

Perancangan Strategi Pengembangan Bisnis untuk Meningkatkan Produktivitas UMKM Toko Kue Menggunakan Metode SWOT dan QSPM

Fira Sabrina¹, Tiena Gustina Amran².

Teknik Industri, Universitas Trisakti, Jakarta, Jl. Kyai Tapa No.1, 11440

E-mail: 163012110001@std.trisakti.ac.id

ABSTRAK

Dalam menghadapi persaingan bisnis dan kondisi pasca pandemi, pelaku bisnis UMKM Toko Kue berencana untuk merancang strategi bisnis guna bersaing di pasar serta membangun keberlangsungan usahanya di masa depan. Namun hal tersebut tidak dapat dicapai dengan mudah, mengingat adanya penurunan produktivitas yang signifikan selama pandemi dan diperlukan transformasi serta adaptasi yang tepat di masa pasca pandemi hingga saat ini. Tujuan penelitian ini untuk merancang dan mengevaluasi strategi pengembangan bisnis berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal bisnis guna mendukung peningkatan produktivitas dari UMKM Toko Kue dalam menghadapi ketidakpastian global yang mungkin terjadi. Perancangan strategi pengembangan bisnis dilakukan dengan metode *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT) untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal bisnis serta merancang strategi yang layak, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sebagai penyempurna dalam penentuan pemilihan strategi bisnis. Hasil penelitian menggunakan analisis SWOT didapatkan 10 faktor internal dan 10 faktor eksternal bisnis serta didapatkan empat alternatif strategi pengembangan bisnis. Hasil perhitungan QSPM didapatkan dua alternatif strategi prioritas yang dapat diusulkan untuk meningkatkan produktivitas bisnis UMKM Toko Kue, yaitu strategi WO (bisnis memanfaatkan perkembangan teknologi untuk pemasaran dan menggunakan pekerja *outsourcing* untuk memenuhi permintaan konsumen) dengan nilai TAS sebesar 6.516 dan strategi SO (mengajak melakukan perjanjian kerja sama dengan usaha kecil di sekitar dan memberikan *marketing* program khusus *customer loyal*) dengan nilai TAS sebesar 6.309.

Kata kunci: UMKM, Strategi Bisnis, SWOT, QSPM

ABSTRACT

In facing business competition and post-pandemic conditions, the MSME Cake Shop plan to design business strategies to compete in the market and build their business sustainability in the future. However, this cannot be achieved easily, considering that there has been a significant decrease in productivity during the pandemic and the right transformation and adaptation are needed in the post-pandemic period until now. The purpose of this research is to design and evaluate business development strategies based on internal and external factors of the business to support the increase in productivity of MSME Cake Shop in the face of global uncertainties that may occur. The design of business development strategies is carried out using the Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT) method to identify internal and external factors of the business and design appropriate strategies, and the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) as a refinement in determining the selection of business strategies. The results of the study using SWOT analysis obtained 10 internal factors and 10 external business factors and four alternative business development strategies. The results of the QSPM calculation obtained two alternative priority strategies that can be proposed to increase the productivity of the Cake Shop business, namely the WO strategy (businesses take advantage of technological developments for marketing and use outsourced workers to meet consumer demand) with a TAS value of 6,516 and the SO strategy (inviting cooperation agreements with small businesses around and providing marketing programs for special loyal customers) with a TAS value of 6,309.

Keyword: Business Strategy, MSME, QSPM, SWOT

1. PENDAHULUAN

Perkembangan usaha di Indonesia terjadi cukup pesat dengan tingginya tingkat kemunculan usaha-usaha baru dari berbagai sektor. Pelaku usaha didorong untuk terus berinovasi agar tetap mampu mempertahankan usahanya. Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kuat, pelaku bisnis harus dapat mengembangkan strategi bisnis yang handal dan memiliki keunggulan bersaing (Prihartanti & Pradhanawati, 2020). Salah satu sektor usaha di Indonesia adalah sektor Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). UMKM merupakan salah satu usaha produktif di Indonesia yang perkembangannya sangat pesat. Jenis usaha ini mempunyai peran strategis pada pembangunan ekonomi negara, antara lain dalam pemerataan hasil pembangunan, pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja (Ropik et al., 2024).

Penelitian ini berfokus pada pemilihan strategi pengembangan bisnis UMKM pada usaha Toko Kue di Jawa Barat. Hal ini dikarenakan Jawa Barat sendiri merupakan provinsi dengan usaha kuliner kedua terbanyak di Indonesia sebanyak 1.414 unit usaha menengah pada tahun 2020 (BPS-Statistics Indonesia, 2022). Dilihat dari jumlah tersebut, UMKM kuliner memiliki tingkat kompetisi yang cukup tinggi karena tidak hanya bersaing dengan bisnis kuliner berskala besar, tetapi juga bersaing dengan UMKM kuliner lainnya. Selain itu, pelaku usaha juga dihadapkan dengan dampak ekonomi yang diberikan Covid-19, dimana kondisi UMKM mengalami penurunan pada dua tahun pertama Covid-19 (2020-2021) dengan jumlah UMKM di angka 64 juta unit usaha. Hal ini didukung oleh informasi hasil survei dari UNDP dan LPEM UI yang menemukan bahwa lebih dari 48% UMKM mengalami permasalahan terkait bahan baku, 88% UMKM terdampak penurunan *demand* produk dan 97% UMKM mengalami depresiasi nilai aset. Namun pada awal tahun 2022, kondisi ekonomi Indonesia mulai pulih secara perlahan, diikuti dengan 84,8% UMKM yang sudah beroperasi normal kembali (Limanseto, 2022). Salah satu UMKM yang mengalami permasalahan tersebut adalah UMKM Toko Kue di Jawa Barat.

