

FORMULASI STRATEGI UNTUK PENGEMBANGAN PASAR INDUSTRI SEMEN DI JAWA TIMUR (STUDI KASUS PERUSAHAAN “A”)

Aulia Fajar Naufal

Magister Manajemen Teknologi ITS, Surabaya
olly.nauval@gmail.com

Fuad Achmadi

Magister Manajemen Teknologi ITS, Surabaya
fuadachmadi@yahoo.co.id

Abstract: *The cement industry is facing a new business era as more cement producers joining the domestic market competition that causes the shift on the existing cement consumption map. This research aims to identify the company's internal and external factors and to formulate best alternative strategy for the company “A” in facing the market competition in East Java Province. The strategy is formulated by using Strengths Weaknesses Opportunities and Threats (SWOT) analysis, Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) and Grand Strategy (GS) matrix continued by Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Results show that the company should use aggressive strategy focusing on market penetration, aggressive promotion, increased selling power, and product development in order to expand the market in East Java Province.*

Keywords: *Strategy Formulation, SWOT Analysis, SPACE, GS Matrix, QSPM.*

Abstrak: Industri semen telah memasuki era baru yang ditandai dengan semakin banyaknya produsen semen yang meramaikan kompetisi pasar semen domestik di Indonesia yang berakibat pada pergeseran peta pola konsumsi semen. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan kemudian memformulasikan strategi alternatif yang tepat bagi perusahaan “A” dalam menghadapi persaingan pasar di area Jawa Timur. Formulasi strategi dilakukan dengan analisis SWOT, SPACE, dan GS matriks yang kemudian diputuskan dengan QSPM dan menghasilkan formulasi alternatif strategi yang bersifat agresif dan berfokus pada penetrasi pasar, promosi yang agresif, peningkatan kekuatan penjualan, serta pengembangan produk agar nantinya dapat mengembangkan pasar di daerah Jawa Timur.

Kata Kunci: Formulasi Strategi, Analisis SWOT, SPACE, GS Matriks, QSPM.

Pendahuluan

Peluang besar pangsa pasar semen di Indonesia terdapat di pulau Jawa, karena dari data ASI (Asosiasi Semen Indonesia), total konsumsi semen di Indonesia pada tahun 2014, sebesar 56% digunakan di pulau Jawa. Sedangkan untuk penyebaran konsumsi semen di pulau Jawa sendiri didominasi daerah Jakarta dan Jawa Barat sebesar 43%, diikuti daerah Jawa Timur sebesar 24%, dan daerah Jawa Tengah sebesar 20%.

Peluang besar tersebut masih belum dimaksimalkan oleh perusahaan "A" yang bergerak di industri semen, yang memiliki visi menjadi pemimpin pasar semen di Jawa. Berdasarkan data Asosiasi Semen Indonesia (ASI), untuk daerah pemasaran di pulau Jawa perusahaan "A" berada di peringkat dua dengan market share sebesar 38,83%. Di daerah Jawa bagian barat (Jakarta, Jawa Barat, dan Banten) perusahaan "A" mendominasi dengan *market share* sebesar 50.19%. Untuk di daerah Jawa bagian tengah (Jawa Tengah dan Yogyakarta) Perusahaan "A" berada di urutan kedua dengan *market share* 38,90% sedangkan untuk area Jawa Timur perusahaan "A" kurang bersaing dengan kompetitor dan hanya dapat menguasai *market share* sebesar 13,42% saja.

Tujuan dari penelitian ini adalah melakukan formulasi strategi marketing yang nantinya akan diterapkan oleh perusahaan "A" dalam mengembangkan pasar di Jawa Timur dan mewujudkan visinya, dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan dan dianalisa dengan metode SWOT, SPACE, dan GS Matriks dan diskala prioritas dengan QSP Matriks.

