

Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Matriks SWOT dan Matriks Space Pada PT.XYZ

Muhamad Khusnul Khuluq

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik
Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur
e-mail: 20032010105@student.upnjatim.ac.id

Nur Rahmawati

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik
Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur
Jl. Rungkut Madya Surabaya 60294
e-mail: nur.rahma.ti@upnjatim.ac.id

***Abstract.** In measuring company performance, several aspects are needed to identify and evaluate company performance. With increasingly tight competition in the business world, many companies are utilizing various business strategies as support to improve their performance. Implementing a business strategy will be beneficial if its implementation is in accordance with the company's goals, vision and mission. Implementation of business strategy aims to support the company's growth and long-term targets. PT. XYZ is one of the companies in the maritime sector that is currently experiencing quite good business growth, in an effort to achieve its goals. One method of analyzing company strategy is to use the SWOT matrix (Strength, Weakness, Opportunity and Threat) and the SPACE Matrix, namely analyzing from an internal company perspective by reviewing the strengths and weaknesses that exist within the company and from an external company perspective by reviewing the company's internal aspects, opportunities and threats that exist outside the company which are then created a matrix to determine PT's position. XYZ. Based on the IFAS matrix, PT XYZ' position is in a relatively good position in facing its internal environment with a value of 2.80. Meanwhile, PT XYZ' EFAS position matrix is in a relatively good position in facing its external environment with a total value of 3.10. From the results of research on strategies to improve company performance at PT. XYZ was found to be in an Aggressive position..*

Keywords: Company Performance, SWOT, and SPACE

Abstrak. Dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan diperlukan beberapa aspek untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kinerja pada perusahaan. Dengan semakin ketatnya persaingan pada dunia bisnis, membuat banyak perusahaan memanfaatkan berbagai strategi bisnis sebagai pendukung untuk meningkatkan kinerjanya. Penerapan strategi bisnis akan bermanfaat jika penerapannya sesuai dengan tujuan, visi dan misi perusahaan. Penerapan strategi bisnis bertujuan untuk mendukung pertumbuhan dan target jangka panjang perusahaan. PT. XYZ adalah salah satu perusahaan di bidang maritim yang saat ini mengalami pertumbuhan bisnis yang cukup baik, dalam upaya mencapai tujuan. Salah satu metode dalam menganalisa strategi perusahaan adalah dengan menggunakan matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*) dan Matriks SPACE, yaitu menganalisa dari segi internal perusahaan dengan meninjau kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam perusahaan dan dari segi eksternal perusahaan dengan meninjau dari segi peluang dan ancaman yang ada di luar perusahaan yang selanjutnya dibuat matriks untuk mengetahui posisi PT. XYZ. Berdasarkan IFAS matriks posisi PT XYZ berada pada posisi relatif baik dalam menghadapi lingkungan internalnya nilai 2,80. Sedangkan EFAS matriks posisi PT XYZ berada pada posisi relatif baik dalam menghadapi lingkungan eksternalnya dengan total nilai 3,10. Dari hasil penelitian strategi peningkatan kinerja Perusahaan di PT. XYZ didapati berada pada posisi Agresif.

Kata Kunci: Kinerja Perusahaan, SWOT, dan SPACE

PENDAHULUAN

Sebagai negara maritim, Indonesia mempunyai potensi ekonomi dan peluang untuk mengembangkan industri maritim yang jika dimanfaatkan dapat menjadi kekuatan

perekonomian nasional. Komitmen Pemerintah Republik Indonesia terhadap pengembangan industri maritim yang dituangkan dalam program Indonesia sebagai poros maritim global dan program tol laut berdampak langsung pada optimalisasi industri maritim nasional, yaitu pada gilirannya akan membawa peluang baru sebagai industri yang berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi dan pembangunan nasional.

PT ABC merupakan salah satu industri strategis milik BUMN yang memproduksi alutsista utama sistem pertahanan Indonesia khususnya di bidang maritim. Keberadaannya tentunya mempunyai peranan penting dan strategis dalam mendukung pengembangan industri maritim nasional. Kemampuan desain dan konstruksi PT ABC yang luar biasa telah memasuki pasar internasional dan kualitasnya telah diakui dunia. Kapal produksi PT ABC telah berlayar keliling dunia (Honi et al., 2020). PT ABC memiliki anak perusahaan yaitu PT PT XYZ, yang didirikan untuk menyediakan berbagai layanan maritim. PT XYZ adalah perusahaan jasa kelautan Indonesia yang menyediakan solusi komprehensif dalam industri jasa kelautan. Memiliki kegiatan usaha utama dalam bidang: pengelolaan kapal, penyewaan kapal, pengelolaan awak kapal dan keagenan maritim yang berbasis pada sumber daya manusia yang berkapasitas tinggi dan kompeten.

Meningkatnya perkembangan industri jasa maritim membuat PT. XYZ sepertinya tidak akan mampu bertahan dalam persaingan di industri ini. Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat ini, setiap perusahaan dituntut untuk menerapkan sejumlah program perbaikan manajemen dan pengurangan biaya tanpa mengurangi pelayanan, agar memiliki keunggulan kompetitif untuk bersaing. Hal yang penting bagi pelaku bisnis adalah memperhatikan manajemennya. Hal ini dapat dilakukan dengan mengukur kinerja. Perusahaan perlu mengukur kinerja perusahaannya dalam kurun waktu tertentu agar dapat mengevaluasi kinerja perusahaannya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya agar dapat mengungguli pesaingnya dengan perusahaan pesaing lainnya dan perusahaan tersebut dapat bertahan dalam konteks perkembangan saat ini (Pratikno & Rahardjo, 2021).

