

EVALUATION OF MARKETING STRATEGY USING QSPM AND TOWS ANALYSIS: A CASE STUDY IN FURNITURE INDUSTRY

Mohammad Farid¹, Muhammad Ilham Adelino², Nur Hasanah³

^{1,2,&3}Universitas Putra Indonesia YPTK Padang

Email: milhamadelino@upiyptk.ac.id

ABSTRACT

UKM CP is one of the SMEs engaged in the furniture industry in Padang. The SME produces cabinets, dining tables and beds. The problems are product sales tend to be stagnant and show a downward trend in several products. Sales decline ranged from 46-72%. They do not evaluate their product marketing strategies and lack innovation. The purpose of this study is to evaluate marketing strategies to increase sales using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) and Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths (TOWS) analysis. The data used are indicators on internal and external factors at UKM CP. The methods used are QSPM and TOWS. The results obtained were 15 out of 18 indicators fulfilling the validity and reliability tests. In the analysis using the QSPM method, the internal factors evaluation (IFE) and external factors evaluation (EFE) values are 3.21 and 3.01. The values of IFE and EFE place UKM in quadrant I and are in a growth position. Strategies for growth positions were analyzed using the TOWS method. The results obtained were three strategies for market development, three strategies for product development, and two strategies for market penetration.

Keywords: Marketing Strategy; QSPM; TOWS

EVALUASI STRATEGI PEMASARAN MENGGUNAKAN METODE ANALISIS QSPM DAN TOWS: STUDI KASUS PADA INDUSTRI MEBEL

ABSTRAK

UKM CP merupakan salah satu UKM yang bergerak di industri mebel di Kota Padang dan memproduksi lemari, meja makan, dan tempat tidur. Permasalahan yang terjadi adalah penjualan produk cenderung stagnan dan menunjukkan tren menurun pada beberapa produk. Penurunan penjualan berkisar antara 46-72%. Hal ini disebabkan UKM tidak mengevaluasi strategi pemasaran produknya dan minim inovasi. Tujuan dari studi ini adalah mengevaluasi strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan di industri mebel dengan menggunakan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dan *Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths* (TOWS). Data yang digunakan adalah indikator-indikator pada faktor internal dan eksternal pada UKM CP. Metode yang digunakan adalah QSPM dan TOWS. Hasil yang didapatkan adalah 15 dari 18 indikator memenuhi uji validitas dan reliabilitas. Dalam analisis menggunakan metode QSPM, nilai evaluasi faktor internal (IFE) dan faktor eksternal (EFE) adalah 3,21 dan 3,01. Nilai IFE dan EFE tersebut memposisikan UKM CP pada kuadran I dan berada pada posisi bertumbuh (*growth*). Strategi untuk posisi bertumbuh dianalisis menggunakan metode TOWS dan hasilnya didapatkan tiga strategi untuk pengembangan pasar, tiga strategi untuk pengembangan produk, dan dua strategi untuk penetrasi pasar.

Kata Kunci: Strategi Pemasaran; QSPM; TOWS

PENDAHULUAN

Seiring dengan berkembangnya kemajuan dalam berbagai bidang di era globalisasi, setiap perusahaan diharuskan untuk bertindak tepat dan cepat tanggap dalam mengikuti perkembangan yang sedang terjadi. Pengembangan aplikasi untuk mendukung marketing 4.0 sudah banyak dikembangkan (Syaputra, 2021). Hal ini bertujuan untuk kelangsungan dan penguatan bisnis yang sedang berjalan saat ini (Akbar & Maghfiroh, 2022). Perusahaan sebaiknya memiliki strategi dalam menghadapi tantangan atau peluang yang dapat terjadi dengan mengatasi ancaman dan kekurangan yang dimiliki saat ini. Strategi pemasaran yang ditetapkan suatu perusahaan harus disesuaikan dan dievaluasi, tidak hanya pada sasaran konsumen semata tetapi juga pada pesaing yang mengincar pasar sasaran konsumen yang sama (Andriani et al., 2021).

UKM CP merupakan salah satu unit usaha yang bergerak di industri mebel yang sangat jarang menyesuaikan ataupun mengevaluasi strategi pemasaran yang dimiliki. Berdasarkan hasil wawancara kepada pemilik usaha, langkah inovasi yang ditempuh untuk meningkatkan penjualan dan meningkatkan penjualan adalah dengan memberikan layanan terbaik sesuai permintaan konsumen dengan harga terjangkau dan memberikan diskon khusus. Setelah itu, tidak ada inovasi-inovasi terbaru yang dikembangkan. Dampaknya adalah pemesanan mebel cenderung stagnan dan menunjukkan tren menurun, khususnya pada lemari anak-anak, lemari hias, dan meja makan. Penjualan produk mebel hanya meningkat di waktu-waktu tertentu saja, seperti bulan puasa dan akhir tahun. Berdasarkan data UKM, dapat disimpulkan bahwa terjadi penurunan penjualan pada tahun 2021-2022, meliputi lemari hias menurun sebesar 72,1%, meja makan menurun sebesar 46%, dan lemari anak-anak menurun sebesar 60,3%. Produk UKM lainnya cenderung stagnan dalam penjualan.

