

Mengembangkan Strategi Bisnis Produk Hearing Aids: Pendekatan Model Manajemen Strategik

Oleh:

¹Maria Angela; ²Andrianto Widjaja

¹Alumni Sekolah Tinggi Manajemen PPM; ²Dosen Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Abstrak

PT. MAA merupakan perusahaan yang bergerak di bidang layanan kesehatan pendengaran dengan bisnis utama saat ini adalah penjualan alat bantu dengar secara ritel. Indonesia merupakan pasar yang cukup besar untuk alat bantu dengar mengingat besarnya jumlah penduduk dan tingginya prevalensi ketulian dan gangguan pendengaran di Indonesia. Akan tetapi, banyaknya pesaing dan juga munculnya pandemi Covid-19 di awal Maret 2020 merupakan tantangan tersendiri untuk perusahaan. Oleh karena itu, untuk mempertahankan posisinya sebagai salah satu market leader dan untuk bertahan dalam kondisi yang tidak menentu, PT. MAA membutuhkan sebuah strategi bisnis yang tepat sesuai dengan faktor eksternal yang dihadapi dan faktor internal yang dimiliki oleh perusahaan. Strategi bisnis untuk PT. MAA dikembangkan melalui analisis eksternal menggunakan PESTLE dan Porter's Five Forces serta analisis internal menggunakan analisis fungsional. Untuk mengembangkan alternatif strategi digunakan matriks internal dan eksternal dan matriks SWOT, sedangkan penentuan strategi prioritas digunakan analisis matriks quantitaf strategi planning.

Kata Kunci: *Alat Bantu Dengar, Ritel, Strategi Bisnis*

Pendahuluan

Dewasa ini lebih dari 1,5 miliar orang di dunia mengalami gangguan pendengaran pada tingkat tertentu, yang dapat tumbuh menjadi 2,5 miliar pada tahun 2050. Data menunjukkan terdapat 1,1 miliar anak muda berisiko mengalami gangguan pendengaran permanen akibat mendengarkan musik dengan volume keras dalam jangka waktu yang lama. Data lain memperlihatkan bahwa lebih dari 5% populasi dunia atau 430 juta orang, membutuhkan rehabilitasi untuk memperbaiki gangguan pendengaran (WHO, 2021). Prevalensi gangguan pendengaran juga akan semakin tinggi seiring bertambahnya usia. Sedangkan berdasarkan data BPS tahun 2020, jumlah penduduk Indonesia adalah 270 juta penduduk dan yang berusia 55 tahun ke atas berjumlah hampir 40 juta penduduk. Sementara itu berdasarkan hasil Riset Kesehatan Dasar (Riskesdas) yang dilaksanakan oleh Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan (Litbangkes) Kementerian Kesehatan tahun 2018, proporsi tuna rungu sejak lahir pada anak umur 24-59 bulan di Indonesia yaitu sebesar 0,11%. Dari data-data di atas dapat dikatakan bahwa pasar untuk produk 'alat bantu dengar' cukup besar di Indonesia.

PT MAA merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang layanan kesehatan pendengaran dengan bisnis utama saat ini adalah penjualan alat bantu dengar secara ritel. Pada periode tahun 2016-2021 alat bantu dengar yang beredar di Indonesia mencapai 40.000 – 60.000 per tahun. Dari angka tersebut, perusahaan ini hanya memiliki sumbangsih sebesar sekitar 7.000 alat bantu dengar atau 15% dari total alat bantu dengar yang beredar. Persaingan yang terjadi dalam industri ini cukup ketat. Selain terdapat beberapa perusahaan kompetitor

sejenis, juga bermunculan alat bantu dengar dengan harga yang jauh lebih murah yang dapat diakses dengan mudah melalui saluran belanja *online*. Namun demikian masih terbuka lebar kesempatan bagi perusahaan untuk meningkatkan penjualannya. Oleh karena itu perusahaan menargetkan serapan pasar dapat meningkat menjadi 20% - 30%. Dari informasi pihak manajemen, perusahaan menargetkan produknya untuk semua orang yang membutuhkan alat bantu dengar. Secara garis besar, target dibagi menjadi 3, yaitu *existing user* atau orang yang telah menggunakan alat bantu dengar, orang yang belum menggunakan alat bantu dengar tetapi mengalami gangguan pendengaran, dan masyarakat luas melalui kerjasama dengan Kementerian Sosial.

Berdasarkan penjabaran latar belakang masalah di atas di mana terdapat beberapa target baru yang ditetapkan oleh manajemen seperti peningkatan target penjualan serta belum adanya strategi bisnis yang disusun secara formal, maka penelitian ini mencoba menyusun strategi bisnis terkait produk 'alat bantu dengar', sehingga perusahaan dapat bertahan dan bahkan berkembang di tengah maraknya persaingan dan perubahan yang terjadi. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah teridentifikasinya peluang dan ancaman yang terjadi dalam industri layanan kesehatan pendengaran khususnya alat bantu dengar. Selain itu penelitian ini juga berupaya memetakan kekuatan dan kelemahan dari PT MAA, dan selanjutnya mengembangkan strategi bisnis melalui pendekatan model manajemen strategik.

Landasan Teori

Manajemen Strategik

Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana disyaratkan oleh definisi ini, manajemen strategik berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akutansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi computer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Tujuan manajemen strategi adalah untuk mengeksplorasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk esok (David dan David, 2015).