Pengukuran kinerja suatu perusahaan sangat berguna untuk membandingkan kinerja perusahaan pada periode sebelumnya dan periode yang akan datang, guna melihat apakah kinerjanya mengalami peningkatan atau justru menurun. Pengukuran kinerja merupakan upaya untuk menerjemahkan strategi ke dalam tindakan yang bertujuan untuk mencapai tujuan tertentu, tidak hanya tujuan akhir yang perlu diukur dan menjadi ukuran kinerja bisnis tetapi juga melibatkan kemampuan teknik dan proses yang telah dilaksanakan. Selain itu, manajemen juga dapat menggunakan ukuran kinerja untuk mengevaluasi periode sebelumnya, mengambil tindakan yang dianggap perlu untuk memperbaiki periode tersebut (Galib & Hidayat, 2018).

Pengukuran kinerja sangat penting dilakukan guna mendukung pertumbuhan dan target jangka panjang pada perusahaan.

Salah satu alat pengukuran kinerja yang banyak digunakan oleh dunia usaha adalah matriks SWOT dan matriks SPACE. Penerapan matriks SWOT dan matriks SPACE pada bisnis dimaksudkan untuk memberikan pedoman bagi bisnis agar lebih fokus, sehingga dengan menempatkan analisis SWOT dan SPACE dapat digunakan untuk membandingkan pemikiran dari berbagai sudut pandang, baik dari segi kekuatan maupun kelemahannya. serta peluang dan tantangan yang mungkin terjadi di masa depan (Mohamad & Niode, 2020). Tujuan lain dari analisis SWOT dan SPACE adalah setiap produk pasti akan mengalami naik turunnya penjualan, yang disebut juga dengan siklus hidup produk.

Analisis SWOT merupakan metode yang tepat untuk merancang strategi dengan mempertimbangkan berbagai aspek, baik internal maupun eksternal bisnis. Sedangkan *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) merupakan matriks *positioning* strategis yang terdiri dari empat kuadran yang mewakili strategi agresif, konservatif, defensif, dan kompetitif yang terbaik bagi suatu perusahaan. Kedua metode ini dapat diintegrasikan untuk mengukur kinerja dan menciptakan sebuah strategi inisiatif untuk PT XYZ.

TINJAUAN PUSTAKA

Strategi

Strategi adalah rencana tindakan yang menjelaskan alokasi sumber daya dan berbagai aktivitas untuk merespons lingkungan, memperoleh keunggulan kompetitif, dan mencapai tujuan bisnis. Keunggulan kompetitif inilah yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain dan memberikan karakteristik unik untuk memenuhi kebutuhan pasar (Wiyanto, 2017). Secara umum, strategi dapat dipahami sebagai serangkaian pilihan penting untuk merencanakan dan melaksanakan serangkaian rencana aksi penting yang ditujukan untuk mencapai tujuan dan sasaran, dengan mempertimbangkan keunggulan kompetitif, komparatif, dan sinergi ideal yang berkelanjutan yang ideal dari individu atau organisasi (Mashuri & Nurjannah, 2020). Untuk membangun rencana strategis, diperlukan analisis faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan. Sebelum merumuskan strategi, terlebih dahulu kita harus mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan yang akan mempengaruhi pengelolaan kegiatan perusahaan.

Definisi Kinerja

Kinerja adalah aktivitas organisasi yang menggunakan standar seperti biaya yang diharapkan. Kinerja dalam suatu usaha merupakan suatu aktivitas yang dipengaruhi oleh

tindakan pelaku usaha dalam memanfaatkan sumber daya usahanya dengan tampilan yang utuh secara keseluruhan dalam kurun waktu tertentu yang telah diidentifikasi oleh usaha tersebut sebagai keberhasilan masyarakat (Fahrudin, 2020). Kinerja suatu perusahaan merupakan suatu gambaran menyeluruh mengenai keadaan perusahaan dalam jangka waktu tertentu, hasil atau prestasinya dipengaruhi oleh kegiatan operasi perusahaan dalam penggunaan sumber daya yang tersedia. Kinerja merupakan gambaran sejauh mana suatu program kegiatan atau kebijakan tercapai dalam mencapai tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam posisi perencanaan strategis organisasi (Galib & Hidayat, 2018). Jika kinerja suatu perusahaan meningkat maka akan menyebabkan intensifnya aktivitas perusahaan untuk menghasilkan keuntungan yang maksimal.

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses evaluasi kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran pengelolaan sumber daya manusia untuk produksi barang dan jasa, termasuk informasi mengenai efektivitas dan efisiensi tindakan untuk mencapai tujuan organisasi (Galib & Hidayat, 2018). Pengukuran kinerja merupakan sarana untuk menilai derajat keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam melaksanakan program dan kebijakan yang ditetapkan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Pengukuran kinerja dapat dijadikan umpan balik kepada manajemen perusahaan untuk mendokumentasikan evaluasi agar kinerja kedepannya menjadi lebih baik (Maulana, 2019).

