

PEMILIHAN STRATEGI PEMASARAN MENGGUNAKAN METODE SWOT DAN QSPM PADA PT. XYZ

¹Niki Etruly*, ²Fitria Mahardika

*niki.etruly@poltek-furnitur.ac.id

¹Politeknik Industri Furnitur dan Pengolahan Kayu

²Institut Teknologi Sepuluh Nopember

ABSTRAK

Perusahaan yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah PT. XYZ yang menyediakan sistem pendingin untuk skala industri pada perusahaan besar maupun kecil. PT. XYZ menggunakan amonia sebagai pengganti freon, meski dengan konsekuensi biaya yang lebih mahal. Proses penjualan produk PT. XYZ selama ini hanya melalui *refferal*, *word of mouth* dan *exhibition*. Selain itu terdapat saluran keagenan yang membantu memasarkan produknya. Namun kondisi tersebut tersebut tidak cukup membantu dalam penjualan produk PT. XYZ, hal ini nampak pada penurunan penjualan di tahun 2019. Oleh sebab itu perlu adanya alternatif strategi pemasaran yang tepat untuk mengetahui potensi perusahaan sehingga dapat meningkatkan kemampuan perusahaan agar dapat menjangkau pasar yang lebih luas. Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode SWOT (*Strength-Weakness-Opportunity-Threats Analysis*) dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan matriks *internal factor evaluation* (IFE) dan matriks *external factor evaluation* (EFE). Berdasarkan hasil perhitungan, skor IFE yang didapatkan adalah 2,8792 dan skor EFE sebesar 2,739. Berdasarkan skor IFE dan EFE, posisi PT. XYZ berada di posisi sel V (*Hold and Maintain*). Berdasarkan hasil SWOT dan QSPM didapatkan strategi utama yang harus dijalankan adalah meningkatkan kualitas SDM sales dengan nilai TAS sebesar 1,4177.

Kata Kunci: Metode QSPM, Metode SWOT, Sistem Pendingin, Strategi Pemasaran

ABSTRACT

Company that became object of this research is PT. XYZ providing cooling system for industry either large scale or small scale. PT. XYZ uses ammonia to replace freon although it will be more expensive. Marketing process of PT. XYZ in selling the product is referral, word of mouth, and exhibition. On other hand, PT XYZ also uses agency channel to promote the products. Marketing Strategy which uses in this time is not enough to do selling products. In 2019, PT XYZ had decreased in selling therefore the company needs new alternative marketing strategy to increase and reach wider market share. Methods using in this study are SWOT (Strength-Weakness-Opportunity-Threats) Analysis and QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Data processing was performed using an internal factor evaluation (IFE) matrix and an external factor evaluation (EFE) matrix. Based on the calculation results, the IFE score obtained is 2.8792 and the EFE score is 2.739. Based on IFE and EFE scores, the position of PT. XYZ is in cell V (Hold and Maintain) position., Based on the results of SWOT and

QSPM, the main strategy that must be implemented is to improve the quality of HR sales with a TAS score of 1.4177.

Keywords: QSPM Method, SWOT Method, Cooling System, Marketing Strategy

PENDAHULUAN

Tingginya kebutuhan mesin pendingin di Indonesia membuat produsen mesin pendingin meningkatkan volume dan kapasitas mesin agar dapat mencukupi permintaan pasar yang ada. Tetapi dengan adanya kapasitas mesin pendingin yang makin tinggi maka penggunaan bahan kimia pada mesin pendingin berupa *freon* akan semakin tinggi. Sebagian besar mesin pendingin masih memanfaatkan *freon* sebagai bahan yang digunakan untuk membantu proses pendinginan. Di sisi lain penggunaan *freon* dapat memberikan dampak negatif terhadap lingkungan, dikarenakan *freon* dapat merusak lapisan ozon pada permukaan bumi yang memicu pemanasan global. Karena kondisi tersebut pemerintah melalui PERMENPERIN No. 14 Tahun 2014 membatasi penggunaan *freon* dalam industri akibat dampaknya terhadap lapisan ozon.

Dinamika kebutuhan mesin pendingin terutama dalam bidang industri dengan adanya dampak negatif *freon* sebagai unsur utama sistem pendinginan membuat perusahaan pendingin berinovasi akan produk yang diklaim lebih ramah lingkungan serta efisien (Kusbandono and Purwadi, 2015). Salah satu bahan yang dapat menjadi pengganti *freon* adalah *ammonia*. Penggunaan *ammonia* sebagai unsur pendingin memiliki dampak negatif yang lebih kecil terhadap lingkungan dan lebih hemat dalam pemakaian energi. Konsumen PT. XYZ didominasi oleh pabrik makanan dan minuman, pabrik pengolahan ikan, pabrik pengolahan daging serta pabrik *ice making*. PT. XYZ tidak hanya menyediakan produk tetapi melayani mulai dari perancangan perencanaan proyek maupun instalasi produk dan pengaplikasian serta *maintenance after sales* pada produk tersebut. Berdasarkan data yang didapat dari PT. XYZ, penjualan produk *compressor* beserta *spareparts* dan pelayanan *maintenance after sales* merupakan sumber pendapatan yang mampu meraup pendapatan sebesar 73% dan 27% lainnya merupakan kombinasi dari penjualan *project cooling systems, heat pumps, freezers, food robotics, dan equipment* lainnya. Dengan berbagai macam karakteristik konsumen menunjukkan produk PT. XYZ telah diterapkan pada kebanyakan sektor-sektor dunia industri.

