Super Value Stores Ltd. Dalam penelitian lapangan ini penulis mengumpulkan data dengan beberapa cara: (1) Teknik *library research* digunakan oleh peneliti dengan mengumpulkan beberapa literatur kepustakaan dan buku-buku serta tulisan-tulisan ilmiah yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas, (2) Teknik *field research* dilakukan langsung ke lapangan untuk mengadakan penelitian dan memperoleh data-data kongkrit yang berhubungan dengan pembahasan ini, melalui Teknik Observasi yaitu mengamati dan mencatat semua fenomena yang terjadi, Teknik Wawancara (*interview*) yang bertujuan untuk memperoleh informasi dari orang yang dimintai informasi, dan disebut sebagai informan. Kemudian, melakukan dokumentasi yaitu pengumpulan data-data yang diperoleh dari dokumen-dokumen dan Pustaka sebagai bahan analisis dalam penelitian ini.

Teknik Analisis Data, Analisis data merupakan usaha untuk memberikan interpretasi terhadap data yang telah diperoleh dan disusun untuk mendapatkan kesimpulan yang valid. Langkah menganalisis keabsahan data tersebut dilakukan dengan menerapkan teknik analisis data sebagai berikut: (1) Pengumpulan data yang dilakukan peneliti dalam hal ini adalah mengumpulkan data-data dari hasil penelitian untuk dilakukan langkah selanjutnya. Hasil-hasil tersebut baik hasil wawancara, file data dari proses dokumentasi maupun catatan-catatan lapangan, (2) Reduksi data. Setelah semua data dikumpulkan dari metode sebelumnya, peneliti mereduksi data tersebut dengan cara mengelompokkan, mengklarifikasi atau memberikan kode khusus untuk menyesuaikan menurut hasil penelitian, (3) Penyajian data. Setelah data-data yang sebelumnya sudah dikumpulkan dan diklarifikasi, langkah selanjutnya adalah peneliti akan mendeskripsikan secara tertulis agar mudah dipahami dengan baik dan untuk keperluan penarikan kesimpulan, (4) Kesimpulan dan verifikasi. Pada tahap ini, peneliti membuat rumusan proposisi yang terkait dengan nilai logika, mengangkatnya menjadi temuan penelitian, kemudian dilanjutkan dengan mengkaji secara berulang terhadap data yang ada, pengelompokkan data yang telah terbentuk, dan proposisi yang telah dirumuskan

Menyikapi kondisi pasar ritel dan grosir, Super Value Stores Ltd telah memiliki berbagai cara untuk menghadapainya, diantaranya strategi di bidang pemasaran, harga, produk dan distribusi. Namun pada pelaksanaannya, tujuan dan maksud perusahaan belum terukur dan terkomunikasikan kepada semua level dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan cara manajer menyikapi tujuan dan maksud perusahaan yang akan dicapai, dengan melakukan rencana pekerjaannya yang mereka buat sendiri, tidak semua manajer dan tidak setiap waktu mereka dapat mendelegasikan otoritas pekerjaannya kepada bawahannya. Hal lainnya adalah tingginya *turn over* pada level manajer karena adanya perubahan manajemen serta devaluasi nilai tukar, tingkat kemangkiran karyawan yang cukup tinggi dan mekanisme imbalan dan pengendalian organisasi yang belum efektif. Ini disebabkan karena kurang sesuai struktur organisasi yang ada saat ini ditambah lagi dengan belum adanya *job description* dan *job specification* yang jelas untuk semua level. Tentu hal ini dapat menjadi kendala bagi perusahaan untuk pencapaian keunggulan bersaing dan keberhasilan sebuah bisnis.

Secara umum segmen pasar Super Value Stores Ltd cukup besar, melayani mulai dari pangsa pasar kecil sampai yang besar, juga melayani pasar untuk catering dan pertambangan baik secara ritel ataupun grosir. Pangsa pasar perusahaan meningkat, karena ada pasar menengah yang berkembang menjadi bagian besar dari bisnis saat ini. Kualitas produk yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen telah sangat baik, namun dari sisi pelayanan pelanggan masih kurang. Strategi produk dengan diferensiasi produk, Super Value Stores Ltd telah menjadi distributor tunggal untuk produk-produk ternama seperti Bata, Puma, Nike, produk Indofood, produk Indolacto, produk Sinar Mas Utama, produk Pakmaya Yeast, dan sebagainya sehingga hal ini telah mendorong perusahaan menemukan keunikan tersendiri

