

Analisis Portfolio dengan Matriks GE-Mc.Kinsey di Perusahaan Plastik “Keris”

Oleh Iksan

Teknik Industri ITAT Surabaya

Email : xsn_faruq@yahoo.com dan ika_faruq@yahoo.com

Abstrak

Persaingan pasar tentunya tidak dapat dihindari mengingat banyaknya perusahaan sejenis yang bermunculan. Untuk itu perusahaan ingin mengetahui posisinya dalam pasar sehingga mampu menerapkan strategi pemasaran yang baik yang sangat diperlukan perusahaan untuk menghadapi pesaing-pesaingnya. Oleh karena itu Perusahaan dituntut untuk mampu mengamati dan mengantisipasi reaksi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Indikator variabel internal meliputi : pangsa pasar, area pemasaran, *differensiasi* pemasaran, *sales force*, kualitas produk, variasi produk, harga produk, efektifitas distribusi, efisiensi produksi, serta pelayanan pelanggan. Sedangkan indikator variabel eksternal meliputi : pertumbuhan pasar, *market size*, daya beli, pengetahuan pelanggan, jumlah pesaing, struktur persaingan, keagresifan pesaing, inflasi, regulasi, perubahan teknologi. Untuk memperoleh indikator tersebut diperlukan kuesioner sebagai alat pengumpulan data, dan kuesioner pembobotan untuk memberikan bobot pada tiap-tiap indikator dimana pada pengolahan data diperlukan *Analytical Hierarchy Process*.

Dalam matriks GE-Mc.Kinsey yang terbagi menjadi sembilan kwadran, dengan dua sumbu yaitu daya tarik industri (eksternal) pada sumbu horisontal dan kekuatan bisnis (internal) pada sumbu vertikal. Pada tahun 2006 PP. “Keris” berada pada posisi dimana daya tarik industri tinggi dan kekuatan bisnis menengah. Sehingga menerapkan strategi investasi guna pertumbuhan perusahaan. Sedangkan pada tiga tahun mendatang (tahun 2009) diperkirakan perusahaan berada pada posisi dimana daya tarik industri menengah dan kekuatan bisnis tinggi. Sehingga menerapkan strategi tumbuh selektif.

Kata kunci : variabel eksternal, strategi pemasaran, variabel internal, *Analytical Hierarchy Process*

PENDAHULUAN

Meskipun banyak berdiri perusahaan-perusahaan plastik namun ada pula yang mengalami kebangkrutan, hal ini disebabkan karena adanya persaingan yang ketat, dimana pesaing baru mampu merendahkan harga produknya sehingga konsumen beralih ke harga yang lebih murah. Untuk itu strategi dalam bersaing amat penting peranannya, pada dasarnya mengembangkan strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa seharusnya yang menjadi tujuan dan kebijakan yang akan

diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan selain juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Kekuatan-kekuatan diluar industri penting terutama dalam artian yang relatif karena kekuatan-kekuatan luar biasanya mempengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industri, maka kuncinya terletak pada kemampuan yang berlainan diantara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan untuk menanggulanginya, termasuk disini strategi pemasaran yang baik, yang berbeda dari strategi perusahaan lain.

Untuk itu dalam penelitian ini penulis mencoba untuk menganalisis posisi perusahaan plastik "Keris" dalam pasarnya, sehingga dapat dilakukan perencanaan pemasaran dan ditentukan strategi pemasaran yang baik. Dimana metode yang digunakan untuk menganalisa portfolio perusahaan adalah dengan menggunakan Matriks General Electric - Mc. Kinsey (GE-Mc.Kinsey Matriks). Masalah yang di hadapi perusahaan tersebut adalah : Belum diketahuinya posisi perusahaan plastik "Keris" di pasarnya dan belum adanya strategi yang tepat bagi perusahaan sehingga memperoleh hasil (penjualan produk) yang diinginkan.

Penelitian ini bertujuan untuk Mengetahui posisi dari Perusahaan Plastik "Keris" Surakarta. Dan Memberikan alternatif strategi pemasaran guna mendukung produktivitas perusahaan setelah melihat posisi portfolio perusahaan. Penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan antara lain : Perusahaan dapat mengetahui posisi perusahaan dalam pasarnya dan perusahaan dapat menyusun strategi yang tepat bagi produknya serta Perusahaan dapat menggunakan hasil analisis portfolio sebagai bahan evaluasi analisa produktivitas perusahaan yang telah dilakukan selama ini.

Landasan Teori

Pemasaran adalah suatu proses sosial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain." Kotler (2002, hal 9) "Pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan, pemikiran, penetapan harga, promosi, serta penyaluran *gagasan, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memenuhi sasaran-sasaran individu dan organisasi.*" Asosiasi Pemasaran Amerika (Kotler, 2002, hal 9) Bauran pemasaran merupakan salah satu konsep kunci dalam teori pemasaran modern. Perusahaan harus memutuskan pembagian anggaran pemasaran pada berbagai kiat dalam bauran pemasaran sedangkan kiat pemasaran yang dipopulerkan oleh *Mc Carthy* dibagi dalam 4 faktor yang disebut 4P yaitu Produk, harga (*price*), distribusi atau tempat (*place*) dan promosi. 4P dalam bauran pemasaran

Metode Analisis *Portfolio* Bisnis

Analisis *portfolio* produk merupakan alat bantu untuk mengembangkan perencanaan strategik bagi perusahaan dengan multi produk atau yang terdiversifikasi sebagai suatu *portfolio* bisnis. Pada prinsipnya pendekatan ini mengklasifikasikan produk atau unit bisnis ke dalam kelompok-kelompok dengan strategik dan alokasi sumber daya yang berbeda. Dengan melakukan analisis *portfolio* produk dapat diketahui keadaan masing-masing produk di pasar dan dapat disusun strategi bagi produk-produk tersebut. Teknik-teknik untuk mengembangkan analisis *portfolio* produk memberikan kerangka kerja untuk memetakan dan mengelompokkan bisnis atau produk-produk yang berbeda dalam *portfolio* perusahaan dan menentukan implikasinya terhadap alokasi sumber daya. Dua teknik analisis yang sering digunakan dalam analisis *portfolio* produk adalah Matriks Pertumbuhan/Bagian Pasar *Boston Consulting Group* (BCG Matriks) dan Matriks *General Electric - Mc. Kinsey* (GE-Mc.Kinsey Matriks).