Pengukuran kinerja dalam bisnis diharapkan dapat membantu terjalannya kerjasama antar pekerja untuk berprestasi di bidangnya dan bersaing untuk berkontribusi. Untuk mengetahui kinerja pegawai, Perusahaan memerlukan penilaian kinerja. Pengukuran kinerja merupakan suatu pendekatan strategis terpadu yang bertujuan untuk menciptakan kesuksesan berkelanjutan bagi suatu organisasi dengan meningkatkan kinerja karyawan yang bekerja di dalam perusahaan, termasuk organisasi di dalamnya (Damayanti et al., 2023).

Tujuan dan Manfaat Pengukuran kinerja

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data yang jika dianalisis dengan benar akan memberikan informasi yang akurat kepada manajemen untuk mengambil keputusan guna meningkatkan kinerja bisnis (Galib & Hidayat, 2018). Sedangkan manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah :

1. Menelusuri kinerja terhadap ekspektasi pelanggan untuk mendekatkan perusahaan dengan pelanggan dan menarik seluruh anggota tim organisasi dalam upayanya menjamin kepuasan pelanggan.

2. Mendorong karyawan untuk memberikan layanan sebagai penghubung dalam rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai jenis pemborosan sekaligus mendorong upaya pengurangan pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat tujuan strategis yang umumnya tidak jelas menjadi lebih spesifik untuk mempercepat pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk menciptakan perubahan dengan memberikan “*reward*” atas perilaku yang diinginkan.

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan suatu bentuk analisis situasional dengan cara mengidentifikasi secara sistematis berbagai faktor yang berkaitan dengan kekuatan-kekuatan (*strengths*) dan kelemahan-kelemahan (*weaknesses*) suatu organisasi, kesempatan-kesempatan (*opportunities*) serta ancaman- ancaman (*threats*) yang ada di lingkungan untuk membangun suatu strategi-strategi organisasi (Rangkuti, 2016). *Strengths* (kekuatan) adalah kegiatan-kegiatan organisasi yang berjalan dengan baik atau sumber daya yang dapat dikendalikan. *Weaknesses* (kelemahan) adalah kegiatan-kegiatan organisasi yang tidak berjalan dengan baik atau sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi tetapi bukan milik organisasi. *Opportunities* (peluang kesempatan) adalah faktor-faktor eksternal yang positif. *Threats* (ancaman) merupakan faktor-faktor eksternal yang negatif (Kusumo, 2023).

Metode analisis SWOT dapat dianggap sebagai metode analisis paling dasar, berguna untuk melihat suatu topik atau masalah dari empat sudut berbeda. Hasil analisis umumnya berupa rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan meningkatkan manfaat dari peluang yang ada, sekaligus membatasi kelemahan dan menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisis SWOT akan membantu perusahaan untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat oleh perusahaan itu sendiri (Mohamad & Niode, 2020).

Matrix TOWS

Matriks *Treath-Opportunities-Weakness-Strenght* (TOWS) merupakan pasangan menarik yang penting untuk mengembangkan empat jenis strategi, yaitu SO (*strengths- opportunities*), WO (*weaknesses-opportunities*), ST (*strengths-threats*), dan WT (*weaknesses- threats*) (Rangkuti, 2016).

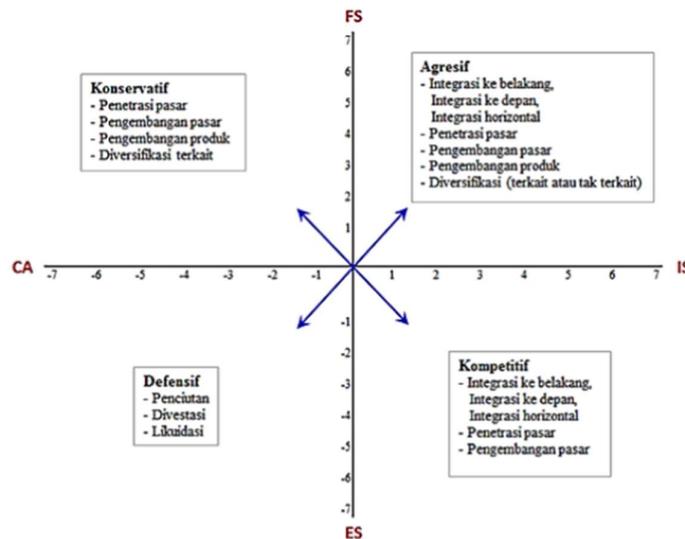
1. Strategi SO merupakan strategi yang ditentukan oleh cara berpikir organisasi, yaitu menggunakan seluruh kekuatan untuk menangkap dan memanfaatkan peluang semaksimal mungkin.

2. Strategi WO adalah strategi yang ditentukan atas dasar pemanfaatan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan organisasi.
3. Strategi ST adalah strategi yang ditentukan oleh aset yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman yang terdeteksi.
4. Strategi WT adalah strategi yang diterapkan ke dalam bentuk kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada dan menghindari ancaman.

(Kusumo, 2023)

Matrix SPACE

Menurut Fred R. David (2011), matriks SPACE 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-advantage*-CA) dan dua dimensi eksternal stabilitas lingkungan (*environmental stability*-ES) dan kekuatan industri (*industry strength*-IS).



