

Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) “Teddy Jaya” Di Kabupaten Sragen Menggunakan Metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

1st Penulis Susilo Agung Budi P
Fakultas Rekayasa Industri
Telkom University
Bandung, Indonesia
susiloagungbudi@student.telkomuniversity.ac.id

2nd Penulis Ir. Budi Praptono, M.M.
Fakultas Rekayasa Industri
Telkom University
Bandung, Indonesia
budipraptono@telkomuniversity.ac.id

3rd Maria Dellarosawati
Idawicaksakti, S.T., M.BA
Fakultas Rekayasa Industri
Telkom University
Bandung, Indonesia
mariadellarosawati@telkomuniversity.ac.id

Abstrak— UMKM Teddy Jaya, yang berlokasi di Kabupaten Sragen, Jawa Tengah, bergerak di bidang produksi dan penjualan celana pendek. Dalam menghadapi persaingan yang ketat dengan usaha sejenis, diperlukan strategi pengembangan usaha yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk menentukan strategi terbaik. Analisis dilakukan melalui matriks IFE dan EFE berdasarkan Focus Group Discussion (FGD) dengan empat orang yang terkait dengan UMKM tersebut. Skor terbobot IFE sebesar 2,762 dan EFE sebesar 2,884 menempatkan UMKM Teddy Jaya pada kuadran V dalam matriks IE, yang merekomendasikan strategi hold and maintain. Strategi dikembangkan dengan analisis SWOT yang menghasilkan sepuluh alternatif. Hasil QSPM menunjukkan bahwa strategi prioritas utama adalah mengoptimalkan biaya produksi dan efisiensi sumber daya untuk menjaga daya saing harga, dengan skor TAS tertinggi yaitu 6,008. Penerapan strategi tersebut menghasilkan peningkatan penjualan sebesar 250 unit per minggu dan kenaikan profit hingga 76,57%. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan strategi berbasis analisis kuantitatif yang terstruktur dapat meningkatkan daya saing dan profitabilitas UMKM Teddy Jaya secara berkelanjutan. Temuan ini juga dapat dijadikan acuan bagi UMKM lain yang menghadapi tantangan serupa dalam pengembangan usaha.

Kata kunci — UMKM, IFE, EFE, SWOT, QSPM, Teddy Jaya.

I. PENDAHULUAN

Kebutuhan *primer* merupakan keperluan yang sangat krusial bagi individu untuk dapat bertahan hidup. Kebutuhan primer terdiri dari tiga komponen yang diperlukan manusia selama hidup di dunia, yaitu pakaian, makanan, dan tempat tinggal. Pakaian, makanan, dan tempat tinggal adalah kebutuhan yang sangat penting. Jika ada kebutuhan yang tidak tercukupi, akibatnya individu tersebut kelak menghadapi tantangan dalam kehidupannya. Salah satu kebutuhan yang harus dipenuhi adalah busana, yang merupakan kebutuhan yang wajib dipenuhi karena jika tidak akan mengakibatkan terganggunya aktivitas sehari-hari.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) adalah elemen vital dalam perekonomian suatu negara, termasuk Indonesia. Dalam aspek ini, pengembangan UMKM bisa mempercepat pertumbuhan ekonomi serta membantu menurunkan tingkat kemiskinan di suatu negara. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sering dipandang sebagai salah satu tanda keberhasilan pembangunan, khususnya di negara-negara yang memiliki pendapatan per kapita yang rendah. Melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, pemerintah Indonesia mengklasifikasikan usaha menjadi empat kategori, yaitu Usaha Mikro Kecil Menengah, usaha kecil, usaha menengah, dan usaha besar.

Berdasarkan data dari Badan Perencanaan Pembangunan Riset dan Inovasi Kabupaten Sragen antara tahun 2016 hingga 2020 telah mengalami kenaikan jumlah UMKM. Hingga akhir tahun 2020, total UMKM di Kabupaten Sragen mencapai 69.066 unit usaha. Beberapa jenis usaha yang menonjol di wilayah ini termasuk batik dan goyor, konveksi serta percetakan, mebel dan kerajinan tangan, tas rajut, kerajinan kain perca, serta produk makanan. Dalam beberapa tahun terakhir, pertumbuhan UMKM ini sangat berpengaruh terhadap penyerapan tenaga kerja, aset, dan pendapatan. Dengan adanya UMKM, hampir 64% dari angkatan kerja Kabupaten Sragen bekerja, yang pada tahun 2019 berjumlah 469.895 orang. Selain itu, omzet usahanya juga meningkat pesat dari tahun 2017 sebesar 599.225 miliar menjadi 629.225 miliar hingga akhir 2019.

Kabupaten Sragen merupakan salah satu wilayah yang terletak di Provinsi Jawa Tengah mempunyai banyak UMKM. UMKM yang ada di Kabupaten Sragen pada tahun 2021 mencapai 17.047 dan pada tahun 2022 mengalami penurunan yaitu 15.533 karena faktor pandemi COVID-19. Menurut informasi yang diperoleh dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sragen jumlah produksi UMKM di Kabupaten Sragen adalah 20.745 ton.

Ada banyak Usaha Mikro Kecil dan Menengah yang ada di Kabupaten Sragen salah satunya yaitu di Kecamatan Masaran yaitu Teddy Jaya yang merupakan usaha milik keluarga peniliti yang sudah sejak lama menekuni bidang tersebut.

Teddy Jaya didirikan pada tahun 2000 yang saat itu hanya berjualan di rumah dan berkeliling. Teddy Jaya berfokus pada penjualan celana pendek dan celana panjang (*training*). Dari tahun ke tahun terdapat peningkatan jumlah penjualan celana, Teddy Jaya membuka Toko Di Jalan Kebanyakan 3, Dawungan, Kec. Masaran, Kabupaten Sragen. Penjualan yang paling banyak yaitu penjualan celana pendek dan untuk celana panjang tidak sebanyak celana pendek. Toko Teddy Jaya memiliki ukuran 8 x 10 m. Kegiatan penjualan yang dilakukan di Toko Teddy Jaya dilakukan oleh 3 orang, 1 sebagai kasir dan 2 bagian pengemasan.



GAMBAR 1
Jumlah Penjualan UMKM Teddy Jaya

Berdasarkan Gambar 1 diatas menunjukkan bahwa tahun 2020-2021 mengalami penurunan penjualan, namun dari tahun 2022-2023 mengalami peningkatan penjualan di setiap tahunnya. Peningkatan ini dipengaruhi oleh daya beli yang banyak dan kualitas dari celana yang dijual oleh Toko Teddy Jaya sangat bagus. Penurunan penjualan pada tahun 2020-2021 dikarenakan adanya pandemi COVID-19 yang mengakibatkan penjualan celana di Toko Teddy Jaya terganggu dan di karenakan oleh pemilik teddy jaya mengalami sakit serta orang kepercayaan dari Teddy Jaya meninggal.



GAMBAR 2
Jumlah Pendapatan Toko Teddy Jaya

Berdasarkan Gambar 2 peningkatan jumlah pendapatan tergantung dengan peningkatan jumlah penjualan hal ini terlihat pada gambar 2. Pendapatan tersebut sudah termasuk biaya operasional yang dikeluarkan selama satu tahun. Proporsi biaya operasional mencapai 20 - 30% dari hasil pendapatan diterima setiap tahun.

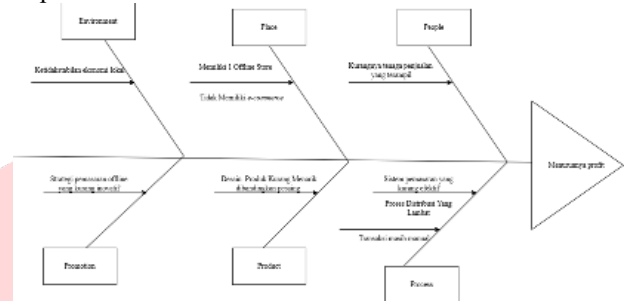


GAMBAR 3
Jumlah Profit UMKM Teddy Jaya

Berdasarkan Gambar 3 profit UMKM Teddy Jaya bergantung pada peningkatan jumlah penjualan dan jumlah pendapatan ini dapat dilihat pada gambar 3. Keuntungan tersebut sudah termasuk biaya operasional yang dikeluarkan selama satu

tahun dan Proporsi profit yaitu sebesar 15%. Berdasarkan gambar 3 Profit penjualan UMKM Teddy Jaya Mengalami Penurunan pada tahun 2020-2023.

Fishbone diagram akan membantu menemukan penyebab potensial dari masalah atau efek tertentu dan menganalisis masalah tersebut melalui wawancara dan *brainstorming*. Dalam sesi wawancara dan *brainstorming* dengan pemilik UMKM Teddy Jaya untuk menentukan kategori dari pemasalahan dan akar permasalahan. Kategori masalah yang berkaitan, manusia, tempat, lingkungan, promosi, produk, dan proses.



GAMBAR 4
Diagram Fishbone UMKM Teddy Jaya

Pada Gambar 4 terdapat enam faktor permasalahan, yaitu dari segi manusia, proses, produk, tempat, promosi dan lingkungan. Berdasarkan enam faktor tersebut yang didapatkan berdasarkan wawancara dengan pemilik UMKM Teddy Jaya yang memiliki faktor menurunnya profit, maka dengan adanya diagram *fishbone* dapat membantu untuk menemukan akar - akar permasalahan yang diidentifikasi di UMKM Teddy Jaya untuk meningkatkan pendapatan serta meningkatkan profit berdasarkan permasalahan yang ada pada usaha tersebut.

Berdasarkan permasalahan - permasalahan diatas penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan penjualan dan meningkatkan profit. Saat ini, Toko teddy jaya bertumbuh dan berkembang sesuai dengan kemajuan usaha yang telah dilakukan. Beberapa variansi produk celana dikembangkan untuk memenuhi permintaan pasar yang ada di eks kerassidenan surakarta dan diluar jawa. Banyak usaha yang sejenis membuat Toko Teddy Jaya perlu memiliki rencana-rencana untuk bersaing dengan pebisnis lainnya yang sesuai dengan situasi di dalam dan luar organisasi. Jadi, startegi ini dapat digunakan sebaik mungkin untuk mengembangkan bisnis Toko Teddy Jaya di masa depan.

Seperti yang disebutkan sebelumnya, penjualan celana sangat dicari oleh masyarakat karena merupakan kebutuhan penting dalam menunjang hidup, jika tidak terpenuhi akan mengganggu aktivitas sehari-hari. Penelitian dengan judul "STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM) TEDDY JAYA DI KABUPATEN SRAGEN MENGGUNAKAN METODE *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX* (QSPM)" strategi dipilih dan pemilihan strategi utama dilakukan untuk pengembangan bisnis agar tetap bertahan dan bersaing di pasar saat ini.

II. KAJIAN TEORI

A. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

Menurut Pasal 1 Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1999 mengenai Usaha Kecil, yang telah mengalami perubahan melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), berikut adalah pengertian UMKM.:

1. Usaha Mikro merupakan kegiatan ekonomi yang dimiliki oleh individu atau badan usaha individu yang memenuhi syarat-syarat Usaha Mikro berdasarkan ketentuan dalam Undang-Undang ini.
2. Usaha yang bergerak di bidang ekonomi dan berdiri sendiri yang dilakukan oleh perorangan atau entitas usaha yang bukan merupakan cabang atau anak perusahaan dari perusahaan besar atau menengah, yang dimiliki, dikuasai, atau terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung, serta memenuhi syarat usaha kecil sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang ini disebut sebagai usaha kecil.
3. Usaha ekonomi yang operasionalnya independen, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang dari perusahaan lain, dimiliki, dikendalikan, atau terhubung baik secara langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar, dengan total kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan yang diatur dalam Undang-Undang ini dikenal sebagai usaha menengah.
4. Usaha besar mencakup perusahaan milik negara atau swasta yang ada di Indonesia, usaha patungan, serta perusahaan asing yang beroperasi di tanah air. Selain itu, usaha besar juga meliputi perusahaan yang memiliki aset atau pendapatan tahunan melebihi batas yang ditetapkan untuk usaha menengah.
5. Usaha mikro, kecil, menengah, dan besar yang berbasis di Indonesia dan beroperasi di negara itu dikenal sebagai Dunia Usaha.

B. Strategi

Strategi dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan oleh para pemimpin untuk menentukan tindakan yang akan diambil guna meraih sasaran jangka panjang suatu organisasi. Selain itu, strategi juga mencakup pemilihan tindakan yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut (Umar, 2002).

C. Manajemen Strategi

manajemen strategi merupakan kombinasi keterampilan dan pengetahuan dalam merancang, melaksanakan, serta menilai keputusan yang melibatkan berbagai fungsi, yang dapat membantu sebuah perusahaan mencapai tujuannya (Rachmat, 2014).

D. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah teknik yang bertujuan untuk mengenali potensi, kekurangan, kesempatan, dan risiko yang mempengaruhi performa dari suatu organisasi atau perusahaan (Kurniasih et al., 2021). Analisis SWOT, yang terdiri dari faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman (kendala) akan dilanjutkan dengan pembuatan metode analisis IFAS dan EFAS. Analisis SWOT adalah teknik perencanaan strategis yang dipakai untuk menilai keunggulan (*strengths*) dan kesempatan (*opportunities*), namun juga bertujuan

untuk mengurangi kekurangan (*weaknesses*) serta risiko (*threats*) (Pramono et al., 2020).

E. Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal

Analisis elemen lingkungan yang ada di dalam dan di luar organisasi adalah komponen krusial dalam perencanaan strategi karena merupakan bagian penting dari proses pengembangan yang bertahan lama. Analisis internal dan eksternal merupakan tahapan seleksi dalam sebuah pendekatan atau strategi (Ghorbani et al., 2015). Dalam suatu perusahaan, kondisi internal sangat berpengaruh karena berkaitan dengan potensi dan kekurangan yang dimiliki. Contoh dari analisis kondisi internal meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, operasi, riset, dan sistem informasi manajemen (David & David, 2017). Menurut David & David (2017) lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari dua kategori: lingkungan makro dan lingkungan mikro. Kategori makro mencakup semua hal yang tidak berada di bawah kendali suatu organisasi dan tidak terkait secara langsung dengan kegiatan operasional bisnis. Analisis lingkungan makro melibatkan komponen politik, ekonomi, sosial budaya, demografi, dan teknologi. Analisis lingkungan mikro yaitu analisis lingkungan luar yang didasarkan pada *Competitive Strategy Porter's* atau juga dikenal sebagai lima kekuatan persaingan model porter. Analisis lingkungan mikro ini mencakup pendatang baru, persaingan dalam industri sejenis, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar menawar antara pemasok dan konsumen. Metode analisis kompetitif yang dikenal sebagai model lima digunakan untuk membuat strategi di banyak industri (David & David, 2017).

F. QSPM

Menurut David & David (2017) matriks Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) teknik analitis yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari alternatif tindakan yang layak. Matriks ini mengukur sejauh mana setiap strategi memanfaatkan kekuatan, memperbaiki kelemahan, menangkap peluang, dan menghindari ancaman, berdasarkan faktor-faktor yang telah diidentifikasi sebelumnya dalam analisis IFE dan EFE. Tujuan matriks QSPM adalah untuk menyediakan dasar kuantitatif dan obyektif dalam pengambilan keputusan strategis dan membantu memilih strategi terbaik dari beberapa alternatif berdasarkan penilaian terhadap faktor – faktor strategis utama.

G. Perumusan Strategi

Metode penting dalam merumuskan strategi dapat disertakan dalam kerangka kerja yang lebih besar dengan melaksanakan tiga langkah yang terdapat pada gambar II.1

TAHAP 1: TAHAPAN INPUT (INPUT STAGE)				
External Factor Evaluation (EFE)		Competitive Profile Matrix (CPM)		Internal Factor Evaluation (IFE)
TAHAP 2: TAHAPAN PENCOCOKAN (MATCHING STAGE)				
SWOT MATRIX	SPACE MATRIX	BCG MATRIX	IE MATRIX	GRAND STRATEGY MATRIX
TAHAPAN 3: TAHAPAN KEPUTUSAN (DECISION MATRIX)				
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)				

GAMBAR 5

Kerangka Kerja Perumusan Strategi

Tahap 1: Pada tahap *input*, data tidak hanya dikumpulkan tetapi juga diklasifikasikan dan dianalisis sebelumnya. Data dibagi menjadi dua kategori: data internal dan data eksternal. Pada tahap ini model yang dapat digunakan adalah (1) matriks faktor strategi eksternal, (2) matriks faktor strategi internal, dan (3) matriks profit kompetitif.

1. Matriks *Eksternal Factor Evaluation (EFE)*

Matriks EFE merupakan sebuah analisis yang bertujuan untuk mengevaluasi elemen-elemen dari luar yang berdampak pada suatu organisasi.. Faktor-faktor ini termasuk teknologi, politik, sosial, ekonomi, dan persaingan. Menurut David & David (2017) matriks EFE dapat dikembangkan dalam lima langkah:

- Buatlah daftar faktor eksternal yang ditemukan selama proses audit eksternal, termasuk peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi perusahaan dan sektornya. Jelaskan secara khusus kapan sebaiknya menerapkan presentase, rasio, dan angka komparatif.
- Berikan nilai untuk setiap faktor, berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Nilai ini menunjukkan seberapa penting faktor tersebut untuk kesuksesan bisnis. Kesempatan umumnya memiliki nilai yang lebih besar daripada ancaman, tetapi ancaman mungkin memiliki nilai yang lebih besar dalam kasus yang sangat parah. Total dari keseluruhan bobot faktor harus sama dengan 1,0.
- Berikan skor antara 1 hingga 4 untuk setiap elemen eksternal, penting untuk menunjukkan sejauh mana strategi bisnis saat ini menanggapi elemen tersebut; skor 4 menggambarkan tanggapan yang sangat baik, skor 3 menunjukkan tanggapan yang lebih baik dari biasanya, skor 2 mencerminkan tanggapan yang biasa saja, dan skor 1 menunjukkan tanggapan yang kurang memadai.
- Untuk memperoleh nilai tertimbang, kalikan setiap bobot faktor dengan posisinya.

Jumlah nilai tertimbang untuk setiap variable digunakan untuk menghitung skor total tertimbang bagi sebuah organisasi.

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
1			
2			
3			
Ancaman			
1			
2			
3			
Total			

GAMBAR 6

Bentuk Matriks EFE

2. Matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)*

Matriks IFE merupakan sebuah analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi elemen-elemen lingkungan internal yang berdampak pada suatu organisasi. Faktor lingkungan internal termasuk proses pemasaran, proses produksi, sumber daya manusia (SDM), dan keuangan. Menurut (David & David, 2017) matriks IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah:

- Buatlah rincian elemen-elemen internal yang teridentifikasi dalam proses audit internal, termasuk potensi positif dan negatif yang dapat berdampak pada bisnis dan sektor industrinya. Utamakan mencantumkan elemen positif terlebih dahulu, dilanjutkan dengan elemen negatif. Kemudian, jelaskan secara spesifik kapan sebaiknya menggunakan presentase, rasio, dan angka bandingan
- Untuk setiap faktor, tetapkan nilai dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (semuanya penting). Dari nilai-nilai tersebut, kita dapat melihat seberapa krusial faktor ini bagi kesuksesan usaha. Total keseluruhan dari semua bobot harus berjumlah 1,0. Bobot tersebut dihitung dan ditentukan berdasarkan rata-rata yang berlaku dalam di industri.
- Untuk setiap faktor, berikan skor 1-4. skor 1 menunjukkan kelemahan utama, skor 2 menunjukkan kelemahan kecil, skor 3 menunjukkan kekuatan kecil dan skor 4 menunjukkan kekuatan utama. Kekuatan seharusnya menerima peringkat 3 dan 4, sedangkan kelemahan harus mendapatkan skor 1 dan 2.
- Untuk memperoleh nilai tertimbang, kalikan setiap bobot faktor dengan posisinya.

Jumlah nilai tertimbang untuk setiap variable digabungkan untuk menghasilkan nilai tertimbang total.

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
1			
2			
3			
Ancaman			
1			
2			
3			
Total			

GAMBAR 7
Bentuk Matriks IFE

Tahap 2 : *Matching Stage* adalah sebuah tahapan yang dilakukan setelah mengumpulkan informasi penting. Dalam *Matching Stage* ada berbagai model yang dapat diterapkan antara lain matriks SWOT, matriks BCG, matriks internal dan eksternal, matriks SPACE, dan matriks *Grand Strategy*.

1. Matriks *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT) Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) adalah metode yang digunakan untuk menilai strategi dalam rangka memahami posisi suatu organisasi atau perusahaan dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman). Melalui analisis SWOT, dapat memberikan dukungan dalam proses pengambilan keputusan yang strategis dengan mengidentifikasi elemen-elemen yang dapat berdampak pada keberhasilan perusahaan dalam meraih tujuan bisnisnya.

Menurut Kotler & Keller (2016) Analisis SWOT merupakan sebuah alat yang bermanfaat untuk memahami situasi bisnis secara mendalam, agar dapat menyusun rencana yang tepat berdasarkan situasi di pasar. Analisis SWOT berfokus pada elemen-elemen kunci yang perlu diperhatikan perusahaan untuk bersaing secara efektif.

Matriks SWOT merupakan metode analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi kelebihan, kekurangan, peluang, dan risiko yang dihadapi oleh sebuah organisasi dalam upayanya mencapai tujuan. Matriks ini digunakan untuk menyusun berbagai pilihan strategi. Analisis SWOT bisa diterapkan pada semua kegiatan bisnis (David & David, 2017). Menurut Isnati & Rizki (2019) Matriks SWOT adalah alat untuk menentukan elemen-elemen strategis dalam suatu organisasi perusahaan dan menggambarkan dengan jelas bagaimana peluang dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan dapat diselaraskan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi atau perusahaan. Matriks ini dapat menghasilkan empat kelompok alternatif strategi :

- a. Strategi SO (*Strength-Opportunities*) merupakan metode yang diterapkan oleh organisasi atau perusahaan dengan

memanfaatkan sebanyak mungkin peluang yang tersedia.

- b. Strategi ST (*Strength-Threats*) adalah pendekatan yang digunakan untuk memanfaatkan kekuatan organisasi atau perusahaan dalam menghadapi ancaman.
- c. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*) adalah cara yang diambil untuk memanfaatkan peluang yang ada dengan mencoba mengurangi kelemahan yang dimiliki.
- d. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*) adalah pendekatan yang difokuskan pada tindakan defensif, di mana mereka berupaya untuk mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman.

2. Matriks Internal-Eksternal (IE)

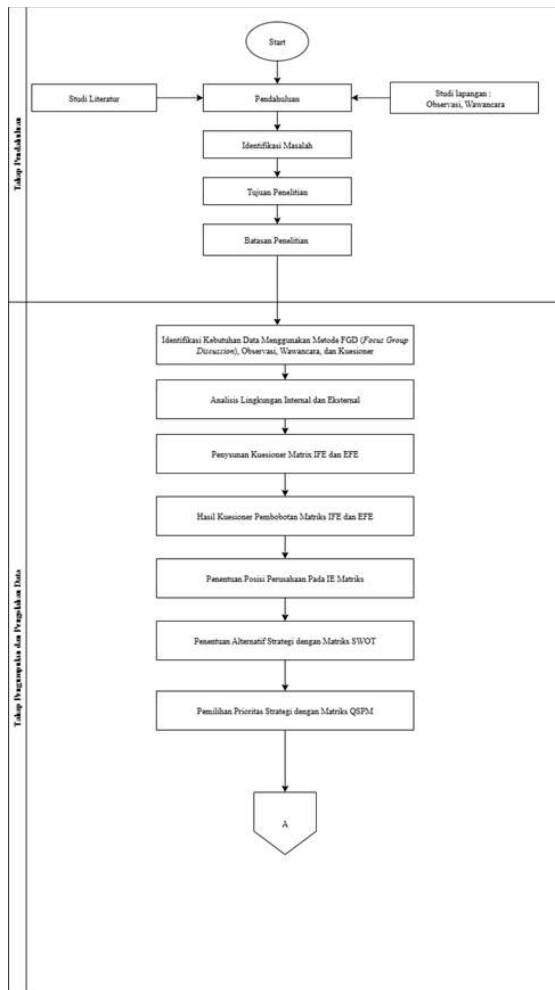
Matriks IE merupakan sebuah analisis yang mengelompokkan bagian organisasi ke dalam sembilan kotak yang didasarkan pada dua aspek utama. Matriks ini sering digunakan untuk membuat strategi pada bisnis yang memiliki berbagai divisi (David & David, 2017). Karena matriks IE terintegrasi dengan matriks IFE dan EFE, matriks IE terdiri dari dua dimensi: total skor matriks IFE disumbu X dan total skor matriks EFE di sumbu Y. Hasil dari matriks IE dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu (Setyorini et al., 2016) :

1. *Grow and Build* (tumbuh dan membangun) berada di dalam kuadran I, II, atau IV. Pendekatan yang bisa digunakan adalah intensif (memasuki pasar baru, memperluas basis pasar, dan inovasi produk) atau integrasi (integrasi ke arah hulu, integrasi ke arah hilir, dan integrasi horizontal).
2. *Hold and Maintain* (menjaga dan mempertahankan) di dalam kuadran II, V, atau VII, strategi umum yang bisa diterapkan meliputi memasuki pasar, inovasi produk, dan perluasan pasar.
3. *Harvest and Divest* (panen atau diinvestasi) mencakup sel VI, VIII, atau IX. Strategi yang dapat digunakan mencakup strategi pengurangan dan penjualan aset.

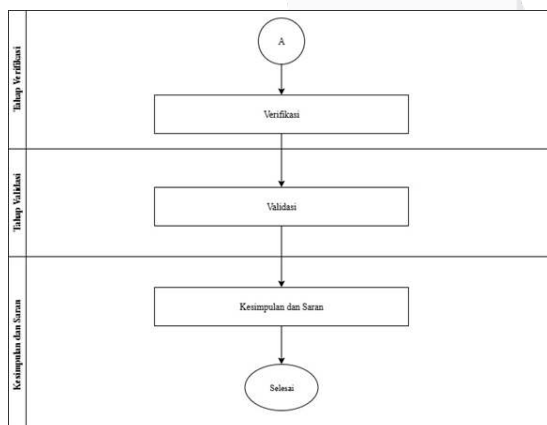
	Kuat 3,0 - 4,0	Rata - Rata 2,0 - 3,0	Lemah 1,0 - 2,0
Tinggi 3,00 - 3,99	I	II	III
Sedang 2,00 - 2,99	IV	V	VI
Sedang 2,00 - 2,99	VII	VIII	X1

GAMBAR 8
Matriks Internal-Eksternal

III. METODE



GAMBAR 9
Sistem Penyelesaian Masalah



GAMBAR 10
Sistem Penyelesaian Masalah (Lanjutan)

A. Tahap Pendahuluan

Tahap pendahuluan adalah sebuah tahap yang terdiri dari survei untuk mengumpulkan data, identifikasi sebuah masalah, penentuan tujuan dan batasan penelitian, dan pembuatan model konseptual. Survei adalah metode yang diterapkan untuk mengumpulkan

data atau informasi yang bermanfaat dalam menyelesaikan masalah. Setelah dilakukan survei maka dapat dilakukan identifikasi masalah yang bersumber dari survei serta wawancara kepada pemilik usaha. Selanjutnya merupakan studi literatur yang digunakan untuk mendukung tahapan, tujuan, dan penyelesaian masalah yang akan diteliti.

B. Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada tahapan ini dilakukan analisis terhadap kondisi lingkungan internal dan eksternal dengan melakukan Focus Group Discussion (FGD) dengan pemilik serta pengelola UMKM Teddy Jaya. Setelah dilakukan Focus Group Discussion (FGD) data yang didapat disusun menjadi faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi UMKM Teddy Jaya. Hasil dari analisis faktor internal dan eksternal kemudian diidentifikasi sebagai matriks IFE (Internal Factor Evaluation) dan Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation) dengan menggunakan kuesioner dengan pemilik dan konsumen UMKM Teddy Jaya.

Data yang diperoleh untuk studi ini berasal dari sumber data primer dan sekunder yang diperlukan penulis untuk mendukung jalannya penelitian. Data yang tersedia terbagi menjadi tiga kategori, yakni audit internal, audit eksternal, dan analisis five force porter. Data-data yang dibutuhkan peneliti dapat diambil dari wawancara, observasi, maupun laporan internal perusahaan.

C. Tahap Analisis dan Hasil Penelitian

Pada tahap ini hasil dari pengumpulan pengolahan data kemudian dianalisis untuk mendapatkan sebuah kesimpulan dari hasil penelitian. Analisis yang dibuat berdasarkan dari tujuan dari penelitian yaitu analisis hasil faktor internal dan eksternal, perumusan strategi alternatif, dan pemberian prioritas strategi. Berikut merupakan tahapan perumusan strategi pengembangan usaha UMKM Teddy Jaya.

D. Verifikasi

Setelah melakukan tahap pengolahan data, hasil dari pengolahan data akan masuk ke tahap verifikasi. Verifikasi dilakukan dengan cara memeriksa secara langsung apakah tahapan pengerjaan yang dilakukan sesuai dengan referensi yang menjadi bahan acuan.

E. Validasi

Setelah dilakukan verifikasi, tahap selanjutnya adalah tahap validasi. Validasi dilakukan dengan cara melakukan diskusi dengan pihak UMKM Teddy Jaya apakah strategi yang telah kita buat dapat diterapkan atau tidak.

F. Tahap Kesimpulan dan Saran

Bagian akhir dari sebuah penelitian adalah kesimpulan dan rekomendasi yang berfungsi untuk menarik kesimpulan. Setelah data diolah sesuai dengan metode yang telah ditetapkan, hasil tersebut akan menjadi landasan untuk menarik kesimpulan. Di sisi lain,

kesimpulan yang dihasilkan akan relevan untuk UMKM Teddy Jaya. Pastinya, strategi yang dipilih telah melalui analisis SWOT dan QSPM. Setelah menyimpulkan, penulis harus menyampaikan saran yang dapat bermanfaat bagi UMKM Teddy Jaya dan untuk peneliti berikutnya.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Matriks IFE

Pada tahap analisis faktor internal, pengumpulan serta pemrosesan data menggunakan matriks IFE untuk mengetahui faktor-faktor lingkungan eksternal yang dihadapi oleh UMKM Teddy Jaya. Dari faktor internal ini, kita dapat membuat strategi untuk mengembangkan bisnis kita.

Pengaruh faktor internal pada lingkungan internal UMKM Teddy Jaya ditunjukkan oleh analisis faktor internal yang memakai matriks IFE yang telah diproses. Berdasarkan matriks IFE, diperoleh nilai skor total untuk IFE sebesar 2,762. Berikut merupakan hasil perhitungan matriks IFE.

Tabel IV. 1 Hasil Matriks IFE

Faktor Internal	Keterangan Faktor Internal	Bobot	Rating	Total
Kekuatan	A Relasi dalam memasarkan produk sudah banyak	0.068	4.00	0.273
	B Hubungan yang terjadi antara UMKM Teddy Jaya dengan konsumen berjalan baik	0.070	4.00	0.278
	C Memiliki banyak variasi celana dan ukuran celana	0.076	3.50	0.265
	D Proses produksi berjalan sesuai dengan target	0.068	4.00	0.272
	E sudah memiliki 2 tempat produksi, satu milik pribadi dan satu milik rekanan vendor	0.074	3.25	0.240
	F Memiliki pembagian kerja yang jelas	0.071	3.00	0.213
	G Memiliki lingkup kerja yang kondusif	0.076	3.50	0.266
	H Memiliki pegawai yang ahli pada bidangnya	0.068	4.00	0.273
	I Memiliki akses untuk riset ke produsen lain	0.077	3.00	0.231
Kelemahan	J Pencatatan keuangan masih menggunakan sistem manual	0.073	1.00	0.073
	K Pendapatan yang dihasilkan tidak stabil	0.048	1.50	0.072
	L Pemasaran yang dilakukan hanya sebatas melalui Whatsapp	0.074	1.25	0.092
	M Rapat jika terdapat kendala operasional	0.078	1.75	0.137
	N Modal untuk riset yang terbatas	0.081	1.00	0.081
Total				2.762

B. Matriks EFE

Pada tahap analisis faktor eksternal, pengumpulan serta pemrosesan data menggunakan matriks EFE untuk mengetahui faktor-faktor lingkungan eksternal yang dihadapi oleh UMKM Teddy Jaya. Dari faktor eksternal ini, kita dapat membuat strategi untuk mengembangkan bisnis kita.

Untuk melakukan analisis faktor eksternal, matriks EFE digunakan, skor setiap faktor eksternal dalam matriks menunjukkan seberapa besar pengaruh faktor tersebut terhadap lingkungan eskternal perusahaan. Hasil matriks EFE digunakan untuk menentukan

analisis ini. Berikut ini merupakan tabel perhitungan skor matriks EFE.

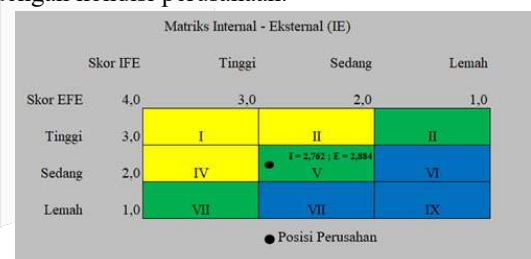
Tabel IV. 2 Hasil Matriks EFE

Faktor Eksternal	Keterangan Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Total
Peluang	A belum ada persaingan baru	0.071	3.5	0.250
	B Belum ada produk pengganti celana	0.060	3.5	0.210
	C Bahan utama untuk produksi mudah untuk didapatkan	0.055	3.75	0.207
	D banyak opsi untuk pembelian bahan utama	0.060	3.5	0.211
	E adanya komunikasi dengan kompetitor	0.065	3.75	0.244
	F Adanya Komunikasi baik dengan warga sekitar	0.058	2.5	0.146
	G Pemanfaatan limbah kain menjadi keset kaki	0.058	2.75	0.159
	H Pemanfaatan sosial media dan smartphone dalam penjualan	0.068	2.5	0.171
	I Komunikasi dengan kompetitor lain berjalan dengan baik	0.071	3.25	0.231
Ancaman	J Konsumen sebagian besar merupakan pedagang	0.085	2.25	0.192
	K Konsumen sebagian Jawa Tengah dan sebagian luar Jawa Tengah	0.081	2.25	0.182
	L Harga dengan kompetitor relatif sama	0.074	2.5	0.185
	M Kenaikan harga bahan baku utama	0.066	2.5	0.164
	N Harga produk tidak stabil	0.064	2.5	0.160
	O Belum adanya legalitas	0.063	2.75	0.172
Total				2.884

Berdasarkan tabel IV.2 nilai skor total 2.884 untuk matriks EFE. Tabel matriks EFE diatas menunjukkan lima belas faktor eksternal yang ditemukan selama *Focus Group Discussion* (FGD) dengan pihak UMKM Teddy Jaya. Salah satu dari lima belas faktor eksternal ini merupakan penjabaran dari audit eksternal dan *Five Force Porter*.

C. Matriks IE

Setelah menyelesaikan perhitungan matriks IFE dan EFE, langkah berikutnya adalah menentukan matriks Internal-Eksternal (IE). Matriks IE dihitung berdasarkan total nilai dari matriks IFE dan EFE. Pembuatan matriks IE bertujuan untuk mengidentifikasi posisi perusahaan, sehingga dapat mengatur strategi pengembangan usaha sesuai dengan kondisi perusahaan.



GAMBAR 11

Hasil Matriks IE UMKM Teddy Jaya

Berdasarkan gambar 11 diatas Menampilkan hasil matriks internal dan eksternal dengan memanfaatkan data dari matriks IFE dan EFE, di mana skor matriks IFE tercatat 2.762 dan skor matriks EFE mencapai 2.884. Dalam hal ini, posisi perusahaan terletak di kuadran V yang menunjukkan bahwa perlu dilakukan strategi untuk mempertahankan dan merawat, sebagai langkah yang sesuai bagi UMKM Teddy Jaya.

D. Matriks SWOT

Matriks SWOT terdiri dari IFE, EFE, dan matriks Internal-Eksternal (IE) yang berguna untuk menentukan posisi suatu perusahaan.. Untuk mengembangkan strategi pengembangan usaha UMKM Teddy Jaya, matriks SWOT digunakan untuk mengevaluasi kondisi dalam dan luar perusahaan. Pilihan strategi yang bisa dibuat berjumlah 10, pada saat pembuatan strategi telah berdiskusi secara langsung dengan pihak yang terlibat dalam UMKM Teddy Jaya.

Kelebihan		Kelemahan	
1. Produk dibuat menggunakan produk berkualitas tinggi yang dapat bersaing dengan produk lain.	1. Produk dibuat menggunakan produk berkualitas tinggi yang dapat bersaing dengan produk lain.	1. Persaingan dengan produk lain yang sejenis.	1. Persaingan dengan produk lain yang sejenis.
2. Lokasi usaha berada di lokasi strategis.	2. Lokasi usaha berada di lokasi strategis.	2. Persaingan dengan produk lain yang sejenis.	2. Persaingan dengan produk lain yang sejenis.
3. Memiliki tenaga kerja yang terampil.	3. Memiliki tenaga kerja yang terampil.	3. Persaingan dengan produk lain yang sejenis.	3. Persaingan dengan produk lain yang sejenis.
4. Memiliki modal yang cukup.	4. Memiliki modal yang cukup.	4. Persaingan dengan produk lain yang sejenis.	4. Persaingan dengan produk lain yang sejenis.
5. Memiliki jaringan pemasaran yang luas.	5. Memiliki jaringan pemasaran yang luas.	5. Persaingan dengan produk lain yang sejenis.	5. Persaingan dengan produk lain yang sejenis.
6. Memiliki reputasi yang baik.	6. Memiliki reputasi yang baik.	6. Persaingan dengan produk lain yang sejenis.	6. Persaingan dengan produk lain yang sejenis.
7. Memiliki pengalaman yang banyak.	7. Memiliki pengalaman yang banyak.	7. Persaingan dengan produk lain yang sejenis.	7. Persaingan dengan produk lain yang sejenis.
8. Memiliki akses ke pasar yang luas.	8. Memiliki akses ke pasar yang luas.	8. Persaingan dengan produk lain yang sejenis.	8. Persaingan dengan produk lain yang sejenis.
9. Memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan.	9. Memiliki hubungan yang baik dengan pelanggan.	9. Persaingan dengan produk lain yang sejenis.	9. Persaingan dengan produk lain yang sejenis.
10. Memiliki reputasi yang baik.	10. Memiliki reputasi yang baik.	10. Persaingan dengan produk lain yang sejenis.	10. Persaingan dengan produk lain yang sejenis.

GAMBAR 12
Hasil Matriks SWOT

E. Matriks QSPM

Tahap terakhir dalam proses pengolahan data adalah pengambilan keputusan melalui analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Metode QSPM digunakan untuk memilih strategi paling efektif dari berbagai opsi yang telah disiapkan sebelumnya, yang didasarkan pada keadaan perusahaan serta analisis terhadap faktor-faktor utama baik internal maupun eksternal di UMKM Teddy Jaya. Skor TAS didapatkan dengan cara mengalikan bobot faktor dengan nilai AS (*Attractive Score*). Bobot nilai diperoleh dari kuesioner matriks IFE dan EFE, sedangkan nilai AS dihasilkan dari kuesioner QSPM.

Urutan Strategi	Skor TAS	Strategi	Keterangan Strategi
1	6.008	8	Mengoptimalkan biaya produksi dan efisiensi sumber daya agar menjaga daya saing harga tetap kompetitif.
2	5.844	7	Mengembangkan variasi produk dengan harapan ukuran dan desain agar lebih fleksibel terhadap perubahan permintaan pasar.
4	5.824	2	Mengoptimalkan penggunaan tempat produksi untuk meningkatkan kapasitas produksi dan memenuhi permintaan pasar yang luas dengan memanfaatkan relasi pemasaran yang sudah ada untuk meningkatkan brand awareness dan menjangkau pasar yang lebih luas.
4	5.782	4	Mengembangkan model pemasaran digital selain melalui WhatsApp, seperti e-commerce dan marketplace agar bisa menjangkau lebih banyak konsumen.
5	5.747	5	Memperluas jaringan penjualan dengan menggunakan sosial media dan memanfaatkan smartphone untuk berkomunikasi dengan pelanggan.
6	5.655	1	Mengembangkan inovasi produk seperti pemanfaatan limbah kain menjadi produk tambahan seperti keset kaki dengan memperkerjakan warga sekitar untuk meningkatkan pendapatan dan mengurangi dampak negatif limbah.
7	5.508	4	Mengembangkan sistem pencatatan keuangan digital sederhana untuk meningkatkan efisiensi operasional.
8	5.488	10	Memanfaatkan komunikasi dengan kompetitor untuk berbagi wawasan dan strategi pemasaran yang lebih efektif.
9	5.412	6	Melakukan hubungan kemitraan dengan pemasok bahan baku untuk mengurangi dampak kenaikan harga bahan baku utama.
10	5.248	9	Mengurangi risiko ketidakstabilan keuangan dan harga bahan baku dengan menerapkan sistem pencatatan keuangan digital sederhana untuk meningkatkan efisiensi operasional.

GAMBAR 13
Hasil Matriks QSPM

V. KESIMPULAN

Dalam penelitian berjudul “Strategi Pengembangan Usaha UMKM Teddy Jaya di Kabupaten Sragen Menggunakan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)”,

hasilnya digunakan untuk menyusun rencana pengembangan usaha. Untuk memulai proses pembuatan strategi pengembangan usaha ini, Matriks IFE berfungsi untuk mengevaluasi lingkungan di dalam organisasi, sedangkan matriks EFE digunakan untuk menilai lingkungan yang ada di luar. Selanjutnya, matriks IE dan SWOT diterapkan untuk proses penyesuaian, dan matriks QSPM digunakan pada tahap terakhir, yaitu pengambilan keputusan. Setelah itu, semuanya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Dengan nilai matriks IFE 2,762 dan nilai matriks EFE 2,884, perusahaan berada dikuadran ke-5 matriks IE. Strategi untuk menjaga dan merawat pelihara (*hold and maintain*) bisa diterapkan oleh perusahaan. Berikut merupakan faktor internal dan faktor eksternal dari UMKM Teddy Jaya.
2. Hasil pengolahan matriks IE diikuti oleh matriks SWOT yang menghasilkan sepuluh strategi alternatif untuk pengembangan usaha pada UMKM Teddy Jaya antara lain sebagai berikut.
 1. Memperluas jaringan penjualan dengan menggunakan sosial media dan memanfaatkan smartphone untuk berkomunikasi dengan pelanggan.
 2. Mengoptimalkan penggunaan tempat produksi untuk meningkatkan kapasitas produksi dan memenuhi permintaan pasar yang luas dengan kemudakan mendapatkan bahan baku.
 3. Memanfaatkan relasi pemasaran yang sudah ada untuk meningkatkan *brand awareness* dan menjangkau pasar yang lebih luas.
 4. Mengembangkan inovasi produk seperti pemanfaatan limbah kain menjadi produk tambahan seperti keset kaki dengan memperkerjakan warga sekitar tempat produksi.
 5. Mengembangkan model pemasaran digital selain melalui WhatsApp, seperti *e-commerce* dan *marketplace* agar bisa menjangkau lebih banyak pelanggan.
 6. Memanfaatkan komunikasi dengan kompetitor untuk berbagi wawasan dan strategi pemasaran yang lebih efektif.
 7. Mengembangkan variasi produk dengan berbagai ukuran dan desain agar lebih fleksibel terhadap perubahan permintaan pasar.
 8. Mengoptimalkan biaya produksi dan efisiensi sumber daya agar menjaga daya saing harga tetap kompetitif.
 9. Melakukan hubungan kemitraan dengan pemasok bahan baku untuk mengurangi dampak kenaikan harga bahan baku utama.
 10. Mengurangi risiko ketidakstabilan keuangan dan harga bahan baku dengan menerapkan sistem pencatatan keuangan digital sederhana untuk meningkatkan efisiensi operasional.
3. Prioritas dalam strategi yang diperoleh dari analisis matriks QSPM adalah sebagai berikut.
 1. Mengoptimalkan biaya produksi dan efisiensi sumber daya agar menjaga daya saing harga tetap kompetitif.

2. Mengembangkan variasi produk dengan berbagai ukuran dan desain agar lebih fleksibel terhadap perubahan permintaan pasar.
3. Mengoptimalkan penggunaan tempat produksi untuk meningkatkan kapasitas produksi dan memenuhi permintaan pasar yang luas dengan kemudahan mendapat bahan baku.
4. Memanfaatkan relasi pemasaran yang sudah ada untuk meningkatkan *brand awareness* dan menjangkau pasar yang lebih luas.
5. Mengembangkan model pemasaran digital selain melalui WhatsApp, seperti *e-commerce* dan *marketplace* agar bisa menjangkau lebih banyak pelanggan.
6. Memperluas jaringan penjualan dengan menggunakan sosial media dan memanfaatkan *smartphone* untuk berkomunikasi dengan pelanggan.
7. Mengembangkan inovasi produk seperti pemanfaatan limbah kain menjadi produk tambahan seperti *keset kaki* dengan memperkerjakan warga sekitar tempat produksi.
8. Mengurangi resiko ketidakstabilan keuangan dan harga bahan baku dengan menerapkan sistem pencatatan keuangan digital sederhana.
9. Memanfaatkan komunikasi dengan kompetitor untuk berbagi wawasan dan strategi pemasaran yang lebih efektif.
10. Melakukan hubungan kemitraan dengan pemasok bahan baku untuk mengurangi dampak kenaikan harga bahan baku utama.

REFERENSI

- [1] David, F. R. & David, F. R., 2017. Strategic Management Concepts and Cases. Sixteenth Edition ed. London: Pearson Education.
- [2] Ghorbani, A., Raufirad, V., Rafiaani, P., & Azadi, H. (2015). Ecotourism sustainable development strategies using SWOT and QSPM model: A case study of Kaji Namakzar Wetland, South Khorasan Province, Iran. *Tourism Management Perspectives*, 16, 290– 297.
- [3] Isnati, & Rizki. (2019). *Manajemen Strategik Intisari: Konsep dan Teori*. Jakarta: Penerbit Gramedia.
- [4] Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th Edition). Pearson.
- [5] Kurniasih, D., Rusfiana, Y., Subagyo, A., & Nuradhawati, R. (2021). *Teknik Analisa*. Alfabeta (1st ed.) Alfabeta.
- [6] Pramono, S., Ahmad, I., & Borman, R. I. (2020). Analisis potensi dan strategi pengembangan ekowisata daerah penyangga Taman Nasional Way Kambas. *Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi*, 1(1), 57-67.
- [7] Rachmat. (2014). *Manajemen Strategik*. Bandung: Putaka Setia.
- [8] Setyorini, H., Effendi, M., & Santoso, I. (2016). Marketing strategy analysis using SWOT matrix and QSPM (Case study: WS Restaurant Soekarno Hatta Malang). *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 5 (1), 46-53.
- [9] Umar, H., 2002. *Strategic Management in Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- [10] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.