

Integrasi AHP, SWOT, dan QSPM untuk Pengembangan Strategi Keberlanjutan UMKM Kecap Segi Tiga

Risma Fitriani*, Agustian Suseno, Azmi Fadilah, Firda Ainun, Audi Pramudya
Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Singaperbangsa Karawang;
email:risma.fitriani@ft.unsika.ac.id, agustian.suseno@ft.unsika.ac.id,
azmi.fadilah@ft.unsika.ac.id, firda.ainun@ft.unsika.ac.id, aud1pramudya48@gmail.com

* Corresponding author

Abstrak

Berakhirnya Pandemi COVID-19 menjadi pertanda positif bagi pemulihan ekonomi nasional yang berpengaruh pada kompetitivitas iklim bisnis. Ekonomi nasional sangat ditopang oleh kontribusi UMKM, tetapi UMKM menjadi usaha yang paling terhimpit dalam persaingan bisnis. Sehingga menjadi pertanyaan bagaimana cara UMKM dapat bertahan dan berkembang dalam ketatnya persaingan bisnis pasca pandemi? Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi bisnis yang optimal agar UMKM dapat menjaga keberlanjutan pengembangannya melalui integrasi metode AHP, SWOT, dan QSPM. AHP menentukan prioritas faktor, SWOT menganalisis kondisi bisnis, dan QSPM memilih strategi terbaik. Metode AHP menghasilkan pembobotan faktor internal dan eksternal dengan consistency ratio di bawah batas konsistensi 0,1. Evaluasi faktor internal dan faktor eksternal memperoleh nilai 2,57 dan 2,67 yang bermakna sangat baik, dengan pengaruh terbesar dari variabel permodalan dan keuangan serta pelanggan. Analisis matriks IE menunjukkan posisi perusahaan pada "hold and maintain" dengan rekomendasi strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Matriks SWOT menghasilkan 4 set strategi sebanyak 12 poin. Pada QSPM, strategi penetrasi pasar sebagai rekomendasi strategi terbaik memperoleh skor 6,347, lebih tinggi dari pengembangan produk. Hasil tersebut menggambarkan bahwa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang kuat, kondisi pasar yang menguntungkan, dan posisi yang stabil sehingga penetrasi pasar direkomendasikan sebagai cara untuk bertahan dan berkembang.

Kata Kunci: Strategi Pengembangan Bisnis, AHP, SWOT, QSPM

Abstract

[Integration of AHP, SWOT, and QSPM for Sustainability Development Strategy of Kecap Segi Tiga SME] The end of COVID-19 pandemic is positive sign of national economic recovery, which affects competitiveness of business climate. The national economy heavily relies on the contribution of MSMEs, but MSMEs face most challenges in business competition. So the question is how can MSMEs survive and develop in tight post-pandemic business competition? This study aims to formulate optimal business strategy so that MSMEs can maintain sustainability of their business development through integration of AHP, SWOT, and QSPM. AHP determines priority of factors, SWOT analyzes business conditions, and QSPM selects best strategies. AHP method produces internal and external factor weighting with consistency ratios below 0.1 threshold. Evaluation of internal and external factors obtains excellent scores of 2.57 and 2.67, with most significant influences from capital and finance, and customers variables. IE matrix analysis indicates position as "hold and maintain" with recommended strategies of market penetration and product development. SWOT matrix generates four sets of strategies totaling 12 points. In QSPM, market penetration strategy emerges as best recommendation with score of 6.347, surpassing product development. These results illustrate that company has strong competitive advantage, favorable market conditions, and stable position so that market penetration is recommended as way to survive and develop.

Keywords: Business Development Strategy, AHP, SWOT, QSPM

Kelompok BoK yang bersesuaian dengan artikel: *System Design & Engineering*

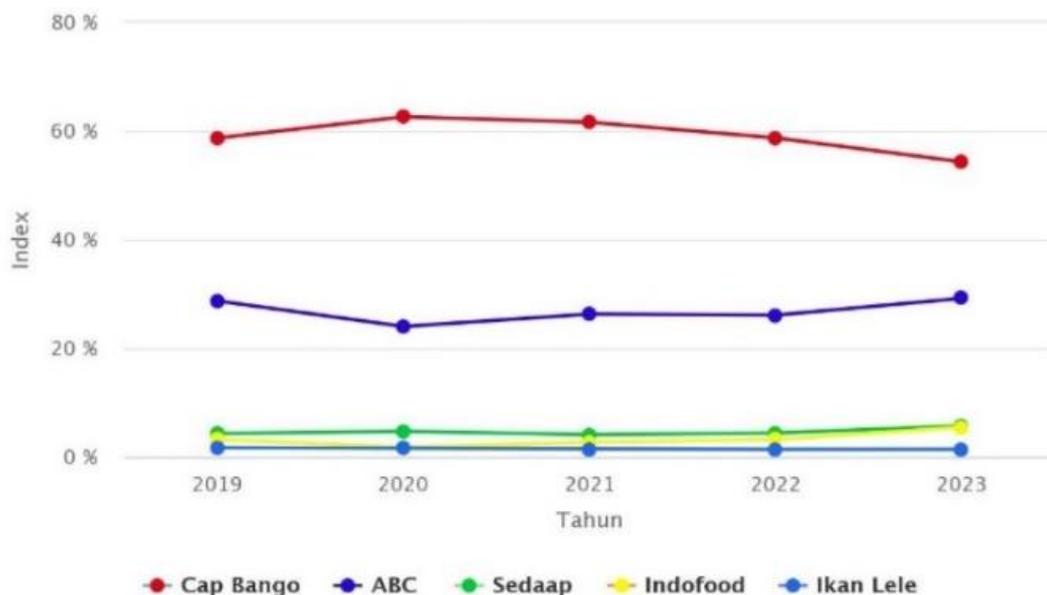
Saran format untuk mensitasi artikel ini:

Fitriani, R., Suseno, A., Fadilah, A., Ainun, F., dan Pramudya, A. (2023). Integrasi AHP, SWOT, dan QSPM untuk Pengembangan Strategi Keberlanjutan UMKM Kecap Segi Tiga. *Prosiding Seminar Nasional Teknik Industri (SENASTI) 2023*, 1017-1027.

1. Pendahuluan

Pemulihan ekonomi Indonesia pasca berakhirnya pandemi COVID-19 hingga triwulan I-2023 menunjukkan tren positif dengan pertumbuhan ekonomi sebesar 5,03% (y-on-y) dibandingkan dengan triwulan I-2022 (BPS, 2023). Dampaknya mempengaruhi persaingan bisnis yang membaik setelah pandemi. Sebelumnya IMF memperkirakan ekonomi Indonesia akan tumbuh antara 5,6 - 6,0% dari tahun 2022 hingga 2023 (Kemenkeu RI, 2022). Sebagai negara dengan ekonomi berbasis konsumen, Indonesia menawarkan pasar yang luas bagi perusahaan nasional, multinasional, serta UMKM. UMKM pada kondisi ini bisa dibilang paling terhimpit dan perlu merumuskan strategi yang efektif agar kegiatan bisnis dapat bertahan dan berkembang. Padahal UMKM sendiri berperan penting pada pertumbuhan ekonomi nasional melalui kontribusi 99% total unit usaha, 60,5% PDB dan menyerap 96,9% tenaga kerja nasional (Kemenko Perekonomian RI, 2022).

Perusahaan Kecap Segi Tiga merupakan salah satu UMKM kecap tertua di Majalengka yang didirikan pada tahun 1958. Hambatan utama yang dihadapi oleh perusahaan adalah terbatasnya sumber daya modal untuk inovasi serta pengembangan bisnis. Perusahaan juga masih menerapkan produksi secara konvensional yang dilatarbelakangi oleh komitmen perusahaan untuk menjaga nilai filosofi dan ciri khas produk. Hal ini mengakibatkan proses produksi menjadi tidak efektif dan kurang efisien.



Gambar 1. Survey Top Brand Index Kecap (Frontier, 2023)

Berbicara tentang persaingan pasar produk kecap, **Gambar 1.** menunjukkan hasil survey *top brand index* produk kecap dengan parameter *mind share*, *market share*, dan *commitment share*, di mana lebih dari 90% pasar nasional dikuasai oleh produk perusahaan besar (Frontier, 2023). Perusahaan Kecap Segi Tiga sendiri berfokus pada relung pasar segmentasi konsumen tradisional di wilayah Majalengka. Pada **Tabel 1.**, diketahui penjualan produk Kecap Segi Tiga dari hasil produksi secara MTO mengalami kenaikan 5,6% selama 2 tahun terakhir.

Tabel 1. Hasil Produksi Kecap Tahun 2021 – 2022

| Bulan | Produksi 2021 (liter) | Produksi 2022 (liter) |
|--------------|-----------------------|-----------------------|
| Januari | 10.169 | 12.869 |
| Februari | 9.328 | 10.159 |
| Maret | 10.443 | 11.284 |
| April | 8.739 | 9.730 |
| Mei | 8.729 | 16.080 |
| Juni | 12.843 | 8.688 |
| Juli | 8.063 | 10.164 |
| Agustus | 9.849 | 6.215 |
| September | 7.996 | 10.190 |
| Oktober | 10.510 | 15.419 |
| November | 7.681 | 9.648 |
| Desember | 14.490 | 5.069 |
| Total | 118.840 | 125.515 |

Berkenaan dengan masalah yang dihadapi, diperlukan upaya untuk memaksimalkan perkembangan bisnis berdasarkan keadaan bisnis yang dialami perusahaan. Maka, penelitian ini akan mengintegrasikan metode *analytical hierarchy process* (AHP), matriks *strengths, weaknesses, opportunities, and threats* (SWOT), serta metode *quantitative strategic planning matrix* (QSPM) dengan tujuan menentukan strategi pengembangan bisnis guna memaksimalkan keberlanjutan bisnis perusahaan.

