

Analisis Dampak Strategi Bisnis Hasil Formulasi dengan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix pada Kinerja Keuangan PT X (Studi Kasus: BUMD Migas)

Aliya Ariuni Arintya dan I Ketut Gunarta

Departemen Teknik Sistem dan Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)

e-mail: gunarta@ie.its.ac.id

Abstrak—PT X merupakan BUMD di bidang yang sedang mengalami masalah penurunan laba pada beberapa tahun terakhir akibat ketidakmampuannya menghadapi tantangan industri serta ketergantungannya pada anak usaha dan proyek pemerintah. Untuk mengatasinya, perusahaan membutuhkan strategi bisnis dalam peningkatan *competitive advantage*. Penelitian ini bertujuan merancang strategi PT X sesuai kondisi internal dan eksternal serta menganalisis dampak rancangan strategi terhadap kinerja keuangan perusahaan. Perancangan strategi disesuaikan dengan *David's strategy formulation analytical framework* yang mencakup tahap *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*. Sebelum merancang strategi, dilakukan identifikasi kondisi internal dan eksternal terlebih dahulu dengan analisis PESTEL, *Porter's Five Forces*, dan *7S McKinsey*. Dari identifikasi tersebut dihasilkan 6 kekuatan, 5 kelemahan, 6 peluang, dan 7 ancaman. Tahap *input stage* dilakukan dengan metode *IFE Matrix* yang menghasilkan total skor 2,76975 dan *EFE Matrix* dengan total skor 2,9645. Kemudian pada *matching stage* digunakan *IE Matrix* dengan hasil alternatif strategi *market penetration* dan *product development* serta *TOWS Matrix* yang menghasilkan 9 alternatif strategi. Penentuan strategi pada tahap *decision stage* dilakukan dengan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* dan menghasilkan strategi menjalin kerjasama dengan mitra potensial untuk pengembangan bidang usaha lain. Selanjutnya dilakukan proyeksi keuangan dengan *moving average* untuk mengetahui kondisi sebelum dan setelah dilaksanakannya strategi. Hasil proyeksi tersebut menjadi dasar untuk mengetahui dampak dari dilaksanakannya strategi melalui analisis rasio keuangan. Dengan analisis rasio tersebut, dihasilkan dampak yang relatif positif pada kinerja keuangan perusahaan yang mengindikasikan strategi ini layak untuk dilaksanakan PT X.

Kata Kunci—BUMD Migas, Formulasi Strategi, Kinerja Keuangan, Quantitative Strategic Planning Matrix, Rasio Keuangan.

I. PENDAHULUAN

DI Indonesia minyak dan gas masih menjadi sektor andalan dalam pemenuhan kebutuhan energi di tengah isu transisi energi menuju energi baru terbarukan (EBT). Berdasar laporan BP pada 2022, Indonesia adalah salah satu negara penghasil migas terbesar dengan total produksi harian minyak dunia sebesar 692.000 BBL sehingga mampu menempati *ranking* 24 global [1]. Dalam era modern, kebutuhan masyarakat akan energi dalam pemenuhan kebutuhan sehari-hari kian meningkat. Adapun dalam mendorong produksi energi, pemerintah mendukung dengan pemberlakuan Peraturan Menteri ESDM Nomor 37 tahun 2016 tentang ketentuan penawaran *Participating Interest* 10% pada Kontraktor Kontrak Kerja Sama yang

menguntungkan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) [2].

PT X merupakan BUMD di bidang migas yang berlokasi di Jawa Timur dengan memanfaatkan peluang dan keuntungan di industrinya. PT X menjalankan bisnis secara mandiri di bidang hilir migas dengan pengembangan usaha yang mencakup kegiatan *trading* gas dengan skema Kerja Sama Operasi (KSO) dan usaha Stasiun Pengisian dan Pengangkutan Bulk Elpiji (SPPBE), di bidang hulu migas untuk melakukan penerimaan proyek *Participating Interest*, serta melalui anak usahanya menjalankan bisnis sumber daya mineral dan pertambangan, kepelabuhan, energi baru terbarukan, hingga usaha jasa penunjang.

Setelah beroperasi belasan tahun, PT X mengalami fluktuasi dan penurunan laba pada beberapa tahun terakhir. Dari data laporan keuangan, kontribusi pendapatan tertinggi selama lima tahun terakhir berasal dari bidang hilir migas yang dikelola mandiri yang mengalami penurunan signifikan yaitu *trading* gas sebesar 67,43% yang terpengaruh oleh risiko *take or pay* akibat *demand* dari pembeli tidak menentu serta dari penjualan migas blok Z yang dikelola oleh salah satu anak perusahaan sebesar 29,66% dimana penurunan terjadi karena pandemi Covid-19 yang menyebabkan penurunan daya beli masyarakat cukup signifikan serta terjadinya fase penurunan produksi pada wilayah kerja eksplorasi migas. Selain itu, PT X juga mengalami ancaman berupa penetapan harga jual migas dan olahannya yang harus menyesuaikan peraturan pemerintah, adanya fluktuasi harga minyak dunia, serta isu transisi energi bersih yang tentunya mempengaruhi posisi persaingan perusahaan di industri.

Adanya permasalahan yang terjadi menyebabkan PT X membutuhkan strategi untuk mengoptimalkan bisnis perusahaan melalui pengelolaan bisnis secara mandiri dengan menghindari ancaman-ancaman yang ada di industrinya melalui *David's strategy formulation analytical framework* yang terbagi menjadi tahap *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*. Penentuan strategi akan dilakukan dengan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* untuk memilih strategi yang paling sesuai dengan mempertimbangkan skor daya tarik antara faktor internal dan eksternal terhadap tiap alternatif strategi yang telah dihasilkan [3]. Dari strategi yang telah dirancang perlu diketahui kebermanfaatannya secara terukur untuk dalam peningkatan kinerja keuangan perusahaan sehingga akan dianalisis dampaknya menggunakan rasio keuangan dengan membandingkan proyeksi laporan keuangan pada kondisi sebelum dan setelah strategi dijalankan yang telah mempertimbangkan pendapatan maupun pengeluaran

Tabel 1.
Hasil IFE matrix

Faktor Internal	Bobot	Rating	Weighted Score
Kekuatan			
1. Memeroleh <i>privilege</i> dan dukungan pemerintah dari statusnya sebagai BUMD	0,163	3,75	0,61125
2. Kepemilikan aset yang potensial untuk pengembangan bisnis	0,099	3,75	0,37125
3. Memiliki infrastruktur dan <i>equipment</i> yang baik di berbagai lini bisnis	0,072	3,75	0,27
4. Pengalaman yang baik dalam bidang Migas	0,07	3,5	0,245
5. Sumber daya manusia usia produktif dengan pelatihan rutin yang menunjang kinerja	0,111	3,25	0,36075
6. Memiliki beberapa kontrak kerja dan perizinan yang telah berjalan untuk 5 tahun ke depan	0,094	3,5	0,329
Kelemahan			
1. Belum ada sistem informasi yang terintegrasi	0,068	1,25	0,085
2. Karyawan cenderung <i>expert</i> hanya di bidangnya dan tidak terdapat <i>transfer knowledge</i> antar departemen	0,055	1,25	0,06875
3. Adanya perbedaan kompetensi SDM cukup lebar	0,089	1,5	0,1335
4. Pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik belum terimplementasikan secara optimal	0,082	1,5	0,123
5. Ketergantungan pada permodalan dari pemerintah	0,097	1,25	0,12125
<i>Total Weighted Score</i>			2,71875

perusahaan dalam pembiayaan investasi dan operasional yang dibutuhkan. Pada penelitian ini, diharapkan rancangan strategi mampu berpengaruh positif pada kinerja keuangan perusahaan.

