

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Penggilingan padi merupakan salah satu proses pascapanen dari sistem agribisnis padi (Purba et al., 2021). Proses ini dapat memengaruhi kualitas dan jumlah beras yang dihasilkan (Hikmah, 2019). Penggilingan padi juga menjadi titik pertemuan dari seluruh rangkaian proses produksi, mencakup tahapan-tahapan seperti panen, pengolahan, serta kegiatan pemasaran produk seperti beras dan dedak (Pahambang & Sirappa, 2022). Tujuan dari proses penggilingan ini adalah untuk memisahkan kulit gabah, menghasilkan beras putih, serta menghasilkan dedak dan menir sebagai produk sampingan (Saputra & Munjiat, 2021).

Menurunnya jumlah penggilingan padi di Indonesia menjadi ancaman serius bagi ketahanan pangan nasional. Berdasarkan data BPS (2021), jumlah usaha penggilingan padi mengalami penurunan dari 182.199 unit pada tahun 2012 menjadi 169.789 unit pada tahun 2020. Penurunan ini mencakup pengurangan sebanyak 12.410 unit secara nasional, yang terdiri dari 161.401 penggilingan skala kecil, 159.949 unit skala menengah, dan 1.056 unit skala besar. Hal ini akan berdampak pada kapasitas produksi beras nasional, karena beras merupakan makanan pokok bagi sebagian besar masyarakat Indonesia.

Provinsi Sulawesi Selatan dengan jumlah industri penggilingan padi sebanyak 14.745 unit dengan tersebar di beberapa kabupaten. Kabupaten Maros menempati peringkat kelima sebagai daerah dengan jumlah industri penggilingan padi terbanyak di Provinsi Sulawesi Selatan, dengan total 821 unit. Penggilingan ini dibagi berdasarkan kapasitas produksi. Usaha skala kecil dengan kemampuan produksi beras kurang dari 1,5 ton per jam. Usaha penggilingan menengah dengan kemampuan produksi 1,5 sampai 3 ton per jam. Sedangkan penggilingan usaha besar memiliki kemampuan produksi beras diatas 3 ton per jam.

Tabel 1. Data Jumlah Industri Penggilingan Padi Skala Kecil, Menengah, dan Besar di Kabupaten Maros Tahun 2020.

Kecamatan	Skala			Total
	Kecil	Menengah	Besar	
Mandai	24	0	1	25
Moncongloe	17	0	0	17
Maros Baru	34	3	0	37
Turikale	13	3	2	18
Tanrallii	36	0	0	36
Simbang	54	11	2	67
Bontoa	60	2	0	62
Lau	55	2	0	57
Bantimurung	68	8	3	79
Tompabulu	107	1	0	108
Camba	101	0	0	101
Cenrana	146	0	0	146
Mallawa	44	0	0	44
Marusu	24	0	0	24
Total	783	30	8	821

Sumber: Data setelah diolah (Direktori Usaha Industri Penggilingan Padi, 2020)

Berdasarkan Tabel 1, memperlihatkan sebanyak 821 usaha penggilingan padi yang terdapat di Kabupaten Maros. Jumlah usaha penggilingan padi didominasi penggilingan skala kecil sebanyak 783 unit, skala menengah sebanyak 30 unit, dan skala besar sebanyak 8 unit. Adapun kecamatan yang memiliki penggilingan padi skala besar terletak di kecamatan Mandai, Turikale, Simbang, dan Bantimurung.

Persaingan usaha penggilingan padi mendorong pelaku usaha untuk menunjukkan keunggulan mereka (Lenti et al., 2020). Setiap usaha membutuhkan strategi untuk tetap bersaing dengan usaha lain. Jika sebuah bisnis tidak mampu berkompetisi, maka usaha tersebut beresiko mengalami kegagalan (Saul & Susilo, 2015). Strategi bertahan adalah serangkaian tindakan yang diterapkan oleh perusahaan untuk menjamin keberlangsungan usahanya (Akmal & Arifa, 2023). Menurut Rangkuti, analisis SWOT merupakan pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis guna menyusun strategi. Dalam penelitian ini, analisis SWOT digunakan untuk mengevaluasi strategi bertahan dengan menganalisis faktor internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal, yaitu peluang dan ancaman.

