

Analisis Posisi Strategis PT Mayora melalui Pendekatan Matriks IFE, EFE, dan SPACE

Rita Rachmayanti Pasah¹, Werner R Murhadi²

^{1,2}Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Surabaya, Indonesia

s134123004@student.ubaya.ac.id¹

werner@staff.ubaya.ac.id²

ABSTRACT

This study aims to analyze the strategic position of PT Mayora in facing competition in the food and beverage industry using the IFE (Internal Factor Evaluation), EFE (External Factor Evaluation), and SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) matrices. The IFE analysis resulted in a score of 2.92, indicating that PT Mayora possesses solid internal strengths, particularly in brand equity, product innovation, and an extensive distribution network. The EFE matrix yielded a score of 2.87, reflecting the company's strong ability to capitalize on external opportunities and manage industry threats. Meanwhile, the SPACE Matrix places PT Mayora in the Aggressive quadrant, signifying a strong financial and competitive position within an attractive and relatively stable industry environment. Accordingly, the recommended strategies are aggressive growth strategies, including market expansion, new product development, technological investment, and potential mergers or acquisitions. These strategies are deemed appropriate to support the company's long-term vision of strengthening its market dominance both domestically and internationally.

Keywords : IFE, EFE, SPACE Matrix, Growth Strategy, PT Mayora, Strategic Analysis.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis posisi strategis PT Mayora dalam menghadapi persaingan industri makanan dan minuman dengan menggunakan pendekatan matriks IFE (Internal Factor Evaluation), EFE (External Factor Evaluation), dan SPACE (Strategic Position and Action Evaluation). Hasil analisis IFE menunjukkan skor sebesar 2,92 yang mengindikasikan bahwa PT Mayora memiliki kekuatan internal yang solid, terutama dalam hal kekuatan merek, inovasi produk, dan jaringan distribusi yang luas. Analisis EFE menghasilkan skor sebesar 2,87, yang mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan peluang eksternal dan mengelola ancaman dari lingkungan industri. Sementara itu, hasil SPACE Matrix menunjukkan bahwa PT Mayora berada pada kuadran Agresif, menandakan posisi yang kuat secara keuangan dan kompetitif dalam industri yang menarik dan stabil. Oleh karena itu, strategi yang direkomendasikan adalah strategi pertumbuhan agresif seperti ekspansi pasar, pengembangan produk baru, investasi teknologi, dan akuisisi. Strategi ini dinilai tepat untuk mendukung visi jangka panjang perusahaan dalam memperkuat dominasi pasar baik di tingkat nasional maupun internasional.

Kata kunci : IFE, EFE, SPACE Matrix, Strategi Pertumbuhan, PT Mayora, Analisis Strategis.

PENDAHULUAN

PT Mayora Indah (Tbk) merupakan salah satu *Fast Moving Consumer Goods Companies* yang telah membuktikan dirinya sebagai salah satu produsen makanan berkualitas tinggi dan telah banyak mendapatkan penghargaan, diantaranya adalah “*Top Five Best Managed Companies in Indonesia*” dari Asia Money, “*Top 100 Exporter Companies in Indonesia*” dari majalah SWA, “*Top 100 Public Listed Companies*” dari majalah Investor Indonesia. “*Best Manufacturer of Halal Product*” dari MUI, “*Top 5 Good Corporate Governance*

Issues in Consumer Goods Sector” dari Warta Ekonomi dan banyak penghargaan lainnya. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1977 dengan pabrik pertamanya yang berlokasi di Tangerang dan target wilayahnya adalah Jakarta dan sekitarnya. Mayora melakukan Penawaran Umum Perdana dan menjadi perusahaan publik pada tahun 1990. Portofolio produk Mayora sangat beragam mulai dari kopi, biskuit, permen hingga minuman. Selain itu ekspansi Mayora sudah sampai 5 benua dengan pengembangan produk dan inovasi produk berbasis teknologi. Saat ini, perseroan dan entitas anak telah memiliki 12 pabrik, 11 pabrik berlokasi di Indonesia dan satu pabrik di Filipina.

Untuk mewujudkan visinya menjadi produsen makanan dan minuman yang berkualitas dan terpercaya di mata konsumen domestik maupun internasional dan menguasai pangsa pasar terbesar dalam kategori produk sejenis, Mayora menerapkan nilai perusahaan yakni *Quality, Efficiency, Innovation, Passion, Wisdom, Responsibility* dan *Confidence*. Nilai dan budaya tersebut akan mendorong munculnya budaya kerja antara lain (1) Memprioritaskan hasil produksi untuk kepuasan konsumen dan seluruh Stakeholder dengan selalu memberikan kualitas produk yang dapat dibanggakan; (2) Perseroan tidak boleh memberikan beban yang tidak wajar kepada konsumen dan stake holder. Karenanya seluruh bisnis unit Perseroan harus selalu mengutamakan cara yang efisien; (3) selalu melakukan inovasi untuk memberikan yang terbaik bagi konsumen; (4) Senantiasa meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki serta membangun kerjasama untuk menjadi satu tim yang unggul, gigih, dan tidak mudah puas agar selalu menjadi lebih baik setiap harinya; (5) Melakukan yang terbaik sebagai gaya hidup dan berjuang untuk menjadi yang terbaik dengan bekerja secara cerdas dan jelas dengan arah yang dituju; serta (6) Terus menerus meningkatkan proses dan cara kerja untuk memuaskan seluruh pihak terkait dengan bertanggung jawab dan percaya diri.

