

TUGAS AKHIR

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PT INDOSAT OOREDOO *MICRO*  
CLUSTER (MC) GOWA DENGAN PENDEKATAN MATRIKS BCG, SWOT  
DAN SPACE**

**OLEH**

**LA ODE FAUZAL AKBAR**

**D071 17 1302**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat ujian  
guna memperoleh gelar Sarjana Teknik  
pada Fakultas Teknik  
Universitas Hasanuddin



**DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI**

**FAKULTAS TEKNIK**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**GOWA**

**2021**

**TUGAS AKHIR**  
**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PT INDOSAT OOREDOO *MICRO***  
***CLUSTER* (MC) GOWA DENGAN PENDEKATAN MATRIKS BCG, SWOT**  
**DAN SPACE**

**OLEH**  
**LA ODE FAUZAL AKBAR**

**D071 17 1302**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat ujian  
guna memperoleh gelar Sarjana Teknik  
pada Fakultas Teknik  
Universitas Hasanuddin



**DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI**  
**FAKULTAS TEKNIK**  
**UNIVERSITAS HASANUDDIN**  
**GOWA**  
**2021**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul Tugas Akhir:

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PT INDOSAT OOREDOO *MICRO*  
CLUSTER (MC) GOWA DENGAN PENDEKATAN MATRIKS BCG,  
SWOT DAN SPACE**

Disusun oleh:

**LA ODE FAUZAL AKBAR**

**D071171302**

Tugas akhir ini diajukan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan studi guna memperoleh gelar Sarjana Teknik pada Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.

Telah diperiksa dan disetujui oleh:

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II



**Dr. Ir. Saiful, ST., MT., IPM**  
NIP. 19810606 200604 1 004

**A. Besse Rivani Indah, ST., MT**  
NIP. 19760602 200501 1 002

Mengetahui,

Ketua Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik  
Universitas Hasanuddin



**Dr. Ir. Saiful, ST., MT., IPM**  
NIP. 19810606 200604 1 004

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : La Ode Fauzal Akbar

NIM : D071 17 1302

Program Studi : Teknik Industri

Judul Tugas Akhir : Analisis Strategi Pemasaran PT Indosat Ooredoo Micro Cluster (MC) Gowa Dengan Pendekatan Matriks BCG, SWOT dan SPACE.

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan Tugas Akhir ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran dan pemaparan asli dari saya sendiri, baik untuk naskah laporan maupun kegiatan yang tercantum sebagai bagian dari Tugas Akhir ini. Jika terdapat karya orang lain, saya akan mencantumkan sumber yang jelas. Demikian lembar pernyataan ini, saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh dan sanksi lain sesuai dengan aturan yang berlaku di Universitas Hasanuddin, Makassar.

Gowa, 13 Oktober 2021

Yang Membuat Pernyataan



La Ode Fauzal Akbar  
D071 17 1302

## ABSTRAK

Perusahaan membutuhkan strategi pemasaran agar dapat bersaing dan bertahan di pasar telekomunikasi di Indonesia. Namun dalam kenyataannya strategi pemasaran yang diterapkan masih belum efektif sehingga perusahaan memiliki pangsa pasar dan tingkat penjualan yang masih rendah dibandingkan dengan pesaingnya.

Penelitian ini dilakukan untuk memberikan rekomendasi strategi pemasaran yang sesuai. Tujuannya ialah menghasilkan beberapa strategi yang relevan dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan serta bagaimana posisi perusahaan di pasar telekomunikasi.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah BCG, SWOT dan SPACE. Metode SWOT berfokus pada analisa kondisi internal dan eksternal perusahaan. Metode BCG berfokus pada analisa posisi perusahaan berdasarkan pangsa pasar dan tingkat penjualan yang dimiliki. Metode SPACE berfokus pada analisa posisi perusahaan berdasarkan beberapa indikator kekuatan, stabilitas dan keunggulan yang dimiliki perusahaan. Selain itu, untuk mengurangi tidak konsistennya data yang diperoleh maka peneliti mengkombinasikan metode AHP dalam proses analisis SWOT dan SPACE

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa berdasarkan analisis SWOT perusahaan harus fokus pada strategi SO (*strenght & opportunities*) yang berarti memanfaatkan kekuatan untuk mengambil kesempatan. Berdasarkan analisis BCG, perusahaan berada pada posisi *stars* yang artinya penjualan dan pangsa pasar yang dimiliki perusahaan cukup tinggi. Sedangkan berdasarkan analisis SPACE, perusahaan berada pada kuadran 1 (agresif) yang berarti perusahaan memiliki kondisi internal yang baik untuk memaksimalkan peluang, meminimalisir kelemahan dan menghindari ancaman.

**Kata Kunci** : Strategi Pemasaran, BCG, SWOT, SPACE.

## **ABSTRACT**

*Companies need a marketing strategy in order to compete and survive in the telecommunications market in Indonesia. However, in reality the marketing strategy applied is still not effective so that the company has a low market share and sales level compared to its competitors.*

*This research was conducted to provide recommendations for appropriate marketing strategies. The aim is to produce several strategies that are relevant to the company's internal and external conditions and how the company's position is in the telecommunications market.*

*The methods used in this study are BCG, SWOT and SPACE. The SWOT method focuses on analyzing the company's internal and external conditions. The BCG method focuses on analyzing the company's position based on its market share and level of sales. The SPACE method focuses on analyzing the company's position based on several indicators of the company's strength, stability and advantages. In addition, to reduce the inconsistency of the data obtained, the researchers combined the AHP method in the SWOT and SPACE analysis processes.*

*Based on the results of the research conducted, it is known that based on the SWOT analysis the company must focus on the SO (strength & opportunities) strategy which means taking advantage of strengths to take opportunities. Based on the BCG analysis, the company is in a star position, which means that the company's sales and market share are quite high. Meanwhile, based on SPACE analysis, the company is in quadrant 1 (aggressive) which means the company has good internal conditions to maximize opportunities, minimize weaknesses and avoid threats.*

**Keywords:** *Marketing Strategy, BCG, SWOT, SPACE.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas kasih sayang yang diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PT INDOSAT OOREDOO MICRO CLUSTER (MC) GOWA DENGAN PENDEKATAN MATRIKS BCG, SWOT DAN SPACE”** sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar sarjana Teknik pada Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.

Pengerjaan Skripsi ini telah melibatkan banyak pihak yang sangat membantu dalam banyak hal. Oleh sebab itu, disini penulis sampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Kedua orang tua beserta saudara penulis yang senantiasa memberi dukungan.
2. Bapak Dr. Ir. Saiful, ST., MT., IPM selaku Ketua Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin Makassar sekaligus pembimbing 1 penulis.
3. Ibu A. Besse Riyani Indah, ST., MT selaku pembimbing 2 penulis.
4. Bapak dan Ibu dosen serta staf Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin Makassar.
5. Pihak perusahaan PT. Indosat Ooredoo *Micro Cluster* Gowa selaku tempat penelitian penulis atas kerja sama dan keterbukaannya dalam pelaksanaan penelitian ini.
6. Teman-teman KAIZEN yang selalu ada disaat suka maupun duka dan terima kasih juga karena mau menerima saya sebagai saudara.
7. Keluarga besar KOMTEK 09 SMFT-UH yang sudah menerima saya menjadi bagian dari keluarga. Terima kasih karena menjadi tempat berbagi tawa.

8. *Last but not least, I wanna thank me. I wanna thank me for believing in me. I wanna thank me for doing all this hard work. I wanna thank me for having no days off. I wanna thank me for, for never quitting.*

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih belum sempurna baik dari segi muatan atau isi maupun sistematika penyusunannya. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun akan menjadi hal yang baik bagi penulis.

Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dalam skripsi ini, baik kalangan akademik maupun pihak perusahaan yang menjadi objek penelitian. Semoga Allah SWT memberikan kasih sayang kepada kita semua.

Gowa, Juni 2021

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>SAMPUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I   PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2   Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Batasan Masalah .....	5
1.5 Manfaat .....	5
<b>BAB II   TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>7</b>
2.1 Pemasaran .....	7
2.1.1 Unsur-unsur Pemasaran.....	9
2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kegiatan Pemasaran .....	11
2.2 Strategi Pemasaran.....	13
2.3 BCG .....	17
2.3.1 Pengertian Matriks BCG .....	17
2.3.2 Tujuan Matriks <i>Boston Consulting Group</i> .....	18

2.3.3 Konsep dan Tingkat Karakteristik Matriks BCG ( <i>Boston Consulting Group</i> ).....	18
2.4 SWOT .....	23
2.4.1 Definisi Analisis SWOT .....	23
2.4.2 Komponen Analisis SWOT .....	24
2.4.3 Kombinasi Strategi Analisis SWOT .....	25
2.4.4 Tujuan Penerapan Analisis SWOT .....	26
2.5 AHP .....	27
2.5.1 Definisi <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) .....	27
2.5.2 Prinsip-Prinsip Dasar Metode AHP .....	28
2.5.3 Tahapan-Tahapan dalam AHP.....	30
2.5.4 Menetapkan Prioritas.....	32
2.5.5 Menentukan Nilai Eigen dan Nilai Faktor.....	34
2.5.6 Menghitung Indeks Konsistensi .....	38
2.6 SPACE .....	39
2.6.1 Konsep Dasar Metode SPACE .....	39
2.6.2 Proses Analisis Metode SPACE .....	42
2.7 Penelitian Terdahulu.....	46
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>49</b>
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian.....	49
3.2 Metode Pengumpulan Data.....	49
3.3 Sumber Data .....	50
3.4 Pengolahan Data dan Analisis .....	50
3.4.1 Analisis BCG.....	50
3.4.2 AHP .....	51
3.4.3 Analisis SWOT .....	53
3.4.4 Matriks SPACE .....	54
3.4 Flow Chart Penelitian .....	56
3.5 Kerangka Pikir .....	58
<b>BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....</b>	<b>59</b>
4.1 Pengumpulan Data.....	59
4.1.1 Profil Perusahaan.....	59
4.1.2 BCG .....	67