Manajemen strategik sangat berkaitan dengan proses menghasilkan rencana-rencana dan kebijakan strategik sebagai perwujudan dari strategi terapan yang berfungsi untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang maupun pendek. Dalam perencanaan strategik terdapat tiga tahap, yaitu:

1. Formulasi strategi, adalah tahap awal dimana perusahaan menetapkan visi dan misi disertai analisa mendalam terkait faktor internal dan eksternal perusahaan dan penetapan tujuan jangka panjang yang kemudian digunakan sebagai acuan untuk menciptakan alternatif strategi-strategi bisnis dimana akan dipilih salah satunya untuk ditetapkan sesuai dengan kondisi perusahaan.
2. Implementasi strategi, merupakan langkah dimana strategi yang telah melalui identifikasi ketat terkait faktor lingkungan eksternal dan internal serta penyesuaian tujuan perusahaan mulai diterapkan atau diimplementasikan dalam kebijakan-kebijakan intensif dimana setiap divisi dan fungsional perusahaan berkolaborasi dan bekerja sesuai dengan tugas dan kebijakannya masing-masing.
3. Evaluasi strategi, adalah tahap akhir setelah strategi diterapkan dalam praktek nyata dinilai efektifitasnya terhadap ekspektasi dan pencapaian tujuan perusahaan. Penilaian dilakukan dengan mengukur faktor-faktor atau indikator sukses yang dicapai dan mengevaluasi keberhasilan kinerja dari strategi guna perumusan dan penerapan lanjutan dimasa yang akan datang agar lebih baik dan efektif.

Dalam penelitian ini terbatas hanya menganalisis tahapan formulasi strategi. Setelah menetapkan visi dan misi yang relevan, maka dilakukan analisis lingkungan baik eksternal maupun internal guna mengetahui faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Dari informasi tersebut maka dikembangkan beberapa alternatif strategi sebelum diputuskan alternatif strategi terbaik.

Analisis Faktor Eksternal

Analisis eksternal atau bisa juga disebut dengan analisis lingkungan atau juga analisis industri merupakan sebuah proses audit eksternal yang berfokus kepada proses identifikasi dan evaluasi peristiwa yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan (David & David, 2015). Tujuan dari analisis eksternal tersebut adalah untuk mengembangkan sebuah daftar yang terbatas atas peluang yang dapat menguntungkan perusahaan serta ancaman yang harus dihindari oleh perusahaan. Analisis faktor eksternal yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, dan Legal*) dan juga analisis *Porter's Five Forces* (analisis industri).

Dari analisis *Porter's Five Forces* juga dapat diidentifikasi *Key Success Factors* (KSF). KSF merupakan faktor-faktor kunci yang membuat bisnis mencapai keberhasilan. Dari KSF ini dapat dikembangkan *Competitive Profile Matrix* (CPM). CPM merupakan sebuah alat yang digunakan untuk mengidentifikasi para pesaing dan juga kekuatan serta kelemahan yang mereka miliki yang memiliki hubungan dengan posisi strategis perusahaan (David & David, 2015).

Nilai dalam CPM mengacu kepada kekuatan dan kelemahan dari perusahaan di mana nilai 1 berarti kelemahan mayor, 2 berarti kelemahan minor, 3 berarti kekuatan minor dan 4 berarti kekuatan mayor. Hasil dari total nilai tertimbang perusahaan dalam CPM kemudian dibandingkan dengan hasil dari perusahaan pesaing.

External Factor Evaluation (EFE) Matrix

External Factor Evaluation (EFE) Matrix memungkinkan pembuat strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi yang berasal dari analisis PESTEL dan juga *Porter's Five Forces*/analisis industri yang telah dilakukan sebelumnya. EFE matriks dapat dibuat dengan langkah-langkah berikut:

1. Membuat daftar faktor kunci eksternal yang telah diidentifikasi pada analisis eksternal. Buat daftar peluang terlebih dahulu baru kemudian buat daftar ancaman yang dapat mempengaruhi perusahaan.
2. Berikan bobot kepada masing – masing faktor tersebut dari mulai 0,0 sampai dengan 1,0 dimana 0,0 berarti tidak penting dan 1,0 berarti sangat penting.
3. Berikan nilai dari 1 sampai 4 untuk masing – masing faktor peluang dan ancaman yang mengindikasikan seberapa efektif respons strategis perusahaan saat ini terhadap faktor tersebut. Dimana 1 berarti respons perusahaan buruk, 2 berarti respons perusahaan rata – rata, 3 berarti respons perusahaan sedikit di atas rata – rata dan 4 berarti respons perusahaan sangat baik.
4. Kalikan bobot masing – masing faktor dengan nilainya untuk menentukan nilai tertimbang.
5. Jumlahkan nilai tertimbang dari masing – masing variabel untuk menentukan total nilai tertimbang dari perusahaan.

Analisis Faktor Internal

Analisis internal merupakan proses identifikasi dan evaluasi dari kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan dalam area fungsional bisnisnya, termasuk manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, dan

juga sistem informasi manajemen (David & David, 2015). Tujuan audit internal adalah untuk mengidentifikasi sejumlah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada sumber daya proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan.

Dalam penelitian ini, lingkungan internal PT MAA dianalisis dengan menggunakan analisis fungsional. Analisis fungsional adalah suatu alat analisis dari manajemen strategik yang digunakan untuk mengidentifikasikan kekuatan dan kelemahan dari masing-masing departemen dalam suatu perusahaan. Analisis ini merupakan suatu analisis pada area fungsional untuk mencapai tujuan/*goal* perusahaan dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya. Analisis ini ditekankan pada kompetensi tim di masing-masing departemen. Kualitas dan kompetensi sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Ada 6 (enam) fungsional departemen yang menunjang kegiatan perusahaan, yaitu:

1. *Operation*

Analisis ini untuk menentukan bagaimana dan di mana suatu produk atau jasa diproduksi. Tingkat integrasi vertikal dalam proses produksi, penyebaran sumber daya fisik dan hubungan dengan para pemasok, termasuk yang berkaitan dengan optimalisasi penggunaan teknologi dalam proses operasi.

