



+62 878-9658-6407

087896586407

<https://dinastirev.org/JIMT>[editor@dinastirev.org](mailto:editor@dinastirev.org)

## PERENCANAAN STRATEGIS PADA PT. SAFARI XYZ

**Dedi Rustandi**

Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia

### ARTICLE INFORMATION

Received: 27 April 2020

Revised: 20 Junii 2020

Issued: 4 Agustus 2020

Corresponding Author:

**Dedi Rustandi**

E-mail:

[rustandi2006@yahoo.co.id](mailto:rustandi2006@yahoo.co.id)



DOI:10.31933/JIMT

**Abstrak:** Dalam lima tahun terakhir, industri pariwisata di Indonesia telah tumbuh pesat. Dengan progress pembangunan infrastruktur secara merata akan memberikan kemudahan akses ke destinasi wisata di seluruh kota di Indonesia. Kondisi yang menjanjikan juga telah meningkatkan jumlah pemain di industri ini. Hotel-hotel baru, restoran, dan taman hiburan berkembang di kota-kota besar seperti Jakarta, Bogor, Bandung, Jogja, Surabaya, dan di pulau Bali. Dalam pasar yang semakin kompetitif, Grup Safari XYZ mengambil inisiatif yang tepat untuk melakukan Perencanaan Strategis yang paling sesuai untuk setiap unit bisnis untuk diimplementasikan dalam tiga tahun ke depan. Fokus penelitian ini merujuk pada salah satu bisnis unit di Group Safari XYZ yaitu PT. Safari XYZ, dengan melakukan analisis SWOT perusahaan mampu menyusun rencana strategis untuk 3 (tiga) tahun yang akan datang.

**Kata Kunci:** Strategic Management, Analisis SWOT.

### PENDAHULUAN

Group Safari XYZ adalah perusahaan yang bisnisnya untuk tujuan konservasi, pendidikan, hiburan, dan komersial. Keunggulan kompetitif Grup Safari XYZ terletak pada identitasnya yang unik, sebagai tempat terpadu bagi satwa liar, dikombinasikan dengan pertunjukan binatang pendidikan dan area rekreasi keluarga. Keunggulan kompetitif inilah yang membedakan kelompok Grup Safari XYZ dengan para pesaingnya. Perencanaan Strategis Grup Safari XYZ harus diarahkan untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan yang akan memastikan tempat kemenangan di pasar. PT.Safari XYZ adalah salah satu Bisnis unit dari Group Safari XYZ yang bisnis utamanya adalah toko eceran yang menjual cendera mata untuk Hotel dan Taman di lingkungan Group Safari XYZ. Sebagai salah satu bisnis unit, PT.Safari XYZ harus melakukan perencanaan strategis agar tetap bersaing dan berkembang agar tidak terlalu menggantungkan diri pada perusahaan induk.

Dengan Visi untuk menjadi Perusahaan penyedia souvenir untuk pasar domestic dan internasional PT.Safari XYZ menyediakan produk-produk dengan pembagian kategori sesuai target pasar sebagai berikut:

1. Produk jadi (terdiri dari 9 kategori berbeda: pakaian, aksesoris, perhiasan, olahraga, boneka, mainan, rumah tangga, peralatan foto, dan pakaian "kobo")
2. Produk yang disesuaikan (berdasarkan permintaan klien korporat Group Safari XYZ )

Selain menjual produk, ia juga menawarkan layanan foto dan cetak bingkai dan kaos, yang biasanya diambil saat wahana atau atraksi. Di beberapa toko, sudut foto tersedia bagi pelanggan untuk mengambil foto menggunakan kostum yang berbeda.

## KAJIAN PUSTAKA

### A. Definisi Manajemen Strategi (Strategic Management)

Manajemen Strategi terdiri dari penggabungan dua kata yaitu **Manajemen** dan **Strategi**. Menurut Hill (2012) **Strategi** adalah serangkaian tindakan yang diambil manajer untuk meningkatkan kinerja perusahaan mereka relatif terhadap pesaing. Jika strategi perusahaan menghasilkan kinerja yang unggul, dikatakan memiliki keunggulan kompetitif.

