

COMPETITIVE PROFILE MATRIX SEBAGAI ALAT ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PRODUK ATAU JASA

MOHD. HARISUDIN

Staf Pengajar Program Studi Agribisnis , Fakultas Pertanian UNS

Masuk 18 Februari 2011; Diterima 24 Februari 2011

ABSTRACT

Simple understanding of the strategy is a tool to achieve the goal, but in formulating a good strategy requires a mechanism that is not simple. This mechanism is not easy to do small and medium entrepreneurs. Competitive Profile Matrix is one alternative to overcome these business, because in the Competitive Profile Matrix is known in real comparison between products or services offered to consumers than competitors' products or services. While alternative strategies can formulate based on the value of weighted factor. Selection is done by QSPM chosen strategy.

Keywords: CPM, small and medium businesses, critical success factors

PENDAHULUAN

Strategi dalam arti sederhana dapat disebut sebagai alat untuk mencapai tujuan. Pengertian ini terus berkembang seiring luasnya kajian dan permasalahan strategi sebagai sebuah kajian. Kajian strategi menjadi semakin penting ketika dikaitkan sebagai sebuah kajian akademis, yang semula masih menjadi kajian empirik bisnis menjadi sebuah kajian yang sistematis dan logis. Dalam menstrukturkan mindset strategi menjadi kajian akademis maka melahirkan terminologi baru yaitu manajemen strategi.

Manajemen strategi terus berkembang dan perkembangan tersebut selalu diarahkan untuk menghasilkan berbagai pendekatan yang memudahkan perusahaan dalam melakukan penyesuaian guna menjamin keberhasilan usahanya. Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, bagaimanapun juga perusahaan harus sanggup secara konstan menghadapi perubahan yang demikian cepat (Rainer dan Chaharbaghi, 1995).

Glueck dan Jauch (1997) mendefinisikan manajemen strategi sebagai rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat. Sedangkan David (2009) mendefinisikan

manajemen strategi berdasarkan prosesnya sehingga mendefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah perusahaan mencapai tujuannya.

Karena strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, maka terminologi manajemen strategi harus memiliki tiga karakter sekaligus, yaitu: menyatu (*unified*) yaitu menyatukan seluruh bagian dari unit/divisi, menyeluruh (*comprehensive*) yaitu mencakup seluruh aspek yang terkait dengan efektivitas strategi, dan integral (*integrated*) yaitu seluruh strategi akan cocok atau sesuai seluruh tingkatan (Wahyudi 1996). Selanjutnya Harisudin (2009) menambahkan lagi dengan satu karakter lagi yaitu efektif (*effective*) yaitu strategi harus selalu memiliki langkah maju atas *benchmark* yang ditetapkan.

Sebagai sebuah kajian, manajemen strategi telah berkembang cepat, dan secara umum disepakati bahwa untuk memahamai manajemen strategi lebih mudah jika didekati dalam sebuah proses. Menurut David (2009) manajemen strategi terdiri dari tiga tahap yaitu perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Perumusan strategi terdiri dari serangkaian kegiatan yang terdiri dari merumuskan visi, misi, menetapkan tujuan

jangka panjang, mengenali peluang dan ancaman eksternal, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal serta memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan. Implementasi strategi sering disebut tahap tindakan manajemen strategi dengan mentransformasi strategi yang telah dirumuskan menjadi suatu tindakan. Evaluasi strategi adalah tahap akhir dari manajemen strategi dengan tiga aktivitas dasar yaitu meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi, mengukur prestasi dan mengambil tindakan korektif.

MATRIKS SWOT DAN MASALAHNYA

Strategi (perusahaan agar berhasil di pasar) yang tepat harus dimulai dari baiknya perumusan strateginya. Tahap ini menurut Wahyudi (1996) adalah merupakan tahap yang paling menantang dan menarik dalam proses manajemen strategi. Inti pokok dari tahapan ini adalah menghubungkan suatu perusahaan dengan lingkungannya dan menciptakan strategi-strategi yang cocok untuk dilaksanakan. Proses perumusan strategi terdiri dari empat elemen, yaitu :

1. Identifikasi masalah-masalah strategik yang dihadapi meliputi lingkungan eksternal dan internal.
2. Pengembangan alternatif-alternatif strategi yang ada dengan mempertimbangkan strategi yang lain.
3. Evaluasi tiap alternatif strategi.
4. Penentuan strategi terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia.