Matriks Pertumbuhan / Bagian Pasar BCG

Pangsa pasar relatif merupakan perbandingan antara pangsa pasar yang dikuasai produk atau unit bisnis dengan pesaing yang terbesar dalam pasar atau industri. Garis yang membatasi pangsa pasar relatif yang dianggap tinggi dan pangsa pasar relatif yang dianggap rendah terletak pada skala 1 kali. Dua garis pemisah di atas membagi Matriks Pertumbuhan / Bagian Pasar BCG menjadi empat kwadran. Masing-masing kwadran menunjukkan pertumbuhan dan penguasaan pangsa pasar yang berbeda. Produk yang dianalisis akan ditempatkan pada kwadran yang sesuai dengan kondisi pasarnya. Perbedaan kondisi tersebut membuat produk yang berbeda pada kwadran yang berbeda memerlukan strategi yang berbeda pula. Perusahaan secara berkala harus selalu memperhatikan posisi unit bisnis setiap saat sehingga dapat menentukan strategi yang terbaik bagi kondisi unit bisnisnya saat itu.

Karena seiring berjalannya waktu, unit bisnis akan berubah posisinya dalam matriks pertumbuhan bagian pasar BCG. Unit bisnis akan mengalami daur hidup dari *question mark* menjadi *stars* lalu *cash cow* dan akhirnya *dogs*. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan dengan baik bukan hanya posisi unit bisnisnya pada saat sekarang saja dalam Matriks BCG, tetapi harus memperhatikan posisi masing-masing unit bisnis yang selalu berubah-ubah. Setiap unit bisnisnya harus selalu diamati dimana posisinya pada periode-periode yang lalu, periode saat ini, serta bagaimana posisi unit bisnisnya pada masa mendatang dan seterusnya, sehingga dapat dihasilkan strategi terhadap masing-masing unit bisnis secara tepat. Untuk dapat memplotkan data pada BCG Matriks menurut Hax dan Majluf tingkat pertumbuhan pasar dirumuskan seperti pada persamaan di bawah ini

$$\text{Tingkat Pertumbuhan pasar} = \frac{\text{TotalMarketTh}(n) - \text{TotalMarketTh}(n-1)}{\text{TotalMarketTh}(n-1)} \times 100\%$$

Sedangkan pangsa pasar relatif menurut Hax dan Majluf dirumuskan seperti pada

$$\text{Pangsa Pasar Relatif} = \frac{[\text{PenjualanPerusahaanTh}(n)]}{[\text{PenjualanPesaingPotensialTh}(n)]} \dots$$

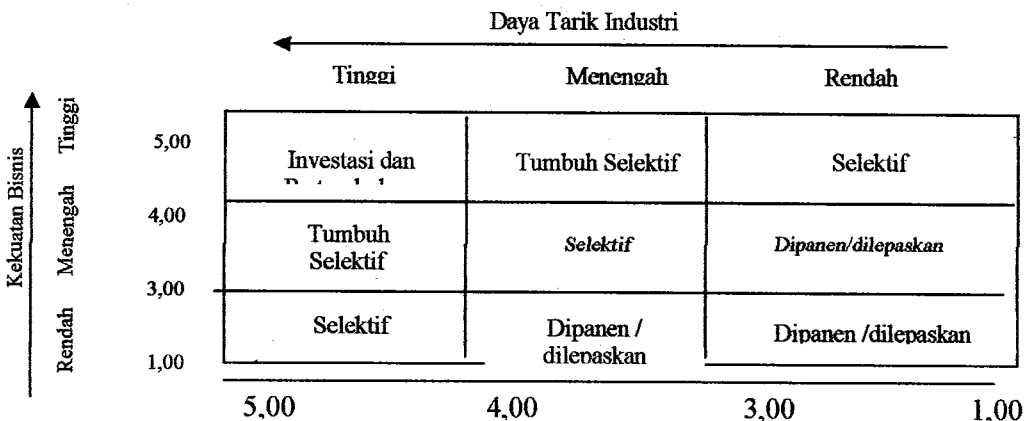
Matriks *General Electric* - Mc.Kinsey (GE-Mc.Kinsey Matriks)

Teknik analisis ini sering disebut juga sebagai Matriks Daya Tarik-Kekuatan Industri dimana teknik ini menekankan pada kekuatan sumber-sumber daya potensial, tidak hanya penguasaan pangsa pasar dan tingkat pertumbuhan saja, melainkan meliputi banyak faktor yang berkaitan dengan daya tarik industri dan kekuatan bisnis.

Teknik analisis ini terdiri dari dua sumbu yaitu kekuatan bisnis dan daya tarik industri, selain itu teknik ini terbagi menjadi sembilan kwadran dimana posisi produk dalam matriks ditentukan oleh nilai yang diperoleh dari perhitungan faktor-faktor yang dievaluasi dalam daya tarik industri dan kekuatan bisnis. Jika dalam penelitian ini digunakan kriteria yang dipakai oleh manajemen yang kurang berani menanggung resiko, maka digunakan kriteria yang aman. Kategori Posisi Perusahaan dengan nilai tertimbang 1-3 adalah katagori rendah, > 3 – 4 katagori menengah, dan > 4 katagori Tinggi.

Kisi posisi perusahaan atau daya tarik industri kurang dapat dikuantifikasikan secara persis ketimbang pendekatan pertumbuhan/bagian pasar, sehingga memerlukan pertimbangan subjektif untuk menetapkan dimana suatu unit usaha tertentu harus diletakkan. Gambar di bawah ini menunjukkan strategi yang harus dijalankan sesuai letak perusahaan dalam kwadran GE.

Sehingga Matriks GE-Mc.Kinsey dapat digambarkan sbb:



Gambar 01 Matriks GE-Mc.Kinsey

KEKUATAN BISNIS

Kuat	Sedang	Lemah
<p>LINDUNGI POSISI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Berinvestasi untuk tumbuh secepat yang dapat dipikirkan - Pusatkan usaha dalam mempertahankan kekuatan 	<p>INVESTASI UNTUK TUMBUH</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rebut Kepemimpinan - Tumbuh Selektif berdasarkan kekuatan - Perkuat daerah rapuh 	<p>TUMBUH SELEKTIF</p> <ul style="list-style-type: none"> - Berkonsentrasilah pada kekuatan yang terbatas - Cari jalan mengurangi kelemahan - Menarik diri kalau tidak ada tanda bisa tumbuh langgeng
<p>TUMBUH SELEKTIF</p> <ul style="list-style-type: none"> - Berinvestasilah secara besar-besaran pada segmen yang paling menarik - Bangun kekuatan untuk menghadapi persaingan - Tingkatkan laba dengan menaikkan produktifitas 	<p>SELEKTIF/KELOLA UNTUK LABA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lindungi program yang ada - Pusatkan investasi pada segmen dengan laba yang baik dan resiko rendah 	<p>PERLUASAN TERBATAS / PANEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cari jalan untuk perluasan dengan resiko rendah, kalau tidak kurangi investasi dan rasionalisasi operasi
<p>LINDUNGI & KEMBALI MEMUSATKAN PERHATIAN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kelola untuk laba sekarang - Pusatkan perhatian pada segmen menarik - Pertahankan kekuatan yang ada 	<p>KELOLA UNTUK LABA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lindungi posisi pada segmen yang paling menguntungkan - Perbarui lini produk - Kurangi investasi 	<p>LEPASKAN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jual pada saat nilai kas maksimal - Kurangi biaya tetap dan hindari investasi sementara