4.1.3 SWOT .....	68
4.1.4 AHP .....	71
4.1.5 SPACE.....	74
4.2 Pengolahan Data .....	77
4.2.1 BCG .....	77
4.2.2 AHP-SWOT.....	80
4.2.3 AHP-SPACE .....	90
<b>BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>100</b>
5.1 Analisa <i>Internal Factors Analysys Summary</i> (IFAS) dan <i>External Factors Analysis Summary</i> (EFAS) Masing-masing Usaha .....	100
5.2 Merumuskan Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisis BCG .....	100
5.3 Merumuskan Strategi Pemasaran Berdasarkan Integrasi AHP-SWOT	101
5.4 Merumuskan Strategi Pemasaran Berdasarkan Integrasi AHP-SPACE .....	110
5.5 Strategi Kolaborasi Metode BCG, SWOT dan SPACE Yang Dapat Diterapkan Oleh PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> (MC) Gowa...	110
<b>BAB VI PENUTUP.....</b>	<b>113</b>
6.1 Kesimpulan .....	113
6.2 Saran .....	113
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>115</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>118</b>
Lampiran 1: Kuisisioner identifikasi kondisi internal dan eksternal Perusahaan (SWOT).....	118
Lampiran 2: Kuisisioner pembobotan .....	119

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Tabel Perbandingan Berpasangan.....	30
Tabel 2. 2 Matriks Pandangan Berpasangan.....	32
Tabel 2. 3 Tabel Matriks Perbandingan Intensitas Kepentingan Elemen Operasi .....	33
Tabel 2. 4 Tabel Faktor Metode SPACE .....	41
Tabel 4. 1 Produk Low Value Customer.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4. 2 Produk Middle Value Package .....	65
Tabel 4. 3 Produk High Value Package.....	65
Tabel 4. 4 Matriks Kompetisi PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa dan Provider Lain .....	66
Tabel 4. 5 Tabel Penjualan PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa Q1 .....	67
Tabel 4. 6 Pangsa Pasar Provider Telekomunikasi .....	68
Tabel 4. 7 Tabel Kekuatan PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa .....	69
Tabel 4. 8 Tabel Kelemahan PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa .....	69
Tabel 4. 9 Tabel Peluang PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa .....	70
Tabel 4. 10 Tabel Ancaman PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa .....	70
Tabel 4. 11 Tabel Bobot Kekuatan PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa.....	71
Tabel 4. 12 Tabel Bobot Kelemahan PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa.....	72
Tabel 4. 13 Tabel Bobot Peluang PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa.....	72
Tabel 4. 14 Tabel Bobot Ancaman PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa.....	72
Tabel 4. 15 Kekuatan Finansial PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa.....	73
Tabel 4. 16 Kekuatan Industri PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa.....	73
Tabel 4. 17 Stabilitas Lingkungan PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa.....	74
Tabel 4. 18 Keunggulan Kompetitif PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa.....	74
Tabel 4. 19 Kekuatan Finansial PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa.....	75

Tabel 4. 20 Kekuatan Industri PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa.....	76
Tabel 4. 21 Stabilitas Lingkungan PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa.....	76
Tabel 4. 22 Keunggulan Kompetitif PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa.....	77
Tabel 4. 23 Penjualan PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa Q1 .....	77
Tabel 4. 24 Pangsa Pasar Provider Telekomunikasi .....	78
Tabel 4. 25 Perbandingan Berpasangan Antara Kriteria KPI Kekuatan .....	80
Tabel 4. 26 Perbandingan Berpasangan Antara Kriteria KPI Kelemahan .....	81
Tabel 4. 27 Perbandingan Berpasangan Antara Kriteria KPI Peluang .....	81
Tabel 4. 28 Perbandingan Berpasangan Antara Kriteria KPI Ancaman .....	81
Tabel 4. 29 Pembobotan Perbandingan Berpasangan KPI Kekuatan.....	82
Tabel 4. 30 Pembobotan Perbandingan Berpasangan KPI Kelemahan .....	82
Tabel 4. 31 Pembobotan Perbandingan Berpasangan KPI Peluang .....	82
Tabel 4. 32 Pembobotan Perbandingan Berpasangan KPI Ancaman.....	83
Tabel 4. 33 Nilai Random Index .....	85
Tabel 4. 34 Tabel IFAS Elemen Kekuatan .....	86
Tabel 4. 35 Tabel IFAS Elemen Kelemahan .....	86
Tabel 4. 36 Tabel EFAS Elemen Peluang .....	87
Tabel 4. 37 Tabel EFAS Elemen Ancaman.....	87
Tabel 4. 38 Matriks SWOT PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa.....	88
Tabel 4. 39 Perbandingan Berpasangan Antara Kriteria Kekuatan Finansial .....	90
Tabel 4. 40 Perbandingan Berpasangan Antara Kriteria Kekutan Industri .....	91
Tabel 4. 41 Perbandingan Berpasangan Antara Kriteria Stabilitas Lingkungan .....	91
Tabel 4. 42 Perbandingan Berpasangan Antara Kriteria Keunggulan Kompetitif .....	91
Tabel 4. 43 Pembobotan Perbandingan Berpasangan Kriteria Kekuatan Finansial .....	92
Tabel 4. 44 Pembobotan Perbandingan Berpasangan Kriteria Kekutan Industri.....	92

Tabel 4. 45 Pembobotan Perbandingan Berpasangan Kriteria Stabilitas Lingkungan .....	93
Tabel 4. 46 Pembobotan Perbandingan Berpasangan Kriteria Keunggulan Kompetitif .....	93
Tabel 4. 47 Nilai Random Index .....	95
Tabel 4. 48 Pembobotan Financial Strength dan Industrial Strength .....	96
Tabel 4. 49 Pembobotan Enviromental Stability dan Competitive Advatance .....	97
Tabel 5. 1 Skor Analisa IFAS dan EFAS PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa .....	100

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Struktur Arus dalam Ekonomi Pertukaran Modern.....	7
Gambar 2.2 Sistem Pemasaran Sederhana .....	8
Gambar 2.3 Contoh Grafik <i>Product Life Cycle</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Gambar 2.4 Bagan atau Hierarki Keputusan dari Metode AHP.....	29
Gambar 2.5 Matriks SPACE .....	40
Gambar 3.1 Flowchart Penelitian .....	56
Gambar 3.2 Kerangka Pikir .....	58
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa.....	64
Gambar 4.2 Matriks BCG PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa .....	79
Gambar 4.3 Diagram SWOT PT Indosat Ooredoo <i>Micro Cluster</i> Gowa .....	89
Gambar 4.4 Matriks SPACE .....	98

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

PT Indosat Ooredoo adalah salah satu *provider* yang menyediakan layanan telekomunikasi di Indonesia. Sebagai salah satu perusahaan penyedia jasa telekomunikasi di Indonesia, PT Indosat Ooredoo harus mampu bersaing agar tetap bertahan di pasar atau bahkan menguasai pasar pertelekomunikasian. Saat ini kiranya ada sekitar lima *provider* telekomunikasi lain yang ada di Indonesia diantaranya Telkomsel, Tri, Axis, XL dan Smartfreen. Pangsa pasar operator telekomunikasi seluler di Indonesia didominasi dan dikuasai tiga operator telekomunikasi seluler yang terdiri dari PT. Telkomsel Tbk, PT. XL Axiata Tbk. dan PT. Indosat Ooredoo. Ketiga operator telekomunikasi seluler tersebut yang menentukan harga dan strategi persaingan lainnya (Aziz, 2015). Persaingan para operator telekomunikasi seluler di Indonesia semakin meningkat melihat semakin tingginya angka penggunaan internet. Hal tersebut terlihat dari data pangsa pasar *provider* telekomunikasi di *Micro Cluster* Gowa dalam kurun waktu kuartal pertama (Q1) 2021 yang terdiri dari Telkomsel (32.3%), XL (19.3%), Indosat Ooredoo (22.9%), TRI (5.8%) dan Smartfren (20.3%). Melihat hal tersebut, PT Indosat Ooredoo khususnya di *Micro Cluster* Gowa yang merupakan objek penelitian harus mampu menyusun strategi yang setidaknya dapat mempertahankan posisinya.

Strategi merupakan senjata yang sangat penting bagi perusahaan dikarenakan strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam

kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya (Rangkuti, 2015). Keberhasilan perusahaan dalam merumuskan strategi yang tepat akan membantu perusahaan dalam memenangkan pasar. Menurut Sukarsono (2019), Suatu perusahaan akan mengalami kegagalan jika perusahaan tersebut tidak mengetahui strategi yang tepat untuk memasarkan produknya. Olehnya itu pihak-pihak yang bertanggung jawab dituntut untuk dapat merumuskan strategi yang terbaik bagi perusahaan. Para perancang strategi harus mampu membaca situasi yang terjadi di sekitar perusahaan terutama apa yang terjadi pada pasar. Dengan demikian perusahaan akan dapat mengantisipasi segala perubahan dengan baik. Salah satu aspek yang sangat penting bagi perusahaan adalah *marketing* atau pemasaran. Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Pengaruh dari faktor-faktor tersebut menimbulkan adanya permintaan masyarakat atau konsumen mengenai suatu produk atau jasa (Rangkuti, 2015). Pemasaran memegang fungsi yang sangat penting bagi keberlangsungan suatu perusahaan sehingga dibutuhkan analisa yang baik dalam menentukan strategi yang tepat untuk diterapkan.