Beberapa penelitian terdahulu menggunakan SWOT seperti penelitian Yahya, (2023) dengan judul "Strategi Bertahan Pada Usaha Kebun Anggrek Estie's Orchid Depok Jawa Barat". Hasil penelitian ini memperoleh hasil bahwa hasil analisis Matriks EFE mendapatkan 11 faktor eksternal kunci dengan total skor tertimbang sebesar 2,987 yang mengindikasikan bahwa respon perusahaan terhadap kondisi eksternal baik. Hasil total skor tertimbang pada Matriks IFE dan Matriks EFE yang diposisikan pada Matriks IE terletak pada sel V (pertahankan dan pelihara) dengan strategi yang sesuai yaitu strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar.

Penelitian Sarwan (2021) dengan judul Strategi Pengembangan Usaha Penggilingan Padi Pada PT. Setia Abadi Kabupaten Wajo Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kondisi internal PT. Setia Abadi di Kabupaten Wajo memiliki kekuatan yang lebih besar jika dibandingkan dengan kelemahan yang dihadapi. Sedangkan dalam kondisi eksternal, peluang yang dimiliki oleh perusahaan lebih besar jika dibandingkan dengan ancaman. Hal ini memperlihatkan bahwa perusahaan sudah memiliki kekuatan dan peluang jika dibandingkan dengan kelemahan dan ancaman. Strategi pengembangan usaha penggilingan padi yang tepat untuk dapat digunakan oleh perusahaan adalah strategi pertumbuhan yakni dengan cara intensif atau integrasi. Hal ini dilakukan melalui strategi SO, ST, WO dan WT.

Wicaksono (2023) juga meneliti mengenai "Strategi Pengembangan Usaha Penggilingan Padi Di UD Sumber Rejeki Barokah Dusun Nganjukan Desa Karang Sari". Hasil penelitian ini menunjukkan kekuatan usaha yang dimiliki UD Sumber Rejeki Barokah yaitu memiliki surat izin, lokasi yang strategis, memiliki mesin penggilingan, memiliki merek, dan memiliki mitra tani. Sedangkan kelemahan usaha ini yaitu pembukuan masih manual, bahan baku belum tercukupi, pemasaran terbatas, modal terbatas dan kurangnya penggunaan teknologi. Adapun faktor eksternal yang termasuk peluang dalam penggilingan ini yaitu pinjaman modal lembaga keuangan, bahan baku yang mudah diperoleh, kebutuhan beras yang semakin meningkat, loyalitas konsumen, kesempatan memperluas pasar. Sedangkan ancaman dalam usaha ini seperti cuaca yang tidak menentu, harga yang tidak stabil, banyaknya pesaing, alih fungsi lahan persawahan, dan adanya peningkatan beras import. Maka dari itu, strategi

pengembangan yang diterapkan yaitu melakukan pemanfaatan teknologi melalui aplikasi pada komputer dan perluasan jaringan pemasaran melalui sistem online.

Penelitian Syafaati (2016) dengan judul “Strategi Pengembangan Usaha Beras Organik (Studi Kasus: Kelompok Tani Sumber Makmur I Desa Sumber Ngepoh Kecamatan Lawang Kabupaten Malang)”. Hasil penelitian menunjukkan matriks IFE bernilai 3,110 yang berarti Kelompok Tani Sumber Makmur I telah mampu mengatasi kelemahannya dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki. Kekuatan utama yang teridentifikasi ialah adanya anggota Kelompok Tani yang loyal terhadap kelompok. Sedangkan kelemahan utama yang dimiliki yaitu jaringan pemasaran yang belum berkembang. Matriks EFE menunjukkan total nilai 2,767 yang berarti Kelompok Tani Sumber Makmur I dalam merespon peluang dan menghindari ancaman yang ada masih belum maksimal atau berada pada posisi sedang. Peluang paling besar yang dapat direspon baik adalah adanya dukungan dari pemerintah. Sedangkan ancaman paling besar yang harus diwaspadai adalah adanya produk substitusi berupa beras konvensional. Hasil matriks IE menunjukkan posisi sel IV yaitu posisi tumbuh dan berkembang. Sedangkan dalam matriks SWOT didapatkan 8 alternatif strategi pengembangan yang terdiri dari masing-masing 2 strategi S-O, W-O, S-T dan W-T. Selanjutnya pada analisis QSPM didapatkan beberapa urutan prioritas strategi dengan prioritas pertama yaitu menjalin kerja sama pelatihan dengan pemerintah, LSM atau institusi pendidikan tinggi untuk mengembangkan ketrampilan dan kualitas SDM dalam usaha (Strategi VII dengan nilai TAS 6,324).