2. *Technology*

Analisis yang berkaitan dengan pemanfaatan teknologi informasi untuk menyediakan jasa layanan yang terpadu dan efisien.

3. *Marketing*

Analisis *marketing* berkaitan dengan strategi pemasaran termasuk penetapan harga produk dan jasa. Penentuan arah perusahaan mempertahankan posisi di pangsa pasar sekarang dan mengembangkan pangsa pasar baru untuk mencapai target perusahaan dan mempertahankan posisi di pasar.

4. *Finance*

Analisis ini menguji implikasi keuangan suatu perusahaan dan mengidentifikasikan tindakan keuangan yang terbaik untuk mendukung kegiatan perusahaan. Analisis ini dapat menciptakan keunggulan bersaing melalui biaya modal atau dana yang dimiliki dan kemampuan untuk meningkatkan jumlah modal untuk mendukung strategi perusahaan.

5. *Human Resources*

Analisis ini menjelaskan bagaimana cara perusahaan melakukan seleksi, pelatihan, mengelola, dan memanfaatkan sumber daya manusia. Perusahaan melakukan proses rekrutmen sendiri atau menggunakan *outsourcing*, pelatihan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensi, dll.

6. *Logistics*

Analisis ini memberikan gambaran mengenai kegiatan pengadaan dari mulai pengambilan produk jadi dari produsen dikirim ke gudang dan dari gudang dikirim langsung ke pemakai atau lokasi di mana barang tersebut diminta sebagai tempat pengiriman akhir.

Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

Internal factor evaluation (IFE) *matrix* merupakan alat bantu untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional suatu perusahaan dan juga menjadi dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut (David & David, 2015). Dalam menyusun matriks IFE, diperlukan penilaian intuitif dari pemegang posisi kunci di perusahaan yang memahami faktor - faktor internal perusahaan secara teliti dan menyeluruh. Untuk menyusun matriks IFE diperlukan langkah - langkah berikut:

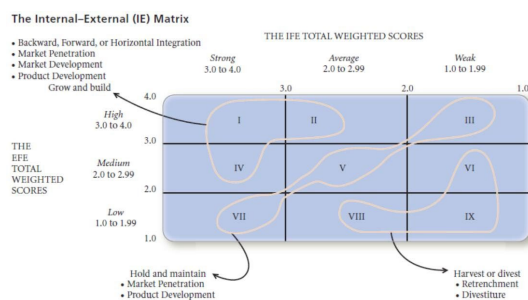
1. Daftar faktor kunci internal yang telah diidentifikasi pada analisis internal. Buat daftar kekuatan terlebih dahulu baru kemudian dibuat daftar kelemahan.
2. Berikan bobot kepada masing-masing faktor tersebut dari mulai 0,0 sampai dengan 1,0

dimana 0,0 berarti tidak penting dan 1,0 berarti sangat penting.

- Berikan nilai dari 1 sampai dengan 4 untuk masing-masing faktor kunci internal. Dimana 1 berarti kelemahan mayor, 2 berarti kelemahan minor, 3 berarti kekuatan minor dan 4 berarti kekuatan mayor.
- Kalikan bobot masing-masing faktor dengan nilainya untuk menentukan nilai tertimbang dari masing-masing variabel.
- Jumlahkan nilai tertimbang dari masing-masing variabel untuk menentukan total nilai tertimbang dari perusahaan.

Internal External (IE) Matrix

Setelah di dapatkan bobot dari matriks IFE dan EFE maka yang dilakukan berikutnya adalah pemilihan strategi secara umum yang dilakukan dengan membuat sebuah matriks yaitu matriks internal eksternal. Matriks *Internal-External* (IE) merupakan suatu instrumen yang menggunakan parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi perusahaan. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.



Gambar 1. IE Matrix

Berdasarkan matriks IE di atas dapat dilihat ada tiga area yang terbentuk, yaitu:

- Sel I, II, IV; posisi perusahaan yang berada di area ini tetap akan bertumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang dapat dipilih adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk) atau integrasi (*forward, backward, dan horizontal*)
- Sel III, V, VII; posisi perusahaan pada area ini diupayakan untuk tetap dijaga dan dipertahankan (*hold and maintain*). Strategi yang dapat dipilih adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- Sel VI, VIII, IX; posisi perusahaan di area ini dianggap tidak mampu untuk rejuvenasi (*harvest and divest*). Pemilihan strategi sebaiknya dijual.