Menurut Porter (1996), strategi adalah pencapaian keunggulan *competitive* dengan menjadi berbeda dari pesaing, dalam artian memberikan nilai tambah yang unik kepada pelanggan, serta memiliki pandangan yang jelas tentang bagaimana untuk memposisikan diri secara unik dalam industri. Sedangkan Greenwald dan Khan (2005) menyatakan bahwa tujuan utama dari strategi adalah menjadi yang utama dalam lingkup pasar terkait dengan memahami dan melakukan antisipasi tindakan dari sisi ekonomi lainnya terutama pesaing. Strategi memiliki tingkatan hirarki, yaitu strategi korporat, strategi bisnis, dan strategi fungsional (Wheelen & Hunger, 2008), dan yang terakhir adalah strategi operasional (Achmadi, 2014).

Dalam menjalankan strategi diperlukan sebuah manajemen yang baik. Manajemen strategi dapat diartikan sebagai kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana – rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi (Pearce dan Robinson, 1997).

Memformulasikan sebuah strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan dapat dilakukan melalui tahapan sebagai berikut (David, 2011).

1. Tahap Input

a. Matriks Evaluasi Faktor Internal

Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE Matrix) bertujuan meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis dan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut (David, 2009)

b. Matrix Evaluasi Faktor Eksternal

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE Matrix) memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetitif.

c. Matrix Profil Kompetitif

Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix – CPM*) mengidentifikasi pesaing-pesaing utama suatu perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus perusahaan dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan.

2. Tahap Pencocokan

a. Matriks SWOT

Matriks SWOT (*Strength Weakness Opportunities Threats*) adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi.

b. Matriks SPACE

Matriks SPACE (*Strategic Position & Action Evaluation*) merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling sesuai untuk suatu organisasi tertentu.

c. Matriks Strategi Besar

Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy*) telah menjadi sebuah alat yang dipopulerkan untuk merumuskan suatu strategi alternatif. Matriks Strategi Besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri).

3. Tahap Keputusan

a. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM – *Quantitative Strategy Planning Matrix*) adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya.

Strategi pemasaran merupakan rancangan pemasaran yang terintegrasi untuk menghasilkan respons yang diinginkan dalam pasar sasaran atau serangkaian tindakan terpadu menuju keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Strategi ini meliputi 4P dari kacamata penjual dalam hal ini perusahaan, yaitu (1) Produk yang bermutu (*product*), (2) Harga yang kompetitif (*price*), (3) Tempat yang strategis (*place*), dan (4) Promosi yang gencar (*promotion*).

Metodologi

Berdasarkan tujuan penelitian yang diuraikan diatas, maka desain penelitian yang digunakan oleh peneliti merupakan pendekatan deskriptif kualitatif yang berusaha untuk menggambarkan situasi dan karakteristik sebenarnya menyangkut objek penelitian serta dianalisis secara kualitatif untuk mendapatkan strategi yang paling sesuai dengan kondisi internal dan eksternal Perusahaan "A".

Secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pada tahap awal dilakukan identifikasi permasalahan dari kondisi yang ada di lapangan dan kemudian dilakukan perumusan masalah untuk mendapatkan tujuan dari penelitian.
2. Kemudian dilanjutkan dengan studi literatur untuk mendapatkan data empiris. Berdasarkan data empiris tersebut disusun apa saja yang akan dibahas dalam wawancara dengan *stakeholder* terkait untuk dianalisis lebih lanjut.
3. Pengumpulan data dilakukan dengan survey kondisi pasar, wawancara dengan *stakeholder* yang relevan dengan pembahasan penelitian ini, serta diskusi dalam kelompok terbatas (*close user group discussion*) untuk saling melakukan *brainstorming*.
4. Dari hasil pengumpulan data tersebut, dilanjutkan dengan pengolahan data yang bertujuan untuk menentukan strategi yang akan diambil.
5. Pengolahan data dilakukan dengan melakukan analisa terhadap faktor persaingan yang ada di area Jawa Timur, analisa internal, dan faktor eksternal yang ketiganya menjadi input *stage* dalam penentuan strategi. Input stage ini kemudian diformulasikan untuk penentuan strategi dengan tahapan *matching stage* dengan menggunakan analisa SWOT, SPACE, dan GS Matrix sehingga menghasilkan data yang kemudian diolah dengan QSP Matrix untuk menjadi pilihan strategi yang akan diambil oleh Perusahaan "A" tersebut.
6. Setelah tahapan pemilihan strategi dilakukan dilanjutkan dengan tahapan pengambilan kesimpulan dan saran.

