

Analisis Implementasi Perencanaan Taktis dalam Meningkatkan Laba pada PT Hadji Kalla Toyota Cabang Otoxpert Hertasning

Adila Siska Juliantika^{1*}, Asriani Junaid², Junaidin Zakaria³
adilasiska16@gmail.com^{1*}, asriani.junaid@umi.ac.id², junaidin.zakaria@umi.ac.id³
Program Studi Magister Akuntansi, Universitas Muslim Indonesia^{1*}
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Indonesia^{2,3}

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pendekatan EFAS, IFAS, SFAS, dan SWOT dapat dijadikan sebagai dasar dalam implementasi *Tactical Planning* pada PT Hadji Kalla Toyota Cabang OtoXpert Hertasning dalam upaya meningkatkan laba. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi strategi prioritas dalam *Tactical Planning* dengan menggunakan pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan perusahaan untuk merumuskan strategi jangka pendek yang tepat dan adaptif dalam menghadapi dinamika persaingan bisnis otomotif yang semakin kompetitif, terutama di tingkat layanan purna jual. PT Hadji Kalla Toyota sebagai salah satu jaringan dealer resmi Toyota di Indonesia, dituntut untuk tidak hanya mengandalkan kekuatan merek, tetapi juga mampu memanfaatkan keunggulan internal dan peluang pasar guna meningkatkan efisiensi dan profitabilitas. Dalam konteks ini, perencanaan taktis yang berbasis analisis strategis menjadi instrumen penting untuk mengambil keputusan yang cepat, terukur, dan berdampak langsung terhadap peningkatan laba. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, memanfaatkan data primer dan sekunder yang diperoleh dari informan atau responden yang memiliki pemahaman mendalam mengenai topik penelitian. Alat analisis yang digunakan mencakup EFAS, IFAS, SFAS, SWOT, serta QSPM sebagai bagian dari kerangka analisis strategi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan analisis SWOT, posisi OtoXpert Hertasning berada pada kuadran I (agresif), yang mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang dapat dimanfaatkan untuk menangkap peluang eksternal. Oleh karena itu, strategi yang paling sesuai untuk diterapkan adalah strategi SO (*Strength–Opportunity*), yang mencakup strategi penetrasi pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi layanan. Dari ketiga alternatif strategi tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam *Tactical Planning*, pengambilan keputusan difokuskan pada pemilihan strategi jangka pendek yang paling relevan untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan. Fokus utama diarahkan pada peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya sebagai upaya untuk memperkuat daya saing dan kinerja keuangan perusahaan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: EFAS; IFAS; Perencanaan Taktis; QSPM; SFAS; SWOT

 This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Pendahuluan

Tujuan utama dari setiap perusahaan adalah memaksimalkan laba. Keberhasilan suatu perusahaan dalam memenangkan persaingan pasar sering kali diukur dari kemampuannya menghasilkan laba secara optimal (Hajering & Muslim, 2022). Oleh karena itu, laba kerap dijadikan sebagai indikator utama keberhasilan bagi pelaku usaha (Kamrad, 2021). Namun dalam praktiknya, pencapaian laba perusahaan tidak selalu konsisten. Perusahaan bisa saja mengalami penurunan laba bahkan kerugian, tergantung pada kondisi pasar dan efektivitas strategi yang diterapkan.

Hal ini juga berlaku dalam industri bengkel mobil, di mana pertumbuhan yang pesat memunculkan persaingan yang semakin ketat. Untuk itu, pelaku usaha di bidang ini perlu menyusun strategi perencanaan yang tepat agar tetap mampu bertahan dan memaksimalkan keuntungan. Salah satu bentuk perencanaan yang penting dalam konteks ini adalah *tactical planning* atau perencanaan taktis, yakni perencanaan jangka menengah yang biasanya mencakup periode 1 hingga 3 tahun (Silmi, 2024). Mengutip Indeed, pendekatan perencanaan taktis dianggap rasional dan adaptif karena memberikan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. Jika terjadi kesalahan kecil, strategi dapat segera disesuaikan sehingga dampak negatif bagi perusahaan dapat diminimalkan.

Perencanaan taktis juga dapat diperkuat dengan pendekatan perencanaan strategis seperti analisis SWOT. Melalui identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, analisis SWOT memberikan dasar yang kuat untuk menentukan langkah-langkah taktis yang tepat. Setelah menghasilkan alternatif strategi melalui SWOT, analisis dilanjutkan dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), yaitu alat bantu yang digunakan untuk memilih strategi terbaik berdasarkan pembobotan dan daya tarik masing-masing faktor internal maupun eksternal.