II. URAIAN PENELITIAN

A. Audit Kondisi Internal dan Eksternal Perusahaan

Sebelum merancang strategi perlu diketahui kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan. Audit kondisi internal dapat dilakukan dengan metode *7S McKinsey* yang mampu menyelaraskan organisasi dengan memahami faktor-faktor inti yang paling berpengaruh dalam strategi organisasi melalui elemen berikut [4] :

1. *Structure*: Perusahaan menerapkan struktur organisasi fungsional sehingga menyebabkan karyawan *expert* hanya di bidangnya.
2. *Staff*: PT X memiliki karyawan usia produktif dengan berbagai training, namun masih terjadi kesenjangan kompetensi atau tingkat pendidikan pada beberapa departemen.
3. *System*: PT X belum memiliki sistem informasi terintegrasi serta sistem permodalan perusahaan cenderung bergantung pada pemerintah daerah.
4. *Skill*: Mayoritas karyawan berpengalaman dengan masa kerja lebih dari 10 tahun, namun pekerjaan cenderung monoton serta jarang ditemukan inovasi.
5. *Style*: Terdapat komunikasi dua arah yang memudahkan evaluasi perusahaan.
6. *Shared Value*: Perusahaan memiliki value 5P yaitu *professional, powerful, precise, profitable, dan patriotic* namun belum seluruhnya terimplementasi dengan baik.
7. *Strategy*: PT X menjalankan *focus strategy* dan diversifikasi.

Tabel 2.
Hasil EFE matrix

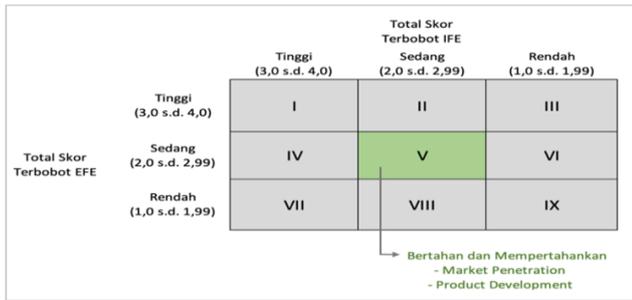
Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Weighted Score
Peluang			
1. Jawa Timur memiliki potensi sumber daya alam khususnya migas yang tinggi	0,032	3,25	0,104
2. Pangsa pasar tumbuh dan besar dari kebutuhan masyarakat akan energi yang terus meningkat	0,135	3,25	0,43875
3. Peluang kerjasama dalam bidang usaha yang dijalankan terbuka lebar	0,123	3	0,369
4. Kompetitor baru sulit untuk memasuki pasar	0,061	2,75	0,16775
5. <i>Supply</i> tenaga kerja di Jawa Timur terbesar di Indonesia	0,026	2,25	0,0585
6. Kemajuan teknologi dalam sektor industri migas yang belum dimanfaatkan PT X	0,042	2	0,084
Ancaman			
1. Regulasi pemerintah kompleks dan dinamis	0,114	3,25	0,3705
2. Persaingan usaha yang ketat di bidang migas	0,085	2,75	0,23375
3. Isu transisi energi menuju Energi Baru Terbarukan (EBT)	0,062	2,75	0,1705
4. Persepsi masyarakat terkait eksplorasi migas yang merusak lingkungan	0,054	2,75	0,1485
5. Fluktuasi harga migas	0,113	3	0,339
6. Jumlah <i>demand</i> yang tidak menentu	0,119	3,25	0,38675
<i>Total Weighted Score</i>			2,9645

Untuk kondisi eksternal dapat dilakukan dengan metode *Porter's Five Forces* serta analisis PESTEL. *Porter's Five Forces* menggambarkan sifat persaingan pada industri yang dibagi menjadi lima kekuatan, diuraikan sebagai berikut [5] :

1. Persaingan antar kompetitor: tinggi.
2. Ancaman masuknya pesaing baru: rendah.
3. Potensi pengembangan produk substitusi: sedang.
4. Kekuatan daya tawar pemasok: tinggi.
5. Kekuatan daya tawar pelanggan: tinggi.

Selain itu, analisis PESTEL digunakan untuk menganalisis faktor-faktor lingkungan umum yang dapat berpengaruh pada industri dan perusahaan [6]. Berikut merupakan hasil audit kondisi eksternal dengan analisis PESTEL:

1. Politik dan Legal: Terdapat beberapa peraturan terkait pengelolaan proyek *Participating Interest* yang menguntungkan bentuk usaha BUMD serta peraturan mengenai harga jual gas bumi yang harus diikuti oleh PT X sehingga mengharuskan efisiensi biaya.
2. Ekonomi: Jawa Timur menempati urutan ketiga penghasil sumber migas terbesar di Indonesia sehingga meningkatkan potensi pengelolaan PT X dalam proyek eksplorasi migas, serta terjadinya fluktuasi harga migas global.
3. Sosial: Jawa Timur memiliki berbagai jenis komoditi ekspor yang membutuhkan pasokan energi, *supply* tenaga kerja Jawa Timur tertinggi di Indonesia, terdapat banyak badan usaha lain yang berpotensi menjadi mitra kerja dalam pengembangan bisnis PT X.
4. Teknologi: Tingkat infrastruktur teknologi Jawa Timur cukup maju, munculnya perkembangan inovasi teknologi seperti CVID, DMS, hingga penyaluran gas yang tersentralisasi, adanya teknologi informasi yang dapat dimanfaatkan seperti *Enterprise Resource Planning*.



Gambar 1. Hasil IE matrix.