Dalam merumuskan strategi pemasarannya, PT Indosat Ooredoo *Micro Cluster* Gowa harus mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal dari perusahaan itu sendiri yakni apa kelebihan, kekurangan, peluang dan ancaman yang dimiliki. Berdasarkan masalah diatas, melalui tulisan ini penulis ingin memberikan rekomendasi strategi pemasaran untuk PT Indosat Ooredoo *Micro*

*Cluster* Gowa dengan menganalisa posisi perusahaan di pasar telekomunikasi menggunakan analisa matriks BCG (*Boston Consulting Group*). Matriks BCG atau BCG *Matrix* adalah alat analisis bisnis yang digunakan untuk membantu perusahaan dalam mempertimbangkan peluang pertumbuhan dengan perencanaan strategis jangka panjang dan meninjau portofolio produk perusahaan tersebut agar dapat mengambil keputusan untuk berinvestasi, mengembangkan atau menghentikan produknya. Matriks BCG ini juga membantu perusahaan dalam menentukan pengalokasian sumber daya dan sebagai alat analisis dalam pemasaran merek, manajemen produk, manajemen strategis dan analisis portofolio. Selain menggunakan matriks BCG, penulis juga menggunakan analisis matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) dan SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) dalam perencanaan strategi. Berbeda dengan matriks BCG yang memanfaatkan informasi kuantitatif mengenai kondisi penjualan dan *market share* dari perusahaan, dalam merumuskan strategi menggunakan analisis matriks SPACE dan BCG perusahaan mengacu pada pemanfaatan kekuatan dan kesempatan yang dimiliki dengan mempertimbangkan kelemahan dan ancaman yang ada sehingga lebih bersifat kualitatif. Untuk menghindari tidak konsistennya data yang diperoleh untuk analisa SWOT dan SPACE maka penulis mengkombinasikannya dengan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) merupakan metode untuk membantu menyusun suatu prioritas dari berbagai kriteria dan didasarkan terhadap proses yang terstruktur dan logis (Susila, 2007). Metode AHP dapat

digunakan dalam pengembangan UMKM untuk menstrukturisasi permasalahan dari berbagai kriteria dan menghitung bobot dari masing-masing faktor yang dapat dijadikan sebagai prioritas. Dengan mengkombinasikan AHP dalam metode SWOT dan SPACE, perumusan strategi akan bersifat semi kuantitatif dan kombinasi strategi yang dihasilkan lebih beragam.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk mengkaji permasalahan mengenai penentuan strategi pemasaran yang tepat agar perusahaan dapat bersaing dalam pasar. Sehingga penulis mengambil judul “PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN PT INDOSAT OOREDOO *MICRO CLUSTER* (MC) GOWA DENGAN PENDEKATAN MATRIKS BCG, SWOT DAN SPACE”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang ada maka dapat dirumuskan masalah yaitu bagaimana strategi yang tepat bagi perusahaan berdasarkan analisa matriks BCG, SWOT dan SPACE?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal yang dihadapi oleh perusahaan berdasarkan IFAS dan EFAS pada SWOT
2. Menentukan posisi perusahaan PT Indosat Ooredoo *Micro Cluster* Gowa berdasarkan analisa matriks BCG dan SPACE.
3. Analisis strategi pemasaran PT Indosat Ooredoo *Micro Cluster* Gowa yang sesuai berdasarkan analisa SWOT, BCG dan SPACE.

#### **1.4 Batasan Masalah**

Batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian terfokus pada analisis posisi, kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang yang dimiliki perusahaan.
2. Data yang digunakan adalah data primer berupa data wawancara kondisi internal dan eksternal perusahaan beserta pembobotannya dan data sekunder berupa data penjualan dan pangsa pasar perusahaan.
3. Penelitian dilakukan pada PT Indosat Ooredoo *Micro Cluster* Gowa yang terletak di Kabupaten Gowa.
4. Data penjualan dan pangsa pasar yang diolah pada penelitian ini adalah data untuk kurun waktu kuartal pertama 2021 (Q1).

#### **1.5 Manfaat**

Adapun manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi penulis  
Mengembangkan kemampuan dan keterampilan peneliti dalam melakukan Analisa perusahaan di pasar dan menentukan strategi pemasaran berdasarkan kekuatan, kelemahan, ancaman serta peluang yang dimiliki.
2. Bagi perusahaan  
Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan strategi pemasaran yang akan dilakukan oleh perusahaan.
3. Bagi Akademik

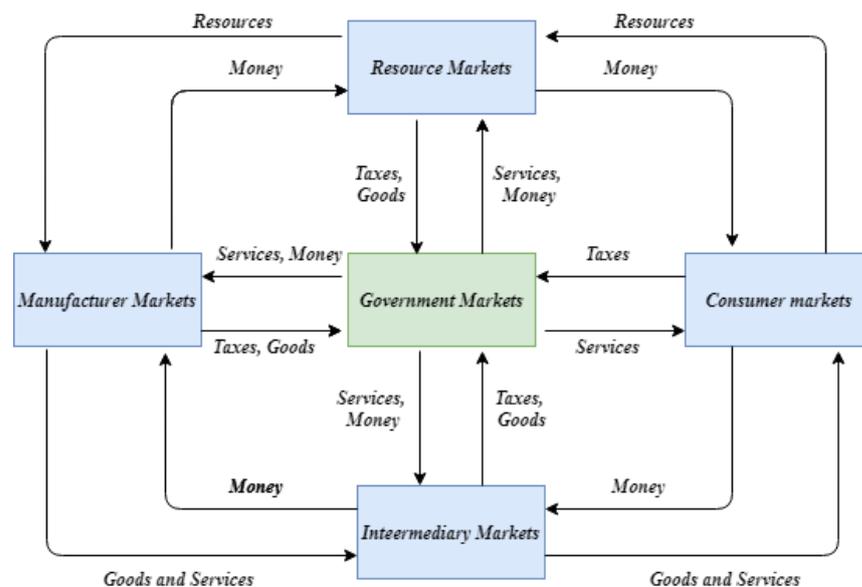
Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan dalam melakukan penelitian mengenai strategi pemasaran serta dapat memberikan kontribusi dalam menambah wawasan keilmuan kepada civitas akademik dalam bidang Teknik Industri khususnya mengenai *marketing* yang terdapat dalam laboratorium perancangan sistem manajemen industri.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Pemasaran

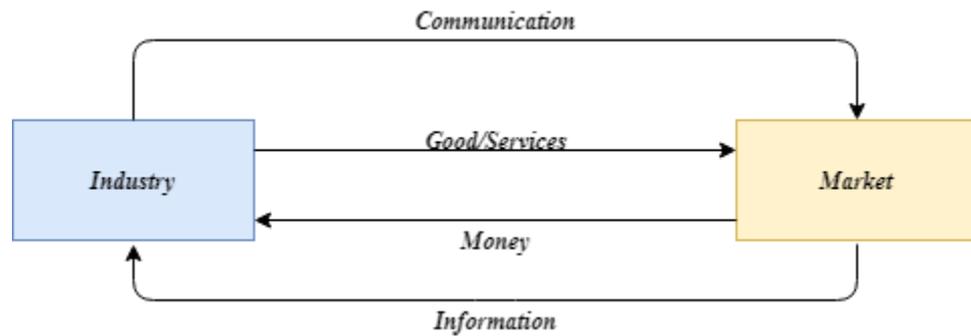
Menurut Kotler & Keller (2016), pasar adalah tempat fisik di mana pembeli dan penjual berkumpul untuk membeli dan menjual barang. Ekonom menggambarkan pasar sebagai kumpulan pembeli dan penjual yang bertransaksi atas produk atau kelas produk tertentu. Lima pasar dasar dan arus penghubungnya ditunjukkan pada Gambar 2.1.



**Gambar 2.1 Struktur Arus dalam Ekonomi Pertukaran Modern**

**Sumber:** Kotler & Keller (2016)

Gambar 2.2 menunjukkan bagaimana penjual dan pembeli dihubungkan oleh empat aliran.



**Gambar 2.2** Sistem Pemasaran Sederhana

**Sumber:** Kotler & Keller (2016)

Banyak orang menganggap pemasaran hanya sebagai penjualan dan periklanan. Menurut Kotler & Keller (2016) menjual bukanlah bagian terpenting dari pemasaran. Menjual hanyalah bagian kecil dari pemasaran.

Saat ini, pemasaran harus dipahami bukan dalam pengertian lama tentang melakukan penjualan tetapi dalam pengertian baru untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Jika pemasar melibatkan konsumen secara efektif, memahami kebutuhan mereka, mengembangkan produk yang memberikan nilai pelanggan yang unggul, dan harga, mendistribusikan, dan mempromosikan mereka dengan baik, produk ini akan laku dengan mudah. Penjualan dan periklanan hanyalah bagian dari bauran pemasaran yang lebih besar atau seperangkat alat pemasaran yang bekerja sama untuk melibatkan pelanggan, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan membangun hubungan pelanggan.

Didefinisikan secara luas, pemasaran adalah proses sosial dan manajerial yang dilakukan oleh individu dan organisasi untuk memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan dan bertukar nilai dengan

orang lain. Dalam konteks bisnis yang lebih sempit, pemasaran melibatkan pembangunan hubungan pertukaran yang menguntungkan dan sarat nilai dengan pelanggan. Karenanya, pemasaran didefinisikan sebagai proses di mana perusahaan melibatkan pelanggan, membangun hubungan pelanggan yang kuat, dan menciptakan nilai pelanggan untuk mendapatkan nilai dari pelanggan sebagai imbalan (Kotler & Armstrong, 2018).

Pemasaran menurut Kotler (1997) adalah suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan produk yang bernilai dengan pihak lain. Kegiatan pertama dimulai dengan melihat fokus pemasaran pada penyedia dan manfaat bagi konsumen. Kegiatan berikutnya adalah menelaah pemasaran dan pengembangan strategi pemasaran. Pada tahap yang terakhir melakukan pengembangan, penetapan harga, promosi dan penempatan produk. Sehingga pemasaran dapat diartikan suatu kegiatan yang mengusahakan agar produk yang dipasarkan itu dapat diterima dan disenangi oleh pasar.

### **2.1.1 Unsur-unsur Pemasaran**

Menurut Rangkuti (1997) terdapat 3 kelompok unsur-unsur nilai pemasaran, diantaranya:

1. Merek, yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan. Sebaik perusahaan senantiasa berusaha meningkatkan *brand equity*-nya. Jika *brand equity* ini dapat dikelola dengan baik, perusahaan yang bersangkutan setidaknya akan mendapatkan dua hal. Pertama, para konsumen akan

menerima nilai produknya. Mereka dapat merasakan semua manfaat yang diperoleh dari produk yang mereka beli dan merasa puas karena produk itu sesuai dengan harapan mereka. Kedua, perusahaan itu sendiri memperoleh nilai melalui loyalitas pelanggan terhadap merek, yaitu peningkatan margin keuntungan, keunggulan bersaing dan efisiensi serta efektivitas kerja khususnya pada program pemasarannya.

2. Pelayanan atau *service*, yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu terus menerus ditingkatkan. Pelayanan langganan adalah unsur lain dari strategi produk. Komponen pelayanan dapat merupakan bagian kecil atau besar dari penawaran secara keseluruhan. Ada empat kategori penawaran pelayanan dan atau barang, yaitu pelayanan murni, pelayanan utama, barang berujud, dan barang murni. Pelayanan murni sebenarnya tidak ada karena biasanya ada unsur wujudnya walaupun sedikit. Contohnya adalah psikolog, panti pijat, psikoterapi, dan sebagainya. Disisi lain mereka menyediakan unsur berujud terdiri dari kantor tempat praktik disertai makanan dan minuman, dan lain-lain. Pelayanan utama dilekati dengan barang sebagai pelayanan tambahan. Contohnya adalah penumpang pesawat udara yang mendapat tambahan makanan dan minuman. Barang berujud disertai pelayanan sebagai bagian terkecil, contohnya adalah perusahaan mobil yang menjual

produknya dengan memberikan jaminan, pelayanan dan penyajian petunjuk ,perawat dan sebagainya sedangkan Barang murni tidak ada karena biasanya disertai dengan pelayanan walaupun sedikit. Contohnya adalah penjual sabun, pasta gigi, telur dan sebagainya. Penjual akan menyediakan kemudahan dari segi tempat kepada konsumen.