Narto & Syah (2019) dengan penelitian berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Penggilingan Padi Untuk Meningkatkan Daya Saing Usaha Di UD. Sumber Tani”. Hasil penelitian menunjukkan nilai IFAS sebesar 2,9838 dan EFAS dengan skor 3,0540, sedangkan hasil penyusunan matriks IE diketahui bahwa posisi perusahaan masuk dalam sel II yaitu pertumbuhan. Strategi pengembangan dilakukan melalui segmentasi pasar dengan menyusun penjualan berbasis startup digital, peningkatan proses produksi dengan meningkatkan kualitas produk, pengembangan produk melalui inovasi produk yang berstandart dan bersertifikat, membangun sistem distribusi barang untuk menciptakan rantai pasok barang yang stabil.

Mujiburrahmad et al., (2024) meneliti juga tentang “Strategi Pengembangan Usaha Dalam Meningkatkan Daya Saing Usaha pada Kilang Padi Albaroqah di Desa Keude Lapang Kecamatan Gandapura Kabupaten Bireuen”. Hasil penelitian menunjukkan faktor internal yang memengaruhi usaha penggilingan padi adalah proses produksi lokasi usaha yang strategis dengan skor sebesar 1,00 sedangkan faktor eksternal yang memengaruhi adalah ketersediaan bahan baku dengan skor bobot sebesar 0.43. Strategi pengembangan usaha Kilang Padi Albaroqah berdasarkan hasil analisis SWOT berada pada kuadran I yang berarti strategi agresif (SO). Strategi SO adalah strategi yang mendukung usaha untuk terus memaksimalkan kekuatan serta peluang yang ada.

Penelitian Rahmah (2023) berjudul “Upaya Peningkatan Daya Saing Industri Penggilingan Padi Dalam Perspektif Analisis SWOT Dan QSPM Pada UD Lima Jaya Kecamatan Karanggeneng Kabupaten Lamongan”. Hasil penelitian menunjukkan industri penggilingan padi UD Lima Jaya dalam keadaan yang kuat, sehingga strategi terbaik yang UD Lima Jaya bisa lakukan untuk meningkatkan daya saing industri adalah

dengan mengefisiensikan proses produksi untuk diperoleh output sebanyak-banyaknya. Penelitian ini memberikan rekomendasi strategi bagi UD Lima Jaya untuk segera menyediakan mesin pengering padi otomatis untuk mengatasi keterlambatan produksi karena musim. UD Lima Jaya juga perlu menyediakan beras dengan kualitas medium dan rendah seperti para kompetitor untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Poin yang paling penting adalah mempertahankan dan tentunya meningkatkan kekuatan yang dimiliki agar bisa terus berkembang dan bersaing dengan para kompetitor.

Berdasarkan latar belakang, memperlihatkan mengenai kekuatan dan kelemahan beberapa penggilingan padi, penelitian ini akan mengamati lebih lanjut mengenai faktor internal dan eksternal usaha penggilingan padi berdasarkan analisis SWOT dan menganalisis perbedaan strategi bertahan berdasarkan lima kekuatan porter.

1.2 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis faktor lingkungan internal dan eksternal pada usaha penggilingan padi di Kabupaten Maros.
2. Untuk menganalisis posisi perusahaan berdasarkan faktor internal dan eksternal pada usaha penggilingan padi di Kabupaten Maros.
3. Untuk menganalisis strategi bertahan usaha penggilingan padi besar di Kabupaten Maros.