OtoXpert merupakan bengkel umum pendatang baru yang menyediakan layanan servis untuk berbagai merek kendaraan. Sebagai brand baru, OtoXpert menghadapi tantangan yang cukup kompleks dalam bersaing dengan bengkel otomotif lainnya, khususnya dalam upaya mencapai target servis kendaraan dan memperoleh laba yang optimal. Hal ini tercermin dari ketidaksesuaian antara target proyeksi laba/rugi dengan realisasi pada laporan keuangan, yang menunjukkan bahwa perusahaan belum mencapai pendapatan yang ditetapkan dan cenderung mengalami penurunan laba, bahkan berisiko pada kerugian. Salah satu faktor penyebabnya adalah keterbatasan dalam membangun kepercayaan pelanggan dari saluran utama (*customer first channel*) Toyota, serta tekanan persaingan dari bengkel umum lainnya.

Penelitian ini difokuskan untuk menganalisis EFAS, IFAS, SFAS, dan SWOT sebagai dasar dalam implementasi *tactical planning* guna meningkatkan laba perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menentukan strategi prioritas berdasarkan hasil analisis QSPM. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan metode kualitatif, dengan menggali data primer dan sekunder dari informan yang relevan.

Studi ini memperbarui penelitian sebelumnya, seperti Achirudin Timora (2016) yang menyoroti analisis kemampuan keuangan rumah sakit dan proyeksi layanannya, serta Ananda & Anjali (2025) yang berfokus pada strategi taktis untuk pengelolaan biaya tidak efisien. Belum ada kajian yang secara khusus memusatkan perhatian pada peningkatan laba perusahaan melalui integrasi antara perencanaan taktis dan analisis SWOT. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam penyusunan strategi jangka menengah yang berorientasi pada peningkatan profitabilitas.

Metode Analisis

Pendekatan penelitian ini merupakan studi deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif berlandaskan pada latar alamiah secara menyeluruh (*holistik*), memosisikan manusia sebagai instrumen utama penelitian, serta menekankan proses pemaknaan terhadap fenomena yang diteliti. Analisis data dilakukan secara induktif dengan lebih memfokuskan pada proses daripada sekadar hasil akhir, dan kebenaran data merupakan hasil kesepahaman antara peneliti dan subjek penelitian (Bogdan & Taylor dalam Siregar, 2021).

Metode yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif, yang bersifat operasional (*operational research*). Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk merumuskan strategi bengkel yang paling tepat melalui kombinasi beberapa alat analisis strategis, yaitu EFAS (External Factors Analysis Summary), IFAS (Internal Factors Analysis Summary), SFAS (Strategic Factors Analysis Summary), analisis SWOT, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami kondisi internal dan eksternal secara mendalam sebelum menyusun strategi prioritas berbasis data.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi dan pengamatan langsung di lapangan, sedangkan data sekunder dikumpulkan melalui dokumentasi dan dokumen-dokumen pendukung lainnya yang relevan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang wajib diisi oleh seluruh karyawan PT Hadji Kalla Toyota Cabang OtoXpert Hertasning, serta melalui wawancara dengan pertanyaan terbuka dan eksploratif yang

dirancang untuk menggali pemahaman mendalam dari para responden terkait strategi perusahaan.

Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan, selanjutnya peneliti melakukan perhitungan sub total skor terkait faktor analisis eksternal dan internal kemudian peneliti membuat model struktur strategi berdasarkan perhitungan selisih analisis faktor lingkungan eksternal dan internal.

Tabel 1 Perhitungan Faktor Analisis Eksternal dan Internal

Faktor Analisis	Sub Total	Selisih
Kekuatan (Strenght)	2,66	S-W
Kelemahan (Weakness)	0,96	1,7
Peluang (Opportunity)	2,12	O-T
Ancaman (Threat)	1,76	0,36

Sumber : Data Diolah (2025)

Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat bahwa terdapat faktor analisis EFAS dan analisis IFAS. Pada perhitungan Matriks EFAS dapat diketahui bahwa total skor peluang Otopert Hertasning adalah sebesar 2,12 dimana jumlah skor tersebut adalah lebih besar dari total skor ancaman Otopert Hertasning yang hanya sebesar 1,76. Sehingga selisih pada matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*) sebesar 0,36. Berikut penjelasan masing-masing faktor eksternal

1. Peluang (Opportunity)

- a. Dukungan positif pemerintah dengan melakukan Kerjasama unit operasional ditangani oleh Otopert (0,40).

Melalui Kebijakan pemerintah terkait kendaraan, seperti aturan emisi, pajak kendaraan, atau pembatasan usia kendaraan, dapat mempengaruhi jenis dan jumlah kendaraan yang masuk ke bengkel. Kebijakan yang mewajibkan uji emisi dan menetapkan standar emisi yang ketat akan mendorong pemilik kendaraan untuk merawat kendaraannya agar lolos uji. Jika kendaraan tidak lolos uji emisi, pemilik mungkin akan memilih untuk memperbaikinya di bengkel atau bahkan menggantinya dengan yang baru jika biaya perbaikan terlalu tinggi.

- b. Kemajuan teknologi dapat menjadi media pemasaran (0,44).