Dalam tahap formulasi strategi ini perumus strategi harus menyadari bahwa kegiatan pada tahap ini harus lebih banyak mengedepankan aspek/proses kognitif dibanding proses konsepsi semata. Meskipun tidak bisa dipungkiri keberhasilan strategi juga banyak dipengaruhi oleh intuisi perumus strategi (Harisudin, 2009). Namun aspek kognitif harus lebih dikedepankan. Kalaupun ada intuisi yang dikembangkan, maka perumus/arsitek strategi harus mampu mentransformasikannya dalam logika berpikir yang sistematis kepada pelaksana di tingkat bisnis dan fungsional, sehingga seluruh *stake holder internal* mampu memahami semangat

dan arah strategi sehingga arah besar strategi dapat difahami secara benar oleh seluruh pelaksana strategi nantinya. Dengan difahaminya maksud dari strategi ini, maka seluruh stake holder internal dapat merencanakan dalam memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan .

Dalam melakukan perumusan strategi ini, David (2009) menjabarkan kedalam tiga tahap pelaksanaan dan menggunakan matriks sebagai model analisisnya. Tiga tahapan kerangka kerja yang dimaksud adalah tahap input (*the input stage*), tahap pencocokan (*the matching stage*) dan tahap keputusan (*the decision stage*). Pada tahap masukan (*the input stage*), David (2009) memberi alternatif pilihan yang nantinya dapat digunakan dalam merumuskan alternatif strategi. Ketiga alternatif yang ditawarkan adalah Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (External Factor Evaluation-EFE), Matriks Evaluasi Faktor Internal (Internal Factor Evaluation-IFE) dan matriks profil persaingan (Competitive Profil Matriks –CPM). Selanjutnya EFE dan IFE oleh para peneliti lebih sering digunakan secara simultan dalam alat analisis Matriks SWOT. Hal ini dimungkinkan karena Matriks SWOT menurut Harisudin (2009) memiliki kelebihan dalam hal :

1. Dapat secara mudah digunakan untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang
2. Dapat secara mudah mengurangi kelemahan dan ancaman
3. Menghasilkan banyak alternative strategi yang layak dan sesuai dengan kondisi internal perusahaan
4. Data yang digunakan fleksibel (bisa kuantitatif ataupun kualitatif)

Namun demikian SWOT juga memiliki kelemahan yang cukup vital, yaitu :

1. Tidak adanya urutan skala prioritas dalam implementasinya
2. Keberhasilan di lapang sangat tergantung dari “insting bisnis” pelaksana, sehingga lebih bersifat kualitatif.

Kelemahan ini sangat identik dengan permasalahan yang dihadapi para pengusaha baru yang belum memiliki banyak pengalaman sehingga masih lemah “insting bisnisnya” serta pengusaha kecil menengah. Adanya

kelemahan matriks SWOT ini memungkinkan untuk mengkaji alat analisis yang lain yaitu matriks profil kompetitif (*competitive profile matrix-CPM*) yang selama ini banyak ditinggalkan dalam berbagai analisis strategi pemasaran.

CPM SEBAGAI ALTERNATIF ALAT ANALISIS

Dalam persaingan bisnis, mengetahui posisi produk atau jasa dalam peta persaingan adalah hal yang sangat penting. Pengetahuan ini dapat diperoleh melalui analisis lingkungan (*internal* maupun *eksternal*) perusahaan. Pengetahuan tersebut dapat berupa informasi tentang apa yang dibutuhkan pelanggan, sumberdaya perusahaan, harga produk atau jasa kita, kapasitas mesin pabrik, keadaan jaringan pemasaran, komposisi *sales representative*, keadaan jaringan pemasok, hal-hal yang akan dilakukan oleh para pesaing, serta peluang-peluang yang mungkin ada. Apabila pengetahuan-pengetahuan tersebut telah dimiliki dan dapat dikelola dengan baik dan efektif, maka keunggulan kompetitif perusahaan dapat dicapai dengan mudah.