Banyak penelitian terdahulu hanya mengimplementasikan metode SWOT dalam perumusan strategi, misalnya dalam penelitian Arthatama dan Fitriani (2022) pada industri kayu dan Andreas dan Suseno (2022) pada distributor *freezer*. Penelitian yang mengintegrasikan metode AHP, SWOT, dan QSPM masih jarang ditemui. Penelitian Fan *et al.* (2023) pada strategi pengembangan pariwisata Gunung Changbai, mengkombinasikan ketiga metode, tetapi AHP dan QSPM digunakan pada model terpisah sebagai pembanding dalam penentuan rekomendasi strategi. Kebanyakan penelitian menggunakan dua kombinasi antara SWOT dan QSPM, di mana pembobotan dilakukan berdasarkan nilai proporsi koefisien *rating* terhadap jumlah keseluruhan *rating*. Perbedaan lainnya dapat dilihat dari aplikasi evaluasi QSPM-nya. Penelitian Mohammadi (2023) pada distribusi air minum dan penelitian Kusumaningtyas (2022) pada UMKM minuman, analisis QSPM dilakukan pada setiap butir strategi hasil dari SWOT. Penelitian Maharani (2019) pada UMKM tempe, analisis QSPM menilai 4 set strategi SWOT. Sedangkan penelitian Qanita (2020) pada UMKM *Caffe*, analisis QSPM menilai poin strategi dari set strategi SWOT dengan nilai tertinggi. Kemudian kombinasi metode lainnya adalah SWOT dan AHP. Model ini bisa ditemui di penelitian Ariefta *et al.* (2022) pada kasus kedai dan Ultriasratri *et al.* (2023) pada strategi pengembangan koperasi produsen kopi. Pada dua penelitian ini, metode AHP difungsikan seperti metode QSPM, yakni untuk menentukan rekomendasi strategi yang sudah dihasilkan dari metode SWOT. Sementara pada penelitian Bayraktar *et al.* (2023) AHP difungsikan sebagai penentu

bobot prioritas faktor internal dan faktor eksternal. Ada pula penelitian Fitriani *et al.* (2020) yang mengkombinasikan SWOT dengan BMC pada industri alas kaki kulit.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu, diketahui bahwa penggunaan metode AHP, SWOT dan QSPM tidak ada aturan baku dan menyesuaikan dengan kebutuhan. Integrasi metode AHP dalam penentuan bobot indikator bertujuan meningkatkan objektivitas, keakuratan, dan keandalan strategi yang dihasilkan. Mengingat bobot ini tidak hanya dipakai pada matriks SWOT, tetapi juga dipakai pada penentuan rekomendasi metode QSPM. Pada penelitian ini juga, metode QSPM akan menilai jenis alternatif strategi berdasarkan matriks IE, berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menilai poin hasil rumusan SWOT. Hal ini bertujuan meningkatkan relevansi strategi terhadap faktor internal dan eksternal karena strategi hasil SWOT berupa kombinasi faktor-faktor yang bersinggungan. Sehingga akan kurang relevan jika dinilai dari sudut pandang faktor lainnya yang tidak bersinggungan.

Tujuan utama dari penelitian ini ialah mencari gambaran analisis strategi pengembangan bisnis melalui metode AHP, SWOT, dan QSPM. Integrasi metode ini dapat menggabungkan kelebihan masing-masing metode untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat dan terperinci. AHP membantu menyusun prioritas faktor-faktor relevan, SWOT memberikan wawasan mendalam terkait kondisi bisnis, dan QSPM membantu dalam pemilihan strategi terbaik. Integrasi ini juga memberikan pendekatan analisis yang lebih sistematis dan terstruktur secara holistik sehingga membantu pengambilan keputusan yang lebih baik dan mendorong pemikiran komprehensif dalam mengembangkan strategi bisnis.

2. Metode

Penelitian ini memakai jenis penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif-deskriptif disertai teknik analisis data model kualitatif Miles-Huberman dan validasi data secara triangulasi sumber data dan metode pengambilan data. Data primer yang didapatkan bersumber dari wawancara, observasi langsung, serta kuesioner dengan responden secara *purposive sampling* terkait faktor internal dan eksternal perusahaan. Sebanyak tiga responden ahli internal dan dua konsultan bisnis sebagai ahli eksternal dipilih dengan mempertimbangkan wawasan dan pengetahuan pengembangan bisnis yang dimiliki. Faktor internal dibatasi dalam topik lingkungan industri, meliputi: pemasaran dan distribusi, manajemen, operasi produksi dan produk, sumber daya manusia, serta permodalan dan keuangan. Ruang lingkup lingkungan eksternal dibatasi dalam pesaing baru, *supplier*, pelanggan, produk substitusi, dan intensitas persaingan antar perusahaan. Sedangkan, data sekunder yang digunakan berasal dari literatur yang relevan dengan teori dan penelitian terkini, serta data historis perusahaan

Kerangka konseptual yang diacu pada penelitian ini adalah tiga kerangka formulasi David dan David yang terbagi menjadi 3 tahap: tahap masukan, tahap pencocokan, dan tahap pengambilan keputusan (David & David, 2016). Pada tahap masukan dikombinasikan dengan metode AHP dengan tujuan untuk memecahkan masalah ketidaksempurnaan informasi. Kemudian dilanjutkan matriks *internal factor evaluation* dan matriks *external factor evaluation* untuk memberikan penilaian faktor internal dan eksternal. Tahap analisis menggunakan matriks internal-eksternal untuk menggambarkan posisi dan kondisi Perusahaan. Analisis ini menjadi petunjuk pembuatan 4 set alternatif strategi hasil analisis SWOT. Tahap pengambilan keputusan dengan matriks QSPM menentukan rekomendasi terbaik dari set alternatif hasil perumusan strategi SWOT. Hasil dari tiga tahapan ini membuahakan *output* berupa strategi pengembangan bisnis bagi perusahaan.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Identifikasi Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Identifikasi faktor internal dan faktor eksternal diperoleh melalui tahapan wawancara, dan observasi lapangan. Hasilnya dari 10 variabel faktor internal dan faktor eksternal teridentifikasi sebanyak 16 indikator faktor internal dan 11 faktor eksternal. Dari **Tabel 2.**, diketahui variabel operasi produksi memiliki indikator terbanyak pada faktor internal, sedangkan untuk faktor eksternal indikator terbanyak pada variabel pelanggan.