Dalam perkembangannya mekanisme produk mesin pendingin pada PT. XYZ mengalami berbagai inovasi yang berdampak positif pada lingkungan. Sebelumnya produk mesin pendingin PT. XYZ menggunakan *freon* sebagai unsur utama dalam proses pendinginan. Namun dengan adanya dampak negatif dari *freon* terhadap lingkungan PT. XYZ melakukan inovasi pada produknya dengan menggunakan *ammonia* sebagai unsur pendingin. *Ammonia* diklaim oleh PT. XYZ dapat meminimalisir dampak negatif terhadap lingkungan berupa pengaruh terhadap lapisan ozon serta lebih hemat energi. Akan tetapi penggunaan *ammonia* membuat nilai produk PT. XYZ lebih tinggi dibanding dengan produk yang menggunakan *freon*. Hal tersebut yang menjadi tantangan bagi PT. XYZ dalam menembus pasar industri mesin pendingin di Indonesia. Meskipun telah beroperasi di Indonesia sejak 1985, PT. XYZ tetap menghadapi tantangan didalam menjual produk mesin pendingin. Persaingan dengan produsen mesin pendingin lain yang telah ada di Indonesia maupun produsen baru yang turut berkompetisi dalam bidang pendingin. Pada cakupan pasar PT. XYZ terdapat 3 kompetitor besar yang lebih dikenal masyarakat karena kemudahan untuk memperoleh produk maupun suku cadangnya hingga faktor harga yang lebih terjangkau. Posisi PT. XYZ diantara para pesaingnya bukan sebagai *market leader* namun tetap unggul jika dibandingkan dengan produsen lokal. Pada saat ini PT. XYZ tidak melakukan penjualan melalui ritel sehingga pasar kurang mengenal produk yang dijual oleh PT. XYZ. sebesar kompetitor luar lainnya dikarenakan PT. XYZ tidak menjualkan produknya melalui ritel sebagaimana kompetitor lakukan karena PT. XYZ ingin memastikan standar dan kualitasnya sampai dengan baik hingga ke tangan pelanggan. Hal ini juga membawa dampak lain yakni calon pelanggan PT. XYZ kurang mengenal produk dari PT. XYZ sendiri. Namun kekhawatiran terbesar timbul saat evaluasi penjualan produk PT. XYZ selama 5 tahun terakhir yang cenderung menurun. Padahal dalam penjualannya, PT. XYZ cukup mendapat referensi *customer* dari perusahaan induk di Jepang. Sebanyak 55% *customer* didapatkan dari referensi perusahaan induk untuk diprospek di Indonesia. Sehingga beberapa *customer* sesama negara asal tersebut lebih *prefer* untuk memilih dan membeli produk PT. XYZ. Hal ini rupanya tidak cukup mendulang nominal angka penjualan PT. XYZ di Indonesia. PT. XYZ dalam tren aktifitas penjualan produk mencapai puncak tertinggi sejak 5 tahun

terakhir pada tahun 2018. Hal ini diyakini karena adanya faktor dari eksisting *customer* yang merasa puas akan kerjasama dengan PT. XYZ sehingga berlanjut dengan memberikan *project* pengembangan pabrik baru. Sedangkan pada tahun 2019 terdapat penurunan penjualan dari tahun 2018. Kondisi ini tentu membawa kerugian dengan terdapat selisih kisaran 6,1 Milyar. Jumlah *loss* yang cukup besar tentunya, kondisi tersebut dikarenakan *project* baru yang didapat merupakan *customer* berskala kecil dan untuk eksisting *customer* kebanyakan layanan berupa *maintenance* dan *overhaul*. Adanya penurunan yang sangat tajam pada penjualan produk di tahun sebelumnya tentu akan membawa tantangan tersendiri bagi PT. XYZ untuk mulai mengevaluasi segala aspek penjualan agar mampu mendongkrak penjualan di tahun 2020. Konsep mesin yang ramah lingkungan selama ini digunakan PT. XYZ dalam menarik minat konsumen yang ingin menggunakan mesin pendingin dalam industrinya. Namun persaingan yang dihadapi oleh PT. XYZ dalam konsep mesin, yang ada saat ini berhadapan dengan minat konsumen yang ingin menggunakan mesin pendingin berbahan unsur *freon*. Mesin pendingin milik PT. XYZ dengan mesin *ammonia* memiliki kualitas mesin yang baik namun perawatan maupun harga mesin dianggap lebih mahal dibandingkan dengan kompetitor. Sehingga PT. XYZ harus memberikan layanan yang prima dalam menjalin hubungan dengan konsumen dan mendapatkan konsumen baru. Sedangkan pelanggan yang selama ini menjadi rekanan yang cukup loyal bagi PT. XYZ merupakan perusahaan yang telah menjalin kerjasama berdasarkan hubungan baik dan referensi serta rekanan dari perusahaan induk PT. XYZ di Jepang. Hubungan erat tersebut dapat menguntungkan bagi PT. XYZ karena layanan *after sales* yang terjadi akan tetap berjalan serta penjualan *sparepart* akan selalu dibutuhkan apabila ada peremajaan mesin pada mesin yang telah terpasang.