Uji validitas data dengan teknik triangulasi yaitu pemeriksaan data dengan sesuatu diluar data sebagai pembanding data tersebut dengan membandingkan hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan keadaan seseorang dengan berbagai pandangan serta membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang berkaitan (Moleong, 2007). Uji validitas pertanyaan dilakukan pada distributor, toko/pelanggan dan karyawan. Hal ini dilakukan agar informasi yang didapatkan valid untuk memperkuat argumentasi yang ada.

Hasil dan Pembahasan

Data-data yang dikumpulkan dalam penelitian ini baik data primer maupun data sekunder akan dikelompokkan berdasarkan faktor internal (Kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang berpengaruh terhadap perusahaan "A" di area Jawa Timur. Dan selanjutnya data-data tersebut akan diuji validitas datanya menggunakan teknik *triangulasi* yang mana data yang sudah diperoleh tersebut kemudian diolah dan dibandingkan dengan hasil wawancara pada sumber lain.

Tabel 1: Contoh Analisa Lingkungan Internal

| Variabel | Pertanyaan | Responden | Manajemen | Hasil Analisis |
|--------------------------|--|---|--|----------------|
| Produk perusahaan "A" | Alasan menggunakan produk Perusahaan "A" | Produk yang bervariasi dan kualitas bagus | Produk yang bervariasi dan kualitas bagus yang konsisten | Valid |
| Pemasaran perusahaan "A" | Bagaimana posisi perusahaan di pasar | Pemasaran masih kurang | Pemasaran masih lemah | Valid |
| Harga perusahaan "A" | Alasan menggunakan produk Perusahaan "A" | Harga kompetitif dan terjangkau | Harga murah | Valid |

Tabel 2: Contoh Analisa Lingkungan Eksternal

| Variabel | Pertanyaan | Responden | Manajemen | Hasil Analisis |
|----------------------------|---|--|--|----------------|
| Prospek Ekonomi Jawa Timur | Persaingan yang dihadapi di area Jawa Timur | Pangsa pasar (<i>market share</i>) yang besar | Pangsa pasar (<i>market share</i>) yang besar | Valid |
| Pesaing | Apa alasan menjual produk pesaing | Jaringan pendistribusian yang kuat dan insentif penjualan yang lebih menarik | Jaringan pendistribusian yang kuat dan insentif penjualan yang lebih menarik | Valid |
| Politik dan Hukum | Faktor politik dan hukum | Kebijakan pemerintah | Kebijakan pemerintah | Valid |

Dari data yang sudah divalidasi kemudian dikelompokkan berdasarkan hasil *focus group discussion* menjadi kelompok data internal dan eksternal. Pembobotan dan penilaian berdasarkan dari *focus discussion group* tersebut menghasilkan tabel sebagai berikut, dimana,

- a. Bobot diklasifikasikan berdasarkan kemungkinan faktor-faktor tersebut apakah dapat memberikan dampak terhadap keberhasilan perusahaan. Bobot berskala 0.00 (tidak penting) sampai 1.00 (penting). Bobot bersifat *industry based*.
- b. Rating diklasifikasikan untuk memberikan indikasi sejauh mana efektifitas strategi perusahaan saat ini terhadap faktor-faktor tersebut. Respon yang semakin besar diberikan rating 4 sedangkan respon yang semakin kecil diberi nilai 1.

Tabel 3: IFE Matriks

| Key Internal Factors | Weight | Rating | Score |
|--|--------|--------|-------|
| <i>Strength</i> (Kekuatan) | | | |
| 1 Kualitas Produk yang bagus dan konstan | 0.18 | 4 | 0.72 |
| 2 Variasi produk yang banyak | 0.1 | 2 | 0.2 |
| 3 Kualitas pelayanan kepada para pelanggan | 0.12 | 3 | 0.36 |
| 4 <i>Brand</i> ternama | 0.07 | 2 | 0.14 |
| <i>Weakness</i> (Kelemahan) | | | |
| 1 Jaringan distribusi yang belum maksimal | 0.09 | 2 | 0.18 |
| 2 <i>Market share</i> yang menurun | 0.12 | 3 | 0.36 |
| 3 Kekuatan penjual (<i>Sales Force</i>) | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 4 Kurangnya media promosi | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 5 Finansial sistem yang masih kaku | 0.09 | 3 | 0.27 |
| 6 Lokasi pabrik jauh dari <i>market area</i> | 0.07 | 2 | 0.14 |
| TOTAL | 1 | | 2.69 |

