

TESIS

STRATEGI PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN UMKM BATIK DENGAN METODE QSPM (STUDI KASUS AGIFA BATIK)

BATIK MSME PLANNING AND DEVELOPMENT STRATEGY BY USING QSPM METHOD (AGIFA BATIK CASE STUDY)

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

REZA AMALIA
A012222054



kepada

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

STRATEGI PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN UMKM
BATIK DENGAN METODE QSPM (STUDI KASUS AGIFA BATIK)

Disusun dan diajukan oleh:

REZA AMALIA
NIM A012222054

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **14 Agustus 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Prof. Dr. Ria Mardiana Y, SE., M.Si
Nip. 196705181992032001

Pembimbing Pendamping

Hj. Andi Reni, SE., M.Si., Ph.D
Nip. 196412311990112001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM
NIP 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Reza Amalia
Nim : A012222054
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Strategi Perencanaan Dan Pengembangan UMKM Batik Dengan Metode QSPM (Studi Kasus Agifa Batik)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 15 Agustus 2024

Yang Menyatakan,



Reza Amalia

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas Rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul “**Strategi Perencanaan Dan Pengembangan UMKM Batik Dengan Metode QSPM (Studi Kasus Agifa Batik)**”.

Penulisan tesis ini dilakukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin. Penulis menyadari dalam penyusunan tesis ini dapat terlaksana dengan baik atas dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak yang telah membimbing dan memberikan arahan. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Seluruh keluarga besar, kepada orang tua (Bapak Ahmad Agil, Ibu Patmawati) serta saudara (Kakak Azza Fadila, Adik Agifa Faiza Zahra) atas doa, dukungan moral dan semangat yang telah diberikan.
2. Prof. Dr. Ria Mardiana Y, SE., M.Si selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, waktu, saran, dan motivasi dalam penyusunan tesis ini sehingga dapat diselesaikan dengan baik.
3. Hj. Andi Reni, SE., M.Si., Ph.D selaku Anggota Komisi Pembimbing yang senantiasa memberikan bimbingan, arahan, waktu dan motivasi dalam penyusunan tesis ini.
4. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM selaku Dosen Penguji sekaligus Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin yang telah memberikan arahan, masukan, dan motivasi kepada penulis.
5. Dr. Fauzi R Rahim, SE., M.Si., CSF., AEPP selaku Dosen Penguji yang telah memberikan waktu, masukan dan arahnya kepada penulis.

6. Dr. Fahrina Mustafa, SE., M.Si selaku Dosen Penguji yang juga telah memberikan waktu, masukan dan arahnya kepada penulis.
 7. Bapak Ahmad Agil dan Ibu Patmawati selaku pemilik dari UMKM Agifa Batik atas pemberian izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian pada perusahaan tersebut.
 8. Rekan-rekan dari seluruh karyawan PT Perkebunan Nusantara I Regional 8 dan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 2 atas dukungannya selama penulis menjalani masa perkuliahan.
 9. Kawan-kawan B3 yang selalu mendukung dan membantu penulis, Iqri Ayu Andira, Andi Wisnawati, Irnaini Imran, Devi Lotisna dan Dini Fauziyah.
- Akhir kata, penulis berharap karya ilmiah ini dapat memberikan manfaat dan informasi bagi para pembacanya.

Makassar, 21 Juli 2024
Yang membuat pernyataan,

Reza Amalia

ABSTRAK

REZA AMALIA. *Strategi Perencanaan Dan Pengembangan UMKM Batik Dengan Metode QSPM (Studi Kasus Agifa Batik)*, (dibimbing oleh Ria Mardiana dan Andi Reni).

Perkembangan dan pertumbuhan dunia bisnis saat ini semakin pesat termasuk industri batik yang menyebabkan setiap perusahaan harus melakukan perbaikan di segala bidang. Keunggulan kompetitif dapat diraih dengan cara mempertahankan kekuatan kompetitif. Ketatnya persaingan industri batik di Kota Pekalongan dapat mempengaruhi penjualan dan terjadi pada UMKM Agifa Batik di Pekalongan. Perencanaan strategis dibutuhkan untuk memandu organisasi dalam menentukan tujuan dan membuat peta jalan untuk mencapainya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor internal dan faktor eksternal serta merumuskan strategi alternatif terbaik yang dapat diterapkan UMKM Agifa Batik untuk pengembangan usaha batiknya. Penelitian ini terdiri dari tiga tahap yakni tahap identifikasi menggunakan analisis SWOT, analisis IFAS-EFAS, analisis matriks internal dan eksternal, tahap perumusan strategi menggunakan alat analisis matriks SWOT dan tahap penentuan strategi menggunakan analisis QSPM. Metode yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan 38 responden dari seluruh karyawan UMKM Agifa Batik. Hasil penelitian menunjukkan skor Matriks IFAS sebesar 3,159 dan skor Matriks EFAS sebesar 3,080, sehingga posisi UMKM Agifa Batik dalam Matriks IE berada pada kuadran I, yaitu tumbuh dan berkembang. Hasil Metode QSPM strategi pengembangan pasar memiliki skor TAS tertinggi yaitu 6,18. Strategi pengembangan pasar menjadi alternatif terbaik untuk diimplementasikan yaitu dengan memanfaatkan teknologi media sosial untuk meningkatkan pemasaran, membangun *branding* yang dapat melekat pada konsumen dan merekrut tenaga ahli serta tenaga operasional untuk pengembangan bisnis UMKM Agifa Batik.

Kata kunci : UMKM Batik, IFAS-EFAS, Matriks IE, Matriks SWOT, QSPM

ABSTRACT

REZA AMALIA. Batik MSME Planning and Development Strategy with the QSPM Method (Case Study of Agifa Batik (guided by Ria Mardiana and Andi Reni).

The development and growth of the business world today is increasingly rapid, including the batik industry, which causes every company to make improvements in all fields. Competitive advantage can be achieved by maintaining competitive strength. The fierce competition of the batik industry in Pekalongan City can affect sales and occur in Agifa Batik MSMEs in Pekalongan. Strategic planning is needed to guide the organization in setting goals and creating a roadmap to achieve them. The purpose of this study is to analyse internal and external factors and formulate the best alternative strategies that can be applied by Agifa Batik MSMEs for the development of their batik business. This research consists of three stages, namely the identification stage using SWOT analysis, IFAS-EFAS analysis, internal and external matrix analysis, strategy formulation stage using SWOT matrix analysis tools and strategy determination stage using QSPM analysis. The method used was quantitative descriptive with 38 respondents from all Agifa Batik MSME employees. The results of the study show that the IFAS Matrix score is 3,159 and the EFAS Matrix score is 3,080, so that the position of Agifa Batik MSMEs in the IE Matrix is in quadrant I, namely growing and developing. The results of the QSPM method of market development strategy have the highest TAS score of 6.18. The market development strategy is the best alternative to be implemented, namely by utilizing social media technology to improve marketing, building branding that can be attached to consumers and recruiting experts and operational personnel for the development of Agifa Batik's MSME business.

Keywords : MSMEs Batik, IFAS-EFAS, Matrix IE, Matrix SWOT, QSPM

DAFTAR ISI

| | |
|---|------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERSETUJUAN..... | ii |
| KATA PENGANTAR..... | iv |
| ABSTRAK..... | vi |
| ABSTRACT | vii |
| DAFTAR ISI..... | viii |
| DAFTAR TABEL..... | x |
| DAFTAR GAMBAR | xi |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah..... | 8 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 8 |
| 1.4. Kegunaan Penelitian | 9 |
| 1.4.1 Kegunaan Teoritis..... | 9 |
| 1.4.2 Kegunaan Praktis..... | 9 |
| 1.5 Sistematika Penulisan | 9 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 12 |
| 2.1 Tinjauan Teori dan Konsep | 12 |
| 2.1.1 Konsep Strategi | 12 |
| 2.1.2 Posisi Persaingan Perusahaan..... | 13 |
| 2.1.3 Strategi Keunggulan Bersaing | 15 |
| 2.1.4 Strategi Perencanaan | 17 |
| 2.1.5 Strategi Pengembangan Bisnis..... | 20 |
| 2.1.6 Analisis SWOT | 22 |
| 2.1.7 Matriks IFAS-EFAS..... | 25 |
| 2.1.8 Matriks Internal-Eksternal (IE) | 28 |
| 2.1.9 Matriks SWOT | 31 |
| 2.1.10 Matriks Ansoff | 34 |
| 2.1.11 Matriks QSPM..... | 36 |
| 2.2 Tinjauan Empiris..... | 38 |
| | |
| BAB III KERANGKA KONSEPTUAL | 52 |
| 3.1 Kerangka Konseptual | 52 |
| | |
| BAB IV METODE PENELITIAN | 55 |
| 4.1 Rancangan Penelitian | 55 |
| 4.2 Situs dan Waktu Penelitian..... | 56 |
| 4.3 Jenis dan Sumber Data | 56 |
| 4.3.1 Jenis Data | 56 |
| 4.3.2 Sumber Data..... | 56 |
| 4.4 Metode Pengumpulan Data..... | 57 |

| | | |
|---|---|-----|
| 4.5 | Variabel Penelitian dan Definisi Operasional | 58 |
| 4.6 | Analisis Data..... | 60 |
| 4.6.1 | Analisis SWOT..... | 60 |
| 4.6.2 | Matriks <i>Internal Factor Analysis Summary</i> (IFAS)..... | 60 |
| 4.6.3 | Matriks <i>External Factor Analysis Summary</i> (EFAS) | 62 |
| 4.6.4 | Matriks Internal-Eksternal (IE) | 63 |
| 4.6.5 | Matriks SWOT..... | 63 |
| 4.6.7 | Analisis <i>Matrix Ansoff</i> | 64 |
| 4.6.6 | Analisis <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM) | 65 |
| BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | | 67 |
| 5.1 | Gambaran Umum Objek Penelitian..... | 67 |
| 5.1.1 | Sejarah Singkat Berdirinya UMKM Agifa Batik | 67 |
| 5.1.2 | Visi dan Misi..... | 68 |
| 5.1.3 | Struktur Organisasi | 68 |
| 5.2 | Hasil Penelitian..... | 69 |
| 5.2.1 | Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dengan Analisis SWOT | 69 |
| 5.2.2 | Analisis Matriks <i>Internal Factor Analysis Summary</i> (IFAS). 93 | |
| 5.2.3 | Analisis Matriks <i>External Factor Analysis Summary</i> (EFAS) | 95 |
| 5.2.4 | Analisis Matriks Internal dan Eksternal (IE) | 97 |
| 5.2.5 | Analisis Matriks SWOT | 99 |
| 5.2.6 | Analisis Matriks Ansoff..... | 110 |
| 5.2.7 | Analisis Metode QSPM..... | 112 |
| 5.3 | Pembahasan Hasil Penelitian..... | 116 |
| BAB VI PENUTUP..... | | 127 |
| 6.1 | Kesimpulan..... | 127 |
| 6.2 | Saran..... | 128 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 130 |
| LAMPIRAN | | 136 |

