



USULAN STRATEGI PERUSAHAAN MANUFAKTUR SEPEDA MELALUI IMPLEMENTASI *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX*

Ronald Sukwadi¹⁾, Arinta Novitasari²⁾, Maria Magdalena Wahyuni Inderawati^{3*)},
dan Po Tsang B. Huang⁴⁾

¹⁾Prodi Teknik Industri, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Indonesia

²⁾Prodi Teknik Industri, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Indonesia

³⁾Prodi Teknik Industri, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Indonesia

⁴⁾Industrial & Systems Engineering, Chung Yuan Christian University, Taiwan

E-mail: wahyuni.inderawati@atmajaya.ac.id

Abstract

Brand competition in the children's bicycle industry at this time is increasingly fierce. PT X Manufacturing (PT X), which produces tricycles for children, has experienced a decline in sales and has not reached its sales target for the past three years. This study proposes strategies regarding brand awareness, perceived quality, and internal and the company's external environment. These can be the company's strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The hybrid method used in this study consists of the EFE matrix, IFE matrix, IE matrix, SWOT matrix, and QSPM. Data collection techniques used interviews, observations, and questionnaires. The results showed that PT X was located in the V-quadrant in the IE matrix. A suitable strategy was a hold and maintain strategy consisting of market penetration and product development strategies. Seven alternative strategies were formed through the SWOT matrix, and priority strategies were determined using the QSPM method. The priority strategy was utilizing online media to increase marketing and public awareness of product brands. This strategy was chosen as a priority because it has the highest value of 5.936.

Keywords: *EFE, IFE, IE, QSPM, SWOT*

PENDAHULUAN

Sejak tahun 2017 kegiatan bersepeda menjadi tren di masyarakat. Sepeda tidak hanya untuk sarana transportasi namun juga sarana olah raga dan gaya hidup. Oleh karena itu, diperkirakan penjualan sepeda akan meningkat seiring dengan meningkatnya tren bersepeda di semua kalangan baik orang dewasa maupun anak-anak (Suhartadi, 2018). PT X Manufacturing (selanjutnya disebut PT X) merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang industri pembuatan sepeda yang berdiri sejak 1993. Produk yang dihasilkan adalah sepeda anak-anak beroda tiga untuk anak usia 2 sampai 5 tahun. Awalnya perusahaan ini menjadi *top brand* sepeda anak. Pada 2016, 2017 dan 2018 perusahaan mengalami penurunan penjualan dan mulai menjalankan strategi berupa promosi melalui spanduk dan brosur serta pembelian diskon. Namun demikian usaha ini belum memberikan hasil seperti yang diharapkan. Perusahaan perlu mengetahui strategi

yang tepat agar target penjualan yang ditetapkan dapat tercapai.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi kepada PT X sebagai usaha meningkatkan penjualan. Identifikasi terhadap *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat* dilakukan di awal untuk menilai posisi produk dan sistem yang ada dalam persaingan dengan perusahaan lain yang sejenis (Rangkuti, 2017). Sumber data berasal dari pihak perusahaan dan pelanggan. Selanjutnya usulan strategi akan diurutkan berdasarkan prioritas yang tepat untuk diterapkan.

Penelitian ini dilakukan hanya untuk satu jenis produk saja, dengan responden pelanggan yang berada di wilayah Jakarta, dan hanya sampai tahap rekomendasi, tidak sampai tahap implementasi.

METODE PENELITIAN

Studi Literatur

Brand equity (ekuitas merek) merupakan gambaran kekuatan merek di pasar secara keseluruhan. Ekuitas merek membuat suatu perusahaan memiliki keunggulan yang kompetitif karena merek yang terkenal lebih cenderung akan dipilih dan dibeli orang (Fadli & Qamariah, 2008). Ekuitas merek terdiri dari lima kategori yaitu kesadaran merek, asosiasi merek, persepsi kualitas, loyalitas merek, dan aset merek lainnya seperti *resource*, *technology*, *market*, dan hak paten (Rangkuti, 2004).

Perceived quality (kesan kualitas) merupakan persepsi mengenai hal-hal yang diharapkan pelanggan terhadap keunggulan suatu layanan ataupun suatu produk (Aaker, 2018; Sukwadi, 2019; Sukwadi dkk., 2020). Kesan kualitas terdiri dari tujuh dimensi yaitu kinerja, pelayanan, ketahanan, keandalan, karakteristik produk, kesesuaian dengan spesifikasi dan hasil (Duriyanto dkk., 2004).