Tabel 4: EFE Matriks

| Key External Factors | Weight | Rating | Score |
|--|--------|--------|-------|
| <i>Opportunity</i> (Peluang) | | | |
| 1 Variasi produk dengan karakteristik penggunaan | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 2 Kualitas yang bagus dan konstan | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 3 Proyek pembangunan yang meningkat | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 4 Sistem pengiriman barang yang bagus | 0.07 | 4 | 0.28 |
| 5 Persaingan <i>market share</i> yang masih luas | 0.07 | 3 | 0.21 |

| Key External Factors | | Weight | Rating | Score |
|--------------------------|--|--------|--------|-------|
| 6 | Variasi sistem pembayaran | 0.07 | 2 | 0.14 |
| 7 | Persaingan promosi dan iklan yang kompetitif | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 8 | Pangsa pasar yang sadar teknologi | 0.06 | 3 | 0.18 |
| <i>Threats (Ancaman)</i> | | | | |
| 1 | Kompetisi yang ketat | 0.06 | 2 | 0.12 |
| 2 | Loyalitas pelanggan | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 3 | Reliabilitas ketersediaan barang di pasar | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 4 | Keterbatasan jaringan distribusi | 0.05 | 2 | 0.1 |
| 5 | Perubahan kebutuhan produk yang dinamis | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 6 | Kondisi stabilitas politik dan sosial di Indonesia | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 7 | Harga produk pemain baru yang murah | 0.07 | 3 | 0.21 |
| TOTAL | | 1 | | 2.96 |

Dari hasil analisa Internal dan eksternal faktor matriks didapatkan nilai total untuk faktor internal dan eksternal, berturut-turut sebesar 2.69 dan 2.96. pada faktor internal, faktor kekuatan masih tinggi dibandingkan dengan kelemahannya, sedangkan pada faktor eksternal, faktor-faktor peluang masih besar dibandingkan dengan faktor ancaman yang ada di area Jawa Timur.

Dari analisis keuangan dan analisa faktor eksternal dan internal perusahaan, dapat dikelompokkan menjadi dimensi internal dan eksternal yang kemudian dibagi dalam empat faktor yang kemudian digunakan untuk analisa SPACE Matrix, yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5: SPACE Matriks

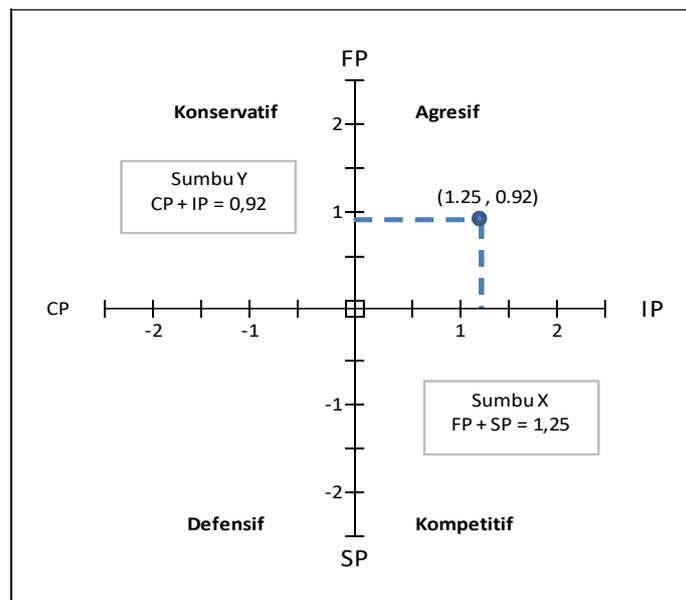
| Internal Dimension | | | External Dimension | | |
|--------------------|--------------------------------|-------------|--------------------|--|--------------|
| No. | Financial Position (FP) | Rating | No. | Stability Position (SP) | Rating |
| 1 | ROI | 4 | 1 | Berlakunya pasar bebas | -4 |
| 2 | Likuiditas | 5 | 2 | Inflasi | -3 |
| 3 | Modal Kerja | 5 | 3 | Tingkat persaingan mulai tinggi | -4 |
| 4 | Leverage | 4 | 4 | Insentif penjualan | -2 |
| Rata-rata | | 4.50 | Rata-rata | | -3.25 |
| No | Competitive Position (CP) | Rating | No. | Industry Position (IP) | Rating |
| 1 | Brand& Mutu produk yang unggul | -2 | 1 | Potensi pertumbuhan pasar yang positif | 4 |

