

Usulan Alternatif Strategi PT. X Menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Oei Venny Febrianti¹, Prof. Marcellia Susan K., S.E., MSIE²

^{1,2}Departement Pasca Sarjana Universitas Katolik Parahyangan, Bandung

¹ven_oei@live.com, ²marcellia.susan@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi apa saja yang dapat digunakan PT. X, yakni sebuah perusahaan manufaktur antena, untuk meningkatkan kembali penjualan perusahaan yang menurun drastis selama sepuluh tahun terakhir dengan menganalisis terlebih dahulu lingkungan eksternal dan internal perusahaan guna mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan serta kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Hasil analisis tersebut kemudian diolah menggunakan matrik SWOT, IE, SPACE, dan QSPM guna mengetahui strategi yang tepat bagi PT. X untuk meningkatkan penjualannya kembali.

Kata kunci : *Strategi, Eksternal, Internal, Metode Deskriptif, Kuesioner, Matrik IE, Matrik SPACE, QSPM.*

Abstract

This research was conducted to getting know what strategies can be used by X company, which is an antenna manufacturing company, to increase the sales that was decline drastically for last ten years by analyze first its external and internal environment for used to know opportunities and threats faced by company also its strengths and weaknesses. The result from the analysis was processed using SWOT, IE, SPACE, and QSPM matrix to find the right strategy for X company to increase it sales.

Keywords: *Strategy, External, Internal, Descriptive Method, Questioner, Matrix IE, Matrix SPACE, QSPM.*

[1] PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi ini banyak peluang dan ancaman yang timbul dalam dunia bisnis. Beberapa peluang tersebut di antaranya semakin terbukanya kesempatan untuk memasarkan produk di pangsa pasar yang baru serta semakin cepatnya informasi yang dapat disebarluaskan maupun didapatkan. Sedangkan ancaman yang mungkin timbul adalah semakin banyaknya pesaing baru yang muncul dan terjadi perubahan-perubahan budaya maupun aturan yang dapat mengancam eksistensi perusahaan. Untuk itulah perusahaan harus pandai melihat peluang pasar yang ada dan ancaman yang dapat membahayakan perusahaan dengan mengelola peluang serta ancaman tersebut dengan baik. Untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman yang ada, maka perusahaan harus dapat memanfaatkan kekuatan yang ada dalam perusahaan dengan optimal dan berusaha mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada dalam perusahaan seminimal mungkin.

PT. X adalah sebuah perusahaan manufaktur antena yang memproduksi berbagai jenis antena. Selain memproduksi berbagai macam antena, baik *indoor* maupun *outdoor*, perusahaan ini juga memproduksi *sparepart* antena yang dijual ke perusahaan manufaktur antena lain. PT. X merupakan perusahaan yang termasuk ke dalam industri besar dengan tenaga kerja sekitar 400 orang dan telah beroperasi sejak tahun 1973. Perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga yang masih dikelola oleh generasi pertama. Wilayah pemasarannya sudah merambah ke pasar internasional dengan melakukan penjualan ekspor ke beberapa negara. Sebelum terjadi krisis ekonomi pada tahun 1998, perusahaan ini memiliki lebih dari 1000 orang pekerja. Namun untuk beradaptasi dengan lingkungan agar dapat tetap bertahan, maka perusahaan terpaksa melakukan *downsizing* dengan mengurangi 600 lebih pekerjanya. Hingga kini perusahaan beroperasi dengan melibatkan sebanyak ± 400 orang pekerja.

Jika dilihat dari data penjualan, maka penjualan PT. X mengalami penurunan penjualan yang cukup signifikan selama 10 tahun terakhir ini, yakni lebih dari 50%.

Penurunan penjualan tersebut diperkirakan disebabkan oleh kejenuhan pasar dalam industri manufaktur antena dan maraknya penggunaan produk substitusi, yaitu TV kabel. Pertumbuhan TV kabel sebagai produk substitusi antena yang cukup pesat, yaitu mencapai sekitar 30%-40% pada tahun 2006 (<http://infopijar.wordpress.com/>), telah menjadi tantangan utama dalam industri antena TV. Indovision, sebagai pemegang pangsa pasar TV kabel terbesar, telah mengklaim bahwa jumlah pelanggannya telah meningkat sebesar 48% pada tahun 2012 dibandingkan dengan akhir 2011 (<http://www.indovision.TV>).