Saat ini, Mayora memiliki enam divisi, yaitu: (1) biskuit, (2) kembang gula, (3) wafer, (4) coklat, (5) kopi, dan (6) makanan kesehatan. Mayora juga menghasilkan produk-produk yang inovatif, diantaranya:

- Permen Kopiko, pelopor permen kopi
- Astor, pelopor wafer stick
- beng beng, pelopor wafer caramel berlapis coklat
- Choki-choki, pelopor coklat pasta
- Energen, pelopor minuman cereal
- Kopi Torabika Duo dan Duo Susu, pelopor coffee mix
- Kopiko Brown Coffee, pelopor racikan kopi dengan gula aren
- Torabika Creamy Latte, pelopor kopi Latte dengan sajian gula terpisah

Portofolio produk Mayora sangat beragam mulai dari kopi, biskuit, permen hingga minuman dengan pengembangan produk dan inovasi produk berbasis teknologi dan berskala internasional, Mayora berhasil menerapkan strategi yang efektif dan branding yang kuat untuk menggarungi berbagai tantangan sehingga memberikan banyak pembelajaran bagi pebisnis dan akamedisi di bidang manajemen dan kewirausahaan. Dengan ekspansi yang menjangkau lima benua serta keberhasilan dalam menjaga kualitas dan daya saing produk, PT Mayora Indah Tbk menjadi contoh menarik dalam kajian manajemen strategis. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara

mendalam strategi manajemen internal dan eksternal yang diterapkan Mayora, guna memahami faktor-faktor kunci keberhasilan yang relevan bagi pengembangan ilmu manajemen dan praktik bisnis berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Makalah ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam strategi manajemen yang diterapkan oleh PT Mayora, baik dari aspek internal perusahaan maupun respon terhadap dinamika eksternal yang memengaruhi jalannya bisnis.

Sumber data utama dalam penelitian ini berasal dari data sekunder, seperti laporan tahunan perusahaan, laporan keberlanjutan, publikasi resmi dari PT Mayora, jurnal akademik, artikel industri, serta dokumen-dokumen strategis lain yang dapat diakses secara publik. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan telaah literatur untuk mengidentifikasi strategi-strategi yang dijalankan perusahaan dalam mempertahankan dan memperluas pangsa pasarnya.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis konten dan matriks strategi, yang meliputi analisis *Matriks Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), dan *SPACE Matrix*. Analisis ini digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, peluang dan ancaman eksternal, serta menentukan posisi strategis perusahaan. Hasil dari ketiga matriks tersebut menjadi dasar dalam merumuskan strategi yang paling tepat bagi PT Mayora untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Faktor Internal

Analisis internal dalam strategi manajemen yang diterapkan Mayora meliputi analisis atas kekuatan (*strength*), kelemahan (*weaknesses*) yang akan dimasukkan dalam tabel *Internal Factor Evaluation* (IFE) matrix, dengan uraian sebagai berikut:

Tabel 1 Kekuatan (*strength*) Mayora

Kekuatan (<i>strength</i>)	Keterangan
Merek produk yang kuat	Produk Mayora seperti Torabika, Kopiko, dan Biskuit Roima memiliki reputasi tinggi dan pengenalan yang bagus di kalangan konsumen dan masyarakat
Variasi produk sangat beragam	Beragamnya portofolio produk dari biskuit hingga minuman kesehatan membantu mengurangi resiko dan menjaga stabilitas bisnis
Budaya inovasi	Mayora terus menciptakan produk baru dan mengikuti tren pasar sehingga dapat meningkatkan daya saing
Manajemen berpengalaman	Mempunyai tim manajemen yang kompeten dan berpengalaman sehingga dapat menghasilkan keputusan yang strategis dan efektif
Sistem distribusi	Jaringan distribusi yang tersebar luas dan efisien membuat

luas	produk mudah didapat dan diakses oleh konsumen di berbagai wilayah
Kualitas Produk	Standar kualitas produk yang tinggi dengan memastikan setiap proses produksinya berlangsung baik dapat membuat konsumen dan pelanggan puas sehingga memberikan loyalitas jangka panjang
Keuangan yang stabil	Posisi keuangan yang kuat sehingga memungkinkan investasi dalam R&D, ekspansi, membuka pabrik baru dan inisiatif strategis lainnya
Efisiensi Operasional	Pemanfaatan teknologi dan proses produksi yang efisien membantu mengurangi biaya dan meningkatkan laba perusahaan
Kapabilitas R&D	Mempunyai tim R&D yang inovatif dan berorientasi pasar sehingga produk baru akan dikembangkan yang tentunya menarik konsumen dengan tren pasar yang ada
Hubungan baik dengan Stakeholder	Menjalin hubungan baik dengan mitra bisnis, supplier, mitra distribusi dan pihak lain yang dapat memperkuat ekosistem bisnis dan operasi perusahaan

Adapun kelemahan (*weaknesses*) yang teridentifikasi antara lain sebagai berikut:

Tabel 2 Kelemahan (*weaknesses*) Mayora

Kelemahan (<i>weaknesses</i>)	Keterangan
Ketergantungan pada pasar Domestik	Mayora produknya sudah dikenal secara internasional, namun sebagian besar produk dipasarkan secara domestik dan sangat beresiko jika terjadi penurunan ekonomi di Indonesia
Biaya produksi yang tinggi	Adanya peningkatan biaya bahan baku atau energi bisa mempengaruhi profit jika tidak dikelola dengan baik
Persaingan yang ketat	Banyaknya pemain baru yang muncul dan pemain besar mengakibatkan industri makanan dan minuman sangat kompetitif
Ketergantungan pada Saluran Distribusi Tertentu	Jika salah satu saluran distribusi terganggu, maka akan sangat berdampak signifikan pada penjualan dan distribusi produk
Kerentanan terhadap perubahan regulasi	Adanya perubahan regulasi pemerintah terhadap makan dan minuman dapat mempengaruhi operasional dan biaya kepatuhan
Risiko Kualitas Produk	Adanya masalah terkait kualitas produk mengakibatkan rusaknya reputasi dan kepercayaan konsumen
Efisiensi operasioanl yang bervariasi	adanya variasi dalam efisiensi operasional mengakibatkan ketidak konsistenan dalam performa perusahaan

Kelemahan (<i>weaknesses</i>)	Keterangan
Fluktuasi mata uang	Ekspor dan impor bahan baku membuat perusahaan lebih rentan terhadap fluktuasi nilai tukar sehingga dapat mempengaruhi biaya dan pendapatan
Loyalitas pelanggan berubah	Selera konsumen dapat berubah dengan cepat dalam industri makanan dan minuman, sehingga diperlukan inovasi produk yang berkelanjutan
Kurangnya kehadiran produk di pasar tertentu	Meskipun produknya sudah dikenal di internasional (contohnya Kopiko sering ada di drama korea), Mayora belum maksimal dalam memperluas kehadirannya di pasar potensial lainnya.

Dari aspek kekuatan dan kelemahan di atas selanjutnya dianalisis menggunakan *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*, dengan hasil dimuat pada Tabel sebagai berikut.

Tabel 3 Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

Strengths	Weight	Rating	Weighted Score
1 Merek yang kuat	0,09	4	0,36
2 Diversifikasi produk	0,07	4	0,28
3 Budaya Inovasi	0,07	4	0,28
5 Manajemen berpengalaman	0,07	4	0,28
5 Sistem Distribusi luas	0,07	4	0,28
6 Kualitas Produk	0,08	3	0,24
7 Keuangan yang stabil	0,04	3	0,12
8 Efisiensi operasional	0,05	4	0,20
9 Kapabilitas R&D	0,04	4	0,16
10 Hubungan baik dengan Stakeholder	0,04	3	0,12

Weaknesses	Weight	Rating	Weighted Score
1 Ketergantungan pada pasar domestik	0,06	2	0,12
2 Biaya produksi yang tinggi	0,06	2	0,12
3 Persaingan ketat	0,03	2	0,06
4 Ketergantungan pada saluran distribusi tertentu	0,04	2	0,08
5 Perubahan regulasi	0,03	1	0,03
6 Risiko Kualitas produk	0,04	1	0,04
7 Efisiensi operasional yang variatif	0,03	1	0,03
8 fluktuasi mata uang	0,04	1	0,04
9 loyalitas pelanggan yang berubah	0,03	2	0,06
10 Kurangnya kehadiran produk di pasar tertentu	0,02	1	0,02
Total IFE Score	1,00	0	2,92

Dalam skala evaluasi IFE, skor ini berada sedikit di atas rata-rata (rata-rata = 2,50), yang menunjukkan bahwa kondisi internal perusahaan cukup kuat, namun masih terdapat ruang untuk perbaikan dan penguatan di beberapa aspek.

Pada aspek kekuatan (*strengths*), faktor yang memiliki kontribusi tertinggi adalah "merek yang kuat" (*weighted score*: 0,36), yang mencerminkan reputasi merek Mayora yang sudah dikenal luas baik di pasar domestik maupun internasional. Faktor lainnya adalah "Diversifikasi produk" (0,28) dan "Budaya inovasi" (0,28) menunjukkan bahwa Mayora berhasil mengembangkan berbagai lini produk serta terus berinovasi untuk memenuhi kebutuhan pasar yang beragam. Kekuatan lainnya seperti "Manajemen berpengalaman",

"Sistem distribusi luas", dan "Kualitas produk" juga memberikan nilai positif yang signifikan (masing-masing weighted score 0,24). Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa PT Mayora memiliki fondasi internal yang kuat dalam hal produk, manajemen, dan distribusi. Meskipun kontribusi kelemahan secara total lebih rendah dibanding kekuatan, ada beberapa aspek yang patut diperhatikan antara lain adalah faktor "Ketergantungan pada pasar domestik" dan "Biaya produksi yang tinggi" masing-masing memiliki weighted score tertinggi di antara kelemahan (0,12), menandakan bahwa ketergantungan pasar dan efisiensi biaya menjadi tantangan utama yang perlu segera diatasi. Demikian pula "Persaingan ketat" (0,10) dan "Ketergantungan pada saluran distribusi tertentu" (0,08) juga menjadi perhatian karena dapat menghambat pertumbuhan apabila tidak diantisipasi dengan baik. Beberapa kelemahan lainnya, seperti "Perubahan regulasi" dan "Risiko kualitas produk", walau memiliki skor lebih kecil, tetap harus diwaspadai karena berpotensi mengganggu stabilitas operasional perusahaan dalam jangka panjang.