Marketing mix (bauran pemasaran) merupakan manajemen pemasaran yang terdiri dari empat dimensi, yaitu *product*, *price*, *place*, dan *promotion* (Kotler & Armstrong, 2020).

Untuk mengetahui faktor internal perusahaan dapat menggunakan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) yang akan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan serta memberikan skor berdasarkan bobot dan *rating* dari setiap atribut yang teridentifikasi. Sedangkan untuk mengetahui faktor eksternal perusahaan menggunakan Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) yang mengevaluasi peluang dan ancaman serta

memberikan skor berdasarkan bobot dan *rating* pada setiap atribut yang teridentifikasi (Umar, 2003).

Untuk mengetahui strategi yang cocok bagi suatu perusahaan dapat digunakan Matriks Internal Eksternal (IE). Matriks IE merupakan perpaduan antara nilai total bobot yang diperoleh dari Matriks IFE dan total bobot Matriks EFE yang menghasilkan suatu posisi tertentu pada sumbu X dan Y (Dwiastuti, 2008). Jika titik berada pada posisi kuadran I, II dan IV termasuk dalam tumbuh dan bina. Jika titik berada pada posisi kuadran III, V, dan VII termasuk dalam pertahankan dan pelihara. Jika pertemuan titik berada pada posisi kuadran VI, VIII, dan IX termasuk dalam panen atau divestasi.

Analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*) diaplikasikan untuk merancang strategi alternatif (Harisudin, 2011). Strategi yang ada pada Matriks SWOT terbagi ke dalam empat kategori yaitu strategi S-O, S-T, W-O dan W-T (Rangkuti, 2017). Selanjutnya untuk mengevaluasi strategi alternatif yang telah terbentuk pada Matriks SWOT maka perlu dibuat *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) (Aaker, 2018). QSPM mengevaluasi strategi dengan cara memberikan nilai ketertarikan secara rasional dengan mempertimbangkan faktor *strength, weakness, opportunity, dan threat* yang dimiliki perusahaan. Pada tahap ini akan diperoleh *Total Attractiveness Scores* (TAS) dengan mengalikan *weight value* dan nilai ketertarikan. TAS akan menentukan peringkat prioritas dari strategi yang diusulkan.

Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dalam tiga tahap yaitu pengumpulan data sekunder dari catatan penjualan perusahaan, penyebaran kuesioner kepada pelanggan, dan diskusi dengan manajemen perusahaan.

Kuesioner yang disebarkan kepada responden pelanggan disusun berdasarkan dimensi bauran pemasaran. Tujuan penyebaran kuesioner ini adalah untuk mengetahui atribut-atribut yang menjadi pertimbangan konsumen dalam memilih dan membeli sepeda anak. Daftar atribut kuesioner kepada pelanggan diperlihatkan dalam Tabel 1.

Tabel 1
Atribut Kuesioner Kepada Pelanggan

Dimensi	Kode	Atribut
<i>Price</i>	X ₁	Harga terjangkau
	X ₂	Desain produk menarik
	X ₃	Model produk bervariasi
<i>Product</i>	X ₄	Daya tahan tinggi (tidak mudah rusak)
	X ₅	Kemudahan perawatan
	X ₆	Keamanan dan kenyamanan penggunaan (SNI)
	X ₇	Kemudahan penggunaan
	X ₈	Merek terkenal
	X ₉	Bergaransi
<i>Promotion</i>	X ₁₀	Promosi produk menarik
	X ₁₁	Keberadaan produk di berbagai media (cetak/online)
<i>Place</i>	X ₁₂	Kemudahan mendapatkan produk
	X ₁₃	Ketersediaan layanan delivery produk

Responden pelanggan diminta untuk memberikan jawaban mengenai tingkat kepentingan atribut berupa skala Likert rentang 1-5 dengan jenjang: (1) Sangat Tidak Penting; (2) Tidak Penting; (3) Cukup Penting; (4) Penting; (5) Sangat Penting.

Pertanyaan berikutnya yang diajukan adalah mengenai *brand awareness* yaitu merek sepeda anak yang paling diingat (*top of mind*), dan apakah responden mengenal produk PT X. Jika responden mengenali produk PT X maka berlanjut pada pertanyaan mengenai *perceived quality*, jika tidak maka pengisian kuesioner tidak perlu dilanjutkan.