Tabel 3.
Hasil TOWS matrix

Tipe Strategi	Strategi
<i>Strength - Opportunities</i>	a.Mempersiapkan persyaratan perolehan hak pengelolaan proyek <i>Participating Interest</i> untuk seluruh potensi migas di Jawa Timur (S1,S3,S4,S5-O1,O2,O5,O6)
	b.Menjalin kerjasama dengan mitra potensial untuk pengembangan bidang usaha lain (S2,S3,S4,S5,S6-O1,O2,O3,O5,O6)
	c.Peningkatan kualitas produk dan layanan perusahaan dengan didukung teknologi serta SDM berpengalaman dan terampil (S3,S4,S5 - O6)
<i>Weakness - Opportunities</i>	a.Mengembangkan sistem informasi yang terintegrasi untuk peningkatan efisiensi dan fleksibilitas pekerjaan (W1,W4 - O6)
	b.Mengoptimalkan pengelolaan SDM melalui program studi lanjutan dan <i>transfer knowledge</i> antar departemen (W2, W3- O6)
<i>Strength - Threats</i>	a.Melakukan riset untuk inovasi pengembangan usaha EBT (S2,S3,S5 T2,T3, T4, T5)
	b.Memperpanjang kontrak kerja dari bidang usaha eksisting yang telah dijalankan (S6 -T1, T2, T5,T6,T7)
<i>Weakness - Threats</i>	a.Penerapan <i>operational excellence</i> untuk efisiensi biaya pada setiap proses bisnis yang dijalankan (W4,W5 - T1,T2, T5, T6, T7)
	b.Peningkatan promosi produk secara efektif dan efisien mengacu pada <i>benchmark</i> dengan kompetitor (W5-T2,T6)

5. Lingkungan: Persepsi buruk masyarakat akibat eksplorasi yang merusak lingkungan serta penggunaan migas yang menyumbang emisi gas rumah kaca, namun perusahaan telah melakukan kajian AMDAL.

B. Evaluasi Kondisi Internal dan Eksternal Perusahaan

Tahapan perancangan strategi dimulai dengan mengevaluasi kondisi internal dan eksternal perusahaan atau *input stage* dengan metode *IFE Matrix* yang dapat mengevaluasi kondisi internal berupa kekuatan dan kelemahan serta *EFE Matrix* yang dapat mengevaluasi kondisi eksternal berupa ancaman dan peluang [7]. Tahap ini merangkum informasi dasar yang akan digunakan dalam mengevaluasi seluruh faktor strategis serta memprioritaskan sesuai tingkat kepentingan relatif dan signifikansi dari faktor tersebut [8].

Dalam mengevaluasi kondisi internal dan eksternal perusahaan, dibutuhkan penghitungan bobot dan *rating*. Bobot akan berada pada rentang angka 0 (tidak penting) hingga 1 (sangat penting) dan total bobot dari seluruh faktor baik kondisi internal maupun eksternal harus berjumlah 1. Pada penelitian ini bobot dihitung menggunakan *software expert choice* untuk mengakomodir penilaian dari beberapa pemangku kepentingan. Untuk perhitungan *rating* pada kondisi internal disesuaikan dengan pengaruh faktor pada perusahaan, sedangkan pada kondisi eksternal *rating* akan mengindikasikan seberapa efektif strategi perusahaan dalam

Tabel 4.
Hasil *quantitative strategic planning matrix*

Ranking	Strategi Alternatif
1	Menjalin kerjasama dengan mitra potensial untuk pengembangan bidang usaha lain
2	<i>Market Penetration</i>
3	Melakukan riset untuk inovasi pengembangan usaha EBT
4	Penerapan <i>operational excellence</i> untuk efisiensi biaya pada setiap proses bisnis yang dijalankan
5	Peningkatan kualitas produk dan layanan perusahaan dengan didukung teknologi dan SDM berpengalaman dan terampil
6	Memperpanjang kontrak kerja dari bidang usaha eksisting yang telah dijalankan
7	Mempersiapkan persyaratan perolehan hak pengelolaan proyek <i>Participating Interest</i> untuk seluruh potensi migas di Jawa Timur
8	<i>Product Development</i>
9	Peningkatan promosi produk secara efektif dan efisien mengacu pada <i>benchmark</i> dengan kompetitor
10	Mengembangkan sistem informasi yang terintegrasi untuk peningkatan efisiensi dan fleksibilitas pekerjaan
11	Mengoptimalkan pengelolaan SDM melalui program studi lanjutan dan <i>transfer knowledge</i> antar departemen

merespon faktor peluang maupun ancaman. Terakhir akan dihitung *weighted score* dengan mengalikan bobot dan *rating* antara tiap faktor pada masing-masing kondisi internal maupun eksternal perusahaan serta menjumlahkan seluruh *weighted score* untuk mengetahui total skor IFE dan EFE, hasilnya diberikan pada Tabel 1 dan Tabel 2.

C. Perancangan Strategi Alternatif

Pada tahap perancangan strategi alternatif, akan digunakan dua metode yaitu matriks IE dan TOWS. Kedua metode tersebut memperoleh *input* dari tahap evaluasi kondisi internal dan eksternal. *Internal external matrix* merupakan *tools* pencocokan yang dapat digunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan dalam tampilan sembilan kuadran dimana sumbu X merepresentasikan *total weighted score pada IFE Matrix* serta sumbu Y merepresentasikan *total weighted score pada EFE Matrix* [3]. Hasil *IE Matrix* diberikan pada Gambar 1.

Metode kedua yang digunakan dalam merancang strategi alternatif adalah *TOWS Matrix* yang mampu mengidentifikasi hubungan antara faktor internal dengan faktor eksternal secara sistematis serta menawarkan struktur yang mampu menghasilkan strategi berdasarkan hubungan tersebut [9]. Terdapat 4 tipe strategi dalam *TOWS Matrix* yaitu strategi *strength-opportunities*, *weakness-opportunities*, *strength-threats*, serta *weakness-threats* yang dapat dihasilkan pada Tabel 3.

D. Penentuan Strategi

Pada tahap penentuan strategi atau *decision stage*, akan digunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix*. Pemilihan strategi terbaik akan dipertimbangkan dengan memberikan skor daya tarik untuk masing-masing strategi berdasarkan sejauh mana masing-masing faktor kunci dapat dikembangkan serta dimanfaatkan [3]. Skor daya tarik tersebut akan dikalikan dengan nilai bobot masing-masing faktor yang telah ditentukan pada tahap *input stage* sebelumnya. Adapun total skor daya tarik terbesar mengindikasikan suatu strategi lebih menarik untuk diterapkan dengan pertimbangan seluruh faktor internal maupun eksternal yang berpengaruh pada keputusan pemilihan strategi [10].

