

## Formula Strategi Pada Perusahaan Startup Manufaktur Tekstil, Studi Kasus: PT. X

**Dian Eko Wicaksono, A.J. Tjahjo Anggoro**

<sup>1</sup>Universitas Surabaya

<b>ARTICLE INFO</b>	<b>Abstract</b>
<b>Article History:</b> Accepted : Desember 2021 Fixed : Desember 2021 Approved: Desember 2021	<i>Textile manufacturing companies that focus on gloves production are currently coping with high competition, even in startup level. In order to compete with other existed companies, an effective and proper strategy formulation is urgently needed. This study is conducted to analyze the formulation of company's vision and mission, as well as external and internal analysis in order to create the effective strategy formulation for X Company for current condition. There are 4 steps in framing the strategy formulation; strategy type analysis, vision and mission analysis, internal and external analysis, and framing strategy formulation based on the analysis of IFE, EFE, CPM, SWOT, STAGE, BCG, IE, Grand Strategy, and QSPM. The result showed that proper strategy formulations were product development, developmental market strategy, diversification strategy, market penetration strategy, and backward integration. In addition, the preparation of a new tagline and vision and mission for the company PT. X is in accordance with current conditions, in order to survive and expand its business reach.</i>
<b>Keywords:</b> <i>Startup, textile manufacturing, strategy formulation, vision and mision, tagline</i>	
	<b>Abstraks</b>
<b>Kata Kunci:</b> Startup, manufaktur tekstil, formula strategi, visi dan misi, tagline <b>DOI:</b>	Perusahaan manufaktur tekstil yang berfokus pada produksi sarung tangan berjuang untuk bisa terus bersaing walau masih dalam kategori perusahaan startup. Untuk bisa bersaing dengan perusahaan lain yang sudah eksis maka perlunya formula strategi yang tepat dan sesuai. Tujuan dari penelitian untuk melakukan analisis dan merumuskan visi dan misi perusahaan, analisis eksternal dan internal perusahaan guna merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi PT. X saat ini. Terdapat empat langkah merumuskan formula strategi, dimana dengan dilakukan analisis tipe strategi, analisis visi dan misi, analisis internal dan eksternal, dan perumusan formula strategi yang dilakukan dengan analisis IFE, EFE, CPM, SWOT, STAGE, BCG, IE, Grand Strategy dan QSPM. Hasil yang didapatkan bahwa strategi yang tepat yaitu strategi pengembangan produk, strategi pengembangan pasar, strategi diversifikasi, strategi penetrasi pasar, backward integration. Selain itu adanya penyusunan tagline dan visi serta misi yang baru untuk perusahaan PT. X sesuai dengan kondisi saat ini, untuk bisa bertahan dan mengembangkan jangkauan bisnisnya.
<b>Correspondence:</b> Name: Dian Eko Wicaksono Email: <a href="mailto:dwiwicaksono44@gmail.com">dwiwicaksono44@gmail.com</a>	ISSN: 2355-9543 (Print) ISSN: 2460-3775 (Online)

## PENDAHULUAN

Perusahaan manufaktur tekstil merupakan salah satu bidang usaha yang berpengaruh dalam pembangunan perekonomian negara. Pada tahun 2019 tercatat ada pertumbuhan 15,35%, selain itu nilai ekspor sebesar USD 12,9 miliar, hal ini juga menyerap tenaga kerja yang cukup besar sebanyak 3,73 juta orang (Kemenperin.go.id, 2020). Besarnya persaingan pasar yang terjadi baik untuk perusahaan yang sudah lama berdiri atau yang baru mereka berlomba untuk mampu merebut pangsa pasar lokal maupun ekspor. Ditambah saat ini dalam kondisi sedang terjadi pandemi Covid 19 dengan dampak yang cukup signifikan terhadap pasar baik lokal maupun ekspor.

PT. X merupakan perusahaan yang tergolong perusahaan startup dimana dia baru berdiri dari tahun 2017. Perusahaan ini bergerak dalam bidang manufaktur tekstil dengan fokus untuk produksi sarung tangan keselamatan. Latar belakang berdiri perusahaan PT. X dikarenakan adanya keinginan untuk menciptakan sarung tangan keselamatan yang berkualitas dengan harga yang terjangkau. Selain itu juga banyaknya SDM yang memiliki pengalaman dibidang yang serupa membuat perusahaan ini juga bisa tetap eksis walau ditengah pandemi saat ini. Beberapa pangsa pasar juga sudah mulai merambah bukan hanya untuk area Jawa Timur, namun sudah banyak di pulau Jawa, Kalimantan, Sumatera, dan Sulawesi serta ada beberapa di Indonesia bagian timur.

Pertumbuhan perusahaan yang cukup baik setiap tahunnya membuatnya mampu membuka cabang distributor di Jakarta pada tahun 2020 untuk bisa menembus pasar yang lebih luas lagi. Walau banyak pesaing yang lebih lama dalam bidang ini, PT. X saat ini bisa menguasai pasar sekitar 20% untuk area Jawa. Dimana pertumbuhan perusahaan didapatkan sekitar 15% pada tahun 2020. Namun dalam sisi manajemen mereka masih belum memiliki sistem yang tertata. Seperti hanya belum memiliki tagline, Visi Misi yang ada hanya disusun dari pihak direktur saja, belum melalui kajian. Selain itu belum adanya renstra yang tertulis dan terjadwal oleh perusahaan. Selama ini hanya dilakukan berdasarkan respon pasar. Arah dan tujuan dasar perusahaan masih belum dibuat

secara maksimal dan terbukti secara tertulis. Hal ini bisa menghambat jalannya perusahaan untuk menuju tujuan yang ingin dicapai. Utamanya dalam bersaing di pasar lokal maupun ekspor.

Perlunya manajemen strategis perusahaan yang tepat agar mereka mampu eksis dan memiliki daya saing dalam pasar yang lebih luas. Fokus dari manajemen startegi dalam perusahaan terdapat pada pada integrasi manajemen, penelitian dan pengembangan (R&D), keuangan dan akuntansi, pemasaran, produksi dan operasi, dan sistem informasi untuk terwujudnya tujuan dan kesuksesan sebuah perusahaan atau organisasi (F. R. David & David, 2017). Terbukanya pasar global yang semakin besar membuat adanya standart tersendiri dalam sebuah pruduk seperti halnya meningkatkan standar kinerja, termasuk kualitas, biaya produksi, waktu pengenalan produk, dan kelancaran informasi (Hitt et al., 2016). Berdasarkan beberapa hal tersebut maka perlunya perusahaan untuk bisa mempersiapkan diri dengan lebih baik.

