

ANALISIS FAKTOR EKSTERNAL DAN INTERNAL SEBAGAI DASAR PERUMUSAN STRATEGI BISNIS UD SEKAR JATI STAR JOMBANG

Ike Dian Oktavia Sari

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya

Email: ikedian70@gmail.com

Abstract

Globalization makes the competition in the business world is increasing. One of the small and medium enterprises who feel the competition is UD Sekar Jati Star. Over the past six years, UD Sekar Jati Star fluctuations in sales as a result of the increasing number of competitors. Fluctuations in sales numbers indicate that management Sekar Jati UD Star does not implement the concept of management strategy well. This study aims to determine a suitable business strategy applied by UD Sekar Jati Star based on internal and external factors in order to cope with fluctuations in sales. This research approach using a mixed method approach. Subjects in this study is the owner of the company and the employees of UD Sekar Jati Star. The collection of data used in this study were interviews, questionnaires, observation, and documentation. The results of this study indicate that based on a matrix IE, the company is in the first quadrant, which means the company is in a position to grow and build so that a suitable strategy for the company is intensive strategy (market penetration, market development, and product development) and integrative strategy (forward integration, backward integration, and horizontal integration). Based on QSPM matrix, the most appropriate strategy to be applied by UD Sekar Jati Star is a product development.

Keywords: strategy formulation, SWOT analysis, QSPM

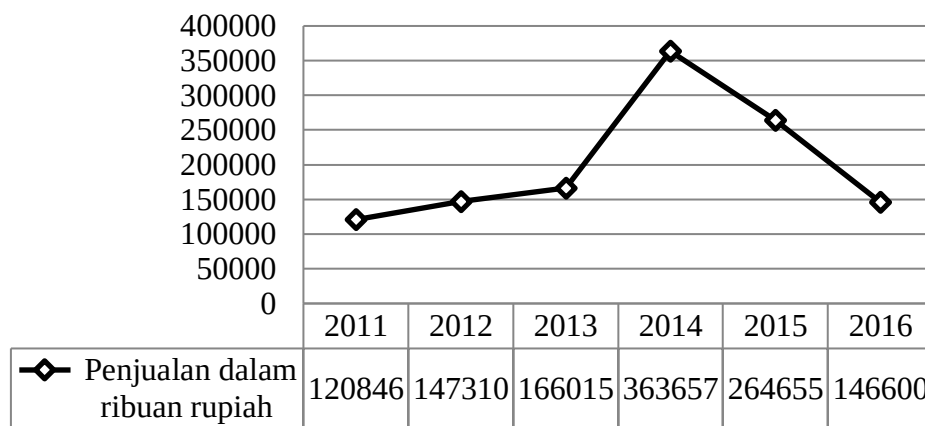
PENDAHULUAN

Batik merupakan salah satu produk warisan budaya bangsa. Saat ini batik tidak hanya dipandang sebagai seni budaya bangsa, namun juga dipandang sebagai produk yang memiliki nilai ekonomis tinggi. Berdasarkan data yang diperoleh dari *detik.com*, nilai produksi batik Indonesia mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, yakni sebesar Rp 4,137 triliun pada tahun 2011, Rp 4,344 triliun pada tahun 2012, Rp 4,474 triliun pada tahun 2013, Rp 4,608 triliun pada

tahun 2014, serta sebesar Rp 4,746 triliun pada tahun 2015. Selain itu, saat ini batik merupakan salah satu menyumbang ekspor terbesar bagi Indonesia dari sektor non migas. Berdasarkan data yang diperoleh dari *detik.com*, nilai ekspor batik meningkat dari tahun ke tahun, yakni sebesar Rp 43,961 triliun pada tahun 2011, Rp 46,159 triliun pada tahun 2012, Rp 47,543 triliun pada tahun 2013, sebesar Rp 48,970 triliun pada tahun 2014, serta sebesar Rp 50,439 triliun pada tahun 2015.

Dengan perkembangan konsumsi batik, baik di dalam negeri maupun di luar negeri, menjadikan masyarakat semakin tertarik untuk menjadikan batik sebagai bisnis usaha. Berdasarkan data yang diperoleh dari Kementerian Perindustrian, jumlah usaha kecil menengah yang bergerak dalam bidang batik di Indonesia semakin meningkat dari tahun ke tahun, yakni sebanyak 41.623 unit usaha pada tahun 2011, meningkat menjadi 43.704 unit usaha pada tahun 2012, meningkat menjadi 45.015 unit usaha pada tahun 2013, sebanyak 46.365 unit usaha pada tahun 2014, serta sebanyak 47.755 unit usaha pada tahun 2015. Perkembangan jumlah usaha batik tersebut tentunya memberikan dampak terhadap persaingan yang semakin ketat di antara industri- industri batik.

Salah satu usaha kecil menengah (UKM) batik yang merasakan ketatnya persaingan dalam industri perbatikan adalah UD Sekar Jati Star. UD Sekar Jati Star didirikan pada tahun 1993 dengan jumlah pekerja saat ini sebanyak 20 orang. Dalam menjalankan usahanya, UD Sekar Jati Star mengalami fluktuasi penjualan. Fluktuasi penjualan pada UD Sekar Jati Star selama enam tahun terakhir diperlihatkan dalam gambar 1.



Gambar 1. Penjualan UD Sekar Jati Star Tahun 2011-2016

Fluktuasi bahkan kecenderungan penurunan penjualan yang dialami oleh UD Sekar Jati Star mengindikasikan tidak adanya manajemen strategis yang dilakukan oleh pihak manajemen UD Sekar Jati Star. David (2006) mengungkapkan bahwa bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan yang sistematis. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa UD Sekar Jati Star membutuhkan konsep manajemen strategis sehingga mampu menentukan arah yang harus ditempuh perusahaan guna bertahan dalam ketatnya persaingan.

