

PERENCANAAN STRATEGI BISNIS UKM PRODUK BERBAHAN LIMBAH KAYU MENGUNAKAN METODE *QUANTITATIVE STRATEGY PLANNING MATRIX* (QSPM)

(Studi Kasus : UD.MURSODO)

Desy Anggrita Wida Aswara¹, Sri Hartini²
Program Studi Teknik Industri Universitas Diponegoro
widaaswara@gmail.com, ninikhidayat@yahoo.com

ABSTRAK

Strategi bisnis merupakan kemampuan yang dimiliki pelaku bisnis untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal usaha, merumuskan strategi, mengimplementasikan strategi dan merancang rencana untuk mencapai sasaran. UD.MURSODO adalah UKM yang mengolah produk berbahan limbah kayu yang mengalami kendala yaitu persaingan yang semakin ketat, permodalan yang kecil serta kegiatan promosi yang kurang maksimal. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk merumuskan strategi bisnis bagi UD.MURSODO. Proses perencanaan strategi bisnis ini dilakukan menggunakan metode SWOT (*Strengths- Weakness- Opportunity- Threats*), analisis faktor internal dan eksternal menggunakan matriks IFE dan EFE, penentuan posisi UD.MURSODO menggunakan matriks SPACE dan IE. Hasil alternatif strategi dipilih menggunakan matriks QSPM. Berdasarkan masalah yang terjadi pada UD.MURSODO, kegiatan penetrasi pasar merupakan prioritas strategi yang harus dikembangkan. Oleh karena itu, segala hal yang terkait dengan promosi, pemasaran dan penjualan akan mampu mengembangkan UD.MURSODO.

Kata kunci : SWOT, matriks EFE, matriks IFE, SPACE, matriks IE dan matriks QSPM.

ABSTRACT

Business strategy was task the owner to analyze external and internal problem of bussines envirointment, formulated the strategy, implemented and designed to achiev the bussines target. UD.MURSODO was a SME that made product from wood waste and UD.MURSODO have many problem that fierce competition, less promotion activity and small capitalization in experienced of business development. Therefore, the study conducted to formulate the strategies for UD.MURSODO. Business strategy planning used SWOT method (Strengths- Weakness- Opportunity- Threats), analysis of internal and external factors used IFE and EFE matrix, the matrix positioning SPACE and IE. Alternative strategies selected by QSPM. Based on the case, UD.MURSODO developed the market penetration as the priority. Therefore, all matters will be able to developed like promotion, marketing and sales.

Keywords: SWOT, EFE matrix, IFE matrix, SPACE, IE matrix dan QSPM matrix.

PENDAHULUAN

Jumlah UKM di Indonesia terus mengalami peningkatan setiap tahun. Hal ini dapat dilihat dari jumlah UKM yang semakin besar. Persentase jumlah usaha kecil dan menengah sesuai data Kamar Dagang Indonesia (KADIN) adalah sebesar 99 % dari total unit usaha yang ada di Indonesia, angka tersebut setara dengan 51,26 juta unit usaha. UKM mempunyai peran yang paling penting dalam menggerakkan perekonomian nasional dengan menyumbang 53 % dari PDB (Produk Domestik Bruto) Indonesia pada tahun 2009 (Aqmala, 2010). Berdasarkan data yang ditunjukkan oleh Dinas

Koperasi dan UKM provinsi Jawa Tengah hingga tahun 2012 berjumlah 80.583 UKM.

Menurut Budiretnowati (2007) UKM sukses adalah kelompok UKM yang mampu memanfaatkan sumberdaya tersedia terutama yang bernilai ekonomi rendah termasuk limbah menjadi barang-barang yang bernilai ekonomi tinggi.

Salah satu bentuk UKM yang terbesar di Jawa Tengah adalah industri mebel yang membuat peralatan rumah tangga seperti lemari, kursi, meja dan lainnya. Inovasi yang dapat dilakukan oleh industri mebel adalah pengembangan

produk dan pengolahan limbah kayu menjadi produk-produk yang dapat digunakan kembali. Penelitian yang dilakukan oleh Cooper (2004) menyatakan bahwa suatu budaya yang membantu perkembangan proses kreatif merupakan andalan sentral bagi kinerja pengembangan produk baru. Keinovasian harus mempertimbangkan keunikan suatu produk, dengan demikian memungkinkan adanya penciptaan suatu produk yang berbeda dari alternatif saingannya yang dinilai oleh pelanggan guna meningkatkan kinerja UKM.

Kabupaten Demak, Kecamatan Mranggen merupakan suatu daerah dimana hampir seluruh warga di kecamatan tersebut adalah pengrajin sangkar burung dan mebel. UKM di Kecamatan Mranggen ini sudah berdiri 30 tahun dan pada awalnya terkenal sebagai penghasil sangkar burung yang memiliki desain dan ukiran yang indah di Jawa Tengah. Salah satu UKM di desa Kangkung Kecamatan Mranggen adalah UD. MURSODO yang merupakan pengrajin sangkar burung namun seiring berkembangnya produksi mebel di daerah lain maka UKM ini meluaskan bidang usaha dengan memproduksi mebel yang menghasilkan laba lebih besar di banding hanya memproduksi sangkar burung. Dalam perkembangan usaha, UD.MURSODO mengalami penurunan keuntungan pada tahun 2004 dan hingga saat ini peningkatan keuntungan yang diperoleh tidak begitu besar. Sebab semakin banyak jumlah UKM yang berkembang baik di daerah sekitar maupun di luar daerah di Jawa Tengah. Selain itu UD.MURSODO tidak memiliki kebijakan yang jelas, sasaran-sasaran yang dituju dan strategi yang tidak konsisten di internal, seperti kurangnya aktivitas promosi.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi pada UD.MURSODO maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan merumuskan strategi bisnis bagi UKM mebel dan sangkar burung ini dengan menggunakan analisis deskriptif untuk mendapatkan faktor-faktor internal dan eksternal yang kemudian di evaluasi hingga memperoleh strategi bisnis yang mampu bersaing dan bertahan dengan UKM sejenis. Penelitian ini juga menganalisis peranan dan dukungan pemerintah terhadap penggunaan bahan baku limbah dalam proses industri.

