

PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN MENGGUNAKAN METODE *QUANTITATIVE STRATEGY PLANNING MATRIX (QSPM)* SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN PENJUALAN KERNEL OIL DI PT. ANUGERAH SAWIT DIO

Uun Novalia Harahap¹, Eddy², Agus Afriyanto³

Program Studi Teknik Industri Universitas Harapan Medan
Email : uun379@gmail.com

ABSTRAK

Strategi pemasaran dimaksudkan untuk dilihat secara objektif kondisi internal dan eksternal perusahaan memperoleh keunggulan di bidang mereka yang merupakan sarana untuk mencapai tujuan jangka panjang dan terus menerus. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Lokasi penelitian di PT. Anugerah Sawit Doi Medan. Dalam penelitian ini metode yang digunakan Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM) untuk menganalisis faktor internal dan eksternal. Analisis tersebut dilakukan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Analisis faktor IFE (3,1307) dan EFE 3,1993) untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini yaitu pada kuadran I yaitu tumbuh dan membangun (grow and build) kemudian SPACE Matriks dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan diagram cartesius yaitu berada di kuadran Agresif yang artinya adalah PT. Anugerah Sawit Doi Medan berada pada kondisi yang baik untuk menggunakan kekuatan internalnya. Penyusunan strategi dilakukan dengan menganalisis faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman matriks SWOT. Analisis SWOT menghasilkan 3 alternatif strategi pengembangan. Alternatif strategi tersebut dianalisis dengan menggunakan matriks Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM) untuk mengetahui alternatif strategi yang memiliki skor daya tarik tertinggi. Hasil analisis menggunakan matriks Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM) menunjukkan bahwa strategi Integrasi merupakan alternatif strategi yang mendapatkan skor tertinggi dengan skor 6,3413. Strategi kedua yang dapat diterapkan selanjutnya adalah strategi Deversifikasi dengan skor 6,3008, dan yang ketiga adalah strategi Intensif dengan skor 5,831.

Kata kunci: IE, QSPM, Strategi Pemasaran

PENDAHULUAN

Matriks SWOT telah menarik perhatian sebagai instrumen yang efisien untuk perencanaan strategis pengelolaan lingkungan [1]. Teknik ini menyediakan instrumen analisis sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal dan memilih strategi yang paling sesuai yang membentuk konkordansi terbaik antara faktor-faktor[2]. Perkembangan industri pengolahan kelapa sawit di wilayah Sumatera Utara saat ini meningkat dengan sangat cepat. Perkembangan antar industri pabrik kelapa sawit ini memunculkan persaingan yang sangat kompetitif antar perusahaan, sehingga setiap perusahaan harus memiliki strategi pemasaran yang tepat untuk memenangkan persaingan. Pabrik pengolahan kelapa sawit umumnya menghasilkan minyak sawit, inti sawit, cangkang, serat dan tandan kosong. Minyak yang berasal dari kelapa sawit ada dua macam yaitu dari daging buah (mesocarp) yang dikeluarkan dari perebusan dan pemerasan dikenal sebagai minyak sawit kasar atau *Crude Palm Oil* (CPO) dan minyak yang berasal dari inti disebut minyak inti sawit atau *Palm Kernel Oil* (PKO).

PT. Anugerah Sawit Doi Medan merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang produsen Palm Kernel Oil (PKO). Meningkatnya persaingan penjualan PKO menyebabkan penurunan penjualan sehingga mempengaruhi kapasitas produksi yang disebabkan berkurangnya permintaan dari mitra. Data penurunan penjualan yang terjadi pada tahun 2015 hingga 2017 yakni pada tahun 2015 pendapatan terhadap penjualan sebesar Rp. 1.031.766.250, tahun 2016 sebesar 1.007.889.750 dan pada tahun 2017 sebesar Rp. 951.977.550, untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat pihak manajemen harus merumuskan strategi pemasaran agar mampu bersaing dan bertahan dalam kompetisi penjualan PKO.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengevaluasi kondisi manajemen saat ini PT. Anugerah Sawit Doi Medan dan untuk menyajikan strategi pemasaran yang paling sesuai menggunakan SWOT dan QSPM untuk meningkatkan penjualan PKO dengan memanfaatkan peluang yang tersedia.