Tabel 2. Hasil Identifikasi Faktor Internal dan Faktor Eksternal

| Ruang Lingkup | Kode | Faktor Eksternal |
|--|------|---|
| Faktor Internal Kekuatan (<i>Strengths</i>) | | |
| Pemasaran dan Distribusi | S1 | Memiliki ritel dan distributor tetap di wilayah sekitar Majalengka Indramayu, Subang, Sumedang, Cirebon, Bandung, Subang, Kuningan, Bekasi, dan Tangerang dengan proses distribusi terjadwal. |
| | S2 | Lokasi perusahaan (pabrik dan <i>outlet</i>) yang strategis. |
| Manajemen | S3 | Manajemen dikelola dengan profesional. |
| | S4 | Berkomitmen untuk mensejahterakan karyawan dan menjaga filosofi dari perusahaan. |
| Operasi | S5 | Produk memiliki cita rasa yang khas dengan kemasan yang menarik. |
| | S6 | Proses produksi khas, higienis dan tanpa bahan kimia. |
| Produksi dan Produk | S7 | Karyawan memiliki loyalitas tinggi dan partisipatif pada perkembangan perusahaan. |
| | S8 | Memiliki keterampilan dan pengalaman pada berbagai proses produksi. |
| Sumber Daya Manusia | S9 | Omzet penjualan cenderung meningkat. |
| Permodalan dan Keuangan | | |
| | | |
| Faktor Internal Kelemahan (<i>Weaknesses</i>) | | |
| Pemasaran dan Distribusi | W1 | Pemasaran dan promosi dominan konvensional dan belum maksimal pada media digital. |
| Manajemen | W2 | Pengambilan keputusan dilakukan secara musyawarah dengan pewaris lain sehingga lebih terbatas dan prosesnya panjang. |
| | W3 | Varian ukuran produk masih terbatas dalam ukuran botol dan belum ada varian <i>sachet</i> plastik kecil. |
| Operasi | W4 | Harga relatif kurang ekonomis jika dibandingkan dengan produk FMCG nasional. |
| | W5 | Kegiatan produksi secara konvensional tidak efisien jika ada pesanan insidental dalam jumlah banyak. |
| Produksi dan Produk | W6 | Tingkat pendidikan yang rendah membuat karyawan kurang disiplin dan kurang memahami SOP Perusahaan. |
| | W7 | Sumber daya (modal) yang terbatas untuk melakukan <i>Research and Development</i> serta pengembangan usaha. |
| Sumber Daya Manusia | | |
| Permodalan dan Keuangan | | |
| | | |
| Faktor Eksternal Peluang (<i>Opportunities</i>) | | |
| Pesaing Baru <i>Supplier</i> | O1 | Pada posisi ceruk pasar jarang muncul pesaing baru. |
| | O2 | Memiliki alternatif <i>supplier</i> dari beberapa daerah. |
| | O3 | Sistem pembayaran kepada <i>supplier</i> fleksibel. |
| Pelanggan | O4 | Semakin banyak munculnya usaha kuliner di wilayah Majalengka dan sekitarnya. |
| | O5 | Memiliki kelompok pelanggan yang loyal dan memandang baik <i>brand image</i> produk. |
| Intensitas Persaingan | O6 | Menguasai ceruk pasar segmentasi tertentu yang tidak bersinggungan langsung dengan <i>market leader</i> industri manufaktur besar. |
| Faktor Eksternal Ancaman (<i>Threats</i>) | | |
| Pesaing Baru <i>Supplier</i> | T1 | Adanya kemungkinan masuknya pesaing baru dengan skala industri manufaktur besar. |
| | T2 | Harga, stok dan kualitas bahan baku cenderung tidak stabil dan tidak menentu. |
| Pelanggan | T3 | Lemahnya segmentasi pasar pada kelompok market potensial. |
| | T4 | Pelanggan loyal didominasi oleh generasi tua sehingga membutuhkan regenerasi. |
| Intensitas Persaingan | T5 | Pesaing dengan skala industri manufaktur besar memiliki distribusi yang semakin luas dengan harga dan penawaran yang lebih kompetitif. |

3.2. Pembobotan dengan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Implementasi metode AHP pada pembobotan faktor internal dan eksternal menjadi pembeda dengan penelitian terdahulu. AHP digunakan sebagai solusi dari masalah

ketidaktepatan informasi yang dipengaruhi oleh beragamnya indikator yang diidentifikasi. Hasil pembobotan faktor internal pada **Tabel 3.** memiliki *consistency ratio* sebesar 4 % dan faktor eksternal pada **Tabel 4.** bernilai 0,4% di bawah 10% sebagai batas maksimal konsistensi, maka hasil pembobotannya sudah konsisten.