Masalah yang cukup rumit dalam menganalisis lingkungan persaingan di pasar adalah mekanisme yang tidak mudah untuk mendapatkan informasi tersebut, apalagi bagi perusahaan baru ataupun perusahaan kecil. Kemampuan menyediakan data dari *factor-faktor internal* dan *eksternal* saja mungkin mudah dipenuhi, namun karena *factor-faktor* tersebut harus memiliki *benchmark* yang menjadikan informasi yang dibutuhkan perusahaan menjadi sulit dipenuhi (Harisudin, 2009). Untuk itu perlu dicari terobosan yang tetap memiliki efektivitas tinggi. Sebelum membahas tentang permasalahan tersebut, yang perlu disadari oleh para perumus strategi adalah memahami dengan benar bahwa :

1. Tujuan dari membuat strategi adalah dalam rangka memastikan strategi yang akan dirumuskan memiliki efektivitas yang tinggi.
2. Di pasar produk atau jasa yang akan ditawarkan kepada konsumen memiliki pesaing utama

Dengan menyadari 2 hakekat diatas, maka perumus strategi sebenarnya hanya dihadapkan pada sebuah tantangan untuk mengalahkan pesaing di pasar agar produk atau jasa yang ditawarkan diterima konsumen dan selanjutnya dijadikan sebagai produk atau jasa yang akan digunakan oleh konsumen. Substansi tantangan tersebut perlu dielaborasi menjadi sebuah kalimat singkat bahwa “pada dasarnya konsumen memilih produk atau jasa yang ditawarkan didasarkan pada faktor penentu keberhasilan yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhannya”. Pada tataran ini, dalam melakukan keputusannya konsumen akan membandingkan faktor penentu keberhasilan produk atau jasa yang ditawarkan, dan akan dipilih yang sesuai dengan kebutuhannya.

Salah satu *tools* manajemen strategi yang mampu membantu manajemen untuk menyelidiki dan memetakan posisi pesaing utama dibandingkan dengan perusahaannya melalui faktor penentu keberhasilan-faktor penentu keberhasilan yang dibutuhkan adalah Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix—CPM*). CPM adalah sebuah alat manajemen strategi yang tepat dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing utama dalam hubungannya dengan posisi strategis produk atau jasa yang ditawarkan. Alat analisis ini digunakan pada tahap masukan (*input stage*). CPM menunjukkan gambaran yang jelas tentang titik kuat dan titik lemah relatif produk atau jasa terhadap pesaing. Penilaian CPM diukur berdasarkan faktor penentu keberhasilan yang diperhatikan konsumen, dimana setiap faktor penentu keberhasilan yang diukur digunakan skala pengukuran yang sama sehingga diperoleh komparasi diantara seluruh faktor penentu keberhasilan yang dinilai.

KOMPONEN COMPETITIVE PROFILE MATRIX

Matriks Profil Kompetitif menurut Widodo (2010) yang telah dimodifikasi terdiri dari komponen-komponen berikut :

1. Faktor Penentu Keberhasilan (*Critical Success Factors*)
Faktor penentu keberhasilan merupakan faktor-faktor terpenting yang

mempengaruhi keberhasilan produk atau jasa di pasar. Faktor-faktor tersebut ditentukan setelah dilakukan analisis yang mendalam mengenai faktor-faktor yang dianggap penting oleh konsumen sehingga konsumen memilih produk atau jasa yang ditawarkan. Faktor penentu keberhasilan yang memiliki peringkat lebih tinggi dibanding pesaingnya menunjukkan bahwa faktor yang dinilai tersebut lebih diterima dibanding produk atau jasa pesaing, dengan kata lain faktor tersebut merupakan kekuatan produk atau jasa menurut konsumen. Sedangkan peringkat yang lebih rendah berarti faktor yang dinilai dalam mendukung faktor-faktor tersebut masih kurang, atau dengan kata lain menjadi kelemahan produk atau jasa menurut konsumen.

Faktor-faktor yang dapat dijadikan sebagai penentu keberhasilan sangat dipengaruhi dari hasil investigasi atau penelusuran faktor yang memang secara riil diperhatikan oleh konsumen dalam membuat keputusannya.

2. Peringkat (*Rating*)

Peringkat dalam CPM menunjukkan tanggapan atau respons produk atau jasa terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan. Peringkat tertinggi menunjukkan bahwa produk atau jasa dengan baik mampu merespons faktor penentu keberhasilan dan hal ini menunjukkan kekuatan utama produk atau jasa yang ditawarkan. Kisaran peringkat diberikan antara 1,0 - 4,0 dan dapat diterapkan pada setiap faktor. Ada beberapa poin penting yang terkait dengan pemberian peringkat di CPM, antara lain:

- a. Peringkat akan diterapkan ke setiap faktor penentu keberhasilan.
- b. Respon produk atau jasa yang kurang terhadap faktor penentu keberhasilan diberi nilai 1, artinya faktor tersebut menjadi kelemahan utama produk atau jasa.
- c. Respon rata-rata terhadap faktor penentu keberhasilan diberi nilai 2, artinya faktor tersebut menjadi kelemahan minor produk atau jasa yang ditawarkan.