Selama ini PT. XYZ mengandalkan tim *sales* dalam menjaga hubungan baik dengan *customer*. Tim *sales* PT. XYZ diarahkan oleh *director of marketing* yang langsung memberikan arahan serta target kepada tiap *sales* untuk mendapatkan *customer* baru maupun menjalin ikatan baik dengan *customer* lama. Selain itu untuk menghadapi ketatnya persaingan dari kompetitor luar, PT. XYZ juga dihadapkan pada kondisi lesunya penjualan disaluran distribusi keagenan atau melalui kontraktor yang bekerjasama dengan PT. XYZ. Namun rekanan keagenan, yang

diberikan dari PT. XYZ nyatanya tidak memprioritaskan menjual produk PT. XYZ karena adanya produk lain yang dijual oleh rekanan tersebut. Terlebih rekanan yang dijalin kerjasama merupakan agen yang tidak hanya menjual produk namun juga menawarkan jasa konstruksi. Hal ini akan membawa potensi jika suatu saat tim *sales* berhadapan dengan keagenan akan menyebabkan adanya persaingan harga di lapangan. Hal ini dapat lebih ditingkatkan maupun dikaji ulang oleh PT. XYZ dengan mencari peluang pemasaran melalui sumber daya yang ada maupun saluran distribusi lainnya. Melihat dari kondisi permintaan *customer* akan kebutuhan mesin pendingin, PT. XYZ selaku penyedia jasa mesin pendingin dapat melihat peluang besar dalam menghadapi tantangan untuk meningkatkan penjualan di tahun 2020. Untuk mempertahankan pelanggan serta peningkatan pangsa pasar diperlukan penerapan strategi pemasaran yang pas (Kotler, 2005). Strategi yang bagus dapat direncanakan agar proses pemasaran dapat terlaksana dengan baik dari permasalahan dan peluang yang ada (Singh, 2015).

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Caroline dan Lahindah pada tahun 2017 dengan topik Analisa Dan Usulan Strategi Pemasaran Dengan Metode Analisis SWOT (Studi Kasus Pada UMKM Pakan Ikan Waringin Bandung). Hasil dari penelitian yang dilakukan IFE dan EFE menunjukkan bahwa PD Waringin berada dalam posisi eksternal dan internal yang baik, namun perlu perbaikan untuk memperkuat posisi eksternal dan internal. Hasil Analisa menggunakan Matriks SWOT, diketahui bahwa PD Waringin perlu melakukan pengembangan produk, mengoptimalkan pertumbuhan penjualan dengan memperluas jaringan distribusi dan membuat strategi promosi baru selain *word of mouth* untuk menarik daya beli konsumen baru. Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh Caroline dan Lahindah hanya menggunakan metode SWOT belum mengkombinasikan metode SWOT dan QSPM. Oleh karena itu dalam penelitian ini akan mengkombinasikan metode SWOT dan QSPM untuk mencari alternatif strategi pemasaran yang cocok. Metode yang digunakan yaitu *Strength Weakness Opportunity Threats Analysis* (SWOT) dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Analisis SWOT merupakan strategi efektif dan memiliki peran penting saat penentuan strategi yang tepat untuk mengetahui sekaligus memadukan faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan

pangsa pasar kedepannya (Nisak, 2014). Hal ini sangat tepat untuk diterapkan pada permasalahan yang dialami PT. XYZ dalam menghadapi ketatnya persaingan dengan kompetitor maupun keagenan atau kontraktor. Setelah memperoleh beberapa strategi alternatif dari matriks SWOT, hasil akan dievaluasi menggunakan metode QSPM. QSPM dapat digunakan untuk mengevaluasi dan menilai *attractive score* secara objektif dari beberapa pilihan alternatif strategi. Diharapkan dengan adanya penerapan kedua metode tersebut dapat menjadi solusi untuk menetapkan strategi pemasaran di PT. XYZ (Setyorini, Santoso and Effendi, 2016).

METODE

Identifikasi mengenai internal dan eksternal lingkungan pemasaran PT. XYZ untuk melakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dalam menghadapi kompetitor dan untuk mengetahui adanya kesempatan bisnis atau peluang maupun ancaman di luar lingkungan perusahaan.

Seluruh faktor dari lingkungan pemasaran internal dan eksternal yang sudah didapat kemudian di *input* dalam matriks yakni IFE dan EFE. Selanjutnya, matriks itu akan diserahkan pada narasumber untuk pengisian kuesioner berdasarkan tingkat kepentingan untuk mendapat bobot dan rating. Hasil bobot dan *rating* dari tiap-tiap faktor akan dijumlahkan dan mendapat total skor. Total skor tersebut nantinya akan menjadi acuan penilaian posisi internal dan eksternal perusahaan serta akan menunjukan yang kuat atau lemah di posisi internal (Ferrel, O.C, and Hartline, 2011). Pada eksternal, 4,0 merupakan skor yang mengindikasikan bahwa PT. XYZ bisa memanfaatkan peluang dengan baik dan menghindari ancaman-ancaman di lingkungan eksternal (Williams, 2001). Sedangkan skor 1,0 mengindikasikan sebaliknya bahwa PT. XYZ kurang mampu memanfaatkan peluang dan kurang dapat menghindari ancaman-ancaman eksternal.

