

## **Strategi Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk Perusahaan Manufaktur Berdasarkan Analisis Multimatrix.**

**Muhammad Shafy Dwijanuar<sup>1\*</sup>, Syaifurrizal Wijaya Putra<sup>2</sup>**

Universitas Negeri Surabaya<sup>1,2</sup>

Email korespondensi: muhammadshafy.22085@mhs.unesa.ac.id

### **Abstract**

*This study aims to analyze the most appropriate strategy for PT Maspion Group, one of the largest manufacturing companies in Indonesia. The analysis was conducted using a multimatrix approach including SWOT, SPACE, IE Matrix, BCG Matrix, and Grand Strategy Matrix. Based on the internal analysis (IFE), Perusahaanhas significant strengths (score 2.77) in its strong brand, product diversification, quality assurance, affordable prices, and extensive distribution network. Weaknesses identified include inconsistent production technology, lack of product innovation, outdated design, and uneven distribution in remote areas. From the external analysis (EFE), Perusahaanhas opportunities from domestic market growth, export expansion, and digital transformation (score 2.80), but faces threats from imported products and rapidly changing consumer preferences. The multimatrix mapping places Perusahaanin an aggressive position and in the 'grow and build' stage. QSPM results indicate that market penetration strategy (TAS = 8.81) is more attractive than product development (TAS = 7.69). Thus, the main recommendation is market penetration through digital promotion, influencer collaboration, customer loyalty programs, and expanded distribution networks, while continuing product innovation.*

**Keywords:** Strategic Management, SWOT, IFE Matrix, EFE Matrix, QSPM.

### **Pendahuluan**

Industri manufaktur di Indonesia menghadapi lingkungan persaingan yang semakin intensif, didorong oleh globalisasi, kemajuan pesat teknologi, dan perubahan perilaku konsumen yang dinamis. Dalam konteks ini, kemampuan perusahaan untuk merumuskan dan mengadaptasi strategi bisnisnya menjadi penentu utama kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang. Objek yang dipilih dalam penelitian ini memiliki peranan sebagai salah satu produsen manufaktur terbesar di Indonesia, memiliki sejarah panjang dalam memproduksi berbagai peralatan rumah tangga dan elektronik, membangun merek nasional yang kuat.

Meskipun memiliki kekuatan internal yang signifikan, perusahaan harus mengatasi tantangan yang berakar dari perubahan struktural pasar. Tantangan utama meliputi membanjirnya produk impor murah yang menawarkan harga rendah, serta pergeseran selera konsumen domestik yang kini menuntut produk dengan desain modern, efisien, dan ramah lingkungan. Pergeseran ini menempatkan Maspion pada titik strategis di mana strategi pertumbuhan konvensional mungkin tidak lagi memadai.

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan arah strategi yang paling sesuai bagi perusahaan melalui pemanfaatan kerangka analisis multi-matriks komprehensif. Pendekatan ini mencakup

Matriks IFE (Internal Factor Evaluation), Matriks EFE (External Factor Evaluation), Matriks SWOT, Matriks SPACE (Strategic Position and Action Evaluation), Matriks IE (Internal-External), Matriks BCG (Boston Consulting Group), Matriks Grand Strategy, dan diakhiri dengan Matriks Kuantitatif Perencanaan Strategis (QSPM) . Pendekatan multi-tahap ini memastikan bahwa rekomendasi yang dihasilkan memiliki dasar kuantitatif yang kuat dan mempertimbangkan seluruh dimensi kondisi internal dan eksternal perusahaan.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana posisi kompetitif dan lingkungan perusahaan dapat dikuantifikasi dan dievaluasi melalui analisis Matriks IFE dan EFE?
2. Berdasarkan konsolidasi Matriks IE, SPACE, BCG, dan Grand Strategy, apa arah strategis yang paling tepat bagi perusahaan?
3. Strategi pertumbuhan intensif manakah (Penetrasi Pasar atau Pengembangan Produk) yang memiliki nilai daya tarik tertinggi (TAS) berdasarkan Matriks QSPM, dan bagaimana strategi tersebut harus diimplementasikan untuk mendukung pertumbuhan perusahaan di tengah persaingan pasar manufaktur nasional dan global?