Manajemen strategi menawarkan organisasi untuk menambahkan nilai, menghasilkan, menciptakan, menguatkan, serta mengatasi posisi persaingan di pasar, yang mengarahkan apa yang wajib dicoba untuk menggapai posisi tersebut (Fuertes et al., 2020). Manajemen strategi yang didalamnya terdapat rumusan formula strategi, sering digunakan dalam menentukan strategi pasar dan pengembangan bisnis untuk bisa bersaing dengan perusahaan lainnya. Baik dalam perusahaan yang masih baru bergerak ataupun perusahaan yang sudah besar (Athoillah et al., 2019; M. E. David et al., 2017; Mei et al., 2017; Zulkifli & Wandebori, 2018). Juga digunakan untuk merencanakan pembangunan sebuah kota dan pengembangan sektor wisata (Ghorbani et al., 2015; Pazouki et al., 2017).

Pengaplikasian manajemen strategi dalam perusahaan yang baik, dimulai dari perumusan formula strategi, dimana proses pembuatan visi dan misi, analisis internal dan eksternal perusahaan, membuat tujuan jangka panjang dan pendek, menentukan alternatif strategi dan menentukan strategi yang dilakukan. Selanjutnya setelah strategi sudah ditetapkan, perusahaan menerapkan dan melaksanakan strategi yang

dipilih kepada seluruh lapisan organisasi. Setelah diterapkan maka dilakukan evaluasi untuk melihat apakah sudah sesuai dengan bisnis proses yang dimiliki atau belum dan melihat sejauh mana tujuan yang dibuat dengan capaian yang diperoleh.

Berdasarkan beberapa hal tersebut maka perlunya PT. X agar mampu merumuskan formula strategis yang sesuai dan tepat dengan keadaan saat ini. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk melakukan analisis dan merumuskan visi dan misi perusahaan dan melakukan analisis eksternal dan internal perusahaan guna merumuskan strategi yang tepat dan sesuai dengan kondisi PT. X saat ini.

## KAJIAN TEORI

### Formula Strategi

Perencanaan strategi merupakan perangkat manajemen penting yang dapat membantu organisasi dalam melakukan tugasnya dengan lebih baik, memfasilitasi perkembangan strategi dan implementasi, serta organisasi menjadi lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan dan pasar (Kaye, & Allison. 2005). Perencanaan strategi (*strategic planning*) vital bagi organisasi dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya (Hill & Jones, 2012).

Formula strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk dikerjakan. Masalah perumusan strategi termasuk memutuskan bisnis baru apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang harus ditinggalkan, apakah akan memperluas operasi atau melakukan diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan menggabungkan atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang bermusuhan (David & David, 2017).

Formula strategi sendiri dimulai dengan adanya perumusan strategi melalui beberapa tahapan, menurut David & David (2017) ada 4 langkah dalam merumuskan rencana strategi yang tepat. Pertama yaitu penentuan tipe strategi yang dimiliki oleh perusahaan. Dimana tipe strategi ini ada tiga tipe yaitu strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi dan strategi fokus (Daft, 2008; Tanwar, 2013). Kedua yaitu analisis internal dan eksternal perusahaan. Ketiga yaitu analisis visi dengan 7 kriteria yang ada (Thompson et al., 2016) dan

analisis misi dengan 9 komponen dan 9 kriteria. Keempat yaitu formula strategi dimana terdiri dari tiga tahapan, yaitu; 1) *Input stage* terdapat analisis matrik IFE, EFE dan CPM. 2) *Matching stage* terdapat analisis SPACE, BCG, IE, SWOT dan *Grand Strategy*. 3) *Decision stage* terdapat analisis QSPM.

### Visi dan Misi

Visi berartikan pandangan yang luas menuju masa depan, dengan menyampaikan keunikan yang ditawarkan perusahaan atau organisasi, serta memberikan batasan mengenai aktivitas dalam perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya (David & David, 2017).

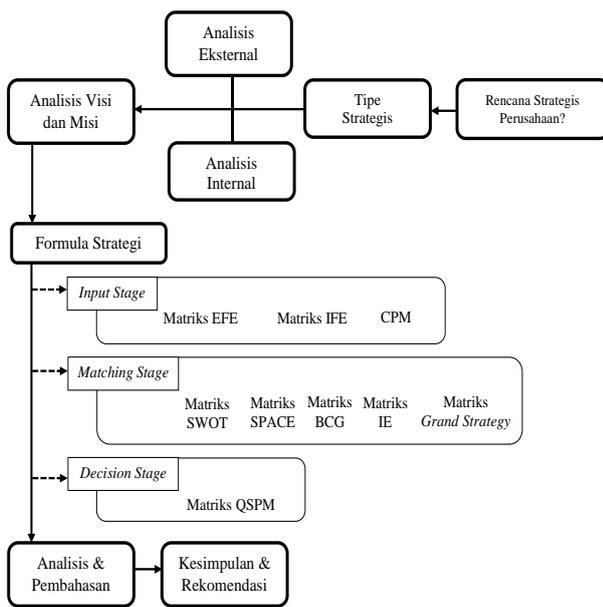
Misi merupakan penjabaran visi dalam bentuk rumusan tugas, kewajiban dan rencana tindakan yang dijadikan arahan untuk mewujudkan visi. Dalam pengertian lain, misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan visi. Misi juga merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian visi (Machali & Hidayat, 2016).

### Tagline

Menurut Abiromo (2014), *tagline* merupakan suatu ungkapan pendek berisikan pesan yang padat dan mudah diingat. *Tagline* tersebut bisa disamakan dengan slogan, atau jargon dalam suatu merek atau *brand*. Penggunaan *tagline* tersebut bertujuan untuk memperkuat kemampuan *merk* atau *brand* dalam mengeksekusi (mencapai tujuannya) yaitu dapat mempengaruhi konsumen untuk menggunakan produk-produk yang diberikan. Pada dasarnya, *tagline* sangat dekat fungsinya dengan slogan, jargon, motto, dan semboyan (Ernestivita, 2017).

### METODE

Pendekatan dalam penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Dimana data yang diperoleh nantinya dianalisis dengan tiga tahapan yaitu data *condensation* dilakukan dengan menggunakan analisis tipe strategi, visi, misi, dan beberapa matriks IFE, EFE, CPM, SPACE, BCG, IE, dan *grand strategy* serta QSPM. Kedua dengan data *display*, dimana data ditampilkan dalam bentuk matriks, grafik, bagan dan tabel. Ketiga yaitu dengan *drawing and verifying conclusion*, yaitu dengan menarik sebuah kesimpulan yang dilihat dari hasil *condensation* dan *display* (Miles & A. Michael Huberman, Johnny Saldaña, 2014). Berikut merupakan kerangka berpikir dalam penelitian ini:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Data yang diperoleh dari pihak perusahaan, dimana subjek yang terlibat dalam pengumpulan data yaitu dari pihak staf yang berada pada perusahaan pusat ataupun dibagian cabang distributor, Manajerial dan Direktur perusahaan. Data dikumpulkan dengan wawancara, angket dan dokumen terkait.