PT. X memiliki pesaing di masing-masing tempat daerah pemasarannya. Pesaing-pesaing tersebut kebanyakan adalah perusahaan kecil berupa *home industry* yang hanya merakit antena, bukan membuatnya dari *sparepart* dasar. Namun terdapat juga pesaing yang perusahaan anggap sebagai pesaing terdekat, yakni Sigma Steel Manufacturing.

Untuk menghadapi tantangan tersebut, perusahaan harus memiliki strategi yang tepat untuk membuatnya tetap bertahan di bisnis ini. Untuk mengetahui strategi yang tepat yang dapat diambil perusahaan untuk mengoptimalkan usahanya saat ini, maka penulis tertarik untuk meneliti perusahaan ini untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan serta untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan agar dapat memanfaatkan peluang tersebut dan mengatasi ancaman dengan memaksimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan yang ada dalam perusahaan. Penulis menggunakan analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) sebagai salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengevaluasi berbagai alternatif strategi yang dihasilkan oleh matrik SWOT, matrik internal eksternal, dan matrik SPACE. Dengan mengevaluasi berbagai alternatif strategi tersebut, maka akan diperoleh beberapa alternatif strategi yang terbaik dan tepat untuk menghadapi berbagai ancaman dan peluang serta mengelola kelemahan dan kekuatan perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

1. Bagaimana strategi yang telah diterapkan PT. X selama ini?
2. Bagaimana keadaan lingkungan eksternal dan internal PT. X saat ini?
3. Bagaimana peluang, ancaman, kekuatan, serta kelemahan yang terdapat pada PT. X?
4. Bagaimana alternatif strategi yang dapat diterapkan pada PT. X?

1.3 Tujuan penelitian

1. Untuk mengetahui strategi yang diterapkan PT. X selama ini.
2. Untuk mengetahui keadaan lingkungan eksternal dan internal PT. X.
3. Untuk mengetahui peluang, ancaman, kekuatan, serta kelemahan yang terdapat pada PT. X.
4. Untuk mengetahui alternatif strategi yang dapat diterapkan pada PT. X.

[2] Landasan Teori

2.1 Manajemen Strategi

Manajemen strategi menurut David (2011, p.6) adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuan-tujuannya. Menurut Wheelen dan Hunger (2012, p.5), manajemen strategi adalah seperangkat keputusan serta tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang dari sebuah perusahaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan serangkaian kebijakan dan keputusan manajemen untuk menentukan kinerja jangka panjang yang diperoleh dari hasil seni dan pengetahuan dengan merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen strategi memiliki beberapa manfaat sebagai berikut (Purnomo, 1999, p.13):

- Menentukan batasan usaha/bisnis yang akan dilakukan.
- Membantu proses identifikasi, pemilihan prioritas dan eksploitasi kesempatan.
- Memberikan kerangka kerja untuk meningkatkan koordinasi dan eksploitasi kesempatan.
- Mengarahkan dan membentuk kultur perusahaan.
- Menjaga kebijakan yang taat asas dan sesuai.
- Mengintegrasikan perilaku individu ke dalam perilaku kolektif.
- Meminimalkan implikasi akibat adanya perubahan kondisi.
- Menciptakan kerangka kerja dalam komunikasi internal.
- Memberikan kedisiplinan dan formalitas manajemen.

2.2 Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2009, p.18), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk memutuskan strategi perusahaan. Dasar dari analisis ini ialah logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Menurut Kurtz (2012:228), analisis SWOT merupakan kepanjangan dari *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (kesempatan), dan *Threats* (ancaman).

Dengan mengevaluasi keempat faktor tersebut secara sistematis, suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi-strategi terbaik untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Jadi, analisis SWOT digunakan untuk membantu organisasi menentukan strategi-strategi terbaik dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman untuk memperoleh keunggulan bersaing.

2.3 Analisis QSPM

QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan suatu teknik untuk mengidentifikasi alternatif strategi yang sesuai atau terbaik bagi kondisi perusahaan (David, 2011, p.193). QSPM memiliki beberapa kelebihan seperti serangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan, membutuhkan para penyusun strategi untuk mengintegrasikan faktor-faktor eksternal dan internal yang relevan ke dalam proses pengambilan keputusan, menggarisbawahi hubungan-hubungan penting yang dapat mempengaruhi keputusan-keputusan strategi, meningkatkan probabilitas diperolehnya keputusan strategis akhir yang terbaik bagi organisasi. Meskipun demikian, QSPM memiliki kelemahan berupa selalu membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi-asumsi para ahli (David, 2011, p. 195-196).