3. Proses, yaitu nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab dalam proses memuaskan konsumen secara langsung maupun tidak langsung.

### **2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kegiatan Pemasaran**

Adapun beberapa faktor yang memberikan pengaruh terhadap kegiatan pemasaran dalam suatu perusahaan, baik itu perusahaan yang memproduksi barang (fisik) maupun perusahaan yang memproduksi jasa (non fisik) antara lain :

1. Organisasi

Faktor ini biasanya berasal dari dalam perusahaan itu sendiri yang memberikan pengaruh terhadap kegiatan pemasaran. Dalam suatu organisasi perusahaan diharapkan saling memberikan kerjasama yang baik antara bagian-bagian atau divisi-divisi yang ada dalam perusahaan sehingga dapat memberikan keuntungan bagi seluruh bagian-bagian yang dalam perusahaan.

2. Manajemen

Perusahaan dalam menerapkan manajemen sudah semestinya diperhitungkan dan dianalisis dengan baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai serta berkembang dengan baik dimasa mendatang.

3. Kerja sama antar karyawan dalam perusahaan

Proses ini dimungkinkan adanya hubungan yang baik antar karyawan dengan perusahaan tersebut, dengan adanya hubungan yang baik antar karyawan dalam perusahaan akan memberikan dampak yang baik.

4. Kebijakan pemerintah

Dalam perkembangan suatu perusahaan yang memproduksi barang atau jasa sudah semestinya berkaitan dengan kebijakan-kebijakan pemerintah yang ada. Jika produk perusahaan yang telah beredar di masyarakat bertentangan dengan kebijakan-kebijakan pemerintah yang diterapkan maka perusahaan tersebut akan mengalami kendala dalam memasarkan produknya kepada konsumen. Sebaliknya bagi kebijakan pemerintah yang tidak memberikan relevansi dan dukungan bagi perusahaan, maka perusahaan juga akan mengalami kendala dalam melakukan kegiatan pemasaran. Hal-hal yang berkaitan dengan kebijakan pemerintah bagi perusahaan seperti:

a. Legalitas Perusahaan

Perusahaan perlu melakukan bahwa perusahaan itu adalah perusahaan yang telah memperoleh ijin resmi dalam

melakukan kegiatan produksi, memasarkan produknya serta terdaftar secara sah oleh pemerintah mengenai keberadaan usahanya.

b. Sertifikasi produk

Produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan harus mendapatkan sertifikat produk dan disahkan oleh pihak yang berwenang sebelum produk-produk itu dipasarkan ke konsumen.

## **2.2 Strategi Pemasaran**

Strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merk atau lini produk mencapai tujuannya. Sementara itu, Tull dan Kahle (2016) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi.

Menurut Rangkuti (1997), pemasaran memiliki unsur Strategi Persaingan yang terdiri dari:

1. Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk, dan bauran pemasaran sendiri. Dan tingkatan pasar yang dihadapi sebuah perusahaan tidaklah selalu konstan, tetapi ada delapan macam kemungkinan tingkat permintaan pasar. Untuk dibutuhkan tugas-tugas pemasaran tertentu untuk mengelolanya.

2. *Targetting*

*Targetting* adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki dan perusahaan melakukan segmentasi pasar, kemudian memilih satu atau lebih segmen yang dianggap paling potensial dan menguntungkan, serta mengembangkan produk dan program pemasaran yang dirancang khusus untuk segmen –segmen yang dipilih tersebut.

3. *Positioning*

*Positioning* adalah penetapan posisi pasar. Tujuan *position* ini adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada dipasar kedalam benak konsumen serta tindakan membangun dan mengkomunikasikan manfaat pokok yang istimewa dari produk didalam pasar.

Disisi lain, menurut Nisa (2018) pada prinsipnya strategi pemasaran dibagi atas 3 jenis diantaranya:

1. Strategi Manajemen yaitu strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pembangunan secara makro. Misalkan strategi pengembangan produk, strategi pengembangan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi keuangan dan lain-lain
2. Strategi Investasi yaitu strategi yang seluruh nya berorientasi pada investasi
3. Strategi bisnis yaitu strategi yang berorientasi terhadap fungsi-fungsi kegiatan manajemen. Misalkan strategi pemasaran, strategi produksi atau operasi, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi yang berkaitan dengan keuangan

Strategi pemasaran yang ditetapkan dan dijalankan perusahaan mempunyai beberapa fungsi, yaitu:

1. Menetapkan basis konsumen secara strategis, rasional dan lengkap dengan informasinya.
2. Mengidentifikasi kebutuhan yang sekarang dan yang akan datang dari konsumen dan calon konsumen.
3. Menciptakan produk yang dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan konsumen dengan tepat dan menguntungkan, serta mampu membedakan perusahaan dari pesaing.

Menurut Corey strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling berkait. Kelima elemen tersebut adalah:

1. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani. Keputusan ini didasarkan pada faktor-faktor:
  - a. Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi.
  - b. Keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemusatan yang lebih sempit.
  - c. Pengalaman kumulatif yang didasarkan pada *trial-and-error* didalam menanggapi peluang dan tantangan.
  - d. Kemampuan khusus yang berasal dari akses terhadap sumber daya langka atau pasar yang terproteksi.

Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani oleh perusahaan.

2. Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk, dan desain penawaran individual pada masing-masing lini. Produk itu sendiri menawarkan manfaat total yang dapat diperoleh pelanggan dengan melakukan pembelian. Manfaat tersebut meliputi produk itu sendiri, nama merek produk, ketersediaan produk, jaminan atau garansi, jasa reparasi, dan bantuan teknis yang disediakan penjual, serta hubungan personal yang mungkin terbentuk diantara pembeli dan penjual.
3. Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk ke pelanggan.

4. Sistem distribusi, yaitu saluran perdagangan grosir dan eceran yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.
5. Komunikasi pemasaran (promosi), yang meliputi periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, *direct marketing*, dan *public relations*.

## **2.3 BCG**

### **2.3.1 Pengertian Matriks BCG**

Menurut Kotler (2002) Metode analisis BCG (Boston Consulting Group) merupakan metode yang digunakan dalam menyusun suatu perencanaan unit bisnis *strategic* dengan melakukan pengklasifikasian terhadap potensi keuntungan perusahaan.

Matriks BCG atau BCG Matrix adalah alat analisis bisnis yang digunakan untuk membantu perusahaan dalam mempertimbangkan peluang pertumbuhan dengan perencanaan strategis jangka panjang dan meninjau portofolio produk perusahaan tersebut agar dapat mengambil keputusan untuk berinvestasi, mengembangkan atau menghentikan produknya. Matriks BCG ini juga membantu perusahaan dalam menentukan pengalokasian sumber daya dan sebagai alat analisis dalam pemasaran merek, manajemen produk, manajemen strategis dan analisis Portofolio.

Matriks *Boston Consulting Group* adalah bagan yang diciptakan oleh Bruce Henderson untuk *Boston Consulting Group* pada tahun 1970 untuk membantu perusahaan dengan menganalisis unit bisnis atau lini produk

mereka. Matriks BCG membantu perusahaan mengalokasikan sumber daya dan digunakan sebagai alat analitis dalam merek pemasaran, manajemen produk, Manajemen strategis, dan analisis portofolio).

### **2.3.2 Tujuan Matriks *Boston Consulting Group***

Tujuan utama Matriks *Boston Consulting Group* (BCG) adalah untuk mengetahui produk manakah yang layak mendapat perhatian dan dukungan dana agar produk tersebut bisa bertahan dan menjadi kontributor terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Setiap produk memiliki siklus hidup produk, dan setiap tahap dalam siklus hidup-produk mewakili profil risiko yang berbeda.

Secara umum, perusahaan harus menjaga portofolio yang seimbang dari produk yang dipasarkan. Portofolio tersebut bisa dalam rentang produk dengan pertumbuhan tinggi maupun pertumbuhan rendah. Sebuah produk dengan pertumbuhan tinggi membutuhkan beberapa upaya dan sumber daya untuk memasarkannya, untuk membangun saluran distribusi, dan untuk membangun infrastruktur penjualan, dengan harapan produk tersebut dapat membawa keuntungan di masa depan.

### **2.3.3 Konsep dan Tingkat Karakteristik Matriks BCG (*Boston Consulting Group*)**

#### **1. Konsep Matriks *Boston Consulting Group***

Boston Consulting Group mengembangkan sebuah konsep kedalam model portofolio yang menghubungkan matriks pertumbuhan dan pangsa pasar. Matriks pertumbuhan dan pangsa

pasar dikenal dengan Matriks BCG. Matriks ini sangat sederhana dan dengan mudah dapat dihitung sehingga memberikan manfaat dalam menganalisis portofolio.

Dengan mengetahui angka pertumbuhan produk perusahaan secara keseluruhan dalam pasar yang dilayani dan identifikasi pangsa pasar atas produk perusahaan di dalam pasar sehingga mengetahui produk perusahaan berada di posisi yang mana. Matriks BCG dan istilah-istilah yang digunakan dalam matriks seperti gambar 1. Matriks *Boston Consulting Group* terbagi kedalam dua dimensi yaitu:

a. Dimensi Pertumbuhan

Pertumbuhan akan permintaan atas produk adalah informasi terbaik untuk sebuah organisasi sehingga organisasi berpeluang untuk menggali potensi dari pemakai-pemakai baru yang datang walaupun belum mengembangkan loyalitas mereka terhadap produk.

Dengan demikian perusahaan dapat meningkatkan pangsa pasar yang selalu dihubungkan dengan kurva pengalaman. Posisi produk dalam suatu pertumbuhan pasar akan dapat lebih buruk jika perusahaan berusaha untuk bertahan pada posisi tersebut. Dalam pasar yang mengalami pertumbuhan, permintaan sering melebihi persediaan, kelebihan permintaan akan mendorong kenaikan harga dan peningkatan laba.