## HASIL DAN DISKUSI

### Tipe Strategi Perusahaan

Hasil dari analisis tipe strategi milik Potters (1980 dalam David & David, 2017), PT. X termasuk dalam tipe strategi diferensiasi, dimana strategi yang lebih fokus untuk berusaha membedakan produk dari industri lain. Perusahaan bisa menggunakan layanan, produk dan iklan, teknologi atau yang lainnya untuk mencapai sesuatu yang dianggap unik dan berbeda.

### Analisis Internal dan Eksternal

Berdasarkan hasil wawancara dan angket yang telah diberikan kepada karyawan PT. X, berikut merupakan hasil dari kondisi internal perusahaan yaitu:

- Kekuatan:** Memiliki SDM yang berpengalaman dibidang produksi sarung tangan, memiliki kerjasama tim yang sudah terbentuk, menghasilkan sarung tangan berkualitas terbaik dengan harga yang sesuai, memiliki maintenance yang ahli dalam mesin dotting, bisa menerima pesanan sarung tangan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

- Kelemahan:** Sistem kerja yang belum teristematiskan, SDM mayoritas memiliki usia lebih dari 40 Tahun, belum mampu menghasilkan bahan baku sendiri, kurang memiliki tenaga ahli yang profesional dibidangnya, kapasitas bangunan yang belum maksimal, beberapa jabatan masih belum ada yang menempati, belum memiliki standar ISO untuk menembus pasar yang lebih luas, belum maksimal dalam melakukan pemasaran, beberapa jenis sarung tangan tidak bisa memenuhi permintaan pelanggan.

Untuk kondisi eksternal perusahaan yaitu:

- Peluang;** Kebutuhan sarung tangan yang terus bertambah dan terbukanya pasar ekspor, perkembangan teknologi yang semakin meningkat, banyak tenaga SDM yang membutuhkan pekerjaan dengan kualitas dan kuantitas yang memadai, terbukanya kerjasama internasional
- Ancaman;** Kondisi pasar yang lebih menyukai harga sarung tangan yang rendah, banyak produsen sarung tangan sejenis, bahan baku yang kurang sesuai dengan tujuan produksi, adanya standar produk yang tinggi dari permintaan pasar ekspor

### Analisis Visi dan Misi

#### Analisis Visi

Analisis visi dilakukan sesuai dengan kriteria Thompson dkk (2016). Dimana visi sebelumnya yaitu *"menjadi perusahaan produsen sarung tangan keselamatan yang berkualitas tinggi dengan harga yang bersaing"* setelah dilakukan analisis ada beberapa kriteria yang sudah ditetapkan, ada satu kriteria yang tidak terpenuhi dan ada empat yang sudah terpenuhi, juga ada dua yang kategori cukup terpenuhi. Setelah itu dilakukan penyusunan ulang visi sesuai dengan kriteria dan kondisi perusahaan. Hasilnya menjadi *"Menjadi perusahaan manufaktur tekstil sarung tangan keselamatan dengan mengedepankan produk yang berkualitas tinggi, berteknologi dan berdaya saing untuk mencapai kehidupanyang lebih baik."*

#### Analisis Misi

Analisis misi dilakukan dengan 9 kriteria dan 9 komponen menurut David & David (2017). Dimana misi sebelumnya yaitu: (1) Berkomitmen dalam menyediakan produk sarung tangan keselamatan dengan kualitas terbaik; (2) Memberikan pelayanan prima dengan mengutamakan kepuasan pelanggan; (3) Berinovasi dalam pengembangan bisnis yang berkelanjutan; (4) Menyediakan SDM yang unggul. Setelah dilakukan analisis dan

penyusunan menjadi: (1) Berkomitmen menyediakan sarung tangan keselamatan berkualitas tinggi dan ramah lingkungan; (2) Bekerja sama untuk meningkatkan efisiensi dan Produktivitas perusahaan; (3) Menggunakan dan menghasilkan teknologi terbaru untuk mengembangkan dan memasarkan produk; (4) Memperluas target pasar dari lokal hingga ekspor dan mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan, di dukung dengan jalur distribusi yang optimal; (5) Memiliki sistem yang terintegrasi dengan baik dan tenaga kerja yang berbakat serta dinamis. Perbandingan analisis misi lama dan baru terlampir.

### Formula Strategi

#### Matriks EFE(*External Factor Evaluation*)

Dari hasil matriks EFE pada tabel 2 diketahui bahwa faktor eksternal pada perusahaan PT. X memiliki nilai sebesar 3,1. Jika dilihat dari skor total tertinggi adalah 4,0 dan skor total terendah mungkin adalah 1,0. Total skor rata-rata adalah 2,5. Dengan hal ini dapat dikatakan bahwa strategi yang sudah dijalankan oleh perusahaan secara efektif mampu dalam memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan potensi efek merugikan dari ancaman eksternal. Jika diperoleh skor total 1,0 menunjukkan bahwa strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang atau menghindari ancaman eksternal. Maka dapat disimpulkan bahwa PT. X cukup mampu dalam memanfaatkan peluang yang ada dengan meminimalkan potensi efek merugikan dari ancaman eksternal.

**Tabel2.** Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai
Peluang			
O1	0,15	3	0,6
O2	0,10	3	0,3
O3	0,08	2	0,32
O4	0,15	3	0,6
Ancaman			
T1	0,15	3	0,3
T2	0,15	3	0,3
T3	0,7	1	0,28
T4	0,15	2	0,45
<b>Jumlah</b>	<b>1,00</b>		<b>3,1</b>

Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

#### Matriks IFE(*Internal Factor Evaluation*)

Dari hasil matriks IFE pada tabel 3 diketahui bahwa faktor internal pada perusahaan PT. X memiliki nilai sebesar 2,89. Terlepas dari berapa

banyak faktor yang termasuk dalam matriks IFE, skor tertimbang total dapat berkisar dari yang rendah 1,0 hingga yang tertinggi 4,0, dengan skor rata-rata 2,5. Total skor tertimbang jauh di bawah 2,5 mencirikan organisasi yang lemah secara internal, sedangkan skor secara signifikan di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Maka dapat disimpulkan bahwa PT. X cukup mampu dalam memanfaatkan kekuatan yang ada dengan meminimalkan potensi efek merugikan dari kelemahan, dengan kata lain perusahaan cenderung memiliki faktor internal yang kuat.

**Tabel3.** Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan			
S1	0,1	4	0,4
S2	0,08	3	0,24
S3	0,1	4	0,4
S4	0,07	3	0,21
S5	0,08	3	0,24
Kelemahan			
W1	0,08	2	0,16
W2	0,07	2	0,14
W3	0,08	1	0,08
W4	0,05	3	0,15
W5	0,07	3	0,21
W6	0,06	3	0,18
W7	0,06	3	0,18
W8	0,05	3	0,15
W9	0,05	3	0,15
<b>Jumlah</b>	<b>1,00</b>		<b>2,89</b>

Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

#### Matriks CP(*Competitive Profile Matrix*)

Dari hasil pengelolaan data pada tabel 4, matriks CP menunjukkan bahwa nilai yang didapat oleh PT. X sebesar 3,19 sedangkan pada perusahaan PT. A mendapat nilai 3,13 pada PT. B sebesar 3,45 dan PT. C mendapat nilai sebesar 2,47. Maka jika dilihat dari hasil pada tabel 4 tersebut PT. X cukup baik dibanding dua perusahaan pembandingnya yaitu PT. A dan PT. C namun, PT. X masih berada dibawah nilai dari perusahaan lainnya itu PT. B.