| | | | | | |
|------------------|-----------------------|--------------|------------------|----------------------------|-------------|
| 2 | Harga yang kompetitif | -4 | 2 | Capital yang kuat | 4 |
| 3 | Pelayanan pelanggan | -3 | 3 | Prospek margin yang tinggi | 3 |
| 4 | Variasi produk | -2 | | | |
| Rata-rata | | -2.75 | Rata-rata | | 3.67 |

Dari hasil analisa SPACE Matrix, setelah dilakukan olahan data dari dimensi ini didapat nilai X = 1.25 dan nilai Y= 0.92, yang didapat dari formulasi

$$X = FP + SP = 1.25$$

$$Y = CP + IP = 0.92$$



Gambar 1. SPACE Matrix

Dari hasil analisa grafik SPACE Matrix di atas terlihat strategi yang harus diterapkan oleh perusahaan “A” adalah strategi yang bersifat agresif. Dengan melihat situasi dan kondisi persaingan pasar di area Jawa Timur, strategi – strategi yang bersifat agresif sangat cocok diterapkan untuk mengembangkan pasar di daerah tersebut. strategi yang akan diterapkan oleh perusahaan “A” berupa kombinasi dari pengembangan produk, pelayanan, promosi, dan pengembangan jaringan distribusi.

Dengan data tersebut, maka Perusahaan “A” dapat memanfaatkan kekuatan dan peluangnya untuk menentukan strategi pemasaran kedepannya. Berikut rumusan strategi SWOT *Matrix* pada Perusahaan “A” yang diolah berdasarkan data-data yang sudah diperoleh di lapangan.

Tabel 6: Rumusan Strategi – SWOT Matriks

| | | INTERNAL FACTORS | |
|--|---|---|---|
| | | STRENGTH (S) | WEAKNESS (W) |
| SWOT Matrix Strength - Weakness Opportunities - Threats | | Kualitas Produk yang bagus dan konstan Variasi produk yang banyak Kualitas pelayanan kepada para pelanggan <i>Brand</i> ternama | Jaringan distribusi yang belum maksimal <i>Market share</i> yang menurun Kekuatan Penjual (sales Force) Kurangnya media promosi Finansial yang masih kaku Lokasi pabrik jauh dari <i>market area</i> |
| | EXTERNAL FACTORS | OPPORTUNITIES (O) | SO- STRATEGIES |
| | Variasi produk dengan karakteristik penggunaan | Mengembangkan produk <i>customized</i> bagi pelanggan curah dan Menguatkan produk unggulan yang tidak dimiliki oleh pesaing (S1,S3,O1,O2,O8) | Memaksimalkan jaringan distribusi yang cukup lengkap dengan <i>Fleet Management</i> yang baik. (W1,W6,O4) |
| | Kualitas yang bagus dan konstan | Mempertahankan dan meningkatkan terus pelayanan pelanggan (S1,S3,O2,O4) | Memperkuat <i>sales force</i> untuk akuisisi <i>market share</i> (O2,O3,W3) |
| | Proyek pembangunan yang meningkat | Menggalangkan beberapa jenis iklan baik langsung maupun tidak langsung (S7,O4,O5,O7,O8) | Meningkatkan stabilitas distribusi produk ke beberapa bagian pangsa pasar Jawa Timur (W1,W2,W6,O4) |
| | Sistem pengiriman barang yang bagus | | Meningkatkan pelayanan penjualan, daya saing penjualan dengan memanfaatkan teknologi e-commerce (W1,W2,W3,W5,O3,O4,O5,O6,O8) |
| | Persaingan market share yang masih luas Variasi Sistem pembayaran Persaingan promosi dan iklan yang kompetitif Pangsa pasar yang sadar teknologi | | |