TINJAUAN PUSTAKA

Strategi Bisnis

Strategi bisnis menurut Rahayu (2014) adalah kemampuan pengusaha/ perusahaan dalam analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan, perumusan (formulasi) strategi, pelaksanaan (implemmtasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan, serta melakukan evaluasi untuk mendapatkan umpan balik dalam merumuskan strategi yang akan datang.

Manajemen Strategis

Manajemen Strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang merupakan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Adapun definisi lain yaitu strategi merupakan tindakan yang bersifat terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan.

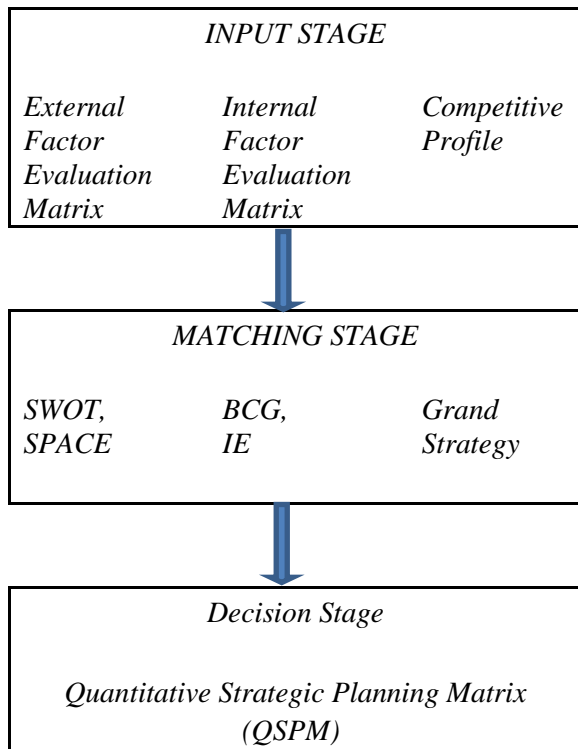
Macam-macam Strategi

Pada prinsipnya strategi generik dikelompokkan menjadi 4 kelompok strategi berdasarkan model strategi generik dari Fred R. David (2009), yaitu :

- a. Strategi Integrasi (*Integration Strategy*)
Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok dan para pesaingnya, misalnya melalui merger, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri.
- b. Strategi Intensif (*Intensive Strategy*)
Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.
- c. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)
Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru. Strategi ini makin kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda.
- d. Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*)
Strategi ini dilakukan untuk menyelamatkan perusahaan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar atau dengan kata lain untuk menghindari kebangkrutan perusahaan.

Analisis Pemilihan Strategi

Fred R David pada buku Manajemen Strategis Konsep menjelaskan bahwa serangkaian strategi alternatif sebaiknya di pertimbangkan agar dapat dikelola dan di kembangkan baik itu keuangan, kerugian, trade-off, biaya dan lain-lainnya. Dalam melakukan analisis strategi sebaiknya melibatkan banyak partisipan yang sebelumnya telah melakukan audit internal dan audit eksternal. Dalam melakukan pemilihan strategi, terdapat 3 tahap sebagai berikut:



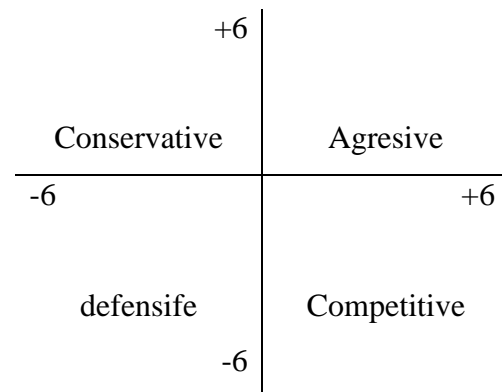
Gambar 1 Pemilihan Strategi
(Sumber : David : 2009)

Matriks SWOT

Dinyatakan oleh David (2009), analisis SWOT adalah alat analisis yang dipergunakan untuk menyusun faktor- faktor strategis berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan. Kekuatan dan kelemahan merupakan faktor yang berasal dari internal perusahaan, sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor dari eksternal perusahaan. Matriks kekuatan-kelemahan-peluang-ancaman (*Strengths- Weakness- Opportunity- Threats- SWOT*) akan membantu para pengusaha untuk mengembangkan 4 jenis strategi yang mencocokkan faktor internal dan eksternal. 4 jenis strategi tersebut adalah *Strengths- Opportunity (SO)*, *Weakness- Opportunity (WO)*, *Strengths- Threats (ST)* dan *Weakness- Threats (WT)*.