Studi terkait strategi pemasaran ini telah dilakukan juga di beberapa studi terdahulu. Hasil yang didapatkan adalah analisis SWOT menunjukkan prioritas utama untuk meningkatkan penjualan dengan mengetahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Keempat faktor tersebut ditentukan strategi yang tepat untuk pengembangan usaha dan meningkatkan daya saing perusahaan (Andriani et al., 2021; Nabilla & Tuasela, 2021; Rayagina et al., 2022). Faktor internal dan eksternal tersebut dapat ditentukan dengan menetapkan kondisi perusahaan saat ini dan potensi pengembangan ke depan.

Matriks strategis menunjukkan posisi perusahaan pada kuadran I dan layak untuk dilakukan pengembangan. Kondisi ini dapat memberikan pertumbuhan yang menguntungkan (Delano et al., 2022; Fawazi & Rahayu, 2021; Hutapea et al., 2022; Krisna et al., 2021; Syaputra, 2021). Lokasi dan strategi pemasaran memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap keputusan konsumen dalam membeli (Prabowo et al., 2021; Supiandi, 2020), strategi promosi dapat menarik minat masyarakat dan citra perusahaan (Akbar & Maghfiroh, 2022; Nurinaya & Arfianti, 2018), edukasi dan perbaikan dalam pengiriman barang dapat meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan (Fitri et al., 2022; Ma'ruf et al., 2021), dan melakukan inovasi produk (Rayagina et al., 2022; Susdiani, 2020). Inovasi dan orientasi kepada pasar memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif (Kurniati et al., 2022).

Dari beberapa penelitian terdahulu tersebut, model konseptual yang tepat untuk mengidentifikasi area optimal yang sangat penting bagi pengembangan strategi perusahaan. Perancangan strategi yang baik perlu mengetahui faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Hanya saja, hasil pengembangan strategi untuk setiap jenis industri tersebut berbeda-beda dan strategi tidak dapat homogen serta disamaratakan. Untuk itu, tujuan dari studi ini adalah mengevaluasi strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan di industri mebel dengan menggunakan analisis TOWS dan QSPM. Kombinasi kedua metode tersebut akan memberikan gambaran kondisi perusahaan saat ini dan strategi yang dapat dikembangkan ke depan.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah suatu kombinasi antara seni dan keilmuan dalam memformulasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi lintas-keputusan. Manajemen strategis berfokus pada proses organisasi dalam penetapan tujuan, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai tujuan dan mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan rencana untuk tujuan organisasi (David & David, 2017). Manajemen strategis memiliki aktivitas terpadu dalam mensinergikan sumber daya manusia, sumber daya perusahaan, sumber daya alam, dan teknologi. Aktivitas terpadu tersebut diformulasikan ke dalam bentuk perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*implementing*), dan pengawasan (*controlling*) sesuai dengan etika kerja (Septiningrum, 2021). Manajemen strategi memerlukan infrastruktur organisasi yang kuat dan kokoh sehingga tujuan perusahaan menjadi tujuan bersama yang perlu tercapai (Prawirosentono & Primasari, 2014).

Pada dasarnya, manajemen strategis tidak dapat dipisahkan dari keilmuan manajemen. Hal ini dikarenakan keberadaannya sebagai solusi dalam memberdayakan seluruh sumber daya perusahaan atau organisasi secara sistematis dan komprehensif. Dimensi dalam manajemen strategis meliputi dimensi waktu dan orientasi masa depan, dimensi internal dan eksternal perusahaan, dimensi pendayagunaan sumber daya, *shareholders* dan *stakeholders*, dan dimensi multi-bidang. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif antara penerapan manajemen strategis dan kinerja usaha (Widayanto, 2020).

Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan salah satu strategi yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan secara kontinu dengan tujuan untuk memenangkan persaingan pasar. Strategi ini dapat digunakan untuk produsen produk atau perusahaan jasa. Sumber daya yang dimiliki merupakan faktor penting yang perlu dikelola dalam membuat perencanaan, implementasi, dan pengendaliannya (Katsikeas et al., 2020). Penggunaan teknologi digital dapat memfasilitasi program pemasaran yang efektif, baik dalam implementasi maupun pengendalian, sehingga strategi lebih sistematis (Syaputra, 2021; Tong et al., 2020).

Seiring perkembangannya, penggunaan media sosial dalam konsolidasi dan memperluas strategi pemasaran perusahaan atau organisasi semakin penting di era globalisasi saat ini. Terdapat empat aspek utama dalam strategi pemasaran berbasis media sosial ini, yaitu *driver*, *input*, *throughput*, dan *output*. Keempat aspek tersebut dapat dibagi dalam empat jenis kematangan strategi pemasaran yang terdiri dari strategi perdagangan, konten, pemantauan, dan manajemen hubungan pelanggan (Li et al., 2021).