Titik tengah dimensi pertumbuhan adalah berubah-ubah tetapi biasanya ditetapkan angka pertumbuhan sampai batas 10%. Jadi pertumbuhan pasar pada tingkat 10% dipertimbangkan sebagai pertumbuhan pasar yang tinggi, sebaliknya pertumbuhan yang dibawah 10% merupakan pasar yang pertumbuhannya rendah.

b. Dimensi Pangsa Pasar

Dimensi kedua dari matriks BCG adalah pangsa pasar yang ditunjukkan dalam sumbu horizontal. Pemimpin pasar adalah posisi terbaik untuk memanfaatkan kurva pengalaman karena organisasi akan menghimpun pengalaman yang lebih cepat dari pesaing-pesaing.

Sebagai contoh pengalaman produksi kumulatif akan menghasilkan harga-harga unit yang lebih rendah karena waktu pembelajaran, peningkatan teknologi di dalam produksi atau operasional perusahaan, dan perancangan produk baru kembali untuk menggantikan produk yang sudah mulai menurun (daur hidup produk).

Bisnis dengan pangsa pasar yang tinggi berbeda dari bisnis pangsa pasar rendah pada kelompok besar. Secara khusus, bisnis yang dengan pangsa pasar tinggi memiliki manajemen yang lebih baik dan mungkin lebih menguntungkan. Karena memiliki keahlian yang lebih baik di dalam pasar, jaringan

distribusi, bauran promosi yang efektif, produk yang diidolakan oleh konsumen, pelayanan yang handal dan disukai oleh pihak-pihak berkepentingan (*stakeholders*).

## 2. Tingkatan Karakteristik Matriks Boston Consulting Group

Matriks BCG terdiri dari matriks yang berukuran 2 baris x 2 kolom atau terdiri dari 4 sel (4 kuadran). 4 sel tersebut pada dasarnya mewakili 4 kategori portofolio produk perusahaan dari 2 dimensi klasifikasi bisnis unit yaitu tingkat pertumbuhan pasar (*Market Growth Rate*) dan pangsa pasar relatif

### a. Bintang (*Stars*)

Produk atau unit bisnis yang memiliki pangsa pasar yang dominan dan pertumbuhan yang cepat serta menghasilkan uang (pendapatan) yang besar. Ini berarti produk-produk yang dihasilkan merupakan produk-produk terkemuka yang diminati oleh pasar.

Perusahaan membutuhkan banyak investasi untuk mempertahankan posisi produk-produk tersebut dan untuk mendukung pertumbuhan lebih lanjut serta mempertahankan keunggulan-keunggulan atas produk tersebut agar dapat tetap bersaing dengan produk kompetitor lainnya. Produk-produk di kategori Bintang ini dapat berubah menjadi kategori Sapi perah (*Cash Cows*) apabila mereka tetap dapat

mempertahankan keberhasilan mereka hingga tingkat pertumbuhannya mengalami penurunan.

b. Tanda Tanya (*Question Marks*)

Produk atau bisnis unit yang memiliki prospek pertumbuhan yang tinggi tetapi pangsa pasarnya masih sangat rendah. Penghasilan (uang) yang didapat umumnya tidak sebanding dengan biaya-biaya yang dikeluarkan (lebih banyak pengeluaran dari pada pendapatan). Namun karena prospek pertumbuhannya sangat pesat sehingga berpotensi untuk berubah menjadi *Stars* atau Bintang. Manajemen perusahaan tersebut disarankan untuk tetap berinvestasi pada produk atau bisnis unit yang berada dalam kategori *Question Marks* ini karena pertumbuhan yang tinggi.

c. Sapi Perah (*Cash Cows*)

Produk atau unit bisnis yang merupakan pemimpin pasar, menghasilkan uang atau pendapatan yang lebih banyak dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaannya. Produk atau unit bisnis pada kategori ini memiliki pangsa pasar yang tinggi namun prospek pertumbuhan kedepan akan sangat terbatas.

Pendapatan yang didapat pada tingkat *Cash Cows* ini biasanya digunakan sebagai pendanaan untuk penelitian dan pengembangan produk-produk baru yang masih berada di

kategori Tanda Tanya (*Question Marks*). Kondisi ini juga digunakan untuk membayar hutang-hutang perusahaan serta membayar dividen kepada pemegang saham. Perusahaan disarankan untuk tetap berinvestasi pada produk-produk dalam kategori *Cash Cows* ini untuk mempertahankan produktivitas dan kualitas atau dapat juga dijadikan pendapatan pasif bagi perusahaan.

d. Anjing (*Dogs*)

Produk atau unit bisnis yang memiliki pangsa pasar rendah dan mengalami tingkat pertumbuhan yang rendah. Produk-produk pada kategori ini biasanya hanya memberikan kontribusi keuntungan yang sangat rendah atau bahkan harus menderita kerugian.

Produk atau bisnis unit kategori *Dogs* ini umumnya merupakan beban bagi perusahaan karena dapat menguras waktu manajemen dan sebagian besar sumber daya perusahaan. Unit bisnis atau produk yang telah berada pada kategori ini biasanya akan mengalami pengurangan, divestasi ataupun likuidasi oleh manajemen perusahaan.

## 2.4 SWOT

### 2.4.1 Definisi Analisis SWOT

Menurut Kurtilla, dkk (2001), teknik analisis SWOT pada dasarnya merupakan suatu teknik untuk mengenali berbagai kondisi yang menjadi

basis bagi perencanaan strategi. Setelah mengenali isu permasalahan yang dihadapi secara teoritis perlu dibangun kesepakatan antar *stakeholder* mengenai “apa yang diinginkan kedepan” terhadap isu tersebut. Komponen atau elemen apa yang perlu untuk lebih ditingkatkan, dikurangi atau justru diganti, memerlukan suatu proses analisis yang banyak didasarkan pada peta kondisi SWOT dari isu tersebut. SWOT singkatan dari bahasa Inggris, yaitu *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Treats* (Ancaman).

Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategi (*Strategic Planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi, model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan *Strengths* (Kekuatan), *Opportunities* (Peluang), namun secara bersamaan dapat meminimalkan *Weaknesses* (Kelemahan), dan *Threats* (Ancaman).

#### **2.4.2 Komponen Analisis SWOT**

Menurut Sutiarkoro (2017), Analisis SWOT terbagi menjadi 4 komponen dasar, yaitu:

1. *Strengths (S)*, merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.
2. *Weakness (W)*, merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.
3. *Opportunities (O)*, merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.
4. *Threats (T)*, merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

#### **2.4.3 Kombinasi Strategi Analisis SWOT**

Menurut Sutiarkoro (2017) kombinasi strategi dari Matrik SWOT adalah sebagai berikut:

1. Strategi **SO** (*Strengths + Opportunities*)  
Strategi dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.
2. Strategi **ST** (*Strengths + Opportunities*)

Strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi **WO** (*Weaknesses + Opportunities*)

Strategi yang memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi **WT** (*Weaknesses + Threats*)

Strategi yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

#### **2.4.4 Tujuan Penerapan Analisis SWOT**

Menurut Jazuli (2016), tujuan penerapan analisis SWOT yaitu untuk mengetahui kelemahan perusahaan dan menciptakan kelemahan itu menjadi suatu kekuatan, serta mencoba menghilangkan ancaman untuk dijadikan suatu peluang, maka perlu identifikasi terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan melalui penelaahan terhadap lingkungan usaha dan potensi sumber daya perusahaan dalam menetapkan sasaran dan merumuskan strategi organisasi yang realistis dalam mewujudkan visi dan misinya, maka tujuan analisis SWOT adalah untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki dan atau dihadapi perusahaan. Bila pihak perusahaan telah menjalankan analisis SWOT dari perumusan masalah, hal tersebut bias dijadikan dasar dalam membuat keputusan atau jawaban agar permasalahan berjalan dengan

baik, untuk itu permasalahan harus bias mengolah dan mempertahankan serta memanfaatkan peluang yang ada secara baik.

## **2.5 AHP**

### **2.5.1 Definisi *Analytical Hierarchy Process* (AHP)**

Menurut Sigit (2011), *Analytical Hierarchy Process* (AHP) pertama kali dikembangkan oleh Thomas Lorie Saaty dari Wharton Business School pada tahun 1970-an, yang digunakan mencari ranking atau urutan prioritas dari berbagai alternatif dalam pemecahan suatu permasalahan. AHP menurut Susila (2007) merupakan suatu metode untuk membantu suatu prioritas dari berbagai pilihan dengan menggunakan berbagai kriteria (*multi criteria*) Karena sifatnya *multi criteria*, AHP cukup banyak digunakan dalam penyusunan prioritas. Disamping bersifat *multi criteria*, AHP juga didasarkan pada suatu proses yang terstruktur dan logis. Kekuatan AHP terletak pada struktur hierarkinya sendiri yang memungkinkan seseorang memasukkan semua faktor penting, dan mengaturnya dari atas ke bawah mulai dengan yang paling penting ketingkat yang berisi alternatif, untuk dipilih mana yang terbaik.

Kelebihan AHP ini adalah kemampuannya jika dihadapkan pada situasi yang kompleks atau berkerangka dimana data informasi statistik dari masalah yang dihadapi sedikit. Data yang ada hanya bersifat kualitatif yang didasarkan pada persepsi, pengalaman atau intuisi. Jadi, masalah tersebut dapat dirasakan dan diamati namun kelengkapan data numerik

tidak menunjang untuk dimodelkan secara kuantitatif. (Suyono dan Mukti, 2009).