Threat Opportunity Weakness Strength (TOWS) Matrix



Gambar 2. TOWS Matrix

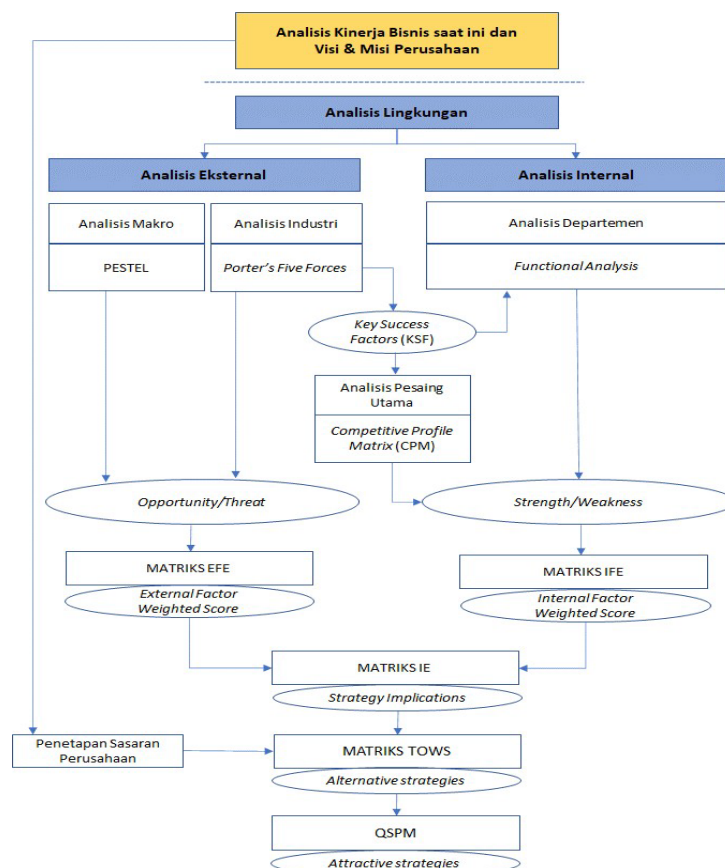
TOWS Matrix atau dapat juga disebut sebagai SWOT Matrix merupakan sebuah alat bantu bagi para manajer untuk dapat mengembangkan strategi.

Pada matriks TOWS ini terdapat 4 jenis strategi, yaitu:

1. *Strengths-Opportunities Strategy* adalah strategi perusahaan dalam memanfaatkan peluang eksternal dari industri perusahaan tersebut dengan cara menggunakan kekuatan internal dari perusahaan;
2. *Weakness-Opportunities Strategy* adalah strategi perusahaan dalam memperbaiki kelemahannya dengan cara memanfaatkan peluang eksternal dari industri perusahaan tersebut;
3. *Strengths-Threats Strategy* adalah strategi perusahaan dalam menghindari dan meminimalisir ancaman eksternal perusahaan tersebut dengan cara memanfaatkan kekuatan perusahaan tersebut;
4. *Weakness-Threats Strategy* adalah strategi perusahaan dalam meminimalisir atau menghilangkan kelemahan perusahaan dan ancaman yang dihadapi perusahaan di industrinya.

Kerangka Analisis

Kerangka analisis dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Kerangka Analisis

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Pada penelitian ini, untuk melakukan pemilihan alternatif strategi digunakan metode analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Analisis QSPM merupakan alat

analisis yang menentukan nilai daya tarik dari berbagai strategi yang didasari atas seberapa jauh faktor-faktor keberhasilan eksternal dan internal yang dimanfaatkan. Matrix QSPM digunakan untuk mengevaluasi dan memilih strategi terbaik yang paling cocok dengan lingkungan internal dan eksternal yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Matrix QSPM digunakan pada tahap *decision stage* yang berguna untuk melihat tingkat relatif dari berbagai alternatif yang dapat dilaksanakan.

Untuk membuat matriks QSPM diperlukan langkah - langkah berikut:

1. Membuat sebuah daftar atas peluang dan ancaman perusahaan yang berasal dari pihak eksternal dan kekuatan serta kelemahan internal perusahaan pada kolom sebelah kiri dalam QSPM.
2. Memberi bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam Matriks EFE dan Matriks IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil tepat di kanan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal
3. Periksa kembali tahap 2, kemudian identifikasi alternatif strategi yang sebaiknya dipertimbangkan untuk dilaksanakan oleh perusahaan.
4. Tentukan *Attractiveness Scores (AS)*. *Attractiveness scores* merupakan sebuah nilai yang mengindikasikan hubungan atraktif antara masing – masing strategi yang dijadikan alternatif.
5. Hitung nilai total *Attractiveness Scores (TAS)*. TAS merupakan perkalian antara bobot dengan AS.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain. Jenis penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif, yaitu yang hanya menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, situasi atau berbagai variabel.

Metode Pengumpulan Data

Berikut ini adalah tabel mengenai metode pengumpulan data yang diringkas dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1. Metode Pengumpulan Data

No.	Langkah Analisis	Data yang Dibutuhkan	Sumber Data	Metode Pengumpulan Data	Hasil
1	Analisis kinerja saat ini dan visi & misi	Kinerjaa saat ini dan visi & misi	<i>Website perusahaan</i> Manajemen	Studi dokumen Wawancara	Tujuan dan sasaran perusahaan
2	Analisis Makro – PESTEL	Faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum	Internet (berita, jurnal, hasil riset) Manajemen	Studi dokumen Wawancara	Daftar peluang dan ancaman, EFE Matriks, <i>Key Success Factors</i>
3	Analisis Industri – Porter's Five Forces	- <i>Potential entry of new competitors</i> - <i>Bargaining power of suppliers</i>	Internet (berita, jurnal, hasil riset)	Studi dokumen	Daftar peluang dan ancaman, EFE Matriks, <i>Key Success Factors</i>

		- <i>Bargaining power of consumers</i>	Manajemen	Wawancara	
		- <i>Potential development of substitute products</i>			
		- <i>Rivalry among competing firms</i>			
4	Analisis CPM	Rating <i>key success factors</i> perusahaan dibandingkan dengan <i>competitor</i>	Internet (berita, hasil riset) Manajemen	Studi dokumen Wawancara	Daftar kekuatan dan kelemahan, IFE Matriks
5	Analisis Fungsional	Enam fungsional departemen (<i>operation, technology, marketing, finance, human resources, logistics</i>)	SOP prsh, dokumen prsh (contoh: laporan keuangan) Manajemen	Studi dokumen Wawancara	Daftar kekuatan dan kelemahan, IFE Matriks

Pengolahan dan Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini merupakan metode analisis yang bersifat kualitatif yang dimulai dengan pengumpulan data baik dengan melakukan studi dokumen, studi internet, diskusi informal, maupun wawancara. Data yang telah didapatkan kemudian akan dilakukan reduksi data untuk menentukan data – data yang relevan untuk digunakan. Setelah itu dilakukan analisis berdasarkan data yang sudah didapatkan tersebut. Proses dalam mengolah data pada wawancara adalah sebagai berikut:

- Membuat catatan atau rekaman hasil wawancara
- Mengubah data audio ke dalam bentuk tulisan
- Melakukan analisa terhadap hasil wawancara
- Menarik kesimpulan dari data – data yang diperoleh.