Matriks SPACE

SPACE matriks digunakan untuk memetakan kondisi organisasi dengan menggunakan model diagram cartesius yang terdiri atas dua dimensi dan empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Keempat kuadran tersebut dapat menunjukkan identifikasi pemakaian strategi bagi suatu objek. Dimensi SPACE matrik, yaitu dimensi internal yang terdiri atas financial strength (FS) dan competitive advantage (CA) dan dimensi eksternal terdiri atas environmental stability (ES) dan industrial strength (IS).



Gambar 2 Diagram SPACE
(Sumber : David : 2009)

Matriks IE

Matriks Internal- Eksternal (IE Matriks) merupakan matriks yang menunjukkan posisi berbagai divisi suatu organisasi. Terdapat 9 kolom posisi yang menjadi pilihan organisasi. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu: skor bobot IFE menjadi total pada sumbu x dan skor bobot EFE menjadi total pada sumbu y. Matriks IE dibagi menjadi 3 bagian besar dimana kolom I, II dan IV merupakan fase tumbuh dan membangun. Kolom III, V dan VII merupakan fase stabilitas dan kolom VI, VIII, IX merupakan fase panen atau divestasi (Husein, 2001).

Matriks QSPM

Matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM) ini merupakan alat pengambilan keputusan dari tahap-tahap yang telah di lewati. QSPM ini adalah alat evaluasi berbagai strategi alternatif secara objectif berdasarkan faktor-faktor penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Secara konseptual QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun di dalam serangkaian alternatif yang dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor.

METODE PENELITIAN

Alasan pemilihan metode

Peneliti melakukan observasi terhadap UD.MURSODO ini untuk menentukan strategi yang tepat bagi UD.MURSODO. Pada dasarnya ada beberapa metode pengembangan manajemen strategis yang biasa dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan untuk membentuk strategi-strategi perusahaan dalam jangka waktu yang ditentukan. Metode QSPM ini merupakan metode yang membangun alternatif strategi dengan memadukan konsep secara luas dengan banyak metode sehingga alternatif yang dibentuk semakin memiliki banyak kombinasi selain itu metode QSPM dapat diterapkan dalam perusahaan dalam skala besar maupun skala kecil seperti UKM.

Variabel penelitian

Variabel penelitian yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti dalam menentukan variabel dilakukan dengan cara mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, melakukan pembobotan dan memformulasikan faktor menjadi strategi. Menurut Givarian (2013), faktor internal merupakan penjabaran faktor-faktor yang berasal dari internal UKM. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, penjualan dan pemasaran dan lainnya. Sedangkan faktor eksternal terkait segala faktor yang berasal dari luar usaha tetapi masih memiliki kaitan penting.

Tabel 1 Operasional variabel

Konstruk	variabel	indikator
Eksternal (Givarian, et.al ; 2013)	Peluang dan ancaman	Kondisi Ekonomi
		Kondisi Lingkungan
		Pemerintah dan politik
		Teknologi
Internal (Givarian, et.al ; 2013)	Kekuatan dan kelemahan	Kompetitor
		Struktur dan Manajemen
		Penjualan dan Pemasaran
		Kondisi Finansial
		Pengembangan dan riset
		Daya saing
Internal	Kekuatan dan kelemahan	Sumber daya manusia
		Material
		Manufaktur

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi faktor internal dan eksternal

Untuk menggambarkan kondisi UD.MURSODO pada saat ini, maka dilakukan identifikasi pada UKM tersebut. Penelitian ini membutuhkan data faktor- faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi bisnis UD.MURSODO. berikut merupakan faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi UD.MURSODO :

a. Kekuatan (*Strengths*)

- Menggunakan bahan baku limbah kayu yang diperoleh dengan harga murah
- Menghasilkan produk yang berkualitas yang memiliki ciri khusus berupa ukiran
- Harga jual produk mebel yang murah dibanding dengan produk mebel pesaing
- Peningkatan permintaan musiman oleh pelanggan tetap (lebaran dan tahun ajaran baru)
- UD.MURSODO telah berdiri selama 30 tahun yang dibantu dan dibina oleh pemerintah
- Bekerjasama dengan beberapa pelanggan (kepala sekolah di Kec. Mranggen, pedagang sangkar burung di pasar Demak, dan CV. Firdaus Jaya)

b. Kelemahan (*Weakness*)

- yang masih sederhana
- Tidak melakukan aktivitas promosi secara rutin
- Modal kerja kecil karena menggunakan modal pribadi pemilik.
- Belum melakukan analisis harga dan pengembangan inovasi
- Kurangnya SDM ahli untuk melakukan pengembangan
- Lokasi Showroom yang tidak strategis karena berada dipemukiman warga.

c. Peluang (*Opportunity*)

- Perkembangan teknologi membuka peluang kemajuan usaha
- Pertumbuhan konsumen potensial membuka peluang peningkatan permintaan
- Loyalitas pelanggan tetap untuk memesan produk berpotensi untuk meningkatkan penjualan
- Dukungan kebijakan pemerintah

- Kemudahan masuk pasar membuka peluang pemasaran lebih luas

d. Ancaman (*Threats*)

- Persaingan bisnis oleh pesaing dari luar kota dan pengrajin di sekitar desa yang ketat
- Persaingan memperoleh bahan baku yang semakin ketat
- Daya beli masyarakat yang masih rendah
- Perubahan nilai mata uang
- Kurangnya jumlah distributor