MATERIAL DAN METODE

Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan data dari hasil kuisioner dan wawancara dengan pihak berkaitan dengan keuangan, pemasaran, produksi, dan pengadaan. Sejumlah 8 orang karyawan perusahaan yaitu Plant Manajer, Manajer Accounting, Manajer Pemasaran, Manajer Quality Control, Manajer Produksi, Manajer Maintenance, Manajer Logistik dan Manajer Purchasing.

Perumusan Strategi dalam Matrix SWOT

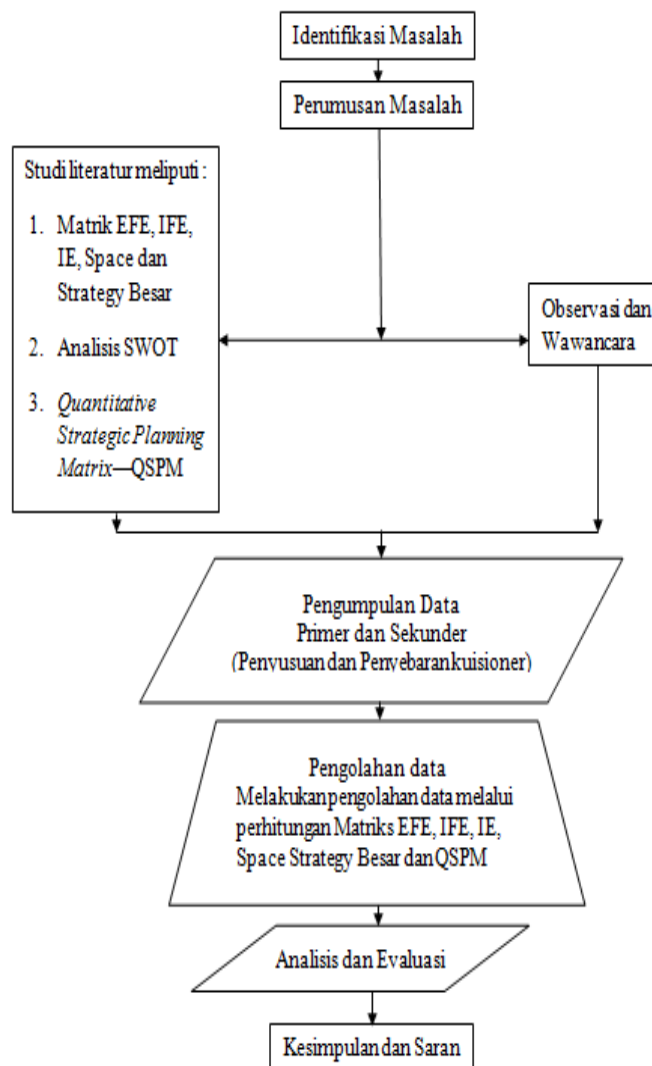
Matriks SWOT dapat merumuskan empat alternatif atau strategi yang berbeda. Dalam praktiknya, beberapa strategi tumpang tindih satu sama lain atau secara terkoordinasi dijalankan pada saat yang bersamaan. Analisis SWOT secara sistematis menganalisis kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman yang diidentifikasi sebelumnya dan memberikan strategi khusus situasi. Dalam SWOT masing-masing faktor kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman, yang telah diidentifikasi, ditempatkan pada sel yang relevan. Kemudian, strategi yang dipertimbangkan diekstrak dalam hal urutan bobot dari persimpangan sel. Oleh karena itu, matriks ini akan selalu memberikan empat kelas strategi: ST, WT, WO dan SO[2].

SWOT dan QSPM

Matriks ini menggunakan data yang diperoleh dalam berbagai langkah manajemen strategis dan perencanaan. Mirip dengan pendekatan strategis lainnya, dimana menuntut penilaian yang akurat, kemahiran dan kesadaran. QSPM digunakan untuk mengevaluasi penerapan dan keberlanjutan pendekatan yang disarankan ketika mereka mengekspos ke kondisi keliling yang tersedia [2]. SWOT adalah singkatan dari empat analitis faktor, yaitu Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman. Dengan demikian analisis kekuatan dan kelemahan adalah dilakukan di lingkungan internal, bahwa peluang dan ancaman adalah dilakukan di eksternal. Faktor internal telah dievaluasi, menggunakan matriks IFE, sedangkan evaluasi faktor eksternal menggunakan matriks EFE. Saat ini tahap, skor akhir, yang diperoleh dari masing-masing Matriks ini, mengungkapkan status organisasi, relatif terhadap internal dan eksternal faktor. Di tahap selanjutnya, menggunakan daftar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, dari sistem SWOT yang telah dibuat. Setelah itu kekuatan internal berada dibandingkan dengan peluang eksternal di untuk menciptakan SO, dan kelemahan internal dibandingkan dengan peluang yang tersedia di luar organisasi untuk membuat ST Strategi. Dengan membandingkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, strategi WT adalah ditentukan. Akhirnya, menggunakan matriks evaluasi faktor internal dan eksternal serta hasil dari kedua matriks SWOT dan QSPM, daya tarik dan prioritas yang dipilih strategi ditentukan [3].