#### Matriks SPACE

Dari hasil pengolahan data yang dilakukan menunjukkan bahwa figure matriks SPACE PT. X berada pada kuadran agresif, dimana posisi titik terletak pada koordinat 1,46 dan 0,66. Kuadran agresif (kanan atas) dari SPACE Matrix, organisasi berada dalam posisi yang sangat baik untuk menggunakan kekuatan internalnya untuk memanfaatkan peluang eksternal, mengatasi

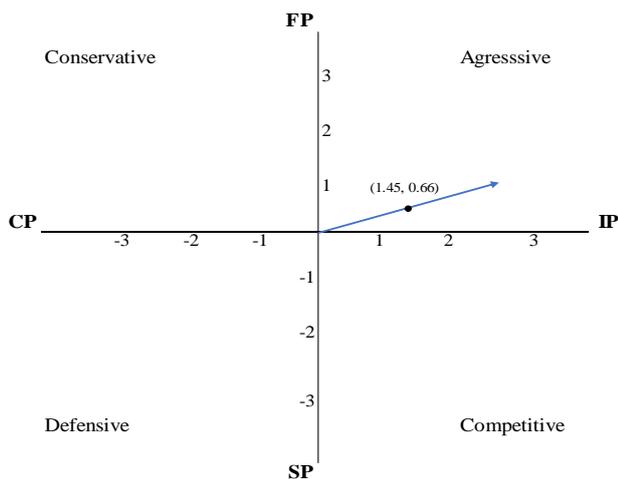
kelemahan internal, menghindari ancaman eksternal. Oleh karena itu strategi perusahaan yang cocok yaitu: (1) Penetrasi pasar; (2) Pengembangan pasar; (3) Pengembangan produk; (4) *Backward Integration*, *Forward Integration*, *Horizontal Integration*; (5) Diversifikasi.

**Tabel 4.** Matriks CP

Faktor	Bobot	PT. X		PT. A		PT. B		PT. C	
		Rat	Nilai	Rat	Nilai	Rat	Nilai	Rat	Nilai
Periklanan	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Penetrasi pasar domestik	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Pelayanan pelanggan	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Variasi produk	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Penetrasi pasar internasional	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32	1	0,08
Dedikasi karyawan	0,08	4	0,32	1	0,08	3	0,24	3	0,24
Keuntungan finansial	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Kesetiaan pelanggan	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Saham	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15	2	0,1
Kualitas produk	0,1	4	0,4	2	0,2	4	0,4	1	0,1
Manajemen atas	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Daya saing harga	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	4	0,32
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,19</b>		<b>3,13</b>		<b>3,45</b>		<b>2,47</b>

Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

**Gambar 2.** Matriks SPACE



Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

**Matriks SWOT**

Dari hasil pengolahan matriks SWOT didapatkan beberapa strategi. Berikut merupakan strategi yang didapatkan dari matriks SWOT:

- a. Strategi SO; Meningkatkan kualitas bahan dan melakukan preferentif pada mesin guna meningkatkan kualitas sarung tangan, melakukan upgrade administrasi dari yang tradisional ke moderen, mampu berinovasi dengan mesin yang sudah ada.
- b. Strategi WO; Melakukan rekrutmen, promosi atau mutasi dengan job yang sudah tersedia, mengikuti sertifikasi produk nasional dan internasional untuk menembus pasar yang lebih luas, mengikuti berbagai pameran guna memperluas jangkuan pemasaran produk,

melakukan pemetaan pelanggan guna meningkatkan pemasokan barang permintaan pelanggan, mengikutkan pelatihan bagi karyawan guna meningkatkan skill yang dibutuhkan.

- c. Strategi ST; Melakukan terobosan baru dengan berbagai jenis sarung tangan, membuat standar produk yang memiliki setrifikasi khusus guna menjaga kualitas produk, mengembangkan inovasi dari bahan yang sudah dimiliki, adanya tim QC yang selalu menjaga kualitas produksi.
- d. Strategi WT; Merencanakan dan memproduksi sendiri bahan baku benang, membuat bisnis proses dan melakukan manajemen perusahaan secara sistematis dan dinamis, melakukan promosi dengan menonjolkan kelebihan dari produk yang dimiliki.

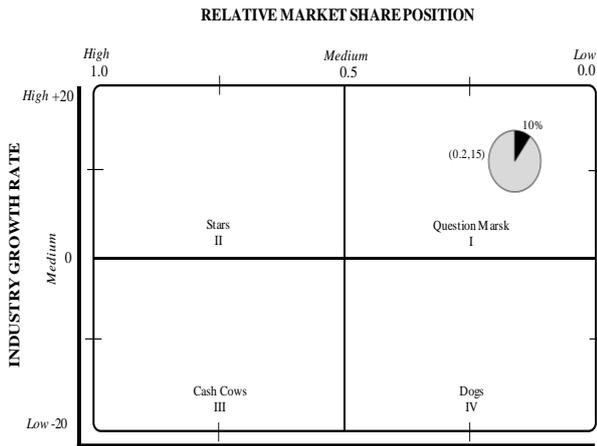
**Matriks BCG**

Matriks BCG (*Boston Consulting Group*) diperoleh dari hasil pengelolaan data yang telah dilakukan, didapatkan data informasi mengenai *relative market share position* (RMSP) atau sumbu X. Sedangkan *industry growth rate* (IGR) atau pertumbuhan pendapatan perusahaan dalam tahunan dapat dilihat pada *grow rate*, digunakan untuk sumbu Y.

Dari hasil analisis matriks BCG pada gambar 3 diketahui bahwa posisi PT. X pada kuadran I yaitu pada *Question Marks*. Posisi pada kuadran I (kanan atas) memiliki posisi pangsa pasar relatif rendah, namun mereka bersaing dalam industri dengan

pertumbuhan tinggi. Umumnya kebutuhan kas perusahaan ini tinggi dan pendapatan kas mereka rendah. Bisnis ini disebut tanda tanya karena organisasi harus memutuskan apakah akan memperkuatnya dengan melakukan strategi intensif seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk dan diversifikasi.