Di tahap ini akan menganalisis lebih lanjut mengenai posisi perusahaan saat ini berdasarkan hasil internal dan eksternal yang akan dipadukan dalam IE *matrix*. Parameter IE *matrix* terdiri dari parameter internal dan eksternal PT. Hal itu memiliki tujuan dalam menentukan letak perusahaan dari hasil kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Hasil dari analisis yang diperoleh dengan memakai matriks IFE dan EFE di *input* dalam matriks IE lalu ditarik garis vertikal serta horizontal hingga mendapat titik temu pada kuadran atau sel matriks IE. Dari

hasil tersebut akan menghasilkan implikasi *Strategic Business Unit* (SBU) yang tepat untuk perusahaan. Hal ini akan sangat membantu menuju proses selanjutnya, yaitu SWOT matrix. Penyusunan SWOT matrix mempunyai sasaran dalam mendapatkan alternatif strategi agar dapat diaplikasikan di perusahaan mengacu pada aspek internal dan eksternal PT. XYZ. Dalam matriks SWOT tersedia empat model alternatif strategi yang terdiri dari alternatif strategi *strength-opportunity* (SO), alternatif strategi *strength-threat* (ST), alternatif strategi *weakness-opportunity* (WO), alternatif strategi *weakness-threat* (WT) (David, 2009).

Pengambilan keputusan berkaitan dengan strategi-strategi dari penggabungan SO-WO-ST-WT. Sehingga akan didapat empat rekomendasi strategi atau langkah yang dapat dilakukan perusahaan dalam memilih strategi pemasaran yang tepat. Setelah didapat empat rekomendasi dari matriks SWOT, selanjutnya pengambilan keputusan akan dilakukan dalam memilih strategi yang tepat untuk perusahaan dengan memakai matriks QSPM. Pada matriks berikut berisi faktor-faktor yang sebelumnya telah diidentifikasi yakni internal dan eksternal. Kemudian dilaksanakan penilaian atau pembobotan yang identik dengan IFE dan EFE. Pembobotan pada setiap faktor dilakukan untuk menghitung *total attractiveness score* (TAS) berdasarkan alternatif strategi SWOT. Pemilihan alternatif strategi berdasarkan bobot TAS, semakin bobot TAS maka alternatif strategi tersebut menjadi prioritas utama untuk diterapkan. Begitupun sebaliknya semakin rendah nilai TAS maka alternatif strategi tersebut akan menjadi pilihan yang terakhir untuk diterapkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk menangkap hasil analisis dan identifikasi kondisi eksternal dan internal yang dilakukan oleh perusahaan. Hasil analisis dan penurunan faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan diklasifikasikan dalam matriks IFE, dan hasil analisis faktor eksternal dan derivasi yang terdiri dari peluang dicantumkan dalam matriks EFE.

Faktor internal adalah kekuatan dan kelemahan perusahaan. Menggunakan matriks IFE sebagai alat strategis untuk mengukur peran faktor internal dalam suatu perusahaan. Tabel 1 merupakan hasil perhitungan estimasi faktor internal.

Tabel 1
Skor faktor internal

Faktor Internal		Rating	Bobot	Skor
<i>Strength</i>	Inovasi produk	1,6667	0,0875	0,1458
	Layanan <i>after sales</i>	4,0000	0,1250	0,5000
	SDM Berkualitas	3,0000	0,0750	0,2250
	Saluran Distribusi	3,3333	0,1000	0,3333
	Referensi dari perusahaan induk	1,6667	0,0625	0,1042
<i>Weakness</i>	Kegiatan promosi kurang	3,3333	0,1250	0,4167
	Regulasi dalam bertransaksi	2,3333	0,0750	0,1750
	Penentuan harga produk	2,0000	0,1375	0,2750
	Jumlah <i>sales</i> terbatas	3,6667	0,1375	0,5042
	Lingkup pasar pasar masih sempit/terbatas	2,6667	0,0750	0,2000
Total			1	2,8792

Sumber : Pengolahan data 2022

Merujuk berdasarkan Tabel 1 didapatkan total nilai skor sejumlah 2,8792. Berdasarkan skor yang menampakkan bahwa PT. XYZ berada dalam kondisi rata-rata. Layanan *after sales* merupakan kekuatan utama dari PT. XYZ dengan skor 0,5. Kekuatan PT. XYZ di urutan kedua adalah saluran distribusi dengan skor 0,3333. SDM berkualitas merupakan kekuatan di urutan ketiga dengan skor 0,2250. Inovasi produk berada di urutan keempat dengan skor 0,1458. Referensi dari perusahaan induk berada di urutan kelima dengan skor 0,1042.

Jumlah *sales* terbatas menjadi kelemahan utama PT. XYZ yang nilai skornya 0,5042. Kelemahan PT. XYZ di urutan kedua Kegiatan promosi kurang dengan skor 0,4167. Penentuan harga produk merupakan kelemahan di urutan ketiga dengan skor 0,2750. Lingkup pasar pasar masih sempit/terbatas berada di urutan keempat dengan skor 0,2000. Regulasi dalam bertransaksi berada di urutan kelima dengan skor 0,1750.