UMKM Toko Kue menjual beragam jenis kue seperti kue basah tradisional, kue kering, roti serta memproduksi kue bolu. Bisnis ini juga menerima pemesanan paket *snack box* dari acara-acara besar seperti acara kantor,

sekolahan, dan hajatan. Untuk memenuhi permintaan konsumen, bisnis ini bekerjasama dengan produsen-produsen (*reseller*) kue basah. Tetapi pada saat pandemi, bisnis ini mengalami penurunan *demand* produk secara signifikan dan sulitnya mencari pasar di tengah pembatasan sosial yang ketat. Hal ini berdampak pada turunnya omset harian hingga penerapan kebijakan untuk mengurangi sumber daya manusia yang dimiliki. Selain itu, berdasarkan wawancara dengan pemilik usaha, saat ini sistem pemasaran UMKM Toko Kue dianggap masih belum maksimal, karena pemasaran dilakukan hanya dari mulut ke mulut. Oleh karena itu, usaha UMKM Toko Kue merasa perlu adanya inovasi dan adaptasi untuk membangun keberlangsungan usaha agar tercipta masa depan yang lebih stabil dan berkelanjutan.

Usaha UMKM Toko Kue membutuhkan suatu strategi yang dapat meningkatkan produktivitas dan penjualan bisnis untuk berkembang lebih baik dari sebelumnya. Dalam perancangan dan pemilihan strategi pengembangan bisnis perlu dimulai dengan menganalisis elemen-elemen bisnis yang mungkin berkontribusi pada UMKM Toko Kue, baik internal maupun eksternal. Pada penelitian ini penulis menggunakan metode SWOT sebagai tahapan awal dan diakhiri dengan QSPM sebagai metode penentuan prioritas strategi.

Metode *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) digunakan untuk membantu pelaku usaha dalam menghasilkan alternatif strategi dengan mengilustrasikan bagaimana faktor eksternal yang dihadapi area bisnis, yaitu peluang dan ancaman dapat disesuaikan dengan aspek internal dari bisnis, yaitu kekuatan dan kelemahan (Rangkuti, 2006). Walaupun analisis SWOT tergolong mudah dan sederhana tetapi metode tersebut melakukan pekerjaan terbaik dalam mengenali dan mengevaluasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi (Fred R., 2011). Hasil dari pendekatan SWOT ini dapat diolah lebih lanjut menggunakan metode QSPM untuk menentukan alternatif strategi yang paling cocok untuk diimplementasikan. Metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) diterapkan untuk pengambilan keputusan strategik dengan memberikan pembobotan pada masing-masing alternatif strategi dikarenakan tingkat kepentingan tiap

alternatif berbeda (Xie, 2017). Kelebihan dari metode ini adalah dalam pemeriksaan strategi dilakukan secara bersamaan dan beruntun. Selain itu, jumlah strategi yang akan diidentifikasi tidak memiliki batasan (Zulkarnaen & Sutopo, 2013).

Berdasarkan uraian mengenai metode sebelumnya, metode SWOT hanya dapat menguraikan alternatif-alternatif strategi yang memungkinkan tanpa diketahui strategi mana yang harus diutamakan. Oleh karena itu, kombinasi metode SWOT-QSPM yang akan digunakan dalam penelitian ini, diharapkan dapat melengkapi kekurangan tersebut sehingga para pelaku usaha dapat menerapkan alternatif strategi yang ada secara efisien. Beberapa penelitian sebelumnya juga telah menggunakan kombinasi SWOT dan QSPM untuk melakukan perancangan dan pemilihan strategi, antara lain pada strategi pengembangan UMKM Donat Yoga (Ropik et al., 2024), perancangan strategi bisnis di Hotel Butik Surya (Nor Safitri et al., 2023) dan strategi untuk pengembangan ekowisata yang berkelanjutan di Rameswaram (Mallick et al., 2020).

Dengan kombinasi metode SWOT dan QSPM ini diharapkan dapat dirumuskan strategi yang dapat memberikan solusi terbaik untuk meningkatkan produktivitas dan membangun keberlangsungan usahanya di masa depan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Perancangan Strategi

Salah satu tujuan perancangan strategis adalah melakukan perancangan rencana untuk menghadapi potensi ancaman dan dampak terhadap suatu organisasi. Perancangan strategi dapat digunakan mencapai manfaat yang diinginkan dalam jangka panjang. Proses menghasilkan dan mempertahankan kesesuaian strategis antara tujuan dan kemampuan organisasi dan kemungkinan pemasarannya yang berkembang dicirikan sebagai “perancangan strategis yang baik” (Ben Messaoud, 2022).