Terdapat dua lingkungan yang berpengaruh pada kinerja perusahaan, sehingga sangat penting diperhatikan oleh manajemen dalam merumuskan strategi perusahaan yakni lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Untuk dapat memahami kondisi internal maupun eksternal perusahaan, perusahaan dapat menggunakan analisis SWOT.

Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian sebelumnya yang meneliti tentang penggunaan analisis SWOT dalam merumuskan strategi yang cocok bagi

organisasi yang mengalami fluktuasi bahkan penurunan angka penjualan. Pada penelitian Rispianda, dkk. (2014) dengan tema dan masalah yang sama yakni penurunan angka penjualan dengan judul “Rumusan Alternatif Strategi Suatu Perusahaan Tas dalam Menghadapi Persaingan Industri”, diperoleh kesimpulan bahwa dalam rangka meningkatkan penjualan, alternatif startegi yang diperoleh dari analisis SWOT adalah peningkatan dalam sistem manajemen perusahaan, investasi, serta pemasaran. Sedangkan pada penelitian Febrianti dan Susan (2014) dengan judul “Usulan Alternatif Strategi PT. X Menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)”, diperoleh kesimpulan bahwa alternatif yang dapat diusulkan bagi PT. X untuk meningkatkan penjualan adalah strategi *hold and maintain* dengan mempertahankan strategi diferensiasi, menerapkan strategi S-T dengan melakukan pengembangan produk dan penetrasi pasar.

Dengan demikian, berdasarkan fenomena permasalahan penurunan penjualan yang dihadapi oleh UD Sekar Jati Star serta berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu yang mampu merumuskan strategi bagi perusahaan, maka peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Faktor Eksternal dan Internal sebagai Dasar Perumusan Strategi Bisnis UD Sekar Jati Star”. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu alat rekomendasi bagi pihak pengelola UD Sekar Jati Star untuk menganalisa lebih lanjut mengenai strategi usahanya dalam rangka meningkatkan penjualan.

KAJIAN PUSTAKA

Konsep Manajemen Strategi

Manajemen strategi dapat diartikan sebagai seni dan ilmu untuk merumuskan, melaksanakan, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi untuk dapat mencapai tujuannya. Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi strategi (David, 2006:5).

Analisis Lingkungan Perusahaan

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan di luar perusahaan yang dapat memengaruhi keadaan bisnis perusahaan yang dijalankan, sehingga harus dianalisis. Tujuan analisis eksternal adalah menemukan dan mengembangkan daftar terbatas dari berbagai peluang yang dapat menguntungkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindari. Menurut David (2006:112), analisis lingkungan eksternal yang dapat memengaruhi peluang dan ancaman perusahaan terdiri dari enam segmen, yakni demografis, ekonomi, politik/hukum, sosio kultural, teknologi, serta keadaan global.

Lingkungan internal merupakan keadaan spesifik yang berasal dari dalam suatu perusahaan. Lingkungan internal dapat dianalisis untuk menunjukkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Menurut David (2006:171), lingkungan internal tersebut antara lain: manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen.

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*EFE Matrix*)

Matriks Evaluasi Faktor Internal (*External Factor Evaluation- EFE Matrix*) membantu para penyusun strategi untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi faktor- faktor eksternal yang memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan. Matriks ini disusun untuk menentukan seberapa baik perusahaan dalam merespon peluang dan ancaman yang dihadapi. Matriks ini akan digunakan secara bersama-sama dengan matriks evaluasi faktor internal (*internal factors evaluation-IFE Matrix*) dalam penyusunan matriks internal eksternal.

Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factors Evaluation- IFE Matrix*)

Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factors Evaluation- IFE Matrix*) merupakan alat formulasi strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area- area tersebut. Matriks ini disusun untuk menentukan seberapa baik keadaan internal perusahaan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

Matriks SWOT

Menurut David (2006), matriks SWOT digunakan untuk menyusun strategi perusahaan dengan memadukan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan yang disesuaikan dengan peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Penentuan analisis SWOT dilakukan setelah mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang diperoleh dari hasil identifikasi matriks IFE dan EFE. Matriks ini menghasilkan empat strategi yakni strategi SO (menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang), strategi WO (mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang), strategi ST (memanfaatkan kekuatan

untuk menghindari ancaman), serta strategi WT (meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman).

Matriks Internal Eksternal (*Internal External Matrix- IE Matrix*)

Matriks internal eksternal membantu mengetahui posisi perusahaan ke dalam 9 sel. Matriks ini terdiri dari 2 dimensi, yakni yaitu total skor matrik IFE pada sumbu X dan matriks EFE pada sumbu Y. Adapun Matriks Internal Eksternal (*IE Matrix*) menurut David (2006) dapat dilihat pada gambar 2