Kemajuan teknologi memberikan dampak positif yang signifikan terhadap bisnis bengkel. Teknologi membantu memperluas jangkauan pasar. Bengkel dapat memanfaatkan media sosial dan platform online lainnya untuk mempromosikan layanan mereka kepada audiens yang lebih luas. Pemasaran digital memungkinkan bengkel untuk menargetkan iklan mereka kepada pelanggan potensial berdasarkan lokasi, jenis kendaraan, dan kebutuhan perbaikan.

- c. Perkembangan teknologi dan informasi memudahkan *customer* mengakses informasi (0,40).

Perkembangan Teknologi membantu dalam peningkatan layanan pelanggan. Pelanggan dapat mengakses informasi tentang tarif, perkiraan biaya perbaikan, dan status perbaikan kendaraan secara online. Teknologi juga memudahkan *customer* yang membutuhkan layanan antar jemput kendaraan dan bagi *customer* yang memiliki mobilitas terbatas.

- d. Menjalinkan kerja sama dengan pemerintah dan perusahaan (0,44).

Melalui Kerjasama dengan pemerintah setempat untuk mempercayakan unit operasional kantor pemerintah ditangani oleh Otoxpert. Hal tersebut didukung oleh Otoxpert dengan memberikan *Term Of Payment* selama 14 hari kerja setelah tagihan diterima.

- e. Meringankan proses transaksi dengan adanya kerja sama dengan pihak bank(0,44).

Menjalinkan kerjasama dengan industri otomotif sebagai merchant untuk pembayaran jasa servis melalui kartu debit atau kredit. Ini memudahkan pelanggan dalam melakukan pembayaran dan memberikan keuntungan bagi bengkel, seperti peningkatan transaksi dan potensi mendapatkan promosi dari bank. Bank juga menyediakan mesin EDC (Electronic Data Capture) untuk memfasilitasi transaksi pembayaran.

2. Ancaman (Threat)

- a. Menurunnya pertumbuhan ekonomi akibat inflasi yang kenaikan harga (0,40).

Inflasi dapat menyebabkan penurunan pertumbuhan ekonomi pada bengkel karena kenaikan biaya operasional seperti harga bahan baku, suku cadang, dan biaya tenaga kerja. Hal ini dapat mengurangi pendapatan bersih bengkel. Inflasi juga dapat menurunkan daya beli masyarakat. Akibatnya, permintaan terhadap jasa perbaikan kendaraan mungkin menurun karena masyarakat cenderung menunda perbaikan atau memilih opsi perbaikan yang lebih murah.

- b. Pesaing dengan kualitas pelayanan dan sparepart yang lebih lengkap (0,40).

Persaingan dalam bisnis bengkel sangat ketat karena banyaknya pelaku usaha yang berlomba-lomba menarik pelanggan. Seringkali bersaing dalam menawarkan harga yang lebih murah, yang bisa mengarah pada perang harga. Persaingan ini muncul karena setiap bengkel ingin mendapatkan keuntungan sebanyak-banyaknya melalui peningkatan jumlah pelanggan. Otoxpert sendiri bersaing dengan beberapa industri bengkel umum dan dealer resmi diantaranya dealer

mobil Daihatsu dimana kualitas pelayanan dan fasilitas yang ditawarkan sama bahkan melebihi perusahaan.

c. Pesaing dengan harga yang lebih rendah (0,29)

Persaingan harga dalam bisnis bengkel merupakan hal yang umum, terutama di era persaingan yang ketat. Bengkel perlu menetapkan harga yang kompetitif namun tetap menghasilkan keuntungan. Terdapat pesaing yang lokasinya dekat dengan Perusahaan yaitu Mahaputra, Dealer Daihatsu, dan Terminal Oto. Pesaing tersebut menawarkan harga yang bervariasi bahkan lebih murah dari Perusahaan dengan kualitas yang sama atau lebih.

d. Tuntutan konsumen dengan kualitas terbaik dan harga terjangkau (0,37)

Customer menuntut kualitas service yang baik dengan harga terjangkau, hal tersebut dirasakan oleh perusahaan karena pelanggan cenderung membandingkan harga dan kualitas dari beberapa bengkel saat melakukan kunjungan dan booking di Otopert. Konsumen mengharapkan pelayanan yang cepat, efisien, dan transparan, serta hasil perbaikan yang berkualitas tinggi namun tetap dengan biaya yang bersaing

e. Terjadinya pembatalan customer terhadap perjanjian booking service (0,30)

Terdapat pelanggan yang melakukan pembatalan terhadap perjanjian booking service oleh karena adanya pertimbangan dalam memilih bengkel dengan harga yang lebih murah dengan kualitas layanan dan sparepart yang lebih baik ataupun karena alasan.

Pada perhitungan matriks IFAS dapat diketahui bahwa total skor kekuatan Otopert Hertasing adalah 2,66 dan total skor kelemahan adalah sebesar 0,96. Sehingga selisih pada matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) sebesar 1,7.

Berikut penjelasan masing-masing faktor internal pada tabel 1:

1. Kekuatan (Strenght)

a. Memiliki layanan yang Lengkap (0,48).