[3] Objek dan Metode Penelitian

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah PT. X, yaitu sebuah perusahaan manufaktur berbadan hukum perseroan terbatas (PT) yang memproduksi berbagai jenis antena TV standar, baik antena *indoor* maupun *outdoor*. Antena yang diproduksi beraneka ragam, yakni antena uhf, vhf, dan gabungan keduanya, mulai dari antena berkualitas baik hingga berkualitas sangat baik dengan harga yang berbeda-beda sesuai dengan kualitasnya.

3.2 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan studi kasus.

3.3 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder. Data yang diperoleh dalam penelitian ini diperoleh dengan melakukan wawancara kepada direktur, kepala bagian perdagangan, produksi, keuangan, dan akuntansi serta memberikan kuesioner kepada direktur. Selain itu penulis juga melakukan *library research*, yaitu penelitian kepustakaan di mana peneliti mempelajari literatur-literatur, buku-buku, serta sumber bacaan lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.4 Rancangan Pengolahan Data

Data yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT. Data tersebut akan diolah menggunakan matrik eksternal, matrik internal, matrik SWOT, serta matrik SPACE. Setelah dianalisis, data tersebut kemudian akan digunakan untuk menentukan alternatif strategi dengan menggunakan QSPM.

[4] Analisis dan Pembahasan

4.1 Analisis Strategi PT. X

PT. X telah melakukan berbagai strategi dalam menjalankan usahanya selama ini. Perusahaan telah melakukan ekspansi usaha dengan memproduksi sendiri *sparepart* hingga produk jadi dan menjual sebagian produknya langsung ke tangan konsumen akhir dengan membuka beberapa *outlet* yang berada di Bandung maupun Jakarta. Wilayah penjualan perusahaan ini telah mencakup ke hampir seluruh wilayah Indonesia. Pada masa kejayaannya, perusahaan ini memiliki lebih dari 1000 orang pekerja. Namun pada saat krisis 1998, perusahaan terpaksa harus melakukan *downsizing* dengan mengurangi jumlah karyawan hingga tersisa kurang lebih 400 orang karyawan. Setelah perekonomian mulai stabil, perusahaan ini pun mengelola perusahaannya dengan menjalankan strategi yang sudah diterapkan selama ini dan tidak melakukan perubahan berarti.

Meskipun menjalankan aktivitas operasi perusahaan dengan konsisten, PT. X tetap melakukan inovasi produk dengan berupaya memperbaiki desain dan kualitas produk sehingga dapat memperoleh gambar dengan lebih jelas. Produk terbaru perusahaan ini diluncurkan pada tahun 2011 lalu. Produk baru tersebut ialah antena TV digital guna menangkap sinyal dengan lebih baik dan dapat digunakan pada TV digital.

Perusahaan menerapkan strategi kompetitif di dalam menjalankan usahanya, di mana perusahaan menerapkan strategi diferensiasi untuk memperoleh keunggulan bersaing di antara para pesaingnya yang sejenis. Perusahaan menawarkan produk dengan kualitas di atas rata-rata produk pesaing. Selain itu, perusahaan juga menawarkan beberapa jenis antena dengan berbagai macam kualitas dan harga yang dapat dipilih oleh konsumen sesuai kebutuhan dan kemampuan mereka.

Strategi pemasaran yang selama ini digunakan oleh PT. X adalah dengan menggunakan jasa *salesman* yang menawarkan produk perusahaan ini ke toko-toko elektronik dan memasarkan produk ke masyarakat luas dengan mengiklankannya melalui media cetak maupun media elektronik. Yang menjadi segmen pasar perusahaan ini ialah seluruh wilayah Indonesia, terutama pulau-pulau besar; dan merambah ke luar negeri, seperti China, Malaysia, dan Australia. Sedangkan target perusahaan selama ini adalah seluruh pengguna TV yang membutuhkan antena.

4.2 Analisis Lingkungan Eksternal



Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal, diperoleh peluang dan ancaman sebagai berikut:

Peluang:

- Pertumbuhan penduduk yang cukup tinggi akan membuka peluang baru untuk meningkatkan penjualan.
- Jumlah pemasok yang banyak, meningkatkan daya tawar perusahaan terhadap harga barang.
- Produk komplementer antena yang semakin meningkat penjualannya, akan ikut menaikkan penjualan antena perusahaan. Produk komplementer yang dimaksud ialah sebuah *decoder* yang dapat menyiarkan siaran nasional maupun internasional dengan menggunakan antena biasa sebagai penangkap sinyal.
- Teknologi yang semakin mutakhir seperti mesin-mesin produksi antena dan fasilitas internet akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi, baik waktu maupun biaya. Baik dari segi produksi, pemasaran, maupun aktivitas operasional perusahaan secara keseluruhan.
- Loyalitas pelanggan, yakni distributor, merupakan peluang sendiri bagi perusahaan untuk menjadikannya sebagai media promosi bagi produk-produk baru yang efektif.