Tabel 3. Hasil Pembobotan Faktor Internal

| Ruang Lingkup | Kode | Bobot |
|---|------|-------|
| Faktor Internal Kekuatan (Strengths) | | |
| Pemasaran dan Distribusi | S1 | 0,028 |
| | S2 | 0,022 |
| Manajemen | S3 | 0,115 |
| | S4 | 0,033 |
| Operasi Produksi dan Produk | S5 | 0,092 |
| | S6 | 0,027 |
| Sumber Daya Manusia | S7 | 0,046 |
| | S8 | 0,030 |
| Permodalan dan Keuangan | S9 | 0,145 |
| Faktor Internal Kelemahan (Weaknesses) | | |
| Pemasaran dan Distribusi | W1 | 0,048 |
| | W2 | 0,070 |
| Manajemen | W3 | 0,087 |
| | W4 | 0,042 |
| Operasi Produksi dan Produk | W5 | 0,064 |
| | W6 | 0,023 |
| Sumber Daya Manusia | W7 | 0,127 |

Tabel 4. Hasil Pembobotan Faktor Eksternal

| Ruang Lingkup | Kode | Bobot |
|---|------|-------|
| Faktor Eksternal Peluang (Opportunities) | | |
| Pesaing Baru | O1 | 0,056 |
| Supplier | O2 | 0,034 |
| | O3 | 0,035 |
| Pelanggan | O4 | 0,112 |
| | O5 | 0,103 |
| Intensitas Persaingan | O6 | 0,195 |
| Faktor Eksternal Ancaman (Threats) | | |
| Pesaing Baru | T1 | 0,054 |
| Supplier | T2 | 0,064 |
| | T3 | 0,157 |
| Pelanggan | T4 | 0,080 |
| | T5 | 0,111 |

3.3. Analisis Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE)

Pada matriks IFE dan EFE dilakukan pemberian *rating* pada indikator serta skor berupa hasil kali bobot dengan *rating* sebagai gambaran dari keadaan internal dan eksternal perusahaan. Berdasarkan **Tabel 5.** diketahui faktor internal memiliki nilai 2,57, lebih dari 2.5. Hal ini berarti perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang kuat dan dapat berkontribusi positif pada kinerja bisnis serta memerlukan upaya berkelanjutan untuk mengoptimalkannya. Sama halnya dengan matriks EFE pada **Tabel 6.** faktor eksternal memiliki nilai 2,67 dan lebih besar dari 2,5. Perusahaan menghadapi kondisi pasar yang menguntungkan serta dapat mendukung pertumbuhan dan keunggulan kompetitif bisnis.

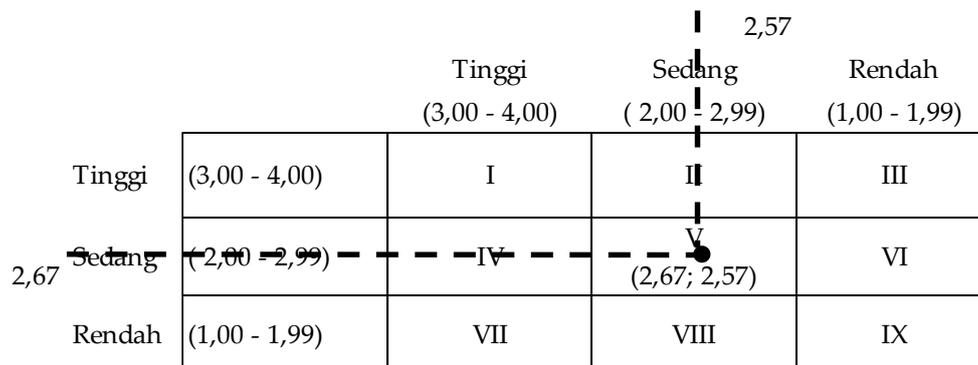
Tabel 5. Hasil Penilaian Matriks IFE

| Ruang Lingkup | Kode | Bobot | Rating | Total Skor |
|---|------|-------|--------|-------------|
| Faktor Internal Kekuatan (Strengths) | | | | |
| Pemasaran dan Distribusi | S1 | 0,028 | 3,2 | 0,09 |
| | S2 | 0,022 | 3,2 | 0,07 |
| Manajemen | S3 | 0,115 | 4 | 0,46 |
| | S4 | 0,033 | 3,2 | 0,11 |
| Operasi Produksi dan Produk | S5 | 0,092 | 4 | 0,37 |
| | S6 | 0,027 | 3,2 | 0,09 |
| Sumber Daya Manusia | S7 | 0,046 | 3,4 | 0,16 |
| | S8 | 0,030 | 3,2 | 0,10 |
| Permodalan dan Keuangan | S9 | 0,145 | 4 | 0,58 |
| Faktor Internal Kelemahan (Weaknesses) | | | | |
| Pemasaran dan Distribusi | W1 | 0,048 | 1,6 | 0,08 |
| Manajemen | W2 | 0,070 | 1,2 | 0,08 |
| | W3 | 0,087 | 1 | 0,09 |
| Operasi Produksi dan Produk | W4 | 0,042 | 1,8 | 0,08 |
| | W5 | 0,064 | 1 | 0,06 |
| Sumber Daya Manusia | W6 | 0,023 | 1,8 | 0,04 |
| Permodalan dan Keuangan | W7 | 0,127 | 1 | 0,13 |
| Jumlah Skor Faktor Internal | | | | 2,57 |