Metode Pengolahan Data

Metode pengolahan data dilakukan dengan melakukan *External Factor Evaluasi* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan perhitungna matriks SPACE. Adapun flowchart dari tahapan penelitian masalah ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Tahapan Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penyebaran Kuisisioner

Penyajian data identitas responden bertujuan untuk mengenal keadaan responden yang akan diteliti, sehingga akan lebih memudahkan pemahaman permasalahan yang diperoleh dalam penelitian. Namun penulis juga akan memberikan bobot skor dari hasil jawaban butir soal kuisisioner. Pengisian persepsi model proses analitik dapat dilakukan melalui dua cara yakni :

1. Konsensus yakni pengisian persepsi dengan mengumpulkan semua responden dalam satu tempat kemudian diharuskan mengeluarkan satu penilaian saja untuk satu perbandingan.
2. Pengisian yang terpisah yakni pengisian persepsi dengan cara menghubungi setiap responden secara terpisah melalui wawancara langsung atau melalui kuisisioner dan untuk mendapatkan hasil penilaian akhir dengan menggunakan rata-rata penilaian dari semua responden.

Adapun responden dari kuisisioner dalam penelitian ini adalah responden pakar yakni Plant Manajer, Manajer Accounting, Manajer Pemasaran, Manajer Quality Control, Manajer Produksi, Manajer Maintenance, Manajer Logistik dan Manajer Purchasing.

Perhitungan Matriks IFE dan EFE

A. Perhitungan IFE

Langkah-langkah tahapan kerja IFE Matriks sebagai berikut:

- a. Buat daftar *critical success factors* (CSF) untuk aspek *internal* yang mencakup *Strength* (Kekuatan) dan *weakness* (Kelemahan) bagi perusahaan.
- b. Tentukan bobot (*weight*) dari CSF tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1.0.
- c. Tentukan *rating* setiap CSF antara 1 sampai 4, dimana
 - 1 = Kelemahan utama;
 - 2 = Kelemahan kecil;
 - 3 = Kekuatan kecil;
 - 4 = Kekuatan utama.

Rating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.

- d. Kalikan nilai bobot dengan nilai *rating*-nya untuk mendapatkan skor semua CSF.
 - e. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai Skor total 4.0
- Adapun rekapitulasi jawaban dan hasil perhitungan faktor internal dapat dilihat pada tabel 1 dan 2 dibawah ini.

Tabel 1. Rekapitulasi Jawaban Faktor Internal

No	Res 1	Res 2	Res 3	Res 4	Res 5	Res 6	Res 7	Res 8	Total	Rata-rata
1	3	3	4	3	4	5	3	3	28	3,5
2	3	4	3	4	3	4	2	4	27	3,375
3	3	5	4	5	3	3	4	2	29	3,625
4	4	3	5	4	4	4	3	5	32	4
5	4	5	2	4	5	4	3	3	30	3,75
6	4	4	2	3	4	3	4	3	27	3,375
7	3	3	4	2	2	5	3	3	25	3,125
8	3	3	3	4	5	3	2	5	28	3,5
9	4	3	3	3	3	3	4	4	27	3,375
10	5	3	3	3	4	5	3	4	30	3,75

Tabel 2. Perhitungan Faktor Internal

No	Variabel	Nilai	Bobot	Rating	Weight Score
1	<i>Strength</i>				
	a. Suasana kerja yang baik	3,5	0,0989	2	0,1979
	b. Struktur organisasi yang teratur	3,375	0,0954	3	0,2862
	c. Kestabilan kondisi keuangan	3,625	0,1025	4	0,4099
	d. Produk yang berkualitas	4	0,1131	4	0,4523
	e. Pengiriman tepat waktu	3,75	0,106	3	0,318
2	<i>Weakness</i>				
	a. Sering melakukan rotasi	3,375	0,0954	2	0,1908
	b. Kurangnya tenaga terampil	3,125	0,0883	3	0,265
	c. Keterbatasan modal	3,5	0,0989	4	0,3958
	d. Kurangnya akses ke saluran distribusi	3,375	0,0954	2	0,1908
	e. Kesulitan dalam membentuk pangsa pasar baru	3,75	0,106	4	0,424
	Jumlah	35,375	1		3,1307