Ancaman:

- Harga bahan baku yang semakin mahal seiring dengan kenaikan inflasi dan melemahnya nilai Rupiah terhadap USD.
- Biaya pengangkutan yang lebih mahal seiring dengan meningkatnya harga bahan bakar minyak.
- Kualitas produk substitusi lebih baik dari antena dalam menangkap sinyal dan lebih banyak *channel* TV yang diperoleh.
- Pertumbuhan pasar yang semakin turun/negatif
- Jumlah distributor yang berkurang akibat resesi ekonomi.

4.3 Analisis Lingkungan Internal

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal, diperoleh kekuatan dan kelemahan sebagai berikut:

Kekuatan:

- Memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan, sehingga mayoritas pelanggan adalah pelanggan yang loyal.
- Fasilitas yang memadai mendukung terciptanya efektivitas dan efisiensi.
- Standar kualitas produk perusahaan yang tinggi menghasilkan produk-produk berkualitas tinggi.
- Memiliki struktur modal, aktiva, dan hutang dalam keadaan yang baik.
- Memiliki produktivitas yang tinggi.

Kelemahan:

- Tidak adanya visi, misi, dan *strategic objective* yang jelas.
- Mengalami penurunan profit yang sangat signifikan selama sepuluh tahun terakhir.
- Promosi yang kurang efektif terhadap produk baru.
- Promosi yang kurang efektif terhadap produk baru dan juga jarang riset pasar yang dilakukan mengindikasikan SDM yang kurang kompeten dalam menjalankan tugasnya, dalam hal ini bagian penjualan.

4.4 Matrik EFAS dan IFAS

Matrik EFAS dan IFAS disusun berdasarkan hasil dari analisis SWOT sebelumnya. Bobot dan rating diperoleh dari hasil wawancara dan diskusi kepada narasumber yang berkompeten dalam bidangnya. Pada matrik EFAS, nilai maksimal yang dapat diperoleh dari suatu perusahaan ialah 4 yang berarti bahwa perusahaan tersebut merespon dengan optimal peluang dan ancaman yang terdapat dalam industri, sebaliknya nilai minimum yang dapat diperoleh dari perusahaan ialah 1 yang mengindikasikan bahwa perusahaan tersebut tidak memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman yang terdapat dalam lingkungan eksternal.

Tabel 4.1 Analisis Faktor-Faktor Strategi Eksternal

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang			
Pertumbuhan Penduduk	0.07	3	0.21
Jumlah Pemasok	0.07	3	0.21
Produk Komplementer Antena	0.09	4	0.36
Teknologi	0.11	4	0.44
Loyalitas Pelanggan (Distributor)	0.11	4	0.44
Ancaman			
Harga Bahan Baku	0.13	2	0.26
Biaya Pengangkutan	0.12	2	0.24
Kualitas Produk Substitusi	0.09	2	0.18
Pertumbuhan Pasar	0.11	2	0.22
Jumlah Distributor	0.10	2	0.20
Total	1.00		2.76

Dari hasil matrik EFAS, dapat disimpulkan bahwa PT. X telah meresponi dengan cukup baik dalam memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman yang ada, meskipun belum begitu maksimal.

Pada matrik IFAS, nilai maksimal yang dapat diperoleh dari suatu perusahaan ialah 4 yang berarti bahwa perusahaan tersebut merespon dengan optimal kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam perusahaan, sebaliknya nilai minimum yang dapat diperoleh dari perusahaan ialah 1 yang mengindikasikan bahwa perusahaan tersebut tidak memanfaatkan kekuatan yang ada dan mengatasi kelemahan yang terdapat dalam lingkungan internal.