Tabel 6. Hasil Penilaian Matriks EFE

| Ruang Lingkup | Kode | Bobot | Rating | Total Skor |
|---|------|-------|--------|-------------|
| Faktor Eksternal Peluang (Opportunities) | | | | |
| Pesaing Baru | O1 | 0,056 | 3,2 | 0,18 |
| Supplier | O2 | 0,034 | 3 | 0,102 |
| | O3 | 0,035 | 3 | 0,1041 |
| Pelanggan | O4 | 0,112 | 3,4 | 0,38 |
| | O5 | 0,103 | 3,6 | 0,37 |
| Intensitas Persaingan | O6 | 0,195 | 4 | 0,78 |
| Faktor Eksternal Ancaman (Threats) | | | | |
| Pesaing Baru | T1 | 0,054 | 1,8 | 0,10 |
| Supplier | T2 | 0,064 | 1,6 | 0,10 |
| Pelanggan | T3 | 0,157 | 2 | 0,31 |
| | T4 | 0,080 | 1,4 | 0,11 |
| Intensitas Persaingan | T5 | 0,111 | 1,2 | 0,13 |
| Jumlah Skor Faktor Eksternal | | | | 2,67 |

3.4. Analisis Matriks Internal-External



Gambar 2. Hasil Matriks IE

Pada matriks IE berisi matriks pemetaan gambaran kondisi dan posisi bisnis perusahaan terhadap lingkungan bisnis yang diobservasi. Posisi perusahaan pada matriks IE didasarkan dari nilai matriks EFE dan matriks IFE. **Gambar 2.** menunjukkan posisi perusahaan pada kuadran V *hold and maintain* (pertahankan dan pelihara). Oleh karena itu, jenis strategi yang

paling sesuai bagi perusahaan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Kondisi ini juga menunjukkan adanya potensi keunggulan kompetitif dan pertumbuhan yang baik.

3.5. Analisis Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

Pada matriks SWOT, dirumuskan poin-poin alternatif strategi untuk meminimasi kelemahan dan ancaman dengan memberdayakan kekuatan dan peluang yang ada. Perumusan strategi SWOT pada penelitian ini tidak hanya semata mengkombinasikan indikator yang bersinggungan, tetapi berorientasi pada jenis strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk. Pada **Tabel 7.** dihasilkan 4 set alternatif strategi, yaitu: strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT.

Tabel 7. Hasil Perumusan Matriks SWOT

| <i>SO Strategies</i> | <i>WO Strategies</i> |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> Memperluas distribusi produk untuk menjangkau konsumen yang lebih luas (S1, S4, S5, S6; O5, O6). Aktif mengadakan kerja sama dan menjalin relasi dengan pelaku usaha kuliner, khususnya di daerah Majalengka (S3, S5, S6; O1, O4). Meningkatkan kapasitas produksi menjadi Make to Stock (S2, S7, S8, S9; O2, O3). | <ol style="list-style-type: none"> Melakukan diversifikasi produk, terutama dalam hal varian ukuran produk yang lebih ekonomis (W3, W4; O2, O3, O6). Mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kualitas dan performa dari karyawan (W1, W2, W5, W6; O1, O4). Memaksimalkan penjualan ampas kecap pada konsumen langsung dengan kemasan produk yang lebih menarik (W7; O4, O5). |
| <i>ST Strategies</i> | <i>WT Strategies</i> |
| <ol style="list-style-type: none"> Membuat jaringan cabang agen dan <i>reseller</i> di beberapa daerah dengan tingkat penjualan yang potensial (S1, S3, S9; T1, T5). Meningkatkan pemanfaatan saluran digital atau internet untuk kegiatan penjualan (<i>E-Commerce</i>) dan kegiatan promosi (S3, S4, S5, S6; T3, T4). Meningkatkan dan memperluas relasi dengan supplier atau memotong rantai pasok dari supplier langsung pada petani (S3, S9; T2). | <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan fokus pada konsumen akhir di sekitar Majalengka (W1, W3, W4, W6; T1, T2). Meningkatkan intensitas marketing dan penjualan pada varian Samara yang lebih murah dari segi <i>cost</i> produksi (W5, W7; T2, T5). Me-maintain konsistensi kualitas dari produk maupun layanan (pemenuhan permintaan, pengiriman dan lainnya) (W3, W4, W7; T1, T3, T4) |

3.6. Analisis Quantitative Strategic Planning Matrix

Metode QSPM menentukan rekomendasi jenis strategi terbaik bagi perusahaan. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang melakukan penentuan rekomendasi strategi dari poin atau set strategi hasil SWOT, penentuan rekomendasi penelitian ini dilakukan pada jenis strategi hasil matriks IE, yaitu: penetrasi pasar dan pengembangan produk. Cara ini memudahkan analisis komprehensif serta relevansi strategi terhadap indikator pada faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Hasil analisis QSPM ditunjukkan pada **Tabel 8.**

Pada **Tabel 8.** diperoleh hasil prioritas utama jenis strategi penetrasi pasar dengan nilai *total attractiveness score* 6,347, lebih besar dibanding pengembangan produk dengan skor 6,013. Nilai TAS tertinggi menggambarkan alternatif strategi yang dipilih memiliki relevansi tertinggi terhadap indikator faktor internal dan eksternal serta kondisi perusahaan. Adapun bentuk dari strategi penetrasi pasar yang sudah dirumuskan pada matriks SWOT antara lain: SO1, SO2, ST1, ST2, ST3, WT1, dan WT2. Penetrasi pasar membutuhkan *cost* yang lebih sedikit, sesuai dengan kondisi perusahaan yang terbatas secara modal.

Tabel 8. Hasil Metode QSPM

| Ruang Lingkup | Kode | Bobot | Penetrasi Pasar | | Pengembangan Produk | |
|---|-----------|-------|-----------------|--------------|---------------------|--------------|
| | | | AS | TAS | AS | TAS |
| Faktor Internal Kekuatan (Strengths) | | | | | | |
| Pemasaran dan Distribusi | S1 | 0,028 | 4 | 0,112 | 2,6 | 0,073 |
| | S2 | 0,022 | 2,4 | 0,052 | 2,4 | 0,052 |
| Manajemen | S3 | 0,115 | 3,2 | 0,368 | 3,4 | 0,391 |
| | S4 | 0,033 | 2,8 | 0,092 | 2,4 | 0,079 |
| Operasi Produksi dan Produk | S5 | 0,092 | 3,8 | 0,351 | 3,2 | 0,296 |
| | S6 | 0,027 | 3,8 | 0,104 | 3,6 | 0,099 |
| Sumber Daya Manusia | S7 | 0,046 | 2,4 | 0,110 | 3 | 0,137 |
| | S8 | 0,030 | 2,4 | 0,071 | 2,6 | 0,077 |
| Permodalan dan Keuangan | S9 | 0,145 | 3,6 | 0,521 | 3,6 | 0,521 |
| Faktor Internal Kelemahan (Weaknesses) | | | | | | |
| Pemasaran dan Distribusi | W1 | 0,048 | 3,6 | 0,174 | 2,6 | 0,126 |
| | Manajemen | W2 | 0,070 | 2,2 | 0,154 | 2,4 |
| | | W3 | 0,087 | 2,4 | 0,209 | 3,8 |
| Operasi Produksi dan Produk | W4 | 0,042 | 2,4 | 0,102 | 3,6 | 0,152 |
| | W5 | 0,064 | 2 | 0,128 | 3,8 | 0,243 |
| Sumber Daya Manusia | W6 | 0,023 | 2,4 | 0,056 | 1,8 | 0,042 |
| Permodalan dan Keuangan | W7 | 0,127 | 3,4 | 0,431 | 2 | 0,254 |
| Faktor Eksternal Peluang (Opportunities) | | | | | | |
| Pesaing Baru | O1 | 0,056 | 3,8 | 0,213 | 2,4 | 0,134 |
| | Supplier | O2 | 0,034 | 2,4 | 0,081 | 2,2 |
| | | O3 | 0,035 | 2,2 | 0,076 | 2,2 |
| Pelanggan | O4 | 0,112 | 3,2 | 0,357 | 3,6 | 0,401 |
| | O5 | 0,103 | 2,8 | 0,289 | 3,6 | 0,372 |
| Intensitas Persaingan | O6 | 0,195 | 3,8 | 0,739 | 3,8 | 0,739 |
| Faktor Eksternal Ancaman (Threats) | | | | | | |
| Pesaing Baru | T1 | 0,054 | 2,4 | 0,131 | 3,8 | 0,207 |
| | Supplier | T2 | 0,064 | 2,2 | 0,141 | 2,2 |
| | | T3 | 0,157 | 3,8 | 0,596 | 2,2 |
| Pelanggan | T4 | 0,080 | 3,6 | 0,290 | 2,4 | 0,193 |
| | T5 | 0,111 | 3,6 | 0,398 | 2,6 | 0,288 |
| Intensitas Persaingan | | | | | | |
| Total TAS | | - | - | 6,347 | - | 6,013 |

4. Kesimpulan

Hasil pembobotan AHP dari 16 indikator faktor internal dan 11 indikator faktor eksternal memiliki rasio konsistensi di bawah syarat maksimal 0,1, dengan nilai faktor internal 0,04 dan nilai faktor eksternal 0,004. Skor IFE mencapai 2,57, menunjukkan kekuatan internal yang signifikan atau keunggulan kompetitif yang kuat, sedangkan skor EFE sebesar 2,67 menunjukkan peluang eksternal atau kondisi pasar yang menguntungkan. Pada matriks IE, perusahaan berada di Kuadran V *hold and maintain*, dengan rekomendasi strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Analisis SWOT menghasilkan 12 poin strategi yang terbagi menjadi SO, WO, ST, dan WT. Dalam metode QSPM, strategi penetrasi pasar menjadi prioritas utama dengan TAS 6,347, melebihi strategi pengembangan produk dengan TAS 6,013. Beberapa alternatif strategi penetrasi pasar, yaitu: SO1, SO2, ST1, ST2, ST3, WT1, dan WT2.