OtoXpert adalah jaringan bengkel yang menyediakan berbagai layanan perawatan dan perbaikan mobil untuk semua merek dan tahun produksi. Mereka menawarkan berbagai produk dan layanan, termasuk ganti oli, servis berkala, tune up, ganti aki, dan penggantian suku cadang lainnya

b. Berada dibawah naungan Perusahaan terkenal (0,44)

OtoXpert merupakan unit bisnis terbaru dibawah naungan Hadji Kalla dengan komitmen menjadi pilihan solusi servis hemat, cepat, dan tepat untuk semua merk kendaraan roda empat.

c. Lokasi bengkel yang strategis (0,48)

PT. Hadji Kalla Cabang Otoxpert Hertasning berlokasi di Jl. Tun Abdul Razak No. 233 Paccinongan Gowa. Lokasi tersebut berada tepat di samping Toko Satu Sama Hertasning dan hanya membutuhkan waktu 5 menit dari Citraland Hertasning. Melihat akses yang sangat strategis karena dekat dengan pusat perbelanjaan, pemukiman dan fasilitas yang nyaman dapat menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk mengembangkan usahanya.

d. Menawarkan harga yang terjangkau (0,30)

Otoxpert menetapkan harga service yang terjangkau dibawah dari harga yang diberikan *first channel* yaitu Kalla Toyota. sehingga harga yang ditawarkan perusahaan mampu bersaing dengan kompetitor yang lain di industry otomotif.

e. Sitem pengelolaan management dan keuangan Perusahaan dengan menggunakan aplikasi oracle (0,48)

Otoxpert dalam mengelola keuangannya menggunakan salah satu system manajemen terkemuka yang begitu berguna bagi banyak Perusahaan yaitu aplikasi *Oracle*. Aplikasi tersebut tidak hanya digunakan untuk mengolah data keuangan namun juga dapat membantu pekerjaan setiap departemen yang dapat dikontrol oleh Manager

f. Jam operasional yang maksimal (0,48)

Penerimaan customer dilakukan setiap hari senin sampai hari sabtu di jam 08:00 hingga 17:00. Otoxpert hertasning juga memberikan pelayanan di hari minggu dan libur nasional dari jam 09:00 hingga 14:30. sehingga pelayanan kepada customer lebih maksimal.

2. Kelemahan (Weakness)

a. Kurangnya pemanfaatan fitur social media (0,36)

Promosi dilakukan Otoxpert Hertasning yaitu melalui sosial media seperti website, instagram, facebook, tiktok, whatsapp dan radio serta dengan mengikuti event dan melakukan Kalla Care seperti berkunjung ke Customer yang memiliki masalah urgent pada kendaraanya. Namun Perusahaan belum maksimal dalam memanfaatkan program Kalla Care akibat keterbatasan main power.

b. Penerimaan customer dan penginputan service order terhambat (0,33)

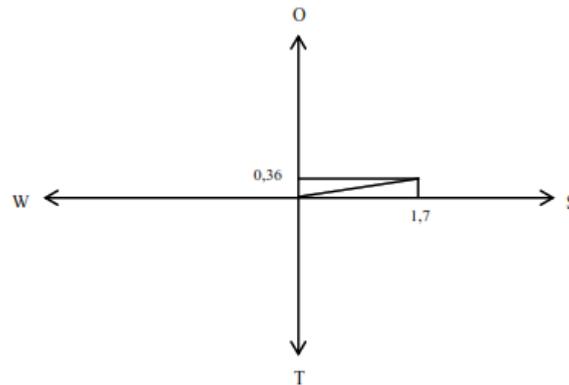
Technician Advisor sebagai penerima *customer* yang juga akan melakukan pengerjaan kendaraan *customer*. Sehingga penerimaan *customer* dan penginputan service order dapat terhambat karena *Technician Advisor* merangkap sebagai *Service Advisor*.

c. Kekurangan teknisi vendor (0,27).

Akibat penurunan pendapatan, teknisi vendor detailing dan teknisi vendor spooring balancing ditarik dari cabang otoxpert hertasning.

Jumlah SDM yang semakin berkurang mengakibatkan tidak efektifnya karyawan dalam menjalankan tugasnya sehingga beberapa karyawan memiliki tanggung jawab ganda.

Setelah itu, digambarkan koordinat kuadran *grand strategy* Otopert Hertasing sebagai berikut:



Gambar 1 Koordinat Kuadran SWOT Otopert Hertasing
Sumber: Rangkuti (2014)

Berdasarkan Gambar 1 dapat dilihat bahwa, hasil perhitungan faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal, Otopert Hertasing berada pada posisi kuadran I yang berarti perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang-peluang eksternal yang ada dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki sehingga perusahaan dapat bersaing dengan menggunakan strategi bisnis yang agresif.