Peluang dan ancaman hal-hal di luar perusahaan. Matriks EFE digunakan sebagai ukuran lingkungan eksternal. Perkembangan EFE mengkaji faktor eksternal yang berhubungan dengan PT. XYZ memiliki 4 peluang dan 4 ancaman. Tabel 2

merupakan hasil perhitungan jumlah kasus eksternal yang dihadapi PT. XYZ.

Tabel 2
Skor Faktor Eksternal

Faktor Eksternal		Rating	Bobot	Skor
<i>Opportunity</i>	Daya beli	3,6667	0,1719	0,6302
	<i>Agent supporting</i>	3,0000	0,1563	0,4688
	Pertumbuhan industri	4,0000	0,1406	0,5625
	Kepedulian terhadap lingkungan	1,3333	0,0625	0,0833
<i>Threat</i>	Munculnya pesaing baru	2,6667	0,1719	0,4583
	Kondisi sosial politik	1,6667	0,1719	0,2865
	Inflasi	2,0000	0,0781	0,1563
	Regulasi yang berubah-ubah	2,0000	0,0469	0,0938
Total			1	2,7395

Sumber : Pengolahan data 2022

Berdasarkan Tabel 2 Didapat total nilai skor 2,7395 berdasarkan hasil ini PT. XYZ berada diposisi rataan. Artinya perusahaan belum mampu merespon secara efektif dan efisien faktor eksternal yang memanfaatkan ancaman tersebut..

Sebagai peluang tertinggi dari PT. XYZ yaitu daya beli dengan skor 0,6302. Peluang PT. XYZ di urutan kedua adalah pertumbuhan industri dengan skor 0,5625. *Agent supporting* merupakan peluang diurutan ketiga dengan skor 0,4688. Kepedulian terhadap lingkungan berada diurutan keempat dengan skor 0,0833.

Munculnya pesaing baru merupakan ancaman utama dari PT. XYZ dengan skor 0,4583. Ancaman PT. XYZ di urutan kedua adalah kondisi sosial politik dengan skor 0,2865. Inflasi merupakan ancaman diurutan ketiga dengan skor 0,1563. Regulasi yang berubah-ubah berada diurutan keempat dengan skor 0,0938.

Pada hasil perhitungan menggunakan matriks EFE dan IFE posisi perusahaan diketahui melalui penggunaan matriks IE. Total skor yang sebesar 2,8792 dari IFE lalu EFE diperoleh 2,7395. Berdasarkan kedua skor tersebut maka diketahui bahwa PT. XYZ dalam memasarkan produk berada di posisi sel V. posisi pada sel V berarti perusahaan dalam *hold and maintain*. Maka dapat dilakukan strategi *market penetration* dan *development product*.

Penetrasi adalah cara peningkatan perluasan dengan pemasaran masif. Rencana pengembangan produk adalah mengembangkan dan mengadaptasi produk yang sudah ada dengan meningkatkan produk dan layanan serta mengubah layanan untuk menambah penjualan.

Skor Total IFE

		4	3	2
		<u>Kuat</u>	<u>Rataan</u>	<u>Lemah</u>
Skor Total EFE	4	I	II	III
	Tinggi	Grow and Build	Grow and Build	Hold and Maintain
	3	IV	V	VI
	<u>Rataan</u>	Grow and Build	Hold and Maintain	Harvest and Divestiture
2	VII	VIII	IX	
<u>Rendah</u>	Hold and Maintain	Harvest and Divestiture	Harvest and Divestiture	
1				

Gambar 1
Matriks IE

Matriks SWOT disusun menurut hasil analisis faktor internal dengan terdiri atas kekuatan serta kelemahan, lalu faktor internal berupa peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Penggabungan faktor internal dan faktor internal perusahaan disusun secara sistematis dan terstruktur. Hasil penggabungan tersebut akan menghasilkan empat macam strategi yaitu strategi SO (*Strength-Opportunity*), strategi WO (*Weakness-opportunity*), strategi ST (*Strength-Threat*) dan strategi WT (*Weakness-Threat*).

Strategi SO merupakan strategi kekuatan-peluang adalah penggunaan kekuatan dari dalam (internal) guna menjadi peluang. Strategi SO yang dihasilkan adalah memanfaatkan SDM yang berkualitas terhadap peningkatan daya beli dengan melakukan inovasi produk (S3, S1, O1). Strategi SO ini didapatkan dari kekuatan PT. XYZ tentang inovasi produk dan SDM berkualitas yang memanfaatkan peluang daya beli pelanggan. Memanfaatkan SDM berkualitas untuk melakukan penetrasi pasar atas customer referral dari agent supporting (S3,O2). Strategi ini didapatkan dari kekuatan PT. XYZ tentang SDM berkualitas untuk memanfaatkan peluang *agent supporting*. Meningkatkan kualitas SDM *sales* seperti pelatihan negosiasi, handling objection, kemampuan entertain sesuai dengan karakter perusahaan yang menjalankan *business to business* (B2B) (S3, O1, O3).

Strategi WO digunakan bertujuan meminimalkan pada kelemahan internal PT. XYZ serta memanfaatkan peluang eksternal perusahaan. Strategi yang dihasilkan adalah meningkatkan kegiatan promosi untuk memperluas pasar dengan mengkampanyekan kepedulian lingkungan (W1, W5, O4). Strategi ini dihasilkan dari memperkecil kelemahan PT. XYZ tentang kegiatan promosi kurang dan lingkup pasar masih sempit untuk memanfaatkan peluang kepedulian terhadap lingkungan.