Penelitian ini hanya berfokus pada integrasi metode AHP, SWOT, dan QSPM untuk merumuskan strategi pengembangan bisnis. Pembahasan berkaitan implementasi, analisis kompetitor, dan strategi pemasaran perlu dibahas lebih spesifik dengan metode yang relevan. Integrasi ini membutuhkan sumber daya yang lebih, tetapi menawarkan pendekatan yang lebih sistematis dan terstruktur. Ke depannya, penelitian akan mengimplementasikan *random sampling* pada responden ahli untuk mengurangi bias dan meningkatkan representativitas serta keakuratan statistik.

Daftar Pustaka

- Andeas, S., & Suseno, A. (2022). Perumusan Strategi Pemasaran Menggunakan Metode Analisis SWOT (Studi Kasus PT. Koolzone Indonesia). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 7(1), 154–160. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6450159>
- Ariefta, S., Suseno, A., & Hadining, A. F. (2022). Pemilihan Alternatif Strategi Pemasaran Dengan Pendekatan SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)-AHP (Analytical Hierarchy Process) Studi Kasus Kedai *Jurnal Ilmiah Wahana ...*, 8(12), 372–383. <http://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/2037%0Ahttps://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/download/2037/1551>
- Arthatama, M. B., & Fitriani, R. (2022). Strategi Pengembangan Usaha pada Industri Kayu Gergajian Melalui Pendekatan SWOT dan IFAS-EFAS Analysis (Studi Kasus Cv. Cahaya Sawmill). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 7(1), 391–402. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6576555>
- Bayraktar, M., Pamik, M., Sokukcu, M., & Yuksel, O. (2023). A SWOT-AHP analysis on biodiesel as an alternative future marine fuel. *Clean Technologies and Environmental Policy*. <https://doi.org/10.1007/s10098-023-02501-7>
- BPS. (2023). *Berita Resmi Statistik (BRS): Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan I-2023*.
- David, F. R., & David, F. R. (2016). *Manajemen Strategik : Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing : Konsep (15th ed.)*. Salemba Empat.
- Fan, P., Zhu, Y., Ye, Z., Zhang, G., Gu, S., Shen, Q., Meshram, S. G., & Alvandi, E. (2023). Identification and Prioritization of Tourism Development Strategies Using SWOT, QSPM, and AHP: A Case Study of Changbai Mountain in China. *Sustainability*, 15(6), 4962–4983. <https://doi.org/10.3390/su15064962>
- Fitriani, R., Nugraha, N., & Djamaludin, D. (2020). Strategi Pengembangan Sektor Industri Alas Kaki Berbahan Kulit dengan Metode Analisis SWOT dan Bisnis Model Canvas. *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, 18(1), 34–42. <https://doi.org/10.24014/sitekin.v18i1.11753>
- Frontier. (2023). *Komparasi Brand*. https://www.topbrand-award.com/komparasi_brand/bandingkan?id_award=1&id_kategori=2&id_subkategori=40
- Kemenkeu RI. (2022). *Proyeksi Pertumbuhan Ekonomi Indonesia 2022 dan 2023 Kuat di Tengah Moderasi Pertumbuhan Ekonomi Global*. <https://fiskal.kemenkeu.go.id/publikasi/siaran-pers-detil/364>
- Kemenko Perekonomian RI. (2022). *Perkembangan UMKM sebagai Critical Engine Perekonomian Nasional Terus Mendapatkan Dukungan Pemerintah*. <ekon.go.id/publikasi/detail/4593/perkembangan-umkm-sebagai-critical-engine-perekonomian-nasional-terus-mendapat-kan-duktungan-pemerintah>
- Kusumaningtyas, A., Susanto, I., & Fathoni, M. Y. (2022). Perumusan Strategi Bisnis Menggunakan Metode SWOT dan QSPM dalam Bisnis Outlet Think Top Drink. *Jurnal Tren Bisnis Global*, 2(2), 1–7. <https://doi.org/10.38101/jtbg.v2i2.560>
- Maharani, D., Kusnandar, K., & Ani, S. W. (2019). Analisis Usaha Dan Strategi Pengembangan Industri Rumah Tangga Tempe Kedelai Di Kabupaten Karanganyar. *SEPA: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis*, 15(2), 136–146. <https://doi.org/10.20961/sepa.v15i2.27294>
- Mohammadi, K. (2023). Improved strategy management for WDNs: Integrated Prioritization SWOT QSPM (IPSQ) Method – Application to passive defense. *Socio-Economic Planning*

- Sciences, 101663. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2023.101663>
- Qanita, A. (2020). Analisis Strategi Dengan Metode Swot Dan Qspm (Quantitative Strategic Planning Matrix): Studi Kasus Pada D'Gruz Caffe Di Kecamatan Bluto Sumenep. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2), 11–24. <https://doi.org/10.15575/jim.v1i2.10309>
- Ultriasratri, A., Trimio, L., & Setiawan, I. (2023). Strategi Pengembangan Koperasi Produsen Kopi di Kabupaten Temanggung. 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.20961/jkb.v28i1.68363>