Tujuan utama dari laporan ini adalah menganalisis kondisi internal dan eksternal perusahaan, yang diwakili oleh skor IFE 2.77 dan EFE 2.80, dan menggunakan temuan dari pemetaan strategis untuk merekomendasikan cetak biru implementasi yang berfokus pada strategi yang diprioritaskan oleh QSPM (Penetrasi Pasar dengan TAS 8.81 versus Pengembangan Produk dengan TAS 7.69).

## **Tinjauan Pustaka**

### *Dasar-Dasar Manajemen Strategis*

Manajemen strategis didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Proses ini secara tradisional melibatkan tiga tahapan utama: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

Salah satu kerangka kerja paling fundamental dalam formulasi strategi pertumbuhan dikembangkan oleh Ansoff (1980) . Model Matriks Ansoff mengklasifikasikan pilihan strategi berdasarkan kombinasi pasar dan produk, yang meliputi:

1. Penetrasi Pasar: Fokus pada peningkatan pangsa pasar untuk produk yang sudah ada di pasar yang sudah ada melalui promosi intensif, peningkatan distribusi, dan penurunan harga.
2. Pengembangan Produk: Menekankan pada inovasi, modifikasi, atau perbaikan kualitas produk untuk memenuhi kebutuhan pasar yang sudah ada.
3. Pengembangan Pasar: Memperkenalkan produk yang sudah ada ke pasar geografis atau segmen pelanggan baru.
4. Diversifikasi: Menciptakan produk baru untuk pasar baru.

Dalam konteks Maspion, fokus penelitian pada Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam fase di mana ia harus mengkonsolidasikan kekuatan pasarnya saat ini sekaligus mempersiapkan produknya untuk tantangan masa depan.

### *Alat Analisis Formulasi Strategi (The Multi-Matrix Framework)*

Formulasi strategi yang kuat memerlukan integrasi alat diagnostik untuk memverifikasi posisi perusahaan dari berbagai sudut pandang.

#### 1. Matriks IFE dan EFE

Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) dan EFE (External Factor Evaluation) adalah alat kuantifikasi yang memberikan bobot dan peringkat pada kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Skor total IFE  $> 2.5$  menunjukkan posisi internal yang kuat, sedangkan skor total EFE  $> 2.5$  menunjukkan kemampuan perusahaan merespons lingkungan eksternal secara efektif.

#### 2. Matriks Pemosisian (*Matching Stage*)

a. Matriks IE (*Internal-External*) menggabungkan skor total IFE (sumbu X) dan EFE (sumbu Y) untuk memetakan posisi perusahaan pada sembilan sel. Sel yang terletak pada kuadran I, II, dan IV merekomendasikan strategi *Grow and Build* (bertumbuh dan membangun), yang memerlukan investasi signifikan dan strategi intensif.

b. Matriks *SPACE* (*Strategic Position and Action Evaluation*) menentukan arah strategi (Agresif, Konservatif, Defensif, atau Kompetitif) berdasarkan empat dimensi: Kekuatan Keuangan (FS), Keunggulan Kompetitif (CA), Stabilitas Lingkungan (ES), dan Kekuatan Industri (IS). Hasil pemetaan pada kuadran agresif menyarankan perusahaan untuk memanfaatkan kekuatan internal (FS, IS) untuk mengeksplorasi peluang eksternal.

c. Matriks BCG (*Boston Consulting Group*) memetakan portofolio produk berdasarkan tingkat pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif. Kategori 'Stars' (Pangsa Tinggi, Pertumbuhan Tinggi) menunjukkan produk unggulan yang memerlukan dukungan investasi untuk mempertahankan dominasi.

d. *Grand Strategy Matrix* memetakan posisi kompetitif perusahaan terhadap pertumbuhan pasar. Posisi pada Kuadran I (Posisi Kompetitif Kuat dan Pertumbuhan Pasar Cepat) adalah posisi yang paling ideal, merekomendasikan strategi pertumbuhan agresif dan berkelanjutan.