Strategi produk dan strategi harga yang telah berjalan dengan baik, ternyata tidak ditunjang dengan baik pada pelaksanaan operasionalnya, sehingga strategi promosi, iklan dan publisitas yang dilakukan tidak dapat dinilai dampaknya dan belum dapat di evaluasi dengan baik. Dari sisi saluran distribusi, biaya yang dikeluarkan masih pada taraf rata-rata, masih perlu ditingkatkan dalam hal efisiensi dan efektivitas tingkat layanan.

Dalam perjalanan usaha, Super Value Stores Ltd 100% saham dimiliki oleh keluarga, dan dalam melakukan pembiayaan Super Value Stores Ltd tentunya menyiapkan modal kerja agar semua proses bisnis dapat dilaksanakan secara baik. Modal kerja, peralatan, manajemen, material dan tenaga kerja adalah hal penting dari keberlangsungan sebuah Perusahaan. Saat ini perusahaan memiliki modal kerja yang mencukupi, dan untuk meningkatkan modal jangka pendek yang dibutuhkan dengan melakukan kerja sama dengan bank, melalui pinjaman bank. Usaha yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan modal jangka panjang yang dibutuhkan adalah dengan cara meningkatkan pada proses, terutama melakukan jaringan distribusi yang bijaksana. Kebijakan pembayaran eviden sudah dilakukan dengan cara yang masuk akal.

Strategi lainnya yang diterapkan, Tidak ada *hyper competition* di Papua New Guinea, namun Super Value Stores Ltd tetap tumbuh dan mengembangkan jaringan distribusinya. Dalam 5 tahun kedepan, perkembangan Super Value Stores

Ltd akan memiliki jaringan distribusi terbesar yang tidak dapat ditandingi oleh siapapun di Papua New Guinea dan hal ini akan menjadi sangat mahal untuk ditiru oleh pesaing, dan hal ini merupakan keunggulan kompetitif yang dimiliki Super Value Stores Ltd.

Hasil dan pembahasan ditampilkan pada matriks matriks di bawah ini:

1. Audit Eksternal

TABEL I  
 MATRIKS EXTERNAL FACTOR EVALUATION (EFE)

FAKTOR-FAKTOR KUNCI	Bobot	Rating	Skor	FAKTOR-FAKTOR KUNCI	Bobot	Rating	Skor
<b>OPPORTUNITY (PELUANG)</b>				<b>THREAT (ANCAMAN)</b>			
1 Ketersediaan Kredit	0.05	2	0.11	1 Tingkat suku bunga	0.12	4	0.49
2 Pertumbuhan ekonomi	0.07	4	0.27	2 Tingkat pasar uang	0.12	3	0.37
3 Inflasi	0.03	3	0.1	3 Nilai dolar di pasar dunia	0.12	4	0.49
4 Pendapatan	0.07	4	0.27	4 Tarif pajak	0.12	3	0.37
5 Kecenderungan orang untuk belanja	0.07	3	0.2	5 Ketersediaan bahan baku lokal	0.06	3	0.18
6 Tren produk domestik bruto ( GDP )	0.05	4	0.22	6 Sikap terhadap orang asing	0.06	2	0.12
7 Pola konsumsi	0.05	2	0.11	7 Regulasi / Deregulasi pemerintah	0.1	3	0.29
8 Kondisi sistem pemasaran dan distribusi	0.05	2	0.11	8 Perubahan dim UU perpajakan	0.1	3	0.29
9 Gaya hidup	0.03	2	0.07	9 Tarif khusus	0.1	2	0.2
10 Agama	0.03	1	0.03	10 Bentuk dan stabilitas pemerintahan	0.1	3	0.29
11 Etnis	0.03	4	0.14	<b>JUMLAH</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>3.09</b>
12 Emansipasi	0.03	3	0.1	<b>SELISIH</b>			<b>-0.1</b>
13 Program jaminan sosial	0.01	1	0.01				
14 Tingkat harapan hidup	0.03	2	0.07				
15 Lokasi bisnis ritel dan jasa	0.05	4	0.22				
16 Sikap terhadap bisnis	0.03	4	0.14				
17 Gaya hidup	0.01	2	0.03				
18 Rata-rata pendapatan yg dikeluarkan	0.03	4	0.14				
19 Kebiasaan belanja	0.01	3	0.04				
20 Peran jenis kelamin	0.01	3	0.02				
21 Kesetaraan ras	0.01	3	0.02				
22 Geografi	0.03	4	0.14				
23 Demografi	0.03	3	0.1				
24 Perubahan populasi	0.03	3	0.1				
25 Sikap terhadap kualitas produk	0.03	4	0.14				
26 UU kesetaraan di tempat kerja	0.03	2	0.07				
27 Laju perubahan teknologi	0.03	2	0.07				
<b>JUMLAH</b>	<b>1</b>	<b>78</b>	<b>3.02</b>				