Tabel 5.
Rasio keuangan sebelum dilaksanakan strategi

Tipe Rasio	Rasio	Tahun					
		0	1	2	3	4	5
Liquidity Ratio	Current Ratio	3,627	3,689	4,790	4,377	4,153	4,338
	Quick Ratio	3,563	3,611	4,685	4,286	4,071	4,250
Capital Sctructure Ratio	Debt to asset	46,83%	47,78%	51,39%	51,97%	50,99%	52,01%
	Time interest earned ratio	11,26	10,49	8,04	8,56	9,44	9,11
Asset Management Efficiency Ratio	Total asset turnover	0,970	1,081	1,072	1,107	1,091	1,124
	Fixed asset turnover	2,652	2,865	2,914	3,226	3,346	3,595
Profitability Ratio	Gross profit margin	19,22%	20,07%	20,24%	19,92%	19,86%	20,02%
	Operating profit margin	15,76%	16,09%	15,69%	15,64%	15,80%	15,83%
	Net profit	5,84%	5,99%	4,85%	4,86%	5,40%	5,31%
	Operating Return on Asset	15,29%	17,38%	16,82%	17,31%	17,24%	17,79%
	Return on Equity	10,66%	12,40%	10,69%	11,21%	12,02%	12,43%

Tabel 6.
Perhitungan biaya CAPEX

Tahun	CAPEX					
	0	1	2	3	4	5
<i>Tangible Asset</i>						
Bangunan + Pagar	Rp 750.000.000	Rp -				
Rambu rambu aksesoris	Rp 150.450.000	Rp -				
Truk (investasi di awal)	Rp 19.550.000.000	Rp -				
CCTV	Rp 2.981.000	Rp -				
Total Investasi <i>Tangible Asset</i>	Rp 20.453.431.000	Rp -				
<i>Intangible Asset</i>						
IMB	Rp 45.000.000	Rp -				
Total Investasi <i>Intangible Asset</i>	Rp 45.000.000	Rp -				
Total <i>Capital Expenditure</i>	Rp 20.498.431.000	Rp -				

Tabel 7.
Perhitungan biaya OPEX

Tahun	OPEX					
	0	1	2	3	4	5
Kir Kendaraan	Rp -	Rp 47.380.000	Rp 48.801.400	Rp 50.265.442	Rp 51.773.405	Rp 53.326.607
Asuransi bangunan	Rp 37.500.000					
Asuransi Truk	Rp 977.500.000					
Direct Labor Cost	Rp -	Rp 1.205.100.000	Rp 1.241.253.000	Rp 1.278.490.590	Rp 1.316.845.308	Rp 1.356.350.667
Lampu	Rp -	Rp 2.163.000	Rp 2.227.890	Rp 2.294.727	Rp 2.363.569	Rp 2.434.476
Alat Pemandan Kebakaran	Rp -	Rp 11.124.000	Rp 11.457.720	Rp 11.801.452	Rp 12.155.495	Rp 12.520.160
Renovasi Bangunan	Rp -	Rp -	Rp -	Rp -	Rp 90.040.705	Rp -
Biaya BBM	Rp -	Rp 2.390.918.400	Rp 2.790.998.746	Rp 3.212.932.085	Rp 3.657.669.527	Rp 4.126.199.576
Overhead Cost	Rp -	Rp 28.043.361	Rp 29.304.778	Rp 30.616.641	Rp 31.980.842	Rp 33.399.340
Maintenance Cost Kendaraan	Rp -	Rp 284.280.000	Rp 292.808.400	Rp 301.592.652	Rp 310.640.432	Rp 319.959.645
Biaya lain lain	Rp -	Rp 12.360.000	Rp 12.730.800	Rp 13.112.724	Rp 13.506.106	Rp 13.911.289
Pajak Kendaraan	Rp -	Rp 165.830.000	Rp 170.804.900	Rp 175.929.047	Rp 181.206.918	Rp 186.643.126
Pajak PPH dari Penghasilan Sewa Lahan BUMD	Rp -	Rp 140.000.000				
Pajak PPH dari Penghasilan Sewa Kendaraan	Rp -	Rp 607.464.000	Rp 688.459.200	Rp 769.454.400	Rp 850.449.600	Rp 931.444.800
TOTAL OPEX	Rp 1.015.000.000	Rp 5.909.662.761	Rp 6.443.846.834	Rp 7.001.489.760	Rp 7.673.631.906	Rp 8.191.189.685

Dari hasil perhitungan QSPM pada Tabel 4, dihasilkan strategi dengan total skor daya tarik tertinggi untuk “Menjalini kerjasama dengan mitra potensial untuk pengembangan bidang usaha lain.”

E. Kinerja Keuangan Sebelum dan Setelah Strategi Dilaksanakan

Kinerja keuangan tersendiri merupakan suatu hasil yang diperoleh manajemen perusahaan dalam rangka menjalankan pengelolaan aset perusahaan secara efektif dan efisien pada suatu periode yang mencerminkan tingkat kesehatan suatu perusahaan [11]. Untuk mengetahui kinerja keuangan perusahaan di masa depan sebelum strategi teridentifikasi, akan dilakukan proyeksi untuk laporan laba rugi, arus kas, dan neraca menggunakan metode *moving average* dengan asumsi bahwa kondisi di masa depan akan menyesuaikan tren data historis dengan basis laporan keuangan tahun 2018, 2019, 2020, dan 2021. Sebelum melaksanakan proyeksi, terlebih dahulu diproyeksikan pendapatan melalui perhitungan rata-rata pertumbuhan pendapatan dari tahun-

tahun sebelumnya sebagai dasar perhitungan laporan laba rugi.

Berdasarkan hasil proyeksi laporan keuangan, dapat diketahui laba bersih perusahaan pada 5 tahun ke depan yaitu Rp 98.646.778.046, Rp 97.778.399.224, Rp 75.107.325.482, Rp 76.130.180.288, Rp 83.162.785.985, dan Rp 80.454.849.996. Selain melihat dari laba bersih, kinerja keuangan perusahaan dapat diketahui dengan analisis rasio keuangan yang dikategorikan dalam berbagai rasio seperti *liquidity ratio*, *capital structure ratio*, serta *asset management efficiency ratio* yang mampu menjelaskan hubungan antar elemen satu dengan lainnya dalam suatu laporan keuangan [12]. Tabel 5 merupakan rasio keuangan PT X sebelum strategi dilaksanakan pada periode 5 tahun ke depan.

Pada hasil strategi yang terpilih, skema implementasinya adalah PT X menjadi distributor resmi LPG dari suatu BUMN bernama PT Z. Dalam bisnis ini, PT X memperoleh pendapatannya dari tarif pengiriman yang dibayarkan oleh PT Z tiap ritase perjalanan truk serta biaya sewa lahan dan

Tabel 8.
Perhitungan perolehan pendapatan

Tahun	Pendapatan					
	0	1	2	3	4	5
Pendapatan Sewa Kendaraan	Rp -	Rp30.373.200.000	Rp34.422.960.000	Rp38.472.720.000	Rp42.522.480.000	Rp46.572.240.000
Pendapatan Layanan	Rp -	Rp8.019.648.000	Rp9.088.934.400	Rp10.158.220.800	Rp11.227.507.200	Rp12.296.793.600
Pendapatan Sewa Lahan dan Bangunan	Rp -	Rp1.400.000.000	Rp1.400.000.000	Rp1.400.000.000	Rp1.400.000.000	Rp1.400.000.000
Total Pendapatan		Rp39.792.848.000	Rp44.911.894.400	Rp50.030.940.800	Rp55.149.987.200	Rp60.269.033.600