Gambar 1 Masa Matriks SPACE

Apabila perusahaan dalam melakukan evaluasi usahanya dengan menggunakan analisis Matriks SPACE terjadi kesalahan, maka kesalahan tersebut akan berdampak serius bagi kelangsungan hidup perusahaan. Karena penilaian yang buruk ini akan menyebabkan manajer perusahaan melakukan kesalahan dalam membangun strateginya. Untuk menghindari kesalahan pada saat analisis SPACE Matrix ini, selain memperhatikan faktor internal perusahaan juga harus memperhatikan faktor eksternal. Perubahan lingkungan eksternal akan mempengaruhi operasional bisnis, meskipun perubahan tersebut tidak signifikan (Pradana & Pahlevi, 2022).

A. Langkah Penyusunan Matriks SPACE

Langkah-langkah yang diperlukan untuk mengembangkan Matriks SPACE menurut Fred R. David (2009:5) adalah sebagai berikut:

1. Memilih serangkaian variabel untuk menentukan posisi keuangan (FP), posisi kompetitif (CP), posisi stabilitas (SP), dan posisi industri (IP).
2. Memberikan angka yang berjangka dari +1 (terburuk) hingga +7 (terbaik) untuk variabel-variabel yang mengubah dimensi IP dan FP. Berikan angka -1 (terbaik) hingga +7 (terburuk) untuk setiap variabel yang mengubah dimensi SP dan CP. Pada perpotongan FP dan CP, buat perbandingan dengan pesaing lain. Pada perpotongan IP dan SP, buat perbandingan dengan industri lain.
3. Hitunglah rata-rata skor untuk FP, CP, IP, dan SP dengan menjumlahkan nilai yang diberikan pada masing-masing variabel setiap dimensi, kemudian dengan membagi angka variabel-variabel yang termasuk dalam setiap dimensi.
4. Tempatkan skor rata-rata untuk FP, IP, SP, dan CP pada titik potong yang sesuai dalam matriks SPACE.
5. Tambahkan dua skor pada perpotongan X dan letakkan resultan poin pada X. Tambahkan dua skor pada perpotongan Y dan letakkan poin resultan pada Y. Letakkan perpotongan pada poin XY yang baru.
6. Gambarkan vektor direksional (*directional vector*) dari asal matriks SPACE melalui poin perpotongan baru. Vektor ini mewakili jenis strategi yang direkomendasikan untuk suatu organisasi: Agresif, kompetitif, defensive, atau konservatif.

B. PT XYZ

PT XYZ merupakan anak perusahaan dari PT ABC. PT XYZ merupakan salah satu perusahaan maritim Indonesia yang menawarkan berbagai solusi lengkap di sektor maritim. Memiliki *core business* dibidang: *Ship Management*, *Boat Charter*, *Crewing Management* dan *Marine Agency* yang didukung kapabilitas tinggi dan kemampuan SDM yang kompeten.