DAFTAR TABEL

| Tabel | | Halaman |
|-------|---|---------|
| 2.1 | Matriks IFAS | 26 |
| 2.2 | Matriks EFAS | 28 |
| 2.3 | Matriks SWOT | 32 |
| 2.4 | Matriks QSPM..... | 37 |
| 2.5 | Penelitian Terdahulu | 38 |
| 4.1 | Definisi Operasional Variabel | 58 |
| 5.1 | Daftar Persaingan Harga UMKM Batik di Pekalongan | 74 |
| 5.2 | Daftar UMKM Batik di Indonesia..... | 76 |
| 5.3 | Kebutuhan Tenaga Kerja Divisi Design & Cutting..... | 79 |
| 5.4 | Kebutuhan Tenaga Kerja Divisi Pengecapan & Pewarnaan..... | 79 |
| 5.5 | Kebutuhan Tenaga Kerja Divisi Jahit | 80 |
| 5.6 | Kebutuhan Tenaga Kerja Divisi Pengepakan..... | 80 |
| 5.7 | Jumlah UMKM Batik di Provinsi Jawa Tengah (Kementerian Perindustrian, 2021) | 90 |
| 5.8 | Matriks <i>Internal Factor Analysis Summary</i> pada UMKM Agifa Batik di Pekalongan | 94 |
| 5.9 | Matriks <i>External Factor Analysis Summary</i> pada UMKM Agifa Batik di Pekalongan | 96 |
| 5.10 | Matriks SWOT | 100 |
| 5.11 | Matriks Ansoff | 110 |
| 5.12 | <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> UMKM Agifa Batik..... | 113 |
| 5.13 | Tabel Skor TAS Strategi Pengembangan Pasar | 114 |

DAFTAR GAMBAR

| Gambar | | Halaman |
|--------|---|---------|
| 1.1 | Penjualan Batik 2019 – 2023 | 6 |
| 2.1 | Model Matriks Internal-Eksternal | 29 |
| 2.2 | Matriks Ansoff | 35 |
| 3.1 | Kerangka Konseptual | 54 |
| 5.1 | Struktur Organisasi UMKM Agifa Batik | 69 |
| 5.2 | Desain Motif Batik UMKM Agifa Batik | 72 |
| 5.3 | Peta Pemasaran Produk UMKM Agifa Batik di Indonesia | 75 |
| 5.4 | Grafik Produksi Batik pada UMKM Agifa Batik | 78 |
| 5.5 | Tugu World’s City of Batik Kota Pekalongan (DPMPTSP,2021) | 84 |
| 5.6 | Pekalongan Batik Carnival 2023 (Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kota Pekalongan, 2023) | 85 |
| 5.7 | Museum Batik Pekalongan (Visit Jawa Tengah, 2024) | 86 |
| 5.8 | Proyeksi Pertumbuhan E-Commerce Tertinggi Global Tahun 2024 (ECBD, 2024) | 87 |
| 5.9 | Minat Masyarakat Indonesia Terhadap Batik (Google Trends,2024) | 88 |
| 5.10 | Grafik Pengguna Sosial Media di Indonesia Tahun 2017-2026 | 93 |
| 5.11 | Matriks Internal Eksternal (IE) UMKM Agifa Batik | 98 |

DAFTAR LAMPIRAN

| Lampiran | Halaman |
|--|---------|
| 1. Kuesioner SWOT | 136 |
| 2. Kuesioner QSPM | 138 |
| 3. Dokumentasi Pengisian Kuesioner | 140 |
| 4. Rekap Jawaban Responden mengenai Penilaian Kondisi Saat Ini Faktor Strategi Internal (IFAS) Pada UMKM Agifa Batik di Pekalongan | 141 |
| 5. Rekap Jawaban Responden mengenai Penilaian Urgensi Faktor Strategi Internal (IFAS) Pada UMKM Agifa Batik di Pekalongan | 142 |
| 6. Rekap Jawaban Responden mengenai Penilaian Kondisi Saat Ini Faktor Strategi Eksternal (EFAS) Pada UMKM Agifa Batik di Pekalongan .. | 143 |
| 7. Rekap Jawaban Responden mengenai Penilaian Urgensi Faktor Strategi Eksternal (EFAS) Pada UMKM Agifa Batik di Pekalongan .. | 144 |
| 8. Skor Jumlah Daya Tarik (TAS) Strategi SO 1 dan SO 2 | 145 |
| 9. Skor Jumlah Daya Tarik (TAS) Strategi ST 1 dan ST 2..... | 146 |
| 10. Skor Jumlah Daya Tarik (TAS) Strategi WO 1 dan WO 2 | 147 |
| 11. Skor Jumlah Daya Tarik (TAS) Strategi WT 1 dan WT 2..... | 148 |
| 12. Rekapitulasi Skor Daya Tarik (TAS) Strategi Pengembangan Pasar | 149 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dan pertumbuhan dunia bisnis saat ini semakin pesat yang menyebabkan setiap perusahaan harus melakukan perbaikan di segala bidang agar produk ataupun layanan yang dihasilkan dapat bertahan dan meningkat dalam jangka panjang. Usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) merupakan usaha yang memiliki peranan penting dalam pergerakan perekonomian nasional. Kementerian Koperasi dan UKM RI menyatakan bahwa pangsa pasar yang dimiliki oleh UMKM adalah sebesar 64,2 juta atau 99,99 % dari total keseluruhan pelaku usaha di Indonesia. Berdasarkan jumlah penyerapan tenaga kerja, UMKM menyerap tenaga kerja sebesar kurang lebih 117 juta atau 97% tenaga kerja nasional. Kontribusi yang besar dari peran UMKM bagi kondisi perekonomian bangsa Indonesia perlu diapresiasi oleh semua pihak.

Pengembangan industri di Kota Pekalongan terfokus pada bidang industri kreatif yaitu industri batik. Terdapat banyak UMKM di Kota Pekalongan yang mengembangkan usahanya di industri batik. Menurut data Kementerian Perindustrian, terdapat 1.824 IKM di Pekalongan yang berfokus pada industri batik atau 83% dari wilayah Jawa Tengah. Industri batik memiliki potensi ekonomi yang besar bagi Indonesia karena merupakan sektor padat karya yang mampu menyerap banyak tenaga kerja. Batik menjadi salah satu budaya khas yang dimiliki Indonesia. Keunikan dan keindahan batik menjadi faktor utama yang diminati pasar. Kinerja nilai ekspor batik mencapai USD 17,45 juta pada tahun 2023 (BPS, 2024). Batik memiliki pangsa pasar yang besar baik di dalam maupun luar negeri

sehingga berpotensi untuk mengembangkan di industri ini (Novitasari, 2022). Menurut *Google Trends* (2024), batik memiliki potensi dalam pencarian minat masyarakat di Indonesia pada 5 tahun terakhir (tahun 2019-2023) batik menduduki popularitas separuhnya (rata-rata 50,23). Suatu perusahaan yang mampu untuk unggul diantara para pesaingnya dalam periode tertentu memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan atau *sustainable competitive advantage*.

Keunggulan bersaing merupakan posisi yang diharapkan bagi setiap perusahaan. Perusahaan yang memiliki keunggulan atas pesaingnya dapat menyampaikan nilai pelanggan yang lebih besar. Keunggulan bersaing adalah posisi yang lebih unggul dibandingkan dengan kompetitor (Dirgantoro, 2020). Setiap perusahaan perlu mengidentifikasi keunggulan yang dimiliki dan terus mengembangkan potensi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dalam upaya mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, maka diperlukan strategi untuk meraihnya.

Strategi bisnis yang berhasil didasarkan pada keunggulan kompetitif berkelanjutan. Sebuah perusahaan memiliki keunggulan kompetitif apabila posisi perusahaan unggul dibandingkan para pesaingnya dalam mengamankan pelanggan dan mempertahankan diri dari kekuatan kompetitif. Strategi merupakan tentang bagaimana menciptakan kekuatan untuk memenangkan tantangan kelangsungan hidup dan kesuksesan memusatkan perhatian pada atribut nyata (Khalifa & Azaddin, 2020). Strategi memberi jawaban mengenai bagaimana cara mencapai tujuan perusahaan dan cara untuk mencapai misi organisasi dan visi strategis. Pembuatan strategi ialah tentang bagaimana mencari target-target, bagaimana bersaing dengan para kompetitor, bagaimana mencapai keunggulan bersaing yang berkepanjangan, bagaimana membuat visi strategis manajemen sebagai sebuah kenyataan bagi suatu perusahaan. Perencanaan strategis

dilakukan untuk memandu organisasi dalam menentukan tujuan jangka panjangnya dan membuat peta jalan untuk mencapainya. Hal ini melibatkan analisis faktor internal dan eksternal, mengidentifikasi peluang dan risiko, serta menyelaraskan sumber daya dan tindakan untuk memaksimalkan kinerja dan daya saing.

Formulasi strategi diperlukan perusahaan untuk dapat unggul dalam bersaing maka perlu digunakan analisis SWOT. Analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) merupakan instrumen yang digunakan untuk menganalisis strategi yang dapat memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisir kelemahan yang terdapat dalam organisasi dan menekan dampak ancaman yang akan datang (Siagian, 2019). Proses analisis SWOT menjadi hal yang penting untuk dilaksanakan karena dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, akan berpengaruh terhadap penentuan perencanaan dan penetapan strategi perusahaan.

Pengembangan bisnis adalah pendekatan proaktif yang berfokus pada mengidentifikasi peluang, membangun hubungan, dan menciptakan nilai bagi organisasi. Ini melibatkan aktivitas seperti riset pasar, perolehan prospek, pembangunan hubungan, negosiasi, dan pembuatan kesepakatan. Pengembangan bisnis bertujuan untuk mendorong pertumbuhan pendapatan, memperluas pangsa pasar, dan menjalin kemitraan strategis untuk memanfaatkan peluang pasar. Matriks Ansoff adalah kerangka perencanaan strategis untuk membantu bisnis mengembangkan dan memutuskan strategi pertumbuhan. Matriks Ansoff memberikan kerangka kerja untuk membantu bisnis menentukan strategi terbaik untuk pertumbuhan di masa depan, berdasarkan apakah ingin memperkenalkan produk baru atau beralih ke produk baru atau pasar baru

Pengamatan dalam penelitian ini adalah menganalisis perencanaan dan pengembangan dalam penentuan strategi usaha batik, dimana dalam menganalisis perencanaan dan perumusan strategi usaha batik ini menggunakan analisis SWOT dan QSPM. Menurut Rangkuti (2018) analisis SWOT adalah analisa yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Dengan analisis ini, perusahaan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaannya serta dapat melihat peluang dan ancaman bagi perusahaan dalam menentukan strategi pemasaran yang akan digunakan agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Gupta et al. (2015) menyatakan bahwa *quantitative strategic planning matrix* (QSPM) merupakan alat yang sangat tepat untuk membuat prioritas informasi internal, eksternal, dan kompetitif kunci yang diperlukan dalam menyusun rencana strategis yang efektif. Dengan menggunakan analisis QSPM ini dapat mengevaluasi pilihan-pilihan strategi secara objektif.

Dalam penelitian ini menggunakan kombinasi analisis SWOT dan analisis QSPM, dimana kedua alat analisis ini bertujuan untuk menentukan perencanaan dan penentuan strategi yang sesuai dan tepat digunakan dalam usaha batik, dimana pada penelitian ini memilih UMKM Agifa Batik di Pekalongan, Jawa Tengah. UMKM Agifa Batik memiliki lingkup usaha mode busana yaitu batik. Dalam penelitian ini maka lingkup objek penelitian ini adalah industri batik. UMKM Agifa Batik telah berdiri sejak tahun 2012. Dalam menjalankan bisnis pada UMKM Agifa Batik memiliki visi menjadi produsen batik terbaik di Indonesia. UMKM Agifa Batik salah satu UMKM di Pekalongan yang menawarkan produk batik jenis cap dengan memberikan kualitas terbaik dari segi bahan dan model busana. Dalam historisnya, pangsa pasar UMKM Agifa Batik sudah mendistribusikan batik hingga

keluar pulau Jawa (Sulawesi dan Kalimantan) sampai keluar negeri (Afrika). UMKM Agifa Batik dibandingkan para pesaing utamanya yaitu Zizy Batik, Riziq Batik, Qonita Batik memiliki keunggulan dalam stabilitas harga yang dapat bersaing dengan para kompetitor. UMKM Agifa Batik mampu menawarkan produk kualitas serupa dengan harga yang lebih terjangkau dibandingkan dengan kompetitor (Tabel 1.1).