| THREATS (T) | ST-STRAREGIES | WT-STRATEGIES |
|--|--|---|
| Kompetisi yang ketat | Lebih agresif dalam promosi harga dan penguatan program CSR sebagai media promosi tidak langsung (S3,S4,T1,T2) | Membuat semen kemasan mini untuk didistribusikan lewat gerai waralaba, untuk memperluas jaringan distribusi (W1,W2,W3,W4,T1,T2,T4,T5) |
| Loyalitas pelanggan | Meningkatkan pengembangan teknologi sehingga dapat mengeluarkan produk yang lebih bervariasi lagi (S1,S2,S3,T1,T5) | Meningkatkan pengembangan teknologi untuk menghasilkan variasi distribusi penjualan yang lebih baik lagi (W5,T4) |
| Reliabilitas ketersediaan barang di pasar | | Mengadakan training kompetensi tukang untuk meningkatkan skill tukang dan pengenalan produk (W2,W4,T1,T2) |
| Keterbatasan jaringan distribusi | | Penyesuaian harga yang stabil dengan jenis produk dan pesaing wilayah (W2,W3,T1,T2,T7) |
| Perubahan kebutuhan produk yang dinamis | | |
| Kondisi stabilitas politik dan sosial di Indonesia | | |
| Harga produk pemain baru yang murah | | |

Grand Strategy Matrix didasarkan pada dua dimensi evaluasi yaitu posisi kompetitif (*competitive position*) dan pertumbuhan pasar (*market growth*). Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan oleh suatu organisasi terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran dalam matriks.

Menurut *Grand Strategy (GS) Matrix*, Perusahaan "A" berada di kuadran kesatu mengingat pertumbuhan industri yang positif di area Jawa Timur. Kestabilan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya hingga pada proses distribusi ke konsumen juga menjadi kekuatan yang dikategorikan pada posisi kompetitif kuat. Kekuatan itu muncul pada pola substitusi jenis kepemilikan atas penyalur yang dinamakan *forward integration* dan Kepemilikan atas Pemasok yaitu *Bakward Integration*.Keduanya merupakan pola yang dikerjakan untuk memulai dari proses produksi hingga distribusi. pada jenis variasi strategi perubahan perusahaan namun memiliki kondisi yang lemah dalam bidang kompetisi harga dan *market share* yang masih rendah. Dengan melihat kondisi tersebut, strategi yang cocok untuk dikembangkan oleh Perusahaan "A" dalam pengembangan pasar di area Jawa Timur adalah dengan melakukan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan sistem dan model distribusi pasar dan pengembangan produk.

QSP Matriks Merupakan tahapan akhir dalam menentukan suatu strategi pada suatu formulasi strategi. Tahap ini bertujuan untuk menentukan urutan/prioritas pilihan strategi berdasarkan evaluasi daya tarik alternatif strategi yang dihasilkan pada matriks-matriks pada tahap evaluasi, dan faktor-faktor pada matriks EFE dan IFE.

QSPM disusun dengan memberikan nilai AS (*Attractive Score*) setiap faktor eksternal dan internal terutama yang akan mempengaruhi dari setiap strategi yang diusulkan. Nilai AS berkisar dari 1 untuk faktor yang tidak berpengaruh dan nilai 4 untuk faktor yang sangat berpengaruh. Nilai AS ini kemudian dikalikan dengan bobot setiap faktor untuk mendapatkan nilai TAS (*Total Attractive Score*). Urutan alternatif strategi yang akan dilakukan oleh perusahaan berdasarkan urutan TAS yang tertinggi. Berikut hasil analisa untuk QSPM pada Perusahaan "A":