Tabel 4.2 Analisis Faktor-Faktor Strategi Internal

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
Hubungan Dengan Pelanggan	0.13	4	0.52
Fasilitas	0.13	4	0.52
Kualitas Produk	0.15	4	0.60
Kinerja Keuangan	0.10	3	0.30
Produktivitas	0.13	4	0.52
Kelemahan			
Visi, Misi, dan Tujuan	0.11	1	0.11
Profit	0.09	1	0.09
Promosi	0.06	2	0.12
Kemampuan SDM	0.10	2	0.20
Total	1.00		2.98

Dari hasil matrik IFAS, dapat disimpulkan bahwa PT. X telah meresponi dengan cukup baik dalam memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan yang ada, meskipun belum begitu maksimal.

4.5 Matrik SWOT

Setelah mengetahui peluang, ancaman, kekuatan, serta kelemahan perusahaan, maka dapat dibuat matrik SWOT untuk mengetahui strategi apa saja yang dapat digunakan untuk mengatasi ancaman dan kelemahan yang ada dengan memanfaatkan peluang dan kekuatan yang terdapat pada perusahaan. Terdapat empat tipe strategi yang dapat dikembangkan dari matrik SWOT, yaitu strategi SO, ST, WO, dan WT.

Strategi SO:

- Menjaga hubungan baik dengan pelanggan agar tidak terjadi kehilangan peluang penjualan seiring pertambahan jumlah penduduk.
- Terus mengikuti perkembangan teknologi yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi.
- Memanfaatkan produk komplementer guna meningkatkan penjualan antenna dengan mencari produk komplementer yang serupa.
- Tetap menjaga kualitas produk agar tidak mengecewakan pelanggan.
- Mempertahankan produktivitas.
- Tetap melakukan perbaikan secara terus menerus (continuous improvement).

Strategi ST:

- Memanfaatkan fasilitas yang ada dengan optimal untuk memperoleh efektivitas dan efisiensi secara maksimal, sehingga mengurangi tingkat penggunaan bahan baku dengan sia-sia dan meningkatkan produktivitas.
- Menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan, sehingga dapat melakukan negosiasi jumlah penjualan dalam partai besar untuk sekali pengiriman, guna mengurangi biaya pengangkutan.
- Menjaga kualitas produk agar tidak kalah bersaing dengan produk substitusi, setidaknya dalam hal siaran tv lokal.
- Berusaha mencari distributor baru dengan melakukan promosi melalui *direct marketing* atau dengan memanfaatkan media internet.
- Menjalin kerjasama dengan perusahaan yang memproduksi produk substitusi.
- Memproduksi kembali parabola untuk memenuhi kebutuhan pelanggan akan tontonan siaran tv luar negeri.
- Melakukan inovasi produk baru (product development) guna mengatasi kejenuhan pasar.

Strategi WO:

- Menetapkan visi, misi, dan tujuan perusahaan untuk jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang untuk menciptakan budaya dan etos kerja yang lebih baik serta dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
- Mencari sarana promosi lain, seperti memanfaatkan loyalitas pelanggan untuk menciptakan *word of mouth* yang baik dan melakukan *push strategy*.
- Mengupayakan riset pasar guna mengetahui produk komplementer lain maupun peluang lain yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan.
- Melakukan seleksi ulang setiap melakukan pembelian, terutama pembelian partai besar, guna memperoleh pemasok terbaik, sehingga dapat memperoleh bahan baku dengan kualitas terbaik dan harga yang rendah dan dapat meningkatkan profit.
- Mengikutsertakan karyawan ke dalam seminar-seminar yang sesuai dengan bidangnya dan memberikan pelatihan-pelatihan baik secara manual maupun dengan memanfaatkan teknologi yang ada, seperti pelatihan melalui internet.

Strategi WT:

- Menetapkan visi, misi, dan tujuan perusahaan untuk jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang untuk menciptakan budaya dan etos kerja yang lebih baik serta dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
- Melakukan promosi produk dengan pemberian potongan harga atau hadiah kepada pelanggan loyal guna menjaga eksistensi pelanggan loyal dan memperoleh pelanggan baru.
- Meningkatkan efisiensi, terutama dalam penggunaan bahan baku dan mengurangi tingkat produk cacat.
- Meningkatkan kemampuan SDM dengan memberikan pelatihan-pelatihan sesuai dengan bidang masing-masing guna meningkatkan produktivitas kerja.

4.6 Matrik Internal Eksternal (IE)

Dengan menggunakan matrik EFAS dan matrik IFAS, maka dapat dibuat matrik IE untuk membantu menganalisis pemilihan strategi bisnis.