Tabel 1.1 Perbandingan Harga UMKM Agifa Batik dengan Pesaing Utama

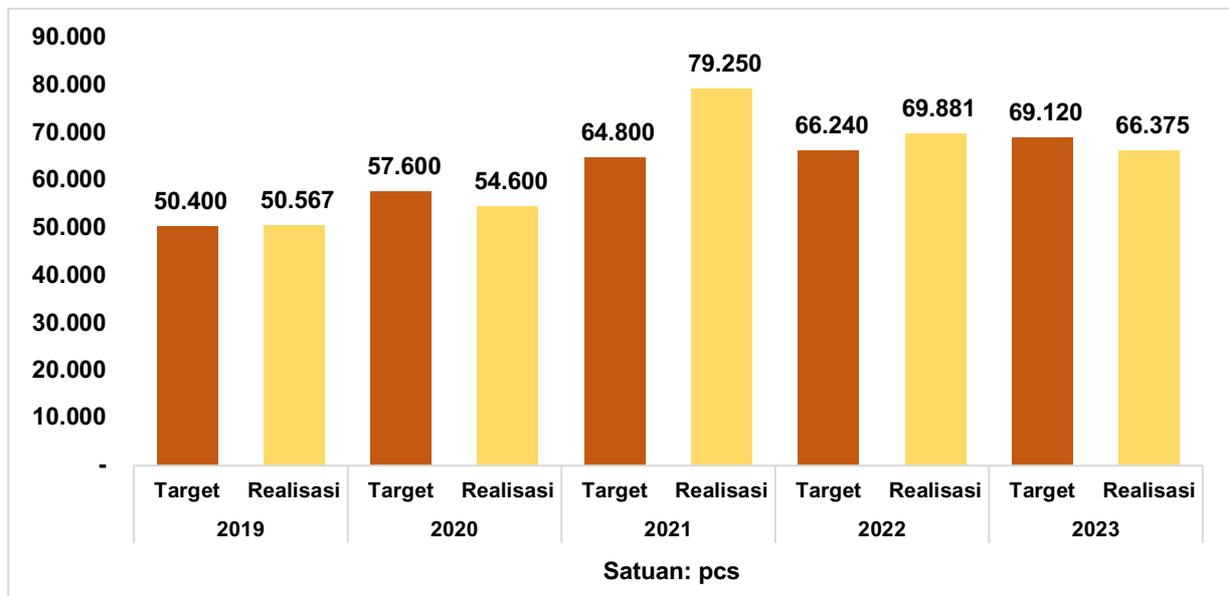
| UMKM | Sekdres Renda | Sekdres Jumbo | Daster Cap | Daster Kriwil | Setelan Celana Panjang | Daster Printing |
|--------|---------------|---------------|------------|---------------|------------------------|-----------------|
| Agifa | 1.015.000 | 1.150.000 | 950.000 | 930.000 | 1.015.000 | 700.000 |
| Riziq | 1.200.000 | 1.290.000 | 1.100.000 | 1.200.000 | 1.500.000 | 900.000 |
| Zizy | 1.200.000 | 1.290.000 | 1.100.000 | 1.150.000 | 1.500.000 | 950.000 |
| Qonita | 1.145.000 | 1.250.000 | 1.000.000 | 1.150.000 | 1.450.000 | 925.000 |

Dalam proses pemasarannya, UMKM Agifa Batik masih menerapkan strategi secara *offline* atau secara langsung sehingga proses pertumbuhan pengembangan pasar tidak berjalan secara signifikan. Menurut Shafitri (2023) perbandingan peningkatan penjualan *online* lebih meningkat dibandingkan penjualan *offline*. Hal tersebut dapat terlihat dari permasalahan yang dihadapi UMKM Agifa Batik saat ini yaitu, pada tahun terakhir penjualan batik mengalami penurunan yang dapat ditunjukkan pada tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2 Data Penjualan Batik UMKM Agifa Batik, Pekalongan Tahun 2020 – 2023

| No. | Jenis Produk | 2021 | | | 2022 | | | 2023 | | |
|-------|--------------|--------------|-----------------|-----|--------------|-----------------|-----|--------------|-----------------|----|
| | | Target (Pcs) | Penjualan (Pcs) | % | Target (Pcs) | Penjualan (Pcs) | % | Target (Pcs) | Penjualan (Pcs) | % |
| 1. | Batik | 64.800 | 79.250 | 122 | 66.240 | 69.881 | 105 | 69.120 | 66.375 | 96 |
| Total | | 64.800 | 79.250 | 122 | 66.240 | 69.881 | 105 | 69.120 | 66.375 | 96 |

Tabel 1.1 merupakan data penjualan batik 3 tahun terakhir (tahun 2021 – 2023) terlihat pada tahun 2021 – 2023 terjadi penurunan tren penjualan batik dan khusus di tahun 2023, penjualan batik mencapai 96% dari target. Berdasarkan gambar 1.1, tahun 2020 UMKM Agifa Batik mengalami tidak tercapainya target penjualan produk karena faktor pandemi Covid 19 yang terjadi di tahun 2020 berdampak pada produksi yang sulit khususnya pendistribusian bahan baku produk yang berasal dari luar daerah sehingga menyebabkan kenaikan harga bahan baku hingga 2 kali lipat. Tahun 2021, industri batik khususnya penjualan UMKM Agifa Batik mulai bangkit kembali dikarenakan faktor permintaan dan tren yang meningkat. Namun, penjualan batik khususnya pada tahun 2022 dan 2023 terlihat bahwa terjadi penurunan penjualan secara umum. Faktor yang menyebabkan adanya penurunan penjualan adalah terjadinya pergeseran mode tren dari batik. Agifa Batik saat ini fokus menyediakan batik dengan sistem cap sehingga harga penjualan lebih tinggi dibandingkan tren permintaan batik saat ini yang menggunakan batik sistem *printing* baku.



Gambar 1.1 Penjualan Batik 2019 – 2023

Faktor lainnya yang menyebabkan penjualan menurun pada tahun 2023 yaitu saat ini era digital sangat berpotensi untuk meningkatkan penjualan, namun UMKM Agifa Batik saat ini belum memasuki *platform* digital. Terdapat beberapa UMKM Batik di Pekalongan yang telah memiliki *platform* digital seperti Zizy Batik, Riziq Batik, Qonita Batik. Berdasarkan data tersebut pada masing-masing UMKM termasuk Agifa Batik perlu memiliki keunggulan bersaing untuk menghadapi para pesaing. Keunggulan bersaing merupakan posisi yang lebih unggul dibandingkan dengan kompetitor dan untuk dapat mengidentifikasi keunggulan yang dimiliki yang akan terus dikembangkan perusahaan (Dirgantoro, 2020). Setiap perusahaan dituntut untuk unggul dalam bersaing, sehingga sangat diperlukan strategi untuk mengadapinya.

UMKM Agifa Batik perlu untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi secara tepat untuk dapat bertahan dan mengembangkan usahanya. Analisis SWOT merupakan alat yang diperlukan untuk mengetahui kekuatan yang dimiliki perusahaan yang dapat menjadi sebuah peluang serta mengidentifikasi kelemahan perusahaan agar dapat diminimalisir dan dapat menghadapi ancaman yang datang dari lingkungan eksternal perusahaan. Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis tertarik untuk merumuskan strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan oleh UMKM Agifa Batik dengan menggunakan metode analisis SWOT untuk mengetahui faktor internal dan eksternal yang dapat mendukung serta menghambat perkembangan usaha. Matriks IFAS-EFAS digunakan untuk mengetahui bobot dan rating pada setiap faktor-faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sehingga dapat digunakan pada Matriks Internal-Eksternal untuk mengetahui posisi perusahaan. Hasil tersebut menjadi dasar dalam penentuan strategi alternatif dalam Matris SWOT. Analisis QSPM digunakan

sebagai metode dalam penentuan strategi prioritas yang akan dijalankan UMKM Agifa Batik.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Faktor internal apa saja yang mendukung dan menghambat dalam kegiatan usaha batik pada UMKM Agifa Batik di Pekalongan?
2. Faktor eksternal apa saja yang mendukung dan menghambat dalam kegiatan usaha batik pada UMKM Agifa Batik di Pekalongan?
3. Strategi Pengembangan apa yang dapat diterapkan pada UMKM Agifa Batik di Pekalongan dalam kegiatan usaha?
4. Strategi alternatif terbaik apa yang dapat diterapkan pada UMKM Agifa Batik di Pekalongan dalam kegiatan pengembangan usahanya berdasarkan metode QSPM?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis faktor-faktor internal yang mendukung dan menghambat dalam kegiatan usaha batik pada UMKM Agifa Batik di Pekalongan.
2. Untuk menganalisis faktor-faktor eksternal yang mendukung dan menghambat dalam kegiatan usaha batik pada UMKM Agifa Batik di Pekalongan.
3. Untuk menganalisis strategi pengembangan yang dapat diterapkan pada UMKM Agifa Batik di Pekalongan dalam kegiatan usaha.

4. Untuk menganalisis strategi alternatif terbaik yang dapat diterapkan pada UMKM Agifa Batik di Pekalongan dalam kegiatan usaha batik berdasarkan metode QSPM.

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini ada dua yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis dapat dilihat melalui uraian dibawah ini:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan rujukan dan penambahan wawasan tentang penerapan perencanaan dan penentuan strategi usaha dengan metode QSPM untuk menentukan strategi usaha dalam sebuah perusahaan.
- b. Penelitian ini dapat meningkatkan keilmuan dalam bidang batik dan bermanfaat bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang ingin meneliti masalah yang sama dengan yang peneliti lakukan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi pihak UMKM Agifa Batik di Pekalongan dalam perencanaan penentuan strategi usaha bisnis batik.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dan manfaat bagi UMKM Agifa batik, agar dapat mengambil keputusan serta merumuskan strategi usaha dengan menggunakan metode QSPM.

1.5 Sistematika Penulisan

Dalam laporan penelitian ini, sistematika penulisan terdiri atas enam bab, masing-masing dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut:

Bab I PENDAHULUAN

Bab pertama diuraikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua tinjauan teori dan konsep yang menjelaskan pengertian strategi dalam berbagai posisi persaingan, mengembangkan strategi bersaing : Posisi bersaing, strategi pengembangan bisnis, analisis SWOT, matriks IFAS-EFAS, matriks IE, matriks Ansoff, matriks QSPM, dan tinjauan empirik.

Bab III KERANGKA PEMIKIRAN

Bab ketiga menjelaskan kerangka pemikiran

Bab IV METODE PENELITIAN

Bab keempat rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional variabel, instrument penelitian, serta teknik analisis data.

Bab V HASIL PENELITIAN

Bab kelima berisikan gambaran umum objek penelitian, analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis pembobotan dan penilaian sebagai tahap input perencanaan strategi, analisis perumusan strategi, analisis penentuan strategi dengan QSPM dan pembahasan hasil penelitian.