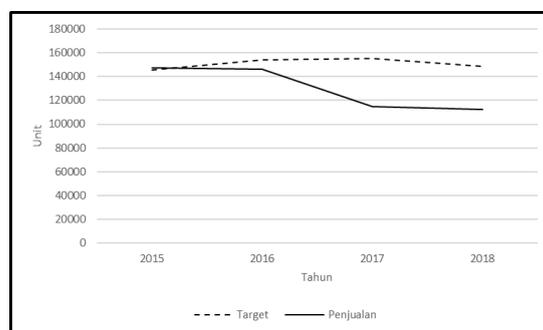
Pada pengumpulan data untuk *perceived quality*, responden diminta untuk memberikan jawaban sesuai skala Likert rentang 1-5, dengan jenjang: (1) Sangat Tidak Setuju; (2) Tidak Setuju; (3) Biasa Saja; (4) Setuju; (5) Sangat Setuju.

Kuesioner kedua disebarkan kepada manajemen berupa pemberian bobot terhadap Matriks IFE dan EFE. Faktor lingkungan eksternal dan internal dikumpulkan berdasarkan wawancara kepada pihak manajemen dan observasi lapangan. Responden manajemen juga diminta untuk memberikan bobot (*weight*), *rating*, serta nilai ketertarikan pada

atribut dan usulan strategi yang diajukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data dari catatan perusahaan menunjukkan bahwa pada 2016 penjualan tidak dapat mencapai target, dan pada dua tahun berikutnya penjualan terus menurun dan semakin menjauhi target (Gambar 1).



Gambar 1. Perbandingan Target dan Penjualan

Kuesioner yang disebarkan kepada responden telah melalui uji validitas dan reliabilitas dengan bantuan SPSS 19.00. Hasil menunjukkan bahwa kuesioner tersebut valid dan reliabel.

Sebanyak seratus orang pelanggan telah memberikan respon, dengan demografi: mayoritas perempuan (67%), rentang usia 26-35 tahun (71%), bekerja sebagai karyawan (64%), dengan domisili mewakili semua area Jakarta (Barat, Timur, Selatan, Utara, Pusat).

Nilai *mean* dari setiap atribut menunjukkan tingkat kepentingan atribut tersebut di mata pelanggan. Hasil menunjukkan bahwa atribut dengan kode X₂, X₃, X₄, X₅, X₆, X₇, X₉ dan X₁₀ memiliki tingkat Amat Penting. Hal ini menunjukkan bahwa faktor keamanan dan kenyamanan produk menjadi perhatian utama pelanggan. Sedangkan atribut dengan kode X₁, X₈, X₁₁, X₁₂ dan X₁₃ memiliki tingkat Penting. Atribut X₁ yaitu harga terjangkau memiliki nilai tertinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelanggan menginginkan produk yang aman dan nyaman, namun dengan harga yang terjangkau.

Terkait *brand awareness*, hanya 13% responden yang mengingat produk PT X pada urutan pertama, sedangkan 68% responden mengingat satu merek lainnya. Sebanyak 20% responden mengingat produk PT X pada urutan kedua. Selanjutnya mengenai *Unaware of Brand*, ternyata sebanyak 76% responden tidak mengetahui produk PT X.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa produk sepeda anak PT X kurang diketahui oleh pelanggan. Hasil pengamatan lainnya menunjukkan bahwa produk yang dipilih oleh responden sebagai *top of mind* memiliki iklan di televisi dan selalu mendapatkan *Top Brand Award* dari *Frontier Research* setiap tahun.

Sedangkan hasil *perceived quality* menunjukkan bahwa atribut X₄ memperoleh peringkat Sangat Setuju, atribut X₂, X₅, X₆, X₇, X₉, X₁₂ dan X₁₃ Setuju, atribut X₁₀ Biasa Saja, sedangkan atribut X₁, X₃, X₈ dan X₁₁ Tidak Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sepeda anak produksi PT X memiliki kualitas yang baik dengan tingkat keamanan dan kenyamanan tinggi. Hal ini didukung oleh fakta bahwa produk ini menggunakan *full* besi, tidak ada campuran plastik. Promosi produk mendapat skor persepsi biasa saja, berdasarkan fakta memang benar promosi masih sangat minim. Atribut harga dan variasi produk mendapatkan skor terkecil yang perlu mendapat perhatian dari perusahaan.