Tahap Input

Tahap ini merupakan tahap pertama yang merangkum hasil identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal dalam sebuah matriks. Analisis terhadap faktor internal UD.MURSODO dilakukan dengan menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan faktor eksternal dianalisis dengan menggunakan matriks *External Factor Evaluation* (EFE). Tabel 1 menunjukkan hasil perhitungan skor IFE. Hasil perkalian antara rata-rata bobot dan *rating* yang diberikan responden, Total skor yang dihasilkan pada matriks IFE adalah 2.321. Pada tabel 2 menunjukkan hasil perhitungan skor faktor eksternal. Berdasarkan tabel 2 hasil perkalian antara rata-rata bobot dan *rating* yang diberikan responden, total skor yang dihasilkan pada matriks EFE adalah 2.816 dimana skor ini akan menjadi input pada matriks IE.

Tahap Pencocokan

Setelah melakukan perhitungan skor EFE dan IFE pada tahap input, maka selanjutnya pada tahap pencocokan dilakukan penyusunan alternatif strategi sesuai dengan faktor-faktor yang menggambarkan kondisi UD.MURSODO pada saat ini. Pada tahap pencocokan ini, proses penyusunan alternatif strategi menggunakan matriks SWOT, matriks SPACE dan matriks IE.

Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat yang dapat membantu proses penyusunan dan pengembangan strategi. Faktor-faktor yang digunakan dalam proses pengembangan strategi adalah *Strengths- Weakness- Opportunity- Threats*. Strategi yang dibentuk menggunakan matriks SWOT dapat dilihat pada lampiran.

Tabel 2 Hasil Perhitungan Skor IFE

FAKTOR INTERNAL	Bobot	Rate	Skor
KEKUATAN			
Menggunakan bahan baku limbah kayu yang diperoleh dengan harga yang lebih murah	0.032	3	0.096
Menghasilkan produk yang berkualitas yang memiliki ciri khusus berupa ukiran	0.051	4	0.205
Harga jual produk mebel yang murah dibanding dengan produk mebel pesaing	0.057	3	0.171
Peningkatan permintaan musiman oleh pelanggan tetap (lebaran dan tahun ajaran baru)	0.264	4	1.055
UD.MURSODO telah berdiri selama 30 tahun yang dibantu dan dibina oleh pemerintah	0.009	3	0.028
Bekerjasama dengan beberapa pelanggan (kepala sekolah di Kec. Mranggen, pedagang sangkar burung di pasar Demak, dan CV. Firdaus Jaya)	0.044	4	0.177
KELEMAHAN			
Penggunaan alat produksi yang masih sederhana	0.084	1	0.084
Tidak melakukan aktivitas promosi secara rutin	0.137	1	0.137
Modal kerja kecil karena menggunakan modal pribadi pemilik	0.246	1	0.246
Belum melakukan analisis harga dan pengembangan inovasi	0.027	1	0.027
Kurangnya SDM ahli untuk melakukan pengembangan	0.031	2	0.062
Lokasi <i>Showroom</i> yang tidak strategis karena berada di pemukiman warga	0.016	2	0.033
TOTAL			2.321

Tabel 3 Hasil Perhitungan Skor EFE

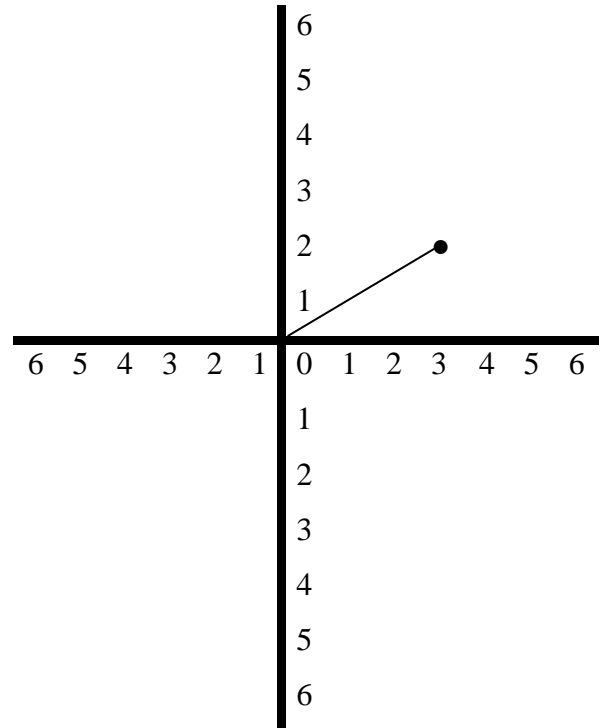
FAKTOR EKSTERNAL	Bobot	Rate	Skor
PELUANG			
Perkembangan teknologi membuka peluang kemajuan usaha	0.053	2	0.105
Pertumbuhan konsumen potensial membuka peluang peningkatan permintaan	0.025	3	0.076
Loyalitas pelanggan tetap untuk memesan produk berpeluang untuk meningkatkan penjualan	0.213	3	0.638
Dukungan kebijakan pemerintah	0.163	3	0.488
Kemudahan masuk pasar membuka peluang pemasaran lebih luas	0.033	2	0.067
ANCAMAN			
Persaingan bisnis oleh pesaing dari luar kota dan pengrajin di sekitar desa yang ketat	0.207	3	0.621
Persaingan memperoleh bahan baku yang semakin ketat	0.213	3	0.638
Daya beli masyarakat yang masih rendah	0.051	2	0.119
Perubahan nilai mata uang	0.018	1	0.024
Kurangnya jumlah distributor	0.024	2	0.040
TOTAL			2.816