Gambar 02 Strategi dalam Matrik GE-Mc.Kinsey
(Sumber : Kotler, 2002, hal 82)

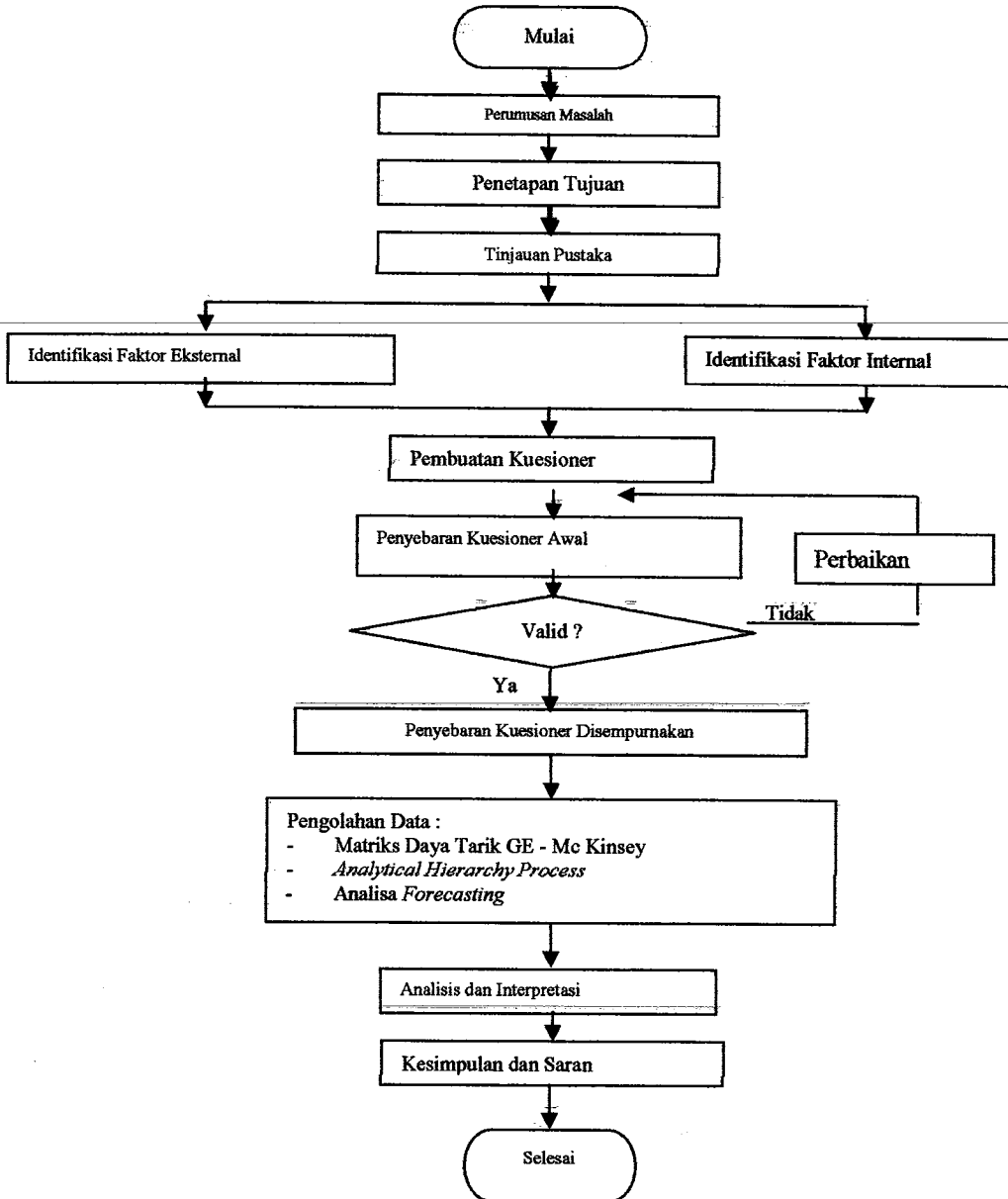
Untuk mendapatkan analisis yang lebih lengkap, dalam penelitian ini Matrik GE-Mc.Kinsey akan dilengkapi dengan Matrik *Grand Strategy*. Matrik ini merupakan model yang lebih spesifik untuk mengetahui apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada. Ide dasar dari strategi ini adalah pemilihan dua variabel sentral di dalam proses Penentuan tujuan utama grand strategy dan Memilih faktor-faktor internal atau eksternal untuk pertumbuhan atau profitabilitas. Untuk lebih jelas, gambar di bawah ini menunjukkan penentuan matrik grand strategy.

Proses Hirarki Analitik (AHP)

Proses Hirarki Analitik adalah suatu proses *rasionalitas sistemik*. Dengannya kita dimungkinkan untuk mempertimbangkan suatu persoalan sebagai satu keseluruhan dan mengkaji interaksi serempak dari berbagai komponennya di dalam suatu hirarki. AHP dapat digunakan untuk merangsang timbulnya gagasan untuk melaksanakan tindakan kreatif dan untuk mengevaluasi keefektifan tindakan tersebut. Selain itu untuk membantu menetapkan informasi apa yang patut dikumpulkan guna mengevaluasi pengaruh faktor-faktor relevan dalam situasi kompleks, AHP juga dapat melacak ketidak konsistenan dalam pertimbangan dan preferensi pihak, sehingga para pengambil keputusan mampu menilai mutu pengetahuan para pembantu mereka dan kemantapan pemecahan itu. Ada tiga prinsip dasar Proses Hirarki Analitik : Pertama menggambarkan dan menguraikan secara hirarkis yang kita sebut menyusun secara hirarkis, yaitu memecah-mecah persoalan menjadi unsur-unsur yang terpisah-pisah. Kedua pembedaan prioritas dan sintesis yang kita sebut penetapan prioritas, yaitu menentukan peringkat elemen-elemen menurut relatif pentingnya. Ketiga konsistensi

logis, yaitu menjamin bahwa semua elemen dikelompokkan secara logis dan diperingkatkan secara konsisten sesuai dengan suatu kriteria yang logis. Semua langkah dasar dari proses di atas dapat diperingkatkan menjadi suatu ikhtisar yang singkat. Dalam arti yang luas, proses ini stabil meskipun beberapa langkah tertentu mungkin memperoleh penekanan istimewa dalam berbagai persoalan khusus. Sebagaimana dicatat di bawah ini, biasanya diperlukan pengulangan.