Tabel 4.3 Matrik IE

		Total nilai EFAS		
		Tinggi 3.0-4.0	Sedang 2.0-2.99	Rendah 1.0-1.99
Total nilai IFAS	Tinggi 3.0-4.0	I	II	III
	Sedang 2.0-2.99	IV	V	VI
	Rendah 1.0-1.99	VII	VIII	IX

Berdasarkan hasil matrik EFAS (2,76) dan hasil matrik IFAS (2,98), maka strategi yang sebaiknya digunakan, terletak pada kuadran V (*Hold and Maintain*), yaitu *market penetration* (penetrasi pasar) atau *product development* (pengembangan produk).

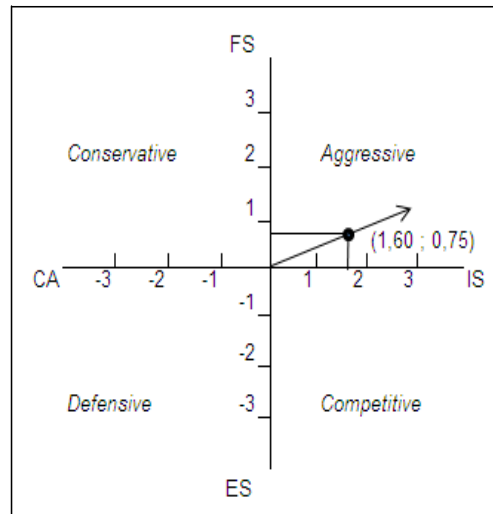
4.7 Matrik SPACE

Matrik SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) digunakan sebagai salah satu alat untuk membantu memformulasikan alternatif strategi. Dimensi yang diteliti pada matrik ini adalah dimensi internal yang terdiri dari *financial strength* (FS) dan *competitive advantage* (CA); serta dimensi eksternal yang terdiri dari *environmental stability* (ES) dan *industry strength* (IS). Berikut ini adalah indikator-indikator dan *rating* yang digunakan dalam pembuatan matrik SPACE berdasarkan hasil wawancara dan diskusi yang dilakukan kepada manajemen perusahaan.

- *Financial strength* (FS)
 - ROI +5
 - Pertumbuhan penjualan +3
 - Pertumbuhan laba bersih +3
 - Arus kas +4
 - +15
- *Competitive advantage* (CA)
 - Pangsa pasar -2
 - Kualitas produk -1
 - Harga produk -4
 - Inovasi teknologi -2
 - Kesetiaan pelanggan -2
 - 11
- *Environmental stability* (ES)
 - Perubahan teknologi -2
 - Inflasi -4
 - *Entry barrier* -3
 - Harga pesaing -4
 - Tekanan kompetisi -2
 - 15
- *Industry strength* (IS)
 - Potensi berkembang +2
 - Potensi profitabilitas +4
 - Kestabilan keuangan +3
 - Ketersediaan SDM +5
 - Pemanfaatan kapasitas +5
 - +19

Dari hasil pemberian *rating* di atas, diperoleh *rating* rata-rata sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 FS &= +15/4 = +3,75 & CA &= -11/5 = -2,20 \\
 ES &= -15/5 = -3,00 & IS &= +19/5 = +3,80 \\
 \text{Sumbu Y} &= +0,75 & \text{Sumbu X} &= +1,60
 \end{aligned}$$

**Gambar 4.1** Matrik SPACE

Dari gambar 4.1, dapat dilihat bahwa strategi yang cocok digunakan adalah strategi agresif. Hal ini berarti bahwa perusahaan dapat menggunakan strategi integrasi ke hulu, hilir, ataupun horizontal; penetrasi pasar; pengembangan pasar; pengembangan produk; atau diversifikasi.

4.8 Matrik QSPM

Untuk mengevaluasi berbagai alternatif strategi yang telah dirumuskan, maka tahap selanjutnya ialah membuat matrik QSPM. Matrik ini menggunakan analisis lingkungan eksternal, internal, dan analisis SWOT sebagai dasar dalam pemilihan strategi. Berdasarkan pembobotan yang dilakukan pada empat buah strategi yang dihasilkan oleh matrik SWOT sebelumnya, yakni SO, ST, WO, dan WT, dengan menggunakan matrik QSPM, maka diperoleh bahwa strategi ST memiliki skor tertinggi diantara tiga strategi lainnya, yakni sebesar 7,11 (bisa dilihat pada tabel 4.4).