### 2.5.2 Prinsip-Prinsip Dasar Metode AHP

Menurut Mulyono (2004), dalam menyelesaikan masalah dengan menggunakan metode AHP, terdapat beberapa prinsip dasar yang diperhatikan, yaitu:

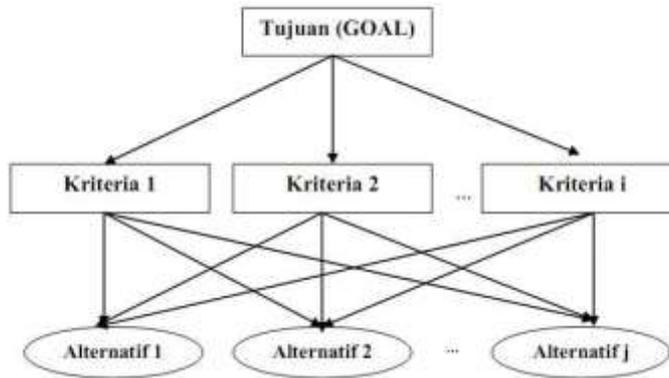
1. *Decomposition*

Prinsip ini merupakan pemecahan persoalan – persoalan yang utuh menjadi unsur- unsurnya ke bentuk hirarki proses pengambilan keputusan dimana setiap unsur atau elemen saling berhubungan. Jika ingin mendapatkan hasil yang akurat, pemecahan dilakukan terhadap unsur – unsurnya sampai tidak mungkin dilakukan pemecahan yang lebih lanjut sehingga didapatkan beberapa tingkatan dari persoalan yang ada. Struktur hirarki keputusan tersebut dapat dikatakan *complete* dan *incomplete*. Suatu hirarki disebut *complete* bila semua elemen pada suatu tingkat berhubungan dengan semua elemen pada tingkat berikutnya, sementara hirarki keputusan *incomplete* adalah kebalikan dari *complete*.

Tingkat pertama : Tujuan keputusan (goal)

Tingkat kedua : Kriteria – kriteria

Tingkat ketiga : Alternatif-alternatif



**Gambar 2.3 Bagan atau Hierarki Keputusan dari Metode AHP**

2. *Corporate Judgement*

Prinsip ini memberikan penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkat yang di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dari penggunaan metode AHP. Penilaian ini dapat disajikan dalam bentuk matriks yang disebut matriks *pairwise comparisonnya* itu matriks perbandingan berpasangan yang memuat tingkat preferensi beberapa alternatif untuk kriteria:

$$n(n-1)/2 \dots\dots\dots(2.1)$$

Skala preferensi dengan skala 1 menunjukkan tingkat paling rendah sampai dengan skala 9 tingkatan paling tinggi. Untuk skala perbandingan berpasangan disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 2. 1 Tabel Perbandingan Berpasangan**

<b>Identitas Kepentingan</b>	<b>Definisi</b>
1	Sama pentingnya dibanding yang lain
3	Moderat penitngnya dibanding yang lain
5	Kuat pentingnya dibanding yang lain
7	Sangat kuat pentingnya dibanding yang lain
9	Ekstrim Ppentingnya dibanding yang lain
2,4,6,8	Nilai diantara dua penilaian yang berdekatan
<i>Reciprocal</i>	Jika elemen i memiliki salah satu angka diatas dibandingkan elemen j maka j memiliki nilai kebalikannya ketika dibandingkan dengan i

3. *Synthesis Of priority*

Pada prinsip ini menyajikan matrik *spairwise comparison* yang kemudian dicari eigen vektornya untuk mendapatkan *local priority*. Karena matrik *spairwise comparison* terdapat pada setiap tingkat, maka untuk mendapatkan *global priority* dapat dilakukan sintesa diantara *local priority*.

4. *Logical consistency*

Merupakan karakteristik yang paling penting. Hal ini dapat dicapai dengan mengagresikan seluruh vektor eigen yang diperoleh dari tingkatan hirarki dan selanjutnya diperoleh suatu vektor *composite* tertimbang yang menghasilkan urutan pengambilan keputusan.

**2.5.3 Tahapan-Tahapan dalam AHP**

Tahapan – tahapan pengambilan keputusan dengan Metode AHP adalah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.

2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria - kriteria, sub kriteria dan alternatif - alternatif pilihan yang ingin diurutkan.
3. Membentuk matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing - masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan dilakukan berdasarkan pilihan atau *judgement* dari pembuat keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.
4. Menormalkan data yaitu dengan membagi nilai dari setiap elemen didalam matriks yang berpasangan dengan nilai total dari setiap kolom.
5. Menghitung nilai *eigenvector* dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten pengambil data (preferensi) perlu diulangi. Nilai *eigen vector* yang dimaksud adalah nilai *eigen vector* maximum yang diperoleh dengan menggunakan *matlab* maupun manual.
6. Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
7. Menghitung *eigen vector* dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai *eigen vector* merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini mensintesis pilihan dan penentuan prioritas elemen – elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.
8. Menguji konsistensi hirarki. Jika tidak memenuhi dengan  $CR < 0,100$  maka penilaian harus diulang kembali.

### 2.5.4 Menetapkan Prioritas

Dalam menetapkan prioritas dilakukan dengan menyusun perbandingan berpasangan yaitu membandingkan seluruh elemen untuk setiap hirarki. Apabila dalam suatu subsistem operasi terdapat  $n$  elemen operasi yaitu  $A_1, A_2, \dots, A_n$  maka hasil perbandingan dari elemen – elemen operasi tersebut akan membentuk matriks  $A$  berukuran  $n \times n$  sebagai berikut:

**Tabel 2. 2 Matriks Pandangan Berpasangan**

	$A_1$	$A_2$	...	$A_n$
$A_1$	$a_{11}$	$a_{12}$	...	$a_{1n}$
$A_2$	$a_{21}$	$a_{22}$	...	$a_{2n}$
$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\ddots$	$\vdots$
$A_n$	$a_{n1}$	$a_{n2}$	...	$a_{nn}$

Matriks  $A_{n \times n}$  merupakan matriks *reciprocal*, yang diasumsikan terdapat  $n$  elemen yaitu  $w_1, w_2, \dots, w_n$  yang membentuk perbandingan. Nilai perbandingan secara berpasangan antara  $w_i, w_j$  dipresentasikan dalam sebuah matriks  $w_i, w_j = a_{ij}$  dengan  $ij = 1,2,3,\dots,n$  sedangkan nilai  $a_{ij}$  merupakan nilai matriks hasil perbandingan yang mencerminkan nilai kepentingan  $A_i$  terhadap  $A_j$  bersangkutan sehingga diperoleh matriks yang dinormalisasi. Nilai  $a_{ij} = 1$ , untuk  $i = j$  (diagonal matrik memiliki nilai 1), atau apabila antara elemen operasi  $A_i$  dengan  $A_j$  memiliki tingkat kepentingan yang sama maka nilai  $a_{ij} = a_{ji} = 1$ . Bila vektor pembobotan

elemen – elemen operasi dinyatakan dengan  $W$ , dengan  $W = (w_1, w_2, \dots, w_n)$ , maka intensitas kepentingan elemen operasi  $A_1$  terhadap  $A_2$  adalah  $\frac{w_1}{w_2} = a_{12}$ , sehingga matriks perbandingan berpasangan dapat dinyatakan sebagai berikut.

**Tabel 2. 3 Tabel Matriks Perbandingan Intensitas Kepentingan Elemen Operasi**

	$A_1$	$A_2$	...	$A_n$
$A_1$	$\frac{w_1}{w_1}$	$\frac{w_1}{w_2}$	...	$\frac{w_1}{w_n}$
$A_2$	$\frac{w_2}{w_1}$	$\frac{w_2}{w_2}$	...	$\frac{w_2}{w_n}$
$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$	$\ddots$	$\vdots$
$A_n$	$\frac{w_n}{w_1}$	$\frac{w_n}{w_2}$	...	$\frac{w_n}{w_n}$

Berdasarkan matriks perbandingan berpasangan maka dilakukan normalisasi dengan langkah – langkah sebagai berikut :

- a. Bobot setiap kolom  $j$  dijumlahkan, total nilai kolom dilambangkan dengan  $S_{ij}$

$$S_{ij} = \sum_{i=1}^n a_{ij} \dots\dots\dots (2.2)$$

- b. Nilai setiap kolom dibagi dengan total nilai kolomnya. Hasil dari pembagian itu dilambangkan dengan  $V_{ij}$ .

$$V_{ij} = \frac{A_{ij}}{S_{ij}} \dots\dots\dots (2.3)$$

- c. Selanjutnya dengan menghitung vektor prioritas relatif dari setiap kriteria dengan merata – ratakan bobot yang sudah dinormalisasi dengan baris ke-i prioritas kriteria ke-I dilambangkan dengan  $P_i$ .

$$P_i = \sum_{i=1}^n \frac{Q_i}{n} \dots\dots\dots (2.4)$$

**2.5.5 Menentukan Nilai Eigen dan Nilai Faktor**

Untuk setiap perbandingan antara kriteria – kriteria yang berada dalam satu tingkatan dengan tujuan untuk mengetahui kriteria mana yang paling disukai atau yang penting maka dapat disajikan dalam sebuah matriks perbandingan dalam setiap level atau tingkatan. Nilai eigen vektor merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini mensintesis pilihan dan penentuan prioritas elemen - elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan. Untuk mengetahui pembahasan lebih lengkap tentang eigen vektor dan eigen value maka akan diberikan definisi - definisi sebagai berikut :

1. Matriks

Matriks ialah susunan berbentuk empat persegi panjang dari elemen – elemen (bilangan) yang terdiri dari beberapa baris dan kolom dibatasi dengan tanda kurung, seperti berikut :

$$\begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{m1} & a_{m2} & a_{m3} & \dots & a_{mn} \end{pmatrix}$$

Dimana  $(a_{ij})$ ,  $i, j = 1,2,3,\dots,n$

Matriks diatas disebut matriks tingkat  $m \times n$ , yang terdiri dari  $m$  baris dan  $n$  kolom. Setiap  $a_{ij}$  disebut elemen atau unsur dari matriks itu, sedang indeks  $i$  dan  $j$  berturut – turut menyatakan baris dan kolom. Pasangan bilangan  $(m,n)$  disebut dimensi (ukuran dan bentuk) dari matriks itu.

## 2. Vektor $n$ dimensi

Secara matematis suatu vektor ditentukan ujung vektornya yang dinyatakan dengan bilangan riil  $(a,b)$  dalam ruang dua. Secara umum pengertian ini dapat diperluas dalam ruang  $n$ , ( $n$  bilangan positif) atau  $R^n$ . Jadi suatu vektor dalam  $R^n$  dinyatakan dengan baris- $n$  riil  $(a_1, a_2, a_3, \dots, a_n)$ . Koordinat barisan- $n$  bilangan ini berturut-turut disebut dengan koordinat pertama, kedua sampai koordinat ke- $n$  yang semuanya disebut dengan komponen – komponen vektor itu. Jika barisan ini berupa bilangan kompleks maka ruang disebut ruang kompleks berdimensi  $n$  atau  $C^n$ . Suatu himpunan dari barisan- $n$  bilangan yang dinyatakan dengan  $R^n$  disebut ruang berdimensi  $n$ . Suatu vektor di  $R^n$  ditulis dengan  $x = (x_1, x_2, \dots, x_n)$  dimana bilangan-bilangan riil  $x_i, i = 1, 2, 3, \dots, n$  disebut komponen – komponen dari vektor.