SWOT

Analisis SWOT, yang mencakup Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman, adalah teknik yang sering diterapkan dalam mengembangkan strategi, perencanaan strategis, serta dalam proses pengambilan keputusan (Wang et al., 2020). Tujuan akhir

dari proses perancangan strategi menggunakan metode SWOT adalah untuk mengembangkan dan mengadopsi strategi yang sesuai dengan memperhatikan elemen internal serta elemen eksternal (Oktari et al., 2023).

Dalam membangun matriks SWOT, terdapat langkah awal yang merupakan bagian penting dari proses perancangan pengembangan strategi, yaitu mengidentifikasi faktor peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan utama perusahaan. SWOT mengkategorikan faktor-faktor kunci menjadi dua matriks, yaitu *Internal Factor Estimate Matrix* (IFEM) dan *External Factor Estimate Matrix* (EFEM) (Mallick et al., 2020).

Dalam penyusunan *Internal Factor Estimate Matrix* (IFEM) digunakan penilaian dan opini manajer dan pengusaha. Matriks ini berlaku untuk mengumpulkan informasi internal dalam proses perancangan strategis dan identifikasi kekuatan dan kelemahan. Sedangkan *External Factor Estimate Matrix* (EFEM) merupakan alat yang mengkaji lingkungan eksternal dan identifikasi peluang dan ancaman (Soeprapto et al., 2023)

Analisis SWOT digunakan secara efektif setelah pemilihan dan evaluasi elemen internal dan eksternal utama untuk pengembangan strategi bisnis UMKM kuliner dengan matriks IFE dan EFE. Analisis Matriks SWOT dilakukan untuk menghasilkan alternatif strategi yang kemudian diklasifikasikan menjadi empat sel, yaitu strategi S-T, strategi S-O, strategi W-T, strategi W-O (Nourbakhsh et al., 2023)

QSPM

QSPM atau *Quantitative Strategic Planning Matrix* ialah tahap keputusan untuk menentukan strategi terbaik yang bisa diimplementasikan oleh perusahaan dengan memperhitungkan *attractiveness score* dari tiap strategi dan mempertimbangkan faktor-faktor utama yang menggambarkan atau mempengaruhi suatu badan perusahaan (Azzahra et al., 2024). Strategi yang dianalisis pada tahap QSPM merupakan alternatif strategi yang mungkin layak digunakan dan biasanya merupakan hasil yang diperoleh dari tahap analisis SWOT (Nourbakhsh et al., 2023).

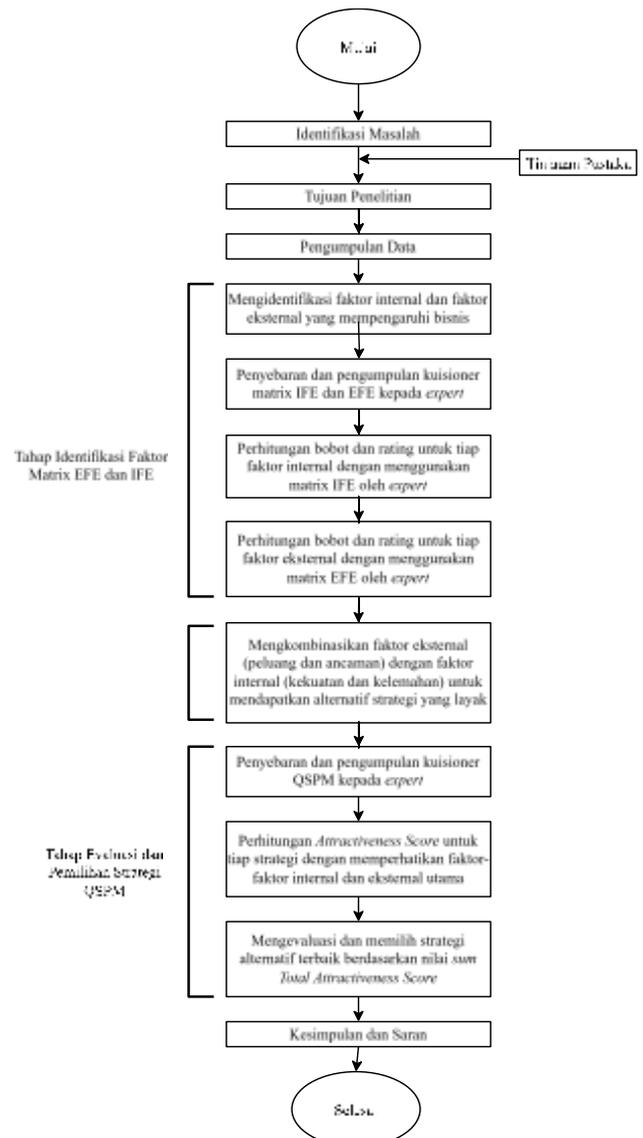
Kelebihan dari metode QSPM adalah metode ini dapat memunculkan kumpulan strategi secara bersamaan. Dengan matriks ini, strategi yang tidak terbatas dapat dievaluasi.