Bab VI PEMBAHASAN

Bab keenam pembahasan yang berisikan rangkuman dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

Bab VII PENUTUP

Bab ketujuh merupakan kesimpulan dari serangkaian pembahasan tesis berdasarkan analisis yang telah dilakukan serta saran-saran untuk disampaikan kepada objek penelitian atau bagi peneliti selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

Kajian pustaka membahas mengenai variabel-variabel yang penting dalam penelitian secara rinci berdasarkan teori. Kajian ini memuat teori-teori dari berbagai sumber dan literatur yang berupa buku fisik maupun elektronik dan hasil penelitian yang telah diteliti oleh peneliti sebelumnya. Teori tersebut membahas posisi persaingan perusahaan, mengembangkan strategi bersaing : posisi bersaing, strategi pengembangan bisnis, analisis SWOT, matriks IFAS-EFAS, matriks IE (internal- eksternal), matriks SWOT, dan matriks QSPM.

2.1.1 Konsep Strategi

Strategi merupakan bagaimana memposisikan perusahaan menjadi sesuatu yang unik dan bernilai dengan membuat keputusan mengenai apa yang harus dijalankan dan apa yang tidak dijalankan, dan selanjutnya adalah membuat kesesuaian dari seluruh aktivitas perusahaan (Porter, 1996).

Strategi adalah penciptaan posisi yang unik dan berharga, yang melibatkan serangkaian aktivitas berbeda. Posisi strategis muncul dari tiga sumber berbeda:

- Melayani sedikit kebutuhan banyak pelanggan
- Melayani kebutuhan luas dari beberapa pelanggan
- Melayani kebutuhan luas dari banyak pelanggan di pasar yang sempit

Strategi mengharuskan suatu perusahaan melakukan *trade-off* dalam berkompetisi yaitu memilih apa yang tidak boleh dilakukan. Beberapa aktivitas kompetitif tidak sejalan, sehingga keuntungan di satu bidang hanya dapat dicapai dengan mengorbankan bidang lain.

Strategi melibatkan penciptaan “kesesuaian” di antara aktivitas perusahaan. Kesesuaian berkaitan dengan cara aktivitas perusahaan berinteraksi dan memperkuat satu sama lain. Karyawan memerlukan panduan tentang cara memperdalam posisi strategis daripada memperluas atau mengkompromikannya. Tentang bagaimana memperluas keunikan perusahaan sekaligus memperkuat kesesuaian aktivitasnya. Pekerjaan menentukan kelompok pelanggan sasaran mana yang perlu dilayani memerlukan disiplin, kemampuan menetapkan batasan, dan komunikasi yang terus terang. Jelasnya, strategi dan kepemimpinan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan.

2.1.2 Posisi Persaingan Perusahaan

Persaingan dan pertumbuhan pasar akan mempengaruhi organisasi dalam menjalankan bisnisnya. Situasi pasar akan berubah mengikuti perkembangan strategi perusahaan yang dilakukan. Suatu perusahaan perlu mengetahui posisi persaingan untuk merancang penawaran pasar yang akan memberikan nilai yang lebih dibandingkan dengan penawaran pesaingnya (Kotler, 2010). Perusahaan yang berhasil selalu berusaha mengenali dengan baik pesaingnya dalam menghadapi konsumen. Analisis dan situasi persaingan akan membantu manajemen untuk memutuskan dimana akan bersaing dan bagaimana menentukan posisi menghadapi pesaingnya pada setiap sasaran pasar. Berdasarkan perbedaan karakteristik perusahaan, terdapat 4 (empat) klasifikasi posisi persaingan menurut Kotler dan Armstrong (2016) yaitu:

1. Pemimpin Pasar (*Market Leader*):
2. Penantang Pasar (*Market Challenger*)
3. Pengikut Pasar (*Market Follower*)
4. Relung Pasar (*Market Niche*)

Market leader atau pemimpin pasar adalah perusahaan yang diakui oleh industri bersangkutan sebagai pemimpin yang memiliki karakteristik yaitu, memiliki pangsa pasar yang terbesar (40%) dalam pasar produk yang relevan, memiliki keunggulan daripada perusahaan lain dalam hal produk baru, perubahan harga, saluran distribusi, serta menjadi pusat orientasi para pesaing.

Market challenger atau penantang pasar merupakan perusahaan “*runner-up*” yang secara terus-menerus mencoba untuk memperbesar pangsa pasar dan berhadapan secara langsung dengan pemimpin pasar. Penantang pasar memiliki karakteristik yaitu, merupakan perusahaan yang memiliki pangsa pasar $\pm 30\%$ yang dipandang dari sisi volume penjualan dan laba, selalu berupaya untuk menemukan kelemahan dari pemimpin pasar serta menyerangnya baik secara langsung maupun tidak langsung. Penantang pasar juga dapat mengambil tindakan untuk mengambil alih perusahaan yang lemah.

Market follower atau pengikut pasar merupakan perusahaan yang mengambil sikap untuk tidak mengusik pemimpin pasar dan menyesuaikan diri terhadap kondisi-kondisi pasar. Ciri dari pengikut pasar yaitu selalu mencoba memperlihatkan ciri khasnya kepada pasar sasaran, seperti lokasi, pelayanan dan keunggulan produk serta memilih untuk meniru produk atau strategi pemimpin pasar dan penantang pasar. Pengikut pasar biasanya dapat memperoleh laba yang tinggi karena tidak menanggung beban pengeluaran yang tinggi untuk inovasi. Meskipun hanya meniru produk atau strategi pemimpin pasar atau penantang pasar, bukan berarti *market follower* menjalankan usaha tanpa suatu strategi. Perusahaan *market follower* juga perlu mempertahankan konsumennya dan memperoleh tambahan pelanggan. Di samping itu *market follower* juga perlu merumuskan strategi untuk pertumbuhan perusahaan dan berusaha agar upayanya tidak mengundang balasan dari perusahaan lain.

Market niche atau relung pasar yaitu perusahaan yang mengkhususkan diri melayani sebagian pasar yang tidak termasuk atau diabaikan oleh perusahaan besar. Karakter *market niches* yaitu:

1. Berspesialisasi secara geografis.
2. Perusahaan yang memiliki daya beli dengan cakupan yang besar untuk mendapatkan keuntungan.
3. Memiliki potensi untuk berkembang.
4. Memiliki keterampilan dan sumber daya yang memadai untuk memenuhi kebutuhan ceruk pasar secara efektif.
5. Mampu mempertahankan diri dari pesaing besar dan menjaga relasi yang baik dengan pelanggan.

2.1.3 Strategi Keunggulan Bersaing

Strategi bisnis yang sukses didasarkan pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sebuah perusahaan memiliki keunggulan kompetitif setiap kali ia memiliki keunggulan atas saingannya dalam mengamankan pelanggan dan mempertahankan diri dari kekuatan kompetitif. Untuk berhasil dalam membangun keunggulan kompetitif, perusahaan harus mencoba untuk menyediakan apa yang pembeli anggap sebagai "nilai superior" baik produk bagus dengan harga rendah atau produk "lebih baik" yang layak dibayar lebih. Perusahaan di seluruh dunia telah mencoba setiap pendekatan yang mungkin untuk mengalahkan pesaing dan memenangkan keunggulan di pasar. Dan karena para manajer menyesuaikan strategi agar sesuai dengan situasi perusahaan dan lingkungan pasar mereka sendiri, ada banyak variasi. Dalam pengertian ini, ada banyak strategi bersaing karena ada perusahaan yang mencoba bersaing. Model Porter pendekatan

strategi bersaing terbagi dalam tiga kategori yaitu *low-cost leadership strategy*, *differentiation strategy* dan *focus strategy* (Islami, et al. 2020):

1. *Low-cost leadership strategy*: Berusaha untuk menjadi produsen berbiaya rendah secara keseluruhan di industri (strategi kepemimpinan berbiaya rendah).
2. *Differentiation strategy*: Berusaha membedakan penawaran produk dari produk pesaing (strategi diferensiasi).
3. *Focus or niche strategy*: Berfokus pada sebagian kecil pasar daripada seluruh fokus pasar atau strategi ceruk.

Low-cost leadership strategy adalah pendekatan kompetitif yang kuat di pasar di mana banyak pembeli peka terhadap harga. Tujuannya adalah untuk membuka keunggulan biaya yang berkelanjutan atas pesaing dan kemudian menggunakan biaya yang lebih rendah sebagai dasar untuk menurunkan harga pesaing dan mendapatkan pangsa pasar dengan biaya mereka atau mendapatkan margin keuntungan yang lebih tinggi dengan menjual dengan harga yang berlaku. Keunggulan biaya akan menghasilkan profitabilitas yang unggul kecuali digunakan dalam upaya pemotongan harga yang agresif untuk memenangkan penjualan dari para pesaing. Perusahaan yang mencapai kepemimpinan biaya rendah biasanya menjadikan biaya rendah relatif terhadap pesaing sebagai tema seluruh strategi bisnis mereka meskipun mereka harus berhati-hati.

Strategi diferensiasi memiliki peran ketika kebutuhan dan preferensi pembeli terlalu beragam untuk mendapatkan kepuasan dibandingkan dari produk standar. Perusahaan harus mampu untuk mempelajari kebutuhan dan perilaku pembeli dengan hati-hati untuk mengetahui apa yang pembeli anggap berharga dan penting. Perusahaan dapat menggabungkan satu atau beberapa fitur ke dalam penawaran produknya untuk mendorong preferensi pembeli. Keunggulan

kompetitif bisa didapatkan apabila cukup banyak pembeli yang tertarik untuk membeli produk tersebut. Strategi diferensiasi yang berhasil akan memungkinkan perusahaan untuk:

- a. Membuat harga premium.
- b. Menjual lebih banyak unit.
- c. Meningkatkan loyalitas pelanggan.

Strategi diferensiasi dapat meningkatkan profitabilitas setiap kali harga tambahan yang diminta produk melebihi biaya tambahan. Strategi ini dapat mengalami kegagalan apabila harga yang ditawarkan tidak menutupi biaya tambahan untuk mencapai diferensiasi.

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing pada segmen pasar yang lebih sempit. Strategi fokus dapat dimulai dengan memilih *niche market* dimana pembeli memiliki preferensi atau persyaratan. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya pembelian relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok "*niche market*" (segmen khusus/ khas dalam pasar tertentu). Strategi fokus bekerja dengan baik apabila (1) sulit atau mahal bagi pesaing multisegmen untuk memenuhi kebutuhan dari *niche*, (2) tidak ada pesaing lain yang mencoba untuk masuk ke dalam segmen yang sama, (3) ketika perusahaan tidak memiliki sumber daya yang cukup untuk mengejar *part* yang lebih luas dari market total (4) ketika industri memiliki banyak segmen yang berbeda, mereka fokus untuk memilih segmen tersendiri yang sesuai dengan kekuatan dan kapabilitasnya.

2.1.4 Strategi Perencanaan

Perencanaan strategis yaitu proses dari analisis situasi & diagnosis, penetapan tujuan, & pembangunan strategi yang berorientasi pada pencapaian

tujuan (hasil). Perencanaan strategis mencakup menetapkan urutan tujuan tertentu yang harus diwujudkan untuk mencapai visi tersebut. Perencanaan strategis adalah proses komprehensif yang memandu organisasi dalam menentukan tujuan jangka panjangnya dan membuat peta jalan untuk mencapainya. Hal ini melibatkan analisis faktor internal dan eksternal, mengidentifikasi peluang dan risiko, serta menyelaraskan sumber daya dan tindakan untuk memaksimalkan kinerja dan daya saing.