B. Perhitungan EFE

Langkah-langkah tahapan kerja EFE Matriks sebagai berikut:

- a. Buat daftar *critical success factors* (CSF) untuk aspek eksternal yang mencakup *opportunities* (Peluang) dan *threats* (ancaman) bagi perusahaan.
- b. Tentukan bobot (*weight*) dari CSF tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1.0.
- c. Tentukan *rating* setiap CSF antara 1 sampai 4, dimana
 - 1 = Kelemahan utama;
 - 2 = Kelemahan kecil;
 - 3 = Kekuatan kecil;
 - 4 = Kekuatan utama.

Rating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.

- d. Kalikan nilai bobot dengan nilai *rating*-nya untuk mendapatkan skor semua CSF.
- e. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4.0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sementara, skor total sebesar 1.0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

Adapun rekapitulasi jawaban dan hasil perhitungan faktor internal dapat dilihat pada tabel 3 dan 4 dibawah ini:

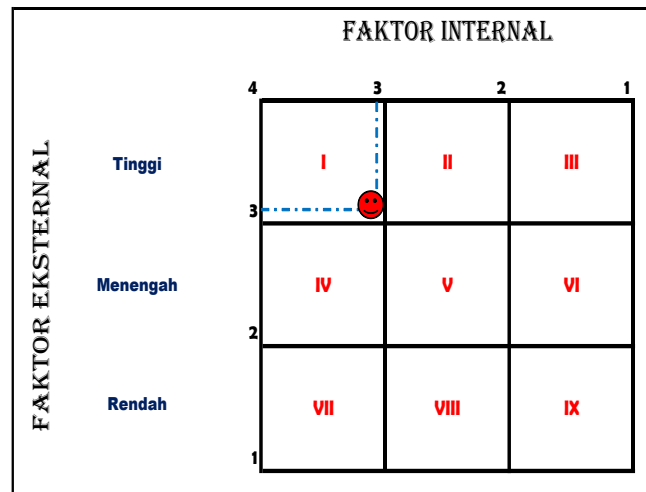
Tabel 3. Rekapitulasi Jawaban Faktor Internal

No	Res 1	Res 2	Res 3	Res 4	Res 5	Res 6	Res 7	Res 8	Total	Rata-rata
1	4	4	3	4	4	3	5	2	29	3,625
2	2	4	2	4	3	4	5	3	27	3,375
3	4	3	2	3	4	3	5	4	28	3,5
4	4	5	4	3	4	3	4	5	32	4
5	5	3	2	4	3	2	5	4	28	3,5
6	3	4	3	5	3	4	5	4	31	3,875
7	2	2	3	4	3	4	4	5	27	3,375
8	2	3	5	4	4	3	5	4	30	3,75
9	4	4	4	3	3	3	3	3	27	3,375
10	5	3	5	3	3	5	4	4	32	4

Tabel 4. Perhitungan Faktor Eksternal

No	Variabel	Nilai	Bobot	Rating	Weight Score
1	Opportunities				
	a. Pertumbuhan ekonomi yang kian membaik	3,625	0,0997	3	0,299
	b. Birokrasi penerimaan barang yang baik	3,375	0,0928	3	0,2784
	c. Loyalitas pelanggan yang cukup tinggi	3,5	0,0962	3	0,2887
	d. Hubungan yang baik dengan pemasok	4	0,11	3	0,3299
	e. Pertumbuhan kapasitas produksi	3,5	0,0962	3	0,2887
2	Threats				
	a. Naiknya nilai tukar mata uang Rupiah	3,875	0,1065	4	0,4261
	b. Kebijakan pemerintah tentang harga BBM yang cenderung lebih mahal	3,375	0,0928	4	0,3711
	c. Jumlah pemasok yang sedikit	3,75	0,1031	3	0,3093
	d. Kemajuan teknologi dan informasi yang pesat memakan biaya	3,375	0,0928	3	0,2784
	e. Persaingan yang cukup ketat	4	0,11	3	0,3299
	Jumlah	63,25	1		3,1993