Selain itu, matriks ini mengilustrasikan keterkaitan-keterkaitan penting yang bisa memengaruhi pilihan-pilihan strategi, dan juga dapat meningkatkan kemungkinan dicapainya hasil keputusan strategis yang paling ideal untuk organisasi. (David, 2011).

3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang diterapkan dalam studi ini meliputi beberapa langkah yang ditampilkan dalam Gambar 1. Data yang dikumpulkan untuk merancang dan memilih strategi pengembangan bisnis terbagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan berasal dari hasil wawancara langsung kepada pakar di internal usaha toko kue, serta data penilaian faktor dan strategi melalui pengisian kuisioner oleh pakar mengenai variabel matriks IFE EFE, SWOT, dan QSPM. Data Sekunder yang digunakan adalah profil umum usaha toko kue, serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi bisnis saat ini.

Jumlah responden atau pakar pada penelitian ini adalah empat responden. Pakar ini terdiri dari pemilik usaha, bagian administrasi, dan dua karyawan yang sudah bekerja selama 10 tahun. Pakar tersebut dianggap mengetahui kondisi internal dan eksternal usaha secara menyeluruh dan berperan dalam keberlangsungan usaha.



Gambar 1. Metodologi Penelitian

Perancangan Strategi Pengembangan Bisnis dengan SWOT

Berikut tahapan - tahapan metode SWOT (Mallick et al., 2020) :

1. Mengidentifikasi faktor peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan utama perusahaan.
2. Perhitungan bobot dan *rating* menggunakan matriks *Internal Factor Estimate Matrix* (IFEM) dan *External Factor Estimate Matrix* (EFEM).
3. Perancangan alternatif strategi dengan matriks SWOT yang terbagi menjadi empat sel, yaitu strategi S-T, strategi S-O, strategi W-T, strategi W-O.

Penentuan Alternatif Strategi Bisnis dengan QSPM

Terdapat tahapan-tahapan dasar dalam proses penyusunan QSPM, yaitu sebagai berikut (Azzahra et al., 2024) :

1. Membentuk daftar faktor eksternal dan internal utama yang dianggap paling penting untuk dipertimbangkan oleh perusahaan dalam memilih di antara strategi alternatif yang layak.
2. Menetapkan bobot kepentingan untuk faktor-faktor yang bertujuan untuk menunjukkan pentingnya setiap faktor eksternal dan internal untuk menjadi sukses di industri tertentu. Secara khusus, berat yang diberikan untuk setiap faktor, tergantung pada seberapa penting faktor itu untuk menjadi sukses dalam bersaing dalam industri tertentu

3. Membuat daftar alternatif strategi potensial. Pada tahap ini alternatif-alternatif strategi biasanya diturunkan dari hasil analisis SWOT.
4. Menetapkan *Attractiveness Score* (AS) untuk tiap-tiap strategi. Skala untuk AS dapat berkisar dari 1 - 2 hingga 1 - 10 tergantung pada preferensi pemasar.
5. Menghitung total keseluruhan *Attractiveness Score* (TAS) yang ditentukan dengan cara mengalikan bobot (kepentingan relatif masing-masing faktor) dengan AS.
6. Menjumlahkan AS dan TAS untuk masing-masing strategi. Strategi dengan nilai *sum Total Attractiveness Score* (STAS) besar menjadi strategi yang menarik dibandingkan lainnya.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Usaha Toko Kue

Objek pada penelitian ini merupakan usaha Toko Kue yang telah berjalan selama 23 tahun. Usaha ini berawal dari jualan di pinggir jalan hingga memiliki toko sendiri. Tersedia berbagai macam kue-kue mulai dari kue basah, bolu, roti, kue kering dan lain-lainnya. Usaha ini bergantung pada pengunjung langsung dan melakukan pemasaran dari mulut ke mulut. Pasar yang ditargetkan oleh pemilik usaha ini merupakan warga sekolah, kantor, pengajian, pesta dan lainnya dikarenakan adanya kebutuhan untuk penyajian *snack box* dalam jumlah besar dan tersedianya pilihan yang beragam. Untuk memenuhi permintaan konsumen, bisnis ini bekerjasama dengan produsen-produsen (*reseller*) kue basah.

Akan tetapi, dampak pandemi masih cukup terasa bagi ekosistem UMKM Toko Kue dengan adanya penurunan *demand* yang cukup signifikan dan pembatasan sosial yang diterapkan waktu itu. Salah satunya dikarenakan usaha ini sangat bergantung pada interaksi langsung dengan pelanggan, maka pelaku usaha perlu berjuang keras untuk menarik pelanggan kembali. Situasi yang dialami usaha saat ini dianggap menjadi tantangan besar bagi pelaku usaha yang merasa pemulihan bisnisnya masih belum maksimal. Diperlukan solusi yang tepat sasaran untuk menggali potensi pasar yang mendukung keberlangsungan usaha di masa depan.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji faktor-faktor yang dapat

terlibat dalam usaha toko kue, baik internal maupun eksternal dan membantu pemilik usaha dalam memilih dan mengembangkan strategi bisnis untuk pulih dan bersaing di pasar. Pemilihan ini membutuhkan pertimbangan yang cermat karena akan berpengaruh pada keberlangsungan usaha.