Strategi ST sebagai kekuatan internal yang dimanfaatkan PT. XYZ agar memperkecil ancaman eksternal perusahaan. Strategi yang dihasilkan adalah memaksimalkan layanan after sales untuk bersaing dengan pesaing-pesaing baru (S2, T1). Strategi ini dihasilkan dari kekuatan PT. XYZ tentang layanan *after sales* untuk memperkecil ancaman munculnya pesaing baru. Memanfaatkan referensi dari perusahaan induk untuk mendapat *customer* baru demi mengatasi persaingan dengan pesaing baru (S5, T1). Strategi ini dihasilkan dari kekuatan PT. XYZ tentang Referensi dari perusahaan induk untuk memperkecil ancaman persaingan dengan pesaing baru. Mengatasi pesaing baru dengan melakukan inovasi produk (S1, T1). Strategi ini didapatkan dari kekuatan perusahaan tentang inovasi produk untuk bersaing dengan pesaing baru.

Strategi WT berguna dalam bertahan bertujuan mereduksi kelemahan internal dalam mengabaikan ancaman. Menghasilkan strategi antara lain meningkatkan kegiatan promosi dengan memperkuat peranan website dan kegiatan promosi yang berhubungan langsung dengan pelanggan seperti *gathering*, *exhibition* dan acara bersama dengan *customer* untuk memperluas pasar dan mempertahankan pelanggan lama (W1, T1). Strategi ini didapatkan dari kelemahan perusahaan tentang kegiatan promosi kurang untuk bersaing dengan pesaing baru. Memberikan target kepada jumlah *sales* dan memberikan insentif kepada *sales* bagi yang mencapai target supaya lebih termotivasi dalam bekerja (W1, W4, T1). Strategi ini didapatkan dari kelemahan perusahaan tentang kegiatan promosi kurang dan jumlah sales terbatas untuk bersaing dengan pesaing baru.

Tabel 3
Analisis matriks SWOT PT. XYZ

	<i>STRENGTH</i>	<i>WEAKNESS</i>
	1. Inovasi produk 2. Layanan after sales 3. SDM berkualitas 4. Saluran distribusi 5. Referensi dari perusahaan induk	1. Kegiatan promosi kurang 2. Regulasi dalam bertransaksi 3. Penentuan harga produk 4. Tidak adanya target yang diberikan terhadap sales 5. Lingkup pasar masih sempit/terbatas
<i>OPPORTUNITY</i>	SO	WO
1. Daya beli 2. <i>Agent supporting</i> 3. Pertumbuhan industri 4. Kepedulian akan lingkungan	1. Memanfaatkan SDM yang berkualitas terhadap peningkatan daya beli dengan melakukan inovasi produk (S3, S1, O1) 2. Memanfaatkan SDM berkualitas untuk melakukan penetrasi pasar atas customer referral dari agent supporting (S3, O2) 3. Meningkatkan kualitas SDM <i>sales</i> seperti pelatihan negosiasi, handling objection, kemampuan entertain sesuai dengan karakter perusahaan yang menjalankan <i>business</i>	1. Meningkatkan kegiatan promosi untuk memperluas pasar dengan mengkampanyekan kepedulian lingkungan (W1, W5, O4)

	<i>to business</i> (B2B) (S3, O1, O3)	
<i>THREAT</i>	ST	WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Munculnya pesaing baru 2. Kondisi sosial politik 3. Inflasi 4. Regulasi yang berubah-ubah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memaksimalkan layanan after sales untuk bersaing dengan pesaing-pesaing baru (S2, T1) 2. Memanfaatkan referensi dari perusahaan induk untuk mendapat peluang customer baru demi mengatasi munculnya pesaing baru (S5, T1) 3. Mengatasi pesaing baru dengan melakukan inovasi produk (S1, T1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kegiatan promosi dengan memperkuat peranan website dan kegiatan promosi yang berhubungan langsung dengan pelanggan seperti <i>gathering, exhibition</i> dan acara bersama dengan <i>customer</i> untuk memperluas pasar dan mempertahankan pelanggan lama (W1, T1) 2. Memberikan target kepada jumlah <i>sales</i> dan memberikan insentif kepada <i>sales</i> bagi yang mencapai target supaya lebih termotivasi dalam bekerja (W1, W4, T1)

Sumber: Analisa 2022

Tahap pengambilan keputusan merupakan tahap yang menentukan prioritas pertama yang akan dilaksanakan. Langkah ini menggunakan teknologi Quantitative Modeling (QSPM) untuk perencanaan strategis.. Matriks SWOT Analisis dan matriks IE telah menghasilkan beberapa strategi pemasaran alternatif.