Berdasarkan klasifikasi pada tabel IFE dan EFE diketahui bahwa skor untuk faktor strategis internal sebesar 3,1307 berarti PT. Anugerah Sawit Doi Medan mempunyai kekuatan dan kelemahan rata-rata, yaitu kekuatan yang dimiliki oleh PT. Anugerah Sawit Doi Medan dapat dimanfaatkan untuk meminimalkan kelemahannya. Sedangkan skor total untuk faktor eksternal sebesar 3,1993 memberikan arti bahwa PT. Anugerah Sawit Doi Medan mempunyai peluang untuk tumbuh dan berkembang di masa yang akan datang dengan melakukan antisipasi terhadap ancaman seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan yang terjadi. Untuk mengetahui gambaran strategi perusahaan maka berdasarkan formulasi IFE dan EFE pada tabel 5.13 dan 5.14, selanjutnya diperhitungkan dalam matrik Internal – Eksternal (IE Matrik).



Gambar 2. Matriks IE

Berdasarkan formulasi IE Matrik didapatkan posisi PT. Anugerah Sawit Doi Medan yaitu berada pada kuadran I yang bertanda asterix (3,1307; 3,1993). Dalam kuadran I ini berarti bahwa PT. Anugerah Sawit Doi Medan seharusnya menerapkan dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi divisi-divisi ini. Strategi *grow and build* merupakan strategi yang dapat diterapkan perusahaan apabila:

- a. Perusahaan tetap melayani dengan produk jasa, pasar, dan fungsi yang sama.
- b. Keputusan-keputusan strategis ini bertujuan meningkatkan kemampuan fungsionalnya.

Penerapan strategi ini agar PT. Anugerah Sawit Doi Medan dapat meningkatkan pelayanan kepada konsumen dengan kemampuan para karyawannya dan fasilitas layanan yang dimiliki serta melakukan inovasi.

Perhitungan Matriks SPACE

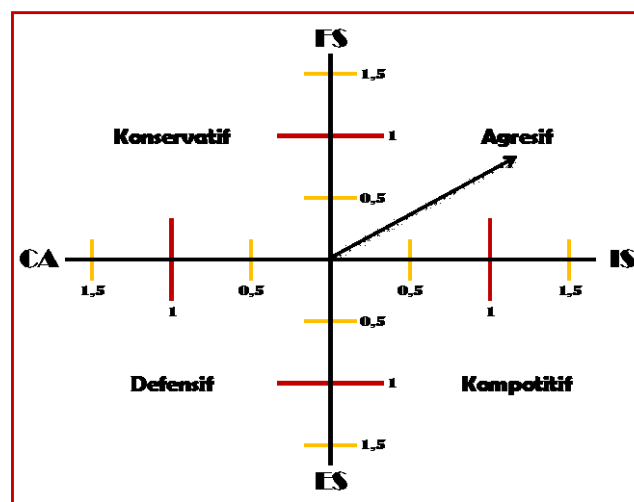
SPACE Matriks dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan diagram cartesius. Masing-masing sumbu (*axes*) dari matriks SPACE menyatakan dua dimensi. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut :

- a. Beri nilai yang berkisar antara 1 (terburuk) hingga 6 (terbaik) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi FS dan IS. Beri nilai berkisar antara -1 (terbaik) hingga -6 (terburuk) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi ES dan CA. Pada sumbu FS dan CA, buat perbandingan terhadap pesaing. Pada sumbu IS dan ES, buat perbandingan dengan industri lain.
- b. Hitung nilai rata-rata untuk FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai yang diberikan kepada variabel dari setiap dimensi dan kemudian membaginya dengan jumlah variabel yang disertakandalam dimensi tersebut.