2. Audit Kompetitor

Matriks Profile Competitive (*Competitive Profile Matrix* - CPM)

Matriks profil kompetitif (persaingan) digunakan untuk mengetahui posisi relatif Super Value Stores Ltd dibandingkan dengan perusahaan pesaing yang paling kompeten

TABEL II  
 MATRIKS PROFILE COMPETITIVE (COMPETITIVE PROFILE MATRIX - CPM)

FAKTOR-FAKTOR KEBERHASILAN (CRITICAL SUCCESS FACTOR)	SVS Ltd			Seeto Kui		NRD		Papindo	
	Bobot	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
1 Produk lines ( agency line )	0.5	4	2	3	1.5	2	1	3	1.5
2 Management	0.5	4	2	2	1	2	1	4	2
<b>JUMLAH</b>	<b>1</b>		<b>4</b>		<b>2.5</b>		<b>2</b>		<b>3.5</b>

3. Audit Internal

TABEL III  
 MATRIKS INTERNAL FACTOR EVALUATION (IFE)

FAKTOR-FAKTOR KUNCI	Bobot	Rating	Skor	FAKTOR-FAKTOR KUNCI	Bobot	Rating	Skor
<b>STRENGTH (KEKUATAN)</b>				<b>WEAKNESS (KELEMAHAN)</b>			

1	Kualitas Produk	0.04	4	0.16	1	Akses pembiayaan	0.2	3	0.6
2	Harga	0.05	3	0.15	2	Kinerja keuangan	0.2	3	0.6
3	Lokasi	0.05	4	0.2	3	Sumber modal yang cukup	0.2	3	0.6
4	Promosi	0.04	3	0.12	4	Arus kas	0.2	2	0.4
5	Iklan	0.02	2	0.05	5	Rasio Keuangan	0.16	2	0.32
6	Tampilan fisik	0.02	3	0.07	6	Kompensasi	0.04	2	0.08
7	Proses pelayanan	0.04	2	0.08		<b>JUMLAH</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>2.6</b>
8	Keramahan / Layanan konsumen	0.02	2	0.05		<b>SELISIH</b>			<b>0.26</b>
9	Citra Toko	0.02	4	0.1					
10	Segmen pasar	0.02	4	0.1					
11	Saluran distribusi	0.02	4	0.1					
12	Pembelian konsumen	0.04	3	0.12					
13	Fasilitas, perlengkapan, mesin	0.02	3	0.07					
14	Kebijakan dan prosedur pengendalian per	0.02	2	0.05					
15	Kebijakan dan prosedur pengendalian kua	0.02	2	0.05					
16	Lokasi fasilitas, sumberdaya, pasar	0.02	3	0.07					
17	Perputaran persediaan	0.02	3	0.07					
18	Kecepatan	0.04	2	0.08					
19	Ketepatan	0.04	2	0.08					
20	Akurasi	0.04	2	0.08					
21	Kompetensi teknologi	0.02	3	0.07					
22	Kompetensi	0.04	2	0.08					
23	Pelatihan	0.02	2	0.05					
24	Kepemimpinan	0.05	3	0.15					
25	Motivasi	0.04	3	0.12					
26	Budaya organisasi	0.04	4	0.16					
27	Semangat kerja	0.02	3	0.07					
28	Struktur asset	0.02	2	0.05					
29	Prosedur Penganggaran modal yang ada, e	0.04	3	0.12					
30	Pendapatan dari bisnis	0.05	3	0.15					
	<b>JUMLAH</b>	<b>1</b>	<b>85</b>	<b>2.86</b>					