Total Nilai Skor Matriks IFE

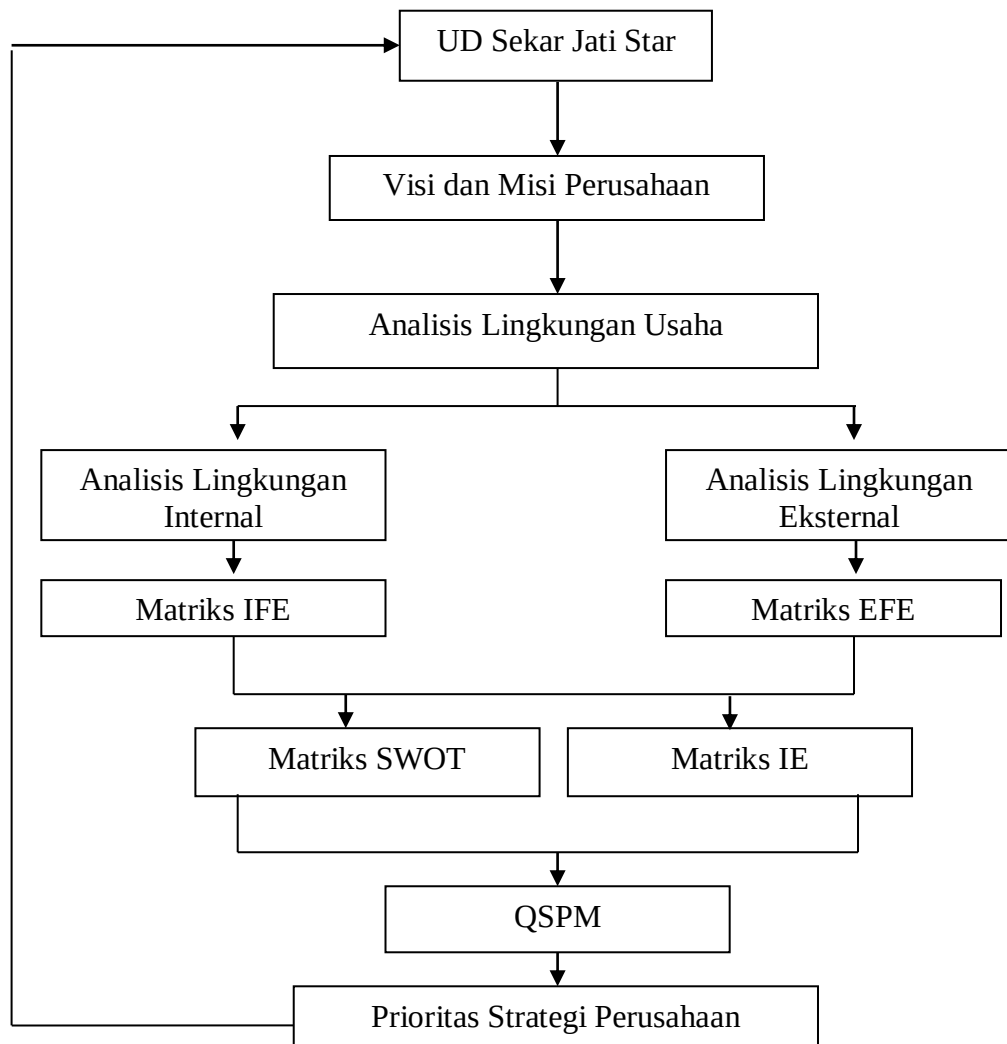
		4,0	Kuat	3,0	Rata-rata	2,0	Lemah	1,0
Total Nilai Skor Matriks EFE	Tinggi	3,0	I <i>Growth and build</i> (tumbuh dan membangun) Intensif/Integratif	II <i>Growth and build</i> (tumbuh dan membangun) Intensif/Integratif un)		III <i>Bold and maintain</i> (menjaga dan mempertahankan) Penetrasi pasar dan pengembangan produk		
			IV <i>Growth and build</i> (tumbuh dan membangun) Intensif/Integratif	V <i>Bold and maintain</i> (menjaga dan mempertahankan) Penetrasi pasar dan pengembangan produk		VI <i>Harvest or divest</i> (panen atau divestasi)		
	Sedang	2,0	VII <i>Bold and maintain</i> (menjaga dan mempertahankan) Penetrasi pasar dan pengembangan produk	VIII <i>Harvest or divest</i> (panen atau divestasi)		IX <i>Harvest or divest</i> (panen atau divestasi)		
	Rendah	1,0						

Gambar 2. Matriks Internal Eksternal (*IE Matrix*)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

QSPM ini secara objektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik. QSPM digunakan untuk menentukan strategi alternatif secara objektif. QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya (David:2006).

Kerangka Pemikiran



Gambar 3. Kerangka Pemikiran

Penelitian yang Relevan

1. Rispianda, dkk. (2014) dalam artikel “Rumusan Alternatif Strategi suatu Perusahaan Tas dalam Menghadapi Persaingan Industri”. Alat analisis menggunakan analisis SWOT dan analisis BCG. Hasil analisis BCG menunjukkan bahwa posisi perusahaan berada di posisi *Question Mark*, sehingga strategi yang dapat dikembangkan adalah membangun kembali perusahaan dengan cara menanamkan investasi. Alternatif startegi dari analis

SWOT adalah peningkatan dalam sistem manajemen perusahaan, investasi, serta pemasaran. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah penggunaan alat analisis SWOT dalam menganalisis keadaan internal dan eksternal perusahaan guna mengatasi penurunan dan fluktuasi penjualan. Perbedaannya berada pada subjek, objek, dan waktu penelitian.

2. Febrianti dan Susan (2014) dalam artikel “Usulan Alternatif Strategi PT. X Menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)”. Alternatif yang dapat diusulkan bagi PT. X untuk meningkatkan penjualan adalah menerapkan strategi *hold and maintain* dengan mempertahankan strategi diferensiasi, menerapkan strategi S-T dengan melakukan pengembangan produk dan penetrasi pasar, mencari produk komplementer antenna lain untuk diajak bekerjasama, melakukan perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*). Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah penggunaan alat analisis SWOT. Perbedaannya meliputi perbedaan subjek, objek, dan waktu penelitian.
3. Permatasari, dkk. (2015) dalam artikel “Penentuan Strategi Bisnis Manajemen Hotel dalam Menghadapi Persaingan (Studi kasus di Quds Royal Hotel Surabaya). Alternatif yang dapat diusulkan bagi Quds Royal Hotel dalam meningkatkan penjualan ialah menjalin kerja sama dengan berbagai agen perjalanan yang menjual paket wisata religi dalam menarik minat rombongan peziarah Sunan Ampel untuk menginap di Quds Royal Hotel. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah penggunaan alat analisis SWOT. Perbedaannya meliputi perbedaan subjek, objek, dan waktu penelitian.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Teknik Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan metode campuran. Menurut Creswell (2012) penelitian campuran merupakan pendekatan penelitian yang mengkombinasikan antara penelitian kualitatif dengan penelitian kuantitatif. Teknik penelitian yang digunakan adalah berupa studi kasus pada UD Sekar Jati Star yang beralamatkan di Jalan Raya Jatipelem No. 37 Kecamatan Diwek, Kabupaten Jombang.