Adapun hasil penyebaran kuisioner untuk perhitungan matriks SPACE disajikan pada tabel berikut :

Tabel 5. Perhitungan Matriks

No	Variabel	Total	Rata-Rata	Titik koordinat
1	<i>Internal</i>			
	a. Kekuatan Finansial (FS)/(+)	47	2,75	2,75 - 1,875 = 0,875
	b. Keunggulan Kompetitif (CA)/(-)	32	1,875	
2	<i>External</i>			
	a. Kekuatan Industri (IS)/(+)	68	4	4 - 2,875 = 1,125
	b. Stabilitas Lingkungan (ES)/(-)	49	2,875	



Gambar 3. Matriks SPACE

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa anak panah berada di kuadran Agresif yang artinya adalah PT. Anugerah Sawit Doi Medan berada pada kondisi yang baik untuk menggunakan kekuatannya guna :

- a. Memanfaatkan peluang eksternal
- b. Mengatasi kelemahan internal
- c. Menghindari ancaman eksternal

Dengan demikian, strategi yang cocok adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi kebelakang, integrasi kedepan, integrasi horizontal, atau strat kombinasi merupakan strategi yang layak untuk dilakukan, dengan catatan bahwa strategi akan bergantung pada kondisi spesifik perusahaan.

Perhitungan *Quantitative Strategic Planning Matrix—QSPM*

Menggambarkan keseluruhan faktor internal yang meliputi *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) serta faktor eksternal yang meliputi *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) ada untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari setiap faktor tersebut terhadap institusi, respons institusi setiap faktor tersebut dan untuk mengetahui nilai institusi terhadap keseluruhan faktor dibandingkan dengan institusi lain. Dari hasil matriks IE posisi perusahaan berada di kuadran I,

strategi yang digunakan intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) sedangkan matriks SPACE berada di posisi agresif, strategi yang digunakan intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) dan deversifikasi. Pemilihan alternatif strategi dengan metode QSPM menggunakan nilai daya tarik (*Attractiveness Scores* atau (AS)) dan total nilai daya tarik (*Total Attractiveness Scores* atau (TAS)). Berdasarkan hasil kuesioner tentang pemilihan alternatif strategi menunjukkan tentang alternatif strategi yang paling diminati oleh responden. Alternatif strategi dengan nilai TAS tertinggi merupakan strategi yang perlu dilaksanakan terlebih dahulu oleh perusahaan. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa nilai TAS tertinggi adalah alternatif strategi tentang peningkatan penjualan. Berikut ini disajikan tabel pemberian nilai dan bobot serta pemberian bobot pada variabel faktor internal dan faktor eksternal untuk tiap-tiap strategi ditunjukkan pada tabel 6. sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Kuisisioner *Quantitative Strategic Planning Matrix—QSPM*

No	Variabel	Bobot	Intensif		Integrasi		Deversifikasi	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Faktor Internal							
	<i>Strength</i>							
	Suasana kerja yang baik	0,0989	1	0,0989	2	0,1978	2	0,1978
	Struktur organisasi yang teratur	0,0954	1	0,0954	2	0,1908	3	0,2862
	Kestabilan kondisi keuangan	0,1025	4	0,41	4	0,41	3	0,3075
	Produk yang berkualitas	0,1131	4	0,4524	4	0,4524	4	0,4524
	Pengiriman tepat waktu	0,106	2	0,212	3	0,318	4	0,424
	<i>Weakness</i>			0		0		0
	Sering melakukan rotasi	0,0954	1	0,0954	2	0,1908	3	0,2862
	Kurangnya tenaga terampil	0,0883	3	0,2649	3	0,2649	4	0,3532
	Keterbatasan modal	0,0989	4	0,3956	4	0,3956	4	0,3956
	Kurangnya akses ke saluran distribusi	0,0954	4	0,3816	2	0,1908	2	0,1908
	Kesulitan dalam membentuk pangsa pasar baru	0,106	3	0,318	4	0,424	4	0,424
2	Faktor Eksternal			0		0		0
	<i>Opportunities</i>			0		0		0
	Pertumbuhan ekonomi yang kian membaik	0,0997	3	0,2991	3	0,2991	3	0,2991
	Birokrasi penerimaan barang yang baik	0,0928	2	0,1856	3	0,2784	4	0,3712
	Loyalitas pelanggan yang cukup tinggi	0,0962	4	0,3848	3	0,2886	3	0,2886
	Hubungan yang baik dengan pemasok	0,11	4	0,44	4	0,44	2	0,22
	Pertumbuhan kapasitas produksi	0,0962	4	0,3848	3	0,2886	3	0,2886
	<i>Threats</i>			0		0		0
	Naiknya nilai tukar mata uang Rupiah	0,1065	3	0,3195	3	0,3195	3	0,3195
	Kebijakan pemerintah tentang harga BBM yang cenderung lebih mahal	0,0928	3	0,2784	3	0,2784	3	0,2784
	Jumlah pemasok yang sedikit	0,1031	2	0,2062	4	0,4124	3	0,3093
	Kemajuan teknologi dan informasi yang pesat memakan biaya	0,0928	3	0,2784	4	0,3712	3	0,2784
	Persaingan yang cukup ketat	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33
	Jumlah			5,831		6,3413		6,3008