1.3 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan yang telah diuraikan maka hasil penelitian ini diharapkan dapat:

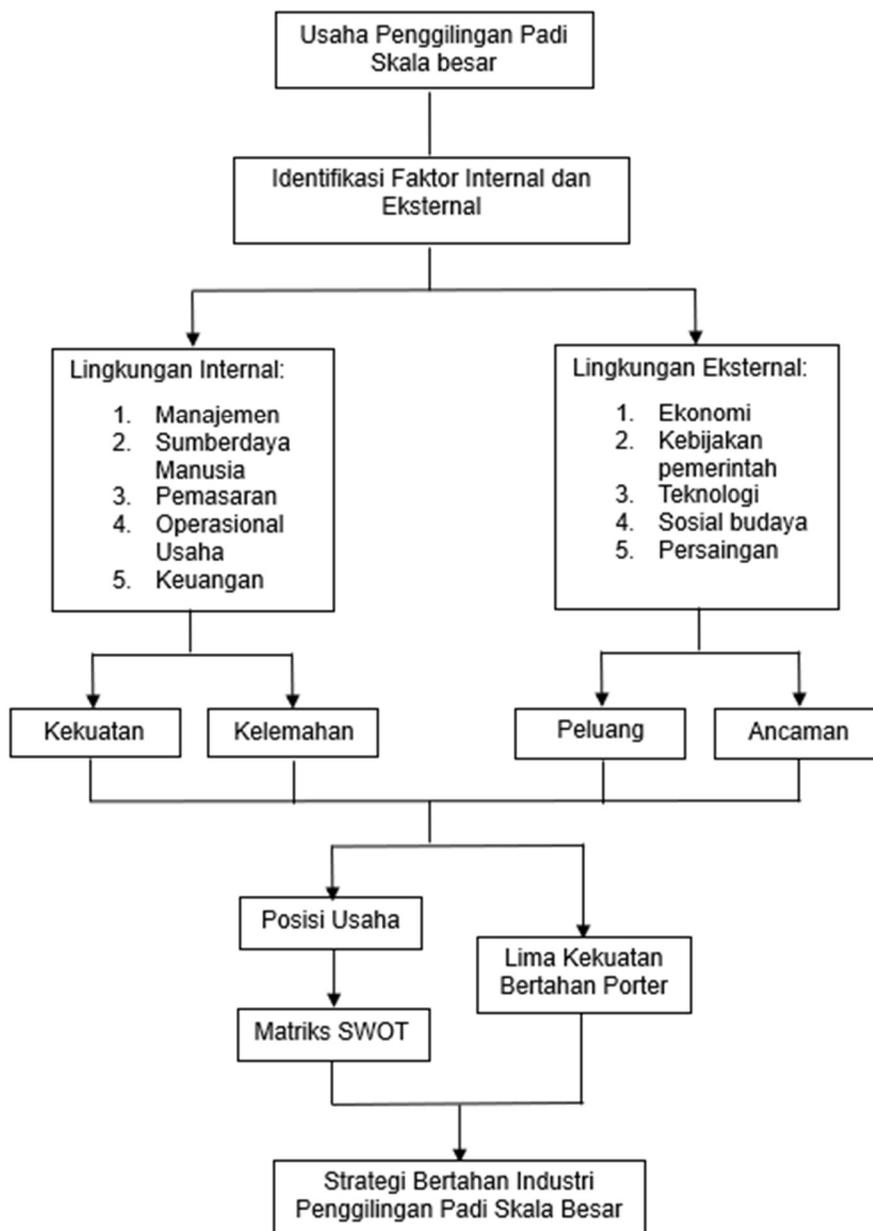
1. Bagi bidang akademik, penelitian ini diharapkan sebagai bahan informasi atau referensi untuk pengembangan ilmu bagi peneliti lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.
2. Bagi usaha penggilingan padi, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan pertimbangan dalam mengembangkan usaha penggilingan pada waktu yang akan datang.
3. Bagi Pemerintah, dapat dijadikan bahan acuan di dalam pengambilan kebijakan terkait penggilingan padi yang berada di Kabupaten Maros.