- d. Respon diatas rata-rata terhadap faktor penentu keberhasilan diberi nilai 3, artinya faktor tersebut menjadi kekuatan minor produk atau jasa yang ditawarkan.
- e. Respon perusahaan yang superior terhadap faktor penentu keberhasilan diberi nilai 4, artinya faktor tersebut menjadi kekuatan utama produk atau jasa yang ditawarkan.

3. Bobot (*Weighted*)

Bobot dalam CPM menunjukkan kepentingan relatif dari faktor untuk menjadi penentu kesuksesan produk atau jasa yang ditawarkan. Bobot berkisar dari 0,0 yang berarti tidak penting dan 1,0 yang berarti penting. Jumlah dari semua bobot dari faktor-faktor yang dianalisis harus sama dengan 1,0.

4. Nilai Terbobot (*Weighted Score*)

Nilai terbobot adalah hasil yang dicapai setelah masing-masing bobot masing-masing faktor dikalikan dengan nilai peringkatnya.

5. Jumlah Nilai Terbobot (*Total Weighted Score*)

Jumlah semua nilai terbobot adalah sama dengan total nilai terbobot. Nilai akhir dari jumlah nilai terbobot harus berada di antara rentang 1.0 (rendah) untuk 4.0 (tinggi). Rata-rata total nilai terbobot untuk CPM adalah 2,5, dimana setiap produk atau jasa dengan total nilai terbobot berada di bawah 2,5 dapat dikatakan dalam posisi yang lemah. Produk atau jasa dengan total nilai terbobot lebih tinggi dari 2,5 maka dianggap memiliki posisi yang kuat.

Dimensi lain dalam CPM adalah produk atau jasa dengan jumlah nilai terbobot yang paling tinggi dianggap sebagai pemenang di antara para pesaing. Namun meski demikian, angka-angka total nilai terbobot hanyalah menggambarkan kekuatan relatif produk atau jasa yang dibandingkan.

TINDAK LANJUT STRATEGI

Khusus bagi perusahaan yang masih berskala kecil dan menengah yang masih memiliki keterbatasan akses dan sistem penyediaan informasi, maka CPM merupakan alternatif alat analisis strategi pemasaran yang

efektif dan efisien. Keefektifan dan keefisienan tersebut dapat dilihat dari diketahuinya perbandingan nilai setiap faktor penentu keberhasilan yang dinilai (*head to head*).

Setelah diketahuinya posisi bersaing produk atau jasa dengan produk atau jasa pesaing, maka langkah selanjutnya adalah merumuskan alternatif strategi pemasaran produk atau jasa yang ingin dipasarkan. Alternatif strategi ini dapat dikembangkan melalui mekanisme mendorong faktor-faktor penentu keberhasilan yang memiliki nilai terbobot tinggi dijadikan sebagai *brand image* produk atau jasa melalui strategi intensif sekaligus mereduksi kelemahan-kelemahan dari faktor-faktor penentu keberhasilan yang memiliki nilai terbobot rendah.

Selanjutnya, berdasarkan banyaknya alternatif strategi yang telah dirumuskan kemudian diputuskan strategi yang akan ditetapkan sebagai strategi terpilih menggunakan alat yang sama dengan alat-alat analisis yang lain (matriks SWOT) yaitu matriks perencanaan strategi kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM*).

DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. 2009. *Strategic Management, Manajemen Strategis Konsep*. Penertbit Salemba, Jakarta.
- Harisudin, M, 2009. *Hand Out Matakuliah Manajemen Strategi* (tidak dipublikasikan). Prodi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Jauch, L. R dan Glueck, W.F. 1997. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Rainer, F dan Chaharbaghi, K. 1995. "Strategy formulation: a learning methodology", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 2 No. 1, 1995, pp. 38-55.
- Wahyudi, A.S, 1996. *Manajemen Strategik : Pengantar Proses Berfikir Strategik*, Binarupa Aksara, Jakarta
- Widodo, D.P. 2010. *Competitive Profile Matrix dan Mckinsey Capacity Assessment Grid Sebagai Perangkat Analisis Manajemen Strategis*. <http://danang651.wordpress.com/> Diakses pada 16 Februari 2011.