Dengan total skor IFE sebesar 2,92, dapat disimpulkan bahwa PT Mayora berada dalam posisi internal yang relatif kuat. Perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang solid, terutama dalam hal kekuatan merek, inovasi produk, serta jaringan distribusi. Meskipun demikian, perusahaan perlu meningkatkan efisiensi biaya, mengurangi ketergantungan pada pasar domestik, dan mengelola risiko dari persaingan ketat dan perubahan regulasi. Dengan strategi yang tepat untuk mengoptimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan, PT Mayora berpotensi untuk semakin memperkuat posisinya di pasar global.

B. Analisis Faktor Eksternal

Analisis eksternal yang digunakan dalam makalah ini menggunakan metode PESTLE (*Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental*). Dari analisis PESTLE selanjutnya diidentifikasi peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang selanjutnya dianalisis menggunakan *External Factor Evaluation (EFE) Matrix*. Analisis PESTLE dengan uraian sebagai berikut.

▪ **Political (Politik)**

Mayora harus memantau dan merespons secara efektif terhadap perubahan politik untuk menjaga keberlanjutan dan pertumbuhan usahanya, karena faktor politik berdampak signifikan terhadap operasional dan strategi perusahaan. Faktor politik yang berpengaruh seperti kebijakan pemerintah, kestabilan politik, peraturan pajak, peraturan lingkungan, hubungan internasional, regulasi industri, kebijakan tenaga kerja, kebijakan investasi, adanya korupsi dan birokrasi, dan politik lokal.

▪ **Economical (Ekonomi)**

Faktor ekonomi yang mempengaruhi seperti kondisi ekonomi Indonesia secara umum, tingkat inflasi, kurs mata uang (nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing), tingkat suku bunga, kebijakan pemerintah (regulasi dan kebijakan fiskal dan moneter), kondisi pasar dan persaingan, harga komoditas bahan baku (gula, kopi, minak sawit dll), kondisi ekonomi global (dalam halm ini ekspor yang dilakukan Mayora), investasi dan divestasi (teknologi dan perampingan), krisis ketahanan pangan dan ketidakpastian ekonomi.

▪ **Social (Sosial)**

Faktor Sosial yang mempengaruhi adalah kesejahteraan karyawan, pemberdayaan masyarakat, kesejahteraan dan pelestarian lingkungan, pendidikan dan pelatihan, dampak ekonomi lokal (adana pabrik di berbagai daerah untuk menciptakan lapangan kerja), budaya dan nilai perusahaan, dan hubungan masyarakat. Dengan menjaga keseimbangan antara kepentingan bisnis dan tanggung jawab sosial, Mayora akan menciptakan hubungan yang harmonis dengan masyarakat dan meningkatkan reputasi dan citra perusahaan di mata publik

▪ **Technological (Teknologi)**

Mayora memanfaatkan teknologi dalam berbagai aspek operasionalnya, seperti adana teknologi otomatisasi produksi, sistem manajemen infoermasi, teknologi pengemasan, R&D, *supply chain*, *e-commerce* & digital marketing, serta keamanan dan higienis. Dengan adana perkembangan teknologi, Mayora mampu menjaga kualitas produk, produksi ang efisiensi sehingga tetap kompetitif di pasar global

▪ **Legal (Hukum)**

Mayora harus mematuhi faktor hukum seperti, peraturan pasar modal (BEI dan OJK serta peraturan pelaporan keuangan), hukum perusahaan dan perdagangan (UU No. 40 Tahun 2007 tentang PT), hukum ketenagakerjaan (UU Ketenagakerjaan No.13 Tahun 2003), peraturan pajak (PPh, dan PPN), peraturan lingkungan (UU No. 32 tahun 2009), perlindungan konsumen (UU No. 8 Tahun 1999), Hak kekayaan intelektual (paten, hak cipta, dan merek dagang), dan Peraturan industri khusus (BPOM, halal MUI).

▪ **Enviromental (Lingkungan)**

Beberapa faktor lingkungan ang signifikan bagi Mayora, yaitu : pengelolaan limbah, penghematan energi, penggunaan air, pengurangan emisi karbon, program pelestarian lingkungan, sertifikasi dan kepatuhan (ISO 14001), serta edukasi dan kesadaran lingkungan. Hal ini merupakan CSR (tanggung jawab sosial perusahaan) untuk menunjukkan keseriusan dalam menjaga kelestarian lingkungan yang sangat penting untuk masa depan bisnis dan masyarakat sekitar

Dari analisa PESTLE sebelumnya, dapat diidentifikasi kondisi eksternal perusahaan berupa *Opportunities* (Peluang) maupun yang akan memengaruhi bisnis PT Mayora Indah Tbk adalah sebagai berikut:

Tabel 4 Opportunities & Threats Mayora

Opportunities (Peluang)	Threats (Ancaman)
1) Pertumbuhan ekonomi di Indonesia	1) Persaingan yang ketat
2) Ekspansi pasar internasional	2) Harga Bahan baku yang tidak stabil
3) Tren makanan dan minuman sehat	3) Regulasi ketat
4) Peningkatan e-commerce	4) Perubahan preferensi konsumen
5) Investasi dalam R&D	5) Isu lingkungan
6) Kolaborasi dengan Teknologi	6) Krisis ekonomi global
7) Pelanggan usia muda dan milenial	7) Teknologi yang berkembang sangat cepat