Sedangkan Manajemen Strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu pengetahuan untuk menyusun, pelaksanaan, dan evaluasi cross-keputusan fungsional yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Sebagai definisi ini mengesankan, manajemen strategis memfokuskan pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Fred (2011).

### B. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal Perusahaan

Menurut Ali (2020), Dalam merumuskan strategi, maka terlebih dahulu harus melakukan analisis lingkungan dengan maksud untuk menyesuaikan dengan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Sebelum membicarakan segala sesuatu mengenai lingkungan bisnis, maka hendaklah dimengerti terlebih dahulu beberapa istilah, yaitu sebagai berikut:

- a. Lingkungan (eksternal): Adalah faktor-faktor yang berada diluar jangkauan perusahaan yang dapat menimbulkan suatu peluang atau ancaman.
- b. Analisis: Penelusuran peluang atau ancaman sampai kepangkalnya.
- c. Analisis lingkungan bisnis: Adalah suatu proses yang digunakan perencana-perencana strategi untuk memantau lingkungan bisnis dalam menentukan peluang atau ancaman.

#### B.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Tujuan dari analisa lingkungan eksternal adalah untuk mengembangkan daftar peluang yang terbatas yang dapat menguntungkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindari. Seperti yang disarankan istilah terbatas, audit eksternal tidak ditujukan untuk mengembangkan daftar lengkap dari setiap faktor yang mungkin dapat memengaruhi

bisnis; melainkan, bertujuan untuk mengidentifikasi variabel-variabel kunci yang menawarkan respons yang dapat ditindaklanjuti. Perusahaan harus dapat merespons faktor-faktor dengan ofensif atau defensif dengan merumuskan strategi yang memanfaatkan peluang eksternal atau yang meminimalkan dampak ancaman potensial.

## B.2 Analisis Lingkungan Internal

Menurut Ali (2020). Lingkungan Internal Organisasi (Internal Environment) yaitu Lingkungan yang berada di dalam organisasi yang terdiri dari karyawan, manajemen dan budaya organisasi. Lingkungan Organisasi sebagai berikut:

- a. Lingkungan Eksternal Organisasi / Lingkungan Organisasi (Organizational Environment) yaitu meliputi semua elemen yang berada di luar organisasi tetapi berpotensi mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini terdiri atas :
- b. Lingkungan Umum (General Environment) merupakan Lapisan lingkungan eksternal yang mempengaruhi organisasi secara tidak langsung. Termasuk dalam lingkungan ini antara lain dimensi internasional, teknologi, sosiokultur, ekonomi dan legal politik.
- c. Lingkungan Tugas (Task Environment) yaitu Lapisan lingkungan eksternal yang secara langsung mempengaruhi operasi dan kinerja organisasi. Lingkungan ini meliputi pesaing, pemasok, pelanggan dll.

Analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang ada sumber daya dan proses bisnis internal perusahaan. Analisis ini dilakukan dengan membandingkan sumber daya dan proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan dengan perusahaan pesaingnya baik yang menghasilkan produk sejenis atau produk substitusi.

## C. Analisis SWOT

SWOT adalah akronim untuk kekuatan (Strengths), kelemahan (Weakness), peluang (Opportunities), dan ancaman (Threats) dari lingkungan eksternal perusahaan. Menurut Robinson dan Pearce (1997) analisis SWOT merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen strategik. Analisis SWOT ini mencakup faktor intern perusahaan. Dimana nantinya akan menghasilkan profil perusahaan sekaligus memahami dan mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan organisasi. Kelemahan dan kekuatan ini kemudian akan dibandingkan dengan ancaman ekstern dan peluang sebagai dasar untuk menghasilkan opsi atau alternatif strategi lain..