#### 3. Matriks Keputusan (*Decision Stage*): QSPM

*Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) adalah alat tahap akhir yang secara objektif memprioritaskan strategi alternatif yang telah diformulasikan dari Matriks Pemosisian. QSPM menggunakan faktor-faktor IFE/EFE yang sama, memberikan skor daya tarik (AS) 1-4, dan menghitung *Total Attractiveness Score* (TAS). Strategi dengan TAS tertinggi menjadi prioritas utama untuk diimplementasikan.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini mengadopsi pendekatan deskriptif kuantitatif, yang berfokus pada analisis kondisi dan perumusan strategi bagi perusahaan. Pendekatan ini sesuai untuk merumuskan rekomendasi strategi yang didukung oleh evaluasi faktor internal dan eksternal secara terukur.

Data yang digunakan dalam analisis ini adalah data sekunder, diperoleh dari laporan tahunan perusahaan, publikasi industri dan bisnis, artikel akademik terkait industri manufaktur, dan sumber daring terpercaya yang relevan.

Prosedur analisis dilakukan secara sekuensial melalui empat tahap utama:

1. **Identifikasi Faktor:** Mengumpulkan dan mengkategorikan faktor-faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan) serta faktor-faktor eksternal (Peluang dan Ancaman) yang relevan bagi Maspion.
2. **Kuantifikasi Faktor:** Menyusun Matriks IFE dan EFE dengan memberikan Bobot (berdasarkan signifikansi relatif) dan Peringkat (berdasarkan respons perusahaan) untuk menghitung skor total .
3. **Pemetaan Strategis:** Menganalisis posisi Maspion menggunakan Matriks SPACE, IE, BCG, dan Grand Strategy untuk mencapai konsensus arah strategis .
4. **Prioritisasi Strategi:** Menggunakan QSPM untuk mengevaluasi dua strategi pertumbuhan Ansoff yang paling layak (Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk) dan memprioritaskannya berdasarkan nilai TAS.

## Hasil Dan Pembahasan

### *Analisis Faktor Internal (IFE)*

Analisis internal menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam posisi strategis yang kuat, ditunjukkan dengan skor Total IFE sebesar 2.77. Posisi ini memberikan modal substansial bagi perusahaan untuk pengembangan lebih lanjut.

#### 1. Kekuatan Utama (*Strengths*)

Kekuatan utama Maspion terletak pada aspek *intangibile* dan operasional yang telah mapan. Kekuatan-kekuatan ini mencakup merek yang kuat dan dikenal luas (S1), diversifikasi produk yang memadai (S2), kualitas produk yang terjamin (S3), penawaran harga yang terjangkau dan kompetitif (S4), serta jaringan distribusi yang luas di pasar domestik (S5). Kekuatan merek (S1) dan distribusi (S5) merupakan daya ungkit paling penting dalam strategi pertumbuhan saat ini, karena memfasilitasi peningkatan volume penjualan segera.

#### 2. Kelemahan Utama (*Weaknesses*)

Meskipun kuat secara eksternal, analisis mengidentifikasi empat kelemahan internal yang berpotensi menjadi hambatan bagi pertumbuhan jangka panjang:

1. Penggunaan Teknologi Produksi yang Tidak Seragam (W1): Inkonsistensi ini menciptakan inefisiensi operasional, meningkatkan biaya produksi, dan berisiko mengganggu konsistensi kualitas produk. Kelemahan ini sangat kritis karena menghambat kemampuan perusahaan untuk bersaing biaya secara struktural dengan produk impor murah (T1).
2. Kurangnya Inovasi Produk Baru (W2): Kekurangan ini mengancam relevansi produk Maspion di masa depan, terutama di tengah pergeseran preferensi konsumen modern.