Matriks SPACE

Pemetaan posisi menggunakan matriks SPACE dilakukan dengan menghitung rata-rata rating setiap dimensi. Untuk dimensi FS dan IS, penilaian rating bersumbu positif sehingga faktor yang mendekati kondisi utama diberi nilai 6 sedangkan faktor yang tidak mendekati kondisi UD.MURSODO diberi nilai 1. Begitu juga dengan dimensi yang berada pada sumbu negatif, faktor yang mendekati diberi nilai -1 sedangkan faktor yang tidak mendekati kondisi UD.MURSODO diberi nilai -6 oleh responden. Berdasarkan hasil pembobotan di peroleh rataan masing-masing dimensi. Setelah itu rataan tersebut gambarkan dalam bentuk kuadran untuk mengetahui posisi pada matriks SPACE. Berikut perhitungan pada sumbu x dan sumbu y.

Sumbu x = IS + CA
 = 3.75 + (- 1)
 = 2,75

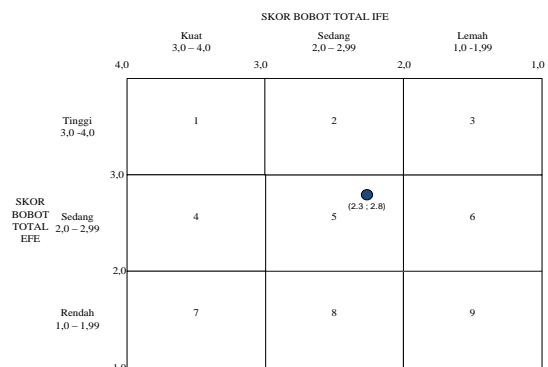
Sumbu y = FS + ES
 = 4.25 + (- 2,3)
 = 1.95



Gambar 3 Pemilihan Strategi

Matriks IE

Matriks IE juga merupakan alat yang digunakan untuk memformulasikan strategi yang terkait dengan faktor internal dan eksternal. Proses menentukan strategi yang digunakan pada matriks IE ini dilakukan dengan memetakan skor pada matriks EFE dan matriks IFE. Hasil menunjukkan bahwa UD.MURSODO berada pada sel v yang merujuk pada strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk



Matriks QSPM

Nilai rata-rata dari masing-masing responden yang telah diperoleh menggambarkan AS (daya tarik). Untuk mendapatkan nilai TAS (*Total attractive score*) maka peneliti melakukan perkalian bobot yang telah diperoleh pada matriks IFE dan EFE.

Tabel 4 Hasil Perhitungan QSPM

FAKTOR INTERNAL	Bobot	S1		S2	
		A S	TAS	A S	TAS
KEKUATAN					
Menggunakan bahan baku limbah kayu yang diperoleh dengan harga lebih murah	0.032	4	0.128	4	0.128
Menghasilkan produk yang berkualitas dengan ciri khusus berupa ukiran	0.051	4	0.204	4	0.204
Harga jual produk yang murah dibandingkan dengan produk mebel pesaing	0.057	4	0.228	3	0.171
Peningkatan permintaan musiman oleh pelanggan tetap (lebaran dan tahun ajaran baru)	0.264	4	1.056	3	0.792
UD.MURSODO telah berdiri selama 30 tahun yang dibantu dan dibina oleh pemerintah	0.009	2	0.018	1	0.009
Bekerjasama dengan beberapa pelanggan (kepala sekolah di Kec. Mranggen, pedagang sangkar burung di pasar Demak, dan CV. Firdaus Jaya)	0.044	3	0.132	1	0.044

Tabel 4 Hasil Perhitungan QSPM (Lanjutan)

KELEMAHAN					
Penggunaan alat produksi yang masih sederhana	0.084	3	0.252	3	0.252
Tidak melakukan aktivitas promosi secara rutin	0.137	4	0.548	2	0.274
Modal kerja kecil karena menggunakan modal pribadi	0.246	4	0.984	4	0.984
Belum melakukan analisis harga dan pengembangan inovasi	0.027	3	0.081	2	0.054
Kurangnya SDM ahli untuk melakukan pengembangan lokasi	0.031	2	0.062	3	0.093
Showroom yang tidak strategis karena berada pada pemukiman warga	0.016	1	0.016	1	0.016
TOTAL			3.709		3.021
FAKTOR EKSTERNAL	Bobot	S1		S2	
		A S	TAS	A S	TAS
PELUANG					
Perkembangan teknologi membuka peluang kemajuan usaha	0.053	4	0.212	4	0.212
Pertumbuhan konsumen potensial membuka peluang peningkatan permintaan	0.025	2	0.05	1	0.025
Loyalitas pelanggan tetap untuk selalu membeli produk berpotensi meningkatkan penjualan	0.213	3	0.639	3	0.639

Tabel 3 Hasil Perhitungan QSPM (Lanjutan)