Hasil matriks SWOT yang dilakukan pada tabel 1, dapat dijelaskan bahwa terdapat empat set pilihan strategi yang dapat diterapkan oleh Otopert Hertasing diantaranya:

1. Strategi SO (Strength-Opportunity)

Strategi ini dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang dihadapi. Adapun alternatif strategi yang dapat dilakukan pada strategi SO yaitu:

- a. Meningkatkan fasilitas yang dimiliki bengkel saat ini dan melakukan pengembangan produk yang belum tersedia dengan memanfaatkan kemajuan teknologi untuk memperkenalkan setiap fasilitas dan lini produk beserta benefit yang dapat diperoleh pelanggan. Hal ini dilakukan agar dapat menarik minat konsumen untuk melakukan service. Selain itu, dengan adanya sosial media seperti facebook dan instagram agar memudahkan pelanggan untuk mendapatkan informasi produk dan promosi yang berlaku. (S1, O2)
- b. Memanfaatkan lokasi strategis bengkel yang berada di sekitar Perusahaan ternama, pemukiman elit dan kantor pemerintah dengan menjalin hubungan kerja sama. Menawarkan program khusus, seperti

diskon khusus untuk perbaikan atau perawatan kendaraan, atau layanan jemput-antar kendaraan untuk karyawan perusahaan. Program ini dapat dirancang untuk menarik minat perusahaan dan memberikan nilai tambah bagi karyawan. Selain itu, memastikan kualitas layanan yang prima dan waktu perbaikan yang cepat. Hal ini penting untuk membangun reputasi positif dan meyakinkan perusahaan bahwa bengkel dapat diandalkan. Pelanggan yang puas akan memberikan testimoni positif dan merekomendasikan bengkel kepada orang lain (S3, O4)

- c. Meningkatkan proses transaksi dengan bank yang telah terorganisir ke aplikasi oracle. Menjalin kerjasama dengan industri otomotif sebagai merchant untuk pembayaran jasa servis melalui kartu debit atau kredit. Ini memudahkan pelanggan dalam melakukan pembayaran dan memberikan keuntungan bagi bengkel, seperti peningkatan transaksi dan potensi mendapatkan promosi dari bank. Bank juga menyediakan mesin EDC (Electronic Data Capture) untuk memfasilitasi transaksi pembayaran. (S5, O5)

2. Strategi ST (Strength-Threats)

Strategi ini dilakukan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman yang dihadapi perusahaan. Adapun alternatif strategi yang dapat dilakukan pada strategi ST yaitu:

- a. Memberikan paket service yang lengkap dengan harga terjangkau sehingga dapat meningkatkan daya beli Masyarakat. Untuk meningkatkan daya beli masyarakat pada bengkel, strategi yang dapat diterapkan adalah dengan menawarkan paket servis lengkap dengan harga terjangkau. Hal ini bisa dilakukan dengan mengemas berbagai jenis layanan servis dalam satu paket dengan harga yang lebih ekonomis dibandingkan jika konsumen melakukan servis terpisah. Setiap paket berisi berbagai jenis perawatan yang dibutuhkan oleh kendaraan, seperti ganti oli, pengecekan rem, pengecekan busi, dan lain-lain.

3. Strategi WO (Weaknesses-Opportunities)

Strategi ini diterapkan dengan memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang dimiliki. Berikut alternatif strategi yang dapat dilakukan pada strategi WO:

- a. Perusahaan lebih aktif memanfaatkan fitur Instagram dan Facebook untuk menarik pelanggan. Dengan membuat konten menarik, menawarkan paket khusus, dan menggunakan promo yang menarik, bengkel bisa meningkatkan visibilitas dan menarik lebih banyak pelanggan. Strategi pemasaran digital yang efektif untuk menarik pelanggan dan meningkatkan penjualan dengan membuat konten

menarik seperti Foto dan video berkualitas tinggi dari pekerjaan mobil customer (sebelum dan sesudah) (W2, T3)

- b. Dalam meningkatkan laba perusahaan di tengah keterbatasan teknis vendor, beberapa penyesuaian dapat dilakukan. Fokus pada peningkatan efisiensi operasional, optimalisasi sumber daya yang tepat akan membantu menjaga kualitas terbaik meskipun ada kekurangan teknis. Perusahaan dapat melakukan penyesuaian job list paket service dengan mengidentifikasi dan otomatisasi tugas-tugas yang berulang dan tidak memerlukan keahlian teknis tinggi. Ini dapat mengurangi beban kerja teknis dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan (W3, T4)

Tahap akhir dari perumusan strategi dilakukan bersama pihak internal perusahaan. Perumusan strategi dimaksud adalah pemilihan strategi terbaik menggunakan QSPM berdasarkan hasil SWOT. QSPM digunakan untuk memperoleh alternatif strategi terbaik dan dapat diimplementasikan perusahaan berdasarkan arah kebijakan dan kondisi riil perusahaan.

Matriks QSPM dibuat berdasarkan faktor– faktor utama eksternal dan internal pada matriks EFAS, IFAS, SFAS serta matriks SWOT. Di matriks QSPM terdapat nilai AS (Attractiveness Score) dan TAS (Total Attractiveness Score). Nilai AS menunjukkan daya tarik masing-masing strategi terhadap faktor kunci yang dimiliki. Nilai AS didapat dari hasil wawancara. Nilai TAS merupakan hasil pembobotan dengan nilai AS dari setiap faktor kunci strategi. Alternatif strategi dari matriks SWOT yang dihasilkan dijabarkan pada tabel.