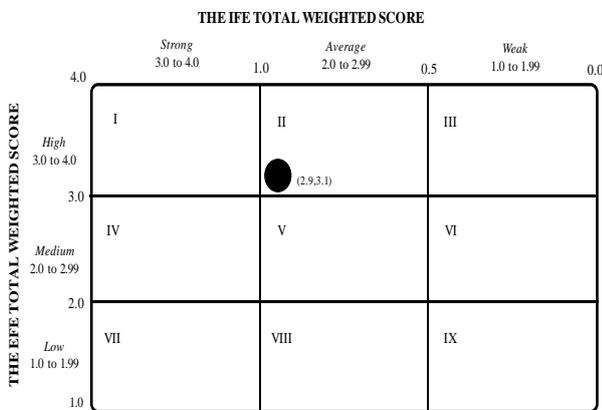
Gambar3. Matriks BCG



Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

**Matriks IE**

Gambar4. Matriks IF



Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

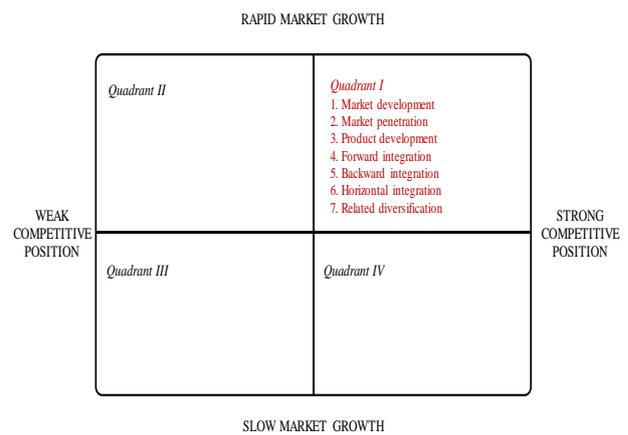
Matriks IE didasarkan pada skor bobot IFE total pada sumbu X dan skor bobot total EFE pada sumbu Y. Total nilai dari matriks IFE adalah sebesar 2,89, sedangkan nilai total dari matriks EFE adalah sebesar 3,1. Dari hasil nilai tersebut lalu dimasukkan pada matriks IE, maka diperoleh data seperti gambar 4.

Dari hasil gambar 4 yaitu pengelolaan matriks IF dapat diketahui bahwa posisi PT. X berada kuadran II. Dimana pada kuadran ini dapat digambarkan sebagai organisasi yang tumbuh dan

berkembang. Beberapa strategi yang tepat untuk kuadran II yaitu strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (*backward integration, forward integration, horizontal integration*) dapat menjadi yang paling tepat untuk saat ini. Ini adalah wilayah terbaik untuk perusahaan, mengingat skor IFE dan EFE mereka yang tinggi.

**Matriks GrandStrategy**

Gambar 5. Matriks GrandStrategy



Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

Untuk melakukan analisa matriks ini didapatkan bahwa nilai posisi kompetitif pada sumbu X diketahui dari hasil analisis matriks IF yang menunjukkan pada posisi rata - rata. Sedangkan pada pertumbuhan pasar untuk sumbu Y didapatkan sebesar 15%.

Dari hasil analisis pada gambar 5 dapat diketahui bahwa *grand strategi* pada PT. X berada pada kuadran 1. Dimana Kuadran I menunjukkan sebuah perusahaan berada pada posiso yang sangat baik. Untuk kondisi perusahaan pada kuadran I penetrasi pasar dan pengembangan pasar dan pengembangan produk merupakan strategi yang tepat. Ketika organisasi memiliki sumber daya yang berlebihan, *backward integration, forward integration, horizontal integration* mungkin menjadi strategi yang efektif. Ketika perusahaan terlalu berkomitmen pada satu produk, maka diversifikasi terkait dapat mengurangi risiko yang terkait dengan lini produk yang sempit. Perusahaan mampu memanfaatkan peluang eksternal di beberapa area. Mereka dapat mengambil risiko secara agresif bila diperlukan.

**Matriks QSPM**

Formula Strategi Pada Perusahaan Startup Manufaktur Tekstil, Studi Kasus: PT. X  
 Dian Eko Wicaksono, A.J. Tjahjo Anggoro

Pada matriks ini dilakukan kesimpulan untuk perusahaan. Dimana hasil dari kesimpulan tersebut menentukan strategi yang digunakan oleh pihak yaitu:

**Tabel 5.** *Decision Stage* PT. X

Rencana Strategi	Bentuk Strategi
1. Penetrasi Pasar	1. Melakukan promosi dengan menonjolkan kelebihan dari produk yang dimiliki 2. Mengikuti berbagai pameran guna memperluas jangkauan pemasaran produk 3. Melakukan pemetaan pelanggan guna meningkatkan pemasokan barang permintaan pelanggan
2. Pengembangan Pasar	1. Mengikuti sertifikasi produk nasional dan internasional untuk menembus pasar yang lebih luas 2. Melakukan kerjasama ekspor 3. Melakukan penambahan gudang di beberapa tempat strategis dalam pasar lokal
3. Pengembangan Produk	1. Meningkatkan kualitas bahan dan melakukan preventif pada mesin guna meningkatkan kualitas sarung tangan 2. Membuat bisnis proses dan melakukan manajemen perusahaan secara sistematis dan dinamis 3. Melakukan rekrutmen, promosi atau mutasi dengan job yang sudah tersedia 4. Membuat standar produk yang memiliki sertifikasi khusus guna menjaga kualitas produk 5. Adanya tim QC yang selalu menjaga kualitas produksi 6. Mampu berinovasi dengan mesin yang sudah ada 7. Mengikutkan pelatihan bagi karyawan guna meningkatkan skill yang dibutuhkan
4. Diversifikasi	1. Melakukan terobosan baru dengan berbagai jenis sarung tangan 2. Mengembangkan inovasi dari bahan yang sudah dimiliki
5. <i>Backward Integration</i>	Merencanakan dan memproduksi sendiri bahan bakubenang

Sumber: Data Diolah Peneliti (2020)

**Tabel 6.** Matriks QSPM PT. X

Faktor Utama	Bobot	RS 1		RS 2		RS 3		RS 4		RS 5	
		AS	TAS								
INTERNAL											
Kekuatan											
S1	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
S2	0,08	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
S3	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
S4	0,07	0	0	2	0,2	4	0,4	2	0,2	2	0,2
S5	0,08	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Kelemahan											
W1	0,08	1	0,1	2	0,2	4	0,4	2	0,2	1	0,1
W2	0,07	2	0,2	3	0,3	4	0,4	0	0	0	0
W3	0,08	0	0	0	0	3	0,3	2	0,2	4	0,4
W4	0,05	0	0	2	0,2	3	0,3	1	0,1	0	0
W5	0,07	1	0,1	3	0,3	3	0,3	1	0,1	3	0,3
W6	0,06	0	0	3	0,3	4	0,4	0	0	0	0
W7	0,06	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,2	0	0
W8	0,05	4	0,4	4	0,4	3	0,3	0	0	0	0
W9	0,05	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3	1	0,1
TOTAL	1,00		2,6		4		4,8		2,7		2,5
EKSTERNAL											
Peluang											
O1	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45	2	0,3
O2	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,45	3	0,45	3	0,45
O3	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,45	2	0,3	2	0,3
O4	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Ancaman											
T1	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	4	0,6	0	0
T2	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	4	0,6	1	0,15
T3	0,7	0	0	0	0	3	0,45	3	0,45	4	0,6
T4	0,15	1	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3	2	0,3
TOTAL	1,00		3,01		3,31		3,9		3,45		2,55

GRAND TOTAL	5,61	7,31	8,7	6,15	5,05
Sumber:	Data	Diolah	Peneliti		(2020)

Dari hasil pada tabel 5 yang menunjukkan bahwa ada 5 alternatif strategi yang dipilih berdasarkan analisis dari asesmen yang telah dilakukan. Maka pada tahap selanjutnya yaitu melakukan analisis matriks QSPM sesuai dengan alternatif strategi yang ditawarkan kepada PT. X.