Dalam manajemen strategi mencakup tiga tahapan yaitu perumusan, implementasi atau pelaksanaan dan evaluasi strategi (David & Fred, 2011).

a. Perumusan strategi

Tahapan awal manajemen strategi adalah dengan membuat perumusan strategi. Perumusan strategi merupakan proses memilih pola tindakan utama untuk mewujudkan visi organisasi. Visi dan misi organisasi menjadi dasar dalam penentuan perumusan strategi. Tahapan perumusan strategi perlu melakukan identifikasi adanya peluang serta ancaman eksternal, identifikasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka Panjang dan menentukan strategi alternatif tertentu untuk mencapai tujuan. Perumusan strategi mengandung pengembangan misi bisnis, mengidentifikasi ancaman eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, menentukan tujuan jangka panjang, membangkitkan strategi alternatif dan pemulihan strategi yang khusus (Ahmad,2020).

Visi dan misi menjadi dasar dalam merumuskan strategi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam sebuah organisasi. Penentuan strategi harus selaras dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Perumusan strategi juga didasarkan pada hasil analisis lingkungan internal dan eksternal. Identifikasi lingkungan internal meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki internal

organisasi, sedangkan indentifikasi lingkungan eksternal meliputi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan eksternal organisasi. Tahap perumusan strategi juga perlu dilakukan pembuatan tujuan jangka panjang organisasi. Tujuan harus bersifat kuantitatif, realistis dan dapat dipahami serta mungkin untuk dapat dicapai.

Langkah selanjutnya dalam tahap perumusan strategi ialah menganalisis serta memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Analisis pilihan asumsi strategi merupakan tindak lanjut dari informasi yang telah dikembangkan pada tahapan sebelumnya. Informasi tersebut sangat diperlukan dalam menentukan rangkuman kegiatan yang harus dilaksanakan dan harus berorientasi pada misi organisasi dalam mencapai visi dan tujuan. Strategi alternatif yang paling menarik dapat dikelola dan dikembangkan.

Tahap perumusan strategi menjadi awal penentu suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Strategi yang dirumuskan perlu didasarkan pada visi, misi dan hasil analisis faktor internal dan eksternal perusahaan.

b. Implementasi Strategi

Implementasi strategi yakni usaha untuk mewujudkan sebuah rencana yang telah dirumuskan menjadi nyata melalui berbagai pembinaan dan pemberian motivasi kepada pelaksanan kegiatan. Langkah yang dilakukan dalam tahapan implementasi strategi dalam penerapan strategi harus ada tujuan tahunan, kebijakan, motivasi, dan mengalokasikan sumber daya. Tujuan tahunan harus direncanakan sebaik mungkin, sejalan dengan tujuan jangka panjang serta menjadi pendukung bagi strategi-strategi yang akan dilaksanakan. Membuat tujuan jangka pendek penting dilakukan oleh suatu organisasi. Tujuan tahunan memiliki beberapa fungsi antara lain: sebagai pedoman tindakan, memberikan sumber legitimasi pada suatu bisnis, menjadi

standar kinerja, sebagai sumber motivasi, dan memberikan landasan bagi rancangan organisasional.

Tahap selanjutnya yaitu membuat kebijakan yang dapat membantu untuk memecahkan suatu masalah dan kebijakan juga sebagai pemandu jalannya penerapan strategi. Kebijakan menjadi pedoman pelaksanaan untuk tindakan tertentu berdasarkan strategi pencapaian yang ditargetkan.

c. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan proses monitoring penilaian hasil kinerja yang telah dilakukan. Evaluasi menjadi sebuah proses dalam menentukan hasil kegiatan yang telah direncanakan.

Tiga tahapan dalam perumusan strategi perlu dilakukan untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Diawali dengan perumusan yaitu dengan memilih strategi yang dapat digunakan untuk mencapai visi dan misi perusahaan yang selanjutnya diwujudkan dalam suatu tindakan atau implementasi. Tahap terakhir yaitu mengevaluasi strategi yang telah terimplementasi sebagai pengendali untuk mendekteksi masalah yang terjadi sehingga dapat dilakukan perubahan atau penyesuaian apabila diperlukan.

2.1.5 Strategi Pengembangan Bisnis

Kondisi perusahaan saat ini dihadapkan dengan persaingan yang ketat. Intensitas persaingan dari para pesaing pun meningkat sehingga menuntut perusahaan untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta selalu berusaha memenuhi harapan konsumen dengan memberikan pelayanan yang lebih baik dan memuaskan dibandingkan para pesaing. Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif mengenai bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Pengembangan merupakan upaya terstruktur yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawannya. Strategi pengembangan merupakan proses yang menggerakkan pikiran, tenaga, dan tubuh untuk mengembangkan usaha, meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi serta meningkatkan lapangan pekerjaan.

Strategi pengembangan bisnis adalah cara terstruktur yang dilakukan perusahaan untuk mencapai kesuksesan dan mempertahankan posisi perusahaan dengan membuat kebijakan, tujuan dan aktivitas serta mengidentifikasi kesempatan bisnis. Strategi pengembangan bisnis ini menjadi bagian dari strategi bisnis dan dalam prosesnya perlu memperhatikan seluruh aspek elemen model bisnis yang disandingkan dengan perencanaan bisnis (Martoyo dkk., 2022). Suatu perusahaan perlu melakukan penilaian terhadap strategi bisnis yang dijalankan secara terus menerus sehingga pengembangan bisnis dapat dilaksanakan secara berkelanjutan. Menurut Martoyo, dkk., (2022), strategi pengembangan bisnis harus memiliki 4 aspek berikut:

1. *Feasibility* (kelayakan)
2. *Advantage* (keunggulan)
3. *Consonance* (kesesuaian)
4. *Consistency* (konsistensi)

Aspek *feasibility* atau kelayakan didukung oleh sumber daya yaitu SDM, keuangan, organisasi, budaya dan sistem yang baik. Aspek kelayakan perlu memperhatikan seluruh sumber daya sehingga strategi yang dibangun tidak menimbulkan masalah baru dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Aspek *advantage* atau keunggulan yaitu strategi pengembangan bisnis perlu mampu memfasilitasi usaha untuk mempertahankan dan menciptakan keunggulan dan posisi baik keterampilan dan sumber daya yang unggul. Strategi

yang digunakan memiliki kemampuan dalam meminimalisir kelemahan dan memanfaatkan keunggulan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Aspek *consonance* atau kesesuaian yaitu kemampuan strategi dalam mengatasi ancaman dan memanfaatkan peluang bisnis yang kemungkinan muncul dimasa yang akan datang. Pada aspek kesesuaian, strategi harus mampu memberikan respon adaptif dengan mampu menyesuaikan dengan persaingan yang terjadi dengan perusahaan lain dan lingkungan eksternal yang mempengaruhi.

Aspek *consistency* atau konsistensi yaitu strategi yang dijalankan dapat dielaborasi ke program implementasi dengan baik. Sasaran perusahaan harus dapat diturunkan sampai ke masing-masing individu sehingga strategi pengembangan bisnis harus konsisten dengan tujuan dan kebijakan yang ditetapkan dan nilai yang dikembangkan perusahaan.

2.1.6 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Analisis SWOT didasarkan pada interaksi antara faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman digunakan untuk memperoleh pandangan pasar mengenai strategi yang diperlukan suatu organisasi dalam mencapai tujuan tertentu dengan mengkaji upaya apa saja yang dapat dijadikan solusi alternatif dalam pengelolaan dan pengembangan strategi.

Teknik analisis SWOT dapat digunakan untuk melakukan evaluasi kondisi lingkup kegiatan perusahaan, mengetahui kemampuan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya yang selanjutnya dapat digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan atau pembangunan perusahaan yang lebih tepat sesuai

dengan kondisi dan potensi yang dimiliki perusahaan (Fatimah, 2016). Adapun manfaat dari analisis SWOT yaitu dapat memberikan arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan berdasarkan peluang yang ada sambil mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman. Menurut Fatimah (2016), analisis SWOT menjadi instrumen yang cukup ampuh dalam melakukan analisis strategi, sehingga dapat menemukan langkah yang tepat dan terbaik dengan situasi pada saat itu. Analisis SWOT terdiri atas 4 (empat) faktor yaitu:

a. *Strength* (Kekuatan)

Strength merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek, atau konsep yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek, atau konsep itu sendiri.

b. *Weakness* (Kelemahan)

Weakness merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek, atau konsep yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek, atau konsep itu sendiri.

c. *Opportunities* (Peluang)

Opportunities merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang akan terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari organisasi, proyek, atau konsep itu sendiri misalnya, kompetitor, kebijakan pemerintah, dan kondisi lingkungan sekitar.

d. *Threat* (Ancaman)

Threat merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek, atau konsep itu sendiri.

Dalam proses identifikasi faktor-faktor analisis SWOT perlu untuk menyadari setiap definisi dari masing-masing empat kategori SWOT. Menurut

Leigh D. (2019), terdapat beberapa tipe klasifikasi dalam penentuan analisis SWOT menurut masing-masing faktornya antara lain sebagai berikut:

1. Faktor Internal: faktor yang dikendalikan secara internal seperti kemampuan, sistem operasi, nilai-nilai yang dimiliki perusahaan.
 - a. Kekuatan: kualitas, ketepatan dan keselarasan yang membentuk keunggulan kompetitif organisasi
 - b. Kelemahan: kesalahan, kecacatan dan keterbatasan yang menempatkan organisasi pada posisi yang kurang menguntungkan kompetisi
2. Faktor Eksternal: faktor yang dikendalikan secara eksternal seperti pemasok, kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, pesaing, dan permintaan pasar.
 - a. Peluang: tren eksternal yang menguntungkan yang dapat membantu organisasi untuk melayani klien dan pelanggan.
 - b. Ancaman: tren eksternal yang tidak menguntungkan yang menghalangi organisasi dalam melayani kline dan pelanggan.

Secara umum dapat dikatakan bahwa analisis SWOT merupakan metode yang digunakan untuk melaksanakan analisis internal perusahaan di antara beberapa strategi yang ada. Analisis ini menawarkan usaha umum untuk menguji kemampuan-kemampuan perusahaan dalam kaitannya dengan faktor-faktor eksternal, khususnya dalam hubungannya dengan peluang-peluang serta ancaman-ancaman dan juga mempunyai keterbatasan-keterbatasan yang perlu dipertimbangkan apabila perusahaan ingin menggunakan pendekatan tersebut dalam menyusun strategi-strateginya.

2.1.7 Matriks IFAS-EFAS

Matriks *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS) didasarkan pada konsep Fred R. David (2017) yaitu matriks yang digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dipertimbangkan penting bagi perusahaan. Data dan informasi mengenai faktor internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produksi (Husein,2008). Matriks IFAS digunakan untuk melakukan penilaian dan pembobotan atas faktor internal yang diperoleh berupa kekuatan dan kelemahan dalam suatu usaha. Menurut Rangkuti (2018) adapun metode dalam penyusunan matriks IFAS (Tabel 2.1) adalah sebagai berikut:

1. Tentukan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam kolom 1 tabel IFAS. Susun masing-masing 5-10 faktor dari kekuatan dan kelemahan.
2. Berikan bobot masing-masing faktor tersebut pada kolom 2, dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi dari skor total = 1,00. Faktor-faktor itu diberi bobot didasarkan pengaruh posisi strategis perusahaan.
3. Berikan rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai dari +1 sampai dengan +4 dengan membandingkannya dengan rata-rata pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya jika kelemahan besar sekali (dibanding

dengan rata-rata pesaing sejenis) nilainya adalah 1, sedangkan jika nilai kelemahan rendah/di bawah rata-rata pesaing-pesaingnya nilainya 4.