Identifikasi Faktor yang Mempengaruhi Bisnis dengan Matriks IFE dan EFE

Penentuan faktor-faktor diperoleh dengan melakukan wawancara dan observasi langsung ke pemilik usaha dan karyawan yang mengetahui kondisi bisnis. Wawancara dilakukan guna untuk mengidentifikasi permasalahan bisnis yang terjadi dan kondisi internal serta eksternal usaha saat ini berdasarkan sudut pandang pelaku usaha. Observasi langsung ke lapangan dilakukan dengan cara mengamati proses produksi, lokasi usaha, bahan baku, SDM, produk, pelanggan dan kegiatan promosi. Dari hasil pembahasan dengan narasumber didapatkan faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dapat dilihat pada Tabel 1 dan faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 1. Faktor Internal Usaha Toko Kue

Faktor Internal
Kekuatan
Harga produk terjangkau (segala kalangan)
Produk yang disediakan bervariasi
Sesuai selera masyarakat
Karyawan yang ahli dan berpengalaman
Lokasi strategis
Kelemahan
Sumber daya manusia yang terbatas
Belum melayani pesanan antar kota
Kegiatan promosi masih terbatas
Sistem administrasi manual dan belum ada standar kebijakan transaksi antar <i>reseller</i> dan konsumen
Kurangnya informasi yg memandai untuk publik

Tabel 2. Faktor Eksternal Usaha Toko Kue

Faktor Eksternal
Peluang
Permintaan pasar yang selalu ada

Loyalitas konsumen
Banyaknya target pasar yang dapat dijangkau : sekolah, <i>event</i> , pemerintahan, rumah tangga dsb
Perkembangan digitalisasi
Pesaing bisnis sekitar masih sedikit/kecil
Ancaman
Harga bahan baku yang tidak stabil (berfluktuasi)
<i>Reseller</i> /Konsumen yang tidak dapat dipercaya atau curang
<i>Awareness</i> terhadap makanan tradisional
Konsep mudah ditiru
Situasi darurat atau bencana alam yang dapat mempengaruhi produksi dan operasional bisnis.

Setelah faktor internal dan eksternal diidentifikasi, dilakukan penilaian bobot dan *rating* untuk masing-masing faktor dengan menyebarkan kuesioner ke para responden. Jumlah responden atau pakar adalah empat responden. Pakar ini terdiri dari pemilik usaha, bagian administrasi, dan dua karyawan yang sudah bekerja selama 10 tahun. Pakar tersebut dianggap mengetahui kondisi internal dan eksternal usaha secara menyeluruh dan berperan dalam keberlangsungan usaha.

Dalam kuesioner pembobotan, responden memberikan nilai tingkat kepentingan antara faktor satu dengan faktor lainnya dengan skala 1-9. Setelah para responden melakukan pengisian kuisisioner, hasil kuisisioner masing-masing responden akan dilakukan uji konsistensi untuk dapat menentukan apakah hasil kuisisioner yang diisi para responden sudah konsisten atau belum. Dari uji konsistensi masing-masing responden menunjukkan sudah konsisten, sehingga dilakukan penggabungan hasil penilaian masing-masing responden dengan menggunakan rata-rata geometrik. Penggabungan matriks perbandingan berpasangan digunakan untuk perhitungan bobot faktor internal dan eksternal.

Tabel 3 menunjukkan hasil bobot faktor internal yang diperoleh. Bobot faktor ini didapatkan dari merata-ratakan bobot hasil perhitungan matriks perbandingan berpasangan yang telah digabung. Hasil dari bobot faktor internal didapatkan bahwa faktor S5 (lokasi strategis) memiliki bobot tertinggi dengan nilai 0.2405. Kemudian faktor W5 (kurangnya

informasi yg memandai untuk publik) memiliki nilai bobot terendah dengan nilai 0.0237.

Tabel 3. Hasil Perhitungan Bobot Faktor Internal

Kriteria	Bobot
S1	0.1462
S2	0.1129
S3	0.2138
S4	0.0660
S5	0.2405
W1	0.0695
W2	0.0396
W3	0.0452
W4	0.0426
W5	0.0237

Tabel 4 menunjukkan hasil bobot faktor eksternal yang diperoleh. Bobot faktor didapatkan dari merata-ratakan bobot hasil matriks perbandingan berpasangan yang telah digabung. Hasil dari bobot faktor eksternal didapatkan bahwa faktor O3 (banyaknya target pasar yang dapat dijangkau : sekolah, *event*, pemerintahan, rumah tangga dsb) memiliki bobot tertinggi dengan nilai 0.03380. Kemudian faktor T2 (*reseller*/konsumen yang tidak dapat dipercaya atau curang) memiliki nilai bobot terendah dengan nilai 0.0287.