## 3. Nilai eigen dan Eigen Faktor

Jika  $A$  adalah matriks  $m \times n$ , maka vektor tak nol  $x$  didalam  $R^n$  dinamakan vektor eigen dari  $A$  jika  $Ax$  adalah kelipatan skalar dari  $x$  ; yakni  $Ax = \lambda x$  . Untuk suatu skalar  $\lambda$  dinamakan nilai eigen

(eigen value) dari  $A$  dan  $x$  dikatakan vektor eigen yang bersesuaian dengan  $\lambda$ . Untuk mencari nilai eigen dari matriks  $A$  yang berukuran  $n \times n$  maka dituliskan kembali  $Ax = \lambda x$  sebagai  $Ax = \lambda x$  atau secara ekuivalen.

$$(\lambda I - A)x = 0 \dots\dots\dots (2.5)$$

Supaya  $\lambda$  menjadi nilai eigen, maka harus ada pemecahan tak nol jika dan hanya jika

$$\text{Det}(\lambda I - A) = 0 \dots\dots\dots (2.6)$$

Ini dinamakan persamaan karakteristik  $A$ ; skalar yang memenuhi persamaan ini adalah nilai dari eigen  $A$ .

4. Interpretasi Geometrik dari vektor Eigen

$T : R^n \rightarrow R^n$  adalah operator linear, maka skalar  $\lambda$  disebut sebagai nilai eigen dari  $T$ , jika terdapat  $x$  yang tak nol dari  $R^n$  sehingga  $Tx = \lambda x$ ; vektor-vektor  $x$  tak nol tersebut memenuhi persamaan ini disebut vektor eigen dari  $T$  yang terkait dengan  $\lambda$ . Jika nilai  $\lambda$  adalah nilai eigen dari  $A$ , dan  $x$  adalah suatu vektor eigen yang terkait maka  $Ax = \lambda x$ , sehingga perkalian  $A$  memetakan  $x$  ke dalam suatu perkalian skalar dengan dirinya sendiri. Pada  $R^2$  dan  $R^3$ , ini berarti perkalian  $A$  memetakan setiap vektor eigen  $x$  ke suatu vektor yang terletak pada garis yang sama dengan  $x$ .

Jika diketahui perbandingan elemen  $A_i$  dengan  $A_j$  adalah maka secara teoritis matriks tersebut berciri positif berkebalikan, yakni  $a_{ij} = 1/a_{ji}$ . Bobot yang dicari dinyatakan dalam vektor  $w = (w_1, w_2, w_3,$

...,  $w_n$ ). Nilai  $w_n$  menyatakan bobot kriteria  $A_n$  terhadap keseluruhan set kriteria pada subsistem tersebut. Jika  $a_{ij}$  mewakili derajat kepentingan faktor  $i$  terhadap faktor  $j$  dan  $a_{ik}$  menyatakan derajat kepentingan dari faktor  $j$  terhadap faktor  $k$ , maka agar keputusan menjadi konsisten, kepentingan  $i$  terhadap faktor  $k$  harus sama dengan  $a_{ij}a_{jk}$  atau jika  $a_{ij}a_{jk} = a_{ik}$  untuk semua  $i, j, k$ . Untuk suatu matriks konsisten dengan vektor  $w$ , maka elemen  $a_{ij}$  dapat ditulis :

$$A_{ij} = \frac{w_i}{w_j} \dots\dots\dots (2.7)$$

Jadi, matriks konsistennya adalah :

$$A_{ij} \cdot A_{ik} = \frac{w_i}{w_j} \cdot \frac{w_j}{w_k} = \frac{w_i}{w_k} = A_{ik} \dots\dots\dots (2.8)$$

Seperti yang diuraikan diatas, maka untuk *pairwise comparison matrix* diuraikan menjadi:

$$A_{ij} = \frac{w_i}{w_j} = \frac{1}{w_j \cdot w_i} = \frac{1}{A_{ji}} \dots\dots\dots (2.9)$$

Dari persamaan tersebut diatas dapat dilihat bahwa :

$$A_{ij} \cdot \frac{w_j}{w_i} = 1 \dots\dots\dots (2.10)$$

Dengan demikian untuk matriks perbandingan berpasangan yang konsisten menjadi :

$$\sum_{i,j=1}^n A_{ij} \cdot w_j \cdot \frac{1}{w_i} = n ; A_{i,j} = 1,2,3, \dots, n \dots\dots\dots (2.11)$$

Persamaan tersebut ekuivalen dengan bentuk persamaan matriks dibawah ini :

$$a \cdot w = n \cdot w \dots\dots\dots (2.12)$$

Dalam teori matriks, formulasi ini diekspresikan bahwa  $w$  adalah eigen vektor dari matriks  $A$  dengan nilai eigen  $n$ . Perlu diketahui bahwa  $n$  merupakan dimensi matriks itu sendiri. Dalam bentuk persamaan matriks dapat ditulis sebagai berikut :

$$\begin{bmatrix} w_1 & w_1 & \dots & w_1 \\ w_1 & w_2 & \dots & w_n \\ w_2 & w_2 & \dots & w_2 \\ w_1 & w_2 & \dots & w_n \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ w_n & w_n & \dots & w_n \\ w_1 & w_2 & \dots & w_n \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} = n \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix}$$

Tetapi pada

prakteknya tidak dapat dijamin bahwa :

$$A_{ij} = \frac{A_{ik}}{A_{jk}} \dots \dots \dots (2.13)$$

Salah satu penyebabnya yaitu karena unsur manusia (*decision maker*) tidak selalu dapat konsisten mutlak dalam mengekspresikan preferensi terhadap elemen – elemen yang dibandingkan. Dengan kata lain, bahwa penilaian yang diberikan untuk setiap elemen persoalan pada suatu level hirarki dapat saja tidak konsisten (*inconsistent*).

### 2.5.6 Menghitung Indeks Konsistensi

Dalam Penilaian matriks berpasangan seringkali menyebabkan perubahan kecil nilai  $a_{ij}$  yang menyebabkan perubahan nilai eigen maksimum. Penyimpangan nilai eigen maksimum merupakan perubahan

ukuran konsistensi. Indikator terhadap konsistensi diukur melalui indeks konsistensi sebagai berikut :

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1} \dots\dots\dots (2.14)$$

AHP mengukur seluruh konsistensi penilaian dengan menggunakan konsistensi ratio (CR) yang dirumuskan:

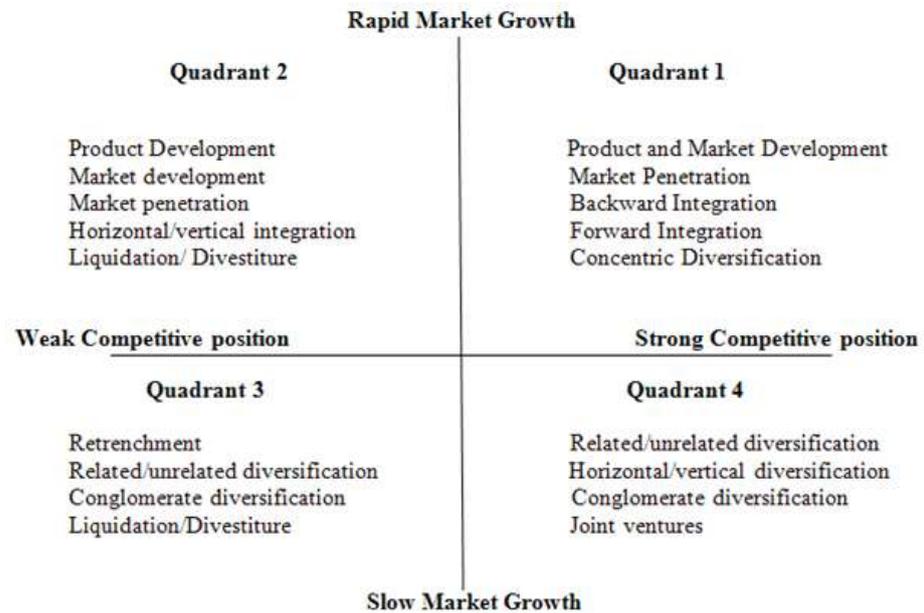
$$CR = \frac{CI}{RI} \dots\dots\dots (2.15)$$

Suatu tingkat konsistensi yang tertentu diperlukan dalam penentuan prioritas untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Nilai  $CR \leq 0,100$  adalah konsisten jika tidak maka perlu dilakukan revisi.

## **2.6 SPACE**

### **2.6.1 Konsep Dasar Metode SPACE**

Menurut Gunadi (2018), matriks SPACE pertama kali dicetuskan oleh H. Rowe, R. Mason dan K. Dickel yang merupakan empat kerangka kuadran yang menunjukkan agresif, konservatif, defensif dan kompetitif.



**Gambar 2.4 Matriks SPACE**

Masing-masing kuadran pada matriks SPACE ini memiliki jenis kuadran dengan jenis-jenis strategi yang bisa diterapkan didalam kuadran. Kuadran 1 (agresif) adalah kuadran dimana suatu usaha memiliki kondisi internal yang baik untuk memaksimalkan peluang, meminimalisir kelemahan dan menghindari ancaman. Kuadran ini menggunakan beberapa jenis strategi diantaranya penetrasi pasar, pengembangan pasar dan produk, integrasi kedepan dan kebelakang dan diversifikasi produk atau strategi kombinasi selama kondisi usaha masih mendukung. Kuadran 2 (konservatif) adalah kuadran dimana suatu usaha sebaiknya tetap berada pada kompetensi dasar usaha dan tidak mengambil resiko yang berlebihan. Strategi yang cocok diantaranya pengembangan produk dan pasar, penetrasi pasar, integrasi horizontal dan vertikal, serta *divestiture* (penjualan aset-aset usaha).

Kuadran 3 (difensif) adalah kuadran dimana suatu usaha berfokus terlebih dahulu untuk memperbaiki kondisi internal usaha, dan menghindari ancaman dari pihak-pihak luar. Strategi-strategi yang dapat diterapkan adalah *retrenchment* (penghematan usaha), diversifikasi produk dan *divestiture*.

Kuadran 4 (kompetitif) adalah kuadran dimana suatu usaha mampu menjalani salah satu atau strategi kombinasi seperti integrasi horizontal dan vertikal, pengembangan pasar dan produk, penetrasi pasar dan *joint ventures* (kerja sama antara 2 usaha untuk periode waktu tertentu).

Dalam matriks SPACE ini beberapa variable yang ada dalam matriks EFE, IFE, dan CPM perlu dipertimbangkan untuk dimasukkan dalam dimensi yang ada dalam matriks SPACE ini.

**Tabel 2. 4 Tabel Faktor Metode SPACE**

<b>Posisi Strategis Internal</b>	<b>Posisi Strategis Eksternal</b>
<b><i>Kekuatan Finansial (FS)</i></b>	<b><i>Stabilitas Lingkungan (ES)</i></b>
Pengembalian atas investasi	Perubahan Teknologi
Pengungkit	Tingkat Inflasi
Likuiditas	Variabilitas Permintaan
Modal Kerja	Rentang harga produk saingan
Arus Kas	Hambatan masuk ke pasar
Perputaran Persediaan	Tekanan kompetitif
Laba per saham	Kemudahan keluar dari pasar
Rasio harga/laba	Elastisitas harga permintaan
	Risiko bisnis
<b><i>Keunggulan Kompetitif (CA)</i></b>	<b><i>Kekuatan Industri (IS)</i></b>
Pangsa pasar	Potensi pertumbuhan
Kualitas produk	Potensi laba
Siklus hidup produk	Stabilitas keuangan
Loyalitas konsumen	Trik-trik teknologis
Penggunaan kapasitas persaingan	Utilisasi sumber daya
Trik-trik teknologis	Kemudahan masuk ke pasar
Kendali atas pemasok dan distributor	Priduktivitas, penggunaan kapasitas

### **2.6.2 Proses Analisis Metode SPACE**

Menurut Dewi (2011), proses analisis matriks SPACE dimulai dari penilaian kekuatan-kekuatan finansial dan keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan, sekaligus penilaian tentang stabilitas lingkungan dan kekuatan industri. Analisis matriks SPACE akan sangat berguna untuk merumuskan dan melaksanakan sasaran dan tujuan perusahaan. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari analisis matriks SPACE, dipandang perlu untuk mengadakan perubahan-perubahan baik dalam sasaran, tujuan, kebijaksanaan, dan strategi perusahaan yang sudah ada. Apabila perusahaan dalam melakukan evaluasi usahanya dengan menggunakan analisis matriks SPACE terjadi kesalahan, maka akan menimbulkan akibat yang fatal bagi kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Sebab dari evaluasi yang salah tersebut akan menyebabkan pimpinan perusahaan melakukan kesalahan dalam menyusun strateginya. Untuk menghindari kesalahan dalam analisis matriks SPACE ini, selain memperhatikan faktor-faktor intern perusahaan juga harus memperhatikan faktor-faktor ekstern. Perubahan lingkungan ekstern akan mempengaruhi perusahaan, walaupun perubahannya tidak begitu besar.

Menurut Ardianto (2018), Terdapat banyak faktor eksternal yang merupakan variabel yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan, antara lain:

1. Lingkungan Sosial dan Budaya

Lingkungan sosial dan budaya merupakan salah satu variabel yang cukup besar pengaruhnya terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan. Kebijakan yang diterima oleh lingkungan pada suatu daerah mungkin ditolak oleh daerah lain. Kebijakan yang dilakukan pada waktu tertentu, mungkin tidak dapat dilakukan lagi pada kurun waktu berikutnya.

2. Lingkungan Ekonomi

Lingkungan ekonomi pada saat sekarang dan masa datang dapat dipengaruhi strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan. Ekonomi mempengaruhi perluasan revolusi industri pada negara-negara sedang berkembang di dunia, yang dinilainya akan menciptakan permintaan yang banyak dan suatu peningkatan standart hidup yang belum pernah terjadi sebelumnya.

3. Lingkungan Politik dan Hukum

Keadaan perekonomian kadang sulit dipisahkan dari situasi politik negara. Lingkungan politik merupakan variabel yang paling sering berubah dan kadang timbul secara mendadak. Peraturan-peraturan yang berlaku senantiasa harus disesuaikan dengan keadaan negara yang bersangkutan. Adanya kepastian hukum ikut mempengaruhi perkembangan perusahaan dan penetapan-penetapan strategi perusahaan.

#### 4. Sumber-sumber yang tersedia

Sumber-sumber yang tersedia perlu diperhatikan dan dijadikan dasar pertimbangan penyusunan strategi perusahaan terutama strategi pemasaran antara lain:

##### a. Sumber dana

Sumber dana perlu diperhatikan karena merupakan salah satu titik kekuatan atau kelemahan perusahaan. Manajer pemasaran perlu mempertimbangkan apakah sumber dana yang dimiliki cukup tersedia serta apakah sumber dana ini merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam persaingan.

##### b. Sumber atau persediaan bahan baku

Salah satu hal yang perlu dipertimbangkan dan diperhatikan secara matang sebelum menjalankan perusahaan adalah tersedianya bahan baku yang cukup untuk memenuhi kebutuhan perusahaan sepanjang waktu. Berdasarkan hal inilah, sebelum menetapkan strategi pemasaran perlu pertimbangan yang matang terhadap tersedianya bahan baku untuk produk yang ditawarkan.

##### c. Lokasi dan sasaran fisik

Lokasi yang tepat merupakan modal bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemilihan lokasi, antara lain:

##### 1) Jarak dari sumber bahan baku

- 2) Jarak dari sumber tenaga kerja
  - 3) Sarana pengangkutan
  - 4) Sarana produksi dan pembuangan limbah
  - 5) Listrik dan air
  - 6) Jarak dari konsumen
- d. Ketrampilan karyawan
- Tersedianya karyawan yang cakap dibidangnya, merupakan salah satu syarat untuk penampilan perusahaan secara keseluruhan. Dalam bidang pemasaran, tenaga penjualan yang terampil merupakan aktiva yang berharga yang akan menjadi kunci kesuksesan pelaksanaan strategi pemasaran.
- e. Ambisi semua unsur perusahaan
- Keinginan untuk maju mutlak dimiliki oleh semua pihak yang terlibat dalam perusahaan. Ambisi untuk maju digolongkan sebagai variabel yang *uncontrollable*, karena bagaimanapun juga keinginan untuk maju sudah dimiliki seseorang sejak yang bersangkutan dipercaya untuk melakukan sesuatu. Pemberian latihan hanya mungkin akan menghasilkan pengarahan motivasi untuk memberi kejelasan arah yang akan dituju.
- f. Kepercayaan konsumen
- Kepercayaan yang diberikan oleh konsumen merupakan aset bagi perusahaan. Perusahaan tidak boleh mengabaikan atau

meremehkan kepercayaan ini, karena manajer pemasaran hal ini merupakan kekuatan yang dapat dijadikan pertimbangan dalam menyusun strategi pemasaran.

## **2.7 Penelitian Terdahulu**

Hendry Janitra Utama dan Hery Suliantoro (2015), melakukan penelitian tentang analisis dan perumusan strategi pemasaran pada UKM batik Pekalongan. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT dalam menentukan strategi pemasaran melalui analisis lingkungan internal dan eksternal. Untuk pembobotan dan penetapan prioritas, peneliti menggunakan AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa UKM batik yang diteliti yakni Batik Jawa Anggun dapat melakukan strategi pengembangan produk dengan cara meningkatkan kualitas dan menciptakan motif baru.

Anugerah Bimo Prakoso dan Nugroho Negoro (2017), melakukan penelitian mengenai analisa strategi pemasaran produk kosmetik wardah dengan pendekatan SWOT-AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Penelitian ini mengkombinasikan SWOT dan AHP untuk menentukan tingkat kepentingan faktor-faktor yang mempengaruhi strategi pemasaran perusahaan (faktor SWOT). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi *in house* (iklan dan promosi) adalah strategi yang paling efektif dan sudah dijalankan oleh perusahaan.

Tatang Mulyana dan Rizki Firdaus (2017), melakukan penelitian mengenai. Penelitian ini mengkombinasikan hasil analisa dari matriks BCG yang berdasarkan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif dengan

strategi yang diperoleh dari matriks SWOT. Penelitian ini menunjukkan bahwa Vivo harus melakukan strategi ofensif (menyerang) dan perluasan pasar berdasarkan matriks SWOT. Hal tersebut selaras dengan hasil dari analisa matriks BCG yang menempatkan Vivo pada posisi *question mark* atau masa perkembangan dikarenakan pangsa pasar yang dimiliki masih sangat rendah dibandingkn dengan pesaing.

Melati Diyani Putri dan Marbudy Tyas Widodo (2015), melakukan penelitian mengenai komparasi analisis SWOT dan SPACE dalam menetapkan strategi bisnis berdasarkan kondisi lingkungan perusahaan pada perusahaan *outsourcing*. Penelitian membandingkan strategi yang dihasilkan berdasarkan matriks SWOT dan strategi yang dihasilkan dari matriks SPACE . Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan analisis SWOT perusahaan harus memperluas pasar baik secara demografis maupun geografis, pengembangan usaha ke jasa keamanan dan *gardening*, serta pengembangan usaha ke pengadaan barang dan jasa kantor . Sementara berdasarkan analisis SPACE diperoleh bahwa posisi perusahaan berada pada posisi strategi agresif yang berarti perusahaan dapat melakukan beberapa tindakan seperti penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Afif R Mustakim (2020), melakukan penelitian mengenai penentuan strategi pemasaran pada empat UMKM. Peneliti menggunakan kombinasi AHP dan SWOT dalam penentuan strategi. Setelah mengidentifikasi variabel-variabel yang terlibat, peneliti selanjutnya melakukan pembobotan menggunakan AHP. Alternatif strategi diperoleh melalui penyusunan matriks

SWOT dan SPACE. Hasil penelitian ini menunjukkan kondisi yang dihadapi perusahaan melalui IFAS dan EFAS. Selain itu beberapa strategi yang dapat diterapkan perusahaan berdasarkan matriks SWOT yakni peningkatan promosi, pengembangan produk, pengembangan harga, penetrasi pasar, peningkatan SDM dan perbaikan aliran kerjs. Sedangkan berdasarkan matriks SPACE, dua usaha berada pada kuadran agresif dan dua lainnya berada pada kuadran kompetitif.