3. Desain Produk yang Konservatif (W3): Estetika yang kurang modern membuat produk sulit bersaing secara visual di etalase modern dan platform *e-commerce*.
4. Distribusi yang Tidak Merata di Wilayah Terpencil (W4): Meskipun jaringan domestik luas, ketidakmerataan di wilayah terpencil (khususnya Indonesia Timur) menyebabkan potensi pasar hilang dan menghambat penetrasi total.

Kelemahan pada teknologi produksi (W1) dan kurangnya inovasi (W2) memerlukan investasi R&D yang signifikan, yang sering kali membutuhkan dana yang besar dan proses yang memakan waktu.

**Tabel 1: Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) Perusahaan(Kunci)**

<b>Faktor Internal Kunci</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor Terbobot</b>	<b>Fungsi Strategis</b>
<b>Kekuatan Utama (S)</b>				
S1: Merek yang kuat dan dikenal luas	0.15	4	0.60	Daya ungkit tertinggi untuk Strategi Penetrasi.
S5: Jaringan distribusi domestik luas	0.10	4	0.40	Memfasilitasi ekspansi distribusi segera.
<b>Kelemahan Utama (W)</b>				
W1: Penggunaan teknologi produksi tidak seragam	0.15	1	0.15	Menghambat efisiensi biaya, sasaran Strategi Pengembangan Produk.
W4: Distribusi tidak merata di wilayah terpencil	0.15	2	0.30	Target geografis ekspansi Strategi Penetrasi.
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.77</b>	<b>Posisi Internal Kuat</b>

Sumber: Data Diolah Penulis, 2025

#### *Analisis Faktor Eksternal (EFE)*

Perusahaan menunjukkan respons yang efektif terhadap lingkungan eksternal, dengan skor Total EFE sebesar 2.80. Skor ini mengindikasikan bahwa perusahaan mampu merespons peluang dan ancaman pasar secara memadai.

#### 1. Peluang Utama (*Opportunities*)

Peluang yang paling signifikan mencakup:

1. Pertumbuhan Pasar Domestik yang Stabil (O1): Peningkatan daya beli masyarakat dan jumlah populasi merupakan sasaran utama strategi penetrasi.

2. Transformasi Digital dan E-commerce (O3): Platform digital menawarkan kanal baru untuk promosi yang intensif dan efisien, serta alat untuk mengatasi kelemahan distribusi di daerah terpencil.
3. Potensi Ekspansi Ekspor (O2): Peluang pengembangan pasar di Asia dan Afrika menjadi sumber pertumbuhan alternatif.

Peluang O3 (Transformasi Digital) adalah kunci bagi strategi penetrasi. Digitalisasi memungkinkan Maspion untuk memanfaatkan kekuatan merek (S1) dan kualitas (S3) serta menarasikan keunggulannya, *mengkompensasi* kelemahan desain yang konservatif (W3) melalui konten pemasaran yang menarik.

## 2. Ancaman Utama (*Threats*)

Terdapat ancaman eksternal yang bersifat struktural dan memerlukan respons jangka panjang:

1. Arus Deras Produk Impor dengan Harga Rendah (T1): Ini adalah ancaman paling kritis, yang secara langsung menekan margin keuntungan Maspion dan mengikis keunggulan harga kompetitif (S4).
2. Perubahan Preferensi Konsumen Menuju Produk Modern (T2): Ancaman ini memaksa Maspion untuk berinvestasi dalam inovasi dan desain.
3. Tantangan Digitalisasi Rantai Pasok (T3): Kegagalan mengadopsi teknologi digital dalam rantai pasok dapat mengakibatkan inefisiensi logistik, memperparah masalah biaya yang sudah ada.

Ancaman T1 dan T3 memiliki bobot tertinggi dan saling terkait dengan kelemahan internal W1 (teknologi tidak seragam). Jika Maspion gagal mengatasi inefisiensi W1, perusahaan akan terjebak dalam perang harga yang tidak berkelanjutan melawan impor yang didukung oleh efisiensi manufaktur global yang lebih tinggi.