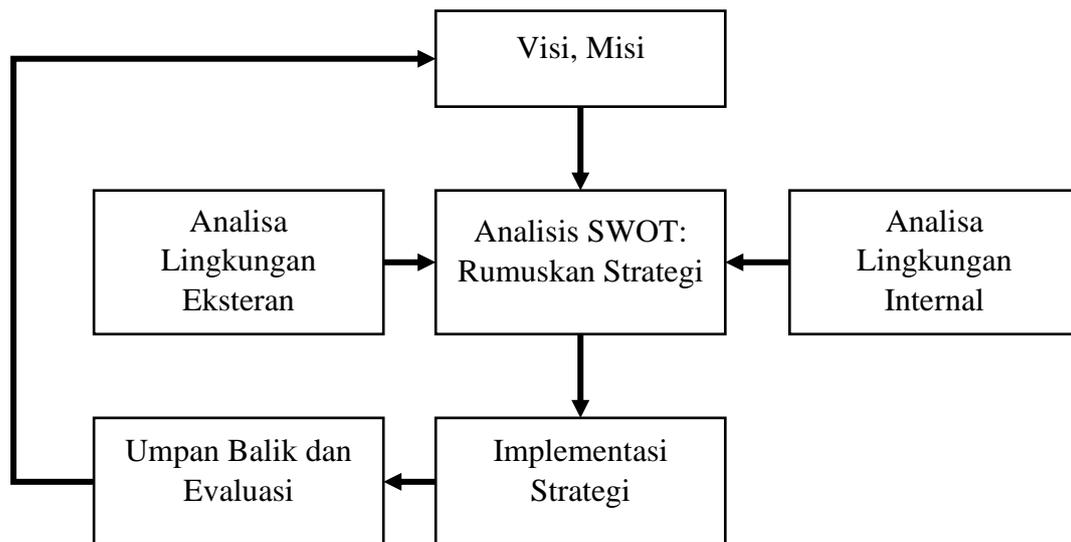
Menurut Fred (2011), Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis. Kekuatan/kelemahan internal, digabungkan dengan peluang/ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

## D. Proses Penyusunan Rencana Strategis.

Menurut Hill (2012) Proses rencana strategis formal memiliki 5 (lima) langkah utama:

1. Menentukan Visi dan Misi perusahaan.
2. Melakukan analisa lingkungan eksternal perusahaan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada.
3. Melakukan analisa lingkungan internal perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.
4. Pilih strategi yang membangun berdasarkan kekuatan organisasi dan koreksi kelemahan yang dimiliki, manfaatkan peluang dan susun langkah antisipasi ancaman eksternal. Strategi ini harus konsisten dengan visi dan misi perusahaan.
5. Implementasikan Rencana Strategis.

Untuk lebih jelasnya bisa lihat diagram berikut ini:



**Gambar 1. Diagram Alur Proses Strategi Manajemen**

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian dengan melakukan pengumpulan data dan survey lapangan, Dengan beberapa pendekatan untuk Perencanaan Strategis digunakan, termasuk: analisis SWOT, Matriks Internal-Eksternal, Analisis Industri dan Analisis Pesaing. Berdasarkan analisis SWOT, matriks TOWS dikembangkan untuk menemukan strategi yang paling memanfaatkan peluang yang terbuka untuk masing-masing unit bisnis, serta strategi untuk menangani ancaman secara efektif, mengingat kekuatan dan kelemahan yang mereka miliki.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. SWOT Analisis

SWOT yang terdiri dari Strength, Weakness, Opportunity dan Threat berikut ini masing-masing rinciannya :

#### Data Kekuatan dan Kelemahan.

Data kekuatan dan kelemahan didapatkan berdasarkan hasil pengumpulan data internal perusahaan dan interview karyawan dari mulai level General Manager sampai dengan tingkat supervisor. Berikut rangkuman data kekuatan dan kelemahan yang dimiliki PT.Safari XYZ:

**Tabel . 1 Kekuatan (Strength) dan Kelemahan (Weakness)**

No	Kekuatan (Strengthes)	Kelemahan (Weaknesses)
1	Pangsa Pasar yang terarah, semua pengunjung Bisnis Unit pasti diarahkan ke Safari XYZ, sebagai bagian dari objek wisata	Merek yang ditawarkan kurang terkenal, tidak ada kegiatan promosi massal ke publik atau melalui online
2	Variasi produk beragam dengan kualitas yang tinggi	Keterampilan dari petugas penjualan yang perlu ditingkatkan
3	Posisi keuangan yang kuat	Strategi pemasaran kurang terintegrasi dengan bagian pemasaran dari kantor pusat.
4	Skala ekonomi, berdasarkan data penjualan dari 47 outlet yang diobservasi.	Tidak ada bagian R&D yang melakukan inovasi produk dan kesinambungannya.
5	Memiliki rekanan pemasok yang andal, tidak ada minimum order dan tidak terlambat.	Peningkatan pendapatan dan keuntungan tergantung dengan tinggi rendahnya jumlah pengunjung dari Business Unit yang lainnya.
6	Turn over karyawan yang rendah	Menurunnya produktifitas karyawan, terlalu banyak karyawan yang bolos atau absen
7	Penempatan outlet yang tepat, tematik, dan tidak membosankan bagi pengunjung	Harga penjualan tergolong mahal.

### Data Peluang dan Ancaman

Data peluang dan ancaman didapatkan berdasarkan hasil survey lapangan dan pengumpulan data menggunakan metode Focus Group Discussion. Berikut ini datanya:

**Tabel.2 Data Peluang dan Ancaman**

No	Peluang (Opportunities)	Ancaman (Threats)
1	Meningkatnya jumlah pengguna internet dan pembeli online	Peningkatan kenaikan upah minimum, akan berpotensi naiknya biaya operasional.

2	Pertumbuhan positif untuk produk mainan dan boneka di Indonesia	Persyaratan memenuhi standar SNI untuk produk-produk tertentu, sementara di SAFARI XYZ belum mengimplementasikan.
3	Meningkatnya jumlah saluran distribusi sebagai partner	Meningkatnya pesaing yang menjalankan bisnis online, dengan harga yang lebih kompetitif.
4	Peningkatan permintaan untuk produk souvenir	Akses yang sulit, sehingga customer yang tidak hendak berkunjung ke Bisnis Unit tidak akan membeli produk di outlet SAFARI XYZ
5	Dukungan pemerintah untuk usaha ecommerce	Banyaknya produk import dengan merek terkenal .

## B. Rencana Strategis

### IFE dan EFE Matrix

Matriks IFE Matrix dari Safari XYZ, yang didorong oleh Kekuatan dan Kelemahannya ditunjukkan di bawah ini. Peringkat 1-4 menunjukkan kelemahan utama (1), kelemahan kecil (2), kekuatan kecil (3), dan kekuatan utama (4).

**Tabel.3 IFE Matrix**

No	Kekuatan (Strength)	Bobot	Nilai	Nilai Bobot
1	Pangsa Pasar yang terarah, semua pengunjung Bisnis Unit pasti diarahkan ke Safari XYZ, sebagai bagian dari objek wisata	5%	4	0.2
2	Variasi produk beragam dengan kualitas yang tinggi	12%	4	0.48
3	Posisi keuangan yang kuat	10%	4	0.4
4	Skala ekonomi, berdasarkan data penjualan dari 47 outlet yang diobservasi.	10%	4	0.4
5	Memiliki rekanan pemasok yang andal, tidak ada minimum order dan tidak terlambat.	10%	4	0.4
6	Turn over karyawan yang rendah	4%	3	0.12
7	Penempatan outlet yang tepat, tematik, dan tidak membosankan bagi pengunjung	5%	3	0.15

No	Kelemahan (Weaknesses)	Bobot	Nilai	Nilai Bobot
1	Merek yang ditawarkan kurang terkenal, tidak ada kegiatan promosi massal ke publik atau melalui online	7%	2	0.14
2	Keterampilan dari petugas penjualan yang perlu ditingkatkan	5%	2	0.1
3	Strategi pemasaran kurang terintegrasi dengan bagian pemasaran dari kantor pusat.	5%	1	0.05

4	Tidak ada bagian R&D yang melakukan inovasi produk dan kesinambungannya.	6%	2	0.12
5	Peningkatan pendapatan dan keuntungan tergantung dengan tinggi rendahnya jumlah pengunjung dari Business Unit yang lainnya.	12%	1	0.12
6	Menurunnya produktifitas karyawan, terlalu banyak karyawan yang bolos atau absen	5%	1	0.05
7	Harga penjualan tergolong mahal.	4%	1	0.04
<b>Total IFE Score</b>		<b>100%</b>		<b>2.77</b>

Matriks EFE dari Safari XYZ, didorong oleh tanggapannya terhadap Peluang dan Ancaman ditunjukkan di bawah ini. Peringkat 1-4 menunjukkan seberapa efektif strategi SW saat ini menanggapi Peluang dan ancamannya: buruk (1), rata-rata (2), di atas rata-rata (3), atau lebih tinggi (4).

**Tabel.04 EFE Matrikx**

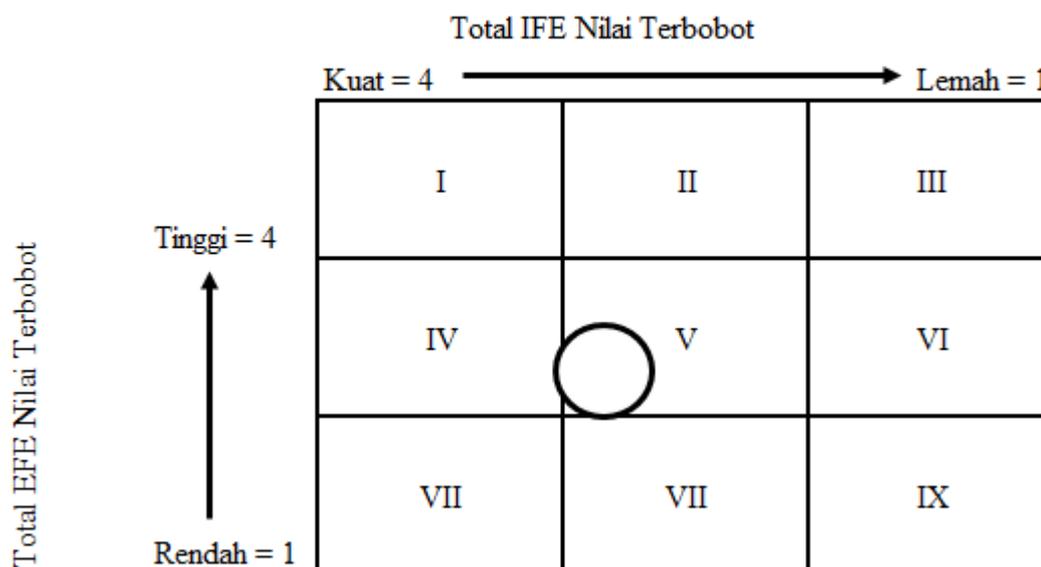
No	Peluang (Opportunities)	Bobot	Nilai	Nilai Bobot
1	Meningkatnya jumlah pengguna internet dan pembeli online	5%	3	0.15
2	Pertumbuhan positif untuk produk mainan dan boneka di Indonesia	10%	2	0.20
3	Meningkatnya jumlah saluran distribusi sebagai partner	15%	3	0.45
4	Peningkatan permintaan untuk produk souvenir	10%	2	0.20
5	Dukungan pemerintah untuk usaha ecomerce	10%	1	0.10
<b>Total EFE Score</b>				
		<b>100%</b>		<b>2.35</b>

No	Ancaman (Threats)	Bobot	Nilai	Nilai Bobot
1	Peningkatan kenaikan upah minimum, akan berpotensi naiknya biaya operasional.	5%	3	0.15
2	Persyaratan memenuhi standar SNI untuk produk-produk tertentu, sementara di SAFARI XYZ belum mengimplementasikan.	15%	2	0.30
3	Meningkatnya pesaing yang menjalankan bisnis online, dengan harga yang lebih kompetitif.	10%	3	0.30
4	Akses yang sulit, sehingga customer yang tidak hendak berkunjung ke Bisnis Unit tidak akan membeli produk di outlet SAFARI XYZ	10%	3	0.30
5	Banyaknya produk import dengan merek terkenal .	10%	2	0.20
<b>Total EFE Score</b>				
		<b>100%</b>		<b>2.35</b>

Semua skor tertimbang dalam matriks IFE dan EFE dirangkum untuk menentukan skor total tertimbang. Diagram di bawah ini kemudian digunakan dengan skor tertimbang total untuk menentukan strategi terbaik. Seperti yang terlihat pada diagram, posisi Safari XYZ berada di kotak "V" yang sangat dekat dengan kotak "IV".

Matriks menunjukkan bahwa dalam jangka pendek, strategi terbaik untuk SW adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Namun, posisinya sangat dekat dengan kuadran "IV", yang menunjukkan bahwa juga aman untuk mengejar pengembangan pasar dalam jangka panjang. Misalnya dengan meningkatkan kemitraan strategis dengan pihak eksternal, membawa Promo tur ke sekolah, dan mengejar e-commerce. Integrasi mungkin tidak menjadi prioritas sementara itu karena tidak ada kekurangan vendor dan yang sudah ada cukup dapat diandalkan. Namun, inisiatif uji tuntas untuk rencana mendapatkan atau membangun pabrik dapat dilakukan.



Gambar 2. Diagram IE

**TOWS Matrix**

Matriks TOWS singkatan berdasarkan kebalikan dari matriks SWOT. Matriks TOWS tujuan adalah (1) untuk mengatasi atau mengurangi ancaman dan kelemahan dan (2) memanfaatkan peluang dan kekuatan. Bagian pertama biasanya menghasilkan rencana perbaikan yang perlu diimplementasikan dalam waktu dekat, sedangkan yang kedua biasanya menghasilkan rencana jangka panjang. Menggunakan matriks SWOT yang sama seperti yang dijelaskan pada halaman sebelumnya, peluang dan ancaman bertabrakan dengan kekuatan dan kelemahan untuk mendapatkan tujuan strategis sebagai berikut:

**Tabel.4 TOWS Matrik**

SO Strategies		WO Strategies	
1	Pengembangan pangsa pasar di luar Group Safari XYZ	1	Meningkatkan promosi merek dan publikasi melalui media online
2	Membangun rekanan strategis	2	Bekerja sama dengan kantor pusat untuk membentuk R&D team dan inovasi.

3	Membangun kemungkinan penetrasi rantai pasokan	3	Bekerjasama dengan kantor pusat untuk mengintegrasikan strategi marketing
ST Strategies		WT Strategies	
1	Meningkatkan produktifitas karyawan	1	Mempertahankan Sumber daya yang berkualitas
2	bekerja sama dengan Kantor Pusat untuk memaksimalkan loyalitas pelanggan agar sinergi dengan bisnis unit	2	Bekerja sama dengan kantor pusat untuk melakukan pelatihan sumber daya yang berkualitas.
		3	Secara berkesinambungan agar memenuhi standar nasional untuk beberapa produk tertentu
		4	Tingkatkan kepuasan pelanggan dengan memberikan nilai tambah pada produk dan layanan

Rencana Strategis yang menjadi tanggung jawab Safari XYZ sebagai unit bisnis dirangkum dalam empat perspektif berbeda - keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran & pertumbuhan. Berikut ini adalah daftar rencana strategis dan KPI (Indikator Kinerja Utama) yang mengukur keberhasilan dalam mencapai setiap tujuan.

**Tabel. 5 Daftar Rencana Strategis dan KPI**

Perspektif	Rencana Strategis	KPI
Keuangan	1. Peningkatan pendapatan dengan membangun pasar di luar group SAFARI	- Omset Penjualan - Pertumbuhan Pendapatan
Pelanggan	1. Peningkatan kepedulian merek SAFARI XYZ	- Nilai merek perusahaan dalam survey kepuasan pelanggan - Menduduki rangking menengah ke atas daam survey.
	2. Tingkatkan kepuasan pelanggan	- Meningkatkan indeks kepuasan pelanggan
Proses Internal	1. Membangun kemungkinan penetrasi saluran pemasok yang lebih efisien.	- ROI - Ebit
	2. Membangun rekanan yang strategis	- Peningkatan Omset, - Penghematan biaya marketing.
	3. Memenuhi standard nasional	- Kesesuaian SNI
HR	1. Mengamankan sumber daya yang berkualitas, dengan memberikan pelatihan yang berkesinambungan.	- Program pelatihan terlaksana
	2. Tingkatkan produktifitas karyawan	- Pendapatan per karyawan. - GOP per karyawan

## KESIMPULAN DAN SARAN

Untuk tiga tahun ke depan, strategi Safari XYZ harus diarahkan ke (1) Meningkatkan ekuitas merek untuk pengguna media sosial, (2) memperluas saluran distribusi melalui e-commerce, dan (3) mengembangkan kehadiran di luar area Safari XYZ. Yang terakhir dapat dilakukan melalui kemitraan strategis dengan pelaku bisnis lain (toko buku, kebun binatang, taman hiburan lainnya), atau bekerja sama dengan team marketing kantor pusat.

Disarankan untuk inisiatif yang akan dilaksanakan dalam tiga tahun ke depan. Setiap tahun dibagi menjadi H1 - paruh pertama (Januari-Juni) dan H2 - paruh kedua (Juli-Desember). Awalnya, sangat penting untuk melakukan survei pelanggan untuk mengetahui kebutuhan dasar dan harapan masyarakat. Informasi yang dikumpulkan akan berguna untuk menentukan upaya utama seperti jenis produk apa yang akan ditawarkan, kisaran harga apa yang bersedia dibayar oleh pelanggan yang ditargetkan, dan jenis manfaat atau layanan apa yang diinginkan pelanggan. Secara paralel, upaya harus dilakukan dalam menciptakan dan mengembangkan situs web. Karena publik semakin sadar akan merek tersebut, Safari XYZ harus siap untuk menciptakan kehadiran baru di luar area Group Safari XYZ.

Dalam jangka panjang, dengan kebutuhan yang diharapkan untuk memenuhi permintaan yang meningkat, Safari XYZ dapat menggunakan upayanya untuk inisiatif uji tuntas untuk kemungkinan produksi independen, yang dapat dicapai melalui akuisisi atau membuat pabrik sendiri.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ali,H. (2020), Strategic Management; Analisis Lingkungan Internal Organisasi (resourcesbased view and value chain management), SWOT Analysis, SWOT Matrix dan IE Matrix, Mercubuana University,
- David, F. (2011). Strategic Management Manajemen Strategi Konsep, Edisi 13. Jakarta: Salemba Empat.
- Robinson. P,(1997). Manajemen Strategic, Jakarta Barat, Binarupa Aksara,
- Hill, C. (2012), Essentials of Strategic Management Third Edition, South-Western, Cengage Learning
- Hitt, M.A. (2011), Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts, Ninth Edition, South-Western, Cengage Learning.