METODOLOGI PENELITIAN



Gambar Skema Tahap-tahap Penelitian

Pengumpulan data

Penyusunan dan Penyebaran Kuesioner yang disebarakan terdiri dari dua macam yaitu:

Kuesioner yang disebarakan kepada pihak perusahaan yang disebut kuesioner *internal* dan kuesioner yang disebarakan kepada pelanggan perusahaan yang disebut kuesioner *eksternal*. Sebelum dilakukan penyebaran kuesioner sesungguhnya, perlu diuji terlebih dahulu validitas dan reliabilitasnya. Dikatakan valid jika r hitung lebih besar dari r tabel. menunjukkan hasil uji validitas variabel *internal* dan *eksternal*. Dari hasil Uji Validitas Variabel *Internal* dan *Eksternal* ternyata hasilnya valid. Uji reliabilitas ini dilakukan dengan cara membandingkan antara α (Alpha) yang didapatkan dari perhitungan dengan r tabel. Data dikatakan reliabel jika nilai α (Alpha) lebih besar dari r tabel. Hasil pengujian data awal didapatkan nilai seperti yang ditunjukkan pada tabel.

Tabel Uji Reliabilitas

Faktor	α (Alpha)	R tabel	Keterangan
<i>Internal</i>	0.8612	0.361	Reliabel
<i>Eksternal</i>	0.8559	0.361	Reliabel

2. Pengolahan Data

Pengolahan data akan terbagi menjadi dua bagian, pada bagian pertama adalah pengolahan data untuk menunjukkan posisi unit usaha strategis pada saat sekarang sedangkan bagian kedua adalah pengolahan data untuk menunjukkan prakiraan posisi unit usaha tersebut pada masa akan datang. Oleh karena itu, posisi unit usaha pada masa sekarang baru dapat disusun setelah mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian pada variabel *internal* dan *eksternal* yang berpengaruh terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki. Untuk lebih memperjelas, tabel inimenunjukkan urutan penyusunan Matriks GE-Mc.Kinsey.

Prosedur Penyusunan Matriks GE-Mc.Kinsey		Identifikasi Variabel	
Posisi Sekarang	Posisi Masa Depan	Indikator Variabel Eksternal	Indikator Variabel Internal
Identifikasi variabel <i>internal</i> dan <i>eksternal</i> . Penilaian variabel <i>eksternal</i> . Penilaian variabel <i>internal</i> . Penentuan posisi bisnis.	Prediksi variabel <i>internal</i> dan <i>eksternal</i> (jika ada perbedaan). Prakiraan kecenderungan variabel <i>eksternal</i> . Prakiraan nilai variabel <i>internal</i> Prakiraan posisi bisnis. Perumusan strategi.	Market size / ukuran pasar Pertumbuhan pasar Daya beli pelanggan Pengetahuan pelanggan akan produk Jumlah pesaing Keagresifan pesaing Struktur persaingan Inflasi Regulasi pemerintah Perubahan teknologi	Pangsa pasar Area pemasaran Deffrensiasi pemasaran Sales force/kekuatan penjualan Kwalitas produk Variasi produk Harga produk Pelayanan pelanggan Efektifitas saluran distribusi Effisiensi produksi

Setelah indikator variabel eksternal dapat diketahui, langkah berikutnya adalah memberikan penilaian terhadap masing-masing indikator tersebut Tersedia dua pendekatan untuk melakukan penilaian yaitu kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif mencoba menilai masing-masing indikator variabel eksternal dengan memberikan urutan (*rank*) sejak dari indikator yang diidentifikasi oleh manajemen sebagai ancaman bisnis sampai dengan indikator yang diidentifikasi sebagai sumber peluang bisnis. Berdasarkan pemahaman dan kesepakatan yang diperoleh manajemen indikator yang dikategorikan sebagai peluang bisnis diberi nilai positif dan indikator yang dikategorikan sebagai ancaman bisnis diberi nilai negatif.

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan kuantitatif yaitu dengan memberikan bobot dan nilai untuk setiap variabel yang berpengaruh. Pembobotan dilakukan dengan Analisis Herarki Proses (AHP). Dalam pendekatan ini dijumpai keadaan bahwa manajemen tidak mampu memberikan bobot dan nilai, maka indikator yang bersangkutan cukup diberi tafsir sebagai peluang dan atau ancaman

Nilai Tertimbang Variabel Eksternal				Nilai Tertimbang Variabel Internal					
Indikator Eksternal	Variabel	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang	Indikator Internal	Variabel	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
Market size		0,099	5	0,495	Pangsa Pasar		0,13	5	0,65
Pertumbuhan pasar		0,050	5	0,250	Area Pemasartan		0,12	2	0,24
Daya beli pelanggan		0,231	5	1,155	Differensiasi pemasaran		0,10	4	0,40
Pengetahuan pelanggan akan produk		0,077	2	0,154	Sales force / kekuatan penjualan		0,09	3	0,27
Jumlah pesaing		0,099	5	0,495	Kualitas produk		0,12	5	0,60
Keagresifan pesaing		0,226	4	0,904	Variasi produk		0,03	3	0,09
Struktur persaingan		0,043	3	0,172	Harga produk		0,06	4	0,24
Inflasi	GO	0,066	-	0,198	Pelayanan pelanggan		0,12	5	0,60
Regulasi pemerintah		GO	4	0,436	Saluran distribusi		0,18	2	0,36
Perubahan teknologi		0,109			Effektifitas saluran distribusi		0,05	5	0,25
					Effisiensi produksi				
					Total		1,00		3,70

Dari perhitungan tabel di atas diketahui bahwa nilai tertimbang untuk variabel internal adalah sebesar 3,70. Dengan menggunakan tafsir konservatif di atas dan karena manajemen termasuk dalam kategori kurang berani menanggung resiko maka nilai tertimbang sebesar 3,70 dapat digolongkan pada bagian menengah atau sedang dari sumbu vertikal matriks.

2.1. Penentuan Posisi Bisnis

Setelah nilai variabel eksternal dan internal dapat ditentukan, langkah berikutnya yang perlu dilakukan adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis. Tahapan ini amat sederhana, yakni hanya sekedar secara konseptual menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal. Ada sedikit perbedaan dengan matriks BCG jika pada matriks tersebut posisi bisnis diletakkan persis tepat dengan nilai yang diperoleh, pada GE matriks diletakkan tepat sebagai sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh.

Berdasarkan nilai yang telah diperoleh pada kedua tahapan sebelumnya, maka posisi unit usaha Perusahaan Plastik "Keris" Surakarta yang diperoleh pada tahun 2006 adalah Kekuatan bisnis pada posisi menengah sedangkan Daya tarik industri pada posisi tinggi sehingga dapat diplotkan pada matriks GE-Mc.Kinsey. Posisi bisnis unit usaha strategis terletak pada sel yang terbentuk oleh nilai menengah pada sumbu vertikal dan nilai tinggi pada sumbu horisontal. Terletak pada sel "Investasi untuk Tumbuh".

2.2 Prediksi Variabel Eksternal dan Internal

Pada dasarnya, langkah prediksi ini tidak memiliki perbedaan yang berarti dibanding dengan langkah-langkah sebelumnya. Langkah sebelumnya didasarkan pada identifikasi dan pendapat yang diperoleh melalui kuesioner yang disebar dan dilandasi oleh data-data historis. Pada langkah prediksi ini penentuan dan penilaian kecenderungan variabel didasarkan pada prakiraan (prediksi). Selain hal tersebut, baik konsep, proses, maupun teknik yang digunakan hampir persis sama.

Dalam penelitian ini variabel eksternal dan internal yang diperkirakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prospek unit usaha strategis pada kurun waktu tiga tahun yang akan datang diperkirakan tidak berbeda dengan yang diidentifikasi pada langkah awal. Namun demikian tidak berarti kemungkinan untuk terjadi perbedaan tertutup sama sekali. Bahkan sebaliknya, khususnya variabel eksternal, ketika turbulensi perubahan lingkungan bisnis semakin meningkat, pergeseran peran variabel eksternal semakin terbuka.

2.3. Prakiraan Nilai Variabel Eksternal

Tahapan berikutnya adalah memperkirakan kecenderungan yang hendak terjadi pada berbagai indikator tersebut. Tahapan ini serupa dengan tahapan kedua pada penilaian variabel eksternal. Dari perhitungan diketahui bahwa nilai tertimbang untuk variabel eksternal adalah sebesar 3,857. Dengan menggunakan tafsir konservatif, maka dapat digolongkan pada bagian sedang dari sumbu horisontal matriks.

2.4 Nilai Variabel Internal

Tidak berbeda jauh dengan prakiraan kecenderungan variabel eksternal, manajemen juga diminta untuk memprakirakan kecenderungan variabel internal. Ada dua pendekatan yang dapat dilakukan dalam memprakirakan kecenderungan variabel internal. Pendekatan pertama dengan menganggap tidak ada perubahan strategi bisnis yang selama ini telah dijalankan. Pendekatan ini disebut sebagai pendekatan objektif, jika pendekatan ini digunakan, biasanya tidak ada perubahan yang drastis yang dapat dilihat pada kecilnya perubahan prakiraan nilai tertimbang yang diperoleh dibanding tahun sebelumnya.

Pendekatan yang kedua disebut pendekatan subjektif, karena hasil akhir prakiraan kecenderungan yang diperoleh dari pendekatan ini lebih disebabkan oleh keinginan yang hendak dicapai oleh manajemen pada masa yang akan datang. Manajemen merencanakan melakukan perubahan strategi bisnis. Dalam penelitian ini digunakan kombinasi antara pendekatan pertama dan kedua, yaitu digunakan pendekatan kedua akan tetapi sama sekali tidak melakukan perubahan secara drastis terhadap struktur dan komponen variabel internal. Perubahan hanya dilakukan pada derajat keberhasilan yang diharapkan dari beberapa indikator variabel internal. Nilai 4,03 menunjukkan pada usaha manajemen untuk meningkatkan kinerja beberapa komponen atau indikator variabel internal. Dengan angka tersebut diharapkan keunggulan unit usaha strategis

meningkat yang jika diplotkan pada sumbu vertikal matriks akan terletak pada bagian tinggi.

2.5 Prakiraan Posisi Bisnis

Setelah prakiraan kecenderungan variabel eksternal dan nilai variabel internal dapat diketahui, langkah berikutnya adalah penentuan posisi bisnis unit usaha strategis. Seperti pada langkah keempat tahap ini dilakukan dengan cara menemukan sel yang terbentuk akibat perpotongan dua sumbu vertikal dan horisontal yang mengandung masing-masing nilai prakiraan. Prakiraan posisi unit usaha strategis terletak pada sel yang terbentuk oleh sumbu vertikal bernilai tinggi dan sumbu horisontal bernilai menengah. Posisi bisnis unit usaha strategis terletak pada sel yang terbentuk oleh nilai tinggi pada sumbu vertikal dan nilai menengah pada sumbu horisontal. Terletak pada sel "Tumbuh Selektif".

2.6 Posisi Bisnis Pesaing

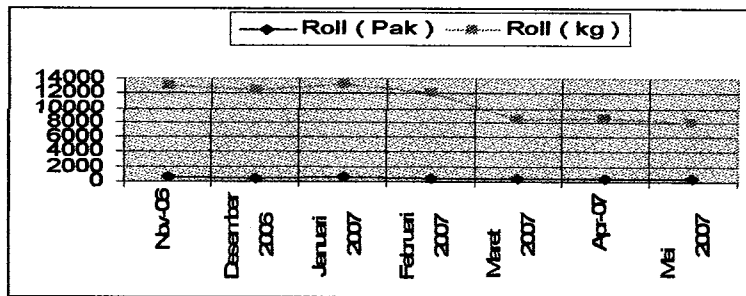
Pesaing membuat perusahaan terus melakukan terobosan, meningkatkan mutu produk dan menetapkan strategi bisnis untuk tetap mempertahankan posisi perusahaan di pasar atau bahkan meningkatkannya. Dalam penelitian ini digunakan sebuah pesaing (PP. "JERAPAH") sebagai pembanding. Dimana indikator variabel eksternal dan variabel internal sama dengan indikator PP."KERIS". Dari perhitungan th 2006 diketahui bahwa nilai tertimbang untuk variabel *eksternal* adalah sebesar 3,794. Dengan menggunakan tafsir konservatif, maka dapat digolongkan pada bagian menengah dari sumbu horisontal matriks. Dari matriks di atas terlihat bahwa posisi PP."JERAPAH" Tahun 2006 berada di posisi "tumbuh selektif".