1.4 Batasan Penelitian

1. Penggilingan padi besar adalah penggilingan yang memiliki kemampuan produksi beras diatas 3 ton per jam.
2. Lingkungan internal adalah berbagai faktor kekuatan dan kelemahan yang berasal dari dalam usaha penggilingan padi.
3. Lingkungan eksternal adalah berbagai faktor peluang dan ancaman yang berasal dari dalam usaha penggilingan padi.
4. Analisis SWOT adalah analisis yang mengkombinasikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi dalam sebuah usaha.
5. Matriks SWOT adalah gambaran lengkap tentang posisi suatu bisnis baik secara internal maupun eksternal.
6. Posisi usaha adalah posisi yang mencerminkan hasil analisis matriks SWOT yang ditempatkan dalam Kuadran SWOT.

1.5 Kerangka Pemikiran

Untuk menganalisis analisis strategi bertahan usaha penggilingan padi berskala besar di Kabupaten Maros, maka dibentuklah sebuah kerangka pikir yang akan menjadi landasan acuan dalam menjelaskan hubungan antar variabel yang ada. Adapun model yang dikonstruksi sebagai kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Pikir Analisis Strategi Bertahan Usaha Penggilingan Padi

BAB II. METODE PENELITIAN

2.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada usaha penggilingan padi berskala besar yang ada di Kabupaten Maros. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Sampel penelitian ini sebanyak 4 usaha penggilingan padi skala besar yang berlokasi di Kecamatan Mandai, Kecamatan Turikale, Kecamatan Bantimurung, dan Kecamatan Simbang. Penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan Juli hingga Oktober.

2.2 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Jenis penelitian kualitatif memiliki sifat deskriptif. Metode penelitian kualitatif digunakan untuk memahami fenomena tertentu, seperti perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan subjek penelitian, yang dijelaskan secara menyeluruh dalam bentuk kata-kata untuk menggambarkan kondisi apa adanya (Fiantika et al., 2022). Penelitian kualitatif merupakan suatu teknik penelitian yang menggunakan narasi atau kata-kata dalam menjelaskan dan menjabarkan makna dari setiap fenomena, gejala, dan situasi sosial tertentu (Waruwu, 2023).

2.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Ada dua jenis data yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Data primer adalah informasi yang diperoleh secara langsung oleh organisasi, lembaga, badan, institusi, atau perorangan dari objek data yang bersangkutan (Hidayati, 2019). Jenis data ini memiliki keotentikan, objektivitas, dan reliabilitas yang tinggi, karena menjadi dasar utama dalam mengatasi suatu permasalahan (Nasution, 2023). Pada penelitian ini data diperoleh dari kata-kata hasil dari wawancara dan observasi secara langsung dengan pemilik usaha penggilingan padi.
2. Data sekunder adalah informasi yang diperoleh dari sumber lain, bukan oleh peneliti sendiri (Priadana & Sunarsi, 2021). Data tersebut diperoleh dari buku, dokumen, jurnal, atau artikel yang berkaitan dengan topik penelitian (Heryana, 2020).

2.4 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik dalam pengumpulan data sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi merupakan salah satu teknik untuk mengumpulkan data penelitian lewat pengamatan dan pengindraan (Fiantika et al., 2022). Penelitian ini melakukan pengamatan langsung pada usaha penggilingan padi besar.

b. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data melalui percakapan yang dilakukan dengan maksud tertentu dari dua pihak atau lebih (Nugrahani, 2014). Terdapat tiga teknik dalam wawancara yaitu wawancara terstruktur, wawancara semistruktur dan wawancara tak berstruktur (Wijaya, 2018). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara semistruktur kepada pemilik penggilingan padi besar, yang mana

pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Maka dari itu, peneliti akan membuat pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan terkait dengan objek penelitian sedangkan informan sebagai penjawab pertanyaan akan dimintai pendapat mengenai permasalahan supaya lebih terbukti dan dapat ditemukan solusi.

c. Studi Pustaka

Studi pustaka adalah menggali dan mengkaji semua informasi tentang teori, dalil, konsep untuk menunjang pengumpulan data di lapangan. Maka dari itu, diperlukan studi kepustakaan dimana menggunakan literatur yang berhubungan dengan judul penelitian.