Sumber Data

Data primer dalam penelitian ini dikumpulkan dengan melakukan wawancara, memberikan kuisioner, serta melakukan pengamatan terhadap objek. Sedangkan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan dengan cara melakukan studi literatur yang dalam buku, artikel ilmiah, dan juga data dari web terpercaya dan juga data internal perusahaan.

Teknik Pengumpulan Data

Wawancara dilakukan dengan maksud untuk memperoleh informasi mengenai faktor internal dan eksternal yang berpengaruh bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya. Wawancara dilakukan dengan pihak pemilik UD Sekar Jati Star. Selain itu, penggunaan kuisioner dalam penelitian ini dimaksudkan untuk penentuan pembobotan (diberikan kepada 20 orang karyawan UD Sekar Jati Star) dan pemberian rating (diberikan kepada pemilik UD Sekar Jati Star) terhadap faktor internal dan eksternal. Kuisioner juga digunakan dalam penentuan tingkat kemenarikan dari alternatif strategi yang diusulkan (diberikan kepada pemilik UD Sekar Jati Star). Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan

melakukan pengamatan langsung terhadap proses bisnis UD Sekar Jati Star. Dalam penelitian ini, peneliti juga melakukan dokumentasi berupa data keuangan perusahaan, juga keadaan perusahaan pada saat penelitian.

Analisis Data

Strategi yang diusulkan dalam penelitian ini dihasilkan dari *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Menurut Ginting (2006), penyusunan strategi perusahaan menggunakan metode QSPM dilakukan dengan menggunakan tiga tahap pelaksanaan analisis data sebagai berikut:

1. Tahap Pemasukan (*The Input Stage*)

Matriks yang digunakan dalam tahap masukan ini adalah matriks *External Factor Evaluation (EFE)* dan *External Factor Evaluation (IFE)* dengan tahap:

a. Identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan

Tahap ini dilakukan dengan cara mendaftar semua faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap perusahaan. Identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan ini dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan (wawancara) dengan pemilik UD Sekar Jati Star sebagai pihak yang paling mengerti keadaan perusahaan.

b. Pemberian bobot setiap faktor

Penentuan bobot pada matriks EFE dan IFE dilakukan dengan cara memberikan kuisioner kepada karyawan UD Sekar Jati Star yang berjumlah 20 orang. Masing- masing responden diminta untuk menentukan bobot pada masing- masing faktor internal dan eksternal perusahaan. Kemudian, bobot yang diberikan oleh 20 orang responden tersebut dianalisis dengan menggunakan metode *paired comparison* (perbandingan berpasangan)

sehingga menghasilkan nilai bobot untuk masing- masing faktor. Kuisioner yang digunakan dalam penentuan bobot ini menggunakan skala likert sebagai berikut:

Tabel 1. Skor alternatif Jawaban Positif pada Faktor Kekuatan dan Peluang

Alternatif Jawaban	Score
Sangat Baik	4
Baik	3
Cukup	2
Tidak baik	1

Sumber: Ginting (2006)

Tabel 2. Skor Alternatif Jawaban Negatif pada Faktor Kelemahan dan Ancaman

Alternatif Jawaban	Score
Sangat Tinggi	4
Tinggi	3
Cukup	2
Rendah	1

Sumber: Ginting (2006)

c. Pemberian Rating/Peringkat

Rating atau peringkat yang digunakan dalam matriks IFE dan EFE menggambarkan seberapa besar efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi. Penentuan rating dilakukan dengan cara memberikan kuisioner kepada pemilik UD Sekar Jati Star. adapun kuisioner yang digunakan dalam penentuan bobot ini adalah sama dengan kuisioner penentuan bobot, yang membedakan hanyalah respondennya.

d. Penentuan Nilai Tertimbang

Nilai tertimbang dihitung dengan mengalikan bobot dengan rating dari setiap faktor. Kemudian, nilai tertimbang dari semua faktor dijumlahkan untuk memperoleh total nilai tertimbang bagi perusahaan.

2. Tahap Pencocokan (*The Matching Stage*)

a. Matrik IE (Internal Eksternal)

Matriks ini membantu mengetahui posisi perusahaan ke dalam 9 sel. Matriks ini terdiri dari 2 dimensi, yakni yaitu total skor matrik IFE pada sumbu X dan matriks EFE pada sumbu Y. Matrik ini dikelompokkan menjadi tiga sel strategi utama yaitu: *growth and build* (tumbuh dan kembangkan), *hold and maintain* (pertahankan dan pelihara), *harvest and divest* (panen atau divestasi)

b. Matrik SWOT

Matriks SWOT merupakan alat formulasi strategi yang digunakan untuk mencocokkan antara faktor internal dan eksternal perusahaan. Matriks ini memberikan 4 jenis alternatif strategi, yakni strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan dan ancaman), serta strategi WT (kelemahan-ancaman).

3. Tahap Keputusan (*The Decision Stage*)

Tahap keputusan dilakukan dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Adapun langkah penyusunan QSPM sebagai berikut:

a. Membuat daftar peluang /ancaman eksternal dan kekuatan / kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini diperoleh dari matriks EFE dan IFE.