Berdasarkan hasil analisis dari matrik IE, maka diusulkan alternatif strategi berupa *hold and maintain*. Strategi tersebut hampir sama dengan strategi S-T dalam analisis SWOT. Sementara strategi agresif yang dihasilkan dari analisis matrik SPACE hampir sama dengan strategi S-O dalam analisis SWOT. Dengan dipilihnya strategi S-T berdasarkan tahap pengambilan keputusan menggunakan QSPM, maka perusahaan memilih strategi *hold and maintain*. Strategi tersebut dapat ditempuh dengan dua cara, yaitu penetrasi pasar atau pengembangan produk.

Tabel 4.4 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

No.	Faktor Strategis	Bobot	Strategi S-O		Strategi S-T		Strategi W-O		Strategi W-T	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
KEKUATAN										
1.	Hubungan dengan pelanggan	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39
2.	Fasilitas	0.13	4	0.52	4	0.52	2	0.26	3	0.39
3.	Kualitas produk	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45
4.	Kinerja keuangan	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5.	Produktivitas	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39
KELEMAHAN										
6.	Visi, Misi, dan Tujuan	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44
7.	Profit	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
8.	Promosi	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24
9.	Kemampuan SDM	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
TOTAL		1.00								
PELUANG										
10.	Pertumbuhan penduduk	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
11.	Jumlah pemasok	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
12.	Produk komplementer antena	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	1	0.09
13.	Teknologi	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22	2	0.22
14.	Loyalitas pelanggan	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33
ANCAMAN										
15.	Harga bahan baku	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39	4	0.52
16.	Biaya pengangkutan	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24	3	0.36
17.	Kualitas produk substitusi	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18
18.	Pertumbuhan pasar	0.11	3	0.33	4	0.44	2	0.22	3	0.33
19.	Jumlah distributor	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
TOTAL		1.00		6.85		7.11		5.75		5.95

[5] Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

5.1.1 Strategi PT. X yang Telah Berjalan

- *Growth strategy: vertical & horizontal growth*
- *Retrenchment strategy*
- Strategi saat ini: *stability strategy* dengan mempertahankan strategi diferensiasi produk yang mengutamakan kualitas produk.

5.1.2 Keadaan Lingkungan Eksternal dan Internal PT. X

1. Kondisi lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal berdasarkan analisis PESTLE:

- Lingkungan umum perusahaan mengalami ketidakstabilan, terutama lingkungan politik dan ekonomi. Lingkungan eksternal berdasarkan analisis *Porter's Five Forces*:
- Lingkungan industri perusahaan menunjukkan daya tarik industri yang cukup tinggi bagi perusahaan skala kecil, namun rendah bagi perusahaan skala besar seperti PT. X.

2. Kondisi lingkungan internal
Kondisi lingkungan internal PT. X yang mencakup kapabilitas manajemen, pemasaran serta penjualan, keuangan, dan kondisi operasional perusahaan saat ini berada pada kondisi yang cukup baik.

5.1.3 Peluang, Ancaman, Kekuatan, Kelemahan PT. X

1. Peluang
 - Pertumbuhan penduduk yang tinggi
 - Jumlah pemasok yang banyak
 - Produk komplementer antena
 - Teknologi yang semakin mutakhir
 - Loyalitas pelanggan
2. Ancaman
 - Kenaikan harga bahan baku
 - Kenaikan biaya pengangkutan
 - Produk substitusi
 - Tren pertumbuhan pasar yang negatif
 - Jumlah distributor yang menurun
3. Kekuatan
 - Memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan
 - Memiliki fasilitas yang memadai
 - Kualitas produk yang tinggi
 - Memiliki kinerja keuangan yang baik
 - Memiliki produktivitas yang tinggi
4. Kelemahan
 - Tidak adanya visi, misi, dan tujuan yang jelas
 - Mengalami penurunan profit yang cukup signifikan
 - Promosi yang kurang efektif
 - SDM yang kurang kompeten dalam bidangnya

5.1.4 Usulan Alternatif Strategi untuk PT. X

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada lingkungan eksternal, internal, maupun analisis setiap alternatif strategi yang dihasilkan melalui analisis SWOT yang mencakup matrik SWOT, matrik IE, matrik SPACE, dan QSPM, maka alternatif yang dapat diusulkan bagi PT. X ialah:

- Menerapkan strategi *hold and maintain* dengan mempertahankan strategi diferensiasi.
- Menerapkan strategi S-T dengan melakukan pengembangan produk dan penetrasi pasar.
- Mencari produk komplementer antena lain untuk diajak bekerjasama.
- Melakukan perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*).
- Menciptakan *word of mouth* yang baik dan melakukan *push strategy*.
- Meningkatkan kemampuan SDM dengan memberikan pelatihan-pelatihan.
- Melakukan seleksi ulang pemasok tiap melakukan pembelian partai besar.