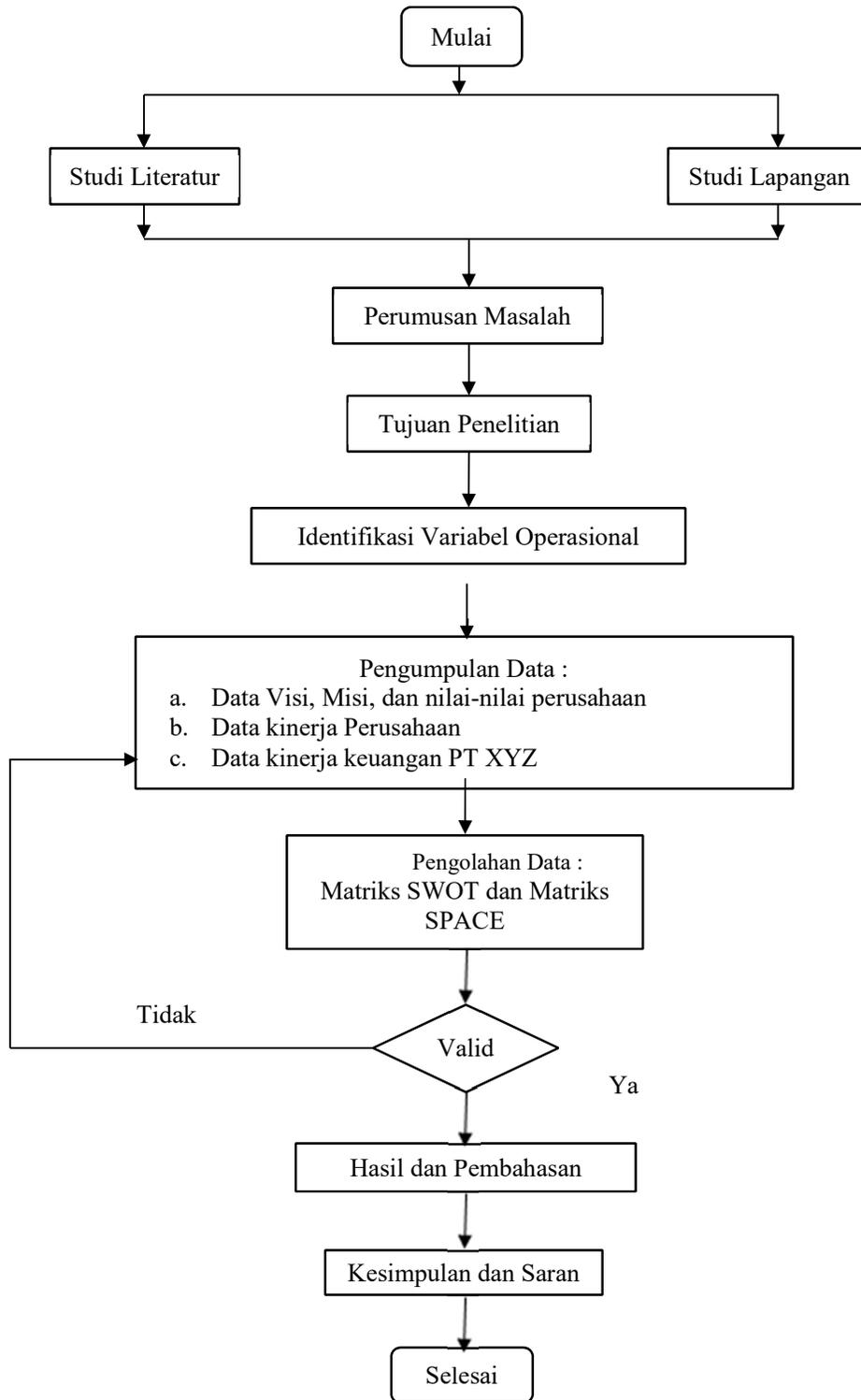
METODOLOGI PENELITIAN

1. Tahap Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah data observasi sehingga didapatkan data primer. Data ini akan menjadi *input* pada pengolahan data. Data yang diperlukan adalah Visi, misi dan nilai-nilai perusahaan, data kinerja Perusahaan, dan data kinerja keuangan PT XYZ.

2. Tahap Pengolahan Data

Pengukuran kinerja merupakan salah satu komponen penting di dalam sistem pengendalian manajemen untuk mengetahui tingkat keberhasilan perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja ini dilakukan dengan menggunakan metode SWOT dan SPACE. Data yang telah dikumpulkan kemudian akan diolah untuk menentukan rencana yang dijalani sesuai dengan kinerja perusahaan. Berikut adalah langkah-langkah penyelesaian masalah:



Gambar 2 Flowchart Pengolahan Data

Penjelasan langkah-langkah tahap pengolahan data menggunakan *flowchart*:

1. Mulai
Tahap ini menjelaskan langkah awal penentuan masalah yang dibahas.
2. Studi Literatur
Studi Literatur merupakan tahap pencarian referensi naik dari buku, jurnal maupun penelitian sebelumnya.

3. Studi Lapangan
Studi Lapangan sangat diperlukan karena pada tahap ini dimaksudkan untuk mengetahui kondisi nyata objek yang akan teliti.
4. Rumusan Masalah
Penentuan rumusan masalah dapat ditentukan sesuai dengan studi kasus pada permasalahan yaitu Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Matriks SWOT dan Matriks SPACE pada PT XYZ.
5. Tujuan Penelitian
Tahap ini yaitu menyelesaikan studi kasus mengenai masalah pengukuran kinerja perusahaan.
6. Identifikasi Variabel
Identifikasi Variabel adalah kegiatan dalam mengklasifikasikan data dan informasi yang diperlukan sebelum dilanjutkan ke tahap pengumpulan data dari masing-masing variabel yang diperlukan. Terdapat dua jenis variabel yaitu, variabel bebas dan variabel terikat.
7. Pengumpulan Data
Pengumpulan data merupakan data yang diperlukan dalam penelitian yakni data Visi, misi dan nilai-nilai perusahaan, data kinerja Perusahaan, dan data kinerja keuangan PT XYZ.
8. Pengolahan Data
Tahap ini bertujuan untuk memecahkan masalah penelitian. Pengolahan data pada penelitian yang dilakukan menggunakan analisis matriks SWOT dan matriks SPACE.
9. Valid
Tahap ini yaitu pengolahan data harus dilakukan dengan baik dan benar. Jika sudah valid dapat lanjut ke proses selanjutnya, namun jika tidak valid maka harus dilakukan pengolahan data ulang
10. Hasil dan Pembahasan
Tahap ini disajikan mengenai hasil analisis data serta pembahasannya berdasarkan kajian pustaka dan kerangka teori.
11. Kesimpulan dan Saran
Di dalam kesimpulan dan saran memuat pernyataan yang ringkas, jelas, dan sistematis mengenai keseluruhan hasil analisis, pembahasan, dan pengujian hipotesis dalam suatu penelitian serta rekomendasi atau pendapat peneliti terhadap pemecahan masalah dalam subjek penelitian atau kemungkinannya. penelitian lebih lanjut
12. Selesai
Tahap ini menjadi tahap terakhir dari seluruh proses.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis SWOT PT XYZ
Berikut merupakan Identifikasi Faktor-Faktor Lingkungan Internal (kelemahan dan kekuatan) dan Lingkungan Eksternal (ancaman dan peluang). Kemudian melakukan penyusunan Matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Strategic*) dan Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Strategic*) yang akan dibahas sebagai berikut:

Tabel 1 IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) PT XYZ

No.	Uraian	Bobot	Rating	Nilai
	KEKUATAN (STRENGTHS)			
1	Pengalaman dan Keahlian	0,15	4	0,60
2	Jaringan Luas	0,10	3	0,30
3	Sistem Manajemen QHSE	0,10	2	0,20
4	Sumber Daya Manusia	0,10	3	0,30
5	Loyalitas Pelanggan	0,10	3	0,30
	KELEMAHAN (WEAKNESSES)			
1	Struktur Keuangan tidak Bankable	0,15	2	0,30
2	Tidak mempunyai aset kapal	0,10	2	0,20
3	Modal kerja terbatas	0,10	4	0,40
4	Single purpose company	0,10	2	0,20
	Total	1,00		2,80

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan IFAS matriks pada tabel diatas terlihat bahwa posisi PT XYZ menyangkut strategi daya saingnya, berada pada posisi relatif baik dalam menghadapi lingkungan internalnya dengan total nilai 2,80. Dengan demikian PT XYZ telah mencoba seoptimal mungkin untuk memanfaatkan kekuatan untuk mengurangi kelemahan. Selanjutnya dapat dijelaskan total skor kekuatan lebih besar daripada total skor kelemahan ($x > 0$) dengan selisih total skor kekuatan-kelemahan sebesar 0,6. Bahwa faktor kekuatan lebih dominan daripada kelemahan.

Tabel 1 EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*) PT XYZ

No.	Uraian	Bobot	Rating	Nilai
	PELUANG (OPPORTUNITIES)			
1	Captive Market	0,10	3	0,30
2	Bisnis MRO	0,20	3	0,60
3	Diversifikasi Layanan	0,10	4	0,40
4	<i>Supplier</i> material	0,10	4	0,40
5	Pengembangan pasar ekspor	0,10	4	0,40
	ANCAMAN (THREATS)			
1	Daya saing	0,10	4	0,40
2	Regulasi	0,20	2	0,40
3	Investasi Kapal	0,05	2	0,10
4	Fluktuasi Harga Sewa	0,05	2	0,10
	Total	1,00		3,10

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan EFAS matriks pada tabel diatas terlihat bahwa posisi PT XYZ menyangkut strategi daya saingnya, berada pada posisi relatif baik dalam menghadapi lingkungan eksternalnya dengan total nilai 3,10. Dengan demikian PT XYZ telah mencoba seoptimal mungkin untuk memanfaatkan peluang yang ada untuk meminimalisir ancaman. Selanjutnya dapat dijelaskan total skor peluang lebih besar daripada total skor ancaman ($y > 0$) dengan selisih total skor peluang-ancaman sebesar 1,1. Bahwa faktor peluang lebih dominan daripada ancaman.

2. Matriks TOWS PT XYZ

Tabel 2 Matriks TOWS PT XYZ

Faktor Internal Faktor Eksternal	<u>STRENGTHS (S)</u> 1. Pengalaman dan keahlian 2. Jaringan luas 3. Sistem Manajemen QHSE 4. Sumber Daya Manusia 5. Loyalitas pelanggan	<u>WEAKNESS (W)</u> 1. Struktur keuangan tidak bankable 2. Tidak mempunyai aset kapal 3. Modal kerja terbatas 4. <i>Single purpose company</i>
	<u>OPPORTUNITIES (O)</u> 1. Captive market 2. Bisnis MRO 3. Diversifikasi Layanan 4. Supplier Material 5. Pengembangan Pasar Ekspor	<u>Strategi SO</u> 1. Meningkatkan profesionalisme SDM untuk mendukung kompetensi perusahaan (S4-O5) 2. Meningkatkan kepuasan pelanggan (S5-O1) 3. Menjalinkan kerjasama dengan bank/lembaga keuangan (S2-O5)
<u>TREATS (T)</u> 1. Daya Saing 2. Regulasi 3. Investasi Kapal 4. Fluktuasi Harga Sewa	<u>Strategi ST</u> 1. Membangun kepuasan dan loyalitas pelanggan (S5-T2) 2. Meningkatkan lingkup pekerjaan dari pelanggan existing (S5-T2) 3. Meningkatkan daya saing (S3-T1) 4. Bekerjasama dengan mitra strategis (S2-T1)	<u>Strategi WT</u> 1. Melakukan KSO dengan Perusahaan yang memiliki captive market dan modal besar (W3-T2) 2. Kajian aspek resiko dalam penerimaan order (W3-T4)

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Matriks *Treath-Opportunities-Weakness-Strenght* (TOWS) merupakan *matching cool* yang penting untuk mengembangkan empat jenis strategi. Berikut adalah kategori strategi menurut matriks TOWS.

1. Strategi TW (*Treath-Weaknes*)

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman-ancaman dari luar. Adapun startegi alternatif yang perlu diterapkan PT XYZ adalah melakukan KSO dengan Perusahaan yang memiliki *captive market* dan modal besar (W3-T2), dan melakukan kajian aspek resiko dalam penerimaan order (W3-T4).

2. Strategi OW (*Opportuniy-Weakness*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Adapun startegi alternatif yang perlu diterapkan PT XYZ adalah memperbaiki struktur keuangan dan modal kerja (W1-O5), melakukan investasi kapal sesuai dengan kebutuhan (W2-O5), serta melakukan diversifikasi usaha melalui MRO dan supplier (W3-O5).

3. Strategi TS (*Threath-Strenght*)

Melalui strategi ini industri kopia karanja akan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Adapun startegi alternatif yang perlu diterapkan PT XYZ adalah membangun kepuasan dan loyalitas pelanggan (S5-T2), meningkatkan lingkup pekerjaan dari pelanggan existing (S5-T2), meningkatkan daya saing (S3-T1), dan bekerjasama dengan mitra strategis (S2-T1).

4. Strategi OS (*Opportunity-Strenght*)

Strategi ini memanfaatkan peluang ekstetanl industri kopia karanja untuk dijadikan kekuatan yang ada di dalam industri. Adapun startegi alternatif yang perlu diterapkan PT XYZ adalah meningkatkan profesionalisme SDM untuk mendukung kompetensi perusahaan (S4-O5), meningkatkan kepuasan pelanggan (S5-O1), serta menjalin kerjasama dengan bank/lembaga keuangan (S2-O5).

5. Analisis SPACE PT XYZ

Dari data Profitabilitas (pengelolaan pendapatan), Rentabilitas (ROE,ROA), Solvabilitas (DER,DSCR), dan Likuiditas dianggap sebagai faktor penentu kekuatan keuangan PT XYZ. Begitu juga yang terjadi pada daya saing, regulasi, dan investasi kapal dianggap sebagai faktor penentu stabilitas lingkungan di PT XYZ. Faktor-faktor yang dianggap sebagai faktor penentu keunggulan kompetitif pada PT XYZ adalah pengalaman dan keahlian, jaringan luas, sistem manajemen QHSE, sumber daya manusia, dan loyalitas perusahaan. Hal ini dikarenakan faktor-faktor tersebut akan diperlukan pada saat bersaing dengan kompetitor yang sudah disesuaikan dengan kemampuan PT XYZ sendiri.

Tabel 3 Strategi dengan Matriks SPACE

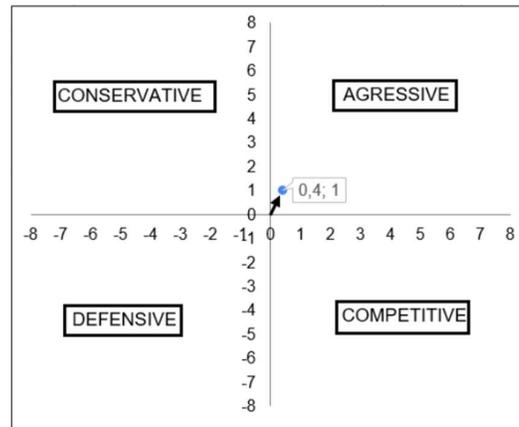
Posisi Faktor Internal	Rating	Posisi Faktor Eksternal	Rating
Financial Position (FP)		Stability Position (SP)	
Profitabilitas (pengelolaan pendapatan)	4	Daya Saing	-3
Rentabilitas (ROE,ROA)	3	Regulasi	-2
Solvabilitas (DER,DSCR)	3	Investasi Kapal	-3
Likuiditas	4	Fluktuasi Harga sewa	-2
Jumlah	14	Jumlah	-10
Competitive Position (CP)		Industry Position (IP)	
Pengalaman dan Keahlian	-2	Captive Market	4
Jaringan Luas	-3	Bisnis MRO	2
Sistem Manajemen QHSE	-1	Diversifikasi Layanan	1
Sumber Daya Manusia	-4	Supllier Material	3
Loyalitas Pelanggan	-1	Pengembangan Pasar Ekspor	3
Jumlah	-11	Jumlah	13

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Matriks SPACE dapat digunakan untuk menentukan posisi PT XYZ terhadap pesaing berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal. Hasil analisa berdasarkan matriks SPACE seperti pada tabel 3.5 diatas. Adapun perhitungan untuk menentukan titik sumbu x dan titik sumbu y, sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Pemetaan sumbu X} &= \text{rata-rata score CP} + \text{rata-rata score IP} \\ &= (-11/5) + (13/5) \\ &= (-2,2) + 2,6 \\ &= 0,4 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Pemetaan sumbu Y} &= \text{rata-rata score FP} + \text{rata-rata score SP} \\ &= (14/4) + (-10/4) \\ &= 3,5 + (-2,5) \\ &= 1 \end{aligned}$$



Gambar 3 Matriks Posisi PT XYZ
Sumber: Data Primer diolah, 2023

PT XYZ berada pada kuadran *agressive*, dengan analisis *SPACE Matrix*, ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang kuat dan berada di ekosistem bisnis (eksternal) yang menguntungkan, sehingga mendorong management perusahaan untuk mengadopsi strategi *agressive* yang mendukung pertumbuhan dan target jangka panjang. cara yang dapat dilakukan oleh manajemen perusahaan meliputi:

- Pengembangan Produk dan Inovasi
- Perluasan Pasar
- Aliansi Strategis dan Akuisisi
- Efisiensi Operasional
- Pengembangan Sumber Daya Manusia
- Pengelolaan Risiko
- Evaluasi Strategi
- Peningkatan Layanan Pelanggan

Kuadran posisi *agressive* membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang lingkungan bisnis dan kekuatan internal perusahaan. Menerapkan strategi yang tepat dengan memanfaatkan keunggulan yang dimiliki dapat meningkatkan posisi dan daya saing di pasar.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan atas temuan yang dijelaskan diatas maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan IFAS matriks terlihat bahwa posisi PT XYZ berada pada posisi relatif baik dalam menghadapi lingkungan internalnya dengan total nilai 2,80. Sedangkan EFAS matriks terlihat

bahwa posisi PT XYZ berada pada posisi relatif baik dalam menghadapi lingkungan eksternalnya dengan total nilai 3,10.

2. Berdasarkan analisis pada Matriks *Treath-Opportunities-Weakness-Strenght* (TOWS) yang merupakan *matching cool* penting untuk mengembangkan empat jenis strategi. Adapun startegi TW (*Treath-Weaknes*) yang perlu diterapkan PT XYZ adalah melakukan KSO dengan Perusahaan yang memiliki *captive market* dan modal besar (W3-T2), dan melakukan kajian aspek resiko dalam penerimaan order (W3-T4). Startegi OW (*Opportuniy-Weakness*) yang perlu diterapkan PT XYZ adalah memperbaiki struktur keuangan dan modal kerja (W1-O5), melakukan investasi kapal sesuai dengan kebutuhan (W2-O5), serta melakukan diversifikasi usaha melalui MRO dan supplier (W3-O5). Strategi TS (*Threath-Strenght*) yang perlu diterapkan PT XYZ adalah membangun kepuasan dan loyalitas pelanggan (S5-T2), meningkatkan lingkup pekerjaan dari pelanggan existing (S5-T2), meningkatkan daya saing (S3-T1), dan bekerjasama dengan mitra strategis (S2-T1). Strategi OS (*Opportunity-Strenght*) yang perlu diterapkan PT XYZ adalah meningkatkan profesionalisme SDM untuk mendukung kompetensi perusahaan (S4-O5), meningkatkan kepuasan pelanggan (S5-O1), serta menjalin kerjasama dengan bank/lembaga keuangan (S2-O5).
3. Dengan metode SPACE Matrix PT XYZ berada pada kuadran *agressive*, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang kuat dan berada di ekosistem bisnis (eksternal) yang menguntungkan, sehingga mendorong management perusahaan untuk mengadopsi strategi *agressive* yang mendukung pertumbuhan dan target jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Damayanti, D. A., Fitriani, R., & Wahyudin, W. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Melalui Key Performance Indicator Pada PT. XYZ. *Jurnal Serambi Engineering*, 8(2), 5099–5105. <https://doi.org/10.32672/jse.v8i2.5682>
- David, Fred R. (2011). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fahrudin, W. A. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Untuk Menentukan Key Performance Indicator Di Pt Mulia Artha Anugerah. *JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik Dan Manajemen Industri)*, 3(1), 15. <https://doi.org/10.32493/jitmi.v3i1.y2020.p15-23>
- Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analysis of Company Performance Using the Balanced Scorecard Approach in Bosowa Propertindo. *Seiko Journal of Management Business*, 2(1), 92–112. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko>
- Honi, A., Mt, S. E. M., Studi, P., Manajemen, M., Bisnis, F., & Sosial, I. (2020). *Analisis Implementasi Strategi Pengembangan Bisnis Reparasi Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT ABC (Persero)*. 1–8.
- Kusumo, R. (2023). Analisis Strategi Peningkatan Kinerja PT Paramount Land dengan Pendekatan SWOT-Balance Scorecard untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(4), 725–737.
- Mashuri, M., & Nurjannah, D. (2020). Analisis SWOT Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing. *JPS (Jurnal Perbankan Syariah)*, 1(1), 97–112. <https://doi.org/10.46367/jps.v1i1.205>

- Maulana, R. (2019). PENGUKURAN KINERJA PERGURUAN TINGGI (STUDI PADA FKIP UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT). *Jurnal Pendidikan*, 1(1).
- Mohamad, R., & Niode, I. Y. (2020). Analisis Strategi Daya Saing (Competitive Advantage) Kopia Karanji Gorontalo. *Oikos Nomos: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 1–14. <https://doi.org/10.37479/jkeb.v13i1.7062>
- Pradana, F. A., & Pahlevi, R. . (2022). Strategi Pengembangan Usaha “Dika Ban Kalasan” dengan Pendekatan Matriks Space (Pendekatan Studi Kasus). *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi*, 1(2), 203–218. <https://www.bajangjournal.com/index.php/JEMBA/article/view/1946>
- Pratikno, A., & Rahardjo, M. (2021). Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan SWOT-Balanced Scorecard pada PT Ipsi Karya Abadi. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(2), 184. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v5i2.11229>
- Rangkuti, F. (2016). SWOT balanced scorecard: Teknik menyusun strategi korporat yang efektif plus cara mengelola kinerja dan resiko. Gramedia Pustaka Utama.
- Wiyanto, T. N. (2017). Analisa Strategi dalam Penerapan Sistem Teknologi Informasi dengan Menggunakan Analisa SWOT dan MATRIKS SPACE pada Industri Manufacturing PT XYZ. *Jurnal Teknologi Pelita Bangsa*, 8(3), 245–248.