- b. Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal (bobot yang diberikan sama dengan bobot pada matriks EFE dan IFE).
 - c. Evaluasi matriks tahap 2 (pencocokkan) dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan.
 - d. Tentukan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores-AS*), yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi. Nilai Daya Tarik diperoleh dengan mengalikan bobot dengan *attractiveness scores*
- Nilai 1 = tidak menarik
 Nilai 2 = agak menarik
 Nilai 3 = cukup menarik
 Nilai 4 = sangat menarik

HASIL DAN PEMBAHASAN

Matriks EFE UD Sekar Jati Star

Tabel 3. Matriks EFE UD Sekar Jati Star

	Faktor Sukses	Bobot	Rating	Nilai
PELUANG				
Pendatang Baru				
O1	Toko- toko batik baru di berbagai daerah	0,064	3	0,192
Environment (Demografis)				
O2	• Pertumbuhan penduduk yang pesat	0,081	4	0,324
O3	• Adanya wisata religi di Jombang	0,082	4	0,328
Ekonomi				
O4	• Banyaknya kredit bagi UKM	0,083	4	0,332
Politik/Hukum/Kebijakan Pemerintah				
O5	• Bantuan modal dari pemerintah	0,059	3	0,177
O6	• Kebijakan pemda menjadikan batik Jombang sebagai seragam sekolah negeri dan instansi pemerintahan	0,084	4	0,336
Sosio Kultural				
O7	• Minat masyarakat akan batik semakin tinggi	0,076	4	0,304
Teknologi				
O8	• Perkembangan teknologi yang pesat	0,078	4	0,312

Global				
O9	• Adanya MEA	0,078	4	0,312
ANCAMAN				
Pesaing Industri				
T1	• Banyaknya usaha batik dari dalam dan luar daerah Jombang	0,028	1	0,028
Pendatang Baru				
T2	• Usaha produksi batik mudah dimasuki pendatang baru	0,041	2	0,082
Produk Pengganti				
T3	• Banyak produk pengganti pakaian batik	0,065	2	0,130
Ekonomi				
T4	• Inflasi yang fluktuatif	0,040	1	0,040
Politik/Hukum/Kebijakan Pemerintah				
T5	• Pergantian kepala daerah, ganti pula kebijakannya	0,039	1	0,039
Sosio Kultural				
T6	• Trend mode yang berkembang cepat	0,069	2	0,138
Global				
T7	• Krisis ekonomi global	0,033	1	0,033
TOTAL		1		3,107

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa matriks EFE UD Sekar Jati Star menghasilkan nilai total skor sebesar 3,107. Total skor sebesar 3,107 ini menunjukkan bahwa UD Sekar Jati Star berada di atas rata-rata dari keseluruhan posisi strategisnya dalam usaha untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada serta mengatasi berbagai ancaman yang mungkin muncul.

Matriks IFE UD Sekar Jati Star

Tabel 4. Matriks IFE UD Sekar Jati Star

Faktor Sukses		Bobot	Rating	Nilai
KEKUATAN				
Fungsi Manajemen				
S1	• Hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan	0,050	4	0,200
S2	• Perusahaan mampu memotivasi karyawan agar berkinerja baik	0,043	3	0,129
Financial dan Akuntansi				
S3	• Mempunyai koperasi pengrajin batik sebagai sarana permodalan usaha	0,054	4	0,216
Fungsi Produksi				
S4	• Sistem persediaan bahan baku sudah bagus	0,048	4	0,192
S5	• Memiliki tenaga kerja terlatih	0,056	4	0,224
S6	• Kualitas produk yang dihasilkan bagus	0,055	4	0,220

S7	• Motif khas yakni batik Jombang	0,057	4	0,228
Value Chain				
S8	• Mudah memperoleh bahan baku	0,048	4	0,192
S9	• Hubungan baik dengan suplier	0,041	4	0,164
S10	• Hubungan baik dengan pelanggan	0,050	4	0,200
Pemasaran				
S11	• Mampu menganalisis konsumen	0,043	3	0,129
S12	• Memiliki kemampuan baik dalam melakukan pemasaran terutama ke instansi-instansi	0,048	4	0,192
KELEMAHAN				
Fungsi Manajemen				
W1	• Struktur organisasi dan pembagian tugas tidak jelas	0,039	2	0,078
Finansial dan Akuntansi				
W2	• Sistem akuntansi dikerjakan sendiri oleh pemilik dan masih sangat sederhana	0,036	1	0,036
Fungsi Produksi				
W3	• Fasilitas produksi kurang memadai	0,036	2	0,072
W4	• Kapasitas produksi terbatas	0,043	2	0,086
W5	• Kesulitan mencari tenaga kerja produksi	0,045	2	0,090
W6	• Produksi masih dikerjakan secara manual,tanpa mesin.	0,028	2	0,056
Reserach and Development				
W7	• Inovasi kurang, hanya terfokus pada 1 orang	0,035	2	0,700
Value Chain				
W8	• Tidak ada layanan hotline customer	0,047	2	0,094
Pemasaran				
W9	• Penjualan hanya dilakukan di toko dan pameran	0,022	1	0,022
W10	• Toko batik yang ada hanya satu	0,022	1	0,022
W11	• Letak toko kurang strategis	0,026	2	0,046
W12	• Promosi yang dilakukan masih kurang	0,027	1	0,027
TOTAL		1		3,615

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa matriks IFE UD Sekar Jati Star menghasilkan nilai total skor sebesar 3,615. Nilai total skor sebesar 3,615 ini menunjukkan bahwa nilai total skor matriks IFE UD Sekar Jati Star berada di atas rata- rata dari keseluruhan posisi strategisnya dalam usaha memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mengatasi kelemahan yang ada jika diperlukan.

Matriks SWOT

Analisis SWOT di bawah memberikan gambaran mengenai strategi secara mendetail dari UD Sekar Jati Star. Dengan adanya analisis strategi menggunakan matriks SWOT, UD Sekar Jati Star dapat melihat rincian strategi yang dapat diaplikasikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Berbagai strategi ini dapat diaplikasikan oleh UD Sekar Jati Star dalam upaya mengatasi fluktuasi penjualan yang sedang dialami perusahaan.