FAKTOR EKSTERNAL	Bobot	A S	TAS	A S	TAS
Dukungan kebijakan pemerintah	0.163	4	0.652	3	0.489
Kemudahan masuk pasar membuka peluang pemasaran lebih luas	0.033	3	0.099	3	0.099
ANCAMAN					
Persaingan bisnis oleh pesaing dari luar kota dan pengrajin di sekitar desa yang ketat	0.207	4	0.828	4	0.828
Persaingan memperoleh bahan baku yang semakin ketat	0.213	4	0.852	3	0.639
Daya beli masyarakat yang masih rendah	0.051	2	0.102	2	0.102
Perubahan nilai mata uang	0.018	1	0.018	1	0.018
Kurangnya jumlah distributor	0.024	2	0.048	1	0.024
TOTAL			3.5		3.075
TOTAL			7.209		6.096

Dari hasil pengolahan QSPM ditampilkan bahwa prioritas strategi yang terpilih adalah penetrasi pasar (S1) dengan skor 7,209 dimana strategi-strategi yang berkenaan dengan penetrasi pasar akan menjadi solusi bagi UD.MURSODO untuk tetap bertahan dan berkembang. Berikut ini merupakan analisis pemberian *rating* yang dilakukan responden terhadap kondisi internal dan eksternal UD.MURSODO sebagai berikut:

1. Kekuatan

a. Menggunakan bahan baku limbah kayu yang diperoleh dengan harga yang lebih murah. Responden menyatakan bahwa faktor ini merupakan kekuatan minor sebab walaupun faktor ini mampu menekan biaya produksi sehingga bahan baku diperoleh dengan harga yang murah, namun terdapat beberapa UKM

- pesaing yang telah memanfaatkan bahan baku limbah kayu dalam proses produksi.
- b. Menghasilkan produk yang berkualitas yang memiliki ciri khusus berupa ukiran. Faktor ini merupakan kekuatan mayor sebab hanya UD.MURSODO yang memberikan ciri khusus berupa ukiran dibanding dengan UKM lainnya. Hal ini dipengaruhi oleh kemampuan karyawan plitur dan finishing yang dimiliki oleh UD.MURSODO.
- c. Harga jual produk mebel yang murah dibanding dengan produk mebel pesaing. Faktor ini merupakan kekuatan minor sebab harga yang diberikan oleh UKM lain cukup bersaing. Jika dibandingkan dengan harga mebel UKM daerah lain seperti Jepara, perbedaan harga sangat signifikan namun jika dibandingkan dengan harga produk mebel di kecamatan Mranggen, harga produk UD.MURSODO sedikit lebih murah (perbedaan harga tidak terlalu besar) dibandingkan dengan UKM di sekitar desa. Hal ini yang menyebabkan responden memberi nilai 3 (kekuatan minor).
- d. Peningkatan permintaan musiman oleh pelanggan tetap (lebaran dan tahun ajaran baru). Responden menyatakan bahwa faktor ini merupakan kekuatan utama sebab UD.MURSODO selalu mendapatkan pesanan musiman sehingga mampu meningkatkan pendapatan. Konsumen cenderung membeli produk mebel pada lebaran dan sekolah selalu memperbaiki dan menambah jumlah kursi siswa setiap tahun ajaran baru.
- e. UD.MURSODO telah berdiri selama 30 tahun yang dibantu dan dibina oleh pemerintah. Walaupun faktor ini menjadi kekuatan bagi UD.MURSODO namun hasil promosi yang diberikan pemerintah tidak memberikan perkembangan pesat bagi UD.MURSODO. Hal ini disebabkan kurangnya keterampilan karyawan UD.MURSODO untuk mengembangkan produk dan tidak ada keahlian karyawan untuk memasarkan produk.
- f. Bekerjasama dengan beberapa pelanggan (kepala sekolah di Kec. Mranggen, pedagang sangkar burung di pasar Demak, dan CV. Firdaus Jaya). Responden menyatakan bahwa faktor ini merupakan kekuatan utama sebab pelanggan tetap yang bekerjasama dengan UD.MURSODO ini selalu membeli dan memesan produk setiap tahun.

2. Kelemahan

- a. Penggunaan alat produksi yang masih sederhana. Responden menilai bahwa faktor ini adalah kelemahan utama bagi UD.MURSODO sebab sudah banyak UKM lain yang menggunakan alat produksi mesin yang modern terutama UKM yang memiliki permintaan yang tinggi. Alat produksi yang modern seperti mesin yang digunakan untuk produksi akan mempersingkat waktu produksi.
- b. Tidak melakukan aktivitas promosi secara rutin. Responden menilai bahwa faktor ini merupakan kelemahan utama. Promosi adalah kegiatan yang seharusnya dilakukan oleh UKM namun UD.MURSODO tidak memiliki karyawan yang ahli dalam melakukan promosi sebab tidak memiliki kemampuan desain brosur atau pemasaran secara online.
- c. Modal kerja kecil karena menggunakan modal pribadi pemilik. Hal ini juga merupakan kelemahan utama menurut responden sebab pada kondisi sebenarnya UD.MURSODO sulit melakukan pengembangan dengan modal yang kecil. Sedangkan UKM di daerah lain mampu meluaskan usaha hingga memiliki beberapa *showroom* karena memiliki modal yang cukup besar dari hasil investasi atau bantuan modal dari berbagai pihak.
- d. Belum melakukan analisis harga dan pengembangan inovasi. Faktor ini menjadi kelemahan utama menurut responden sebab keterbatasan waktu dan kemampuan pemilik dan pengelola untuk melakukan perbandingan harga produk pesaing.
- e. Kurangnya SDM ahli untuk melakukan pengembangan. Menurut responden faktor ini merupakan kelemahan minor sebab karyawan produksi memiliki kemampuan yang cukup untuk memproduksi produk yang dipasarkan saat ini dan telah melibatkan 3 orang ahli *finishing* dan ukir untuk membuat ciri khusus produk. Menurut responden dengan jumlah pekerja yang saat ini terlibat pada UD.MURSODO tidak menjadi masalah besar hanya saja dibutuhkan pelatihan dan pembinaan agar pekerja semakin ahli dan mampu mengembangkan usaha.
- f. Lokasi *showroom* yang tidak strategis karena berada di pemukiman warga. Menurut responden faktor ini hanya menjadi kelemahan minor sebab ketersediaan modal

untuk membangun *showroom* baru yang belum memadai tidak mengurangi pesanan dari pelanggan tetap hanya saja pengelola UD.MURSODO seharusnya memaksimalkan usaha pemasaran.

3. Peluang

- a. Perkembangan teknologi membuka peluang kemajuan usaha. Responden memberikan respon rata-rata sebab peluang untuk memajukan usaha dengan memanfaatkan teknologi, sudah dilakukan hampir semua pelaku bisnis bahkan seluruh pemilik usaha seharusnya mampu memanfaatkan teknologi tersebut hanya saja pengelola kurang terampil memanfaatkan dan belum memiliki modal yang cukup.
- b. Pertumbuhan konsumen potensial membuka peluang peningkatan permintaan. Responden memberikan nilai diatas rata-rata sebab salah satu faktor yang terjadi saat ini mampu menaikkan permintaan, ketika jumlah murid di sekolah-sekolah kecamatan Mranggen meningkat sehingga kebutuhan kursi murid juga meningkat selain itu pengepul sangkar burung membeli lebih banyak produk karena komunitas pecinta burung semakin meningkat.
- c. Loyalitas pelanggan tetap untuk memesan produk berpeluang untuk meningkatkan penjualan. Responden memberi nilai diatas rata-rata sebab responden menganggap pelanggan tetap yang selalu membeli produk pada UD.MURSODO akan semakin percaya pada kualitas produk yang diciptakan UD.MURSODO sehingga semakin besar kemungkinan bagi UKM untuk menerima permintaan dari pelanggan tetap.
- d. Dukungan kebijakan pemerintah bagi responden merupakan faktor yang berada diatas rata-rata sebab pemerintah selalu konsisten dan memberikan pembaruan kebijakan. Responden menganggap jika kebijakan yang diperbarui tersebut memberikan nilai positif dan mempermudah UD.MURSODO untuk mengembangkan usaha maka akan semakin memberi peluang bagi UKM untuk terus bertahan. Contohnya dalam hal peminjaman modal, alat produksi sederhana dan bantuan pembinaan.
- e. Kemudahan masuk pasar membuka peluang pemasaran lebih luas. Responden menilai bahwa faktor ini tidak memiliki pengaruh yang besar sehingga bernilai rata-rata. Semakin mudah masuk ke pasar mebel

namun semakin banyak pesaing yang dihadapi.

4. Ancaman

- a. Persaingan bisnis oleh pesaing dari luar kota dan pengrajin di sekitar desa yang ketat. Responden memberi peringkat diatas rata-rata sebab pengaruh besar yang harus dihadapi UD.MURSODO adalah persaingan yang semakin ketat di luar daerah maupun di sekitar daerah.
- b. Persaingan memperoleh bahan baku yang semakin ketat dianggap memiliki respon diatas rata-rata bagi UD.MURSODO sebab pada kondisi sekarang, sudah banyak UKM yang mengolah limbah kayu menjadi produk bermanfaat. Hal ini menjadi ancaman besar bagi bisnis UD.MURSODO
- c. Daya beli masyarakat yang masih rendah memberikan nilai respon rata-rata sebab tidak ada perubahan besar terhadap jumlah pembeli setiap tahun. Ini mengindikasikan bahwa daya beli warga Demak yang masih rendah dan belum ada peningkatan setiap tahun.
- d. Perubahan nilai mata uang merupakan faktor dibawah rata-rata sebab perubahan nilai mata uang tidak terjadi berulang-ulang sehingga dampak yang dihasilkan juga tidak terlalu mengancam usaha UD.MURSODO.
- e. Kurangnya jumlah distributor merupakan ancaman yang memberikan respon rata-rata sebab faktor ini memberikan ancaman terhadap tingkat penjualan produk namun UD.MURSODO menganggap hal ini masih dapat diatasi dengan cara menjual langsung pada konsumen akhir.

Berdasarkan hasil yang ditampilkan oleh matriks QSPM, terdapat 2 alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh UD.MURSODO yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Kedua alternative strategi ini mengacu pada penguatan faktor kekuatan untuk meminimalisir kelemahan yang terjadi serta memanfaatkan peluang untuk menghindari ancaman pada UD.MURSODO. Beberapa contoh kegiatan yang dapat dilakukan berdasarkan strategi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Penetrasi pasar yang dapat dilakukan UD. MURSODO adalah dengan melakukan promosi secara rutin setidaknya sebulan sekali melakukan kegiatan promosi dengan memanfaatkan kapasitas yang dimiliki.

Promosi dapat dilakukan dengan penyebaran brosur, pamflet, spanduk dan melalui media internet karena selama ini UD.MURSODO hanya mengandalkan promosi secara lisan. Hal lain yang dapat dilakukan yaitu memberi penawaran paket atau diskon pada pelanggan agar menarik minat pelanggan untuk membeli produk dan mengikuti pameran yang diadakan oleh pemerintah atau organisasi yang sedang mengadakan event tertentu.

2. Pengembangan produk, strategi yang dapat dilakukan oleh UD. MURSODO agar mengalami peningkatan pendapatan setiap bulan. Cara yang dapat dilakukan adalah membuat produk baru dari olahan kayu seperti peralatan dapur (pegangan pisau, talenan, nampan), peralatan kantor (tempat ballpoint, rak susun) dan lainnya. Cara lain untuk strategi ini adalah dengan memanfaatkan kapasitas produksi agar lebih maksimal.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan yang telah dilakukan pada UD.MURSODO maka dapat disimpulkan bahwa UD.MURSODO mengalami persaingan bisnis yang semakin kuat, permodalan yang kecil, pemasaran yang tidak luas yang dapat menyebabkan turunnya tingkat pendapatan. Hasil keputusan dengan menggunakan matriks QSPM, terpilih strategi prioritas yaitu penetrasi pasar untuk mengembangkan bisnis UKM. Adapun cara utama yang dapat dilakukan UD.MURSODO yaitu melakukan promosi secara maksimal dan rutin setiap bulan dengan memanfaatkan media brosur, pamflet atau internet dan memberi promo/ harga paket untuk menarik minat pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aqmala, Diana. 2010. *Peluang Usaha Kecil Menengah dalam Melakukan Inovasi Produk Ramah Lingkungan*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Budiretnowati, Gunari. 2007. *Kajian tentang profil UKM sukses. Jurnal Pengkajian Sumberdaya UKMK*. Semarang.
- Cooper, R., Edget, S., and Cleinschmidt, E. 2004. *Benchmarking Best NPD Practices. Research Technology Management*. Vol 1 No.47, 31-44.

- David, Fred R 2009. *Strategic Management Concept and Cases*. Prentice Hall.: New Jersey.
- Givarian, Hasan., Samani, Ali., Ghorbani, Roghieh., Samani, Rokhsareh. 2013. *Formulating Strategy Of Iran Post Company Using Strategic Management Matrix And SWOT Analysis*. *Science International (Lahore)*. ISSN 1013-5316. Vol 25.No.13, 663-670.
- Husein, Umar. 2001. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. PT. Gramedia Pustaka Utama. : Jakarta.
- Rahayu, Puji Suci . 2014. *Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan*. Fakultas Ekonomi. Universitas Widyagama. Malang.
- Rumanti, Agustina A, Joseph, Kevin S. 2013. *Determining Strategies Based on Strategic Position Analysis in Small and Medium Enterprises*. *International Journal of Information and Education Technology*. Vol 3 No.4, 442-447.
- Sanghaei, Maryam., Fazayeli, L., Sohjae, M. 2012. *Strategic Planning For a Lubricant Manufacturing Company*. *Australian Journal Of Business And Management Research*. Vol 1 No. 10, 18-24.
- Sohjae, M., Taheri, Nima. 2010. *Strategic Planning for a Food Industry Equipment Manufacturing Factory Using SWOT, QSPM and MAUT Models*. *Asian Journal of Management Research*. ISSN 2229-3795.
- Sohjae, M., Karimi, S. 2013. *Strategic Planning for Parsa Chemical Industry Company Using SWOT Analysis and QSPM Models*. *Public Policy And Administration Research*. ISSN 2224-5731. Vol 3 No.12, 146-152
- Utami, Endah., Imron, Ali. 2012. *Perumusan Strategi Perusahaan Berdasarkan Competitive Advantage*. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*. ISSN 1412-6869 Vol 11 No. 2, 154-164.

LAMPIRAN
Tabel 5 Matriks SWOT

<p>SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga hubungan dengan pelanggan agar tidak kehilangan permintaan dengan cara melakukan perjanjian produksi/ tender. (S6,O3) 2. Memberikan harga promo produk pada bulan-bulan tertentu selain lebaran dan tahun ajaran baru (S4,O5) 3. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk agar tidak mengecewakan pelanggan. (S2,O2) 	<p>WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merekrut karyawan ahli pada bidang pemasaran dan pengembangan produk (W5,O1) 2. Mengikuti pembinaan yang dilakukan oleh pemerintah (O4,W5,W1) 3. Melakukan pinjaman modal (KUR) kepada Bank yang bekerjasama dengan pemerintah (W3,O4) 4. Menambah showroom dengan pemilihan lokasi yang strategis seperti di kios yang sering dilewati penduduk dalam dan luar kota. (W6,O2) 5. Membuat produk lain yang memiliki nilai jual lebih tinggi (W4,O2)
<p>ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin kerjasama dengan distributor hal ini dilakukan dengan cara membuat perjanjian penjualan (penitipan) produk pada toko-toko diluar kota. (S1, S2, S3,T5) 2. Menjalin kerjasama dan membuat kesepakatan harga dengan pemasok hal ini dapat dilakukan dengan cara kesepakatan membeli setiap bulan dengan harga yang ditentukan oleh kedua belah pihak. Ini hanya dapat diterapkan pada PT Gaviansi dan PT. Sanyu karena PERHUTANI memiliki sistem penjualan limbah yang berbeda (S1, T2) 	<p>WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan analisis harga jual produk pesaing secara berkala (W4,T1) 2. Melakukan promosi secara maksimal dengan memanfaatkan media brosur, pamflet atau internet untuk menarik minat para pelanggan (W2,T1, T3)