Tabel 2 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

No	Faktor Kunci	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
Peluang :									
2	Kemajuan teknologi	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	
4	Menjalin Kerjasama dengan pemerintah	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	
5	Meringankan proses transaksi	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	
Ancaman :									
1	Menurunnya pertumbuhan ekonomi	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	
2	Pesaing dengan kualitas	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	
4	Tuntutan konsumen	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32	

Kekuatan :								
1	Memiliki layanan yang lengkap	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
3	Lokasi bengkel strategis	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32
5	System pengelolaan manajemen dan keuangan	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32
6	Jam operasional yang maksimal	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16
Kelemahan :								
1	Kurangnya pemanfaatan fitur social media	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
2	Penerimaan dan penginputan SO terhambat	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14
3	Kekurangan Teknisi Vendor	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Total		1		3,73		2,78		2,88

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa, perhitungan analisis QSPM, diperoleh alternatif strategi yang paling sesuai diberikan pihak perusahaan agar dapat meningkatkan kuadran dari posisi sebelumnya adalah strategi Strength – Opportunity. Strategi pertama yang dipilih adalah strategi meningkatkan layanan yang dimiliki bengkel saat ini dan melakukan pengembangan produk yang belum tersedia dengan memanfaatkan kemajuan teknologi untuk memperkenalkan setiap layanan dan lini produk beserta benefit yang dapat diperoleh pelanggan. Pemilihan strategi ini karena nilai TAS pada strategi S–O menduduki nilai paling tinggi yakni sebesar 3,72. Sedangkan strategi kedua yaitu mempertahankan hubungan kerja sama dengan memanfaatkan kantor dan Perusahaan ternama di sekitar Lokasi bengkel yang paling rendah sebesar 2,78. Strategi ketiga yaitu meningkatkan proses transaksi dengan bank yang telah terorganisir ke aplikasi oracle sebesar 2,88.

Pembahasan

Hasil analisis *Grand Strategy* pada Gambar 1 menunjukkan bahwa OtoXpert Hertasning berada pada posisi Kuadran I (agresif). Posisi ini mencerminkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang cukup besar untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada. Dengan demikian, OtoXpert Hertasning dapat menerapkan strategi bisnis yang bersifat agresif guna meningkatkan kinerja dan profitabilitas. Untuk memperdalam analisis tersebut, dilakukan penentuan strategi prioritas menggunakan pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Melalui QSPM, perusahaan dapat

menevaluasi secara objektif berbagai alternatif strategi berdasarkan faktor internal dan eksternal, serta memilih strategi yang paling menarik dan layak untuk diimplementasikan.

Strategi prioritas yang terpilih dalam penelitian ini mencakup: (1) meningkatkan layanan bengkel yang sudah ada, (2) mengembangkan produk atau layanan baru yang belum tersedia, dan (3) memanfaatkan teknologi digital untuk memperkenalkan setiap layanan dan keunggulannya kepada pelanggan. Berdasarkan kombinasi tersebut, strategi bisnis yang direkomendasikan untuk diterapkan oleh OtoXpert Hertasing meliputi strategi penetrasi pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi layanan.

Strategi ini sejalan dengan teori matriks Ansoff dalam Ignatius (2022), yang menjelaskan bahwa:

1. Penetrasi pasar bertujuan untuk meningkatkan volume penjualan tanpa mengubah produk atau pasar yang ada.
2. Pengembangan produk berarti melakukan modifikasi atau penambahan pada lini produk yang ada untuk memenuhi kebutuhan baru.
3. Diversifikasi merupakan strategi memperluas cakupan bisnis melalui produk dan pasar baru secara simultan.

Berikut adalah rincian implementasi *tactical planning* untuk masing-masing strategi:

A. Strategi Penetrasi Pasar

Tactical planning dalam penetrasi pasar mencakup tindakan-tindakan spesifik dan terukur untuk memperluas jangkauan layanan bengkel. Salah satu langkah konkret adalah ekspansi saluran distribusi, seperti membuka cabang baru atau bermitra dengan pihak ketiga. Saat ini, OtoXpert tengah memperluas pasar ke beberapa wilayah di Sulawesi, termasuk di Palu dan Kendari. Menariknya, ekspansi ini dilakukan dengan pendekatan efisien, yaitu menyewa ruko di lokasi strategis alih-alih membangun bengkel baru. Strategi ini mampu menekan biaya ekspansi sehingga laba perusahaan tetap optimal dan sesuai target.