	Peluang 1. Toko- toko batik baru di berbagai daerah 2. Pertumbuhan penduduk yang pesat 3. Adanya wisata religi di Jombang 4. Banyaknya kredit bagi UKM 5. Bantuan modal dari pemerintah 6. Kebijakan pemda menjadikan batik Jombang sebagai seragam sekolah negeri dan instansi pemerintahan 7. Minat masyarakat akan batik semakin tinggi 8. Perkembangan teknologi yang pesat 9. Adanya MEA	Ancaman 1. Banyaknya usaha batik dari dalam dan luar daerah Jombang 2. Usaha produksi batik mudah dimasuki pendatang baru 3. Banyak produk pengganti pakaian batik 4. Inflasi yang fluktuatif 5. Pergantian kepala daerah, ganti pula kebijakannya 6. Trend mode yang berkembang cepat 7. Krisis ekonomi global
	Kekuatan 1. Hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan 2. Perusahaan mampu memotivasi karyawan agar berkinerja baik 3. Mempunyai koperasi pengrajin batik sebagai sarana permodalan usaha 4. Sistem persediaan	Strategi SO 1. Memperluas jaringan pemasaran dengan bekerjasama dengan pihak ketiga (toko batik) (S5,S6,S7,O1,O3,O9) 2. Menciptakan produk dengan kualitas dan harga yang mampu diterima masyarakat. (S5,S6,S7,S11,O1,O2,O3,O7,O9) 3. Mengembangkan inovasi dalam produk (S5,S7,O1,O2,O3)
		Strategi ST 1. Bekerjasama dengan pihak ketiga, terutama distributor atau toko-toko batik dalam memasarkan produk (S5, T1) 2. Menjaga kualitas barang yang dihasilkan (S2, S6,S8,S9,T1,T2) 3. Senantiasa pemantau trend mode yang ada di masyarakat (S5, S10,S11,T6)

bahan baku sudah bagus 5. Memiliki tenaga kerja terlatih 6. Kualitas produk yang dihasilkan bagus 7. Motif khas yakni batik Jombang 8. Mudah memperoleh bahan baku 9. Hubungan baik dengan suplier 10. Hubungan baik dengan pelanggan 11. Mampu menganalisis konsumen 12. Memiliki kemampuan baik dalam melakukan pemasaran terutama ke instansi pemerintahan.	4. Memperluas usaha dengan membuka toko baru (S3,S10,O2,O3,O4,O5,O7,O9) 5. Mempertahankan serta meingkatkan kualitas produk yang dihasilkan (S5,S8,O1,O2,O7) 6. Meningkatkan kinerja SDM dengan memanfaatkan teknologi (S1,S2,S5,O8) 7. Menjaga hubungan baik dengan lembaga pemerintahan daerah (S12,O6)	4. Mengelola persediaan dengan baik (S4,S8,S9,T4,T7) 5. Menciptakan produk dengan design dan harga yang dapat diterima oleh masyarakat (S5,S6,S11,T3) 6. Senantiasa menjaga hubungan baik dengan para pemerintah daerah Jombang (S12,T5)
---	---	---

Kelemahan	Strategi WO	Strategi WT
1. Struktur organisasi dan pembagian tugas tidak jelas 2. Sistem akuntansi dikerjakan sendiri oleh pemilik dan masih sangat sederhana 3. Fasilitas produksi kurang memadai 4. Kapasitas produksi terbatas 5. Kesulitan mencari tenaga kerja produksi 6. Produksi masih dikerjakan secara manual, tanpa mesin. 7. Inovasi kurang, hanya terfokus pada 1 orang 8. Tidak ada layanan hotline customer 9. Penjualan hanya dilakukan di toko dan pameran 10. Toko batik yang ada hanya 1(satu) 11. Letak toko kurang strategis 12. Promosi yang dilakukan masih kurang	1. Membagi tugas antar karyawan dengan jelas, mengingat semakin banyaknya peluang pemasaran yang dapat dimanfaatkan (W1,O1,O2,O3,O8,O9) 2. Merekrut tenaga kerja bidang akuntansi serta memanfaatkan teknologi untuk mendukung kegiatan akuntansi perusahaan (W2,O2,O8) 3. Memanfaatkan perkembangan teknologi dalam meningkatkan fasilitas serta kapasitas produksi (W3,W4,O8) 4. Melakukan perekrutan karyawan produksi dengan memanfaatkan teknologi informasi (W5,O2,O8) 5. Memanfaatkan teknologi informasi untuk mengembangkan inovasi produk (W7,O8) 6. Memanfaatkan teknologi informasi dalam memperluas jaringan pemasaran serta memberikan layanan hotline kepada konsumen (W8,W9,W10,W12,O8,O9) 7. Membuka toko baru demi perluasan usaha(W10,W11,O3,O4,O5,O9)	1. Bekerjasama dengan pihak ketiga, terutama distributor atau toko-toko batik dalam memasarkan produk (W9,W10,12,T1,T2) 2. Melakukan kegiatan akuntansi dengan baik (W2,T4,T7) 3. Selalu melakukan inovasi terhadap produk (W7,T3,T6) 4. Memanfaatkan teknologi dalam produksi (W3,W4,W6,T1,T2.T3)

Gambar 4. Matriks SWOT UD Sekar Jati Star

Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks Internal-Eksternal merupakan matriks yang digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE ini dibuat dengan mendasarkan analisis pada dua dimensi pokok yakni total rata-rata

tertimbang IFE pada sumbu X serta total rata- rata tertimbang EFE pada sumbu Y. Dari hasil analisis Matriks IFE dan EFE yang telah dilakukan sebelumnya, diketahui bahwa skor total Matriks EFE UD Sekar Jati Star sebesar 3,107, sedangkan skor total Matriks IFE UD Sekar Jati Star sebesar 3,615. Dengan demikian, posisi UD Sekar Jati Star saat ini dalam matriks IE dapat digambarkan sebagai berikut:

		Total Nilai Skor Matriks IFE						
		4,0	Kuat	3,0	Rata-rata	2,0	Lemah	1,0
Total Nilai Skor Matriks EFE	Tinggi	3,0	I <i>Growth and build</i> (tumbuh dan membangun) Intensif/Integratif	II <i>Growth and build</i> (tumbuh dan membangun Intensif/Integratif un)	III <i>Bold and maintain</i> (menjaga dan mempertahankan) Penetrasi pasar dan pengembangan produk			
			IV <i>Growth and build</i> (tumbuh dan membangun) Intensif/Integratif	V <i>Bold and maintain</i> (menjaga dan mempertahankan) Penetrasi pasar dan pengembangan produk	VI <i>Harvest or divest</i> (panen atau divestasi)			
	Sedang	2,0	VII <i>Bold and maintain</i> (menjaga dan mempertahankan) Penetrasi pasar dan pengembangan produk	VIII <i>Harvest or divest</i> (panen atau divestasi)	IX <i>Harvest or divest</i> (panen atau divestasi)			
	Rendah	1,0						

Gambar 5. Matriks IE UD Sekar Jati Star

Berdasarkan matriks IE di atas, dapat diketahui bahwa posisi UD Sekar Jati Star saat ini berada pada kuadran I. Posisi pada kuadran I ini memberikan indikasi bahwa posisi UD Sekar Jati Star saat ini berada pada posisi tumbuh dan membangun (*growth and build*). Strategi yang bisa diterapkan oleh UD Sekar Jati Star karena berada dalam kuadran I ini antara lain, strategi intensif atau strategi integratif. Strategi intensif meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar,

serta pengembangan produk. Sedangkan strategi integratif meliputi integrasi ke depan, integrasi ke depan, dan integrasi horisontal. Namun strategi yang paling tepat untuk kondisi UD Sekar Jati Star saat ini adalah strategi intensif yang meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, serta pengembangan produk. Strategi integratif dirasa kurang tepat untuk diaplikasikan karena strategi ini memungkinkan sebuah usaha untuk memperoleh kendali atas distributor, pemasok, dan/atau pesaing sedangkan, saat ini, UD Sekar Jati Star belum memiliki kapasitas untuk hal tersebut. Oleh karena itu, alternatif strategi yang tepat untuk UD Sekar Jati Star adalah penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*), dan pengembangan produk (*product development*).

Analisis QSPM

Tabel 5. Analisis QSPM UD Sekar Jati Star

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif 1		Alternatif 2		Alternatif 3		
		Market Penetration		Market Development		Product Development		
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
KEKUATAN								
Fungsi Manajemen								
• Hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan	0,050	3	0,150	3	0,150	3	0,150	
• Perusahaan mampu memotivasi karyawan agar berkinerja baik	0,043	3	0,129	3	0,129	3	0,129	
Finansial dan Akuntnasi								
• Mempunyai koperasi pengrajin batik sebagai sarana permodalan usaha	0,054	3	0,162	4	0,216	3	0,162	
Fungsi Produksi								
• Sistem persediaan bahan baku sudah bagus	0,048	2	0,096	3	0,144	4	0,192	
• Memiliki tenaga kerja terlatih	0,056	3	0,168	3	0,168	4	0,224	
• Kualitas produk yang dihasilkan bagus	0,055	3	0,165	3	0,165	4	0,220	
• Motif khas yakni batik Jombang	0,057	4	0,228	4	0,228	4	0,228	

Value Chain								
• Mudah memperoleh bahan baku	0,048	3	0,144	3	0,144	4	0,192	
• Hubungan baik dengan suplier	0,041	3	0,123	3	0,123	4	0,164	
• Hubungan baik dengan pelanggan	0,050	4	0,200	4	0,200	3	0,150	
Pemasaran								
• Mampu menganalisis konsumen	0,043	4	0,172	4	0,172	4	0,172	
• Memiliki kemampuan baik dalam melakukan pemasaran terutama ke instansi- instansi	0,048	4	0,192	4	0,192	3	0,144	
KELEMAHAN								
Fungsi Manajemen								
• Struktur organisasi dan pembagian tugas tidak jelas	0,039	-	-	-	-	-	-	
Finansial dan Akuntansi								
• Sistem akuntansi dikerjakan sendiri oleh pemilik dan masih sangat sederhana	0,036	-	-	-	-	-	-	
Fungsi Produksi								
• Fasilitas produksi kurang memadai	0,036	2	0,072	2	0,072	3	0,108	
• Kapasitas produksi terbatas	0,043	2	0,086	2	0,086	3	0,086	
• Kesulitan mencari tenaga kerja produksi	0,045	2	0,090	2	0,090	2	0,090	
• Produksi masih dikerjakan secara manual,tanpa mesin.	0,028	3	0,056	3	0,056	4	0,112	
Reserach and Development								
• Inovasi kurang, hanya terfokus pada 1 orang	0,035	2	0,070	2	0,070	2	0,070	
Value Chain								
• Tidak ada layanan hotline customer	0,047	2	0,094	2	0,094	3	0,141	
Pemasaran								
• Penjualan hanya dilakukan di toko dan pameran	0,022	3	0,066	4	0,088	2	0,044	
• Toko batik yang ada hanya 1	0,022	3	0,066	4	0,088	2	0,044	
• Letak toko kurang strategis	0,026	3	0,078	4	0,104	2	0,052	
• Promosi yang dilakukan masih kurang	0,027	4	0,108	3	0,081	2	0,054	
PELUANG								
Pendatang Baru								
Toko- toko batik baru di berbagai daerah	0,064	4	0,256	2	0,128	3	0,192	
Environment (Demografis)								
• Pertumbuhan penduduk yang pesat	0,081	4	0,324	4	0,324	3	0,243	
• Adanya wisata religi di Jombang	0,082	4	0,328	4	0,328	3	0,164	