**Tabel 2: Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) Perusahaan(Kunci)**

<b>Faktor Eksternal Kunci</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor Terbobot</b>	<b>Fungsi Strategis</b>
<b>Peluang Utama (O)</b>				
O1: Pertumbuhan pasar domestik stabil	0.15	4	0.60	Target utama Strategi Penetrasi.
O3: Transformasi digital/e-commerce	0.15	3	0.45	Kanal penting untuk promosi dan distribusi digital.
<b>Ancaman Utama (T)</b>				
T1: Arus deras produk impor harga rendah	0.20	1	0.20	Ancaman struktural, memerlukan respons efisiensi biaya.

T2: Perubahan preferensi konsumen	0.15	1	0.15	Menuntut Pengembangan Produk yang agresif.	Strategi
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.80</b>	<b>Respon Efektif</b>	<b>Eksternal</b>

### *Penentuan Posisi Strategis Berbasis Multi-Matriks*

Konvergensi hasil dari empat matriks diagnostik yang berbeda (IE, SPACE, BCG, dan Grand Strategy) memberikan validitas metodologis yang tinggi terhadap arah strategi yang direkomendasikan. Keempat alat ini secara konsisten menunjuk pada strategi pertumbuhan yang intensif dan agresif, yang meminimalkan risiko kesalahan strategis.

#### *A. Matriks Internal-Eksternal (IE)*

Dengan skor IFE 2.77 dan EFE 2.80, Perusahaan diposisikan di Sel IV, yang dikategorikan sebagai strategi 'Grow and Build'. Sel ini secara umum merekomendasikan penggunaan strategi intensif, seperti penetrasi pasar, pengembangan produk, atau pengembangan pasar, atau strategi integrasi (integrasi ke depan atau ke belakang).

#### *B. Matriks Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)*

Analisis SPACE menempatkan Maspion di kuadran Agresif, dengan koordinat positif yang tinggi (X=8.25; Y=7.4).

1. Kekuatan Keuangan (FS) dan Kekuatan Industri (IS) berada pada level tinggi, didukung oleh stabilitas merek (S1) dan pertumbuhan pasar domestik (O1).
2. Keunggulan Kompetitif (CA) yang dimiliki (distribusi luas S5, harga S4) memungkinkan Maspion mempertahankan pangsa pasarnya.
3. Stabilitas Lingkungan (ES), meskipun dihadapkan pada ancaman impor (T1) dan perubahan selera (T2), Maspion dinilai mampu merespons secara efektif (EFE 2.80).

Posisi agresif mengkonfirmasi rekomendasi IE: Maspion harus mengambil langkah berani untuk menggunakan kekuatannya internalnya dalam mengeksplorasi peluang pasar, yang mencakup investasi pada promosi intensif dan inovasi.

#### *C. Matriks Boston Consulting Group (BCG)*

Matriks BCG menunjukkan bahwa mayoritas lini produk Perusahaan berada dalam kategori 'Stars'. Produk 'Stars' dicirikan oleh pangsa pasar relatif yang tinggi dalam industri dengan pertumbuhan pasar yang cepat. Implikasinya adalah bahwa produk-produk ini memerlukan investasi modal yang berkelanjutan dan signifikan, terutama dalam aspek R&D dan pemasaran, untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan mencegah kemerosotan menjadi 'Cash Cows' atau 'Dogs' akibat tekanan dari ancaman (T1, T2).

#### *D. Grand Strategy Matrix*

Posisi Maspion terpetakan pada Kuadran I (Posisi Kompetitif Kuat dan Pertumbuhan Pasar Tinggi). Kuadran I adalah lokasi paling ideal, yang secara eksplisit mendukung penerapan strategi pertumbuhan intensif yang terkonsentrasi, seperti penetrasi pasar dan pengembangan produk.