4. Dari hasil audit eksternal dan audit internal, didapat tabel penyusunan Matriks *SPACE*

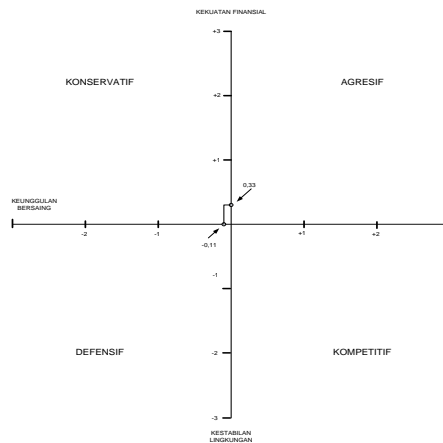
TABEL IV  
 MATRIKS *SPACE* (STRATEGIC POSITION AND ACTION EVALUATION)

Posisi Strategis Internal	KEKUATAN KEUANGAN	Rating	Posisi Strategis Eksternal	STABILITAS LINGKUNGAN	Rating	Posisi Strategis Internal	KEUNGGULAN KOMPETITIF	Rating	Posisi Strategis Eksternal	KEKUATAN INDUSTRI	Rating
1	Kualitas Produk	4	1	Tingkat suku bunga	-4	1	Akses pembiayaan	-3	1	Ketersediaan Kredit	2
2	Harga	3	2	Tingkat pasar uang	-3	2	Kinerja keuangan	-3	2	Pertumbuhan ekonomi	4
3	Lokasi	4	3	Nilai dolar di pasar dunia	-4	3	Sumber modal yang cukup	-3	3	Inflasi	3
4	Promosi	3	4	Tarif pajak	-3	4	Arus kas	-2	4	Pendapatan	4
5	Iklan	2	5	Ketersediaan bahan baku lokal	-3	5	Rasio Keuangan	-2	5	Kecenderungan orang untuk belanja	3
6	Tampilan fisik	3	6	Sikap terhadap orang asing	-2	6	Kompensasi	-2	6	Tren produk domestik bruto ( GDP	4
7	Proses pelayanan	2	7	Regulasi / Deregulasi pemerintah	-3		<b>RATA RATA</b>	<b>-2.5</b>	7	Pola konsumsi	2
8	Keramahan / Layanan konsumen	2	8	Perubahan dlm UU perpajakan	-3				8	Kondisi sistem pemasaran dan dist	2
9	Citra Toko	4	9	Tarif khusus	-2				9	Gaya hidup	2
10	Segmen pasar	4	10	Bentuk dan stabilitas pemerintah	-3				10	Agama	1
11	Saluran distribusi	4		<b>RATA-RATA</b>	<b>-3</b>				11	Etnis	4
12	Pembelian konsumen	3							12	Emansipasi	3
13	Fasilitas, perlengkapan, mesin	3							13	Program jaminan sosial	1
14	Kebijakan dan prosedur pengendalian perse	2							14	Tingkat harapan hidup	2
15	Kebijakan dan prosedur pengendalian kualit	2							15	Lokasi bisnis ritel dan jasa	4
16	Lokasi Fasilitas, sumberdaya, pasar	3							16	Sikap terhadap bisnis	4
17	Perputaran persediaan	3							17	Gaya hidup	2
18	Kecepatan	2							18	Rata-rata pendapatan yg dikeluarak	4
19	Ketepatan	2							19	Kebiasaan belanja	3
20	Akurasi	2							20	Peran jenis kelamin	3
21	Kompetensi teknologi	3							21	Kesetaraan ras	3
22	Kompetensi	2							22	Geografi	4
23	Pelatihan	2							23	Demografi	3
24	Kepemimpinan	3							24	Perubahan populasi	3
25	Motivasi	3							25	Sikap terhadap kualitas produk	4
26	Budaya organisasi	4							26	UU kesetaraan di tempat kerja	2
27	Semangat kerja	3							27	Laju perubahan teknologi	2
28	Struktur asset	2								<b>RATA RATA</b>	<b>2.89</b>
29	Prosedur Penganggaran modal yang ada, ef	3									
30	Pendapatan dari bisnis	3									
	<b>RATA RATA</b>	<b>2.83</b>									