Tabel 7. QSP Matriks Perusahaan "A"

| Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM) | Strategic Alternatives | | | | | | | | | | | |
|--|---|--------------------|-----|------------------------|-----|------------------------------|-----|---------------------------------------|-----|-----------------------------|-----|------|
| | Weight | Penetrasi Pasar | | Pengembangan Produk | | Promosi Secara Agresif | | Meningkatkan Kekuatan Penjualan | | Mempertahankan Pelayanan | | |
| Key Factors | Weight | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | |
| External Factors | | | | | | | | | | | | |
| Opportunities | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Variasi produk dengan karakteristik penggunaan | 0.08 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 |
| 2 | Kualitas yang bagus dan konstan | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 |
| 3 | Pelanggan dengan nilai tinggi (High value customer) | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 4 | Sistem pengiriman barang yang bagus | 0.07 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 1 | 0.07 |

| Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM) | Strategic Alternatives | | | | | | | | | | |
|---|------------------------|--------------------|------|------------------------|------|------------------------------|------|---------------------------------------|------|-----------------------------|------|
| | Weight | Penetrasi Pasar | | Pengembangan Produk | | Promosi Secara Agresif | | Meningkatkan Kekuatan Penjualan | | Mempertahankan Pelayanan | |
| Key Factors | Weight | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| 5 Persaingan market share yang masih luas | 0.07 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 |
| 6 Variasi sistem pembayaran | 0.07 | 2 | 0.14 | 1 | 0.07 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 1 | 0.07 |
| 7 Persaingan promosi dan iklan yang kompetitif | 0.06 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 1 | 0.06 |
| 8 Pangsa pasar yang sadar teknologi | 0.06 | 2 | 0.12 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 |
| Threats | | | | | | | | | | | |
| 1 Kompetisi yang ketat | 0.06 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 2 | 0.12 |
| 2 Loyalitas pelanggan | 0.09 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 |
| 3 Reliabilitas ketersediaan barang di pasar | 0.07 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 |
| 4 Keterbatasan jaringan distribusi | 0.05 | 2 | 0.1 | 1 | 0.05 | 1 | 0.05 | 2 | 0.1 | 2 | 0.1 |
| 5 Perubahan kebutuhan produk yang dinamis | 0.05 | 2 | 0.1 | 4 | 0.2 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 | 3 | 0.15 |
| 6 Kondisi stabilitas | 0.06 | 1 | 0.06 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 | 1 | 0.06 | 2 | 0.12 |

| Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM) | Strategic Alternatives | | | | | | | | | | | |
|--|------------------------|--------------------|------|------------------------|------|------------------------------|------|---------------------------------------|------|-----------------------------|------|--|
| | Weight | Penetrasi Pasar | | Pengembangan Produk | | Promosi Secara Agresif | | Meningkatkan Kekuatan Penjualan | | Mempertahankan Pelayanan | | |
| Key Factors | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | |
| politik dan sosial di Indonesia | | | | | | | | | | | | |
| 7 Harga produk pemain baru yang murah | 0.07 | 3 | 0.21 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | |
| Internal factors | | | | | | | | | | | | |
| Strength | | | | | | | | | | | | |
| 1 Kualitas Produk yang bagus dan konstan | 0.18 | 3 | 0.54 | 4 | 0.72 | 3 | 0.54 | 4 | 0.72 | 2 | 0.36 | |
| 2 Variasi produk yang banyak | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | |
| 3 Kualitas pelayanan kepada para pelanggan | 0.12 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | |
| 4 <i>Brand</i> ternama | 0.07 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 | 1 | 0.07 | |
| Weakness | | | | | | | | | | | | |
| 1 Jaringan distribusi yang belum maksimal | 0.09 | 3 | 0.27 | 1 | 0.09 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | |
| 2 <i>Market share</i> yang menurun | 0.12 | 3 | 0.36 | 1 | 0.12 | 3 | 0.36 | 2 | 0.24 | 3 | 0.36 | |
| 3 Kekuatan penjual (Sales) | 0.08 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 4 | 0.32 | 2 | 0.16 | |

| Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM) | Strategic Alternatives | | | | | | | | | | | |
|--|------------------------|--------------------|------|------------------------|------|------------------------------|------|---------------------------------------|------|-----------------------------|------|--|
| | Weight | Penetrasi Pasar | | Pengembangan Produk | | Promosi Secara Agresif | | Meningkatkan Kekuatan Penjualan | | Mempertahankan Pelayanan | | |
| Key Factors | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | |
| 4 Kurangnya media promosi | 0.08 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 1 | 0.08 | 1 | 0.08 | |
| 5 Finansial sistem yang masih kaku | 0.09 | 2 | 0.18 | 2 | 0.18 | 1 | 0.09 | 2 | 0.18 | 1 | 0.09 | |
| 6 Lokasi pabrik jauh dari market area | 0.07 | 3 | 0.21 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | 1 | 0.07 | |
| TOTAL | 2 | 5.63 | | 4.86 | | 5.6 | | 5.48 | | 4.09 | | |

Tindakan-tindakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan "A" untuk implementasi strategi di atas dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 8. Tindakan perusahaan untuk alternatif strategi

| Alternatif Strategi | Tindakan |
|------------------------|--|
| Penetrasi Pasar | Agresif dalam produk, jaringan distribusi, program promosi, serta service kepada pelanggan dan toko dengan melakukan pengembangan di semua aspek yang telah disebutkan di atas. Sehingga memenuhi semua ekspektasi dari para pelanggan dan juga toko. |
| Promosi secara Agresif | Melakukan promosi secara soft promotion melalui program CSR training tukang untuk meningkatkan kompetensi mereka dan juga mengenalkan produk perusahaan "A" lebih mendalam. Dan juga program-program CSR ke masyarakat potensial secara langsung. |
| Meningkatkan Penjualan | Menambah kekuatan dari penjualan untuk meningkatkan <i>branding</i> , memberikan insetif dan program menarik kepada <i>retailer</i> (toko). Dan juga penggunaan sistem penjualan berbasis elektronik atau <i>e-commerce</i> untuk sistem pemesanan dan pembayaran yang lebih cepat. Untuk menambah daya saing penjualan perusahaan "A" |

| Alternatif Strategi | Tindakan |
|---------------------|---|
| | juga akan menambah jaringan distribusi melalui kerjasama dengan gerai waralaba. |
| Pengembangan Produk | Melakukan penawaran produk yang lebih bervariasi baik yang fokus pada <i>lower price, usage, and high quality</i> dengan harga yang bervariasi. |

Kesimpulan dan Saran

Dari hasil penelitian dan analisa data dapat diambil beberapa kesimpulan bahwa formulasi strategi marketing yang akan diterapkan Perusahaan "A" untuk pengembangan pasar di daerah Jawa Timur sebagai berikut:

1. Agresif dalam penetrasi pasar
2. Melakukan soft promotion melalui program sekolah tukang dan program – program CSR ke masyarakat potensial secara langsung
3. Meningkatkan program dan insentif untuk para *retailer*.
4. Penggunaan sistem penjualan berbasis *e – commerce*.
5. Pengembangan produk *customized*

Saran yang dapat diberikan dalam penulisan ini adalah Untuk memenangkan pasar di area Jawa Timur, strategi yang telah dirumuskan harus dijalankan dengan seksama dan pengawasan yang berkesinambungan karena strategi-strategi tersebut bersifat jangka panjang dan dievaluasi secara berkala, dan juga dalam pelaksanaan beberapa alternatif strategi yang sudah dirumuskan untuk mengembangkan pasar di area Jawa Timur, diperlukan sebuah integrasi yang baik antar strategi dan juga kondisi internal perusahaan "A" sehingga tujuan pengembangan pasar di area Jawa Timur dapat tercapai.

Daftar Referensi

- David, F. R. 2011. Strategic Management, Concepts and cases, 13rd edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Porter, M.E 1996. Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press.
- Wheelen, Thomas L., J.David Hunger 2008. Strategic Management and Business Policy, 11th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Achmadi, Fuad 2014. Modul Ajar Manajemen Strategi. Surabaya: MMT ITS.
- Moleong, Lexy, J 2007. Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya, pp.24.
- Greenwald, Bruce., Kahn, Judd 2005. Competition Demystified. New York: Penguin Group.
- Pearce, John A., Robinson, Richard B. 1997. Manajemen Strategi. Jakarta: Binarupa Aksara.