4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan nilai (rating) pada kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (menonjol) sampai dengan 1,0 (lemah).
5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tersebut dipilih, bagaimana skor pembobotannya dihitung.
6. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 2.1 Matriks IFAS

| Faktor-Faktor Internal Utama | Bobot | Peringkat | Skot Bobot | Keterangan |
|--|-------|-----------|------------|------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| Kekuatan: Kekuatan 1 Kekuatan 2 dst. | | | | |
| Kelemahan: Kelemahan 1 Kelemahan 2 dst. | | | | |
| Total | 1.00 | | | |

Matriks *External Factors Analysis Strategy* (EFAS) merupakan bentuk analisis dari faktor-faktor eksternal suatu perusahaan. Analisis ini dilakukan untuk mendapat potret peluang dan ancaman dari perusahaan. Potret eksternal perlu untuk diketahui untuk melihat kesiapan dan kesigapan perusahaan dalam menghadapi peluang dan ancaman dari eksternal perusahaan terlebih dari para pesaing. Menurut Rangkuti (2018), adapun metode dalam penyusunan matriks EFAS (Tabel 2.2) adalah sebagai berikut:

1. Susun faktor-faktor peluang dan ancaman dalam kolom 1 tabel EFAS. Susun 5-10 faktor dari peluang dan ancaman.
2. Berikan bobot masing-masing faktor strategis pada kolom 2, dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi dari skor total = 1,00. Faktor-faktor itu diberi bobot didasarkan kemungkinan memberikan dampak pada faktor strategis.
3. Berikan rating dalam kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori peluang) diberi nilai dari +1 sampai dengan +4 dengan membandingkan dengan rata-rata pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya, jika ancaman besar sekali (dibanding dengan rata-rata pesaing sejenis) nilainya adalah 1, sedangkan jika nilai ancaman kecil/di bawah rata-rata pesaing-pesaingnya nilainya 4.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan nilai (rating) pada kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor

pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (menonjol) sampai dengan 1,0 (lemah).

5. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor- faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
6. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 2.2 Matriks EFAS

| Faktor-Faktor Eksternal Utama | Bobot | Peringkat | Skor Bobot | Keterangan |
|---|-------|-----------|------------|------------|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| Peluang: Peluang 1 Peluang 2 Peluang 3 dst. | | | | |
| Ancaman: Ancaman 1 Ancaman 2 Ancaman 3 dst. | | | | |
| Total | 1.00 | | | |

2.1.8 Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks Internal - Eksternal dikembangkan dari model *General Electric* atau GE-Model (Rangkuti, 2018). Elemen yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih

detail. Matriks Internal – Eksternal menyusun strategi yang terbagi ke dalam 9 (sembilan) sel. Tolak ukur yang digunakan adalah kekuatan-kelemahan internal dari IFAS untuk garis horizontal, dan peluang-ancaman eksternal dari EFAS untuk garis vertikal.

Untuk menentukan posisi organisasi bisnis berada pada kuadran mana, maka sebagai acuannya adalah hasil analisis IFAS dan EFAS. Sumbu kordinat x untuk hasil analisis IFAS yang dimulai dari angka 0 dan ke arah kiri, sedang sumbu y untuk hasil analisis EFAS mulai dari angka 0 ke arah atas. Angka 0 berada pada sudut kanan bawah. Adapun gambar matriks IE yang dapat digunakan untuk model strategi korporat adalah sebagai berikut:

| | Kuat 3,0-4,0 | Rata-rata 2,0-2,99 | Lemah 1,0-1,9 |
|--------------------|--|---|--|
| Tinggi 3,0-4,0 | 1 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi vertikal | 2 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horizontal | 3 <i>RETRENCHMENT</i> Strategi Turnaround |
| Sedang 2,0-2,99 | 4 <i>STABILITY</i> Hati-hati | 5 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horizontal atau stabilitas | 6 <i>RETRENCHMENT</i> Strategi Divestasi |
| Rendah 1,0-1,99 | 7 <i>GROWTH</i> Difersifikasi konsentrik | 8 <i>GROWTH</i> Diversifikasi konglomerat | 9 <i>RETRENCHMENT</i> Likuidasi atau Bangkut |

Gambar 2.1 Model Matriks Internal-Eksternal

- a. *Growth strategy* merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, 5) dan upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- b. *Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.

- c. *Retrenchement strategy* adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan (sel 3, 6, dan 9).

Tindakan dari masing-masing strategi adalah:

1. Konsentrasi melalui integrasi vertikal (sel 1) dapat dicapai dengan cara mengambil alih fungsi pemasok atau dengan cara mengambil alih fungsi distributor. Hal ini merupakan strategi utama perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat dalam industri yang berdaya saing tinggi.
2. Konsentrasi melalui integrasi horizontal (sel 2 dan 5) dengan cara memperluas lini produk dan saluran distribusinya ke wilayah-wilayah potensial lainnya secara intensif.
3. Strategi *turnaround* (sel 3) adalah strategi yang digunakan untuk menyetatkan kembali perusahaan.
4. Strategi divestasi (sel 6) ialah strategi yang digunakan untuk menggali modal dengan menjual aset non-produktif dan aset produktif untuk selanjutnya digunakan untuk mendanai akuisisi atau investasi.
5. Diversifikasi konsentrik (sel 7) ialah strategi pertumbuhan yang dilakukan dengan cara membuat produk baru secara efisien karena perusahaan sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik.
6. Diversifikasi konglomerat (sel 8) ialah strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan untuk melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain.
7. Strategi likuidasi (sel 9) ialah strategi yang menjual aset perusahaan yang bernilai nyata.

2.1.9 Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan kelanjutan analisis situasi internal–eksternal, dimana faktor-faktor internal berupa faktor-faktor kekuatan dan kelemahan dikombinasikan dengan faktor-faktor eksternal berupa faktor-faktor peluang dan ancaman, kombinasi ini akan menghasilkan beberapa strategi alternatif (*alternative strategy*) untuk pengembangan perusahaan.

Menurut Rangkuti (2018) kedua faktor (internal dan eksternal) harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Analisis SWOT membandingkan antara faktor-faktor eksternal yang merupakan peluang (*oppurtunity*) dan ancaman (*threat*) dengan faktor-faktor internal yang merupakan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Matriks analisis SWOT menghasilkan empat elemen strategi dengan mengkombinasikan keempat faktor yang dianalisis. Elemen tersebut terdiri dari SO, WO, ST, dan WT. Matriks SWOT terdiri dari daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sebuah perusahaan, untuk memperoleh peningkatan atau pembangunan perusahaan dilakukan strategi SO (menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang) merupakan strategi untuk memaksimalkan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada sehingga dapat bersaing, strategi WO (memperbaiki kelemahan dan mengambil manfaat dari peluang) merupakan strategi untuk mengurangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang, strategi ST (menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman) merupakan strategi untuk mengurangi atau meminimalkan ancaman dari luar perusahaan dengan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki, strategi WT (mengatasi kelemahan dan menghindari ancaman) merupakan strategi bertahan dengan mengurangi kelemahan yang dimiliki dan menghindari ancaman dari luar perusahaan (Dhika Amalia Kurniawan, 2019).

Menurut Kuncoro (2020) matriks SWOT dibuat dengan cara mengelompokkan masalah masing-masing unsur ke dalam Tabel 2.3.

Tabel 2.3 Matriks SWOT

| | | | |
|--|--|--|---|
| EFAS | IFAS | Strength (S) Daftar semua kekuatan yang dimiliki | Weakness (W) Daftar semua kelemahan yang dimiliki |
| Opportunities (O) Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi | Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada | Strategi WO Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada | |
| Threat (T) Daftar semua peluang yang dapat diidentifika | Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari dari ancaman | Strategi WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman | |

Matriks Kekuatan – Kelemahan – Peluang - Ancaman (SWOT) yaitu alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi antara lain Strategi SO yaitu kekuatan dan peluang, Strategi WO yaitu kelemahan dan peluang, Strategi ST yaitu kekuatan ancaman, dan Strategi WT yaitu kelemahan dan ancaman (Syah, 2023) yang dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Strategi SO menggunakan kekuatan internal suatu perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer ingin organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk memanfaatkan tren dan peristiwa eksternal. Bila suatu perusahaan memiliki kelemahan besar, ia akan berusaha mengatasinya dan

membuatnya menjadi kekuatan. Bila suatu organisasi menghadapi ancaman besar, ia akan berusaha menghindarinya untuk fokus pada peluang.

- b. Strategi WO bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang, ada peluang eksternal, tetapi suatu perusahaan memiliki kelemahan internal yang mencegahnya memanfaatkan peluang tersebut. Salah satu Strategi WO yang mungkin adalah memperoleh teknologi ini dengan membentuk *joint venture* dengan perusahaan yang memiliki kompetensi dalam bidang ini. Alternatif Strategi WO lainnya adalah merekrut dan melatih orang dengan kemampuan teknis yang diperlukan.
- c. Strategi ST memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat selalu harus menghadapi ancaman lingkungan eksternal langsung.
- d. Strategi WT adalah taktik bertahan yang ditujukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi banyak ancaman eksternal dan kelemahan internal memang dalam posisi yang genting. Bahkan, perusahaan tersebut mungkin harus bertarung untuk bertahan hidup, bergabung, mengkaji ulang, mengajukan kebangkrutan, atau memilih likuidasi.

Setelah alternatif strategi terbentuk berdasarkan empat set tersebut, maka dilakukan pemilihan strategi yang tepat untuk diterapkan. Untuk mengetahui posisi strategi yang sesuai maka harus dilakukan perhitungan dengan mengakumulasi setiap faktor yang digunakan dalam perumusan strategi. Misalnya untuk menemukan besaran nilai dari strategi SO maka dilakukan penjumlahan dari total

pembobotan faktor *strength* dan *opportunity* yang sudah ada pada matriks IFAS dan EFAS. Dari keempat set strategi tersebut kemudian dipilih strategi yang memiliki nilai akumulasi tertinggi dari semua elemen strategi yang ada.

2.1.10 Matriks Ansoff

Ansoff Matrix diperkenalkan oleh Igor Ansoff, seorang matematikawan dan pakar manajemen Rusia melalui jurnalnya tahun 1957, kemudian mulai disebarluaskan tahun 1958. Igor Ansoff juga dikenal sebagai bapak manajemen strategis dunia (Ansoff 1957). Matriks Ansoff adalah kerangka perencanaan strategis untuk membantu bisnis mengembangkan dan memutuskan strategi pertumbuhan. Matriks Ansoff memberikan kerangka kerja untuk membantu bisnis menentukan strategi terbaik untuk pertumbuhan di masa depan, berdasarkan apakah mereka ingin memperkenalkan produk baru atau beralih ke produk baru atau pasar baru. Matriks Ansoff memberi petunjuk bagaimana mengembangkan produk yang kita miliki dalam strategi pemasaran. Matriks Ansoff memetakan kombinasi antara produk dan pasar yang bisa ditemui. Matriks ini mempunyai dua sumbu utama, yaitu sumbu Pasar dan Produk. Masing masing mempunyai 2 bagian yaitu *existing* (ada saat ini) dan *new* (baru).