2.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis IFAS, EFAS, SWOT, dan Lima Kekuatan Bertahan Porter. Setelah melakukan wawancara, peneliti kemudian menganalisis nilai faktor internal dan eksternal untuk mengetahui posisi perusahaan dengan menggunakan matriks IFAS dan EFAS. Dimana IFAS (*Internal Startegic Factor Analysis Summary*) akan memuat informasi terkait faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan, sedangkan EFAS (*Eksternal Startegic Factor Analysis Summary*) akan memuat informasi terkait faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan. Setelah itu mengetahui posisi perusahaan menggunakan kuadran SWOT dan matriks SWOT.

2.5.1 Analisis Lingkungan Faktor Internal dan Eksternal

a. Faktor internal ini berkontribusi pada kekuatan dan kelemahan (S dan W). Faktor ini mencakup kondisi internal perusahaan yang memengaruhi proses pengambilan keputusan perusahaan. Faktor internal ini mencakup semua aspek manajemen fungsional, seperti pemasaran, keuangan, operasional usaha, dan sumber daya manusia (Handayani & Sarwono, 2021).

b. Faktor eksternal ini memengaruhi timbulnya peluang dan ancaman (O atau T). Hal ini berkaitan dengan situasi di luar kendali langsung perusahaan yang memengaruhi proses pengambilan keputusan. Faktor ini meliputi lingkungan industri (*industry environtment*) dan lingkungan bisnis makro (*macro environtment*), ekonomi, politik, teknologi, persaingan, dan sosial budaya (Handayani & Sarwono, 2021).

2.5.2 Model Matriks Strategi IFAS dan EFAS

Sebelum melakukan analisis data, maka terlebih dahulu dilakukan pengumpulan data dengan menggunakan model matriks faktor strategi internal dan matrik faktor strategi eksternal dapat dilihat pada tabel 2. Hal ini bertujuan untuk mengetahui strategi internal dan eksternal manakah yang memiliki rating tertinggi hingga rating terendah.

Tabel 2. Model Matriks IFAS dan EFAS

Rating	Kategori	Faktor IFAS	Faktor EFAS
4	Sangat Besar	Kekuatan	Peluang
3	Besar	Kekuatan	Peluang
2	Agak Besar	Kekuatan	Peluang
1	Tidak Besar (kecil)	Kekuatan	Peluang
-4	Sangat Besar	Kelemahan	Ancaman
-3	Besar	Kelemahan	Ancaman
-2	Agak Besar	Kelemahan	Ancaman
-1	Tidak Besar (kecil)	Kelemahan	Ancaman

Sumber : Rangkuti (2017)

2.5.2.1 Matriks IFAS (*Internal Startegic Factor Analysis Summary*)

Setelah faktor-faktor strategi internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kekuatan dan kelemahan perusahaan, dengan tahapan sebagai berikut:

- Menyusun kolom 1 berisi faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan.
- Memberikan bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak pada faktor strategis.
- Menghitung rating dalam kolom tiga untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (sangat lemah) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor kekuatan bersifat positif (kekuatan yang semakin besar diberi rating 4 tetapi jika kekuatan kecil, diberi rating 1). Pemberian nilai rating kelemahan adalah kebalikannya. Misalnya jika nilai kelemahannya sangat besar, ratingnya adalah 1, sebaliknya jika nilai kelemahannya sedikit maka ratingnya adalah 4.
- Mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh skoring dalam kolom 4.
- Menjumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total bagi pengembangan tersebut. Apabila didapatkan nilai di bawah 2,5 menandakan bahwa secara internal atau eksternal suatu perusahaan adalah lemah, sedangkan nilai di atas 2,5 dinyatakan posisi internal atau eksternal suatu perusahaan adalah kuat. Total skor tertimbang dapat menunjukkan sejauh mana perusahaan merespons peluang dan ancaman eksternal. Total tertinggi menunjukkan respon sangat baik, sedangkan total terendah menunjukkan respon minimal atau tidak ada respon.

Tabel 3. Model Analisis Faktor Strategis Internal (IFAS)

Faktor – Faktor Strategis Internal	Bobot	Nilai	Skor
Kekuatan:	a_1	b_1	$a_1 \times b_1$
Kelemahan:	a_2	b_2	$a_2 \times b_2$
Total Skor	$a_1 + a_2$		$(a_1 \times b_1) - (a_2 \times b_2)$

Sumber : Rangkuti (2017)

2.5.2.2 Matriks EFAS (*Eksternal Startegic Factor Analysis Summary*)

Setelah faktor-faktor strategi eksternal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel EFAS disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis eksternal tersebut dalam peluang dan ancaman perusahaan, dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Menyusun kolom 1 berisi faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman.
- b. Memberikan bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak pada faktor strategis.
- c. Menghitung rating dalam kolom tiga untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (sangat lemah) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating 4 tetapi jika peluang kecil, diberi rating 1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya jika nilai ancaman sangat besar, ratingnya adalah 1, sebaliknya jika nilai ancaman sedikit maka ratingnya adalah 4.
- d. Mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh skoring dalam kolom 4.
- e. Menjumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total bagi pengembangan tersebut. Apabila didapatkan nilai di bawah 2,5 menandakan bahwa secara internal atau eksternal suatu perusahaan adalah lemah, sedangkan nilai di atas 2,5 dinyatakan posisi internal atau eksternal suatu perusahaan adalah kuat. Total skor tertimbang dapat menunjukkan sejauh mana perusahaan merespons peluang dan ancaman eksternal. Total tertinggi menunjukkan respon sangat baik, sedangkan total terendah menunjukkan respon minimal atau tidak ada respon.

Tabel 4. Model Analisis Faktor Strategis Eksternal (EFAS)

Faktor – Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Nilai	Skor
Peluang	a_1	b_1	$a_1 \times b_1$
Ancaman	a_2	b_2	$a_2 \times b_2$
Total Skor	$a_1 + a_2$		$(a_1 \times b_1) - (a_2 \times b_2)$

Sumber : Rangkuti (2017)

2.5.3 Diagram SWOT

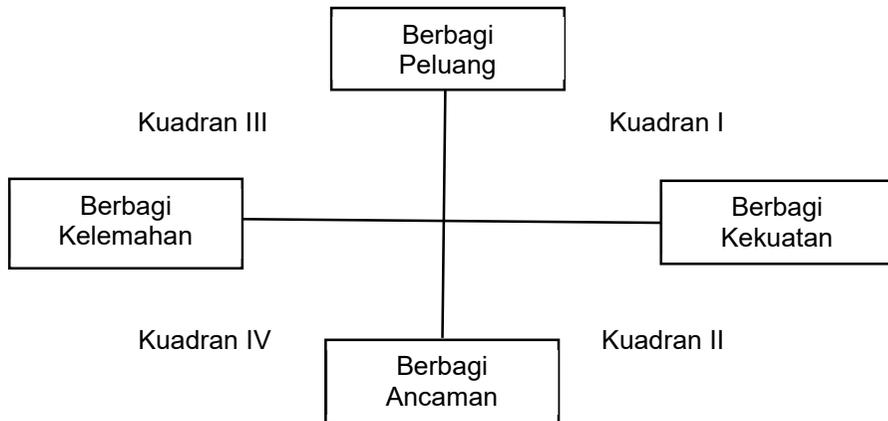
Menurut Rangkuti (2017) setelah dilakukan perhitungan bobot dan rating untuk faktor internal dan eksternal, hasil dari perhitungan akan dimasukkan ke dalam kuadran SWOT. Berikut tahapan kerja untuk menentukan posisi kuadran SWOT:

1. Dari matrik IFAS dapat diketahui posisi sumbu X dengan rumus sebagai berikut :

$$\mathbf{X = Total Kekuatan - Total Kelemahan}$$

2. Sedangkan untuk matrik EFAS dapat diketahui posisi sumbu Y dengan rumus sebagai berikut:

$$\mathbf{Y = Total Peluang - Total Ancaman}$$



Gambar 2. Kuadran SWOT

1. Kuadran I, adalah situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).
2. Kuadran II, adalah meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari strategi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
3. Kuadran III, perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
4. Kuadran IV, adalah situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strateginya adalah berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.5.4 Matriks SWOT

Untuk menyusun faktor-faktor strategis guna memperoleh alternatif strategi digunakan matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 5. Matriks Analisis SWOT

IFAS EFAS	Kekuatan (S) Faktor-faktor kekuatan internal	Kelemahan (W) Faktor-faktor kelemahan internal
Peluang (O) Faktor-faktor peluang eksternal	Strategi SO (Strategi yang menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang)	Strategi WO (Strategi yang meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang)
Ancaman (T) Faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi ST (Strategi yang menggunakan kekuatan dan mengatasi ancaman)	Strategi WT (Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman)

Menurut Rangkuti (2017) apabila strategi dalam tabel 5 dikaitkan dengan strategi bisnis, maka pilihan-pilihan strategi bisnis yang perlu dilakukan sebagai berikut :

- 1) Strategi SO (*Strength-Opportunity*), strategi dalam memanfaatkan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- 2) Strategi ST (*Strength-Threat*), strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- 3) Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), strategi berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada.
- 4) Strategi WT (*Weakness-Threat*), strategi dengan cara menganalisis kelemahan utama yang ada sekaligus menghindari ancaman.

2.5.5. Lima Kekuatan Porter

Five Force Factor Model atau dikenal lima kekuatan porter merupakan kerangka untuk analisis industri dan pengembangan strategi bisnis yang dikembangkan oleh Michael E. Porter dari Harvard Business School pada 1979 (Agustin et al., 2019). Porter menyatakan bahwa kelima kekuatan bersaing merupakan faktor paling utama yang menentukan kinerja perusahaan (Wijiharjono, 2021). Strategi ini berguna untuk mengetahui posisi bisnis ditengah-tengah persaingan, yang dimana perlu dilakukan analisis lingkungan mikro dari perusahaan yang menggambarkan posisi perusahaan, pesaing, pemasok, dan juga pelanggan (Aditama, 2023). Adapun lima faktor pendorong kompetisi menurut Michael Porter sebagai berikut (Utama et al., 2024):

a. Ancaman Pendatang Baru (*Threats of New Entrants*)

Ancaman terhadap sebuah industri biasanya berasal dari munculnya kompetitor baru. Masuknya sebuah kompetitor baru biasanya akan membuat tingkat persaingan menjadi ketat sehingga berpotensi menurunkan tingkat keuntungan. Namun, jika kompetitor baru kesulitan untuk bersaing dalam usaha sejenis, maka hal tersebut dapat memperkuat posisi perusahaan yang telah eksis.

b. Ancaman Produk Substitusi (*Threats of Substitute*)

Ancaman barang atau jasa yang dapat menggantikan produk dan layanan. Barang atau jasa pengganti tidak perlu harus selalu identik. Adanya produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang didapat dari suatu industri. Semakin menarik harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, maka makin berat pula

kompetisi yang akan terjadi dalam suatu industri. Hal tersebut terjadi karena konsumen semakin memiliki banyak pilihan lain terhadap produk yang ada.

c. Daya Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Supplier*)

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap perusahaan dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Dalam industri secara alami perusahaan akan berusaha mendapatkan harga semurah mungkin dengan kualitas yang tinggi. Jika perusahaan dapat mengatur daya tawar pemasok maka kemungkinan perusahaan untuk mendapatkan barang berkualitas tinggi dengan harga yang rendah sehingga perusahaan tersebut akan memperoleh keunggulan kompetitif yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing.

d. Daya Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyer*)

Kekuatan daya tawar bisa juga berasal dari pembeli. Daya tawar konsumen dalam industri berperan dalam menekan harga untuk turun, serta memberikan tuntutan lebih dalam peningkatan kualitas produk. Semakin lemah daya tawar konsumen maka semakin besar peluang perusahaan untuk mengoptimalkan potensi keuntungan dari bisnisnya.

e. Persaingan Antar Perusahaan Dalam Satu Industri (*Rivalry Among Existing Firms*)

Dalam hal ini kompetitor adalah industri yang menghasilkan serta menjual produk dan layanan sejenis, yang bersaing memperebutkan pasar yang sama. Kompetisi yang terjadi dalam industri yang sejenis biasanya terjadi dari segi harga, kualitas produk, pelayanan, dan semua nilai tersendiri dalam persepsi konsumen. Semakin banyak kompetitor yang ada dalam suatu industri maka perusahaan akan harus semakin bekerja keras untuk memenangkan persaingan.