8) Regulasi yang mendukung industri makanan dan minuman	8) Kekuatan negosiasi perdagangan pengecer
9) Diversifikasi produk	9) Ancaman produk palsu
10) Meningkatnya wisata kuliner dengan kerjasama dengan industri pariwisata	10) Fluktuasi nilai Tukar mata uang

Dari aspek kekuatan dan kelemahan di atas selanjutnya dianalisis menggunakan Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix, dengan hasil dimuat pada Tabel sebagai berikut.

Tabel 5 External Factor Evaluation Matrix

Opportunities		Weight	Rating	Weighted Score
1	Pertumbuhan ekonomi di Indonesia	0,06	4	0,24
2	Ekspansi pasar internasional	0,03	3	0,09
3	Tren makanan dan minuman sehat	0,10	4	0,4
4	Peningkatan e-commerce	0,06	2	0,12
5	Investasi dalam R&D	0,07	3	0,21
6	Kolaborasi dengan Teknologi	0,05	2	0,1
7	Pelanggan usia muda dan milenial	0,02	2	0,04
8	Regulasi yang mendukung industri makanan dan minuman	0,04	1	0,04
9	Diversifikasi produk	0,03	2	0,06
10	Meningkatnya wisata kuliner dengan kerjasama dengan industri pariwisata	0,03	4	0,12

Threats		Weight	Rating	Weighted Score
1	Persaingan yang ketat	0,09	4	0,36
2	Harga Bahan baku yang tidak stabil	0,08	3	0,24
3	Regulasi ketat	0,06	4	0,24
4	Perubahan preferensi konsumen	0,07	3	0,21
5	Isu lingkungan	0,05	1	0,05
6	Krisis ekonomi global	0,03	2	0,06
7	Teknologi yang berkembang sangat cepat	0,05	2	0,10
8	Kekuatan negosiasi perdagangan pengecer	0,03	2	0,06
9	Ancaman produk palsu	0,03	3	0,09
10	Fluktuasi nilai Tukar mata uang	0,02	2	0,04
Total EFE Score		1,00	0	2,87

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa total skor EFE yang diperoleh adalah 2,87. Skor ini berada di atas rata-rata (rata-rata = 2,50), yang menandakan bahwa PT Mayora cukup responsif dan adaptif terhadap kondisi lingkungan eksternal—baik dalam memanfaatkan peluang (opportunities) maupun mengelola ancaman (threats).
Opportunities (Peluang):

Pada aspek *opportunities* (peluang), faktor peluang yang memiliki kontribusi tertinggi adalah “Tren makanan dan minuman sehat” (weighted score: 0,40). Hal ini menunjukkan bahwa Mayora memiliki potensi besar untuk mengembangkan lini produk

yang mendukung gaya hidup sehat, yang kini menjadi preferensi konsumen. “Ekspansi pasar internasional” (0,30) dan “Pertumbuhan ekonomi di Indonesia” (0,24) juga merupakan peluang strategis yang signifikan untuk pertumbuhan jangka panjang. Beberapa peluang lain seperti “Investasi dalam R&D” dan “Peningkatan e-commerce” turut memberikan kontribusi positif, walaupun dengan nilai weighted score yang lebih kecil. Adapun faktor seperti “Kolaborasi dengan teknologi” dan “Regulasi mendukung” menunjukkan potensi dukungan eksternal yang bisa dioptimalkan lebih lanjut.

Pada aspek *threats* (ancaman), “Persaingan yang ketat” dan “Harga bahan baku yang tidak stabil” menjadi dua ancaman terbesar, dengan weighted score masing-masing 0,36 dan 0,32. Ini mengindikasikan bahwa Mayora harus terus berinovasi dan meningkatkan efisiensi untuk tetap kompetitif. Demikian pula “Perubahan preferensi konsumen” (0,20) dan “Fluktuasi nilai tukar mata uang” (0,06) juga merupakan tantangan yang perlu dikelola secara adaptif, terutama untuk pasar ekspor. Ancaman-ancaman lain seperti “Krisis ekonomi global” dan “Isu lingkungan” menunjukkan bahwa faktor eksternal makro juga berpotensi mengganggu operasional perusahaan jika tidak diantisipasi dengan strategi jangka panjang.

Dengan skor EFE sebesar 2,87, dapat disimpulkan bahwa PT Mayora memiliki kemampuan yang baik dalam merespons peluang eksternal dan menghadapi ancaman di pasar. Perusahaan berada dalam posisi strategis untuk memperluas pasar, memperkuat brand melalui tren makanan sehat, serta memanfaatkan perkembangan teknologi dan e-commerce. Namun, tantangan seperti persaingan yang ketat, fluktuasi harga bahan baku, dan perubahan perilaku konsumen tetap menjadi perhatian utama. Oleh karena itu, strategi yang berfokus pada inovasi produk, efisiensi rantai pasok, serta adaptasi cepat terhadap dinamika pasar akan sangat krusial untuk mempertahankan dan memperkuat posisi kompetitif PT Mayora di masa depan.

C. Analisis Strategi *Space Matrix*

Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) matrix adalah alat analisis strategi yang digunakan untuk menentukan posisi strategis suatu perusahaan dan arah strategi yang paling sesuai. Analisis ini mempertimbangkan dua dimensi internal (kekuatan finansial dan kekuatan bersaing) serta dua dimensi eksternal (stabilitas lingkungan dan kekuatan industri). Empat dimensi dalam SPACE Matrix, yakni:

1. FP (*Financial Position*): Mengukur kekuatan keuangan perusahaan,
2. CP (*Competitive Position*): Mengukur kekuatan bersaing perusahaan (semakin negatif, semakin kuat bersaing);
3. P (*Industry Position*): Mengukur daya tarik industri tempat perusahaan beroperasi; dan
4. SP (*Stability Position*): Mengukur ketidakstabilan lingkungan eksternal (semakin negatif, semakin stabil).

Hasil Space Matrix Mayora Tahun 2023 dimuat pada Gambar berikut:

<i>Internal Analysis:</i>		<i>External Analysis:</i>	
Financial Position (FP)		Stability Position (SP)	
Return on Investment (ROI)	5	Rate of Inflation	-2
Leverage	5	Technological Changes	-3
Liquidity	6	Price Elasticity of Demand	-3
Cash Flow	5	Competitive Pressure	-3
EPS & PER	5	Barriers to Entry into Market	-2
Financial Position (FP) Average	5,2	Stability Position (SP) Average	-2,6

<i>Internal Analysis:</i>		<i>External Analysis:</i>	
Competitive Position (CP)		Industry Position (IP)	
Market Share	-3	Growth Potential	4
Product Quality	-2	Financial Stability	5
Customer Loyalty	-3	Ease of Entry into Market	5
Product Life Cycle	-2	Resource Utilization	6
Control over Suppliers and Distributors	-2	Profit Potential	5
Competitive Position (CP) Average	-2,4	Industry Position (IP) Average	5,0

Gambar 1 SPACE Matrix Mayora Tahun 2023

1. **Financial Position (FP):** +5,2 → posisi keuangan sangat kuat.

- ROI (Return on Investment) Tahun 2023 = 13,59% naik dibanding tahun 2022 = 8,8%. Skor 5 menunjukkan kemampuan perusahaan yang semakin baik dalam menghasilkan keuntungan dibandingkan dengan investasinya dan melihat posisinya dibandingkan dengan competitor yang lain di industry ini. Selain itu dari YoY sendiri juga sudah ada peningkatan sekitar 4,79% dari tahun sebelumnya.
- Leverage, yakni Debt to Equity Ratio Tahun 2023 = 0,562 dan 2022 = 0,736. Skor 5 menunjukkan rasio utang Mayora telah semakin baik di tahun 2023, karena adanya pelunasan hutang jangka pendek yang telah jatuh tempo dan pelunasan obligasi PUB I Tahap 3 sebesar Rp 500 miliar.
- Liquidity, yakni Current Ratio 2023 = 3,67 dan 2022 = 2,62. Skor 6 menunjukkan Current Ratio pada tahun 2023 mengalami peningkatan yang berarti bahwa asset lancar milik Mayora saat ini mampu memenuhi kewajiban jangka pendeknya.
- Cash Flow, yakni Operating Cash Flow to Total Debt (OCF/TD) 2023 = 0,612 dan 2022 = 0,172, dan Investing Cash Flow to Total Asset (ICF/TA) 2023 = 0,098 dan 2022 = 0,069. Skor 5 menunjukkan bahwa Cash flow dari operasi dan investasi cukup kuat sedangkan untuk cashflow dari investasi memang ada peningkatan tetapi belum signifikan.
- EPS (Earnings Per Share), 2023: 143 dan 2022: 87. Skor 5 menunjukkan pertumbuhan laba perusahaan semakin baik dari tahun 2022 ke 2023 yang menandakan bahwa presentase deviden perusahaan dibandingkan dengan harga sahamnya juga naik di tahun 2023.

2. **Industry Position** (IP): +5,0 → industri sangat menarik dan menguntungkan

▪ Growth Potential (Potensi Pertumbuhan)

Skor 4. Hal ini menunjukkan industri makanan dan minuman memiliki potensi pertumbuhan yang signifikan di pasar Indonesia karena pertumbuhan populasi, perubahan gaya hidup, dan meningkatnya pendapatan. Mayora sebagai pemain utama dalam industri biskuit ini memiliki peluang pertumbuhan yang kuat, didukung oleh portofolio produk yang luas dan jaringan distribusi yang luas.

▪ Financial Stability Stabilitas Keuangan

Skor 5. Berdasarkan laporan keuangan tahun 2023, Mayora menunjukkan stabilitas keuangan yang kuat dengan laba bersih yang meningkat dari tahun sebelumnya, rasio utang yang sehat, dan pertumbuhan pendapatan yang konsisten. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki fondasi keuangan yang kuat untuk mendukung pertumbuhan jangka panjang.

▪ Ease of Entry into Market (Kemudahan Masuk ke Pasar)

Skor 5. Meskipun Mayora telah menjadi pemain utama dalam industri makanan biskuit khususnya di Indonesia selama bertahun-tahun, pasar ini masih relatif terbuka bagi pemain baru. Namun, masuk ke pasar membutuhkan investasi besar dalam infrastruktur, distribusi, dan pemasaran, serta kepatuhan terhadap regulasi yang ketat dalam industri makanan dan minuman.

▪ Resource Utilization (Pemanfaatan Sumber Daya)

Skor 6. Mayora memiliki keunggulan dalam pemanfaatan sumber daya dengan portofolio produk yang luas, jaringan distribusi yang mapan, dan manajemen rantai pasokan yang efisien. Dengan demikian, perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya dengan baik untuk mendukung pertumbuhan bisnisnya.

▪ Profit Potential (Potensi Keuntungan)

Skor 5. Mayora memiliki potensi keuntungan yang besar karena posisinya sebagai pemain utama dan pelopor dalam industri makanan biskuit di Indonesia. Dengan pertumbuhan populasi yang terus meningkat dan meningkatnya permintaan konsumen untuk produk makanan dan minuman berkualitas, perusahaan memiliki peluang besar untuk meningkatkan pendapatan dan laba di masa mendatang.

3. **Competitive Position**: -2,4 → Mayora cukup kompetitif, walaupun bukan yang terkuat di pasar.

▪ Market Share (Pangsa Pasar)

Skor -3. Sebagai pemain utama dalam industri makanan dan minuman di Indonesia, Mayora memiliki pangsa pasar yang signifikan. Meskipun pangsa pasarnya cukup besar, masih ada persaingan dari pesaing lain dalam industri ini yang dapat mengurangi pangsa pasar perusahaan.

▪ Product Quality (Kualitas Produk)

Skor -2. Produk-produk Mayora dikenal dengan kualitasnya yang baik dan beragam. Namun, persaingan yang ketat dalam industri makanan dan minuman menuntut perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas produknya agar tetap bersaing di pasar.

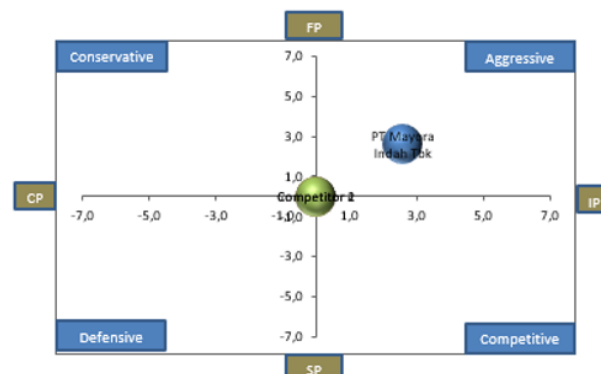
- Customer Loyalty (Loyalitas Pelanggan)
Skor -3. Mayora memiliki basis pelanggan yang kuat karena produk-produknya yang telah dikenal dan diakui oleh konsumen di seluruh Indonesia. Namun, loyalitas pelanggan tidak boleh dianggap sebagai sesuatu yang pasti, dan perusahaan harus terus berupaya mempertahankan dan meningkatkan hubungan dengan pelanggannya.
- Product Life Cycle (Siklus Hidup Produk)
Skor -2. Produk-produk Mayora berada dalam berbagai tahapan siklus hidup produk, mulai dari produk-produk yang mapan hingga produk-produk baru yang baru saja diluncurkan. Manajemen yang efektif dari siklus hidup produk penting untuk memaksimalkan keuntungan dan mengantisipasi perubahan dalam preferensi konsumen.
- Control over Suppliers and Distributors (Kendali atas Pemasok dan Distributor)
Skor -2. Mayora memiliki kendali yang kuat atas pemasok dan distributor karena skala operasinya yang besar. Namun, persaingan yang ketat dapat mengakibatkan tantangan dalam mempertahankan kendali atas rantai pasokan dan distribusi, terutama dengan masuknya pesaing baru atau perubahan dalam kebijakan pemasok dan distributor.

4. Stability Position (IP): 2,6 → lingkungan eksternal cukup stabil, walaupun tetap ada tekanan (teknologi, kompetisi, dsb).

- Rate of Inflation (Tingkat Inflasi)
Skor -2. Tingkat inflasi yang moderat atau rendah dapat memberikan stabilitas bagi perusahaan dalam hal harga bahan baku dan biaya produksi. Namun, jika inflasi tinggi, perusahaan mungkin mengalami tekanan biaya yang lebih besar.
- Technological Changes (Perubahan Teknologi)
Skor -3. Perubahan teknologi dapat memiliki dampak signifikan pada operasi perusahaan. Perusahaan harus beradaptasi dengan perubahan-perubahan ini agar tetap bersaing, yang dapat memengaruhi stabilitasnya dalam jangka panjang.
- Price Elasticity of Demand (Elastisitas Harga Permintaan)
Skor -3. Elastisitas harga permintaan menggambarkan seberapa sensitif konsumen terhadap perubahan harga. Jika permintaan relatif elastis, perubahan harga dapat memiliki dampak yang signifikan pada pendapatan perusahaan dan stabilitasnya.
- Competitive Pressure (Tekanan Persaingan)
Skor -3. Persaingan yang tinggi dalam industri makanan dan minuman dapat menempatkan tekanan pada harga dan laba perusahaan. Perusahaan harus terus berinovasi dan mempertahankan daya saingnya untuk mengatasi tekanan persaingan ini.
- Barriers to Entry into Market (Hambatan Masuk ke Pasar)
Skor -2. Meskipun Mayora telah mendominasi pasar makanan khususnya biskuit dan minuman kesehatan di Indonesia, ada potensi bagi pesaing baru untuk memasuki pasar. Hambatan masuk ke pasar termasuk skala ekonomi, merek yang sudah mapan, dan regulasi pemerintah. Namun, jika hambatan tersebut tidak terlalu tinggi, stabilitas pasar dapat terganggu oleh masuknya pesaing baru.

Untuk menentukan arah strategi:

- Sumbu X = IP (+5,0) + CP (-2,4) = +2,6
- Sumbu Y = FP (+5,2) + SP (-2,6) = +2,6



Gambar 2 SPACE Matrix Mayora

Koordinat: (+2,6 , +2,6) → berada pada kuadran agresif (*aggressive quadrant*). Hal ini menunjukkan posisi PT Mayora dalam SPACE Matrix berada pada kuadran Agresif. Artinya, perusahaan berada dalam posisi yang sangat baik secara keuangan, berada di industri yang menarik, memiliki daya saing cukup kuat, dan lingkungan eksternal yang relatif stabil.

Dalam posisi ini alternatif strategi besar yang bisa digunakan adalah yang berhubungan dengan *Integrasi perusahaan, Market Penetration, Market Development, Product Development* maupun *Diversification*. Dengan posisi ini, langkah yang disarankan adalah strategi pertumbuhan agresif, seperti:

- Ekspansi pasar dan produk baru
- Investasi dalam inovasi dan teknologi
- Akuisisi atau merger
- Peningkatan kapasitas produksi

Strategi ini akan memperkuat posisi dominan Mayora di pasar domestik maupun internasional.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), dan SPACE Matrix terhadap PT Mayora, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil evaluasi faktor internal Perusahaan (IFE Matrix) menunjukkan bahwa PT Mayora memiliki total skor sebesar 2,92. Skor ini mencerminkan posisi internal yang cukup kuat, dengan dominasi kekuatan pada aspek merek yang kuat, inovasi produk, manajemen berpengalaman, dan sistem distribusi yang luas. Kekuatan-kekuatan ini memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan dalam industri makanan dan minuman. Di sisi lain, perusahaan masih menghadapi beberapa kelemahan seperti tingginya biaya produksi, ketergantungan pada pasar domestik, serta ancaman dari perubahan regulasi dan persaingan yang ketat. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang strategi untuk mengoptimalkan kekuatan dan meminimalkan dampak kelemahan guna menjaga keunggulan kompetitifnya.

2. Kondisi Eksternal Perusahaan (EFE Matrix) menunjukkan total skor EFE sebesar 2,87 menunjukkan bahwa PT Mayora memiliki kemampuan yang baik dalam merespons peluang eksternal dan mengelola ancaman yang ada. Peluang seperti pertumbuhan ekonomi nasional, tren makanan sehat, ekspansi internasional, serta perkembangan teknologi dan e-commerce dapat dimanfaatkan secara strategis untuk memperluas pangsa pasar dan memperkuat posisi merek. Meskipun demikian, perusahaan tetap harus waspada terhadap tantangan eksternal seperti ketatnya persaingan, fluktuasi harga bahan baku, dan perubahan perilaku konsumen. Strategi yang adaptif dan inovatif menjadi kunci dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berubah.

3. Posisi Strategis Perusahaan (SPACE Matrix) menunjukkan PT Mayora berada pada kuadran Agresif. Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan finansial yang solid, berada di industri yang menarik, memiliki daya saing yang relatif kuat, serta menghadapi lingkungan eksternal yang cukup stabil. Dengan demikian, strategi pertumbuhan agresif sangat sesuai diterapkan oleh perusahaan. Strategi tersebut mencakup ekspansi pasar dan produk baru, investasi dalam riset dan pengembangan serta teknologi, peningkatan kapasitas produksi, hingga akuisisi atau merger. Strategi agresif ini diharapkan dapat memperkuat dominasi PT Mayora, baik di pasar domestik maupun internasional.

Secara keseluruhan, PT Mayora berada dalam posisi yang cukup menguntungkan untuk terus berkembang dan meningkatkan daya saing. Dengan memanfaatkan kekuatan internal, mengelola tantangan eksternal, serta menjalankan strategi agresif yang tepat, perusahaan memiliki potensi besar untuk memperkuat eksistensinya sebagai pemain utama di industri makanan dan minuman global.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R., Forest R. David, 2023, Meredith E. David, "Strategic Management", 17th Edition, Pearson Education Limited, USA
- <https://www.mayoraindah.co.id/>
- <https://www.idx.co.id/en/listed-companies/financial-statements-and-annual-report>
- <https://www.cnbcindonesia.com/market/20231129175033-17-493105/soal-rumor-pabrik-di-israel-mayora-buka-suara-dan-ungkap-ini>
- <https://www.mayoraindah.co.id/berita/Satu-Lagi-Dari-Mayora-Kopiko-Dapat-Dua-Jempol-Dari-Elon-Musk-29>
- <https://www.cnbcindonesia.com/market/20231012120634-17-479986/perluas-pangsa-pasar-myor-gandeng-mayora-nigeria-ltd>