Pembahasan

Analisis Eksternal dan Internal

Analisis Eksternal dilakukan pada lingkungan makro dan industri. Sesuai dengan kerangka analisis maka untuk melakukan analisis makro digunakan pendekatan PESTEL yang meliputi aspek-aspek Politik & Hukum, Ekonomi, Sosial Budaya, Teknologi, dan Lingkungan. Dari analisis PESTEL dapat diidentifikasi komponen-komponen peluang dan ancaman. Sementara itu analisis industri dilakukan dengan pendekatan 5-Forces yang meliputi aspek-aspek berupa ancaman dari: pendatang baru, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, ancaman produk pengganti, dan persaingan di antara para kompetitor. Hasil analisis industri juga akan mengidentifikasi komponen-komponen peluang dan ancaman. Dari sekian banyak komponen peluang dan ancaman yang muncul akan dievaluasi dan dipilih komponen-komponen yang akan ditindak lanjuti untuk dipertimbangkan dalam pengembangan strategi bisnis. Disamping itu dari analisis industri juga dapat diidentifikasi unsur-unsur Key Success Factor (KSF), yang nantinya dapat di tindak lanjuti dalam bentuk Competitive Profile Matrix, dan untuk selanjutnya dapat dimanfaatkan untuk mengidentifikasi komponen kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Untuk analisis lingkungan Internal digunakan pendekatan analisis Fungsional yang melibatkan aspek-aspek fungsi Operasi, Teknologi, Pemasaran, Keuangan, Sumber daya manusia, dan logistik. Masing-masing fungsi ini ditinjau berdasarkan Key Success Factor yang sudah diidentifikasi sebelumnya, untuk mendapatkan apa saja yang menjadi komponen kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Dari analisis eksternal dan internal di atas, maka dirangkum dalam matriks EFE dan IFE yang mendaftar komponen-komponen Peluang, Ancaman, Kekuatan, dan Ancaman.

Tabel 2. EFE Matriks

No.	Faktor Eksternal	Bobot (0,00 – 1,00)	Nilai (1-4)	Bobot x Nilai
Peluang/Opportunities				
O1	Prediksi Bank Indonesia terkait perekonomian Indonesia yang naik di kisaran 4,7% - 5,5% pada 2022	0,0545	2	0,1091
O2	Sektor industri kesehatan dapat tetap beroperasi di tengah kebijakan PPKM	0,1455	3	0,4364
O3	Nilai tukar Rupiah terhadap USD cukup stabil di awal 2022	0,0364	3	0,1091
O4	Tingginya pertumbuhan populasi penduduk dan prevalensi ketulian di Indonesia	0,1636	3	0,4909
O5	Pembelian/impor dalam jumlah besar memberikan kekuatan untuk menekan harga pembelian 20% - 30%	0,0727	4	0,2909
O6	Pembelian dalam jumlah besar oleh departemen kesehatan/sosial	0,0364	4	0,1455
Ancaman/Threats				
T1	Pandemi Covid-19 pada mulai awal 2020 yang berlangsung hingga saat ini, disusul 3rd wave pada Februari 2022	0,1818	3	0,5455
T2	Pandangan masyarakat yang masih “malu” menggunakan alat bantu dengar	0,0909	2	0,1818
T3	Berkembangnya budaya <i>online</i> , termasuk belanja <i>online</i>	0,0909	2	0,1818
T4	Peraturan terkait pengelolaan limbah elektronik	0,0000	4	0,0000
T5	Keberadaan personal-sound-amplifier (PSAP) yang dapat menggerus pasar alat bantu dengar	0,1273	2	0,2545
TOTAL		1,0000		2,7455

Tabel 3. Competitive Profile Matrix

Key Success Factors	Bobot	PT MAA		Pesaing1		Pesaing2		Pesaing3	
		Nilai	Bobot x Nilai	Nilai	Bobot x Nilai	Nilai	Bobot x Nilai	Nilai	Bobot x Nilai
Modal (alat dan layanan)	0,3	3	0,9	3	0,9	4	1,2	3	0,9
Pengetahuan dan SDM	0,4	4	1,6	4	1,6	4	1,6	2	0,8
Program edukasi masyarakat	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Jumlah dan sebaran cabang	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Program promosi	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2
TOTAL	1,0		3,4		3,5		3,5		2,4