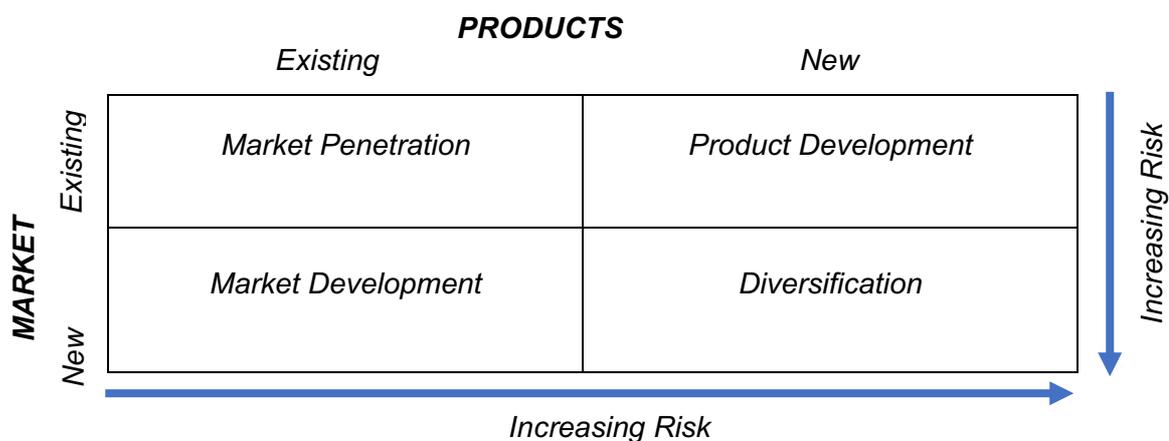
Matriks Ansoff terbagi menjadi 4 bagian yaitu *market penetration*, *product development*, *market development* dan *diversification*. *Market penetration* atau pengembangan pasar merupakan upaya perusahaan untuk meningkatkan pendapatan dan profitabilitas bisnis dengan cara menembus pasar yang ada dengan produk mereka. Strategi ini merupakan strategi dengan resiko rendah karena tidak perlu lagi ada pengembangan produk. Dengan kata lain, biaya pengembangan praktis tidak ada karena pasarnya sudah ada, maka tidak perlu juga riset pasar yang memakan biaya. Misalnya meningkatkan iklan dan promosi

yang membuat konsumen tertarik. Meski secara umum ini adalah situasi ideal dan beresiko rendah, namun, ini tidak otomatis menjadikan produk kita untuk tumbuh dan sukses. Suatu organisasi tetap harus mempunyai keunggulan kompetitif agar penetrasi pasarnya menjadi efektif.

Product development merupakan pengembangan produk untuk ditawarkan kepada pasar yang ada. Pada bagian ini kita perlu mengembangkan produk, melakukan riset kebutuhan konsumen serta mencermati kondisi persaingan yang ada. Matriks Ansoff di bagian ini mengisyaratkan adanya resiko tinggi, namun peluangnya juga besar.

Market Development atau pengembangan pasar menurut Matriks Ansoff, di bagian ini, produknya ada, tetapi pasarnya belum ada. Dengan kata lain, untuk sukses, harus menciptakan pasar baru (*market creation*). Strategi ini biasanya dilakukan untuk me-repositioning produk ke segmen pasar yang berbeda.

Diversification atau diversifikasi ini adalah strategi terakhir yang ada dalam Matriks Ansoff. Matriks ini digunakan bila perusahaan ingin membuat pasar baru dengan produk yang baru juga. Ini level resiko terbesar jika dibandingkan dengan tiga streategi diatas. Selain tidak ada jaminan keberhasilan, biaya yang dikeluarkan juga besar.



Gambar 2.2 Matriks Ansoff

2.1.11 Matriks QSPM

Matriks QSPM atau *Quantitative Strategic Planning Matrix* merupakan sebuah matriks yang digunakan untuk menganalisis berbagai alternatif strategi yang tersedia untuk mendapatkan strategi prioritas. Alternatif strategi yang dianalisis pada tahap ini adalah strategi yang sudah dihasilkan dalam perumusan melalui analisis sebelumnya dengan memadukan faktor internal dan eksternal. Dengan matriks QSPM, manajemen dapat mengurutkan berbagai strategi yang ada untuk membentuk skala prioritas dalam penerapan strategi.

Perhitungan matriks QSPM (Tabel 2.4) adalah dengan memadukan faktor-faktor internal dan eksternal terhadap alternatif strategi yang sudah dirumuskan. Dalam proses ini, kembali dilakukan pembobotan, penentuan nilai daya tarik atau *Attractiveness Scores (AS)*, dan *Total Attractiveness Scores (TAS)*. Bobot pada faktor internal (kekuatan, kelemahan) dan eksternal (peluang, ancaman) disesuaikan dengan bobot yang sudah ada pada matriks IFAS dan EFAS sebelumnya. Nilai AS didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dari satu set alternatif. Ketentuan penilaian AS berlaku sebagai berikut (Hany Setyorini, 2016):

- a. Nilai 1 = tidak menarik
- b. Nilai 2 = agak menarik
- c. Nilai 3 = cukup menarik
- d. Nilai 4 = sangat menarik

Tabel 2.4 Matriks QSPM

| Faktor Kunci | Bobot | Alternatif | | | | | |
|---------------------------|-------|------------|-----|-------------|-----|--------------|-----|
| | | Strategi I | | Strategi II | | Strategi III | |
| | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| Peluang: - - dst | | | | | | | |
| Ancaman: - - dst | | | | | | | |
| Kekuatan: - - dst. | | | | | | | |
| Kelemahan: - - dst. | | | | | | | |
| Total | | | | | | | |

Nilai TAS diperoleh dengan mengkalikan bobot dengan nilai AS. Nilai total TAS kemudian diakumulasi untuk mendapatkan tingkat skor dari berbagai alternatif strategi. Skor tertinggi menentukan strategi yang terbaik untuk diterapkan dalam suatu perusahaan. Namun yang harus diperhatikan dalam analisis ini adalah bahwa QSPM hanya digunakan untuk mengurutkan prioritas strategi dalam satu set alternatif.

Menurut M.E. David dkk. (2016) QSPM menarik perhatian pada hubungan penting yang mempengaruhi keputusan strategi pemasaran. Meskipun pengembangan QSPM memerlukan sejumlah keputusan subjektif, pengambilan keputusan kecil sepanjang proses akan meningkatkan kemungkinan bahwa keputusan 'strategis' akhir akan efektif bagi organisasi. QSPM dapat digunakan oleh organisasi kecil dan besar, nirlaba dan nirlaba. Tidak seperti analisis SWOT,

analisis QSPM memungkinkan pemasar untuk menetapkan nilai numerik untuk mengungkapkan penilaian mengenai kepentingan relatif suatu faktor dan daya tarik relatif suatu strategi.

2.2 Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris berfungsi untuk mendapatkan gambaran, kerangka berpikir serta mempelajari berbagai metode analisis yang digunakan oleh peneliti sebelumnya. Penelitian terdahulu digunakan sebagai pembandingan pada penelitian yang dikerjakan penulis. Kegiatan ini bertujuan untuk melihat persamaan dan perbedaan yang terdapat pada hasil penelitian penulis sebelumnya sehingga penulis dapat melihat kekurangan dan kelebihan pada hasil penelitian yang dilaksanakan. Penelitian terdahulu dapat dilihat melalui Tabel 2.5 sebagai berikut:

Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu

| Peneliti | Judul Penelitian | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|-------------------------------------|---|-------------------|---|
| Prasasti, L dan Ayu Feranika (2024) | Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Formulasi Matrik SWOT dan Metode QSPM | SWOT dan QSPM | Berdasarkan hasil perhitungan diagram kuadran analisis menggunakan pendekatan IFE dan EFE dapat disimpulkan bahwa sumbu x, y terdapat pada titik Kuadran I (1, 0.54), dan diperoleh nilai strategi dari analisis SWOT bahwa nilai strategi S-T 3,46, strategi S-O 4, strategi W-O 3, dan strategi S-W 3,16. Sehingga strategi alternatif yang tepat untuk |

| | | | |
|---------------------------|--|---------------|--|
| | | | <p>Keripik Tusuk Gigi Aulia adalah strategi S-O dengan strategi pertumbuhan agresif, yaitu memanfaatkan digital marketing untuk sistem pemasaran, memberikan penawaran khusus dan mempertahankan kualitas produk.</p> |
| Gultom, J.R., dkk. (2024) | <p>Analisis Strategi dengan Metode SWOT, QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>), dan SPACE (<i>Strategic Position and Action Evaluation</i>) pada PT. Kimia Farma, Tbk</p> | SWOT dan QSPM | <p>Berdasarkan analisis QSPM, diperoleh prioritas utama strategi yang bisa diterapkan di PT. Kimia Farma, Tbk yaitu penciutan. Strategi penciutan ini berkaitan dengan produk yang ada saat ini produk dengan harga produksi yang tinggi, perlu dilakukan dalam hal mempertahankan posisi perusahaan, di mana perusahaan harus diselamatkan dan <i>cash flow</i> yang harus di "hemat" sesuai dengan kemampuan perusahaan dan kebutuhan penggunaanya, serta membantu dalam proses perusahaan untuk tumbuh.</p> |

| | | | |
|-------------------|--|---------------|--|
| Nizami, F. (2024) | Analisis Strategi Pemasaran Coffee Shop Moja Kitchen Menggunakan Pendekatan SWOT dan Integrasi Metode <i>Analytic Hierarchy Process</i> dalam QSPM | SWOT dan QSPM | Analisis strategi yang diterapkan oleh Moja Kitchen berdasarkan Matriks SWOT yaitu pada strategi SO, Dalam hal peningkatan citra rasa yaitu memberikan variasi menu yang menarik, memberikan pelayanan yang maksimal dalam hal kenyamanan tempat serta membuat promo secara agresif, mempermudah pembayaran dengan cara bekerja sama dengan beberapa <i>provider</i> keuangan <i>Cashless</i> (pembayaran non tunai), mengeluarkan produk menu inovatif secara berkala dan mempercepat waktu penyajian baik dalam pemesanan langsung maupun online. Dalam analisis QSPM dapat disimpulkan bahwa perlu adanya <i>refreshment</i> tentang variasi menu, strategi promosi yang tepat agar dapat meningkatkan <i>revenue coffee shop</i> Moja Kitchen. |
|-------------------|--|---------------|--|

| | | | |
|-------------------------------|---|---------------|--|
| Permatasari, F., dkk. (2024) | Perencanaan Strategi Pemasaran pada Kemitraan Teh Krampol Menggunakan Metode SWOT dan <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM) | SWOT dan QSPM | Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh beberapa rancangan alternatif strategi pemasaran yang nantinya dapat menjadi solusi untuk direalisasikan oleh Kemitraan Teh Krampol dalam menghadapi permasalahannya. Alternatif strategi pemasaran yang terpilih untuk diimplementasikan yaitu aktif mengunggah iklan dan konten promosi produk pada media sosial minimal 5 kali dalam 1 minggu agar dapat meningkatkan <i>brand awareness</i> dan memperluas pangsa pasar. |
| Nurchahyo, H. D., dkk. (2023) | Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode SWOT dan QSPM untuk Meningkatkan Target Penjualan (Studi Kasus: AHASS Sumber Karya Wonogiri) | SWOT dan QSPM | Perumusan strategi dari matriks IFE dan EFE didapatkan alternatif dari matriks SWOT yaitu SO 2 Strategi, ST 3 Strategi, WO 1 Strategi, dan WT 1 Strategi. Perhitungan matriks QSPM strategi yang sebaiknya digunakan AHASS Sumber Karya untuk meningkatkan target |

| | | | |
|--------------------------------|---|---------------|--|
| | | | penjualan yaitu strategi 2 dengan skor 4,895 yaitu meningkatkan kualitas pelayanan bersamaan dengan semakin tingginya pertumbuhan kendaraan roda dua. |
| Andreas, L., dkk. (2023) | Identifikasi dan Analisis Faktor Internal dan Eksternal pada UMKM Konveksi Reihan Menggunakan Metode Analisa SWOT dan QSPM | SWOT dan QSPM | Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini, terdapat tiga strategi hasil analisis matriks IE dan Matriks SPACE yakni strategi integrasi, intensif dan pengembangan produk, setelah dilakukan analisis dengan matriks QSPM, terdapat satu strategi alternatif yang paling sesuai untuk dilakukan oleh perusahaan yaitu strategi pengembangan produk dengan nilai TAS sebesar 6,350. |
| Harisudin, M. & Qurtubi (2023) | Analisis Strategi Pemasaran Ekowisata Menggunakan Metode SWOT dan QSPM | SWOT dan QSPM | Berdasarkan analisis terhadap 2 alternatif strategi yang dirokemdasikan pada tahap analisis SWOT menggunakan <i>quantitative strategic planning matrix</i> (QSPM), dihasilkan bahwa untuk strategi 1 yaitu "sustainability" |

| | | | |
|------------------------------|--|----------------------|--|
| | | | <p>mendapatkan total TAS sebesar 6,224 sedangkan strategi 2 yaitu “branding” memperoleh total TAS sebesar 5,794. Skor tertinggi diperoleh strategi 1 yaitu “sustainability” sehingga strategi tersebut yang direkomendasikan untuk dijalankan oleh pengelola Ekowisata.</p> |
| Hasibuan, F. N., dkk. (2023) | <p>Analisis Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Penjualan Roti dengan Menggunakan Metode SWOT dan QSPM di UMKM Roti Amah</p> | <p>SWOT dan QSPM</p> | <p>Hasil analisis pada penelitian ini menunjukkan strategi alternatif yang paling cocok dan pantas diimplementasikan oleh UMKM Roti Amah untuk dapat menaikkan penjualan produk pada saat ini adalah strategi <i>strength-opportunities</i> (S1) dengan nilai TAS terbesar 6,568. Pada strategi ini perusahaan diharapkan mampu mengembangkan kemampuan dari internal perusahaan. UMKM Roti Amah menggunakan strategi penetrasi pasar dalam upaya untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa di pasar saat ini</p> |

| | | | |
|---|--|---------------|---|
| | | | melalui upaya pemasaran yang lebih besar. |
| Jaludallasa, S. R. & Guruh T. H. (2023) | Analisis SWOT dan QSPM Untuk Menentukan Strategi Terbaik (Studi Pada Coffe and Social Space Ideologis) | SWOT dan QSPM | Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa strategi W-O memiliki nilai TAS tertinggi 5,05 dibandingkan dengan strategi lainnya. Strategi ini adalah menambah jam operasional yang lebih lama. Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan pendapatan dan loyalitas pelanggan, memperluas pasar dan segmentasi, menawarkan nilai tambah dan keunggulan kompetitif, serta memanfaatkan teknologi dan inovasi. |
| Kuma, dkk. (2023) | Strategi Pengembangan Bisnis dalam Upaya Peningkatan Penjualan Produk Heo <i>Lubricant</i> Di PT. Bina Pertiwi dengan Analisis SWOT dan QSPM | SWOT dan QSPM | Hasil analisis pada penelitian ini yaitu terdapat strategi alternatif yang diprioritaskan untuk dapat meningkatkan penjualan produk HEO <i>Lubricant</i> yaitu strategi <i>Strength Opportunity</i> (S-O) dengan nilai TAS terbesar yaitu 6,47. Strategi ini diharapkan |

| | | | |
|------------------------------|--|---------------|---|
| | | | dapat mampu mengembangkan kemampuan dari internal yaitu dengan melakukan berbagai program dan menambah jumlah SDM yang menaungi produk HEO <i>Lubricant</i> , dengan memperluas pangsa pasar di industri pertambangan batu bara. |
| Akbar, M. J., dkk (2022) | Perancangan Strategi Pemasaran Menggunakan Metode SWOT Dan QSPM Untuk Meningkatkan Penjualan Beras | SWOT dan QSPM | Berdasarkan hasil penelitian ini didapatkan faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi performansi penjualan perusahaan. Hasil analisis SWOT dan analisis matriks QSPM menghasilkan alternatif strategi yang sesuai dilakukan perusahaan dalam waktu dekat adalah strategi <i>Weakness – Opportunity</i> yaitu membuat strategi promosi yang unik untuk menarik minat masyarakat ditengah harga pasar yang tinggi. |
| Pasaribu, R. D., dkk. (2022) | Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan | SWOT dan QSPM | Sesuai tabel QSPM, prioritas pertama strategi pengembangan bagi PT. Susu KPBS Pangalengan |

| | | | |
|----------------------------------|--|---------------|--|
| | Analisis SWOT dan QSPM (Studi Kasus Pada Perusahaan Keluarga PT. Susu KPBS Pangalengan) | | yaitu menerapkan strategi integrasi horizontal dengan cara melakukan merger dengan perusahaan sejenis yaitu CV. Nasional untuk meningkatkan jumlah produksi. Kemungkinan implementasi strategi ini dikonfirmasi positif oleh direksi karena sumber daya perusahaan mendukung. |
| Rahmawati D. & Prihartono (2022) | Penerapan Model Sekolah Berbasis Pendidikan Semi Militer Menggunakan Analisis SWOT Dan QSPM (Studi Kasus Di Lembaga Pendidikan Dan Latihan Taruna Nusantara Indonesia) | SWOT dan QSPM | Hasil yang didapat berdasarkan nilai Total Attractiveness Score(TAS) menggunakan metode QSPM diperoleh bahwa daya tarik tertinggi yaitu dengan mempertahankan nilai akreditasi sekolah dengan penerapan kurikulum sekolah berkarakter sebagai salah satu daya tarik siswa untuk dapat bergabung di LEMDIKLAT Taruna Nusantara Indonesia dengan peluang sekolah swasta merupakan sekolah yang akan dijadikan pilihan alternatif dengan nilai sebesar 14,63. Hal ini berarti alternatif strategi |

| | | | |
|---|--|----------------------|--|
| | | | <p>ini adalah yang paling sesuai dengan kondisi LEMDIKLAT Taruna Nusantara Indonesia dalam upaya meningkatkan intake siswa ditahun ajaran mendatang.</p> |
| <p>Cahyaningrum., A.D., dkk. (2021)</p> | <p>Analisis Strategi Pemasaran Produk Air Minum Dalam Kemasan Merk Amula Dengan Metode <i>Quantitative Strategic Palanning Matrix</i> (QSPM)</p> | <p>SWOT dan QSPM</p> | <p>Hasil analisis pada penelitian ini yaitu terdapat strategi yang paling diprioritaskan berdasarkan tingkat strategi dengan <i>Total Attractive Score</i> sebesar 5,732 yaitu, meningkatkan jumlah konsumen dengan meningkatkan pemasaran dan publikasi menggunakan media cetak dan elektronik.</p> |
| <p>Qanita A., (2020)</p> | <p>Analisis Strategi Dengan Metode SWOT Dan QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>): Studi Kasus Pada D'gruz Caffe Di Kecamatan Bluto Sumenep</p> | <p>SWOT dan QSPM</p> | <p>Hasil analisis QSPM menunjukkan bahwa strategi memaksimalkan lokasi yang strategis untuk menarik pangsa pasar potensial memiliki skor TAS tertinggi sebesar 4,21, strategi memperbaiki dan menjaga kualitas produk untuk mempertahankan koneksi pelanggan memiliki skor TAS sebesar 3,92 serta strategi</p> |

| | | | |
|--|--|----------------------|---|
| | | | <p>memberikan diskon dan pelayanan yang baik untuk menjaga loyalitas pelanggan memiliki skor TAS sebesar 3,26. Dengan demikian, rekomendasi strategi yang sebaiknya diterapkan oleh perusahaan adalah memaksimalkan lokasi yang strategis untuk menarik pangsa pasar potensial.</p> |
| <p>Wahyudi R. & Purnomo (2020)</p> | <p>Analisis Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Metode SWOT Dan SQPM Pada PT. Sentral Perkasa Jaya</p> | <p>SWOT dan QSPM</p> | <p>Berdasarkan hasil penilaian QSPM, menyatakan bahwa alternatif strategi yang terbaik adalah pengembangan produk dengan total skor 5,47 mengalahkan strategi alternatif penetrasi pasar yang sebesar 5,22. Strategi pengembangan produk ini adalah strategi dimana perusahaan melakukan perbaikan produk yang sudah ada selama ini, atau mengembangkan produk yang baru sehingga dapat meningkatkan penjualan.</p> |

| | | | |
|----------------------------------|---|---------------|--|
| Candana, D. M. & M. Afuan (2020) | Analisis Strategi Pemasaran Cafe Dapoer Enha Sago Kabupaten Pesisir Selatan Menggunakan Matriks SWOT Dan QSPM | SWOT dan QSPM | Hasil prioritas utama dari analisis tersebut yaitu mempertahankan citra atau <i>image</i> perusahaan dengan TAS 6.906. Hasil penelitian dapat dimanfaatkan Dapoer Enha Sago dalam perencanaan strategi agar dapat membantu pengembangan perusahaan khususnya dalam bidang pemasaran. Penelitian berikutnya dapat menjadikan pelanggan sebagai responden untuk mempertimbangkan strategi pemasaran. |
| Susilowati A., dkk, (2020) | Analisis Strategi Keunggulan Bersaing Dengan Pendekatan Analisis SWOT Dan Metode QSPM (Studi Kasus Murbay Konveksi) | SWOT dan QSPM | Hasil analisis terhadap skor kemenarikan dari semua faktor strategis yang dijelaskan dalam QSPM tersebut menunjukkan bahwa total skor kemenarikan (TAS) pada faktor eksternal (3,106) adalah lebih kecil dari TAS faktor internal (3,405). Hal ini menunjukkan bahwa keputusan strategi internal lebih tepat sasaran dibandingkan dengan strategi eksternal. Pada |

| | | | |
|-----------------------------|---|---------------|---|
| | | | daftar faktor strategis eksternal diperoleh nilai TAS terbesar produk yang bervariasi (0.128). Hasil ini mengindikasikan bahwa strategi intensifikasi yang dapat segera dilaksanakan secara spesifik adalah peningkatan variasi produk. |
| Fauziah, U. N., dkk. (2019) | Analisis Formulasi Strategi Bisnis Menggunakan <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM) Pada Produsen Benih UD. Sujinah | SWOT dan QSPM | Dari hasil analisis matriks SWOT diperoleh sebanyak 3 strategi rekomendasi yaitu mengembangkan pasar, meningkatkan kualitas produk dan mengembangkan produk. Dari ketiga strategi tersebut, strategi mengembangkan pasar dengan merekrut pegawai pemasaran dan memperbanyak kerjasama pemasaran/ngesub dengan perusahaan atau produsen benih lainnya lain di wilayah Jawa Timur dan Luar Pulau Jawa menjadi prioritas strategi yang dipilih perusahaan guna memperluas pasar benih kedelai UD. Sujinah. |

| | | | |
|---|---|----------------------|--|
| <p>Hasibuan, S., & Farida A. (2019)</p> | <p>Implementasi <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM) dalam Merencanakan Strategi Pemasaran pada Usaha Minuman Happy Bubble Drink di Kota Binjai</p> | <p>SWOT dan QSPM</p> | <p>Kesimpulan dalam penelitian ini strategi yang harus dilakukan berdasarkan pemeringkatan <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM) adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas pangsa pasar 2. Memperkuat kerjasama dengan pemiliklokasi yang strategis 3. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan dan produk 4. Menetapkan strategi harga untuk menghadapi persaingan 5. Meningkatkan kreatifitas 6. Meningkatkan promosi 7. Memperbaiki manajemen penjualan 8. Memanfaatkan teknologi dalam penjualan produk. |
|---|---|----------------------|--|