Tabel 4
Urutan strategi hasil QSPM

No	Alternatif Strategi	TAS	Peringkat
1	Memanfaatkan SDM yang berkualitas terhadap peningkatan daya beli dengan melakukan inovasi produk (S3, S1, O1)	1,0010	3
2	Memanfaatkan SDM berkualitas untuk melakukan penetrasi pasar atas customer referral dari agent supporting (S3, O2)	0,6938	7
3	Meningkatkan kegiatan promosi untuk memperluas pasar dengan mengkampanyekan kepedulian lingkungan (W1, W5, O4)	0,7000	6
4	Memaksimalkan layanan <i>after sales</i> untuk bersaing dengan pesaing-pesaing baru (S2, T1)	0,9583	4
5	Memanfaatkan hubungan baik perusahaan dengan vendor/kontraktor untuk mendapat peluang <i>customer</i> baru demi mengatasi munculnya pesaing baru (S5, T1)	0,5625	9
6	Mengatasi pesaing baru dengan melakukan inovasi produk (S1, T1)	0,6042	8
7	Meningkatkan kegiatan promosi dengan memperkuat peranan website dan kegiatan promosi yang berhubungan langsung dengan pelanggan seperti <i>gathering</i> , <i>exhibition</i> dan acara bersama dengan <i>customer</i> untuk memperluas pasar dan mempertahankan pelanggan lama (W1, T1)	0,8750	5
8	Memberikan target kepada sales dan memberikan insentif kepada sales bagi yang mencapai target supaya lebih termotivasi dalam bekerja (W1, W4, T1)	1,3792	2

No	Alternatif Strategi	TAS	Peringkat
9	Meningkatkan kualitas SDM sales seperti pelatihan negosiasi, <i>handling objection</i> , kemampuan <i>entertain</i> sesuai dengan karakter perusahaan yang menjalankan <i>business to business</i> (B2B) (S3, O1, O3)	1,4177	1

Sumber: Analisa data 2022

Meningkatkan kualitas SDM sales seperti pelatihan negosiasi, *handling objection*, kemampuan *entertain* sesuai dengan karakter perusahaan yang menjalankan *business to business* (S3,O1, O3). Alternatif strategi ini mendapatkan nilai TAS tertinggi yaitu sejumlah 1,4177. Alternatif strategi ini harus menjadi prioritas utama untuk diterapkan oleh PT. XYZ. Karakter PT. XYZ adalah *business to business* (B2B) yang mana pelanggannya merupakan pelaku bisnis, oleh karena itu diperlukan tenaga *sales* yang mumpuni untuk dapat memperluas pasar. Untuk itu perlu meningkatkan kualitas SDM sales dengan memberikan pelatihan marketing seperti komunikasi, negosiasi, kemampuan *entertain*, skill persuasif.

Memberikan target kepada *sales* dan memberikan insentif kepada sales bagi yang mencapai target supaya lebih termotivasi dalam bekerja (W1, W4, T1). Alternatif strategi ini mempunyai nilai TAS yang tertinggi kedua yaitu sebesar 1,3792. Dengan memberikan target kepada tim sales maka dapat meningkatkan kinerja sales untuk melakukan pemasaran. Tim sales lebih tertantang dengan adanya target yang diberikan oleh perusahaan. Untuk tim sales yang bisa mencapai target diberi bonus tambahan, hal ini bisa memotivasi tim sales untuk dapat meningkatkan kinerja untuk melakukan penjualan produk

Memanfaatkan SDM yang berkualitas terhadap peningkatan daya beli dengan melakukan inovasi produk (S3, S1, O1). Alternatif strategi ini mempunyai nilai TAS yang ketiga yaitu sebesar 1,0010. Memanfaatkn SDM untuk melakukan inovasi terhadap produk yang akan dijual dengan tujuan pelanggan tidak beralih kepada produk pesaing.

Memaksimalkan layanan *after sales* untuk bersaing dengan pesaing-pesaing baru. Alternatif strategi ini mempunyai nilai TAS yang keempat yaitu sebesar 0,9583. Kondisi saat ini layanan *after sales* yang diterapkan oleh PT. XYZ sudah

baik untuk itu strategi ini terus dipertahankan.

Meningkatkan kegiatan promosi dengan memperkuat peranan website dan kegiatan promosi yang berhubungan langsung dengan pelanggan seperti *gathering*, *exhibition* dan acara bersama dengan *customer* untuk memperluas pasar dan mempertahankan pelanggan lama. Alternatif strategi ini mempunyai nilai TAS yang kelima yaitu sebesar 0,8750. Selama ini website PT. XYZ tidak pernah diperbarui untuk menampilkan informasi tambahan mengenai produk yang dijual, untuk itu perlu memanfaatkan website untuk media *digital marketing*, serta melakukan kegiatan yang berhubungan langsung dengan pelanggan seperti *gathering*, *exhibition*, dan acara bersama.

Meningkatkan kegiatan promosi untuk memperluas pasar dengan mengkampanyekan kepedulian lingkungan. Alternatif strategi ini mempunyai nilai TAS yang keenam yaitu sebesar 0,7000. PT. XYZ tidak menggunakan *freon* sebagai pendingin karena tidak ramah lingkungan. PT. XYZ menggunakan ammonia sebagai pendingin untuk menggantikan freon karena ammonia lebih ramah lingkungan daripada *freon*. Untuk itu kegiatan promosi yang dapat dilakukan salah satunya dengan mengkampanyekan penggunaan produk ramah lingkungan.

Memanfaatkan SDM berkualitas untuk melakukan penetrasi pasar atas *customer referral* dari *agent supporting*. Alternatif strategi ini mempunyai nilai TAS yang ketujuh yaitu sebesar 0,6938. Dengan bertambahnya pesaing baru, PT. XYZ harus memanfaatkan SDM nya untuk melakukan penetrasi pasar supaya bisa meningkatkan penjualan.