Dari hasil analisis matriks QSPM pada tabel 6 terdapat istilah RS 1 hingga 6 itu merupakan rencana strategi pada tabel 5. Dari sini diketahui bahwa nilai terbesar didapatkan yaitu 8,7 pada strategi pengembangan produk, selanjutnya urutan yang kedua yaitu 7,31 pada strategi pengembangan pasar, urutan ke tiga yaitu 6,15 pada strategi diversifikasi, ke empat yaitu 5,61 untuk strategi penetrasi pasar dan terakhir yaitu 5,05 untuk strategi *backward integration*.

#### DISKUSI

Melihat tahapan perkembangan sebuah organisasi menurut Daft (2008) terdapat empat tahapan perkembangan organisasi, keempat tahapan tersebut yaitu *enteroreneural stage*, *collectivity stage*, *formalization stage*, dan *elaboration stage*. Jika dilihat dari kondisi perusahaan PT. X pada saat ini, maka dapat dikategorikan memasuki pada tahapan *collectivity stage*. Dimana pada tahapan ini sebuah perusahaan memulai dengan departemen didirikan bersama dengan hirarki wewenang, penugasan kerja, dan pembagian kerja awal. Karyawan merasa menjadi bagian dari suatu kolektif, dan komunikasi serta kontrol sebagian besar bersifat informal meskipun beberapa sistem formal mulai muncul. Pertumbuhan berlangsung cepat, dan karyawan bersemangat serta berkomitmen pada misi organisasi. Strukturnya sebagian besar masih informal, meskipun beberapa prosedur sedang berkembang,

Strategi yang jelas dan sesuai dengan perusahaan sangat dibutuhkan dalam tahapan *collectivity stage*, strategi juga menjadi ciri perusahaan sendiri untuk bisa eksis dan memiliki ciri sendiri dibanding dengan perusahaan yang lainya. Bagaimana perusahaan bisa tampil dalam lingkungannya dan bisa menjadi dikenal oleh pelanggan dan khalayak umum. Bagaimana perusahaan bisa memiliki strategi yang tepat dan sesuai harus melakukan kajian yang tepat dan sesuai dengan kondisi yang ada. Mengenai hal tersebut telah dilakukan analisis dan penyusunan formula strategi sesuai dengan prosedur David & David (2017). Didalamnya terdapat beberapa

langkah yang harus dilakukan, yaitu seperti halnya penentuan tipe strategi, menemukan faktor internal dan eksternal perusahaan, melakukan analisis visi dan misi, serta menentukan rencana strategi.

Pada hasil analisis secara keseluruhan yang telah dilakukan kepada PT. X ditemukan bahwa, pada analisis tipe strategi berdasarkan tipe strategi Porter's dalam Daft (2010) dapat diketahui bahwa tipe strategi yang dimiliki oleh PT. X yaitu tipe strategi diverensiasi. Pada analisis visi menurut kriteria visi dalam Thompson dkk (2016) menyatakan bahwa PT. X masih belum memenuhi kriteria yang diminta. Sedangkan dalam analisis misi menurut David & David (2017), PT. X belum memenuhi kriteria dan karakter yang dimiliki untuk misi yang sesuai dengan kriteria dan karakter sebuah misi.

Pada analisis mengenai pemilihan strategi dari hasil 9 asesmen matriks yang telah ditentukan sesuai dengan David & David (2017). Ditemukan ada 5 strategi yang sesuai dengan PT. X, dimana strategi tersebut yaitu pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produksi, diversifikasi, dan *backward intergration*. Dimana dalam kelima strategi utama tersebut terdapat rician kegiatan yang dilakukan oleh pihak perusahaan.

Setelah mendapatkan hasil asesmen seperti demikian maka dilanjutkan dengan penyusunan intervensi kepada PT. X berupa penyusunan tagline, visi dan misi serta melakukan analisis hasil strategi yang didapatkan dari hasil analisis matriks sebelumnya. Setelah dilakukan intervensi tersebut maka hasilnya dikonsulkan dengan pihak perusahaan. Dari hasil yang telah disepakati diharapkan perusahaan bisa menjadikan pertimbangan untuk menjadikan tagline, visi, misi dan rencana strategis dalam mengambil keputusan untuk perusahaan kedepannya. Dikarenakan bila perusahaan ingin mampu bersaing di pasar global salah satunya adalah dengan berkomitmen untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan serta harus mampu beradaptasi dengan pasar yang terus berubah, dengan menjalankan perencanaan strategis yang berorientasi pasar (Kotler, 2004).

#### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

##### Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan dan analisis yang sudah dilakukan didapatkan bahwa adanya pembaharuan visi menjadi "*Menjadi perusahaan manufaktur tekstil sarung tangan keselamatan dengan*

mengedepankan produk yang berkualitas tinggi, berteknologi dan berdaya saing untuk mencapai kehidupanyang lebih baik." Untuk misi menjadi: (1) Berkomitmen menyediakan sarung tangan keselamatan berkualitas tinggi dan ramah lingkungan; (2) Bekerja sama untuk meningkatkan efisiensi dan Produktivitas perusahaan; (3) Menggunakan dan menghasilkan teknologi terbaru untuk mengembangkan dan memasarkan produk; (4) Memperluas target pasar dari lokal hingga ekspor dan mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan, di dukung dengan jalur distribusi yang optimal; (5) Memiliki sistem yang terintegrasi dengan baik dan tenaga kerja yang berbakat serta dinamis. Sedangkan Hasil dari rencana strategis yang telah melalui analisis dan pembahasan di atas didapatkan bahwa PT. X memiliki rencana strategi yaitu: (1) Strategi pengembangan produk; (2) Strategi pengembangan pasar; (3) Strategi diversifikasi; (4) Strategi penetrasi pasar; (5) *Backward integration*.