**Tabel 3: Ringkasan Konsolidasi Posisi Multi-Matriks PT Maspion Group**

Matriks Strategi	Koordinat/Hasil	Posisi Strategis	Implikasi Strategi Inti
Matriks IE	IFE=2.77; EFE=2.80	Kuadran IV (Grow and Build)	Strategi Intensif (Penetrasi, Pengembangan)
Matriks SPACE	X=8.25; Y=7.4	Kuadran Agresif	Pemanfaatan kekuatan internal dan investasi pasar.
Matriks BCG	Mayoritas Produk	Stars	Membutuhkan investasi tinggi untuk mempertahankan pangsa pasar dominan.
Grand Strategy	Kuadran I	Kompetitif Kuat, Pertumbuhan Tinggi	Optimal untuk pertumbuhan agresif.

Sumber: Data diolah penulis, 2025

#### *Formulasi dan prioritas strategi kuantitatif (QSPM Analysis)*

Berdasarkan konsolidasi multi-matriks yang mengarah pada strategi pertumbuhan intensif, dua alternatif strategi utama dari Matriks Ansoff (1980) dievaluasi menggunakan QSPM: Penetrasi Pasar (S1) dan Pengembangan Produk (S2).

#### **A. Matriks Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)**

Matriks QSPM digunakan untuk menentukan prioritas strategis berdasarkan Total Attractiveness Score (TAS) dari masing-masing alternatif. Strategi Penetrasi Pasar (S1) menghasilkan TAS sebesar 8.81, sementara Strategi Pengembangan Produk (S2) menghasilkan TAS sebesar 7.69.

**Tabel 4: Matriks QSPM Kunci untuk Perusahaan (Prioritas Strategi Alternatif)**

Faktor Strategis Kunci (IFE/EFE)	Bobot	Strategi 1: Penetrasi Pasar AS	Strategi 2: Pengembangan Produk TAS

Kekuatan Internal (S)			
S1: Merek yang kuat dan dikenal luas	0.15	4	0.60
S5: Jaringan distribusi domestik luas	0.10	4	0.40
Kelemahan Internal (W)			
W1: Teknologi produksi tidak seragam	0.15	2	0.30
W4: Distribusi tidak merata di wilayah terpencil	0.15	4	0.60
Peluang Eksternal (O)			
O1: Pertumbuhan pasar domestik stabil	0.15	4	0.60
O3: Transformasi digital/e-commerce	0.15	4	0.60
Ancaman Eksternal (T)			
T1: Arus deras produk impor harga rendah	0.20	3	0.60
TOTAL TAS	1.00		8.81
Prioritas Strategis		Pilihan Utama	

(Catatan: Nilai Total TAS final (8.81 dan 7.69) mencerminkan penjumlahan dari seluruh faktor IFE dan EFE yang digunakan dalam QSPM, bukan hanya faktor kunci yang disajikan di atas.)

#### *Justifikasi Prioritas Strategi*

Hasil QSPM secara eksplisit menempatkan Penetrasi Pasar (TAS 8.81) sebagai strategi prioritas utama.

Daya tarik yang lebih tinggi pada Penetrasi Pasar didorong oleh kemampuan strategi ini untuk segera memanfaatkan kekuatan Maspion yang sudah ada (S1: merek kuat dan S5: distribusi luas) dan peluang yang matang (O1: pertumbuhan pasar dan O3: digitalisasi). Strategi penetrasi menawarkan hasil pertumbuhan tercepat dengan memanfaatkan infrastruktur yang siap pakai.

Sebaliknya, Pengembangan Produk (TAS 7.69) menerima skor daya tarik tinggi terutama pada faktor-faktor internal yang lemah (W1: teknologi tidak seragam) dan ancaman struktural (T1: impor murah, T2: perubahan preferensi). Hal ini menunjukkan bahwa Pengembangan Produk adalah strategi *perbaikan fundamental* dan mitigasi risiko jangka panjang, yang memerlukan waktu dan investasi besar sebelum menghasilkan pertumbuhan yang signifikan.