17. Prakiraan Posisi Bisnis Pesaing

Pada langkah ini penentuan kecenderungan variabel didasarkan pada prakiraan yang melibatkan manajemen perusahaan. Variabel eksternal dan internal yang diprediksikan dalam kurun waktu tiga tahun mendatang diperkirakan tidak berbeda dengan yang diidentifikasi pada langkah awal. menunjukkan hasil kuantitatif prakiraan kecenderungan variabel eksternal. Dari analisa hasil kuantitatif prakiraan kecenderungan variabel internal. Dari analisa dan perhitungan diketahui bahwa nilai tertimbang untuk variabel *eksternal* adalah sebesar 3,638. Dengan menggunakan tafsir konservatif maka dapat digolongkan pada bagian menengah dari sumbu horisontal matriks. Dari perhitungan dan analisa diketahui bahwa nilai tertimbang untuk variabel *internal* adalah sebesar 3,848. Dengan menggunakan tafsir konservatif, maka dapat digolongkan pada bagian menengah dari sumbu vertikal matriks. Dari analisa ditunjukkan posisi bisnis dari perusahaan pesaing dalam hal ini PP."JERAPAH" bahwa daya tarik (*faktor eksternal*) dari perusahaan pesaing berada pada posisi menengah dan kekuatan bisnis perusahaan pesaing (*faktor internal*) berada pada posisi menengah pula, sehingga untuk tahun 2009 posisi bisnis perusahaan pesaing diperkirakan pada posisi "selektif".

18. Pemasaran Produk PP."Keris"

Seiring bertambahnya pesaing baru yang tentu saja berusaha merebut pasar, maka hal ini berpengaruh pada penjualan produk. PP."Keris" dari analisa menunjukkan penjualan produk PP."Keris" yang mengalami sedikit penurunan.



Gambar Grafik Penjualan PP."Keris" Produk diameter 7 cm

Dengan mengetahui keadaan penjualan PP."Keris" yang senantiasa mengalami penurunan ini maka dengan strategi pemasaran yang nantinya dihasilkan dari pengolahan data dapat membantu meningkatkan pemasaran atau penjualan produk perusahaan untuk bulan-bulan selanjutnya.

E. ANALISA DAN INTERPRETASI

Dilakukan analisis dari hasil pengolahan data yang telah dijabarkan sebelumnya. Matriks GE-Mc.Kinsey memberikan tekanan pada penentuan skala prioritas investasi, hal inilah yang membedakan dengan matriks *Boston Consulting Group* (BCG) yang memberikan tekanan pada keseimbangan aliran kas.

Pada Matriks GE-Mc.Kinsey unit usaha yang memiliki peluang tumbuh karena berada pada sel yang memiliki daya tarik pasar yang besar, sebaiknya mendapatkan prioritas tinggi. Apalagi jika unit usaha tersebut juga memiliki keunggulan bersaing. Adapun keterangan dari skala prioritas tersebut adalah sebagai berikut:

- Unit usaha yang berada pada skala prioritas pertama dan kedua, khususnya yang pertama memiliki banyak pilihan strategi, sejak dari yang *konservatif* sampai dengan yang paling *progresif (akseleratif)*.
- Unit usaha yang berada pada skala prioritas ketiga masih memiliki peluang yang cukup untuk berkembang, namun keputusan investasi sedapat mungkin dilakukan dengan hati-hati.
- Unit usaha yang berada pada skala prioritas keempat memiliki kecenderungan sulit bertahan di pasar lebih banyak kemungkinan untuk keluar dari pasar. Jika tanpa investasi masih dimungkinkan untuk terus beroperasi, biasanya unit usaha tersebut dicoba dipertahankan tetapi jika tersedia pilihan antara investasi dan divestasi maka manajemen cenderung memilih pada keputusan untuk divestasi.

1. Analisis Matriks GE-Mc.Kinsey

Analisis Posisi Perusahaan Plastik "KERIS"

Diketahui bahwa posisi Perusahaan Plastik "Keris" pada saat sekarang (Tahun 2006) berada pada posisi yang memiliki daya tarik industri tinggi dan kekuatan bisnis menengah, sehingga dengan posisi "Investasi untuk Tumbuh" ini dapat dirumuskan strategi-strategi yang antara lain

- Berusaha merebut pangsa pasar yaitu dengan peningkatan kualitas dan memperluas daerah pemasaran.
- Membangun kekuatan perusahaan yaitu dengan selalu meningkatkan kualitas produk plastik dan mempertahankan pelanggan.

- c. Memulai untuk menggunakan salesman sehingga produk perusahaan dikenal dalam masyarakat.

Sedangkan untuk tiga tahun mendatang yaitu Tahun 2009 terlihat bahwa prediksi untuk posisi Perusahaan Plastik "Keris" berada pada posisi yang memiliki daya tarik industri menengah dan kekuatan bisnis yang tinggi. Prediksi ini menunjukkan bahwa adanya penurunan dalam daya tarik industri atau dalam kata lain faktor eksternal perusahaan mengalami penurunan hal ini dapat diakibatkan karena banyak munculnya pesaing baru yang berusaha merebut pasar. Posisi "Tumbuh Selektif" ini dapat dirumuskan strategi-strategi antara lain sebagai berikut :

- a. Meningkatkan dan mempertahankan pelanggan dalam menghadapi persaingan.
- b. Meningkatkan kualitas produk perusahaan.

2. Analisis Posisi Perusahaan Pesaing

Pesaing perusahaan yang dalam hal ini adalah PP."Jerapah" dipilih karena memproduksi produk yang sama, perusahaan memiliki besar yang hampir sama baik dari segi banyaknya karyawan dan pangsa pasar.

Posisi PP."Jerapah" pada saat sekarang (Tahun 2006) berada pada posisi "Tumbuh Selektif" yaitu memiliki daya tarik industri sedang dan kekuatan bisnis yang tinggi sehingga dalam posisi ini PP."Jerapah" memiliki strategi sebagai berikut :

- a. Meningkatkan kualitas dan memperkuat armada penjualan untuk memperluas area pemasaran.
- b. Memperhatikan harga agar dapat bersaing dengan pesaing-pesaing utamanya.