#### Rekomendasi

Saran pengembangan untuk penelitian selanjutnya yaitu menambahkan analisis kompleks dalam melihat fokus strategi perusahaan. Serta dilakukan analisis kajian lain lagi untuk memperkaya hasil strategi perusahaan yang dipilih. Selain itu juga menambah literatur mengenai penelitian serupa guna menambah analisis dan perbandingan yang digunakan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Athoillah, A. S., Firdaus, M., & Sanim, B. (2019). Competititve strategy of taxi company in facing environmental changes. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 12(1), 66. <https://doi.org/10.26740/bisma.v12n1.p66-87>
- Daft, R. L. (2008). Organization Theory and Design 12th Ed. In *Cengage Learning* (Vol. 2, Issue 1).
- David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic Management. In *Strategic Management A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, 16th Edition. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-84457-6>
- David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2017). The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool. *Journal of Strategic Marketing*, 25(4), 342-352. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1148763>
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review - Descriptive. *Journal of Engineering (United Kingdom)*, 2020. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Ghorbani, A., Raufirad, V., Rafiaani, P., & Azadi, H. (2015). Ecotourism sustainable development strategies using SWOT and QSPM model: A case study of Kaji Namakzar Wetland, South Khorasan Province, Iran. *Tourism Management Perspectives*, 16, 290-297. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.09.005>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). Strategic Management: Competitiveness & Globalization Concepts and Cases, 12e. In *Musical Times* (Vol. 143, Issue 1878). <https://doi.org/10.2307/1004421>
- Mei, N., Strategi, F., Pengembangan, U., & Naufal, A. F. (2017). *Pasar Industri Semen Di Jawa Timur ( Studi Kasus Perusah Aan " a ")*. 11(2), 124-138.
- Miles, M. B., & A. Michael Huberman, Johnny Saldaña, A. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. SAGE Publications.
- Pazouki, M., Jozi, S. A., & Ziari, Y. A. (2017). Strategic management in urban environment using SWOT and QSPM model. *Global Journal of Environmental Science and Management*, 3(2), 207-216. <https://doi.org/10.22034/gjesm.2017.03.02.009>
- Tanwar, R. (2013). Porter's Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management*, 15(1), 11-17. <https://doi.org/10.9790/487x-1511117>
- Thompson, A. A., Peteraf, A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2016). *Crafting and executing strategy 17th edition*.
- Zulkifli, Z., & Wandebori, H. (2018). Formulating Business Strategy: a Case of Tutoring Agency in Indonesia. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(2), 271-284. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2018.016.02.10>
- Neraca. 2020. Industri tekstil siap keluar dari tekanan global. <https://kemenperin.go.id/artikel/21508/Industri-Tekstil-Siap-Keluar-dari-Tekanan-Global>, diakses Tanggal 01 Februari 2021

**Lampiran**

**Tabel Perbandingan Analisis Visi Dengan Komponen Thompson (2016)**

Kriteria		Visi Lama		Visi Baru	
<i>Graphic</i>	Ya	Organisasi yang berfokus pada produksi sarung tangan dengan kualitas terbaik		Ya	Organisasi yang berfokus pada produksi sarung tangan dengan kualitas tinggi, berteknologi dan berdaya saing
<i>Directional</i>	Cukup	Adanya gambaran mengenai harga sarung tangan yang mampu bersaing		Ya	Adanya pencapaian produk yang kualitas tinggi, berteknologi dan berdaya saing guna mencapai kehidupan yang lebih baik
<i>Focused</i>	Cukup	Fokus utama adalah kualitas sarung tangan		Ya	Fokus terkait kualitas, teknologi, daya saing dan tercapainya kehidupan yang lebih baik
<i>Flexible</i>	Ya	Dibuat menyesuaikan pada kebutuhan pasar, sehingga lebih fleksibel		Ya	Dibuat menyesuaikan pada kebutuhan pasar, sehingga lebih fleksibel serta adanya capaian jangka panjang
<i>Feasible</i>	Ya	Visi yang diungkap realistis dan dapat dilaksanakan		Ya	Visi yang diungkap realistis dan dapat dilaksanakan
<i>Desirable</i>	Tidak	-		Ya	Tergambarkan dari kualitas, teknologi, daya saing dan tercapainya kehidupan yang lebih baik dimana aspek tersebut terus berkembang secara dinamis
<i>Easy to Communicate</i>	Ya	Rangkaian kata singkat mudah dipahami dan dimengerti		Ya	Rangkaian kata singkat mudah dipahami dan dimengerti

**Tabel Analisis Misi Lama dan Misi Baru Sesuai Kriteria David & David (2017)**

No	Kriteria	Misi Lama		Misi Baru	
1	Cakupan yang luas; tidak termasuk jumlah uang, angka, persentase, rasio, atau tujuan	Tidak	-	Ya	Mencangkup semua aspek visi yaitu kualitas, teknologi, daya saing dan tercapainya kehidupan yang lebih
2	Panjangnya kurang dari 150 kata	Ya	Kalimat sejumlah 28 kata	Ya	Kalimat sejumlah 65 kata
3	Menginspirasi	Cukup	Adanya capaian yang ideal serta inovasi yang berkelanjutan	Ya	Adanya capaian yang ideal serta inovasi yang berkelanjutan dari keseluruhan poin
4	Mengidentifikasi kegunaan produk perusahaan	Cukup	Hanya fokus pada kualitas hasil yang maksimal	Ya	Sudah tertera pada poin pertama dari kualitas dan kegunaan sarung tangan
5	Mengungkapkan bahwa perusahaan bertanggung jawab secara sosial	Tidak	-	Ya	Sudah tertera pada poin ke lima yaitu adanya pengelolaan SDM yang baik
6	Mengungkapkan bahwa perusahaan bertanggung jawab terhadap lingkungan	Tidak	-	Ya	Sudah tertera pada poin pertama yaitu adanya tanggung jawab terhadap lingkungan dengan produk ramah lingkungan
7	Termasuk sembilan komponen misi	Tidak	-	Ya	Sudah tercapai pada analisis komponen
8	Rekonsiliasi	Tidak	-	Ya	Sudah tertera pada poin dua dan empat yaitu adanya kerja sama yang berkelanjutan baik dengan internal ataupun dengan eksternal perusahaan
9	Bertahan lama	Cukup	Misi menggambarkan bahwa mampu bertahan dalam jangka waktu yang lama	Ya	Misi menggambarkan bahwa mampu bertahan dalam jangka waktu yang lama

**Tabel Analisis Misi Lama dengan Misi Baru Sesuai Komponen David & David (2017)**

Formula Strategi Pada Perusahaan Startup Manufaktur Tekstil, Studi Kasus: PT. X  
Dian Eko Wicaksono, A.J. Tjahjo Anggoro

No	Komponen		Misi Lama		Usulan Misi
1	Customers	Tidak	-	Ya	Pengguna sarung tangan keselamatan dari segala lapis masyarakat
2	Products or services	Ya	Menyediakan sarung tangan dengan kualitas terbaik	Ya	Menyediakan sarung tangan keselamatan dengan kualitas terbaik
3	Market	Tidak	-	Ya	Adanya cakupan pasar dari lokal hingga ekspor dengan target pasar yang luas serta tidak ada batasan pengguna
4	Technology	Tidak	-	Ya	Sudah tertera pada poin ketiga pada misi
5	Concern for survival, growth, and profitability	Ya	Adanya inovasi dengan mengembangkan bisnis yang berkelanjutan	Ya	Adanya inovasi dengan mengembangkan bisnis yang berkelanjutan
6	Philosophy	Tidak	-	Ya	Adanya nilai <i>teamwork</i> , komitmen, efisiensi dan dinamis dalam misi tersebut
7	Self-concept	Cukup	Cukup menunjukkan adanya nilai perusahaan yaitu mengutamakan kepuasan pelanggan	Ya	Dengan menjalin hubungan baik dengan pelanggan dan mengedepankan kualitas sarung tangan yang ramah lingkungan
8	Concern for public image	Tidak	-	Ya	Tergambar pada hasil sarung tangan yang ramah lingkungan
9	Concern for employees	Ya	Dengan adanya penyediaan SDM yang unggul	Ya	Adanya sistem yang terintegrasi untuk meningkatkan kualitas SDM yang berbakat

Tabel Matriks SWOT

	STRENGTHS	WEAKNESSES
<b>Matriks SWOT</b>	<p>S.1. Memiliki SDM yang berpengalaman dibidang produksi sarung tangan</p> <p>S.2. Memiliki kerjasama tim yang sudah terbentuk</p> <p>S.3. Menghasilkan sarung tangan berkualitas terbaik dengan harga yang sesuai</p> <p>S.4. Memiliki maintenance yang ahli</p> <p>S.5. Bisa menerima pesanan sarung tangan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan</p>	<p>W.1. Sistem kerja yang belum teristematiskan</p> <p>W.2. SDM mayoritas memiliki usia lebih dari 40 Tahun</p> <p>W.3. Belum mampu menghasilkan bahan baku benang sendiri</p> <p>W.4. Kurang memiliki tenaga ahli yang profesional di bidangnya</p> <p>W.5. Kapasitas bangunan yang belum maksimal</p> <p>W.6. Beberapa jabatan masih belum ada yang menempati</p> <p>W.7. Perlu memiliki beberapa standart seperti ISO untuk menembus pasar yang lebih luas</p> <p>W.8. Belum maksimalnya melakukan pemasaran</p> <p>W.9. Beberapa jenis sarung tangan tidak bisa memenuhi permintaan pelanggan</p>
	OPPORTUNITIES	Strategi SO
<p>O.1. Kebutuhan sarung tangan yang terus bertambah</p> <p>O.2. Perkembangan teknologi</p> <p>O.3. Banyak tenaga SDM yang membutuhkan pekerjaan dengan kualitas dan kuantitas yang memadai</p> <p>O.4. Ada peluang kerjasama</p>	<p>1. Meningkatkan kualitas bahan dan melakukan prefentif pada mesin guna meningkatkan kualitas sarung tangan (S1,S3,S5 dan O1, O2)</p> <p>2. Melakukan upgrade administrasi dari yang tradisional ke moderen (S1 dan O2)</p> <p>3. Mampu berinovasi dengan mesin yang sudah ada (S4 dan O2)</p>	<p>1. Melakukan rekrutmen, promosi atau mutasi dengan job yang sudah tersedia (W2, W6, W8 dan O3)</p> <p>2. Mengikuti sertifikasi produk nasional dan internasional untuk menembus pasar yang lebih luas (W7,W8 dan O1,O4)</p> <p>3. Mengikuti berbagai pameran guna memperluas jangkuan pemasaran produk (W8 dan O1)</p> <p>4. Melakukan pemetaan pelanggan guna</p>

internasional		meningkatkan pemasokan barang permintaan pelanggan (W9 dan O1) 5. Mengikutkan pelatihan bagi karyawan guna meningkatkan skill yang dibutuhkan (W4 dan O2)
<b>THREATS</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
T.1. Kondisi pasar yang lebih menyukai harga sarung tangan yang rendah harganya T.2. Banyak perodusen sarung tangan sejenis T.3. Bahan baku yang kurang sesuai dengan tujuan produksi T.4 Adanya standart produk yang tinggi dari permintaan pasar ekspor	1. Melakukan terobosan baru dengan berbagai jenis sarung tangan (S1,S2 dan T2,T4) 2. Membuat standar produk yang memiliki setrifikasi khusus guna menjaga kualitas produk (S3 dan T1, T4) 3. Mengembangkan inovasi dari bahan yang sudah dimiliki (S1 dan T3) 4. Adanya tim QC yang selalu menjaga kualitas produksi (S1 dan T3,T4)	1. Merencanakan dan memproduksi sendiri bahan baku benang (W3 dan T3) 2. Membuat bisnis proses dan melakukan manajemen perusahaan secara sistematis dan dinamis (W1, W2, W5 dan T2,T4) 3. Melakukan promosi dengan menonjolkan kelebihan dari produk yang dimiliki (W8 dan T1)

Formula Strategi Pada Perusahaan Startup Manufaktur Tekstil, Studi Kasus: PT. X  
 Dian Eko Wicaksono, A.J. Tjahjo Anggoro

**Tabel.** Matriks SPACE

Dimensi Internal		Rating	Dimensi Eksternal	
<b>Kekuatan Keuangan (FS)</b>			<b>Kekuatan Industri (IS)</b>	
Laba atas investasi		4	Potensi pertumbuhan	5
Leverage (rasio hutang terhadap ekuitas)		4	Potensi keuntungan	5
Likuiditas (kemudahan akses keuangan)		3	Stabilitas keuangan	4
Modal yang dibutuhkan versus modal yang tersedia		4	Pengetahuan teknologi	3
Kas		4	Pemanfaatan sumber daya	4
Kemudahan terjun ke pasar		4	Intensitas modal	4
Resiko yang terjadi dalam bisnis		3	Kemudahan terjun ke pasar	4
Perputaran keuangan		4	Produktivitas, pemanfaatan kapasitas	4
Pengalaman dalam pengelolaan keuangan		4	Daya tawar produsen	4
	<b>Jumlah</b>	34		37
<b>Keunggulan Kompetitif (CA)</b>			<b>Stabilitas Lingkungan (ES)</b>	
Pangsa pasar		-2	Perubahan teknologi	-3
Kualitas Produk		-1	Tingkat inflasi	-3
Siklus hidup produk		-2	Variabilitas permintaan	-2
Siklus penggantian produk		-2	Hambatan untuk masuk ke pasar	-2
Loyalitas pelanggan		-3	Tekanan / persaingan kompetitif	-4
Pemanfaatan kapasitas kompetensi		-4	Kisaran harga produk pesaing	-5
Pengetahuan teknologi		-4		
Integrasi vertikal		-2		
Kecepatan pengenalan produk baru		-1		
	<b>Jumlah</b>	-21		-19
Nilai rata - rata :			Nilai rata - rata :	
FS = 34 : 9 = 3,78			IS = 37 : 9 = 3,78	
CA = -21 : 9 = -2,3			ES = -19 : 6 = -3,12	
Sumbu X :			Sumbu Y :	
X = IS + CA			Y = FS + ES	
X = 3,78 + (-2,33)			Y = 3,78 + (-3,12)	
X = 1,45			Y = 0.66	