B. Strategi Pengembangan Produk

Strategi ini menekankan pentingnya memperkenalkan layanan baru yang belum tersedia, melalui pendekatan yang kreatif dan terencana. Salah satu bentuk implementasi adalah memberikan promosi khusus seperti diskon atau voucher layanan untuk menarik pelanggan awal. OtoXpert juga dapat menjalin kerja sama strategis dengan *first channel* seperti Kalla Toyota. Misalnya, setiap pembelian mobil bekas dapat disertai dengan voucher servis gratis di OtoXpert. Inisiatif ini diharapkan dapat meningkatkan volume kunjungan bengkel dan pada akhirnya mendorong pertumbuhan pendapatan dan laba, selama biaya operasional tetap terkendali.

C. Strategi Diversifikasi Layanan

Strategi ini berfokus pada perluasan dan peningkatan kualitas layanan bengkel. Upaya perbaikan kualitas, layanan cepat dan akurat, serta komunikasi yang responsif dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Hal ini secara tidak langsung mendorong pertumbuhan bisnis melalui retensi pelanggan dan efek rekomendasi dari mulut ke mulut. *Tactical planning* dalam diversifikasi layanan melibatkan pengembangan layanan baru yang relevan (diversifikasi konsentris) maupun layanan yang sepenuhnya baru (diversifikasi konglomerat). Dengan memperluas ragam layanan, perusahaan tidak hanya meningkatkan potensi pendapatan tetapi juga meminimalkan risiko ketergantungan pada satu jenis layanan.

Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil observasi dan analisis terhadap kondisi aktual, dapat disimpulkan bahwa OtoXpert Hertasning memerlukan strategi bisnis yang bersifat agresif, dengan cara memaksimalkan kekuatan internal untuk merespons peluang eksternal yang tersedia. Oleh karena itu, strategi yang paling relevan untuk diterapkan adalah strategi SO (*Strength–Opportunity*). Strategi prioritas yang dipilih adalah peningkatan kualitas layanan yang saat ini dimiliki serta pengembangan produk baru yang belum tersedia, dengan memanfaatkan kemajuan teknologi sebagai sarana untuk memperkenalkan setiap layanan dan lini produk beserta manfaat yang dapat dirasakan langsung oleh pelanggan.

Dari strategi prioritas tersebut, maka strategi bisnis yang layak diterapkan oleh OtoXpert Hertasning antara lain adalah strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan produk, dan strategi diversifikasi layanan. Pada strategi penetrasi pasar, langkah taktis yang dapat dilakukan adalah ekspansi saluran distribusi melalui penyewaan ruko di lokasi-lokasi strategis, alih-alih membangun bengkel baru. Langkah ini dinilai efektif dalam menekan biaya ekspansi sehingga dapat membantu perusahaan memenuhi target laba yang telah ditetapkan. Sementara itu, strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan menawarkan promosi atau diskon khusus untuk pelanggan awal, serta menjalin kerja sama dengan *first channel* seperti Kalla Toyota, misalnya melalui pemberian voucher servis gratis untuk setiap penjualan mobil bekas. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan laba selama biaya operasional tetap terkendali.

Adapun strategi diversifikasi layanan dapat diimplementasikan melalui perluasan jenis layanan yang ditawarkan, baik yang berkaitan langsung dengan layanan yang sudah ada (diversifikasi konsentris) maupun layanan baru yang berbeda (diversifikasi konglomerat). *Tactical planning* dalam strategi ini

difokuskan pada pemanfaatan keunggulan kompetitif untuk menjangkau pasar baru, mengurangi ketergantungan pada satu jenis layanan, dan memperbesar potensi pendapatan melalui segmentasi yang lebih luas.

Keseluruhan strategi di atas menunjukkan bahwa dalam kerangka *Tactical Planning*, pengambilan keputusan melibatkan pemilihan alternatif strategi jangka pendek yang dapat secara signifikan meningkatkan laba perusahaan, melalui kombinasi antara peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya.

Sebagai saran implementatif, perusahaan dapat menerapkan beberapa langkah konkret. Pertama, strategi penetrasi pasar dapat diwujudkan dengan memperluas saluran distribusi secara efisien dan melakukan analisis kompetitor untuk memahami pendekatan yang digunakan pesaing dalam menarik pelanggan. Kedua, strategi pengembangan produk perlu difokuskan pada penambahan lini produk dan inovasi yang berorientasi pada nilai tambah. Perencanaan taktis dalam hal ini harus memiliki sasaran yang jelas, jadwal kerja yang terstruktur, dan indikator keberhasilan yang terukur. Strategi ini juga perlu mencakup aspek peningkatan kualitas produk yang ada, penciptaan produk baru, penawaran bundling, eksperimen pasar, serta adaptasi terhadap kebutuhan pelanggan melalui pendekatan kolaboratif. Ketiga, strategi diversifikasi layanan dapat dilakukan dengan memanfaatkan keunggulan yang telah dimiliki untuk memasuki pasar baru. Selain itu, perusahaan disarankan untuk secara rutin meminta umpan balik dari pelanggan guna memperbaiki dan meningkatkan mutu layanan secara berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- A. Nurul Dzikir, Syahnur, & Tenriwaru. (2020). Pengaruh Corporate Social Responsibility terhadap Nilai Perusahaan dengan Profitabilitas sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris pada Sektor Pertambangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2016–2018). *Ajar*, 3(2), 219–235. <https://doi.org/10.35129/ajar.v3i02.134>
- Alam, S. (2017). Efektivitas pelaksanaan akuntansi pada UMKM di Kota Makassar. *Akuntabilitas*, 10(1). <https://doi.org/10.35457/akuntabilitas.v9i1.297>
- Ani Setyowati, S. (2022). Makna laba dalam sudut pandang pelaku usaha mikro. *Solusi: Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*, 20(1), 20–26.
- Arifudin, M. (2021). *Planning (Perencanaan) dalam Manajemen Pendidikan Islam*. *Ma'alim: Jurnal Pendidikan Islam*, 2(2).
- Dahlia Tanur, Syamsuri Rahim, & Muhammad Su'un. (2022). Implikasi redesain sistem perencanaan dan penganggaran (RSPP) serta anggaran berbasis kinerja selama masa PSBB pada Komisi Pengawas Persaingan Usaha. *Journal of Accounting Finance (JAF)*, 3(1). <https://doi.org/10.33096/jaf.v3i1.923>