Tabel 4. Hasil Perhitungan Bobot Faktor Eksternal

Kriteria	Bobot
O1	0.1456
O2	0.0735
O3	0.3380
O4	0.0409
O5	0.1446
T1	0.0764
T2	0.0287
T3	0.0738
T4	0.0397
T5	0.0389

Setelah perhitungan bobot, dilanjutkan dengan kuesioner *rating*. *Rating* digunakan untuk melihat bagaimana respon usaha dibandingkan rata-rata pesaing tersebut dengan skala 1 sampai 4. Skala 1 menunjukkan respon usaha lebih rendah dari rata-rata pesaing

sejenis, skala 2 menunjukkan respon usaha sama dengan nilai rata-rata pesaing sejenis, skala 3 menunjukkan respon usaha lebih tinggi dari rata-rata pesaing sejenis dan skala 4 menunjukkan respon usaha sangat baik dan optimal. Hasil *rating* pada Tabel 5 dan Tabel 6

diperoleh dari pengisian kuesioner oleh keempat responden. Skala 1 hingga 4 yang diberikan kemudian dijumlahkan dan dirata-ratakan untuk menghasilkan nilai *rating* akhir bagi setiap faktor internal dan eksternal.

Tabel 5. Matriks IFE

No.	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1	Harga produk terjangkau (segala kalangan)	0.146	3.25	0.475
2	Produk yang disediakan bervariasi	0.113	3.5	0.395
3	Sesuai selera masyarakat	0.214	3.5	0.748
4	Karyawan yang ahli dan berpengalaman	0.066	3.25	0.215
5	Lokasi strategis	0.240	3.25	0.781
Total Kekuatan				2.615
Kelemahan				
1	Sumber daya manusia yang terbatas	0.070	1.75	0.122
2	Belum melayani pesanan antar kota	0.040	1.75	0.069
3	Kegiatan promosi masih terbatas	0.045	2	0.090
4	Sistem administrasi manual dan belum ada standar kebijakan transaksi antar <i>reseller</i> dan konsumen	0.043	1.5	0.064
5	Kurangnya informasi yg memandai untuk publik	0.024	2	0.047
Total Kelemahan				0.393
Total		1.000		3.007

Tabel 6. Matriks EFE

No.	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1	Permintaan pasar yang selalu ada	0.146	3.5	0.510
2	Loyalitas konsumen	0.073	3.75	0.276
3	Banyaknya target pasar yang dapat dijangkau : sekolah, <i>event</i> , pemerintahan, rumah tangga dsb	0.338	3.75	1.267
4	Perkembangan digitalisasi	0.041	2.5	0.102
5	Pesaing bisnis sekitar masih sedikit/kecil	0.145	3.5	0.506
Total Peluang				2.661
Ancaman				
1	Harga bahan baku yang tidak stabil (berfluktuasi)	0.076	2.5	0.191
2	<i>Reseller</i> /Konsumen yang tidak dapat dipercaya atau curang	0.029	1.5	0.043
3	<i>Awareness</i> terhadap makanan tradisional	0.074	3.25	0.240
4	Konsep mudah ditiru	0.040	1.25	0.050
5	Situasi darurat atau bencana alam yang dapat mempengaruhi produksi dan operasional bisnis.	0.039	2	0.078
Total Ancaman				0.601
Total		1.000		3.262

Tahap terakhir untuk matriks ini dilakukan perkalian antara bobot dan *rating* untuk mendapatkan skor atau nilai terbobot

yang ditunjukkan pada Tabel 5 untuk matriks IFE dan Tabel 6 untuk matriks EFE.

Berdasarkan matriks IFE didapatkan hasil skor total sebesar 3.007 dimana hal ini menjelaskan bahwa bisnis ini memiliki kekuatan yang cukup dalam menghadapi kelemahan bisnis. Dari matriks ini terlihat skor tertinggi pada kekuatan bisnis yaitu lokasi strategis dengan nilai 0.781. Skor ini menunjukkan bahwa bisnis ini memiliki kemudahan akses yang dapat dijadikan peluang untuk menarik calon pelanggan.

Selanjutnya, berdasarkan matriks EFE didapatkan hasil skor total sebesar 3.262 dimana hal ini menyatakan bahwa bisnis ini dapat memanfaatkan peluang yang dimiliki untuk mengatasi ancaman. Matriks ini memperlihatkan peluang terbesar bisnis adalah banyaknya target pasar yang dapat dijangkau : sekolah, event, pemerintahan, rumah tangga dsb dengan nilai 1.267. Hal ini memperlihatkan bahwa bisnis dapat meningkatkan produktivitas

dengan melakukan beberapa strategi yang terfokus pada pemanfaatan aksesibilitas ke berbagai segmen pasar.

Perancangan Strategi Pengembangan Bisnis dengan SWOT

SWOT digunakan secara efektif setelah pemilihan dan evaluasi faktor internal dan eksternal utama untuk merumuskan strategi bisnis dengan matriks IFE dan EFE. Analisis Matriks SWOT dilakukan untuk menghasilkan empat jenis alternatif strategi yaitu strategi S-T, strategi S-O, strategi W-T, strategi W-O. Tabel 7 menunjukkan alternatif – alternatif strategi yang telah dirumuskan bersama dengan pelaku usaha dan karyawan UMKM Toko Kue dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal bisnis yang telah dianalisis sebelumnya.