Sedangkan prediksi untuk tahun 2009 Perusahaan Plastik "Jerapah" diperkirakan terletak pada posisi "Selektif" yaitu posisi yang memiliki daya tarik industri menengah dan kekuatan bisnis menengah pula. Sehingga dalam posisi ini Perusahaan Plastik "Jerapah" memiliki strategi sebagai berikut:

- a. Mempertahankan segmen pasar
- b. Mempertahankan adanya salesman perusahaan.
- c. Memusatkan investasi pada segmen dengan laba yang baik dan resiko yang rendah.

3. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah analisis yang digunakan untuk mengevaluasi keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis ini terdiri atas analisis lingkungan eksternal yaitu analisis terhadap peluang dan ancaman perusahaan serta analisis lingkungan internal yaitu analisis terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan.

a. Analisis Lingkungan Eksternal

Umumnya suatu unit bisnis harus memantau kekuatan lingkungan makro misalnya ekonomi, teknologi, politik, hukum dan sosial-budaya serta pelaku lingkungan mikro utama yaitu pelanggan, pemasok, dan pesaing yang mempengaruhi kemampuannya memperoleh laba. Peluang pemasaran adalah suatu daerah kebutuhan pembeli dimana perusahaan dapat beroperasi secara menguntungkan. Kemungkinan keberhasilannya perusahaan bergantung pada kekuatan bisnisnya yang tidak hanya harus sesuai dengan persyaratan berhasil di pasar sasaran tersebut, namun juga harus lebih unggul dari pesaingnya. Perusahaan yang paling berhasil adalah perusahaan yang dapat menciptakan nilai pelanggan tertinggi dan mempertahankan pelanggan dalam jangka panjang. Ancaman lingkungan adalah tantangan akibat kecenderungan atau perkembangan yang kurang menguntungkan, yang akan mengurangi penjualan dan laba jika tidak dilakukan tindakan pemasaran defensif.

b. Analisis Lingkungan Internal

Selain mengetahui peluang yang menarik di lingkungannya, unit bisnis perlu juga memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk berhasil memanfaatkan peluang tersebut. *Unit bisnis tidak perlu memperbaiki setiap kelemahannya ataupun merasa bangga dengan setiap kekuatannya.* Pertanyaan yang penting adalah apakah unit bisnis itu harus membatasi diri pada peluang dimana unit bisnis tersebut memiliki kekuatan yang dibutuhkan, atau harus mempertimbangkan untuk memperoleh peluang yang lebih baik walaupun unit bisnis tersebut harus mendapatkan atau mengembangkan kekuatan tertentu.

4. Analisis SWOT untuk Perusahaan Plastik "Keris"

Kekuatan (*Strength*) yang dimiliki Perusahaan Plastik "Keris" adalah sebagai berikut :

- a. Reputasi perusahaan adalah PP."Keris" memiliki reputasi yang cukup baik, bahkan sejak tahun 1976 plastik yang diproduksi oleh perusahaan ini terkenal akan kualitasnya yang bagus.
- b. Kualitas produk yang baik, tidak mudah robek, warna plastik bening.
- c. Kepuasan Pelanggan adalah Kualitas yang bagus itulah yang menyebabkan kepuasan pelanggan PP."Keris" selalu tercapai.
- d. Ketahanan Pelanggan adalah Kualitas yang bagus menyebabkan pelanggan setia menggunakan produk PP."Keris" meskipun harga lebih mahal dari perusahaan yang lain.
- e. Pelayanan Pelanggan adalah Untuk tetap menjaga reputasi perusahaan, maka pelayanan pelanggan amat diperhatikan. Hal ini dilakukan dengan pemberian *diskon bagi pelanggan yang membeli secara partai, adanya jaminan penggantian barang yang rusak akibat kesalahan perusahaan.*

Kelemahan (*Weakness*) yang dimiliki Perusahaan Plastik "Keris" adalah sebagai berikut:

- a. Penetapan harga adalah Harga produk PP."Keris" relatif lebih mahal daripada pesaing-pesaingnya, hal ini akan berakibat pindahnya pelanggan ke produsen lain jika perusahaan tidak dapat mempertahankan kualitas produknya.
- b. Kekuatan penjualan (*sales force*) adalah Kekuatan penjualan yang dimiliki oleh PP."Keris" sangatlah kurang, misalnya tidak adanya sales perusahaan, sehingga produk tidak terdistribusi dalam masyarakat dengan baik.
- c. Program penelitian dan pengembangan usaha belum optimal.
- d. Biaya produksi langsung dan tak langsung cukup tinggi.

Peluang (*Opportunity*) yang dimiliki Perusahaan Plastik "Keris" adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatnya daya beli masyarakat adalah Meningkatnya kebutuhan akan kantong plastik dalam masyarakat. Salah satu diantaranya makin banyaknya pedagang pasar tradisional yang mengemas sayurannya dengan plastik
- b. Jenis bahan baku adalah PP."Keris" menggunakan bahan baku plastik jenis PP (*Poly Propelene*) sedangkan beberapa pesaing perusahaan menggunakan jenis OPP bahan jenis OPP mulai akhir tahun lalu harganya lebih mahal daripada jenis PP sehingga dengan keadaan yang demikian diharapkan menjadi peluang bagi PP."Keris" untuk merebut pelanggan.

Ancaman (*Threats*) bagi Perusahaan Plastik "Keris" adalah sebagai berikut :

- a. Munculnya banyak pesaing baru yang berusaha merebut pasar.
- b. Tingkat inflasi. Sensitifitas pelanggan terhadap harga
- c. Fluktuasi valuta asing

Sifat Fluktuasi valuta asing pelanggan sangatlah beragam, ada yang tidak mempermasalahkan harga asalkan kualitas tetap baik. Namun ada pelanggan yang kurang setia sehingga jika harga produk PP."Keris" lebih mahal maka mereka akan berpindah ke produsen lain.

Analisis SWOT untuk Perusahaan Pesaing

Kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh Perusahaan Plastik "Jerapah" adalah sebagai berikut :

- a. Pemasaran dan *market share* perusahaan ini cukup besar.
- b. Memiliki jaringan distribusi yang mantap.
- c. Memimpin harga (*price leadership*) dalam jenis plastik gulungan (*roll*).

Sedangkan kelemahannya (*weakness*) adalah sebagai berikut :

- a. Kurangnya fasilitas penelitian, pengujian dan pengembangan produk.
- b. Tata letak peralatan produksi kurang efisien.