Tabel 4. IFE Matriks

No.	Faktor Internal	Bobot (0,00 – 1,00)	Nilai (1-4)	Bobot x Nilai
Kekuatan/Strength				
S1	Mendapatkan ISO 9001:2015 terkait manajemen mutu	0,1212	3	0,3636
S2	Adanya <i>Customer Support Officer</i> yang khusus melayani pelanggan	0,1212	3	0,3636
S3	Tidak memiliki pinjaman bank atau kepada pihak lainnya sehingga perbaikan dan ekspansi masih terbuka lebar	0,1212	3	0,3636
S4	COGS dengan harga khusus (keuntungan sebagai pihak berelasi)	0,0909	3	0,2727
S5	Adanya pelatihan yang komprehensif bagi karyawan	0,0909	4	0,3636
S6	Perusahaan memiliki banyak cabang yang tersebar di Indonesia	0,1364	4	0,5455
S7	Banyak program promosi yang telah dilakukan oleh perusahaan (iklan media sosial, program diskon, referral dokter dan customer)	0,0606	3	0,1818
Kelemahan/Weakness				
W1	Sistem yang belum terintegrasi sehingga pekerjaan dilakukan secara berulang	0,0303	2	0,0606
W2	>50% karyawan positif Covid-19 sehingga beberapa cabang harus tutup sementara	0,0455	1	0,0455

W3	Tingginya biaya SDM dibandingkan dengan <i>net sales</i>	0,0909	2	0,1818
W4	Berhentinya sebagian besar program-program edukasi untuk masyarakat sejak masa pandemi	0,0303	1	0,0303
W5	Terdapat lokasi cabang perusahaan yang kurang representatif dan tidak memiliki tempat parkir	0,0606	2	0,1212
TOTAL		1,0000		2,8939

Pengembangan dan Strategi Perusahaan Matriks *Internal-External* (IE)

Dari matriks EFE di atas diperoleh total weighted score sebesar 2,7455. Sedangkan total weighted score untuk matriks IFE sebesar 2,8939. Apabila menggunakan matriks IE, maka angka-angka tersebut merupakan sumbu X dan Y dari matriks. Setelah dibentuk koordinatnya, maka posisi perusahaan jatuh pada sel nomor V. Berdasarkan konsep yang digunakan pada matriks IE, maka sel V masuk dalam kategori strategi 'hold and maintain'. Artinya perusahaan direkomendasikan untuk menerapkan strategi hold and maintain, dapat berupa strategi market penetration dan product development.

Matriks *Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths* (TOWS)

Dalam mengembangkan strategi bisnis perusahaan, matriks TOWS dapat digunakan untuk mengidentifikasi 4 tipe strategi yang dapat digunakan berdasarkan kombinasi sebagai berikut:

1. Strategi SO (*strengths – opportunities*)
2. Strategi WO (*weakness-opportunities*)
3. Strategi ST (*strengths-threats*)
4. Strategi WT (*weaknesses-threats*)

Strategi SO:

1. Mengumumkan pencapaian mendapatkan ISO dan menyebarkan dokumentasi terkait penerapan ISO sebagai salah satu bentuk *marketing* (S1, O1, O4)
2. Membuat suatu *database customer* yang komprehensif untuk memelihara *customer* yang sudah ada dan menjangkau calon *customer* melalui program *referral* (S2, S6, O4, O6)
3. Melakukan ekspansi dengan menambah cabang pada lokasi yang berpotensi baik (S3, S6, O2, O4)
4. Melakukan pemantauan dan perhitungan terhadap persediaan agar pembelian dapat dilakukan dengan harga terbaik, tetapi tetap efisien dalam penyimpanan persediaan (S4, O5, O6)

Strategi WO:

1. Menghidupkan kembali program edukasi untuk masyarakat secara *online* melalui webinar (W2, W4, O1, O4)
2. Mengadakan kerjasama dengan departemen kesehatan/sosial dalam pemberian edukasi untuk masyarakat secara *online* (W2, W4, O4, O6)
3. Memperbaiki dan/atau memindahkan lokasi cabang PT MAA yang masih kurang representatif (W5, O2)

Strategi ST:

1. Meningkatkan penjualan secara *online* melalui *e-commerce* ataupun media lainnya terutama untuk produk-produk yang tidak memerlukan kehadiran fisik (S2, S7, T1, T3, T4)
2. Menggiatkan pendekatan secara *online* oleh *Customer Support Officer* dalam menjangkau *customer existing* yang sudah lama tidak kembali ke PT MAA (S2, T1, T3)

3. Mengembangkan/ menambah investasi pada layanan *home service* sehingga proses pengecekan, *fitting*, dll dapat dilakukan tanpa *customer* harus datang ke cabang (S3, S5, T1, T3)
4. Pengembangan promosi secara *online*, misalnya dengan *IG Live* yang dipadukan dengan penjualan harga khusus saat *IG Live* berlangsung (S5, S7, T1, T3)

Strategi WT:

1. Pengimplementasian sistem yang lebih terintegrasi (misal ERP) agar pekerjaan tidak perlu dilakukan berulang dan dapat dikerjakan secara *online* dari mana saja (W1, T1)
2. Pemberlakukan kebijakan khusus terkait remunerasi karyawan sepanjang pandemi untuk mengurangi tingginya biaya SDM (W2, W3, T1)
3. Menghidupkan kembali program edukasi untuk masyarakat secara *online* melalui webinar (W2, W4, T1, T2, T3, T4).
4. Mempertimbangkan lokasi yang kurang menguntungkan/ menghasilkan untuk dapat ditutup (W2, W3, W5, T1)

Berdasarkan alternatif strategi yang dikembangkan melalui matriks TOWS di atas, langkah selanjutnya adalah memetakan alternatif strategi berdasarkan area strategi *hold and maintain* di mana alternatif strategi, yaitu *market penetration* dan *product development* yang dirangkum pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Pengelompokan Alternatif Strategi