Tabel 7. Matriks SWOT

SWOT	S	W
O	Mengajak melakukan perjanjian kerja sama dengan usaha kecil di sekitar dan memberikan marketing program khusus <i>customer loyal</i>	Memanfaatkan perkembangan teknologi untuk pemasaran dan menggunakan pekerja <i>outsourcing</i> untuk memenuhi permintaan konsumen
T	Memberikan promo ke calon pelanggan untuk memperkenalkan produk dan mencari alternatif <i>supplier</i> yang potensial untuk mendapatkan harga dan kualitas terbaik	Menetapkan standar prosedural terkait kebijakan transaksi dalam jumlah besar

Mengevaluasi alternatif strategi terbaik dengan QSPM

Tahap terakhir dalam perancangan strategi adalah memilih strategi terbaik yang dapat diimplementasikan oleh bisnis. Matriks QSPM mampu untuk mengevaluasi alternatif strategi dari hasil SWOT sebelumnya. Pada tahap ini dilakukan pemberian kuesioner dan juga interview langsung kepada pemilik usaha Toko Kue. Kuesioner yang diberikan untuk menetapkan nilai *Attractiveness Score* (AS)

untuk tiap-tiap strategi. Skala yang digunakan untuk AS adalah skala 1 - 4 dimana 1 menunjukkan strategi tidak menarik dan 4 menunjukkan strategi sangat menarik. Setelah nilai AS didapatkan, selanjutnya dilakukan perhitungan total keseluruhan *Attractiveness Score* (TAS) yang ditentukan dengan cara mengalikan bobot (kepentingan relatif masing-masing faktor) dengan nilai AS. Hasil dari matriks QSPM dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Matriks QSPM

Faktor Strategi	Bobot	SO		ST		WO		WT	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
S1	0.146	3	0.439	4	0.585	4	0.585	4	0.585
S2	0.113	4	0.452	4	0.452	3	0.339	3	0.339
S3	0.214	3	0.641	3	0.641	2	0.428	2	0.428
S4	0.066	2	0.132	1	0.066	3	0.198	1	0.066
S5	0.240	4	0.962	1	0.240	3	0.721	1	0.240
W1	0.070	3	0.209	2	0.139	4	0.278	3	0.209
W2	0.040	2	0.079	1	0.040	2	0.079	3	0.119
W3	0.045	4	0.181	4	0.181	4	0.181	3	0.135
W4	0.043	1	0.043	2	0.085	2	0.085	4	0.170
W5	0.024	2	0.047	4	0.095	4	0.095	3	0.071
O1	0.146	4	0.582	3	0.437	4	0.582	3	0.437
O2	0.073	3	0.220	4	0.294	4	0.294	3	0.220
O3	0.338	3	1.014	4	1.352	4	1.352	3	1.014
O4	0.041	2	0.082	3	0.123	4	0.164	4	0.164
O5	0.145	4	0.578	3	0.434	3	0.434	2	0.289
T1	0.076	3	0.229	1	0.076	2	0.153	4	0.306
T2	0.029	4	0.115	2	0.057	2	0.057	4	0.115
T3	0.074	2	0.148	4	0.295	4	0.295	2	0.148
T4	0.040	1	0.040	2	0.079	2	0.079	4	0.159
T5	0.039	3	0.117	2	0.078	3	0.117	4	0.156
Total			6.309		5.749		6.516		5.368

Pada Tabel 8, dapat dilihat bahwa alternatif strategi WO (memanfaatkan perkembangan teknologi untuk pemasaran dan menggunakan pekerja *outsourcing* untuk memenuhi permintaan konsumen) menjadi strategi yang terpilih dengan nilai STAS tertinggi dibandingkan dengan alternatif strategi lainnya dengan nilai sebesar 6.516. Pada urutan kedua tertinggi terdapat alternatif strategi SO (mengajak melakukan perjanjian kerja sama dengan usaha kecil di sekitar dan memberikan marketing program khusus *customer loyal*) dengan nilai sebesar 6.309. Urutan ketiga tertinggi dimiliki oleh alternatif strategi ST (memberikan promo ke calon pelanggan untuk memperkenalkan produk dan mencari alternatif *supplier* yang potensial untuk mendapatkan harga dan kualitas terbaik) dengan nilai 5.749. Urutan terakhir dimiliki oleh alternatif strategi WT (menetapkan standar prosedural terkait kebijakan transaksi dalam jumlah besar) dengan nilai sebesar 5.36.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan metode SWOT, didapatkan skor total dari perhitungan matriks IFE dan EFE berturut-turut adalah 3.007 dan 3.262 serta diperoleh empat alternatif strategi, yaitu strategi SO (mengajak melakukan perjanjian kerja sama dengan usaha kecil di sekitar dan memberikan marketing program khusus *customer loyal*), strategi WO (memanfaatkan perkembangan teknologi untuk pemasaran dan menggunakan pekerja *outsourcing* untuk memenuhi permintaan konsumen), strategi ST (memberikan promo ke calon pelanggan untuk memperkenalkan produk dan mencari alternatif *supplier* yang potensial untuk mendapatkan harga dan kualitas terbaik) dan strategi WT (menetapkan standar prosedural terkait kebijakan transaksi dalam jumlah besar).