Kuesioner kedua diisi oleh pihak manajemen yaitu *General Manager*, *Finance Manager*, *Marketing Manager*, dan *Sales Manager*. Pengisian kuesioner dan wawancara dengan responden menghasilkan *key success factor (KSF)* bobot, *rating* dan skor (bobot x *rating*). Hasil analisis faktor eksternal ditampilkan dalam Matriks EFE (Tabel 2), sedangkan untuk faktor internal dalam Matriks IFE (Tabel 3).

Tabel 2
Matriks EFE

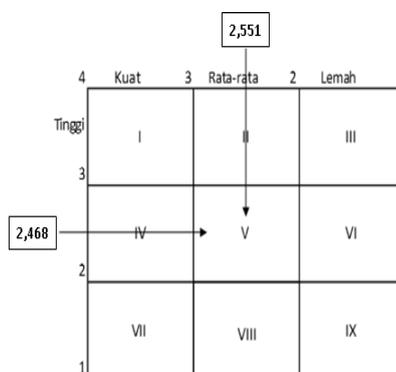
Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Faktor Peluang (<i>Opportunities</i>)			
Distribusi ke kota-kota kecil (A)	0,108	3	0,324
Pemasok yang menjadi mitra semuanya terpercaya kualitasnya (B)	0,055	3	0,165
Kemajuan teknologi informasi yang bisa dijadikan sebagai media pemasaran (G)	0,050	4	0,2
Pertumbuhan jumlah penduduk yang sangat cepat dapat membuka peluang pangsa pasar yang lebih luas (H)	0,145	2	0,29
Daya beli masyarakat meningkat (I)	0,152	2	0,304
Subtotal			1,283
Faktor Ancaman (<i>Threats</i>)			
Beralihnya pelanggan ke pesaing sejenis (C)	0,092	3	0,276
Banyak bermunculan perusahaan dengan produk sejenis (D)	0,115	2	0,23
Kompetitor sejenis menetapkan harga yang lebih rendah (E)	0,113	3	0,339

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Banyak bermunculan produk substitusi (F)	0,170	2	0,34
Subtotal			1,185
Total	1		2,468

Tabel 3
Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Faktor Kekuatan (Strengths)			
Lokasi kantor strategis (F)	0,145	3	0,435
Mutu produk berkualitas (G)	0,160	4	0,64
Loyalitas karyawan cukup tinggi terhadap perusahaan (H)	0,159	3	0,477
Memiliki kondisi finansial yang cukup baik (I)	0,062	3	0,186
Sudah mulai melakukan inovasi atau pengembangan produk (J)	0,060	3	0,18
Subtotal			1,918
Faktor Kelemahan (Weakness)			
Kesadaran merek produk masih rendah dibanding pesaing (A)	0,030	1	0,03
Variasi produk masih kurang (B)	0,033	1	0,033
Promosi belum maksimal (C)	0,100	2	0,2
Distribusi belum merata (D)	0,118	2	0,236
Harga produk cenderung lebih mahal dibanding pesaing (E)	0,134	1	0,134
Subtotal			0,633
Total	1		2,551

Matriks IE (*Internal External*) terbentuk berdasarkan analisis dari kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Total skor pada Matriks EFE adalah 2,468, sedangkan pada Matriks IFE 2,551. Berdasarkan dua nilai tersebut maka perusahaan menempati posisi kuadran ke-V pada matriks IE (Gambar 2). Strategi untuk posisi ini adalah strategi jaga dan pertahankan, berupa penetrasi pasar dan *product development*.



Gambar 2. Matriks IE

Market penetration strategy dapat dilakukan dengan *maintain product quality*, menjalin kerja sama dengan cara menjadi sponsor di *event* anak-anak dalam rangka *promotional activities*, memanfaatkan media online untuk meningkatkan *marketing* dan *awareness* masyarakat terhadap produk, dan menambah *network* distributor ke kota-kota kecil agar *distribution area* menjadi semakin luas. Sedangkan *product development strategy* dapat dilakukan dengan mempresentasikan produk inovasi terbaru atau menambah *product variations* dan memasarkannya dengan harga yang kompetitif.

Tahap terakhir adalah pembuatan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* dengan tujuan untuk memilih strategi prioritas dari beberapa usulan alternatif yang ada. Tabel 4 memperlihatkan urutan prioritas strategi berdasarkan perolehan TAS.