Peluang (*opportunity*) yang dimiliki oleh Perusahaan Plastik "Jerapah" adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatnya kebutuhan masyarakat akan pembungkus plastik.
- b. Semakin banyaknya konsumen yang berminat pada bahan plastik jenis Poly Propelene karena lebih murah, dan kualitas yang tidak jelek.

Ancaman (*Threats*) yang dihadapi oleh Perusahaan Plastik "Jerapah" adalah sebagai berikut

- a. Kemungkinan berdirinya pabrik plastik baru dengan teknologi yang lebih tinggi.
- b. Naiknya nilai mata uang asing.
- c. Tingkat inflasi.

5. Penerapan Strategi Terpilih

Berdasarkan analisis di atas dan alternatif strategi yang dihasilkan, maka strategi yang diterapkan adalah perbaikan kualitas produk perusahaan. Penerapan dilakukan mulai pada pertengahan Mei 2006 yang meliputi :

- a. Perbaikan kualitas bahan plastik.

Pada pertengahan Mei, peneliti menerapkan strategi pada produk dengan ukuran 250 m x 7 cm x 0,02 micro (diameter 7 cm). Produk yang semula terdiri dari campuran Poly Propelene dan pelet plastik, diubah menjadi murni Poly Propelene sehingga dihasilkan produk yang lebih bagus dan memiliki warna yang jernih.

- b. Kapasitas Produk

Untuk mengatasi sensitifitas pelanggan terhadap produk, maka harga produk sangat diperhatikan yaitu dengan mengusahakan harga yang bersaing. Untuk mengatasi hal ini penambahan kapasitas produksi dilakukan. Kapasitas yang semula 7 kg per jam untuk produk diameter 7 cm ditambah menjadi 9 kg per jam. Dengan demikian kualitas baik, dan harga tetap bersaing.

- c. Pemasaran Produk

Pemasaran terhadap produk dilakukan dengan menawarkan produk kepada pelanggan dan konsumen non pelanggan. Untuk konsumen non pelanggan pemasaran dilakukan oleh seorang tenaga penjualan.

F. KESIMPULAN

1. Posisi Perusahaan Plastik "Keris" Surakarta adalah Pada saat sekarang yaitu Tahun 2006, perusahaan berada pada posisi "Investasi untuk Tumbuh" dimana kekuatan bisnis atau faktor internal perusahaan pada posisi menengah dan daya tarik industri atau faktor eksternal pada posisi tinggi. Sedangkan menurut skala prioritas investasi digolongkan pada prioritas kedua, hal ini berarti perusahaan memiliki banyak alternatif strategi yang dapat diterapkan bagi kemajuan perusahaan. Khususnya strategi pemasaran. Pada tiga tahun mendatang, yaitu Tahun 2009, posisi perusahaan diprediksikan berada pada posisi "Tumbuh Selektif" yaitu kekuatan bisnis atau faktor internal perusahaan pada posisi tinggi dan daya tarik industri atau faktor eksternal perusahaan pada posisi menengah. Menurut skala prioritas investasi juga digolongkan pada prioritas kedua.
2. Alternatif strategi yang dapat digunakan oleh Perusahaan Plastik "Keris" adalah Berusaha merebut pasar dengan peningkatan kualitas, memperluas daerah pemasaran yang diimbangi dengan peningkatan kekuatan penjualan (misal: penambahan armada penjualan). Membangun kekuatan perusahaan, hal ini bisa dilakukan dengan memperbaiki kualitas dan mempertahankan pelanggan. Memulai menggunakan tenaga *sales promotion* sehingga produk perusahaan dapat dikenal oleh konsumen.
3. Sedang perkiraan alternatif strategi yang dapat diterapkan untuk tiga tahun mendatang adalah Perusahaan tetap harus mempertahankan kualitas produk karena hal ini merupakan kekuatan perusahaan yang harus ditonjolkan. Perusahaan juga harus mempertahankan pelanggan dan menambah jumlah pelanggan karena diprediksikan persaingan akan semakin ketat pada tiga tahun mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

1. Gilbert A. Churchill, Jr. *Basic Marketing Research* (4th ed.). Orlando, Fla.: Harcourt, 2001.
2. Hax, Arnold C, Majluf Nicolas S, 1984, *Strategic Management an Integrative Perspective*, Edisi
3. Jack Honomichl "Growth Stunt: Research Revenues See Smaller Increase in '00." *Marketing News*, June 4, 2001, pp. H3-H37.
4. Kotler, Philip, 1991, *Market Management : Analysis, Planning, Implementation and Control*, Seventh Edition, Prentice-Hall, New Jersey
5. Kotler, Philip, 2002, *Manajemen Pemasaran*, Edisi 1, Prenhallindo, Jakarta
6. Porter, Michael, 1980, *Competitive Strategy, Strategi Bersaing*, Agus Maulana, The Free Press A Division of Macmillan Publishing
7. Rangkuti, Freddy, 2003, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Umum, Jakarta
8. Rohit Deshpande and Gerald Zaltman. "A Comparison of Factors Affecting Researcher and Manager Perceptions of Market Research and Joshua Grossnickle and Oliver Raskin. *The Handbook of Online Marketing Research*. New York: McGraw-Hill, 2001
9. Reksohadiprojo, 1990, *Manajemen Strategi*, Edisi 2, BPFE UGM, Yogyakarta
10. Saaty, Thomas, 1993, *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin*, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta

11. Singarimbun, Masri, Effendi, Sofian, 1989, *Metode Penelitian Survei*, Pustaka LP3ES, Jakarta
12. Suwarsono, Muhammad, 2002, *Manajemen Strategik : Konsep dan Kasus*, Edisi Ketiga, UPP AMP YKPN, Yogyakarta
13. Sugiyono, 2003, *Statistika Untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung
14. Vincent P. Barraba. "The Marketing Research Encyclopedia." *Harvard Business Review* (Jan.-Feb. 1990): 7-18.
15. Randall G. Chapman, "Problem-Definition in Marketing Research Studies." *Journal of Consumer Marketing* 6 (Spring 1989): 51-59.
16. Elizabeth C. Hirschman, "Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method, and Criteria." *Journal of Marketing Research* 23(Aug. 2000): 237-249.
17. Thomas L. Greenbaum. *The Handbook of Focus Group Research* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1998.
18. Richard A. Kreuger. *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1994.
19. Richard L. Schaeffer and William Mendenhall. *Elementary Survey Samplingm* (5th ed.). Belmont, Calif.: Wadsworth, 1996.
20. Gilbert A. Churchill, Jr. "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs." *Journal of Marketing Research* 16 (Feb. 1979): 64-73.
21. Joseph F. Hair, Jr., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black. *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1998.