Mengatasi pesaing baru dengan melakukan inovasi produk Alternatif strategi ini mempunyai nilai TAS yang kedelapan yaitu sebesar 0,6042. Untuk dapat bersaing dengan pesaing, PT. XYZ harus melakukan inovasi supaya produk yang ditawarkan berbeda dan memiliki keunggulan dibanding produk pesaing supaya pelanggan tetap menggunakan produk dari PT. XYZ.

Memanfaatkan referensi dari perusahaan induk untuk mendapat *customer* baru demi mengatasi munculnya pesaing baru. Alternatif strategi ini mempunyai nilai TAS yang kesembilan yaitu sebesar 0,5625. Dengan adanya budaya dari asal perusahaan induk yang bisa dimanfaatkan untuk mendapatkan pelanggan. Pelanggan yang berasal dari asal yang sama dengan perusahaan induk bisa

dimanfaatkan dengan budaya yang sesuai dengan daerah asalnya yaitu menggunakan produk yang berasal dari daerah yang sama.

PT. XYZ merupakan perusahaan multi-nasional yang menyediakan produk pendingin dan kompresor untuk beberapa sektor perusahaan yang membutuhkan pendingin seperti sektor *food, beverages, energy*, dan lain-lain.

Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah memperbaiki kekurangan-kekurangan internal perusahaan baik itu kekurangan teknis ataupun sistem. PT. XYZ harus memberikan target kepada tim *sales* supaya perusahaan bisa meningkatkan volume penjualan. PT. XYZ merupakan perusahaan yang memiliki karakteristik *business to business*, oleh karena itu tim sales perlu dibekali skill mumpuni untuk melakukan penjualan seperti skill negosiasi, persuasif, kemampuan entertain, serta skill untuk bisa melakukan pendekatan kepada pelanggan.

Validasi hasil penelitian dilaksanakan melalui metode *focus group discussion* (FGD) bersama presiden direktur PT. XYZ. Tujuan melakukan analisis melalui FGD kepada presiden direktur untuk memberikan saran dan rekomendasi mengenai langkah strategi pemasaran yang lebih baik diterapkan oleh PT. XYZ. Hasil FGD yang dilakukan adalah karakteristik PT. XYZ merupakan *business to business* (B2B) yang mana pelanggannya merupakan pelaku bisnis yang terdiri dari beberapa sektor. Dalam hal ini diperlukan pendekatan berbeda jika dibandingkan dengan *business to customer* (B2C). Oleh karena itu alternatif strategi untuk pengembangan SDM *sales* perlu dilakukan supaya bisa lebih optimal dalam melakukan penetrasi pasar. Untuk saat ini tim *sales* tidak ada target yang diberikan, hanya saja diberikan insentif atas nama tim, jadi total insentif itu dibagi ke semua tim *sales*. Hal ini berdampak pada kurang optimalnya kinerja masing-masing SDM karena penilaiannya berdasarkan tim. Untuk itu untuk meningkatkan performa masing-masing *sales* diperlukan untuk memberikan target kepada masing-masing sales dan insentif yang diberikan berdasarkan kinerja masing-masing individu.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Faktor internal yang merupakan kekuatan pada PT. XYZ adalah Inovasi produk, Layanan *after sales*, SDM Berkualitas, Saluran Distribusi, Hubungan perusahaan induk dengan vendor. Sedangkan yang menjadi kelemahan PT. XYZ

adalah Kegiatan promosi kurang, Regulasi dalam bertransaksi, Penentuan harga produk, Jumlah *sales* terbatas, Lingkup pasar pasar masih sempit/terbatas. Faktor eksternal yang merupakan peluang bagi PT. XYZ adalah Daya beli, *Agent supporting*, Pertumbuhan industri, Kepedulian terhadap lingkungan. Sedangkan yang menjadi ancaman untuk PT. XYZ adalah Munculnya pesaing baru, Kondisi sosial politik, Inflasi, Regulasi yang menyulitkan. Berdasarkan hasil SWOT dan QSPM didapatkan strategi yang utama harus dijalankan adalah meningkatkan kualitas SDM sales dengan nilai TAS sebesar 1,4177.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R. (2009) '*Konsep Manajemen Strategis*'. Jakarta: Salemba Empat.
- Ferrel, O.C, and Hartline, M. (2011) *Marketing Strategy: Text and Cases*. USA: South Western Cengage Learning.
- Kotler, P. (2005) *Manajemen Pemasaran (Terjemahan)*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Media.
- Kusbandono, W. and Purwadi, P. (2015) 'Cop mesin pendingin refrigeran sekunder', (1), pp. 79–86.
- Nisak, Z. (2014) 'Analisis SWOT Untuk Menentukan Strategi Kompetitif', *EJurnal Manajemen*.
- Setyorini, H., Santoso, I. and Effendi, M. (2016) 'Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus : Restoran WS Soekarno Hatta Malang) Marketing Strategy Analysis Using SWOT Matrix and QSPM (Case Study : WS Restaurant Soekarno Hatta Malang)', 5(1), pp. 46–53.
- Singh, M. (2015) 'No Title', *Importance of Environment Analysis in Marketing*, 5 (12)(SSRN Electronic Journal).
- Williams, S. . (2001) 'Is Intellectual Capital Performance and Disclosure Practices Related?', *Journal of Intellectual Capital*.