Dengan demikian maka urutan strategi yang akan diusulkan berdasarkan hasil perhitungan nilai TAS adalah sebagai berikut ;

1. **Strategi Integrasi (TAS = 6,3413)**
2. **Strategi Deversifikasi (TAS = 6,3008)**
3. **Strategi Intensif (TAS = 5,831)**

Analisis Startegi Pemasaran QSPM

Setelah mengetahui gambaran strategi utama perusahaan melalui IE Matrik dan Matriks SPACE selanjutnya menentukan strategi pemasaran yang akan diterapkan perusahaan dengan menggunakan Matrik QSPM berdasarkan variabel-variabel internal dan eksternal yang mana nilai TAS tertinggi adalah strategi Integrasi dengan nilai 6,3413. Adapun strategi Integrasi meliputi :

1. Strategi Integrasi Ke Depan (Forward Integration Strategy)

Strategi integrasi ke depan adalah strategi yang dijalankan dengan meraih kendali atas jalur distribusi, mulai dari distributor hingga retailer. Wujud dari kendali atas jalur distribusi adalah mendirikan sendiri jalur distribusi, memperoleh kepemilikan atas jalur distribusi, atau memperoleh kendali. Semakin meningkatnya jumlah manufaktur, atau dalam hal ini pemasok menyebabkan semakin meningkatnya penggunaan strategi integrasi ke depan oleh manufaktur. E-commerce, franchise, factory outlet adalah bentuk pengembangan strategi integrasi ke depan yang sedang tren saat ini. Beberapa pedoman yang mempengaruhi efektifitas strategi integrasi ke depan antara lain:

- a. Distributor saat ini berbiaya mahal atau tidak andal
- b. Ketersediaan distributor yang berkualitas terbatas
- c. Perusahaan berada dalam industri yang tumbuh pesat
- d. Perusahaan memiliki modal dan sumber daya manusia yang mampu mengelola usaha baru dibidang distribusi
- e. Distributor saat ini menikmati profit margin yang terlampau tinggi.

2. Strategi Integrasi Ke Belakang (Backward Integration Strategy)

Strategi integrasi ke belakang digunakan dengan memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok. Baik manufaktur maupun retailer membutuhkan bahan baku dari pemasok. Berikut pedoman yang diikuti agar strategi integrasi ke belakang efektif:

- a. Jika perusahaan perlu memperoleh sumber daya yang dibutuhkan secara cepat - Pemasok saat ini mahal dan tidak andal
- b. Jumlah pemasok terbatas, tetapi jumlah pesaing banyak - Pertumbuhan tinggi di sector industri
- c. Perusahaan memiliki modal dan SDM untuk mengelola bisnis baru
- d. Pentingnya stabilitas harga pasokan
- e. Pemasok yang ada menikmati profit margin yang tinggi.

3. Strategi Integrasi Horisontal (Horizontal Integration Strategy)

Strategi integrasi horisontal mengarah pada strategi yang memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas perusahaan pesaing. Merupakan strategi yang paling tren digunakan secara signifikan dalam strategi pertumbuhan. Merger, akuisisi, pengambilalihan diantara para pesaing memungkinkan semakin meningkatnya skala ekonomis dan transfer sumber daya dan kompetensi. Pedoman yang harus diikuti agar strategi integrasi horizontal efektif:

- a. Perusahaan punya posisi monopolistic tanpa ada tentangan dari pemerintah
- b. Berkompetisi dalam industri yang sedang tumbuh
- c. Menaikkan skala ekonomi merupakan keunggulan kompetitif
- d. Kebimbangan yang terkait dengan kurangnya keahlian manajerial atau kebutuhan sumber daya tertentu.
- e. Memiliki modal dan SDM yang berbakat yang dibutuhkan untuk mengelola ekspansi bisnis.

Analisis Startegi Pemasaran SWOT

Setelah mengetahui gambaran strategi utama perusahaan melalui IE Matrik, selanjutnya menentukan strategi pemasaran yang akan diterapkan perusahaan dengan menggunakan Matrik SWOT berdasarkan variabel-variabel internal dan eksternal dalam Matrik SWOT akan dihasilkan beberapa alternatif strategi pemasaran pada PT. Anugerah Sawit Doi Medan.