<i>Market Penetration</i>	<i>Product Development</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengumumkan pencapaian mendapatkan ISO dan menyebarkan dokumentasi terkait penerapan ISO sebagai salah satu bentuk <i>marketing</i> 2. Membuat suatu <i>database customer</i> yang komprehensif untuk memelihara <i>customer</i> yang sudah ada dan menjangkau calon <i>customer</i> melalui program <i>referral</i> 3. Melakukan ekspansi dengan menambah cabang pada lokasi yang berpotensi baik 4. Menghidupkan kembali program edukasi untuk masyarakat secara <i>online</i> melalui webinar 5. Mengadakan kerjasama dengan departemen kesehatan/sosial dalam pemberian edukasi untuk masyarakat secara <i>online</i> 6. Memperbaiki dan/atau memindahkan lokasi cabang perusahaan yang masih kurang representatif 7. Menggiatkan pendekatan secara <i>online</i> oleh <i>Customer Support Officer</i> dalam menjangkau <i>customer existing</i> yang sudah lama tidak kembali 8. Pengembangan promosi secara <i>online</i>, misalnya dengan <i>IG Live</i> yang dipadukan dengan penjualan harga khusus saat <i>IG Live</i> berlangsung. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan penjualan secara <i>online</i> melalui <i>e-commerce</i> ataupun media lainnya terutama untuk produk-produk yang tidak memerlukan kehadiran fisik 2. Mengembangkan/ menambah investasi pada layanan <i>home service</i> sehingga proses pengecekan, <i>fitting</i>, dll dapat dilakukan tanpa <i>customer</i> harus datang ke cabang

Matriks Quantitative Strategic Planning (QSPM)

Dalam melakukan pemilihan alternatif strategi, QSPM dapat digunakan untuk mengevaluasi dan memilih strategi terbaik yang paling cocok dengan lingkungan eksternal dan internal yang dimiliki oleh perusahaan.

Berdasarkan matriks QSPM di atas, maka dapat dinilai bahwa alternatif strategi dalam kelompok *market penetration* mendapatkan total *attractiveness score* yang lebih tinggi dibandingkan dengan *product development*. Oleh karena itu, strategi yang lebih tinggi prioritasnya untuk dipilih oleh perusahaan adalah *market penetration*.

Berikut ini adalah matriks QSPM dari PT MAA:

Tabel 6. Matriks QSPM

Faktor	Bobot	Market Penetration		Product Development	
		Attractiveness Score	Total Attractiveness Score	Attractiveness Score	Total Attractiveness Score
PELUANG					
Prediksi Bank Indonesia terkait perekonomian Indonesia yang naik di kisaran 4,7% - 5,5% pada 2022	0,0545	3	0,1635	2	0,109
Sektor industri kesehatan dapat tetap beroperasi di tengah kebijakan PPKM	0,1455	4	0,582	2	0,291
Nilai tukar Rupiah terhadap USD cukup stabil di awal 2022	0,0364	1	0,0364	1	0,0364
Tingginya pertumbuhan populasi penduduk dan prevalensi ketulian di Indonesia	0,1636	4	0,6544	3	0,4908
Pembelian/impor dalam jumlah besar memberikan kekuatan untuk menekan harga pembelian 20% - 30%	0,0727	1	0,0727	1	0,0727
Pembelian dalam jumlah besar oleh departemen kesehatan/sosial	0,0364	4	0,1456	1	0,0364
ANCAMAN					
Pandemi Covid-19 pada mulai awal 2020 yang berlangsung hingga saat ini, disusul 3rd wave pada Februari 2022	0,1818	2	0,3636	4	0,7272
Pandangan masyarakat yang masih "malu" menggunakan alat bantu dengar	0,0909	3	0,2727	2	0,1818
Berkembangnya budaya <i>online</i> , termasuk belanja <i>online</i>	0,0909	2	0,1818	4	0,3636
Keberadaan PSAP yang dapat menggerus pasar alat bantu dengar	0,1273	3	0,3819	4	0,5092
KEKUATAN					
Mendapatkan ISO 9001:2015 terkait manajemen mutu	0,1212	3	0,3636	2	0,2424
Adanya <i>Customer Support Officer</i> yang khusus melayani pelanggan	0,1212	4	0,4848	3	0,3636
Tidak memiliki pinjaman bank atau kepada pihak lainnya sehingga perbaikan dan ekspansi masih terbuka lebar	0,1212	4	0,4848	3	0,3636
COGS dengan harga khusus (keuntungan sebagai pihak berelasi)	0,0909	3	0,2727	1	0,0909
Adanya pelatihan yang komprehensif bagi karyawan	0,0909	4	0,3636	2	0,1818
Perusahaan memiliki banyak cabang yang tersebar di Indonesia	0,1364	4	0,5456	2	0,2728
Banyak program promosi yang telah dilakukan oleh perusahaan (iklan media sosial, program diskon, referral dokter dan customer)	0,0606	4	0,2424	3	0,1818
KELEMAHAN					
Sistem yang belum terintegrasi sehingga pekerjaan dilakukan secara berulang	0,0303	1	0,0303	1	0,0303
>50% karyawan positif Covid-19 sehingga beberapa cabang harus tutup sementara	0,0455	2	0,091	3	0,1365
Tingginya biaya SDM dibandingkan dengan <i>net sales</i>	0,0909	2	0,1818	3	0,2727
Berhentinya sebagian besar program-program edukasi untuk masyarakat sejak masa pandemi	0,0303	4	0,1212	2	0,0606
Terdapat lokasi cabang perusahaan yang kurang representatif dan tidak memiliki tempat parkir	0,0606	4	0,2424	2	0,1212
TOTAL			6,2788		5,1363

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis yang dilakukan pada faktor eksternal menggunakan analisis PESTEL dan Porter's Five Forces, maka peluang dan tantangan dalam industri layanan kesehatan pendengaran khususnya alat bantu dengar dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Peluang