Tabel 9.
Rasio keuangan setelah dilaksanakan strategi

Tipe Rasio	Rasio	Tahun					
		0	1	2	3	4	5
<i>Liquidity Ratio</i>	<i>Current Ratio</i>	4,318	4,328	5,490	4,837	4,429	4,481
	<i>Quick Ratio</i>	4,255	4,252	5,387	4,747	4,349	4,395
<i>Capital Sctructure Ratio</i>	<i>Debt to asset</i>	43,91%	44,79%	49,14%	50,58%	50,58%	52,63%
	<i>Time interest earned ratio</i>	10,56	11,02	8,59	9,32	10,44	10,26
<i>Asset Management Efficiency Ratio</i>	<i>Total asset turnover</i>	0,857	0,970	0,978	1,032	1,041	1,097
	<i>Fixed asset turnover</i>	2,569	2,790	2,840	3,145	3,265	3,508
<i>Profitability Ratio</i>	<i>Gross profit margin</i>	19,22%	21,76%	22,23%	22,12%	22,32%	22,73%
	<i>Operating profit margin</i>	15,70%	17,66%	17,59%	17,77%	18,18%	18,48%
	<i>Net profit</i>	5,69%	7,65%	6,84%	7,12%	7,94%	8,15%
	<i>Operating Return on Asset</i>	13,45%	17,13%	17,20%	18,33%	18,93%	20,28%
	<i>Return on Equity</i>	8,70%	13,44%	13,16%	14,86%	16,73%	18,88%

bangunan setiap tahunnya. Adapun PT X juga memperoleh biaya layanan yang dibayarkan oleh masing-masing pelanggan penerima LPG sebesar 10% dari harga tabung gas yang dijual. Dari bisnis ini, PT X memperoleh beberapa keistimewaan karena PT X telah memiliki kontrak usaha SPPBE sebelumnya yang telah berjalan sehingga untuk bisnis ini, PT X hanya harus menyiapkan lahan dan bangunan untuk tempat penyimpanan LPG serta menyediakan kendaraan angkut berupa truk untuk melakukan pengangkutan dan distribusi. Lahan yang akan dimanfaatkan oleh PT X yaitu lahan sebesar 12.000 m² yang telah dimiliki dan berlokasi di wilayah Jombang. Tabel 6, Tabel 7, dan Tabel 8 merupakan perhitungan biaya CAPEX dan OPEX serta pendapatan yang dapat diperoleh dari pelaksanaan strategi ini.

Berdasarkan perhitungan biaya serta pendapatan dari strategi, dilakukan proyeksi keuangan dengan metode *moving average* seperti pada kondisi sebelum adanya strategi. Untuk laporan laba rugi, pos pendapatan dan beban akan ditambahkan langsung dengan biaya-biaya terkait strategi. Untuk laporan arus kas, tiap komponennya akan terpengaruh dari laporan laba rugi dan neraca hasil proyeksi. Untuk laporan neraca, komponennya akan terpengaruh dari adanya peningkatan maupun penurunan nilai pada tiap komponen menyesuaikan rumus perhitungannya. dari hasil proyeksi laporan keuangan setelah strategi dijalankan, diketahui laba bersih perusahaan pada 5 tahun ke depan menjadi Rp 96.163.605.566, Rp 127.889.226.355, Rp 109.162.929.362, Rp 114.944.169.836, Rp 126.657.523.126, dan Rp 128.470.618.204. Adapun rasio keuangan tidak mempunyai arti jika rasio tersebut tidak dibandingkan dengan tahun sebelum maupun dengan kondisi atau perusahaan lain yang berada pada industri sejenis [13]. Sehingga, pada penelitian ini rasio pada kondisi sebelum strategi teridentifikasi akan dibandingkan dengan rasio pada kondisi setelah strategi dilaksanakan. Tabel 9 merupakan rasio keuangan PT X setelah strategi dilaksanakan.

III. HASIL DAN DISKUSI

A. Analisis Evaluasi Kondisi Internal dan Eksternal

Berdasarkan evaluasi kondisi internal dan eksternal menggunakan metode IFE dan EFE *Matrix*, diperoleh bobot

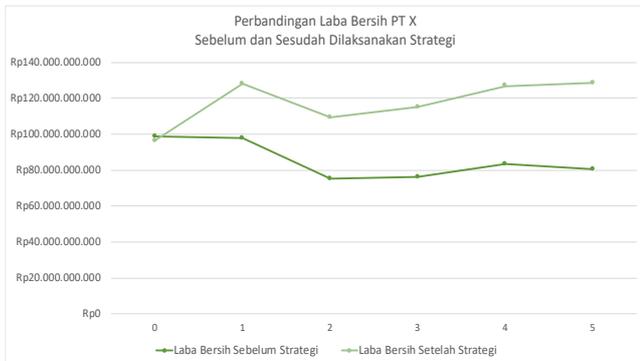
dan *rating* sebagai komponen penilaian masing-masing faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan yang secara langsung dinilai oleh Direktur Keuangan dan Umum, Sekretaris Perusahaan, Satuan Pengawas Internal, serta Direktur Operasi, Pengembangan Usaha dan Legal yang merupakan orang-orang yang paling memahami proses bisnis di masing-masing bagian sehingga dianggap mampu merepresentasikan perusahaan lebih menyeluruh.

Dari pembobotan AHP, didapatkan tingkat *inconsistency* sebesar 0,03 pada kondisi internal dan 0,04 pada kondisi eksternal dimana keduanya berada di dalam batas wajar yaitu di bawah 0,10 sehingga nilai tersebut dianggap valid dan dapat diterima dalam pengambilan keputusan [14]. Bobot tertinggi pada kondisi internal diperoleh faktor memperoleh *privilege* dan dukungan pemerintah dari statusnya sebagai BUMD yang mana hal tersebut selaras dengan dengan kekuatan perusahaan yang memperoleh dukungan pemerintah dalam modal awal, sedangkan bobot tertinggi pada kondisi eksternal diperoleh faktor pangsa pasar tumbuh dan besar dari kebutuhan masyarakat akan energi yang terus meningkat dikarenakan dengan memanfaatkan peluang tersebut maka PT X dapat berperan menjadi pemasok kebutuhan energi masyarakat dengan menciptakan *competitive advantage* seperti inovasi pengembangan bisnis maupun peningkatan kualitas.

Total weighted score dari *IFE Matrix* yaitu sebesar 2,71875. Total skor IFE yang melebihi rata-rata menunjukkan bahwa PT X memiliki posisi yang kuat secara internal. Hal tersebut menunjukkan bahwa PT X sudah dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki serta telah mampu melakukan pengelolaan internal dengan baik. Adapun *total weighted score* dari *IFE Matrix* yaitu sebesar 2,9645 yang menunjukkan kondisi perusahaan berada di atas rata-rata dan sudah mampu memanfaatkan peluang serta menghindari ancaman. Walaupun demikian, PT X masih harus memaksimalkan potensi dari peluang yang ada serta lebih baik dalam menghindari ancaman yang dapat berdampak buruk pada perusahaan.

B. Analisis Perancangan Kondisi Internal dan Eksternal

Perancangan strategi dilakukan dengan metode *IE Matrix* dan *TOWS Matrix*. Dari hasil IE *Matrix*, PT X berada pada



Gambar 2. Perbandingan laba bersih sebelum dan setelah strategi.