5. *Peta Positioning Hasil Analisa SPACE*

TABEL V  
 PETA POSITIONING HASIL ANALISA *SPACE* (STRATEGIC POSITION AND ACTION EVALUATION)

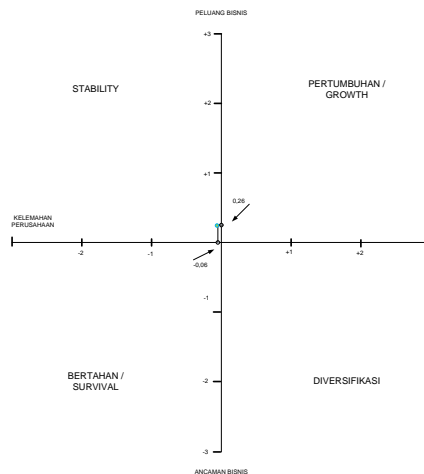
KEKUATAN	85/30	2.83	ANCAMAN	-3	-3
KELEMAHAN	-15/6	-2.5	PELUANG	78/27	2.89
KEKUATAN+KELEMAHAN		2.83	-2.5	0.33	
ANCAMAN+PELUANG		-3	2.89	-0.11	



Gambar 1. Grafik Matriks SPACE

Dari hasil grafik matriks Space di atas, terlihat posisi Super Value Stores Ltd berada pada kuadran Konservatif. Vektor arah dapat muncul di kuadran **konservatif (kuadran kiri atas)** dari Matriks SPACE yang mengimplikasikan untuk tetap berada dekat dengan kompetensi dasar perusahaan dan tidak mengambil risiko yang berlebihan. Strategi konservatif sering kali memasukkan penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentrik.

6. Peta Positioning Hasil Analisa SWOT (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*)



Gambar 3.2 Grafik Hasil Analisa SWOT (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*)

Hal-hal yang dilakukan dalam pelaksanaan Strategi Super Value Stores Ltd: Tujuan Tahunan, Kebijakan, Alokasi Sumberdaya (*Resource allocation*), Menyesuaikan Struktur Organisasi dengan Strategi, dan Pengevaluasian Strategi. Tiga aktivitas pokok evaluasi strategi meliputi: 1) Penyelidikan atas landasan yang mendasari strategi Perusahaan 2) Perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya 3) Pengambilan tindakan korektif.

Mengkaji Ulang Landasan Strategi, pada dasarnya berfokus pada perubahan-perubahan dalam kekuatan dan kelemahan manajemen, pemasaran, keuangan, operasional, dan sistem informasi manajemen organisasi. Strategi yang dilakukan oleh Super Value Stores Ltd adalah: 1) Strategi Pemasaran 2) Manajemen modal kerja 3) Strategi distribusi. Aktivitas mengukur kinerja organisasi yang mencakup perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, penyelidikan terhadap penyimpangan dari rencana, evaluasi kinerja individual dan pengamatan kemajuan yang telah dibuat ke arah pencapaian tujuan yang tersurat. Baik tujuan jangka panjang maupun tujuan tahunan tidak dapat dilakukan pada saat ini karena kurangnya informasi yang diperoleh dari perusahaan. Kegagalan untuk membuat kemajuan yang memuaskan ke arah tercapainya tujuan Super Value Stores Ltd menandakan perlunya tindakan-tindakan korektif. Evaluasi strategi didasarkan pada kriteria kuantitatif dan kriteria kualitatif. Faktor-faktor internal yang dapat mengakibatkan perkembangan yang lambat ke arah pencapaian tujuan.

Mengambil tindakan korektif membutuhkan perubahan secara menyeluruh, memposisikan ulang perusahaan demi masa depan, hal ini diperlukan Super Value Stores Ltd untuk membuat perusahaan tetap berada di jalur menuju pencapaian tujuan yang tersurat. Tindakan korektif harus membawa organisasi ke posisi yang lebih baik untuk memanfaatkan kekuatan internal, mengambil keuntungan dari peluang eksternal utama, menghindari, mengurangi atau menangkal ancaman eksternal dan memperbaiki kelemahan internal. Tindakan korektif perlu memiliki horizon

waktu yang sesuai dan jumlah resiko yang memadai, harus dilakukan dengan konsisten secara internal dan bertanggung jawab secara sosial. Evaluasi strategi yang digunakan oleh Super value Stores Ltd adalah audit internal. Selain Audit internal, Super Value Stores Ltd juga perlu menjalankan audit lingkungan terhadap operasi dan mengembangkan kebijakan lingkungan korporat (*Corporate Environmental Policy*). Super Value Stores Ltd juga perlu meninjau ulang penetapan strategi bisnisnya.