Oleh karena itu, strategi yang paling optimal adalah mengadopsi Penetrasi Pasar sebagai Strategi Utama Penghasil Pendapatan (*Cash Engine*) yang akan segera menghasilkan volume penjualan dan pendapatan, yang kemudian harus dialokasikan untuk mendanai Strategi Pengembangan Produk sebagai Strategi Pendukung Jangka Panjang untuk mengatasi kelemahan teknologi dan ancaman impor.

### *Cetak Biru Implementasi Strategis*

Untuk mencapai pertumbuhan agresif yang ditunjukkan oleh kuadran I dan ‘Stars’, implementasi strategi harus dilakukan secara simultan, dengan Penetrasi Pasar memimpin operasional harian dan Pengembangan Produk memimpin inisiatif struktural.

#### A. Pilar Utama: Penetrasi Pasar (TAS 8.81)

Strategi penetrasi pasar harus fokus pada peningkatan volume penjualan melalui intensifikasi promosi dan optimalisasi jaringan distribusi yang ada, yang sebagian besar diaktifkan melalui transformasi digital.

##### 1. Akselerasi Digitalisasi Pemasaran

Intensifikasi promosi digital (O3) adalah mekanisme utama Maspion untuk mengatasi kelemahan desain produk (W3). Karena Maspion dihadapkan pada produk pesaing dengan desain visual yang lebih modern, perusahaan harus menggeser fokus pemasaran dari *estetika* fisik ke *narasi* kualitas (S3), keandalan, dan kebanggaan produk nasional (S1).

Langkah-langkah yang diperlukan:

- Peningkatan Promosi Konten Digital: Mengintensifkan *spending* dan produksi konten di platform visual seperti Instagram, TikTok, dan YouTube. Konten harus berfokus pada *storytelling* yang menyoroti durabilitas produk dan nilai fungsional, yang merupakan kekuatan utama Maspion.
- Kolaborasi dengan *Key Opinion Leader* (KOL): Bekerja sama dengan *influencer* di bidang *home-living* dan *lifestyle* untuk memposisikan ulang Maspion di mata konsumen muda sebagai pilihan yang relevan dan modern. Kredibilitas KOL membantu menetralkan ancaman T2 (perubahan preferensi konsumen) dengan menampilkan produk Maspion dalam konteks rumah tangga modern.
- Optimalisasi Kanal E-Commerce: *Marketplace* harus dioptimalkan tidak hanya sebagai saluran penjualan, tetapi juga sebagai alat *data mining*. Maspion harus menganalisis data permintaan dari *e-commerce* untuk mendapatkan pemahaman yang lebih cepat tentang preferensi konsumen (T2) dan mengarahkan stok secara efisien.

##### 2. Penguatan Distribusi Fisik dan *Loyalty*

Penetrasi pasar memerlukan peningkatan cakupan dan frekuensi pembelian.

- Ekspansi Geografis Terfokus: Meskipun Maspion memiliki distribusi yang luas (S5), kelemahan terletak pada wilayah terpencil, terutama Indonesia Timur (W4). Ekspansi fisik ke wilayah ini harus dilakukan, didahului oleh analisis permintaan dari data *e-commerce*. Pendekatan ini memungkinkan Maspion melakukan *demand aggregation* secara digital sebelum melakukan investasi besar pada gudang dan dealer fisik, memastikan investasi logistik (yang mahal di timur Indonesia) lebih efisien.
- Program Loyalitas Pelanggan (CRM): Mengembangkan sistem loyalitas yang menawarkan diskon, *cashback*, dan *bundling* produk. Program ini meningkatkan frekuensi pembelian dan memanfaatkan merek yang kuat (S1) untuk mengunci pangsa pasar, menjadikannya lebih resisten terhadap impor harga rendah (T1).

## B. Pilar Pendukung: Pengembangan Produk (TAS 7.69)

Strategi Pengembangan Produk harus berfungsi sebagai upaya pertahanan struktural Maspion terhadap ancaman jangka panjang T1 (impor murah) dan T2 (preferensi konsumen modern), yang mengatasi kelemahan internal (W1, W2, W3).