Berdasarkan hasil perhitungan dengan metode QSPM, diperoleh dua alternatif strategi yang dapat diusulkan untuk menjadi prioritas dalam peningkatan produktivitas dan membangun sistem pemasaran dari UMKM Toko Kue adalah strategi WO (memanfaatkan

perkembangan teknologi untuk pemasaran dan menggunakan pekerja *outsourcing* untuk memenuhi permintaan konsumen) dengan nilai TAS sebesar 6.516 dan strategi SO (mengajak melakukan perjanjian kerja sama dengan usaha kecil di sekitar dan memberikan *marketing* program khusus *customer* loyal) dengan nilai TAS sebesar 6.309.

DAFTAR PUSTAKA

- Azzahra, Q., Wahyuningtyas, R., Firli, A., Magister, P., Pjj, M., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2024). Marketing Strategy Analysis Using Swot And Qspm Matrix (Case Study On Guzzini Msmes). *International Journal of Science*. <http://ijstm.inarah.co.id863>
- Ben Messaoud, H. E. (2022). A Review on the Importance of Strategic Planning in Business. *International Journal of Economics and Management Studies*, 9(7), 1–5. <https://doi.org/10.14445/23939125/ijems-v9i7p101>
- BPS-Statistics Indonesia. (2022). Food and Beverage Service Activities Statistics 2020. In *Food and Beverage Service Activities Statistics, 2019*. BPS-Statistics Indonesia.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management, Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson International Edition. (13th ed.). Pearson Education, Limited.
- Fred R., D. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases* (13th ed.). Prentice Hall.
- Mallick, S. K., Rudra, S., & Samanta, R. (2020). Sustainable ecotourism development using SWOT and QSPM approach: A study on Rameswaram, Tamil Nadu. *International Journal of Geoheritage and Parks*, 8(3), 185–193. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jgeop.2020.06.001>
- Nor Safitri, R., Arbainah, S., & Dwi Karyanti, T. (2023). FORMULATION OF BUSINESS STRATEGY USING SWOT METHOD AND QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM): (CASE STUDY SURYA BOUTIQUE HOTEL SEMARANG). *Applied Accounting and Management Review*. <https://jurnal.polines.ac.id/index.php/AAMAR>
- Nourbakhsh, S. A., Hassanpour Darvishi, H., & Ebrahimi, H. (2023). Develop and prioritize domestic wastewater use scenarios with SWOT and QSPM analytical matrices — case study: Sabzevar City treatment plant. *Desalination and Water Treatment*, 285, 189–203. <https://doi.org/10.5004/dwt.2023.29303>
- Oktari, R. S., Latuamury, B., Idroes, R., Sofyan, H., & Munadi, K. (2023). Knowledge management strategy for managing disaster and the COVID-19 pandemic in Indonesia: SWOT analysis based on the analytic network process. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 85, 103503. <https://doi.org/10.1016/J.IJDRR.2022.103503>
- Limanseto, H. (2022). *Perkembangan UMKM sebagai Critical Engine Perekonomian Nasional Terus Mendapatkan Dukungan Pemerintah*. www.ekon.go.id
- Prihartanti, D. D., & Pradhanawati, A. (2020). STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING PADA SIOMAY DAN BATAGOR SI BOSS SEMARANG /46/adbis/2020.
- Rangkuti, F. (2006). *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama. <https://books.google.co.id/books?id=UH V8Z2SE57EC&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Ropik, A., Danilyil, M. N., & Febriansyah, R. (2024). *Analyzing Business Development Strategy, Using SWOT Analysis and QSPM (Case Study: UMKM Donut Yoga)* (pp. 77–89). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-492-1_8

- Soeprapto, E. F., Partiw, S. G., & Widyaningrum, R. (2023). *A Framework Regarding The Drivers And Obstacles To The Development Of Craft SME Product Innovation Using QSPM Analysis*. 214–223. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-202-6_30
- Wang, Y., Xu, L., & Solangi, Y. A. (2020). Strategic renewable energy resources selection for Pakistan: Based on SWOT-Fuzzy AHP approach. *Sustainable Cities and Society*, 52, 101861. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scs.2019.101861>
- Xie, J. (2017). SWOT Analysis of Cross-border E-commerce Development in China under the Background of Internet Plus. *Proceedings of the 2017 International Conference on Economics, Finance and Statistics (ICEFS 2017)*, 26, 210–213. <https://doi.org/10.2991/ICEFS-17.2017.20>
- Zulkarnaen, H. O., & Sutopo, S. (2013). *ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA USAHA KECIL MENENGAH (UKM) MAKANAN RINGAN (Studi Penelitian UKM Snack Barokah di Solo)*.