Tabel 4
Matriks QSPM

Nomer Strategi	Usulan Strategi	Skor TAS	Peringkat
3	Memanfaatkan media <i>online</i> untuk meningkatkan pemasaran dan kesadaran masyarakat. terhadap merek produk	5,936	1
4	Menambah jaringan distributor sehingga wilayah distribusi lebih luas.	5,769	2
2	Memanfaatkan lokasi kantor yang strategis untuk menjalin kerja sama dengan cara menjadi sponsor di <i>event</i> anak-anak dalam rangka kegiatan promosi.	5,594	3
5	Mempertahankan kualitas produk untuk melawan kompetitor sejenis.	5,357	4
1	Mempertahankan kualitas produk dengan terus menggunakan bahan baku dari pemasok.	5,327	5
6	Menghadirkan produk dengan inovasi terbaru secara terus-menerus.	5,207	6
7	Menambah variasi produk dan memasarkannya dengan harga yang kompetitif.	5,171	7

SIMPULAN

Sebagai perusahaan yang pernah menjadi *top brand* produk sepeda anak, penurunan penjualan yang terjadi selama tiga tahun berturut-turut menyebabkan PT X ingin melakukan perbaikan internal. Untuk menentukan strategi yang akan dilakukan



perusahaan perlu mengetahui faktor internal dan eksternal yang berpengaruh untuk mencapai tujuan. Untuk mendapatkan informasi yang lengkap, data dikumpulkan dari responden pelanggan dan pihak manajemen. Setelah melalui beberapa tahapan, penelitian ini merekomendasikan tujuh strategi yang telah diurutkan berdasarkan prioritas. Ketujuh strategi tersebut adalah (1) Memanfaatkan media online untuk meningkatkan pemasaran dan kesadaran masyarakat terhadap merek produk; (2) Menambah jaringan distributor sehingga wilayah distribusi lebih luas; (3) Memanfaatkan lokasi kantor yang strategis untuk menjalin kerja sama dengan cara menjadi sponsor di *event* anak-anak dalam rangka kegiatan promosi; (4) Mempertahankan kualitas produk untuk melawan kompetitor sejenis; (5) Mempertahankan kualitas produk dengan terus menggunakan bahan baku dari pemasok; (6) Menghadirkan produk dengan inovasi terbaru secara terus-menerus; dan (7) Menambah variasi produk dan memasarkannya dengan harga yang kompetitif. Perusahaan dapat mengimplementasikan strategi tersebut dan memantau prosesnya secara konsisten.

Untuk penelitian selanjutnya dapat dikembangkan dengan menambah tipe responden seperti pemilik toko sepeda dan menambah faktor-faktor lain terkait pemilihan sepeda anak yang belum termasuk dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, A.D. (2018). *Manajemen Ekuitas Merek*. Mitra Utama, Jakarta.
- Durianto, D., Sugiarto, & Lie, J.B. (2004). *Brand Equity Ten: Strategi Memimpin Pasar*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Dwiastuti, I. (2008). Analisis manajemen strategi industri energi alternatif: Studi Kasus Biofuel. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, 16(1), 21-33.
- Fadli & Qamariah, I. (2008). Analisis pengaruh faktor-faktor ekuitas merek sepeda motor merek Honda terhadap keputusan pembelian (Studi Kasus pada Universitas Sumatera Utara). *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(2), 45-58.
- Harisudin. (2011). Competitive Profile Matrix sebagai alat analisis strategi pemasaran produk atau jasa. *Journal of SEPA*, 7(2), 80-84.
- Kotler, P. & Amstrong, G. (2020). *Principle of Marketing*. 18th ed., Prentice Hall, New Jersey.



Rangkuti, F. (2004) *The Power of Brands: Teknik Mengelola Brand Equity dan Strategi Pengembangan Merek + Analisis Kasus dengan SPSS*. 2nd ed., PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Rangkuti, F. (2017). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta,

Suhartadi, I.(2018). *Tren Bersepeda akan Dorong Penjualan Sepeda*, [Online], Available: <https://www.beritasatu.com/ekonomi/470689/tren-bersepeda-akan-dorong-penjualan-sepeda>, [2018, April].

Sukwadi, R. (2019). Penerapan model IS-DEMATEL dalam analisis kualitas restoran Solaria di Jakarta Timur. *Spektrum Industri*, 17(1), 69-78.

Sukwadi, R., Suprata, F., & Santosa, S.C. (2020). Identifikasi atribut-atribut inovatif layanan karaoke keluarga: Integrasi model NSD-EMF-Kano. *Jurnal Tekno*, 17(1), 14-25.

Umar, H. (2003). *Strategic Manajemen in Action*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.