Ekonomi								
• Banyaknya kredit bagi UKM	0,083	3	0,249	4	0,332	4	0,332	
Politik/Hukum/Kebijakan Pemerintah								
• Bantuan modal dari pemerintah	0,059	3	0,177	4	0,236	4	0,236	
• Kebijakan pemda menjadikan batik Jombang sebagai seragam sekolah negeri dan instansi pemerintahan	0,084	4	0,336	3	0,252	3	0,252	
Sosio Kultural								
• Minat masyarakat akan batik semakin tinggi	0,076	4	0,304	3	0,228	4	0,304	
Teknologi								
• Perkembangan teknologi yang pesat	0,078	4	0,312	2	0,156	4	0,312	
Global								
• Adanya MEA	0,078	4	0,312	4	0,312	3	0,234	
ANCAMAN								
Pesaing Industri								
• Banyaknya usaha batik dari dalam dan luar daerah Jombang	0,028	3	0,084	3	0,084	4	0,112	
Pendatang Baru								
• Usaha produksi batik mudah dimasuki pendatang baru	0,041	3	0,123	3	0,123	4	0,164	
Produk Pengganti								
• Banyak produk pengganti pakaian batik	0,065	3	0,195	2	0,130	4	0,260	
Ekonomi								
• Inflasi yang fluktuatif	0,040	2	0,080	2	0,080	2	0,080	
Politik/Hukum/Kebijakan Pemerintah								
• Pergantian kepala daerah, ganti pula kebijakannya	0,039	3	0,117	2	0,078	2	0,078	
Sosio Kultural								
• Trend mode yang berkembang cepat	0,069	3	0,207	3	0,207	4	0,276	
Global								
• Krisis ekonomi global	0,033	2	0,066	2	0,066	3	0,099	
Sum Total Attractiveness Score			6,185		5,924		6,266	

Berdasarkan tabel QSPM yang disajikan di atas, dapat diketahui bahwa masing- masing alternatif strategi mempunyai *total attractive scores (TAS)* yang berbeda. Strategi *market penetration* memiliki jumlah TAS sebesar 6,185. Strategi

market development memiliki jumlah TAS sebesar 5,924, sedangkan, strategi *product development* memiliki jumlah TAS sebesar 6,266. Dengan demikian, dapat diketahui bahwa strategi yang memiliki jumlah TAS terbesar adalah strategi *product development*. Hal ini dapat diartikan bahwa strategi alternatif yang tepat untuk diaplikasikan oleh UD Sekar Jati Star adalah *product development*. Strategi *product development* ini mengartikan pentingnya melakukan pengembangan produk dengan memperbaiki atau memodifikasi produk yang telah ada demi meningkatkan nilai penjualan.

SIMPULAN

Hasil penelitian yang telah dilakukan menemukan bahwa posisi UD Sekar Jati Star dalam kuadran matriks IE berada pada kuadran I. Posisi ini mengindikasikan bahwa UD Sekar Jati Star berada dalam posisi tumbuh dan membangun (*grow and built*), sehingga strategi yang bisa diaplikasikan yakni *market penetration*, *market development*, dan *product development*, serta strategi integratif yang meliputi integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal. Kemudian dari hasil analisis QSPM, strategi yang dirasa paling tepat untuk diaplikasikan oleh UD Sekar Jati Star dalam usahanya mengatasi fluktuasi dan meningkatkan penjualan adalah strategi *product development* yakni melakukan pengembangan produk dengan memperbaiki atau memodifikasi produk yang telah ada.

SARAN

Saran yang diajukan penulis kepada UD Sekar Jati Star yakni melakukan tindakan lebih lanjut mengenai faktor SWOT yang telah diketahui, serta dapat

melakukan inovasi dan perbaikan kualitas dari produk yang dihasilkan demi mendukung strategi yang telah diusulkan dalam penelitian ini, yakni *product development*. Keterbatasan dalam penelitian ini yakni peneliti tidak bisa melakukan pengamatan secara langsung mengenai proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan, hal ini dikarenakan perusahaan sedang tidak melakukan kegiatan produksi pada saat peneliti melakukan penelitian. Dengan demikian, diharapkan bagi peneliti selanjutnya dapat mengatasi keterbatasan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, John W. 2012. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Diterjemahkan oleh Achmad Fawaid. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategi*. Buku 1. Diterjemahkan oleh Pauly Sulistio. Edisi Kesepuluh. Jakarta : Salemba Empat.
- Febrianti, O. V., & Susan, M. (2014). Usulan Alternatif Strategi PT. X Menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). *E-Journal Graduate Unpar Part A- Economics*, 1(1), 1–13.
- Ginting, A. (2006). Perumusan Strategi Perusahaan PT X Menggunakan Matriks Evaluasi Faktor. *Jurnal Sistem Teknik Industri*, 7(1), 1–5.
- Permatasari, D. E., Hamid, D., & Wilopo. (2015). Penentuan Strategi Bisnis Manajemen Hotel dalam Menghadapi Persaingan (Studi Kasus di Quds Royal Hotel Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 27(1), 1–8.
- Rudi_Usman. 2015. Diakui Dunia Ekspor Batik Meningkat Setiap Tahun. (*online*) (<http://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-3034083/diakui-dunia-ekspor-batik-ri-meningkat-setiap-tahun>). Diakses pada 7 Desember 2016)
- Ruspitaningsih, R., Arijanto, S., & Rispianda. (2014). Rumusan Alternatif Strategi Suatu Perusahaan Tas dalam Menghadapi Persaingan Industri. *Itenas Rekayasa*, 18(1), 1–13.