Saran

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terhadap PT. X, baik lingkungan eksternal maupun internal, maka penulis memberikan saran-saran sebagai berikut:

- Sebaiknya pemilik beserta seluruh pihak manajemen perusahaan menetapkan dan merumuskan terlebih dahulu visi dan misi yang ingin dicapai perusahaan dan menentukan tujuan yang sesuai dengan visi dan misi tersebut guna memudahkan manajemen untuk menentukan strategi yang sesuai dalam usaha mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut.
- Secara proaktif melakukan observasi lingkungan eksternal dengan melakukan riset pasar guna mengantisipasi perubahan lingkungan yang terjadi yang dapat menciptakan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dan membawa ancaman yang harus perusahaan antisipasi sedini mungkin. Selain itu perusahaan juga selalu memperhatikan keadaan lingkungan internalnya agar dapat mengoptimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan yang ada, dalam usaha memanfaatkan peluang

yang tersedia dan mengatasi ancaman.

- Memastikan strategi yang diterapkan berjalan sesuai dengan yang diharapkan dengan melakukan pengawasan dan melakukan evaluasi kinerja secara berkala.
- Secara berkala mengevaluasi strategi yang diterapkan perusahaan dan memperbaiki strategi-strategi yang sudah tidak relevan.

Daftar Pustaka:

- Badan Pusat Statistik. 2010. *Sensus Penduduk 2010*. <http://sp2010.bps.go.id/>. 15 Juli 2013.
- Badan Pusat Statistik. 2013. *Perkembangan Indeks Harga Konsumen/Inflasi*. <http://www.bps.go.id/getfile.php?news=1016>. 13 Juli 2013.
- Bank Indonesia. 2013. *Laporan Kebijakan Moneter-Triwulan II 2013*. http://m.bi.go.id/Publikasi/Kebijakan+Moneter/Tinjauan+Kebijakan+Moneter/lkm_twII_13.htm. 13 Juli 2013.
- Bank Indonesia. 2013. *Tinjauan Kebijakan Moneter Agustus 2013*. http://m.bi.go.id/web/id/Publikasi/Kebijakan+Moneter/Tinjauan+Kebijakan+Moneter/TKM_0813.htm. 31 Agustus 2013.
- Boone & Kurtz. 2012. *Contemporary Business*. 14th edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Cakrawala Indonesia. 2012. *Situasi Politik 2013 Diprediksi Memanas*. http://indonesian.irib.ir/cakrawala-indonesia/-/asset_publisher/eKa6/content/id/5288609. 13 Juli 2013.
- David Fred R. 2011. *Strategic Management, Concepts and Cases*. 13th edition. New Jersey: Pearson International Edition.
- Garthinda, D. dan Leo A. 2012. *Business Strategy Recommendation for Warung Lepak Restaurant Using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. The Indonesian Journal of Business Administration.
- Ginting, A. 2006. *Perumusan Strategi Perusahaan PT. X Menggunakan Matrix Evaluasi Faktor*. Jurnal Sistem Teknik Industri.
- Jauch, Lawrence R., Glueck, William F. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. 3rd edition. Jakarta: Erlangga.
- Kompasiana. 2013. *Konsep Perubahan Sosial Budaya Dalam Masyarakat*. <http://m.kompasiana.com/post/edukasi/2013/05/13/konsep-perubahan-sosial-budaya-dalam-masyarakat/>. 15 Juli 2013.
- Pijar Pustaka. 2011. *Bisnis TV Berbayar Semakin Marak*. <http://infopijar.wordpress.com/2011/07/29/bisnis-TV-berbayar-semakin-marak/>. 1 Mei 2013.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- PT. MNC Sky Vision, Tbk. 2012. *PT. MNC Sky Vision, Tbk Gelar RUPS Tahunan Tahun Buku 2012*. http://www.indovision.TV./content/corporate-release-detail/press_release/53/pt.-mnc-sky-vision-tbk-gelar-rups-tahunan-tahun-buku-2012/. 1 Mei 2013.
- Purnomo, S.H. dan Zulkieflimansyah. 1999. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Rangkuti, Freddy. 2009. *Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Method for Business: A Skill-Building Approach*. 4th edition. Canada: John Wiley and Sons, Inc.
- Umar, Husein. (2009). *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. 2012. *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Thirteenth edition. New Jersey: Pearson International Edition.