- Dr. Harbani Pasolong, M. (2023). *Teori pengambilan keputusan*. Bandung: Alfabeta.
- Firdaus, L. (2019). *Teknik pengambilan keputusan*.
- Hajering, & Muslim. (2022). Pengaruh rasio-rasio keuangan terhadap pertumbuhan laba. *SEIKO: Journal of Management & Business*. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v4i3.2536>
- Isma, B. (2021). Strategi pengembangan pembibitan mangrove Desa Pebotoa Kecamatan Bumi Raya Kabupaten Morowali Sulawesi Tengah. *Seminar Ilmiah Nasional Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan Universitas Muslim Indonesia*. <https://jurnal.fpik.umi.ac.id/index.php/SemINasFPIKUMI/article/view/193>
- Kamrad, B. O. (2021). Maximizing the probability of realizing profit targets versus maximizing expected profits: A reconciliation to resolve an agency problem. *International Journal of Production Economics*.
- Maryane M. Mowen, D. R. (2017). *Dasar-dasar akuntansi manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mursal, N. P. (2021). Pengaruh laba akuntansi dan arus kas operasi terhadap return saham pada perusahaan pertambangan batubara yang terdaftar di BEI periode 2014–2018. *Zona Keuangan*, 11(1).
- Ningsih, N. W. (2022). Analisis pengembangan ekowisata di perairan Danau Tempe Kabupaten Wajo. *Seminar Ilmiah Nasional Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan Universitas Muslim Indonesia*. <https://jurnal.fpik.umi.ac.id/index.php/SemINasFPIKUMI/article/view/329/230>
- Nurjannah Abna, N. M. (2022). Tantangan dan peluang kegiatan pertukaran pelajar Program Merdeka Belajar-Kampus. *An Idea Health Journal*, 2(1). <https://doi.org/10.53690/ihj.v3i01.70>
- Pilat, D. (n.d.). Expectancy theory. *The Decision Lab*. <https://thedecisionlab.com/reference-guide/psychology/expectancy-theory>
- Putra, J. P. (2023). Perencanaan strategis sistem informasi pada PT PLN UP2D UIDS2JB. <https://doi.org/10.70182/JCA.v1i3.58>
- Riska, R. Y. (2021). Pengaruh kepemilikan manajerial, kinerja keuangan, kebijakan dividen dan corporate social responsibility (CSR) terhadap nilai perusahaan (Studi empiris pada perusahaan sektor keuangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2015–2019). [Skripsi, STIE Indonesia].
- Rutfiah Mangun, Jeni Kamase, & Serlin Serang. (2021). Perencanaan sumber daya pemuda lokal dalam jabatan manajerial di PLTA Poso Energy. *Journal of Accounting Finance (JAF)*, 2(2). <https://doi.org/10.33096/jaf.v2i2.1066>



- Silmi, N. (2024). Perencanaan dalam ilmu pengantar manajemen. *Journal of Student Research (JSR)*, 2(1). <https://doi.org/10.55606/jsr.v2i1.1899>
- Sugiarti, E. (2022). Pengaruh investasi, penyaluran bunga, dan tingkat suku bunga terhadap pertumbuhan laba (Studi perusahaan perbankan yang terdaftar di BEI 2015–2019). *Senakota–Seminar Nasional Ekonomi dan Akuntansi*.
<https://prosiding.senakota.nusaputra.ac.id/index.php/prosiding/article/view/66>
- Wahyuni, N. P. (2022). Pengaruh kemampuan kerja, disiplin dan efektivitas terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada Kantor DPRD Bali). *Jurnal EMAS*, 3(9). <https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/emas/article/view/4275>
- Windiawati, F. D. (2022). Pengambilan keputusan mempertahankan produksi buku pop-up CV Impian Studio Yogyakarta. [Skripsi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta].