

Analisis Struktur Industri dan Perencanaan Strategi Bisnis PT.Herman Jaya Putra

Gardhanu Kinasih, Benny Lianto, Rosita Meitha Surjani

Jurusan Teknik Industri, Universitas Surabaya

Raya Kalirungkut, Surabaya 60293, Indonesia

E-mail: gardhanu@gmail.com

Abstrak

Semakin tingginya pertumbuhan industri pada bidang *refractory & insulation material* membuat PT.Herman Jaya Putra harus memiliki strategi bisnis yang tepat untuk tetap mempertahankan daya jual dan kualitas produknya. Langkah pertama yang harus dilakukan adalah analisis struktur industri (*Five-forces Model Porter*) dan menentukan analisis SWOT untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal. Pada tahap input berisikan matriks IFE, EFE, dan CPM. Pada matriks IFE didapatkan hasil 2,53. Sedangkan untuk matriks EFE didapatkan hasil 2,68. Untuk matriks CPM didapatkan hasil 3,06. Tahap pencocokan yang berisikan matriks IE, matriks GSM, dan matriks SWOT. Matriks IE dijelaskan bahwa PT.Herman Jaya Putra berada pada bagian V yang berarti perusahaan pada posisi tumbuh dan membangun. Pada matriks GSM didapatkan perusahaan berada pada kuadran I, hal ini didasari perusahaan memiliki pasar yang luas, memiliki produk yang berkualitas, bermutu dan bergaransi. Pada matriks SWOT akan didapatkan alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan, kemudian mengelompokkan berdasarkan tipe-tipe strategi yang ada. Tahap keputusan berisikan matriks QSPM dengan total nilai daya tarik tertinggi 6,03 adalah strategi penetrasi pasar. Tipe strategi ini dapat diperkuat dengan menerapkan STPD dan bauran pemasaran yang meliputi 4P.

Kata kunci: strategi bersaing, strategi bisnis, STPD, *marketing mix*.

Abstact

The increasing growth of industry in the field of refractory & insulation material makes PT.Herman Jaya Putra must have appropriate business strategy to maintain marketability and quality of the products. The first step that must be done is the analysis of the structure of the industry (*Five-forces Model Porter*) and determine the SWOT analysis to know the internal and external conditions. At this stage the input contains a matrix of IFE, EFE, and CPM. IFE matrix obtained results at 2.53. EFE matrix obtained as for results of 2.68. For the CPM matrix obtained results at 3.06. Matrix containing the matching stage IE, GSM, and SWOT matrix. IE matrix explained that PT.Herman Jaya Putra is on part V, which means companies are in a position to grow and build. The matrix obtained by the company are on GSM quadrants I, it is based on the company has a broad market, has a quality product, quality and satisfaction. On the SWOT matrix is obtained by alternative strategies that can be used by the company, then grouped based on the types of strategies that exist. The decision contains a matrix of the QSPM with total value of highest appeal 6,03 is a market penetration strategy. This type of strategy can be strengthened by implementing STPD and marketing mix that includes 4P.

Keyword: competitive strategy, business strategy, STPD, marketing mix.

PENDAHULUAN

PT.Herman Jaya Putra adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pengadaan, *design*, pemasangan, perbaikan bidang *refractory & insulation material* pada industri pengolahan yang mempergunakan batu tahan api.

Tujuan Penelitian:

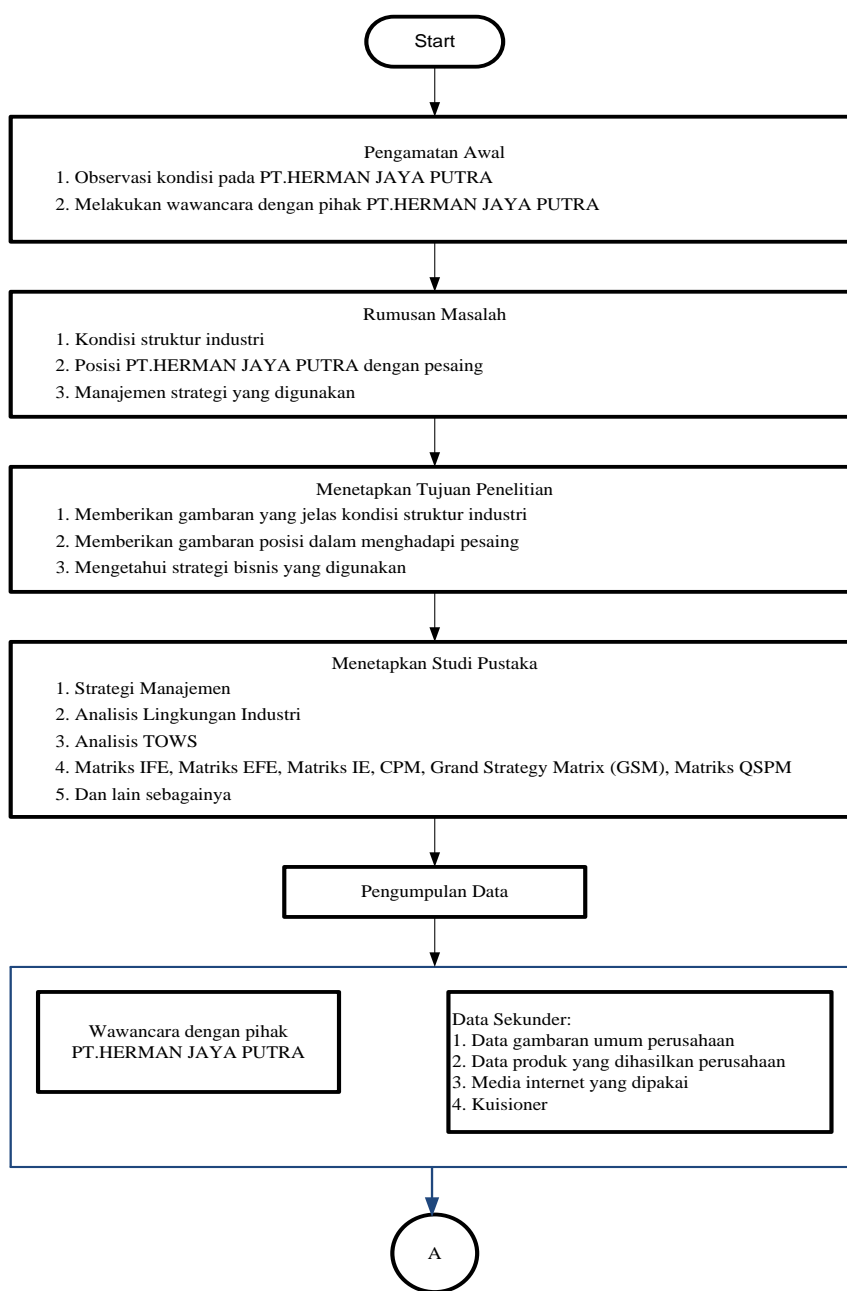
Memperhatikan masalah-masalah yang ada, maka tujuan yang ingin dicapai berdasarkan perumusan masalah diatas adalah:

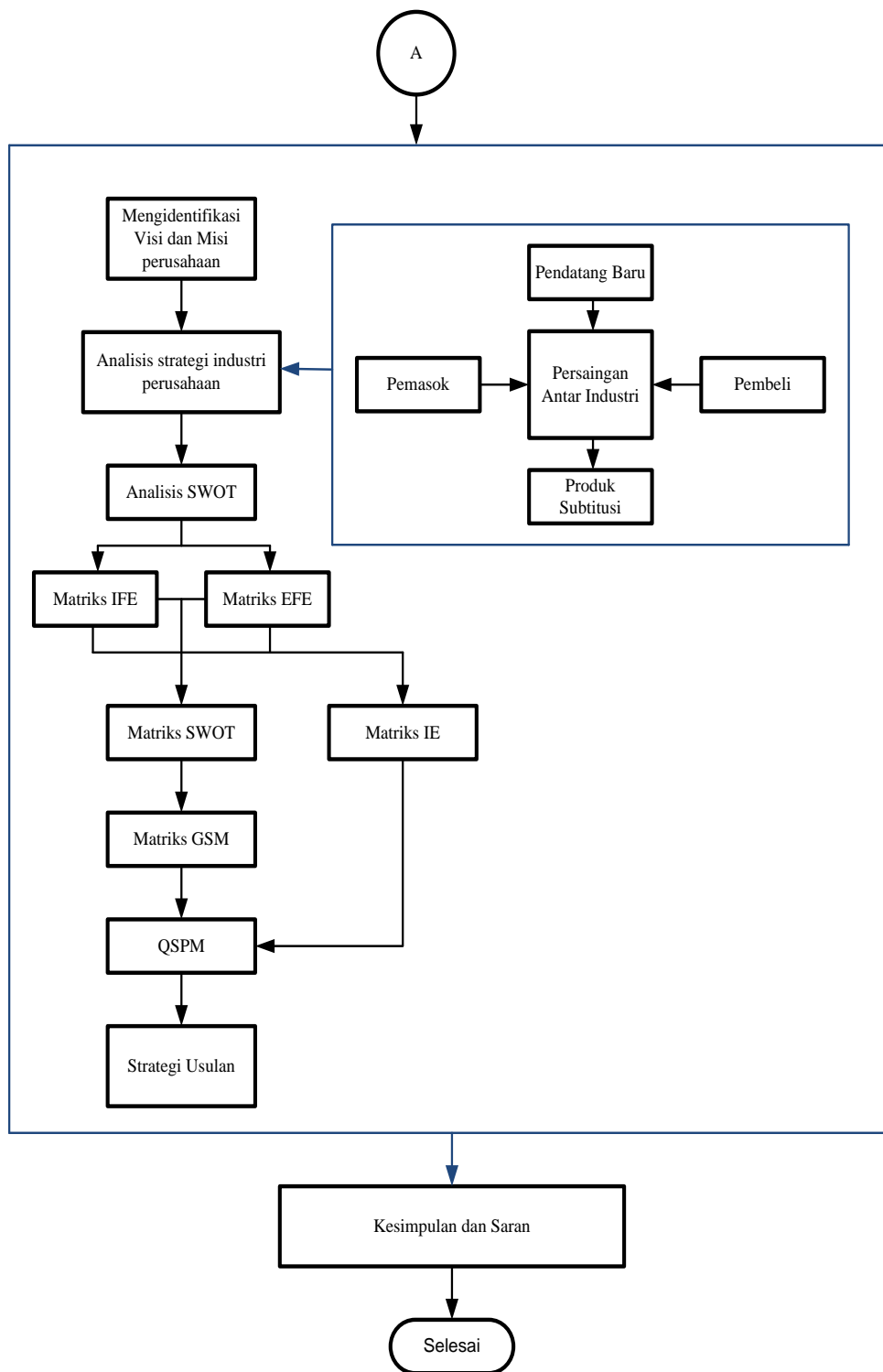
1. Mengetahui kondisi struktur industri yang digunakan oleh PT.Herman Jaya Putra.
2. Menentukan posisi strategis yang digunakan PT.Herman Jaya Putra dalam menghadapi persaingan dan mempertahankan pangsa pasarnya dengan menggunakan analisis kekuatan industri (*five-forces*).
3. Memberikan usulan strategi bisnis untuk PT.Herman Jaya Putra dalam menghadapi pesaing.

METODE PENELITIAN

Dengan semakin tingginya pertumbuhan industri pada bidang *refractory & insulation material* dalam industri pengolahan yang mempergunakan batu tahan api dan adanya pesaing dalam bidang industri yang sama, perusahaan harus berpikir kritis untuk tetap mempertahankan pangsa pasar, kualitas produk dan meningkatkan daya jual produknya. Oleh karena itu PT.Herman Jaya Putra harus memiliki strategi bisnis yang tepat untuk tetap mempertahankan daya jual dan kualitas produknya. Dalam menciptakan manajemen strategi yang baik diperlukan perangkat manajemen strategi. Langkah awal yang dilakukan adalah dengan mengetahui kondisi internal dan eksternal PT.Herman Jaya Putra dengan menggunakan analisis struktur industri dan analisis SWOT. Kemudian langkah selanjutnya membuat matriks IFE dan matriks EFE yang nanti akan didapatkan bobot pada setiap variabel. Untuk mengidentifikasi pesaing PT.Herman Jaya Putra serta kekuatan dan kelemahan mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis dari perusahaan dilakukan dengan menggunakan matriks CPM. Matriks IE memosisikan berbagai divisi organisasi dengan bobot yang didapatkan dari matriks IFE dan matriks EFE. Matriks GSM sebagai alat untuk

merumuskan alternatif strategi dalam salah satu empat kuadran. Matriks SWOT berguna untuk menentukan strategi apa saja yang layak bagi perusahaan. Langkah terakhir adalah QSPM merupakan matriks yang dapat menentukan strategi paling tepat berdasarkan alternatif strategi yang diajukan. Kemudian untuk memperkuat tipe strategi yang ada dilakukan dengan menerapkan STPD (*Segmentation, Targetting, Positioning, Differentiation*) dan bauran pemasaran (*marketing mix*) yang meliputi 4P (*product, price, place, dan promotion*). Penelitian ini dilakukan bertahap dan saling terkait secara sistematis dengan *flowchart* penelitian sebagai berikut:



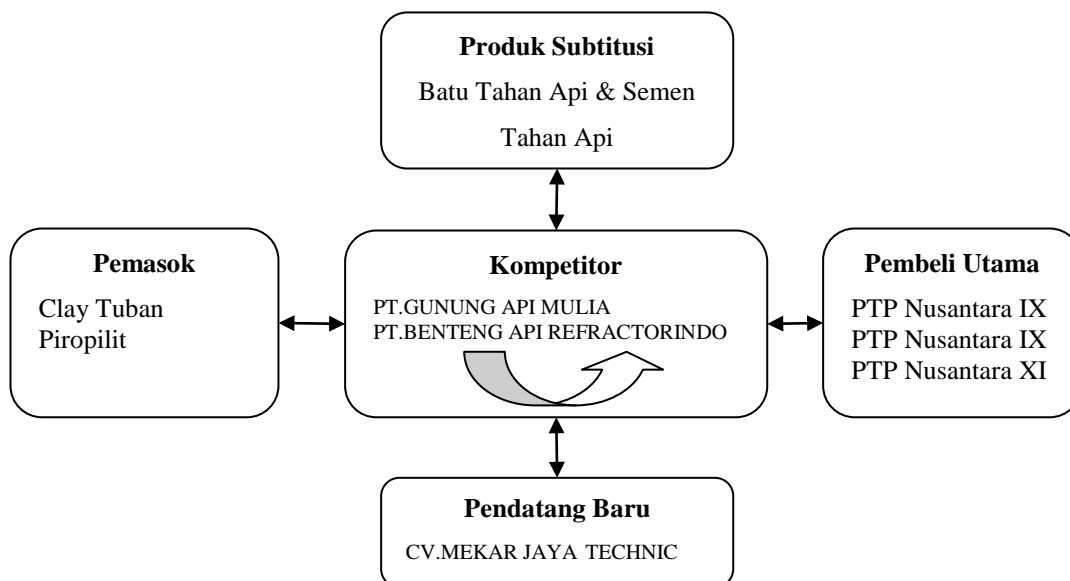


Gambar 1. Flowchart Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis struktural Five-Forces Model Porter

Menggunakan model lima kekuatan model Porter yang berarti keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok, yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar pemasok, serta persaingan diantara para pesaing yang ada.



Gambar 2. Model lima kekuatan Porter di PT.Herman Jaya Putra

Berikut ini adalah hasil dari pembahasan keseluruhan dari *Five-Forces Porter*, Sehingga didapatkan hasil pada tabel berikut ini:

Tabel 1. *Five-force Porter*

<i>Five-Forces Porter</i>	Kekuatan/ Kelemahan	PT.Herman Jaya Putra
Perusahaan sejenis	Lemah	Lemah
Pendatang baru	Kuat	Kuat
Produk substitusi	Lemah	Kuat
Pemasok	Kuat	Kuat
Pembeli	Lemah	Kuat

Dari tabel dapat disimpulkan bahwa *Five-force Porter* PT.Herman Jaya Putra cenderung lemah, sehingga hal ini menyebabkan struktur industri PT.Herman Jaya Putra cenderung kuat.

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan strategi yang digunakan untuk mengetahui gambaran yang jelas mengenai *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), dan *threats* (ancaman).

Kekuatan

- Produk yang dihasilkan oleh perusahaan harus memiliki kualitas yang bagus, sesuai dengan komposisi, dan hasil yang bagus.
- Garansi produk adalah sebuah surat keterangan dari suatu produk bahwa pihak perusahaan menjamin produk tersebut bebas dari kesalahan pekerja dan kegagalan bahan dalam jangka waktu tertentu.
- Sertifikasi pada produk adalah pemberian jaminan tertulis dari pihak ketiga (badan atau lembaga) independen bahwa suatu produk beserta proses yang mendukungnya telah memenuhi persyaratan.
- Perusahaan memberikan respon yang cepat kepada konsumen mengenai produk yang ada diperusahaan. Pihak perusahaan memberikan respon melalui telepon, email, dan juga datang ke kantor untuk lebih menjelaskan tentang produknya.
- Loyalitas kepada pelanggan sangat berpengaruh untuk tetap menjalin kemitraan sehingga terus menerus berkontribusi terhadap perusahaan. Dengan mudahnya hubungan dengan suatu pelanggan membuat komunikasi semakin lancar.
- Pegawai yang loyal terhadap perusahaan mendukung produktivitas pada perusahaan. Pada perusahaan ini sebagian besar pegawainya sudah lama mengabdikan pada perusahaan.

Kelemahan

- Harga adalah suatu nilai jual atau beli dalam suatu produk barang atau jasa. Harga yang ditawarkan perusahaan cukup mahal dibandingkan perusahaan pesaing dengan produk sejenis.
- Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan pada sebuah produk tidak memenuhi sesuai pesanan setiap bulannya.
- Kurangnya promosi yang diberikan oleh perusahaan dibandingkan pesaing.
- Kurang dalam inovasi produk, hal ini dapat dilihat dari total jumlah produksi untuk produk *custome* hanya 10% dari total produksi keseluruhan.

Peluang

- Pasar yang dimiliki PT.Herman Jaya Putra yang bergerak dibidang refractory dan insulation masih memiliki pasar yang luas.
- Semakin meningkatnya kebutuhan pabrik yang menggunakan produk yang ada pada perusahaan.
- Model dari produk masih bisa dikembangkan.

Ancaman

- Mulai banyak timbulnya pesaing dalam produk sejenis. Persaingan timbul karena tingginya permintaan dan juga pangsa pasar yang luas.
- Munculnya banyak pesaing untuk merebut pasar tentu membutuhkan promosi untuk sebuah produk.
- Para pesaing PT.Herman Jaya Putra yang sama-sama bergerak dibidang refractory & insulation memberikan harga yang lebih murah untuk produk sejenis.

Matriks IFE

Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation – IFE Matrix*) adalah alat formulasi strategi untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis.

Tabel 2. Matriks IFE

No	<i>Internal Factor Evaluation Matrix (IFE)</i>			
	Kekuatan	Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
1.	Memiliki produk yang berkualitas	0,08	4	0,32
2.	Memiliki garansi pada setiap produk	0,09	4	0,36
3.	Memiliki sertifikat pada setiap produk	0,09	4	0,36
4.	Respon yang cepat kepada konsumen	0,12	4	0,48
5.	Loyalitas terhadap pelanggan	0,07	3	0,21
6.	Memiliki pegawai yang loyalitas	0,05	3	0,15

No	Kelemahan	Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
1.	Harga yang dimiliki cukup mahal	0,07	2	0,14
2.	Kurangnya kapasitas produksi	0,17	1	0,17
3.	Kurangnya promosi yang diberikan	0,18	1	0,18
4.	Kurangnya inovasi pada produk	0,08	2	0,16
	TOTAL	1,00		2,53

Pada peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (peringkat = 1), atau kelemahan minor (peringkat = 2), kekuatan minor (peringkat = 3), atau kekuatan utama (peringkat = 4).

Matriks EFE

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation – EFE Matrix*) memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan.

Tabel 3. Matriks EFE

No	<i>External Factor Evaluation Matrix (EFE)</i>			
	Peluang	Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
1.	Memiliki pangsa pasar yang luas	0,21	3	0,63
2.	Semakin meningkatnya kebutuhan pabrik yang menggunakan produk yang ada pada perusahaan	0,17	2	0,34
3.	Model produk masih bisa dikembangkan	0,12	3	0,36

No	Ancaman	Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
1.	Banyaknya pesaing dalam produk sejenis	0,15	2	0,30
2.	Gencarnya promosi yang dilakukan oleh pesaing	0,18	3	0,54
3.	Pesaing memberikan harga lebih murah	0,17	3	0,51
	TOTAL	1,00		2,68

Pada peringkat 1 hingga 4 untuk masing-masing faktor eksternal kunci tentang seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut, dimana 4 = respons perusahaan superior, 3 = respons perusahaan di atas rata-rata, 2 = respon perusahaan rata-rata, dan 1 = respon perusahaan jelek.

Matriks CPM

Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix – CPM*) mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis dari perusahaan. Bobot dan total nilai tertimbang untuk CPM dan EFE memiliki arti yang sama tetapi faktor penentu keberhasilan (*critical success factor– CSF*) dalam CPM menyangkut isu internal dan eksternal.

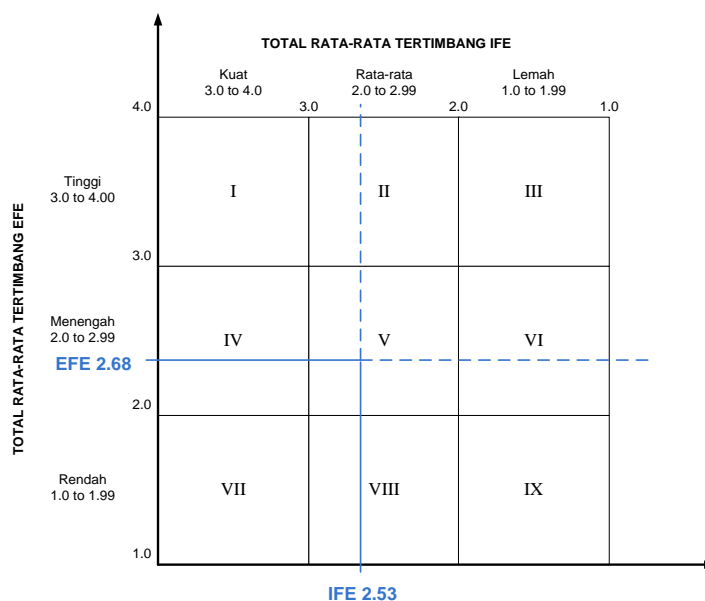
Tabel 4. Matriks CPM

<i>Critical Success Factors</i>	<i>Weight</i>	PT.Herman Jaya Putra		PT.Gunung Api Mulia		PT.Benteng Api Refractorindo	
		<i>Rating</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weight</i>
Kualitas Produk	0,30	4	1,20	4	1,20	3	0,90
Garansi Produk	0,23	3	0,69	2	0,46	1	0,46
Loyalitas Konsumen	0,23	3	0,69	2	0,46	1	0,23
<i>Customer Service</i>	0,14	2	0,28	3	0,42	3	0,42
Promosi	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Total	1,00		3,06		2,86		2,18

Pemberian bobot didapatkan dari hasil kuisioner yang diberikan pada pelanggan yang mengetahui produk yang dimiliki oleh setiap perusahaan. Perusahaan yang ingin dianalisis diberikan *rating* yang berbeda tergantung pada kondisi relatif perusahaan pesaing dan untuk nilai tertimbang didapatkan dari hasil kali bobot dan *rating*.

Matriks IE

Matriks IE digunakan untuk mengetahui parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi.

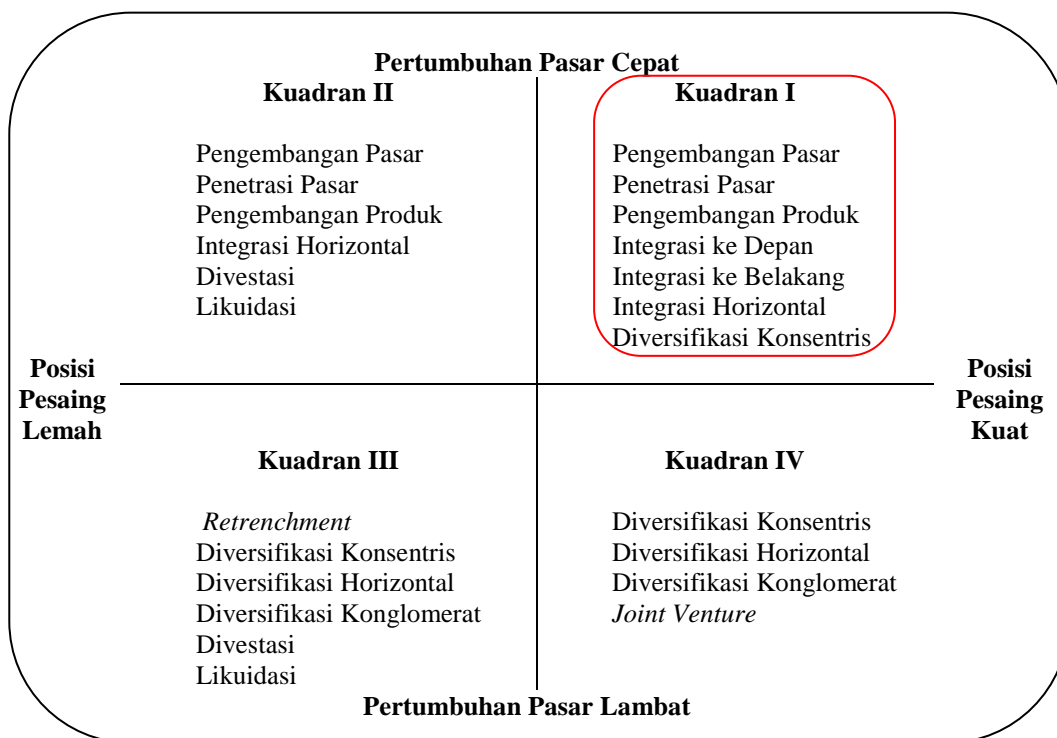


Gambar 3. Matrik IE

Matriks IE dijelaskan bahwa PT.Herman Jaya Putra berada pada bagian V dengan nilai IFE sebesar 2,53 menyatakan posisi internal pada kondisi rata-rata. Sedangkan untuk nilai EFE sebesar 2,68 menyatakan posisi eksternal perusahaan pada kondisi menengah.

Matriks GSM

Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*) telah menjadi alat yang populer untuk merumuskan alternatif strategi. Semua organisasi dapat diposisikan dalam salah satu empat kuadran dalam Matriks *Grand Strategy*.



Gambar 4. Matriks GSM

Perusahaan yang berada pada Kuadran I dalam Matriks *Grand Strategy* berada pada posisi yang sangat bagus. Perusahaan terus berkonsentrasi pada pasar saat ini (pengembangan pasar) dan produk saat ini (pengembangan produk) adalah strategi yang sesuai. Berikut ini adalah strategi-strategi alternatif bagi PT.Herman Jaya Putra menurut kuadran I, baik strategi yang telah dilakukan perusahaan maupun strategi usulan bagi perusahaan:

- Pengembangan Pasar

Strategi pengembangan pasar yang dilakukan perusahaan pada mulanya hanya menjual produknya pada daerah Jawa Timur. Namun saat ini PT.Herman Jaya Putra telah menjual produknya hingga keluar dari Jawa Timur bahkan hingga keluar dari pulau Jawa. Selain itu juga ada permintaan dari negara seperti Singapura dan Malaysia meskipun hanya dalam skalayang cukup kecil.

Strategi usulan untuk pengembangan produk PT.Herman Jaya Putra dapat dilakukan dengan media promosi seperti memasang iklan baris pada media cetak, menggunakan *email marketing*, iklan pada toko jual beli online, memberikan layanan pelanggan dan selalu memperbarui website.

- Penetrasi Pasar

Strategi penetrasi pasar yang dilakukan PT.Herman Jaya Putra hingga saat ini tetap sama. PT.Herman Jaya Putra tetap mempertahankan pasar dengan memiliki produk yang berkualitas, menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan, dan juga memiliki mutu serta garansi pada produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

Strategi penetrasi pasar usulan yang cocok dilakukan oleh PT.Herman Jaya Putra adalah dengan memasang iklan lebih banyak, memberikan penawaran harga yang kompetitif, memberikan diskon untuk pemesanan dalam jumlah tertentu, dan juga memberikan harga khusus bagi pelanggan.

- Pengembangan Produk

Pengembangan produk yang telah dilakukan oleh PT.Herman Jaya Putra adalah dengan membuat produk *custome* sesuai dengan permintaan pelanggan meskipun permintaan produk *custome* sangat sedikit dibandingkan produk andalan yang dijual perusahaan.

Strategi pengembangan produk usulan yang dapat dilakukan untuk PT.Herman Jaya Putra adalah menciptakan produk-produk baru yang sesuai/ dibutuhkan dengan pasar yang tersedia sehingga mampu meningkatkan pemasukan bagi perusahaan.

- Integrasi ke Depan

Strategi integrasi ke depan belum pernah dilakukan oleh PT.Herman Jaya Putra. Strategi integrasi ke depan dapat dijadikan usulan strategi bagi PT.Herman Jaya Putra dalam memperluas pasar nya dengan membuka cabang baru/ agen/ retailer untuk menjual produk yang dihasilkan oleh PT.Herman Jaya Putra.

- **Integrasi ke Belakang**
 Strategi integrasi ke belakang belum pernah dilakukan oleh PT.Herman Jaya Putra. Strategi integrasi ke depan dapat dijadikan usulan dalam meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan sehingga dapat meningkatkan daya tawar menawar antar pemasok.
- **Integrasi Horizontal**
 Strategi integrasi horizontal belum pernah dilakukan oleh PT.Herman Jaya Putra. Strategi horizontal dapat dijadikan usulan strategi bagi PT.Herman Jaya Putra dalam membuat akuisisi, merger, dan pengambilalihan antar pesaing memungkinkan meningkatnya skala ekonomi dan mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.
- **Diversifikasi Konsentris**
 Strategi diversifikasi horizontal adalah strategi yang menambahkan produk/ jasa yang baru tetapi tidak saling berkaitan. Strategi ini tidak berisiko karena karena perusahaan lebih kenal dengan pelanggan saat ini. Strategi ini telah dilakukan perusahaan dengan membuat jasa pemasangan untuk produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Strategi usulan yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memberi paket pemasangan dengan pembelian produk.

Matriks SWOT

Matriks SWOT ini digunakan untuk memberikan gambaran kepada PT.Herman Jaya Putra mengenai strategi apa saja yang layak digunakan oleh perusahaan yang dapat dilihat dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Tabel 5. Matriks SWOT

Matriks SWOT	Strength (S)	Weakness (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki produk yang berkualitas 2. Memiliki garansi pada setiap produk 3. Memiliki sertifikat pada setiap produk 4. Respon yang cepat kepada konsumen 5. Loyalitas terhadap pelanggan 6. Memiliki pegawai yang loyalitas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harga yang dimiliki cukup mahal 2. Kurangnya kapasitas produksi 3. Kurangnya promosi yang diberikan 4. Kurangnya inovasi pada produk

<p>Opportunity (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki pasar yang luas 2. Semakin meningkatnya kebutuhan pabrik yang menggunakan produk yang ada pada perusahaan 3. Produk masih bisa dikembangkan 	<p>Strategi S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan pasar dengan memiliki produk yang berkualitas, bergaransi, dan bersertifikat (S1, S2, S3, O1) 2. Memberikan layanan dan respon yang cepat kepada konsumen untuk menghadapi persaingan pasar (S4, S5, O1) 3. Menciptakan dan mengembangkan produk baru yang memiliki kualitas, garansi, dan bersertifikat (S1, S2, S3, O3) 	<p>Strategi W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan media promosi dan harga produk yang kompetitif (W1, W3, O1) 2. Meningkatkan kapasitas produksi seiring dengan meningkatnya kebutuhan pabrik yang menggunakan produk refractory dan insulation (W2,O2) 3. Mengembangkan inovasi pada produk dengan membuat model baru atau pengembangan dari model yang lama (W4, O3)
<p>Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya pesaing dalam produk sejenis 2. Gencarnya promosi yang dilakukan oleh pesaing 3. Pesaing memberikan harga lebih murah 	<p>Strategi S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan daya saing dengan kualitas produk dengan adanya garansi dan sertifikat pada produk (S1, S2, S3, T1) 2. Mempertahankan loyalitas dan respon yang cepat kepada konsumen (S4, S5, T2) 3. Mempertahankan loyalitas konsumen pada produk yang berkualitas (S1, T3) 	<p>Strategi W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan harga yang kompetitif kepada konsumen dan memberikan garansi produk (W1, T1, T2) 2. Meningkatkan kapasitas produksi dalam menghadapi persaingan permintaan (W2, T2) 3. Meningkatkan media promosi dengan memberikan harga yang kompetitif (W3, T1, T2)

Untuk langkah berikutnya adalah dengan memberikan rangking untuk hasil rekapitulasi dari Matriks SWOT kemudian dipilih strategi yang cocok untuk PT.Herman Jaya Putra sebagai berikut:

1. Penetrasi Pasar
2. Pengembangan Pasar
3. Pengembangan Produk

Matriks QSPM

Matriks QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Tabel 6. Matriks QSPM

<i>Key Internal Factor</i>	<i>Weight</i>	Pengembangan Pasar		Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan							
1. Memiliki produk yang berkualitas	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
2. Memiliki garansi pada setiap produk	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27
3. Memiliki sertifikat pada setiap produk	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
4. Respon yang cepat kepada konsumen	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
5. Loyalitas terhadap pelanggan	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14
6. Memiliki pegawai yang loyalitas	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Kelemahan							
1. Harga yang dimiliki cukup mahal	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07
2. Kurangnya kapasitas produksi	0,17	2	0,34	2	0,34	1	0,17
3. Kurangnya promosi yang diberikan	0,18	3	0,54	3	0,54	2	0,36
4. Kurangnya inovasi pada produk	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16
Total	1,00		2,61		2,88		2,34

<i>Key Internal Factor</i>	<i>Weight</i>	Pengembangan Pasar		Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
1. Memiliki pasar yang luas	0,21	4	0,84	4	0,84	2	0,42
2. Meningkatkan kebutuhan pabrik yang menggunakan produk yang ada pada perusahaan	0,17	3	0,51	3	0,51	2	0,34
3. Model produk masih bisa dikembangkan	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48
Ancaman							
1. Banyaknya pesaing dalam produk sejenis	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45
2. Gencarnya promosi yang dilakukan oleh pesaing	0,18	2	0,36	2	0,36	2	0,36
3. Pesaing memberikan harga lebih murah	0,17	3	0,51	3	0,51	2	0,34
Total	1,00		2,88		3,15		2,39
Jumlah TAS			5,49		6,03		4,73

Dalam komponen QSPM terdapat Nilai Daya Tarik (*Attractive Score-AS*) dengan jangkauan adalah 1 = tidak menarik, 2= agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik.

Pada matriks QSPM didapatkan strategi yang cocok untuk PT.Herman Jaya Putra adalah **Penetrasi Pasar**. Pemilihan strategi ini dapat dilihat dari total TAS yang diperoleh sebesar **6,03** adalah yang paling tinggi dibandingkan Pengembangan Pasar dan Pengembangan Produk. Berikut ini adalah alternatif strategi yang cocok diterapkan sesuai dengan tipe strategi Penetrasi Pasar:

Tabel 7. Alternatif strategi yang cocok sesuai dengan strategi Penetrasi Pasar

No.	Penetrasi Pasar
1	Mempertahankan pasar dengan memiliki produk yang berkualitas, bergaransi, dan bersertifikat
2	Memberikan layanan dan respon yang cepat kepada konsumen untuk menghadapi persaingan pasar
3	Mempertahankan loyalitas dan respon yang cepat kepada konsumen
4	Mempertahankan loyalitas konsumen pada produk yang berkualitas
5	Mempertahankan harga yang kompetitif kepada konsumen dengan memberikan garansi produk
6	Meningkatkan media promosi dengan memberikan harga yang kompetitif

STPD

Langkah untuk memperkuat strategi pemasaran, salah satu dengan menganalisis *STPD (Segmentation, Targetting, Positioning, Differentiation)* dari PT.Herman Jaya Putra.

Segmentation

Segmentasi geografis masih bisa dikembangkan pada daerah-daerah industri yang bergerak pada bidang pengadaan, *design*, pemasangan, perbaikan bidang *refractory & insulation material*. Sedangkan pada segmentasi perilaku pada segmen penggunaan dan respon konsumen pada daerah industri terhadap sebuah produk yaitu kebutuhan akan produk batu tahan api, castable, semen tahan api, dan batu isolasi.

Targetting

PT.Herman Jaya Putra mengembangkan penjualan pada daerah atau kota-kota industri yang ada sehingga mampu memperluas pasar dengan produk yang dihasilkan.

Positioning

PT.Herman Jaya Putra belum memiliki *position statment*, maka dapat diusulkan untuk perusahaan ini adalah, “Batu Tahan Api yang berkualitas? Ya PT.Herman Jaya Putra solusinya!”. Berdasarkan hasil statmen yang telah

diusulkan memiliki arti bahwa, jika konsumen atau perusahaan yang ingin membeli rangkaian produk batu tahan api berkualitas, bergaransi, dan bermutu maka dapat datang langsung atau dengan layanan pelanggan yang ada.

Differentiation

Produk yang dimiliki oleh PT.Herman Jaya Putra memiliki produk yang berkualitas, bergaransi, dan bermutu dengan adanya sertifikat yang dimiliki untuk produk yang dihasilkan, hal ini akan menambah nilai lebih dibandingkan para pesaingnya.

Bauran Pemasaran 4P

Marketing Mix atau Bauran Pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus-menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran.

Product

Mengembangkan produk baru sesuai dengan komposisi, kualitas, dan mampu memikat pasar sehingga mampu meningkatkan produk. Kemudian mengeksplorasi inovasi produk yang ada dengan mengembangkan dari produk.

Price

Memberikan harga yang kompetitif/ bersaing dengan perusahaan pesaing tetapi tetap mempertahankan kualitas, layanan, dan memberikan garansi pada produk. Dan juga memberikan diskon harga untuk konsumen yang memesan dalam jumlah besar dengan melakukan perjanjian terlebih dahulu.

Place

Membuka hub/cabang/agen yang berada untuk memenuhi konsumen yang ada diluar pulau jawa. Misalnya untuk konsumen yang ada didaerah timur, dan juga untuk konsumen yang ada dibagian barat indonesia. Dan juga menyediakan ekspedisi khusus yang mampu memuat beban berat yang dapat didistribusikan oleh perusahaan.

Promotion

Memasang iklan baris pada media cetak dengan mencantumkan jenis industri dan kontak perusahaan, Menggunakan *email marketing* untuk mengirim iklan, meminta bisnis, atau meminta penjualan atau sumbangan, dan

dimaksudkan untuk membangun loyalitas, kepercayaan, atau *brand awareness*. Mempromosikan produk melalui media jual beli online. Dan memberikan layanan pelanggan dengan nomer telpon yang bisa dihubungi dan bebas pulsa.

Perbandingan Strategi Awal dan Strategi Usulan.

Berikut ini hasil ringkasan strategi awal dan strategi usulan dari analisa STPD dan *Marketing Mix 4P*:

Tabel 8. Perbandingan strategi awal dan strategi usulan

Pembanding	Strategi Awal	Strategi Usulan
<i>Segmentation</i>	Segmentasi geografis dari PT.Herman Jaya Putra adalah pada segmen wilayah regional/provinsi dan kabupaten kota pada daerah Jawa Timur yang meliputi Sidoarjo, Pasuruan, Probolinggo, Kediri, Gresik, dsb.	Segmentasi geografis masih bisa dikembangkan pada daerah-daerah industri yang bergerak pada bidang pengadaan, <i>design</i> , pemasangan, perbaikan bidang <i>refractory & insulation material</i> .
		Segmentasi perilaku pada segmen penggunaan dan respon konsumen pada daerah industri terhadap sebuah produk yaitu kebutuhan akan produk batu tahan api, castable, semen tahan api, dan batu isolasi.
	Segmentasi demografis dari PT.Herman Jaya Putra adalah pada segmen pekerjaan, karena pada segmen pasar yang dimiliki oleh PT.Herman Jaya Putra adalah yang bergerak pada bidang pengadaan, <i>design</i> , pemasangan, perbaikan bidang <i>refractory & insulation material</i> .	Segmentasi perilaku pada segmen penggunaan dan respon konsumen yang bergerrak pada bidang pengadaan, <i>design</i> , pemasangan, perbaikan bidang <i>refractory & insulation material</i> pada industri pengolahan yang mem- pergunakan batu tahan api, castable, semen tahan api, dan batu isolasi.
<i>Targetting</i>	PT.Herman Jaya Putra menargetkan pasar pada industri pengolahan yang mempergunakan batu tahan api, castable, semen tahan api, dan batu isolasi pada daerah industri seperti Jawa Timur, Sumatra, Bali, dan Nusa Tenggara.	Mengembangkan penjualan pada daerah atau kota-kota industri yang ada sehingga mampu memperluas pasar dengan produk yang dihasilkan.
<i>Positioning</i>	PT.Herman Jaya Putra menempatkan posisi berdasarkan bidang usaha dan kegunaan produk.	<i>Positioning statement</i> dapat digunakan pada produk yang akan dijual.
<i>Differentiation</i>	PT.Herman Jaya Putra memberikan produk yang bermutu dengan memiliki garansi yang ada	PT.Herman Jaya Putra memberikan produk yang bermutu dengan memiliki garansi yang ada dengan memberikan tambahan diskon untuk pembelian jumlah tertentu.

<i>Produk</i>	Produk yang dihasilkan PT.Herman Jaya Putra hanya sebatas produk standar.	Menciptakan produk baru sejenis sesuai dengan komposisi, kualitas, dan mampu memikat pasar sehingga mampu meningkatkan produk
<i>Price</i>	Harga yang ditawarkan oleh PT.Herman Jaya Putra jauh lebih mahal dibandingkan para pesaingnya.	Memberikan harga yang kompetitif/ bersaing dengan perusahaan pesaing tetapi tetap mempertahankan kualitas, layanan, dan memberikan garansi pada produk.
		Memberikan diskon harga untuk konsumen yang memesan dalam jumlah besar dengan melakukan perjanjian terlebih dahulu.
<i>Place</i>	Lokasi yang dimiliki PT.Herman Jaya Putra hanya ada satu lokasi penjualan yaitu di Surabaya.	Membuka hub/cabang/agen yang berada untuk memenuhi konsumen yang ada diluar pulau jawa. Misalnya untuk konsumen yang ada didaerah timur, dan juga untuk konsumen yang ada dibagian barat indonesia.
		Menyediakan ekspedisi khusus yang mampu memuat beban berat yang dapat didistribusikan kepada perusahaan yang berada diluar jangkauan PT.Herman Jaya Putra.
<i>Promotion</i>	Promosi yang dilakukan PT.Herman Jaya Putra melalui yellow pages, kalender, website, dan brosur	Memasang iklan baris pada koran dengan mencantumkan jenis industri dan kontak perusahaan
		Menggunakan email pemasaran untuk mengirim iklan, meminta bisnis, atau meminta penjualan atau sumbangan, dan dimaksudkan untuk membangun loyalitas, kepercayaan, atau <i>brand awareness</i> .
		Mempromosikan produk melalui media jual beli online.
		Memberikan layanan pelanggan dengan nomer telpon yang bisa dihubungi dan bebas pulsa.

KESIMPULAN DAN SARAN

Analisis struktur industri dan perencanaan strategi bisnis PT.Herman Jaya Putra digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan, keadaan internal dan eksternal perusahaan, daya saing perusahaan, strategi yang tepat dan usulan strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Strategi yang tepat untuk PT.Herman Jaya Putra adalah strategi Penetrasi Pasar. Strategi ini diimplementasikan dengan meningkatkan strategi bauran pemasaran sehingga dapat mempertahankan pasar dan juga meningkatkan penjualan produk PT.Herman Jaya Putra.

- Saran untuk perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, strategi yang cocok untuk PT.Herman Jaya Putra adalah penetrasi pasar. Strategi ini dapat diimplementasikan dengan meningkatkan media promosi melalui iklan baris, toko jual beli online, layanan pelanggan, memberikan harga yang kompetitif untuk produk sejenis dengan pesaing yang ada, dan menggunakan email marketing sebagai *feedback* antara konsumen dan perusahaan.

- Saran untuk penelitian selanjutnya

Untuk penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian untuk mengimplementasikan strategi bisnis yang cocok untuk PT.Herman Jaya Putra dan memberikan ide-ide baru untuk meningkatkan penjualan dari sisi promosi, produk, dan juga layanan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] David, Fred R. (2006). *Strategic Management: Manajemen Strategis*, Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- [2] Kotler, Philip & Armstrong, Gary. (1996). *Dasar-Dasar Pemasaran Edisi ke 6*. (Jilid:1). Jakarta: Intermedia.
- [3] Kotler, Philip & Armstrong, Gary. (1996). *Dasar-Dasar Pemasaran Edisi ke 6*. (Jilid:2). Jakarta: Intermedia.
- [4] Pearce, John A. & Robinson, Richard B. Alih bahasa oleh Maulana, Agus (1997). *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- [5] Porter, Michael E. Alih bahasa oleh Maulana, Agus (1996). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- [6] Rangkuti, Freddy. (2013). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.