Tabel 7. Analisis SWOT

<p>Internal</p>	<p>Strength (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Suasana kerja yang baik 2. Struktur organisasi yang teratur 3. Kestabilan kondisi keuangan 4. Produk yang berkualitas 5. Pengiriman tepat waktu 	<p>Weakness (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sering melakukan rotasi 2. Kurangnya tenaga terampil 3. Keterbatasan modal 4. Kurangnya akses ke saluran distribusi 5. Kesulitan dalam membentuk pangsa pasar baru
<p>Eksternal</p> <p>Opportunity (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan ekonomi yang kian membaik 2. Birokrasi penerimaan barang yang baik 3. Loyalitas pelanggan yang cukup tinggi 4. Hubungan yang baik dengan pemasok 5. Pertumbuhan kapasitas produksi 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pengembangan produk dan meningkatkan kapasitas produksi 2. Melakukan promosi agar lebih dikenal konsumen 3. Memanfaatkan distribusi agar produk mudah ditemukan 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selalu menjalin kemitraan yang solit kepada pihak terkait. 2. Memperbaiki sistem manajemen dan pelayanan 3. Memperluas pangsa pasar
<p>Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Naiknya nilai tukar mata uang Rupiah 2. Kebijakan pemerintah tentang harga BBM yang cenderung lebih mahal 3. Jumlah pemasok yang sedikit 4. Kemajuan teknologi dan informasi yang pesat memakan biaya 5. Persaingan yang cukup ketat 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dan tenaga kerja 2. Mempertahankan harga yang relatif murah dibanding pesaing lainnya 3. Mengembangkan informasi pemasaran produk 4. Memperlengkap sarana dan prasarana. 5. Menjalin hubungan baik dengan supplier dan menentukan supplier utama serta dengan konsumen 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan promosi yang efektif dan tepat sasaran 2. Pengembangan inovasi dan kreatifitas produk 3. Mengembangkan sumber dana dengan alternatif dana yang termurah.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian ini adalah

1. Berdasarkan hasil analisis IFE dan EFE, diperoleh total skor IFE sebesar 3,1307 dan total skor EFE sebesar 3,1993. Dari hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan berada pada kuadran I pada matriks IE. Menurut David (2004), kuadran I artinya perusahaan berada dalam zona *Growth and Build*. Strategi yang cocok untuk zona ini yaitu intensif (penetrasi pasar, pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi depan, dan integrasi horizontal).

2. Berdasarkan hasil analisis matrik QSPM, dari sepuluh kriteria dari faktor internal dan sepuluh kriteria dari faktor eksternal, dari tiga strategi yang di dapat hasil analisis matriks IE dan Matriks SPACE didapat 3 (tiga) strategi yakni strategi integrasi, intensif dan deversifikasi, setelah dilakukan analisis dengan matrik QSPM yang ada terdapat satu strategi alternatif yang paling sesuai untuk dilakukan oleh perusahaan yaitu strategi integrasi (integrasi ke belakang, integrasi depan, dan integrasi horizontal). dengan nilai TAS sebesar 6,3413

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Nikolaou, I.E. and Evangelinos, K.I. (2010) A SWOT Analysis of Environmental Management Practices in Greek Mining and Mineral Industry. *Resources Policy*, 35, 226-234. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2010.02.002>
- [2] Siavash Rezazadeh, Ali Jahani, Majid Makhdoum, Hamid Goshtasb Meigooni, Evaluation of the Strategic Factors of the Management of Protected Areas Using SWOT Analysis—Case Study: Bashgol Protected Area-Qazvin Province. *Open Journal of Ecology* Vol.07 No.01(2017), article ID : 73730, 14 pages. 10.4236/oje.2017.71005
- [3] Allahyari, H., Nasehi, S.* , Salehi, E. and Zebardast, L. Evaluation of visual pollution in urban squares, using SWOT, AHP, and QSPM techniques (Case study: Tehran squares of Enghelab and Vanak). *Pollution*, 3(4): 655-667, Autumn 2017 DOI: 10.22059/POLL.2017.62780 Print ISSN: 2383-451X Online ISSN: 2383-4501 Web Page: <https://jpoll.ut.ac.ir>, Email: jpoll@ut.ac.ir