#### IV. KESIMPULAN

Dari hasil analisa SPACE dan Peta Positioning terlihat posisi Super Value Stores Ltd berada pada kuadran Konservatif. Vektor arah berada di kuadran konservatif (kuadran kiri atas), artinya Super Value Stores disarankan untuk menggunakan strategi konservatif: 1) Untuk tetap berada dekat dengan kompetensi dasar perusahaan dan tidak mengambil risiko yang berlebihan. 2) Lakukan penetrasi pasar 3) Pengembangan pasar 4) Pengembangan produk 5) Diversifikasi konsentrik. Dari hasil Matriks Profil Kompetitif, dapat disimpulkan bahwa Super Value Stores Ltd dapat unggul dilihat dari aspek keragaman produk dan aspek manajemen dibandingkan dengan perusahaan lain sekelasnya.

Evaluasi Strategi, Dilihat dari Matrik Profil Kompetitif, Super Value Stores Ltd lebih unggul dibandingkan dengan perusahaan lain sekelasnya, namun secara umum diketahui faktor-faktor internal yang dapat mengakibatkan perkembangan yang lambat ke arah pencapaian tujuan antara lain adalah sebagai berikut: 1) Strategi yang tidak efektif. 2) Hasil analisa SPACE, perusahaan berada di posisi Konservatif, yang mengimplikasikan agar perusahaan tetap bergayut pada kompetensi dasarnya dan tidak mengambil resiko yang terlalu besar. 3) Kurang selarasnya antara pernyataan misi dan visi. 4) Kurang jelas menterjemahkan visi dan strategi. 5) Kurang mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis kepada semua karyawan. 6) Kurang selarasnya antara pernyataan Tujuan Jangka Panjang dengan visi dan misi. 7) Belum adanya RENSTRA (perencanaan strategis), kurang selaras dalam merencanakan, menetapkan sasaran dan berbagai inisiatif strategis. 8) Belum adanya kebijakan terkait tujuan tahunan yang telah digariskan. 9) Aspek Keuangan, tidak didapat informasi mengenai rasio keuangan. 10) Aspek Sumber Daya Manusia, belum adanya *Job description* dan *Job specification*. 11) Aspek Operasional, kurangnya pengendalian operasional padahal merupakan urat nadi perusahaan. 12) Aspek Organisasi, penyusunan struktur organisasi yang tidak efektif. 13) Aspek Sistem Informasi, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi yang tidak tepat. Sistem informasi bisa berjalan dengan baik apabila ditunjang oleh *technoware* (ketersediaan alat, *hardware*, *software*, dan sebagainya), *humanware* (sumber daya manusia/*brainware*), *inforeware* (*database*) dan *organoware* (manajemen, prosedur, dan sebagainya).

Saran yang dapat diberikan adalah agar perusahaan dapat melakukan evaluasi seperti pada teori, menerapkan teori yang ada sebagai sumber pedoman dalam melaksanakan Strategi Bisnisnya dengan memperhatikan temuan faktor-faktor penghambat pencapaian tujuan perusahaan di atas.

#### REFERENSI

- [1] Mullins, Laurie J. 2010. *Management & Organisational Behaviour*. Ninth Edition. Pearson Prentice Hall, United States of America
- [2] Boone, Louis E. and Kurtz, David L. 2011. *Contemporary Business*. 14th Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- [3] Glueck, William F, dan Lawrence R, Jauch. 2003. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- [4] David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis Konsep, Buku 1*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- [5] David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis Konsep, Buku 1*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- [6] Glueck, William F, dan Lawrence R, Jauch. 2003. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga
- [7] A Pearce II Jhon.Richard B. Robinson Jr. (2013). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Terj. Nia Pramita Sari.Jakarta: Salemba Empat.
- [8] David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis Konsep, Buku 1*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- [9] A Pearce II Jhon.Richard B. Robinson Jr. (2013). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Terj. Nia Pramita Sari.Jakarta: Salemba Empat.
- [10] David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis Konsep, Buku 1*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- [11] David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis Konsep, Buku 1*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta