

RENCANA STRATEGI BISNIS PT. HINOKA ALSINDO TEKNI TAHUN 2014 – 2017

Irfan Arif Husen
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia
irfanhusen@gmail.com

Abstract

Study aims to provide an overview of the company's chosen strategy to the management of PT. Hinoka Alsindo Tekni (PT. HAT) for the years 2014-2017.

This research was conducted with the concept of strategic management to analyze the external and internal factors PT. HAT in the agricultural machinery industry. External factors macro with PESTE analysis and industry analysis with the analysis of the five forces of competition. Once it is known the opportunities and threats that put in a matrix of External Factor Evaluation (EFE). For the analysis of internal factors Competitive Profile Matrix (CPM) and functional analysis. After the known strengths and weaknesses are incorporated into the matrix of the Internal Factor Evaluation (IFE). EFE matrix values of 2.27 and a value 2.48 IFE matrix which is to be in quadrant V in the matrix Internal External (IE) that hold and maintain strategy. After appearing several alternative strategies through TOWS matrix then grouped into two strategic priorities, namely market penetration and product development are assessed based on the analysis QSPM. Results from this study is the implementation of appropriate strategies and targeted activities during the years 2014-2017.

Keywords : Business strategy, strategic management, strategic priorities, agricultural machinery

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai strategi terpilih kepada manajemen perusahaan PT. Hinoka Alsindo Tekni (PT. HAT) untuk tahun 2014 – 2017.

Penelitian ini dilakukan dengan konsep manajemen strategis untuk menganalisis faktor eksternal dan internal PT. HAT dalam industri alat mesin pertanian. Untuk faktor eksternal makro dengan analisis PESTEL dan analisis industri dengan analisis lima kekuatan persaingan. Setelah itu diketahui peluang dan ancaman yang dimasukkan ke dalam matriks External Factor Evaluation (EFE). Untuk faktor internal dengan analisis Competitive Profile Matrix (CPM) dan analisis fungsional. Setelah itu diketahui kekuatan dan kelemahan yang dimasukkan ke dalam matriks Internal Factor Evaluation (IFE). Nilai matriks EFE diketahui 2,27 dan nilai matriks IFE diketahui 2,48 yang berarti berada di kuadran V dalam matriks Internal External (IE) yaitu strategi hold and maintain. Setelah muncul beberapa alternatif strategi melalui matriks TOWS

kemudian dikelompokkan ke dalam dua prioritas strategi yaitu *market penetration* dan *product development* yang dinilai berdasarkan analisis QSPM. Hasil dari penelitian ini adalah implementasi strategi sesuai kegiatan dan target selama kurun tahun 2014 – 2017.

Kata kunci : Strategi bisnis, manajemen startegis, prioritas strategi, alat mesin pertanian

I. PENDAHULUAN

PT.Hinoka Alsindo Tekni (PT. HAT) yang didirikan pada tanggal 15 Januari 2007 bergerak dalam bidang produksi mesin - mesin pertanian, perkebunan dan mitra balai industri dan pengembangan teknologi. Pada saat ini, PT. HAT memproduksi alat mesin pertanian seperti *Power Thresher*, Mesin Pengurai Sabut Kelapa, Mesin Pencacah Sampah Organik, Mesin Press Hidrolik, Mesin Pencetak Pellet, dan lainnya. Alat – alat tersebut utamanya dipergunakan oleh petani, pemerintahan, dan distributor di seluruh Indonesia dengan produk dan kapasitas disesuaikan dengan permintaan pasar.

Dengan berkembangnya industri dan persaingan di bidang alat mesin pertanian, perusahaan perlu menentukan strategi yang diantaranya mencakup perkembangan perusahaan dan keluaran yang dihasilkan dengan mempertimbangkan faktor – faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan adalah kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan faktor eksternal perusahaan adalah peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan. Tiap – tiap perusahaan tentunya memiliki faktor internal dan eksternal yang berbeda, yang tentunya memerlukan strategi yang berbeda. Dengan demikian, belum tentu strategi yang digunakan oleh suatu perusahaan dapat dipergunakan oleh perusahaan lain.

Bertitik tolak dari permasalahan diatas maka perlu dirumuskan suatu strategi yang berupa perencanaan strategi dengan menggunakan analisis eksternal dan internal untuk mengidentifikasi faktor - faktor strategi perusahaan, pengembangan alternatif - alternatif strategi, dan perumusan strategi yang sesuai sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Langkah awal untuk mengetahui kondisi perusahaan dapat dilihat dari laporan keuangannya. Baik atau buruknya kinerja perusahaan bisa diketahui dari laporan keuangan perusahaan selama kurun waktu tertentu. Dari sini kita bisa memahami pola yang terjadi dan menggambarkan kondisi perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang.

Tabel 1 - Penjualan 2009 - 2012 PT. HAT

Tahun	Penjualan (Rp)	Persentase per tahun
2009	1.160.182.156,67	
2010	1.121.975.551,28	- 3,41%
2011	1.139.479.773,58	1,54%
2012	1.159.898.550,00	1,76%

Sumber : hasil wawancara

Tabel di atas menunjukkan hasil penjualan yang diterima PT. HAT dalam 4 tahun terakhir cenderung stagnan, terlihat dari kenaikan yang dialami masih kurang dari 2% per tahun. Menurut

hasil wawancara penulis dengan salah satu manajemen, PT. HAT sebenarnya mempunyai kesempatan yang sangat besar untuk mendapatkan hasil penjualan yang lebih tinggi. Selain itu kenaikan penjualan yang dialami PT. HAT masih dibawah kenaikan industri alat mesin pertanian yang berkisar 7% setiap tahunnya dalam penggunaan alat mesin pertanian di Indonesia.

Tabel 2 - Penggunaan Alat Mesin Pertanian di Indonesia

satuan dalam unit

	2003	2004	2005	2006	2007	Growth (%)
Traktor roda dua dan empat	89.024	98.722	108.420	118.118	127.816	7,5
Alat penanam	120.473	123.243	150.949	178.655	206.361	11
Applikator	92.875	107.038	121.201	135.364	149.527	10
Sabit bergerigi	7.340.948	8.059.003	8.777.058	9.495.113	10.213.168	7
Pompa air	106.035	111.951	117.867	123.783	129.701	4
Mesin penyemprot hama	1.824.295	1.967.106	2.109.915	2.252.725	2.395.535	5,6
Mesin pengolah padi	535.546	559.818	584.090	608.362	632.634	3,4

Sumber: BPS

Tabel penggunaan alat mesin pertanian di atas dari tahun 2003 sampai 2007, menunjukkan bahwa penggunaan traktor roda dua dan empat mengalami kenaikan sebesar 7,5% sedangkan untuk alat penanam mengalami pertumbuhan sebesar 11%. Sementara itu untuk aplikator, sabit bergerigi, pompa air dan mesin penyemprot hama mengalami pertumbuhan masing - masing sebesar 10%, 7%, 4% dan 5,6%. Kemudian untuk penggunaan mesin pengolah padi pertumbuhannya sebesar 3,4%. Berdasarkan data tersebut penggunaan alat mesin pertanian mengalami kenaikan mulai dari 3% hingga 11% atau dirata - rata sekitar 7% setiap tahunnya.

Berdasarkan data tahun 2012 disebutkan bahwa dari 4 triliyun rupiah hasil penjualan alat mesin pertanian, hanya 40% nya saja yang mampu dipenuhi oleh produk lokal, sementara lebih dari setengahnya yaitu sebesar 60% dipenuhi oleh produk impor (Dede Suatmadi:2013). Data tersebut diperkuat dengan pernyataan Direktur Industri Permesinan dan Mesin Pertanian Kementerian Perindustrian, Teddy C. Sianturi yang mengungkapkan penggunaan alat - alat mesin pertanian impor oleh para pembina bidang pertanian di daerah masih tinggi (Fitri Yetti:2012). PT. HAT sendiri hanya mampu mencapai hasil penjualan sekitar 1 miliar rupiah, atau sekitar 0,25%.

Di dalam pasar domestik, kebutuhan alat mesin pertanian dibutuhkan untuk berbagai macam proses. Mulai dari persiapan lahan, pengolahan lahan, perawatan lahan, pada saat panen, hingga pasca panen. Di dalam negeri sendiri industri alat mesin pertanian di bawah Asosiasi Alat Mesin Pertanian Indonesia (Alsintani) yang didalamnya terdapat sekitar 33 perusahaan (Fitri Yetti:2012).

Rendahnya nilai penjualan PT. HAT dikarenakan keterbatasan kemampuan perusahaan untuk menerima pesanan alat industri pertanian. Sebagian dari permintaan tersebut tetap diterima, namun dalam prosesnya sebagian diserahkan ke pihak ketiga untuk proses dari bahan mentah hingga setengah jadi, sementara proses bahan setengah jadi hingga *finishing* dikerjakan oleh PT. HAT. Selain itu, PT. HAT tidak mempunyai strategi bisnis secara berkala, hanya menetapkan target per tahun saja dengan fokus pada penjualan, namun kurang memperhitungkan kondisi internal dan eksternal secara komprehensif dan berkesinambungan bagi peningkatan perusahaan. Untuk itu, dibutuhkan strategi bisnis bagi manajemen perusahaan dalam menjalankan usahanya agar kenaikan penjualan perusahaan bisa sejajar dengan kenaikan industri alat mesin pertanian di Indonesia. Hal ini dikarenakan kenaikan penjualan PT. HAT yang hanya 1,5 % dibandingkan dengan kenaikan industri yang mencapai 7% dinilai masih terlalu kecil jika ingin bersaing di industri ini. Padahal jika potensi ini bisa dimanfaatkan dan dimaksimalkan, akan memberikan dampak yang baik bagi perusahaan dan membantu pemerintah dalam mengembangkan produktifitas pertanian di Indonesia.

II. TINJAUAN PUSTAKA

“Strategic management is a set of managerial decisions and actions that determines the long run performance of a corporation. It includes environmental scanning (both external and internal), strategy formulation (strategic or long - range planning), strategy implementation and evaluation and control” (Thomas L. Wheelen and J. David Hunger:2010) ataupun *“Strategic management is defined as the set of decisions and actions that result in the formulation and implementation of plans designed to achieve a company’s objectives”* (Mary Coulter:2002). Berdasarkan beberapa teori di atas bisa disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan.

Proses manajemen strategi terdiri dari tiga bagian yaitu strategi formulasi, strategi implementasi, dan strategi evaluasi (David:2011).

Menurut Thomas L.Wheelen and J.David Hunger (1996) strategi dibagi ke dalam 3 level yaitu

1. Strategi Korporasi

Menjelaskan arah perusahaan secara keseluruhan dalam hal perilaku umum terhadap pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk. Strategi perusahaan biasanya sesuai dalam tiga kategori utama yaitu stabilitas, pertumbuhan, dan penghematan.

2. Strategi Bisnis

Biasanya terjadi pada unit bisnis atau level produk, dan menekankan peningkatan posisi kompetitif produk atau jasa perusahaan dalam industri tertentu atau segmen pasar yang dilayani oleh unit bisnis. Strategi bisnis mungkin cocok dalam dua kategori keseluruhan, strategi kompetitif dan kooperatif.

3. Strategi Fungsional

Pendekatan yang diambil oleh wilayah fungsional untuk mencapai tujuan unit perusahaan dan bisnis dan strategi dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya. Hal ini berkaitan dengan mengembangkan dan memelihara kompetensi khas untuk memberikan perusahaan atau unit bisnis dengan keunggulan kompetitif.

Penelitian ini akan membahas mengenai strategi formulasi yang dibuat untuk tahun 2014 sampai tahun 2017 pada level strategi bisnis. Melalui formulasi strategi dapat membantu perusahaan dalam menentukan bisnis baru apa yang akan dimasuki oleh perusahaan, bisnis apa yang harus ditinggalkan, bagaimana menempatkan sumber daya yang ada, apakah perusahaan akan memperluas operasinya atau melakukan diversifikasi, apakah perusahaan akan masuk ke international market atau tidak, apakah akan melakukan *merger* atau membentuk sebuah badan kerjasama, dan bagaimana menghindari perselisihan.

Tujuan dari analisis faktor lingkungan eksternal adalah untuk membantu perusahaan mengetahui faktor - faktor luar yang dapat mempengaruhi perusahaan sehingga pihak manajemen dapat bereaksi dengan cepat dan mencari solusi untuk masalah tersebut. T. Hani Handoko, (1996) mengemukakan ada 2 faktor lingkungan eksternal yang diidentifikasi:

1. Faktor Lingkungan Eksternal Makro, dapat diidentifikasi menggunakan PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi dan Lingkungan)
2. Faktor Lingkungan Eksternal Industri, dapat diidentifikasi menggunakan *Porter's five model forces*.

Michael Porter (2007) di dalam bukunya menjelaskan strategi bersaing untuk mengidentifikasi aspek - aspek struktur kunci dari industri yang menentukan kekuatan daya persaingan dan kemampuan industri. Tujuannya adalah menemukan posisi dalam industri tersebut di mana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik - baiknya tanpa tekanan persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif.

Ada lima kekuatan persaingan yaitu:

1. Tekanan dari pendatang baru
2. Tekanan dari pesaing
3. Tekanan dari produk pengganti
4. Tekanan dari pembeli
5. Tekanan dari pemasok

Dari analisis industri di atas dapat diketahui bahwa definisi industri pada dasarnya adalah pemilihan tentang di mana harus menarik garis antara pesaing yang sudah ada dengan produk pengganti, antara pemain yang sudah ada dengan pendatang baru yang potensial serta antara industri dengan pemasok dan pembeli.

Setelah mengetahui faktor - faktor eksternal apa saja yang dapat mempengaruhi perusahaan maka faktor tersebut dapat diaplikasikan dalam matriks EFE. Matriks EFE adalah alat manajemen strategi yang dapat memvisualisasikan dan memprioritaskan peluang dan ancaman yang terjadi di dalam industri. Matriks IFE adalah suatu cara memecahkan analisis dan mendiagnosis lingkungan internal perusahaan yang akan mempengaruhi pertumbuhan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Analisis CPM (*Competitive Profile Matrix*) menampilkan gambar yang jelas untuk perusahaan tentang poin - poin di mana suatu perusahaan memiliki kekuatan dan titik lemah secara relatif terhadap para pesaing mereka. Dalam CPM perusahaan harus mengevaluasi faktor internal dan eksternal untuk mengevaluasi posisi keseluruhan perusahaan dengan masing - masing pesaing utama mereka (David:2012). Thomson et al (2005) mendefinisikan KSF (*Key Success Factors*) sebagai atribut - atribut produk, kompetensi, kemampuan bersaing, dan keunggulan - keunggulan lain yang mempunyai dampak signifikan bagi keberhasilan di industri.

Matriks Internal Eksternal (IE) merupakan alat manajemen strategis yang digunakan untuk menganalisis kondisi kerja dan posisi strategis bisnis dari perusahaan.

Analisis matriks TOWS adalah identifikasi faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (S) dan peluang (O) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (W) dan ancaman (T) (Harold Koontz dan Heinz Weihrich : 1996).

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah tingkat tinggi pendekatan manajemen strategi untuk mengevaluasi strategi yang mungkin dilakukan yang didapatkan dari hasil analisis terdahulu. QSPM memberikan sebuah metode analisis untuk membandingkan tindakan alternatif yang layak untuk dilakukan. QSPM menggabungkan pemikiran intuitif manajemen dengan proses analisis yang tepat untuk menentukan strategi terbaik untuk keberhasilan organisasi. Teknik ini secara obyektif mengindikasikan strategi alternatif mana yang cocok dilakukan perusahaan, berdasarkan faktor kunci sukses internal dan eksternal yang telah diidentifikasi. Matriks ini terdiri dari daftar faktor kunci eksternal dan faktor kunci internal di sebelah kiri dan alternatif strategi di bagian atas (David:2012).

III. Metodologi Penelitian

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif. Sedangkan sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari wawancara terhadap para manajer / karyawan senior untuk mendapatkan informasi mengenai kompetensi inti dan perilaku yang dibutuhkan. Sedangkan data sekunder yang digunakan berasal dari beragam dokumen PT HAT yang digunakan untuk mempelajari strategi perusahaan,

IV. Hasil

Key Success Factor (KSF)

Setelah melakukan analisis lingkungan eksternal, maka dari peluang dan ancaman yang ada, dapat ditentukan beberapa *Key Success Factor* atau Faktor Kunci Sukses yang paling berpengaruh bagi sebuah perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan di dalam industri alat mesin pertanian. Analisis singkatnya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3 - Key Success Factor

Karakteristik industry	Peluang	Ancaman	KSF
Permintaan alat mesin pertanian	Kebutuhan bahan pangan terus bertambah	Masuknya produk asing	Kapasitas produksi dalam jumlah banyak
Banyaknya perusahaan yang ada dalam industri ini	Perkembangan teknologi terkini	Persaingan di dalam industri akan semakin ketat	Kualitas produk yang baik
Kebutuhan alat mesin pertanian	Pasar yang selalu ada dan semakin besar	Masuknya produk asing	Pemasaran yang kuat
Banyaknya perusahaan yang ada dalam industri ini	Pasokan bahan baku yang mudah dan luas	Persaingan di dalam industri akan semakin ketat	Layanan purna jual yang baik

Berdasarkan tabel di atas maka KSF nya sebagai berikut:

1. Kapasitas produksi dalam jumlah banyak
2. Kualitas produk yang baik
3. Pemasaran yang kuat
4. Layanan purna jual yang baik

Tabel 4 - Matriks *External Factor Evaluation*

No	Peluang	Bobot	Rating	Skor
1	Kebutuhan bahan pangan yang semakin bertambah	0.2	2	0.4
2	Perkembangan teknologi sesuai kebutuhan pasar	0.17	2	0.34
3	Perhatian dari pemerintah dan partai politik terhadap pertanian	0.12	2	0.24
4	Pertumbuhan ekonomi yang positif bagi industri	0.12	3	0.36
Ancaman				
1	Proteksi produk lokal terhadap barang impor masih kurang	0.15	3	0.45
2	Bahan bakar yang semakin mahal	0.12	2	0.24
3	Keterbatasan lahan pertanian yang semakin sempit	0.12	2	0.24
Total		1		2.27

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa terdapat 4 peluang dan 3 kelemahan dari PT. HAT. Secara total, PT. HAT mendapat nilai 2.27 yang mengindikasikan bahwa perusahaan belum cukup optimal dalam merespon peluang dan mengatasi berbagai ancaman terhadap usaha perusahaan.

Tabel 5 - *Competitive Profile Matrix*

Faktor	Bobot	PT. HAT		PT. BJ		PT. JAI	
		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Kapasitas produksi yang banyak	0.3	1	0.3	3	0.9	2	0.6
Kualitas produk yang baik	0.25	3	0.75	3	0.75	3	0.75
Pemasaran yang kuat	0.23	3	0.69	4	0.92	3	0.69
Layanan purna jual yang baik	0.22	4	0.88	4	0.88	3	0.66
Total	1		2.62		3.45		2.7

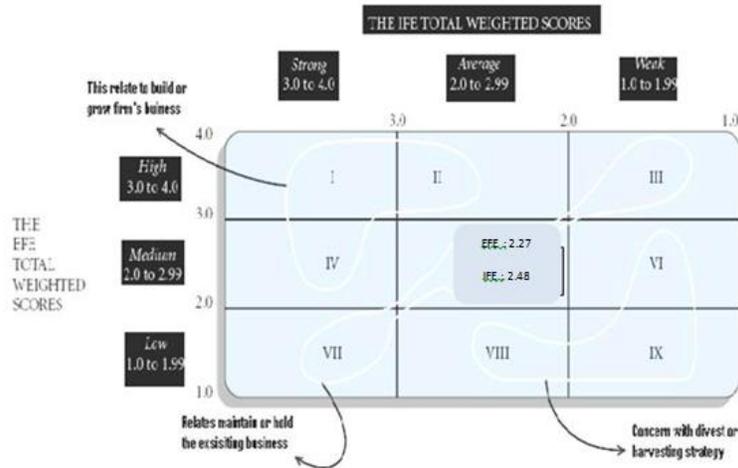
Dalam CPM diatas, diketahui faktor yang memiliki bobot yang tertinggi adalah kapasitas produksi yang banyak. Penilaian rating dilakukan oleh 10 orang yaitu 1 orang berada di PT. HAT sendiri, 2 orang masing - masing adalah mantan karyawan dari PT. BJ dan PT. JAI yang keluar sekitar pertengahan tahun 2012 dan beberapa konsumen dari PT. HAT. Berdasarkan tabel

CPM di atas PT. HAT diketahui memiliki nilai/*rating* tinggi di layanan purna jual yang baik. Nilai yang rendah berada pada kapasitas produksi. Dengan demikian melalui perbandingan di atas, jika melihat kelemahan PT. HAT dibandingkan dengan kompetitor antara lain adalah kapasitas produksi.

Tabel 6 - Matriks *Internal Factor Evaluation*

No.	Faktor	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1	Pengerjaan tepat waktu sesuai dengan kontrak	0.13	3	0.39
2	Karyawan pemasaran yang handal	0.12	3	0.36
3	Kemampuan tenaga kerja yang beragam	0.1	3	0.3
4	Layanan purna jual jika terjadi kerusakan sampai dengan satu tahun atas pemakaian wajar	0.09	4	0.36
5	Pengecekan ulang ketika produk siap diantar kekonsumen	0.09	3	0.27
Kelemahan				
1	Jumlah teknisi hanya 13 orang	0.17	2	0.34
2	Kurang lahan produksi	0.14	1	0.14
3	Kekurangan kendaraan operasional	0.09	2	0.18
4	Pembukuan yang sederhana dan tidak sistematis	0.07	2	0.14
Total		1		2.48

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa terdapat 5 kekuatan dan 4 kelemahan dari PT. HAT mendapat nilai 2,48 yang mengindikasikan bahwa perusahaan belum cukup baik secara internal



Gambar 4 - Matriks Internal External

Berdasarkan Matriks IE di atas bisa diketahui bahwa nilai EFE sebesar 2,27 dan IFE sebesar 2,48 menempatkan posisi di dalam kuadran V. Dimana pada perusahaan yang berada di kuadran tersebut termasuk perusahaan yang digambarkan sebagai *hold and maintain*.

Tabel 7 - Matriks TOWS

	<p>Kekuatan (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Pengerjaan tepat waktu 2.Personil pemasaran yang handal 3.Kemampuan teknisi yang beragam 4.Layanan purna jual selama satu tahun 5.Pengecekan ulang sebelum produk diantar 	<p>Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Jumlah teknisi hanya 13 orang 2.Kurang lahan produksi 3.Cakupan distribusi yang terbatas 4. pembukuan yang sederhana dan tak sistematis
<p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan bahan pangan yang semakin bertambah 2.Perkembangan teknologi sesuai kebutuhan pasar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penetrasi pasar melalui pameran pertanian di berbagai tingkat daerah(S2,O3,O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Menambah jumlah teknisi (W1,O1) 2.Menambah lahan produksi (W1,O1,O3) 3.Menambah mesin produksi (W1,W2,O1,O2,O3,O4)

<p>3. Perhatian dari pemerintah dan partai politik terhadap pertanian</p> <p>4. Pertumbuhan ekonomi yang positif bagi industri</p>		<p>4.Membuat perwakilan di daerah (W3,O1,03,04)</p>
<p>Ancaman (T)</p> <p>1. Proteksi produk lokal terhadap barang impor masih kurang</p> <p>2. Bahan bakar yang semakin mahal</p> <p>3. Keterbatasan lahan pertanian</p>	<p>1.Memfokuskan <i>brand awareness</i> bahwa produk PT. HAT sebagai produk alat mesin pertanian berkualitas baik (S2,S3,S5,T1)</p> <p>2. Peningkatan keunggulan teknologi dan performa dalam meredam pesaing lain yang mencoba mengambil porsi pasar (S1,S3,T1)</p>	<p>1.Fokus terhadap efisiensi biaya operasional (W4,T2)</p>

Tabel 8 - QSPM

No.	Faktor	Bobot	Pilihan Strategi			
			Market Penetration		Product Development	
			AS	TS	AS	TS
	Peluang					
1	Kebutuhan bahan pangan yang semakin bertambah	0.2	4	0.8	3	0.6
2	Perkembangan teknologi sesuai kebutuhan pasar	0.17	3	0.51	4	0.68
3	Perhatian dari pemerintah dan partai politik terhadap pertanian	0.12	3	0.36	2	0.24
4	Pertumbuhan ekonomi yang positif bagi industry	0.12	3	0.36	2	0.24
	Ancaman					
5	Proteksi produk lokal terhadap barang impor masih kurang	0.15	2	0.3	3	0.45
6	Bahan bakar yang semakin mahal	0.12	2	0.24	1	0.12
7	Keterbatasan lahan pertanian yang semakin sempit	0.12	2	0.24	3	0.36
	Kekuatan					
8	Personil pemasaran	0.12	3	0.36	2	0.24
9	Pengerjaan tepat waktu sesuai dengan kontrak	0.13	3	0.39	2	0.26
10	kemampuan tenaga kerja yang beragam	0.1	3	0.3	4	0.4
11	layanan purna jual jika terjadi kerusakan sampai dengan satu tahun atas pemakaian wajar	0.1	4	0.4	3	0.3
12	pengecekan ulang ketika produk siap diantar kekonsumen	0.09	3	0.27	4	0.36
	Kelemahan					
13	jumlah teknisi hanya 13 orang	0.17	2	0.34	1	0.17
14	kurang lahan produksi	0.14	2	0.28	3	0.42
15	kekurangan kendaraan operasional	0.08	1	0.08	2	0.16
16	pembukuan yang sederhana dan tidak sistematis	0.07		0		0
	Total	2		5.23		5

Setelah melakukan penilaian melalui analisis QSPM terhadap kedua strategi terpilih maka diketahui hasilnya untuk *market penetration* adalah 5,23 dan *product development* adalah 5. Berdasarkan hal itu dapat disimpulkan bahwa prioritas strategi yang dipilih adalah melakukan *market penetration* kemudian melakukan *product development*.

V. Kesimpulan dan Saran

Setelah melakukan analisis secara mendalam baik secara internal maupun eksternal dalam membuat strategi bisnis maka dapat disimpulkan : Kondisi lingkungan eksternal yang menjadi peluang sehingga bisa dimanfaatkan bagi PT. HAT yaitu meningkatkan jumlah produksinya dengan merespon ancaman secara tepat yang mungkin muncul. Di sisi lain pada kondisi internal yang menjadi kekuatan PT. HAT yaitu layanan purna jual yang baik sambil memperbaiki kelemahan yang ada. Posisi PT. HAT dibandingkan dengan kompetitor masih mempunyai lebih banyak kelemahan dibandingkan kekuatan. *Key Success Factor* yang muncul adalah kapasitas produksi dalam jumlah banyak, kualitas produk yang baik, pemasaran yang kuat, dan layanan purna jual yang baik. Alternatif strategi yang bisa dipilih oleh PT. HAT adalah *market penetration* dan *product development*. Rekomendasi strategi yang muncul didasarkan pada prioritas strategi dengan implementasi *market penetration* terlebih dahulu dan diikuti oleh *product development* dengan target waktu yang terukur per tiga bulan dalam kurun empat tahun

Saran

Untuk menjalankan strategi bisnis tahun 2014 – 2017 bagi PT. HAT maka berikut ini saran dari penulis yang terbagi dalam dua prioritas strategi yaitu *market penetration* dan *product development* yang kegiatannya dilakukan berdasarkan analisis matriks TOWS

.

➤ *Market Penetration*

1. Kegiatan pertama melakukan penetrasi pasar melalui pameran pertanian di berbagai tingkat daerah dengan target mengikuti pameran secara nasional setahun sekali pada catur wulan kedua setiap tahunnya sehingga bisa dilakukan sebanyak 4 kali dalam 4 tahun dan mengikuti pameran secara regional daerah setahun 2 kali pada catur wulan pertama dan ketiga setiap tahunnya sehingga bisa dilakukan sebanyak 8 kali dalam 4 tahun.
2. Kegiatan kedua memfokuskan pada *brand awereness* bahwa produk PT. HAT sebagai produk alat mesin pertanian berkualitas baik dengan target menjadi media sponsor untuk kegiatan-kegiatan pertanian pada catur wulan keempat setiap tahunnya sehingga bisa dilakukan sebanyak 4 kali dalam 4 tahun.
3. Kegiatan ketiga melakukan penambahan lahan produksi dengan target memperluas pabrik dan gudang menjadi 300 m² pada catur wulan ketiga dan keempat ditahun pertama.
4. Kegiatan keempat menambah jumlah teknisi menjadi 40 orang dimulai pada catur wulan kedua ditahun pertama hingga catur wulan kedua ditahun ketiga atau menambah 3 teknisi per catur wulan.
5. Kegiatan kelima membuat perwakilan di daerah dengan target memiliki kantor perwakilan wilayah pada lima pulau besar di Indonesia dimulai perwakilan wilayah pertama pada catur wulan ke keempat ditahun kedua kemudian empat lainnya pada catur wulan ketiga dan keempat ditahun ketiga dan keempat.

➤ *Product Development*

1. Kegiatan pertama melakukan Peningkatan keunggulan teknologi dan performa dalam meredam pesaing lain yang mencoba mengambil porsi pasar dengan target menghasilkan produk baru yang mempunyai *competitive advantage* dilakukan pada tahun ketiga dan keempat.
2. Kegiatan kedua melakukan penambahan mesin baru selama empat tahun
3. Kegiatan ketiga memfokuskan pada efisiensi biaya operasional dengan target efisiensi biaya pengeluaran yang selama ini tidak berdampak baik bagi perusahaan sepanjang tahun.

Tabel 9 - Market Penetration

No	Kegiatan	Target	Tahun 1				Tahun 2				Tahun 3				Tahun 4			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penetrasi pasar melalui pameran pertanian di berbagai tingkat daerah	Mengikuti pameran secara nasional setahun sekali																
		Mengikuti pameran secara regional daerah setahun 2 kali																
2	Memfokuskan pada brand awereness bahwa produk PT. HAT sebagai produk alat mesin pertanian berkualitas baik	Menjadi media sponsor untuk kegiatan - kegiatan pertanian																
3	Menambah lahan produksi	Memperluas pabrik dan gudang menjadi 300 m ²																
4	Menambah jumlah teknisi	Mempunyai teknisi menjadi 40 orang																
5	Membuat perwakilan di daerah	Memiliki kantor perwakilan wilayah pada lima pulau besar di Indonesia																

Tabel 10 - Product Development

No	Kegiatan	Target	Tahun 1				Tahun 2				Tahun 3				Tahun 4			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Peningkatan keunggulan teknologi dan performa dalam meredam pesaing lain yang mencoba mengambil porsi pasar	Menghasilkan produk baru yang mempunyai <i>competitive advantage</i>																
2	Menambah mesin produksi	Menambah mesin baru untuk membantu kegiatan produksi																
3	Memfokuskan pada efisiensi biaya operasional	Efisiensi pengeluaran yang tidak berdampak bagi perusahaan																

DAFTAR PUSTAKA

Coulter, Marry. 2002. Strategic Management in Action, 2nd edition, New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

Fred, David. 2011. Strategic Management: Concepts and Cases. 13th Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

Hauge, Paul. 1995. Penerjemah: Fery Dwi Hugroho, Merancang Kuesioner, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.

Huft, AS. et al. 2009. Strategic Management: Logic and Action. New Jersey: John & Sons.

Pearce, John dan Robinson, Richard Jr. 2011. Strategic management: formulation, implementation, and control, 12th edition. New York: Mc Graw - Hill Education.

Porter, Michael. 1980. Competitive Strategy 'Techniques for Analyzing Industries and Competitors', New York: The Free Press. A Division of Macmillan Publishing Co., Inc..

- Rangkuti, Freddy. 2000. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis “Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21. Cetakan ke enam, Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono . 2012. Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sukino. 2013. Membangun Pertanian dengan Pemberdayaan Masyarakat Tani. Yogyakarta: Pustaka Baru Press
- Umar, Husein. 2013. Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta: Rajawali Pers.
- Whelen, Thomas L dan Hunger. 2010. Strategic Management and Business Policy, twelfth edition. New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall