

LOGO UMB

UNIVERSITAS MERCUBUANA

**EVALUASI
PERENCANAAN STRATEGIS PERUSAHAAN
PADA UD. LEWIS**



Oleh :
WISNU MURTI
NIM: 131.01.042

**PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA, 2003**

LOGO UMB

UNIVERSITAS MERCUBUANA

**EVALUASI
PERENCANAAN STRATEGIS PERUSAHAAN
PADA UD. LEWIS**

TESIS

Diajukan

Sebagai Salah satu Syarat untuk Menyelesaikan Studi
Program Magister Manajemen
Universitas Mercu Buana

UNIVERSITAS
Oleh:
MERCU BUANA

WISNU MURTI

NIM: 131.01.042

**PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA, 2003**

PENGESAHAN TESIS

JUDUL TESIS : EVALUASI PERENCANAAN STRATEGIS
PERUSAHAAN PADA UD. LEWIS.

NAMA MAHASISWA : WISNUMURTI
NIM : 131.01.042

Tesis Ini Telah Disetujui Dan Dipertahankan Di Depan Sidang Tim Penguji Program
Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Pada Hari :
Tanggal :
Tempat : Ruang Sidang Program Pascasarjana Magister Manajemen
Universitas Mercu Buana, Jalan Menteng Raya No. 29
Jakarta Pusat.



Menyetujui:
UN Pembimbing Tesis AS
MERCU BUANA

Dr. Bachtiar Saleh Abbas

Mengetahui:
Direktur Program Pascasarjana Magister Manajemen
Universitas Mercu Buana

Dr. Laode M. Kamaludin, M.Sc, M.Eng.

ABSTRAK

UD. LEWIS didirikan pada bulan oktober 1998, bergerak di bidang usaha sebagai spesialis pemasok pita-pita printer dengan segmen pasar usaha pada sektor perbankan. Pertumbuhan usaha pada UD. LEWIS cukup baik dengan pertumbuhan penjualan setiap tahunnya mencapai rata-rata 67 % sampai dengan akhir tahun 2002. Dan pada tahun berjalan, UD. LEWIS masih menunjukkan kemajuan yang cukup baik dengan menghasilkan pertumbuhan penjualan rata-rata sampai dengan agustus 2003 sekitar 59 % dari angka akhir tahun 2002.

Dengan melihat pertumbuhan usahanya, manajemen UD. LEWIS merasa yakin bahwa usahanya memiliki kekuatan yang baik untuk dapat bersaing dan terus mengembangkan usahanya. Namun seiring dengan pertumbuhan pangsa pasarnya, akhir-akhir ini UD. LEWIS sering menemukan dan merasakan adanya singgungan persaingan yang cukup berarti dari perusahaan sejenis yang baru terungkap. Sehingga hal tersebut mengakibatkan manajemen UD. LEWIS menjadi ragu. Apakah benar usahanya memiliki kekuatan yang cukup untuk bersaing, dan akankah usahanya bertahan dengan baik atau mungkin justru sewaktu-waktu akan terbalik dan jatuh. Ketidakyakinan ini muncul disebabkan karena selama ini manajemen UD. LEWIS berjalan hanya dengan mengandalkan instuisi bisnis pemilik usaha (manajemen tradisional) tanpa didukung konsep strategi bisnis yang jelas.

Oleh karena itu dalam tesis ini, penulis yang juga sebagai pemilik UD. LEWIS mencoba melakukan evaluasi perencanaan strategis perusahaan dengan menggunakan analisis GE Matriks. Dengan harapan setelah diketahui posisi kekuatan dan daya tarik bisnis yang sesuai dengan potensinya, maka untuk masa mendatang UD. LEWIS dapat memiliki strategi yang tepat untuk bersaing dan mengembangkan terus usahanya.

Dalam penulisan ini penulis menggunakan metode analisis SWOT untuk mengidentifikasi variabel penelitiannya. Kemudian menggunakan EFE Matriks dan IFE Matriks untuk menghitung nilai total dari faktor internal dan eksternalnya. Agar lebih akurat dalam penentuan bobot prioritas untuk kedua matriks tersebut, penulis menggunakan metode AHP dan dibantu aplikasi expert-choice versi 2000 untuk pemerosesannya. Selanjutnya total nilai dari kedua matriks tersebut di atas dipetakan kedalam GE Matriks, setelah itu diambil strategi bisnis dari GE matriks tersebut sesuai dengan sel matriks yang terpilih.

Kesimpulan penulis dari hasil evaluasi yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa strategi UD. LEWIS yang sudah ditetapkan cukup tepat, kemudian UD. LEWIS memiliki posisi kekuatan dan daya tarik bisnis dalam tingkatan sedang. Serta masa depan UD. LEWIS bisa terus berkembang atau mungkin juga sebaliknya, tergantung dari upaya saat ini dalam hal memanfaatkan potensi dan mengantisipasi ancaman-ancaman yang ada.

Adapun saran yang dapat disampaikan dari hasil penulisan ini adalah langkah-langkah dalam upaya untuk memperbaiki posisi kekuatan dan daya tarik usaha, agar UD. LEWIS dapat bersaing dan mengembangkan usahanya.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa atas kasih dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir berjudul Evaluasi Perencanaan Strategis Perusahaan Pada UD. LEWIS.

Penulis mengucapkan terimakasih kepada semua yang telah membantu sehingga dapat selesainya tesis ini. Ucapan terimakasih penulis kepada :

1. Bapak Dr. Laode M. Kamaludin, M.Sc., M.Eng., selaku Direktur Program Pasca Sarjana Studi Manajemen Pemasaran, Universitas Mercubuana.
2. Bapak Dr. Bachtiar Saleh Abbas dan Drs. Hadi Prayitno, MM, dosen pembimbing, atas bantuan dan pengarahan serta bimbingan yang telah beliau berikan selama ini.
3. Seluruh dosen, dan staf pengajar pada Program Pasca Sarjana Studi Manajemen Pemasaran, Universitas Mercubuana.
4. Seluruh rekan-rekan staf karyawan UD. LEWIS yang telah menyediakan waktu dan tenaga, untuk memberikan data dan sumbangan pemikiran kepada penulis selama penyusunan karya akhir ini.
5. Semua pihak yang telah mendukung selesainya tesis ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Tesis ini penulis persembahkan kepada istri tercinta serta kedua anaku yang tersayang, yang telah dengan sabar dan penuh pengertian dengan merelakan kurangnya waktu bersama sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Dalam penulisan tesis ini masih banyak hal-hal yang belum tercakup, dan penulis menyadari bahwa penulisan ini masih membutuhkan penyempurnaan. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan masukan, kritikan dan saran dari berbagai pihak demi sempurnanya tesis ini.

Jakarta, 08 Oktober 2003.

(Wisnu Murti)



DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rerumusan Masalah	2
1.3 Tujuan Studi	3
1.4 Batasan Studi	3
1.5 Manfaat Studi	4

BAB II STUDI KEPUSTAKAAN

2.1 Pengertian dan Perkembangan Teori Manajemen Strategi.	5
2.2 Manfaat Manajemen Strategi	9
2.3 Tingkatan Strategi	10
2.4 Proses Manajemen Strategi..	11
2.4.1. Analisis Lingkungan	11
2.4.1.1. Tujuan dan peran analisis lingkungan	12
2.4.1.2. Struktur Lingkungan	13
2.4.1.2.A. Lingkungan Eksternal	13
2.4.1.2.B. Lingkungan Internal	24

2.4.2	Prosedur Pelaksanaan Analisis Lingkungan	27
2.4.2.1.	Menentukan Relevansi dari Tingkatan Lingkungan	27
2.4.2.2.	Menerapkan Teknik-teknik analisis Lingkungan :	28
2.4.2.2.1	Eksternal Faktor Evaluation Matrix.	28
2.4.2.2.2	Internal Faktor Evaluation Matrix	31
2.4.3.	Menentukan dan Menetapkan Arah Perusahaan	32
2.4.4.	Formulasi Strategi	33
2.4.4.1	GE Matriks	36
2.4.5.	Implementasi Strategi	38
2.4.6.	Pengendalian Strategi	39
2.5	AHP	39
2.5.1.	Bentuk dan jenis Hirarki	41
2.5.2.	Karakteristik Umum AHP	42
2.5.3.	Penentuan Skala Persepsi Manusia	43
2.5.4.	Kelebihan AHP	47
2.5.5.	Kelemahan AHP	48
2.5.6.	Penyusunan Hirarki	49
2.5.7.	Cara Perhitungan Bobot	52
2.5.8.	Konsistensi	56
2.5.9.	Aksioma AHP.	60

BAB III METODE PENYUSUNAN PERENCANAAN STRATEGI PERUSAHAAN.

3.1. Proses Manajemen Strategi.	63
3.2. Analisa Lingkungan	63
3.2.1 Pelaksanaan Prosedur Analisa Lingkungan	64
3.2.2 Penerapan Teknik Analisa Lingkungan	65
3.2.3 Penyusunan IFE dan EFE Matriks	66
3.3. Penetapan arah perusahaan	74
3.4. Formulasi Strategi	76

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah singkat UD. LEWIS	81
4.2 Struktur Organisasi Perusahaan	82
4.3 Fungsi-fungsi unit di perusahaan	82
4.4 Data dan Grafik pertumbuhan penjualan UD. LEWIS	85
4.5 Data dan Grafik pertumbuhan Asset UD. LEWIS	86
4.6 Data dan Grafik pertumbuhan kastemer UD. LEWIS	87

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Analisa Lingkungan	88
5.1.1 Relevansi tingkat lingkungan	88
5.1.2 Penyusunan IFE dan EFE Matriks	88
5.1.2.1 Penyusunan Daftar Variabel/ faktor (berdasarkan pendekatan analisa SWOT).	88

5.1.2.1.1	Faktor Strength	88
5.1.2.1.2	Faktor Weakness	96
5.1.2.1.3	Faktor Opportunities	101
5.1.2.1.4	Faktor Threats	102
5.1.2.2	Penyusunan hirarki faktor.	107
5.1.2.2.1	Hirarki faktor internal	108
5.1.2.2.2	Hirarki faktor eksternal	109
5.1.2.3	Matriks Perbandingan Faktor Masing-masing Hirarki	110
5.1.2.3.1	Data Matrik perbandingan faktor Pada hirarki faktor internal	110
5.1.2.3.2	Data Matrik perbandingan faktor Pada hirarki faktor eksternal	111
5.1.2.4	Perhitungan bobot tiap faktor	111
5.1.2.5	Perhitungan rata-rata peringkat tiap faktor	112
5.1.2.6	Tabel perhitungan nilai faktor internal dan eksternal	112
5.1.2.6.1	Tabel perhitungan nilai faktor Internal (IFE)	112
5.1.2.6.2	Tabel perhitungan nilai faktor eksternal (EFE)	113
5.2.	Penetapan arah perusahaan	114
5.3.	Formulasi Strategi	115

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan	121
6.1.1. Hasil evaluasi strategi perusahaan	121
6.1.2. Hasil evaluasi kondisi usaha	122
6.1.3. Prospek UD. LEWIS di masa depan	122
6.2 Saran	123
6.2.1 Saran untuk visi dan beberapa misi yang dapat diterapkan	123
6.2.2 Saran-saran untuk meningkatkan kekuatan usaha perusahaan	124
6.2.3 Saran-saran untuk meningkatkan daya tarik usaha perusahaan	126
DAFTAR PUSTAKA	128
LAMPIRAN	



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hubungan Antara Ukuran Organisasi dan Relevansi Tingkatan Lingkungan	28
Tabel 2.2 Contoh EFE Matriks	30
Tabel 2.3 Contoh IFE Matriks	31
Tabel 2.4 Skala Banding Secara Berpasang	46
Tabel 2.5 Matriks Sederhana yang Membandingkan Tiga Mobil Demi Kenyamanan	52
Tabel 2.6 Penjumlahan kolom matriks	54
Tabel 2.7 Matriks setelah dinormalisasi	54
Tabel 2.8 Matriks Tak Konsisten Sempurna	57
Tabel 2.9 Menjumlahkan Entri	59
Tabel 2.10 Menetapkan Lambda Maks	59
Tabel 3.1 Hubungan Antara Ukuran Organisasi dan Relevansi Tingkatan Lingkungan	64
Tabel 3.2 Internal Faktor Evaluation (IFE) Matriks	67
Tabel 3.3 Eksternal Faktor Evaluation (EFE) Matriks	68
Tabel 4.1 Data dan Grafik Pertumbuhan Penjualan UD. LEWIS	85
Tabel 4.2 Data dan Grafik Statistik Pertumbuhan Asset UD. LEWIS	86
Tabel 4.3 Data dan Grafik Pertumbuhan Customer UD. LEWIS	87
Tabel 5.1 Data Pasar Usaha UD. LEWIS untuk segmen perbangkan	89
Tabel 5.2 Laporan Neraca Lima Tahun Terakhir UD. LEWIS	93
Tabel 5.3 Data Komplain Januari 2003 s/d Juli 2003	96
Tabel 5.4 Data Kuesioner koresponden (kustemer LEWIS) pada sisi pelayanan	98
Tabel 5.5 Data matrik perbandingan faktor pada hirarki faktor internal	110

Tabel 5.6	Data matriks perbandingan faktor pada hirarki faktor eksternal	111
Tabel 5.7	Data Perhitungan Bobot Nilai Faktor Internal	112
Tabel 5.8	Data Perhitungan Bobot Nilai Faktor Eksternal	113
Tabel 5.9	Simulasi Hasil Perhitungan Bobot Nilai Faktor Internal Posisi 3,260	118
Tabel 5.9	Simulasi Hasil Perhitungan Bobot Nilai Faktor Internal Posisi 3,87	119



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Tingkatan Strategi Dalam Perusahaan	10
Gambar 2.2	Proses Manajemen Strategi	11
Gambar 2.3	Lima Kekuatan Persaingan Industri	17
Gambar 2.4	Sembilan sel GE Matriks	37
Gambar 2.5	Hirarki Analisis Pemilihan Merek Mobil	40
Gambar 2.6	Hirarki Analisis Pemilihan Merek Mobil	49
Gambar 2.7	Hirarki Analisis Pemilihan Merek Mobil (dengan penambahan subkriteria kenyamanan & bentuk)	50
Gambar 2.8	Hirarki Analisis Pemilihan Merek Mobil (dengan penambahan subkriteria bahan bakar)	50
Gambar 2.9	Hirarki Analisis Pemilihan Merek Mobil (dengan model memiliki saling keterkaitan antar elemen)	51
Gambar 3.1	Model Umum Struktur Lingkungan Organisasi	69
Gambar 4.1	Struktur Organisasi UD. LEWIS tahun 2003	83
Gambar 5.1	Hirarki faktor internal (kekuatan bisnis)	108
Gambar 5.2	Hirarki factor eksternal (daya tarik bisnis)	109
Gambar 5.3	Posisi Kekuatan Bisnis dan Daya Tarik Usaha UD. LEWIS	115

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	1	Keterangan dan petunjuk pengisian kuesioner type-A	130
Lampiran	2	Kuesioner, beserta Data Type-A Faktor Internal	131
Lampiran	3	Kuesioner, beserta Data Type-A Faktor Eksternal	132
Lampiran	4	Tabel kuesioner Type-B Faktor Internal	133
Lampiran	5	Tabel kuesioner Type-B Faktor Eksternal	134
Lampiran	6	Data hasil kuesioner Type-B Faktor Internal	135
Lampiran	7	Data hasil kuesioner Type-B Faktor Eksternal	136
Lampiran	8	Contoh Perhitungan Bobot Prioritas Matriks	137
Lampiran	9	Data Rugi Laba UD. LEWIS	138
Lampiran	10	Daftar Riwayat Hidup Penulis	139