- Prediksi Bank Indonesia terkait perekonomian Indonesia yang naik di kisaran 4,7% - 5,5% pada 2022
- Sektor industri kesehatan dapat tetap beroperasi di tengah kebijakan PPKM
- Nilai tukar Rupiah terhadap USD cukup stabil di awal 2022
- Tingginya pertumbuhan populasi penduduk dan prevalensi ketulian di Indonesia
- Pembelian/impor dalam jumlah besar memberikan kekuatan untuk menekan harga pembelian 20% - 30%
- Pembelian dalam jumlah besar oleh departemen kesehatan/sosial

Tantangan/Ancaman

- Pandemi Covid-19 pada mulai awal 2020 yang berlangsung hingga saat ini, disusul *3rd wave* pada Februari 2022
 - Pandangan masyarakat yang masih "malu" menggunakan alat bantu dengar
 - Berkembangnya budaya *online*, termasuk belanja *online*
 - Peraturan terkait pengelolaan limbah elektronik
 - Keberadaan PSAP yang dapat menggerus pasar alat bantu dengar
2. Berdasarkan analisis yang dilakukan pada faktor internal menggunakan analisis fungsional, maka kekuatan dan kelemahan dari perusahaan dapat dipetakan sebagai berikut:

Kekuatan

- Mendapatkan ISO 9001:2015 terkait manajemen mutu
- Adanya *Customer Support Officer* yang khusus melayani pelanggan
- Tidak memiliki pinjaman bank atau kepada pihak lainnya sehingga perbaikan dan ekspansi masih terbuka lebar
- COGS dengan harga khusus (keuntungan sebagai pihak berelasi)
- Adanya pelatihan yang komprehensif bagi karyawan
- Perusahaan memiliki banyak cabang yang tersebar di Indonesia
- Banyak program promosi yang telah dilakukan oleh perusahaan (iklan media sosial, program diskon, *referral* dokter dan *customer*)

Kelemahan

- Sistem yang belum terintegrasi sehingga pekerjaan dilakukan secara berulang
 - >50% karyawan positif Covid-19 sehingga beberapa cabang harus tutup sementara
 - Tingginya biaya SDM dibandingkan dengan net sales
 - Berhentinya sebagian besar program-program edukasi untuk masyarakat sejak masa pandemi
 - Terdapat lokasi cabang yang kurang representatif dan tidak memiliki tempat parkir
3. Berdasarkan analisis menggunakan matriks IE, TOWS, dan juga QSPM, maka disimpulkan bahwa alternatif strategi yang terbaik untuk diterapkan perusahaan ada dalam kelompok *market penetration* dengan beberapa alternatif strategi yang termasuk di dalamnya adalah:
- Mengumumkan pencapaian mendapatkan ISO dan menyebarkan dokumentasi terkait penerapan ISO sebagai salah satu bentuk *marketing*
 - Membuat suatu *database customer* yang komprehensif untuk memelihara *customer* yang sudah ada dan menjangkau calon *customer* melalui program *referral*
 - Melakukan ekspansi dengan menambah cabang pada lokasi yang berpotensi baik

- Menghidupkan kembali program edukasi untuk masyarakat secara *online* melalui webinar
- Mengadakan kerjasama dengan departemen kesehatan/sosial dalam pemberian edukasi untuk masyarakat secara *online*
- Memperbaiki dan/atau memindahkan lokasi cabang yang masih kurang representatif
- Menggiatkan pendekatan secara *online* oleh *Customer Support Officer* dalam menjangkau *customer existing* yang sudah lama tidak kembali
- Pengembangan promosi secara *online*, misalnya dengan *IG Live* yang dipadukan dengan penjualan harga khusus saat *IG Live* berlangsung

Adapun saran pengembangan untuk manajemen berdasarkan temuan penelitian yaitu perlu adanya analisis yang lebih mendalam atas visi dan misi yang dimiliki PT. MAA saat ini. Jika memungkinkan, manajemen dapat melakukan pembaharuan agar visi dan misi tetap relevan dan dapat menjadi acuan dalam penetapan tujuan.

Daftar Pustaka

- Badan Pusat Statistik. (2022). *Berita Resmi Statistik, Pertumbuhan Ekonomi Produk Domestik Bruto*. No. 14/02/Th.XXV, 7 Februari 2022. Diakses pada 25 Februari 2022, dari <https://www.bps.go.id/pressrelease/2022/02/07/1911/ekonomi-indonesia-triwulan-iv-2021-tumbuh-5-02-persen--y-on-y-.html>
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Hasil Perapihan Umur dari Data Administrasi Kependudukan dan Sensus Penduduk 2020 (September)*. Diakses pada 20 Desember 2021, dari https://www.bps.go.id/indikator/indikator/view_data_pub/0000/api_pub/YW40a21pdTU1cnJxOGt6dm43ZEdoZz09/da_03/1
- Cardeal, N., António, N. (2012): Valuable, Rare, Inimitable Resources and Organization (VRIO) Resources or Valuable, Rare, Inimitable Resources (VRI) Capabilities: What leads to Competitive Advantage?, *African Journal of Business Management* Vol. 6(37).
- David, F.R., & David, F.R. (2015). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Case*, 15th Edition. New Jersey: Pearson.
- David, F.R., & David, F.R. (2017). *Strategic Management: Concept and Cases*, 16th Edition. New Jersey: Pearson.
- Kemntrian Kesehatan Republik Indonesia. (2019). *InfoDATIN*, Disabilitas Rungu.
- Pearce II, J. A., & Robinson, R. B. (2011). *Strategic Managemen: Formulation, Implementation, and Control*, 12th Edition. New York: Mcgraw – Hill.
- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th Edition. New York: Pearson.
- World Health Organization. (2021). *World Report on Hearing*.