### 1. Modernisasi dan R&D Struktural

Investasi R&D harus diarahkan untuk mengatasi kelemahan internal yang menyebabkan biaya tinggi dan produk yang tidak relevan.

- Standarisasi dan Otomasi Teknologi Produksi (Menanggapi W1 dan T1): Ini adalah langkah paling kritis. Maspion harus mengalokasikan pendapatan dari strategi penetrasi untuk memperbarui lini produksi yang tidak seragam (W1) dengan teknologi otomasi. Kegagalan dalam standarisasi ini akan menyebabkan *bottleneck* produksi dan biaya operasional yang tinggi ketika penjualan penetrasi (TAS 8.81) meningkat tajam. Otomasi adalah respons struktural jangka panjang terhadap ancaman produk impor murah (T1), karena Maspion harus mencapai efisiensi skala dan biaya yang setara dengan produsen global.
- Inovasi Desain dan Fungsionalitas (Menanggapi W2, W3, T2): Anggaran R&D harus difokuskan pada menciptakan produk inovatif yang *eye-catching* dan relevan, seperti produk hemat energi dan ramah lingkungan. Maspion dapat bekerja sama dengan desainer industri eksternal untuk merevitalisasi bahasa desainnya, bertransisi dari konservatif (W3) ke modern, sekaligus mengintegrasikan fungsionalitas baru seperti konektivitas IOT (*smart home*) untuk bersaing dengan produk impor di segmen premium.

### 2. Penguatan Digitalisasi Rantai Pasok

Pengembangan produk dan penetrasi pasar akan gagal jika Maspion tidak mampu mengelola rantai pasok secara efisien (T3). Memperkuat sistem digitalisasi untuk distribusi, inventaris, dan pemenuhan pesanan adalah esensial. Sistem yang terintegrasi memastikan bahwa lonjakan permintaan dari promosi digital (S1) dapat dipenuhi tanpa *delay* atau inkonsistensi produk, yang dapat merusak citra merek (S1).

### *Aspek Tata Kelola dan Kunci Sukses (Key Success Factors)*

Kesuksesan implementasi akan tergantung pada pergeseran fokus manajemen dan pengukuran kinerja:

1. **Pengukuran Kinerja (KPI):** KPI harus melampaui metrik penjualan tradisional. Maspion harus memprioritaskan metrik digital seperti *Customer Acquisition Cost* (CAC) dan *Customer Lifetime Value* (CLV) dari kanal digital, serta *Return on R&D Investment* (ROI-RD) untuk memastikan investasi teknologi (W1) membuahkan hasil.
2. **Anggaran R&D:** Manajemen harus memastikan bahwa pendapatan cepat yang dihasilkan dari Penetrasi Pasar tidak sepenuhnya dikonsumsi, melainkan disalurkan kembali sebagai investasi yang diwajibkan dalam R&D struktural.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan analisis multi-matriks komprehensif, PT Maspion Group berada pada posisi strategis yang kuat untuk pertumbuhan agresif. Konvergensi Matriks IE (Grow and Build), SPACE (Agresif), BCG (Stars), dan Grand Strategy (Kuadran I) menegaskan perlunya Maspion untuk segera melaksanakan strategi intensif.

Analisis QSPM menunjukkan bahwa strategi utama yang paling menarik untuk segera diimplementasikan adalah Penetrasi Pasar (TAS 8.81), dengan memanfaatkan kekuatan merek, jaringan distribusi, dan peluang digitalisasi. Strategi ini harus didukung oleh Pengembangan Produk (TAS 7.69) yang berfungsi sebagai strategi mitigasi risiko jangka panjang untuk mengatasi kelemahan internal kritis seperti teknologi produksi yang tidak seragam (W1) dan ancaman struktural dari produk impor (T1).

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131–148.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson.
- Henderson, B. D. (1979). *The Product Portfolio*. Boston Consulting Group.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2011). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. McGraw-Hill.
- Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (1994). *Strategic Management: A Methodological Approach*. Addison-Wesley.