Tabel 10. Perbandingan *gross profit margin*

Tahun	Gross Profit Margin		Properties	Dampak
	Sebelum Dilaksanakan Strategi	Setelah Dilaksanakan Strategi		
0	19,22%	19,22%	Higher Better	Tidak berdampak
1	20,07%	21,76%	Higher Better	Positif
2	20,24%	22,23%	Higher Better	Positif
3	19,92%	22,12%	Higher Better	Positif
4	19,86%	22,32%	Higher Better	Positif
5	20,02%	22,73%	Higher Better	Positif
Rata Rata	19,89%	21,73%	Higher Better	Positif

Tabel 11. Perbandingan *operating profit margin*

Tahun	Operating Profit Margin		Properties	Dampak
	Sebelum Dilaksanakan Strategi	Setelah Dilaksanakan Strategi		
0	15,76%	15,70%	Higher Better	Negatif
1	16,09%	17,66%	Higher Better	Positif
2	15,69%	17,59%	Higher Better	Positif
3	15,64%	17,77%	Higher Better	Positif
4	15,80%	18,18%	Higher Better	Positif
5	15,83%	18,48%	Higher Better	Positif
Rata-rata	15,80%	17,56%	Higher Better	Positif

kuadran V dengan kondisi bertahan dan mempertahankan. Adapun strategi yang sesuai untuk diterapkan yaitu *market penetration* dan *product development*. Strategi *market penetration* merupakan strategi dalam peningkatan *market share* untuk produk maupun jasa yang sudah ada pada pasar yang sudah ada dengan upaya *marketing* yang lebih besar, sehingga PT X dapat meningkatkan penjualannya melalui upaya pemasaran yang lebih tepat. Sedangkan *product development* merupakan strategi dalam peningkatan penjualan untuk memperbaiki dan memodifikasi produk maupun jasa yang sudah ada dan umumnya dibutuhkan *research & development*.

Berdasarkan hasil *TOWS Matrix*, masing-masing strategi diperoleh berdasarkan analisis pencocokan dengan pemanfaatan komponen internal maupun eksternal. Untuk strategi *strength-opportunities* dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan internal perusahaan dalam memanfaatkan peluang dari eksternal, untuk strategi, untuk strategi *weakness-opportunities* digunakan untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan melalui pemanfaatan peluang dari eksternal. Kemudian strategi *strength-threats* digunakan untuk memanfaatkan kekuatan internal perusahaan dalam memitigasi dampak dari ancaman eksternal, dan strategi *weakness-threats* digunakan untuk meminimalisir kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal [3].

Tabel 12. Perbandingan *net profit margin*

Tahun	Net Profit Margin		Properties	Dampak
	Sebelum Dilaksanakan Strategi	Setelah Dilaksanakan Strategi		
0	5,84%	5,69%	Higher Better	Negatif
1	5,99%	7,65%	Higher Better	Positif
2	4,85%	6,84%	Higher Better	Positif
3	4,86%	7,12%	Higher Better	Positif
4	5,40%	7,94%	Higher Better	Positif
5	5,31%	8,15%	Higher Better	Positif
Rata-rata	5,38%	7,23%	Higher Better	Positif

Tabel 13. Perbandingan *operating return on asset*

Tahun	Operating Return on Asset		Properties	Dampak
	Sebelum Dilaksanakan Strategi	Setelah Dilaksanakan Strategi		
0	15,29%	13,45%	Higher Better	Negatif
1	17,38%	17,13%	Higher Better	Negatif
2	16,82%	17,20%	Higher Better	Positif
3	17,31%	18,33%	Higher Better	Positif
4	17,24%	18,93%	Higher Better	Positif
5	17,79%	20,28%	Higher Better	Positif
Rata-rata	16,97%	17,55%	Higher Better	Positif

Tabel 14. Perbandingan *return on equity*

Tahun	Return on Equity		Properties	Dampak
	Sebelum Dilaksanakan Strategi	Setelah Dilaksanakan Strategi		
0	10,66%	8,70%	Higher Better	Negatif
1	12,40%	13,44%	Higher Better	Positif
2	10,69%	13,16%	Higher Better	Positif
3	11,21%	14,86%	Higher Better	Positif
4	12,02%	16,73%	Higher Better	Positif
5	12,43%	18,88%	Higher Better	Positif
Rata-rata	11,57%	14,29%	Higher Better	Positif

C. Analisis Strategi Terpilih

Dengan ditentukannya strategi menggunakan QSPM, perusahaan dapat lebih memfokuskan sumber daya serta upayanya dalam strategi yang dianggap memiliki dampak terbesar dalam mencapai tujuan serta meningkatkan kinerja perusahaan. Dari hasil perhitungan, strategi alternatif yang terpilih yaitu menjalin kerjasama dengan mitra potensial untuk pengembangan bidang usaha lain dengan total skor sebesar 7,326. Strategi ini dihasilkan dari kombinasi antara faktor kekuatan internal dan peluang eksternal pada *TOWS Matrix* yang menandakan bahwa dengan berfokus pada pemanfaatan kekuatan dan peluang secara tepat dalam pengimplementasian strategi ini, perusahaan akan mampu memperoleh keuntungan yang lebih besar.

Dari permasalahan yang terjadi di PT X yaitu penurunan laba serta banyaknya ancaman eksternal yang sulit untuk dilakukan pengontrolan, strategi ini memperoleh total skor daya tarik tertinggi karena menurut perusahaan, strategi ini mampu memberikan keuntungan yang lebih besar dibanding strategi lainnya dengan memanfaatkan masing-masing faktor internal perusahaan seperti aset, peralatan, dan infrastruktur yang dimiliki, pengalaman SDM yang kompeten di bidangnya, serta adanya beberapa kontrak kerja dan perizinan yang telah dimiliki dan telah berjalan sehingga perusahaan mampu meyakinkan *partner* barunya untuk bekerjasama dalam pengembangan bisnis. Selain itu, perusahaan juga meyakini bahwa strategi ini mampu memanfaatkan peluang di industri seperti peningkatan kebutuhan energi masyarakat,

Tabel 15.
Perbandingan *current ratio*

Tahun	Current Ratio		Properties	Dampak
	Sebelum Dilaksanakan Strategi	Setelah Dilaksanakan Strategi		
0	3,627	4,318	Higher Better	Positif
1	3,689	4,328	Higher Better	Positif
2	4,790	5,490	Higher Better	Positif
3	4,377	4,837	Higher Better	Positif
4	4,153	4,429	Higher Better	Positif
5	4,338	4,481	Higher Better	Positif
Rata-rata	4,162	4,647	Higher Better	Positif

Tabel 16.
Perbandingan *quick ratio*

Tahun	Quick Ratio		Properties	Dampak
	Sebelum Dilaksanakan Strategi	Setelah Dilaksanakan Strategi		
0	3,563	4,252	Higher Better	Positif
1	3,611	4,252	Higher Better	Positif
2	4,685	5,387	Higher Better	Positif
3	4,286	4,747	Higher Better	Positif
4	4,071	4,349	Higher Better	Positif
5	4,250	4,395	Higher Better	Positif
Rata-rata	4,078	4,564	Higher Better	Positif

Tabel 17.
Perbandingan *debt to asset ratio*

Tahun	Debt to Asset Ratio		Properties	Dampak
	Sebelum Dilaksanakan Strategi	Setelah Dilaksanakan Strategi		
0	46,83%	43,91%	Lower Better	Positif
1	47,78%	44,79%	Lower Better	Positif
2	51,39%	49,14%	Lower Better	Positif
3	51,97%	50,58%	Lower Better	Positif
4	50,99%	50,58%	Lower Better	Positif
5	52,01%	52,63%	Lower Better	Negatif
Rata-rata	50,16%	48,61%	Lower Better	Positif

potensi SDA Jawa Timur, kemajuan teknologi, banyaknya *supply* tenaga kerja, hingga peluang kerjasama dengan badan usaha lain. Dengan strategi kerjasama ini, perusahaan dapat membagi risiko investasi yang besar dengan rekan bisnisnya sehingga akan menguntungkan PT X yang sedang mengalami penurunan laba.

D. Analisis Dampak Rekomendasi Strategi Bisnis pada Kinerja Keuangan Perusahaan

Dengan hasil strategi bisnis yang terpilih pada tahap penentuan strategi dengan metode QSPM, diproyeksikan laporan keuangan pada kondisi sebelum dan sesudah dilaksanakannya strategi. Gambar 2 merupakan hasil perbandingan laba bersih dari pelaksanaan strategi tersebut.

Dari nilai laba bersih tersebut, dapat diketahui bahwa strategi berdampak positif pada peningkatan laba pada tahun pertama hingga tahun kelima. Untuk tahun 0, laba perusahaan menurun dikarenakan adanya peningkatan biaya operasi berupa asuransi bangunan dan asuransi kendaraan yang muncul dari adanya investasi CAPEX pembelian bangunan dan pembangunan gedung sebelum bisnis ini mulai dilaksanakan pada tahun pertama. Adapun peningkatan laba pada tahun 1-5 terjadi dikarenakan pelaksanaan strategi ini mampu menghasilkan lebih banyak keuntungan dibandingkan dengan seluruh pengeluarannya seperti HPP, biaya operasi, depresiasi dan amortisasi, hingga bunga dan pajak.

Selanjutnya akan dianalisis dampak dilaksanakannya strategi pada tiap rasio keuangan.

Tabel 18.
Perbandingan *time interest earned ratio*

Tahun	Time Interest Earned Ratio		Properties	Dampak
	Sebelum Dilaksanakan Strategi	Setelah Dilaksanakan Strategi		
0	11,26	10,56	Higher Better	Negatif
1	10,49	11,02	Higher Better	Positif
2	8,04	8,59	Higher Better	Positif
3	8,56	9,32	Higher Better	Positif
4	9,44	10,44	Higher Better	Positif
5	9,11	10,26	Higher Better	Positif
Rata-rata	9,48	10,03	Higher Better	Positif

Tabel 19.
Perbandingan *totas asset turnover*

Tahun	Total Asset Turnover		Properties	Dampak
	Sebelum Dilaksanakan Strategi	Setelah Dilaksanakan Strategi		
0	0,970	0,857	Higher Better	Negatif
1	1,081	0,970	Higher Better	Negatif
2	1,072	0,978	Higher Better	Negatif
3	1,107	1,032	Higher Better	Negatif
4	1,091	1,041	Higher Better	Negatif
5	1,124	1,097	Higher Better	Negatif
Rata-rata	1,074	0,996	Higher Better	Negatif

Tabel 20.
Perbandingan *fixed asset turnover*

Tahun	Fixed Asset Turnover		Properties	Dampak
	Sebelum Dilaksanakan Strategi	Setelah Dilaksanakan Strategi		
0	2,652	2,569	Higher Better	Negatif
1	2,865	2,790	Higher Better	Negatif
2	2,914	2,840	Higher Better	Negatif
3	3,226	3,145	Higher Better	Negatif
4	3,346	3,265	Higher Better	Negatif
5	3,595	3,508	Higher Better	Negatif
Rata-rata	3,099	3,019	Higher Better	Negatif

Perbandingan *Gross Profit Margin* diberikan pada Tabel 10. Pada PT X rata-rata *gross profit margin* setelah dilaksanakannya strategi sebesar 21,73%, nilai tersebut meningkat 9,26% dari rata-rata *gross profit margin* pada periode yang sama sebelum strategi diterapkan yaitu 19,89%. Maka dapat disimpulkan bahwa strategi berdampak positif pada tingkat efisiensi perusahaan dalam menghasilkan laba kotor.

Perbandingan *Operating Profit Margin* diberikan pada Tabel 11. Pada PT X rata-rata *operating profit margin* setelah dilaksanakannya strategi adalah 17,56% yang meningkat sebesar 11,15% dari rata-rata *operating profit margin* pada periode yang sama sebelum strategi diterapkan yaitu 15,80%. Maka dapat disimpulkan bahwa strategi ini berdampak positif pada tingkat efisiensi perusahaan dalam menghasilkan laba operasi.

Perbandingan *Net Profit Margin* diberikan pada Tabel 12. Pada PT X rata-rata *net profit margin* setelah dilaksanakannya strategi adalah 7,23% yang meningkat sebesar 34,56% dari rata-rata *net profit margin* pada periode yang sama sebelum strategi diterapkan yaitu 5,38%. Maka dengan dilaksanakannya strategi dapat berdampak positif pada efisiensi perusahaan dalam menghasilkan laba bersih.

Perbandingan *Operating Return on Asset* diberikan pada Tabel 13. Pada PT X rata-rata OROA setelah dilaksanakannya strategi adalah 17,55% yang meningkat sebesar 3,41% dari rata-rata *operating return on asset* pada periode yang sama sebelum strategi diterapkan yaitu 16,97%.

Maka dengan dilaksanakannya rekomendasi strategi dapat berdampak positif pada efisiensi perusahaan dalam menggunakan asetnya untuk menghasilkan keuntungan.

Perbandingan *Return on Equity* diberikan pada Tabel 14. Pada PT X rata-rata *return on equity* pada tahun 0-5 setelah dilaksanakannya strategi adalah 14,29% dimana nilai tersebut meningkat sebesar 23,55% dari rata-rata *return on equity* pada periode yang sama sebelum strategi diterapkan yaitu 11,57%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan dilaksanakannya rekomendasi strategi, dapat berdampak positif pada efektivitas perusahaan dalam menghasilkan keuntungan berdasar modal yang dikeluarkan untuk investasi.

Perbandingan *Current Ratio* diberikan pada Tabel 15. Pada PT X rata-rata *current ratio* pada tahun 0-5 setelah dilaksanakannya strategi adalah 4,647 dimana nilai tersebut meningkat sebesar 11,65% dari rata-rata *current ratio* pada periode yang sama sebelum strategi diterapkan yaitu 4,162. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan dilaksanakannya rekomendasi strategi, kemampuan pembayaran kewajiban jangka pendek perusahaan dengan aset lancar yang dimiliki menunjukkan dampak positif.

Perbandingan *Quick Ratio* diberikan pada Tabel 16. Pada PT X rata-rata *quick ratio* pada tahun 0-5 setelah dilaksanakannya strategi adalah 4,564 dimana nilai tersebut meningkat sebesar 11,93% dari rata-rata *quick ratio* pada periode yang sama sebelum strategi diterapkan yaitu 4,078. Dapat disimpulkan bahwa dengan dilaksanakannya rekomendasi strategi, kemampuan pembayaran kewajiban jangka pendek perusahaan menggunakan asetnya yang paling likuid menunjukkan dampak positif.

Perbandingan *Debt to Asset Ratio* diberikan pada Tabel 17. Pada PT X rata-rata *debt to asset ratio* setelah dilaksanakannya strategi adalah 48,61% dimana nilai tersebut menurun sebesar 3,2% dari rata-rata *debt to asset ratio* pada periode yang sama sebelum strategi diterapkan yaitu 50,16%. Maka, dengan dilaksanakannya rekomendasi strategi, tingkat risiko keuangan perusahaan menurun sehingga berdampak positif dan menandakan tingkat utang perusahaan yang menurun.

Perbandingan *Time Interest Earned Ration* diberikan pada Tabel 18. Pada PT X rata-rata *time interest earned ratio* pada tahun 0-5 setelah dilaksanakannya strategi adalah 10,03 dimana nilai tersebut meningkat sebesar 5,81 % dari rata-rata *time interest earned ratio* pada periode yang sama sebelum strategi diterapkan yaitu 9,48. Maka rekomendasi strategi mampu berdampak positif pada kemampuan perusahaan dalam membayar biaya bunganya.

Perbandingan *Total Asset Turnover* diberikan pada Tabel 19. Pada PT X rata-rata *total asset turnover* pada tahun 0-5 sebelum dilaksanakannya strategi adalah 0,996 dimana nilai tersebut menurun 7,31% setelah strategi diterapkan menjadi sebesar 1,074. Maka, tingkat efisiensi penggunaan aset PT X menurun sehingga perusahaan harus meninjau pengelolaan asetnya yang mengalami *idle* sehingga kurang efektif dalam menghasilkan pendapatan.

Perbandingan *Fixed Asset Turnover* diberikan pada Tabel 20. Pada PT X rata-rata *fixed asset turnover* pada tahun 0-5 setelah dilaksanakannya strategi adalah 3,019 dimana nilai tersebut mengalami penurunan sebesar 2,60% dari rata-rata *fixed asset turnover* pada periode yang sama sebelum strategi

diterapkan yaitu 3,099. Dapat disimpulkan bahwa dengan dilaksanakannya rekomendasi strategi maka tingkat efisiensi perusahaan dalam pemanfaatan aset tetap perusahaan menurun.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan evaluasi kondisi internal dan eksternal yang dilakukan, pada *IFE matrix* diperoleh total skor 2,76975 yang menunjukkan bahwa kondisi perusahaan kuat secara internal dalam mengelola perusahaan dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Sedangkan berdasar perhitungan pada *EFE Matrix* diperoleh total skor 2,9645 yang menunjukkan bahwa kondisi perusahaan sudah cukup baik dalam memanfaatkan peluang yang ada dalam menghindari ancaman pada industrinya. Dalam perancangan strategi alternatif, dihasilkan 9 strategi dari *TOWS Matrix* serta 2 strategi dari *IE Matrix*. Penentuan strategi dilakukan dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* dan menghasilkan strategi menjalin erjasama dengan mitra potensial untuk pengembangan bidang usaha lain. Strategi tersebut layak untuk diterapkan pada PT X karena terbukti mampu meningkatkan laba serta menghasilkan lebih banyak dampak positif pada kinerja keuangan ditinjau dari hasil perhitungan rasio-rasio keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] British Petroleum, *Statistical Review of World Energy*. London: British Petroleum, 2022.
- [2] Kementerian Energi dan Sumber daya Mineral Republik Indonesia, "Peraturan Menteri Energi dan Sumber daya Mineral Republik Indonesia No 37 Tahun 2016 Tentang Ketentuan Penawaran Participating Interest 10% (Sepuluh Persen) pada Wilayah Kerja Minyak dan Gas Bumi," Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi, Jakarta, 2016.
- [3] F. R. David, *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Harlow, Essex: Pearson Education Limited, 2017. ISBN: 978-1-292-14849-6.
- [4] T. F. G. Garbrah and F. Binfor, "An analysis of internal environment of a commercial oriented research organization: using Mckinsey 7S framework in a Ghanaian context," *Int. J. Acad. Res. Bus. Soc. Sci.*, vol. 3, no. 9, pp. 87–103, 2013, doi: 10.6007/IJARBS/v3-i9/192.
- [5] R. M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*. Cornwall: John Wiley & Sons, 2016. ISBN: 9781119120841.
- [6] J. Morris, *Strategic Management 2E*. Corvallis: Oregon State University, 2016. ISBN: 19734545.
- [7] R. Kennedy et al., *Strategic Management*. Blacksburg: Virginia Tech. Publishing, 2020. ISBN: 9781949373967.
- [8] G. Fuertes, M. Alfaro, M. Vargas, S. Gutierrez, R. Ternero, and J. Sabatin, "Conceptual framework for the strategic management: A literature review—descriptive," *J. Eng.*, vol. 2020, pp. 1–21, 2020, doi: 10.1155/2020/6253013.
- [9] I. Aslan, O. Çınar, and V. Kumpikaitė, "Creating strategies from tows matrix for strategic sustainable development of Kipaş Group," *J. Bus. Econ. Manag.*, vol. 13, no. 1, pp. 95–110, 2012, doi: 10.3846/16111699.2011.620134.
- [10] Y. Lijie, "A Workable Strategy-Formulation Framework," in *International Conference on Strategic Management (ICSM 2019)*, Milano, Italy, 2019, pp. 357–364.
- [11] E. F. Brigham and J. F. Houston, *Fundamentals Of Financial Management, 15th Edition*. Boston: Cengage Learning, 2019. ISBN: 978-1-337-39525-0.
- [12] S. Titman, A. Keown, and J. Martin, *Financial Management: Principles and Applications*. Harlow: Pearson, 2017. ISBN: 978-0134417219.
- [13] I. K. Gunarta, "Analisis Laporan Keuangan (Menilai Kinerja Perusahaan)," ITS Tekno Sains, Surabaya, 2020.
- [14] T. L. Saaty, "Decision making with the analytic hierarchy process," *Int. J. Serv. Sci.*, vol. 1, no. 1, pp. 83–98, 2008, doi: 10.1504/IJSSCI.2008.017590.