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah tahap akhir dari perumusan strategi dilakukan bersama pihak internal perusahaan. Perumusan strategi dimaksud adalah pemilihan strategi terbaik menggunakan QSPM berdasarkan hasil SWOT (Akbar & Maghfiroh, 2022). QSPM digunakan untuk memperoleh alternatif strategi terbaik dan dapat diimplementasikan perusahaan berdasarkan arah kebijakan dan kondisi riil perusahaan. Matriks QSPM dibuat berdasarkan faktor-faktor utama eksternal dan internal pada matriks EFE dan IFE serta matriks SWOT. Pada matriks QSPM terdapat nilai AS (*Attractiveness Score*) dan TAS (*Total Attractiveness Score*). Nilai AS menunjukkan daya tarik masing-masing strategi terhadap faktor kunci yang dimiliki. Nilai TAS merupakan hasil pembobotan dengan nilai AS dari setiap faktor kunci strategi (Kuc et al., 2021).

Perhitungan matrik QSPM adalah dengan memadukan faktor-faktor internal dan eksternal, terhadap alternatif strategi yang sudah dirumuskan. Dalam proses ini kembali dilakukan pembobotan, penentuan nilai daya tarik atau *Attractiveness Scores* (AS), dan *Total Attractiveness Scores* (TAS). Bobot pada faktor internal dan eksternal disesuaikan dengan bobot yang sudah ada pada matrik IFAS dan EFAS sebelumnya. Nilai AS didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi satu set alternatif (Qanita, 2020).

Matriks TOWS (*Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths*)

Matriks *Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths* (TOWS) merupakan suatu matriks penting dalam membantu pengambil keputusan sebagai alat dalam membentuk strategi. Terdapat empat tipe strategi dalam matriks TOWS ini, yaitu strategi S-O (*strengths-opportunities*), W-O (*weaknesses-opportunities*), S-T (*strengths-threats*), dan W-T (*weaknesses-threats*). Ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*) termasuk dalam faktor eksternal perusahaan, sedangkan kelemahan (*weaknesses*) dan kekuatan (*strengths*) termasuk dalam faktor internal perusahaan (David & David, 2017; Fitriani, 2022).

Inisiatif pemasaran strategis dalam jangka panjang yang ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi, pengembangannya perlu diidentifikasi dan ditetapkan prioritasnya dengan berbagai kriteria yang ketat dan sistematis. Matriks TOWS dapat digunakan sebagai kerangka metodologi terpadu dalam menentukan opsi pemasaran strategis tersebut secara layak dan dapat diadopsi oleh seluruh skala industri atau perusahaan, termasuk usaha kecil, dan menengah (Yamagishi et al., 2021). Analisis menggunakan matriks TOWS juga dapat memberikan gambaran jumlah peluang yang dapat direncanakan dan dilaksanakan dari faktor eksternal, dan memberikan manfaat lebih dari faktor internal perusahaan atau organisasi (Aboud & Şahinli, 2019).

METODE PENELITIAN

Adapun jenis penelitian yang digunakan yaitu kombinasi penelitian deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Penelitian dilakukan selama tiga bulan pada bulan September-Desember 2022 secara parsial di UKM CP, kota Padang. Pengumpulan data dilakukan menggunakan observasi, wawancara, dan kuesioner selama periode tersebut. Data yang digunakan meliputi indikator-indikator dalam faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang terdapat pada UKM tersebut. Responden dalam studi ini meliputi pemilik, karyawan, dan konsumen. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala likert dari satu hingga empat. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*.

Adapun metode yang digunakan adalah QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) dan analisis TOWS (*Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths*). Setelah data dikumpulkan, selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas dari hasil kuesioner yang telah diisi menggunakan perangkat lunak SPSS versi 20. Uji validitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam suatu mengukur apa yang diukur. Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. Pertanyaan yang tidak memenuhi validitas akan dihapus dan tidak digunakan dalam analisis TOWS dan QSPM. Faktor internal dan eksternal pada UKM CP dapat dilihat pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1. Faktor Internal pada UKM CP

Kode	Kekuatan (<i>Strenghts</i>)
S1	Produk yang dipasarkan memiliki kualitas yang baik
S2	Kerjasama yang baik dengan karyawan
S3	Adanya pengarahan dan pemberian motivasi sebelum bekerja
S4	Model mebel beragam dan menarik
S5	Pelayanan yang baik terhadap konsumen
Kode	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
W1	Kurangnya promosi menggunakan media <i>online</i>
W2	Tempat produksi yang kurang luas
W3	Wilayah distribusi pemasaran masih terbatas
W4	Garansi belum ada

Tabel 2. Faktor Eksternal pada UKM CP

Kode	Peluang (<i>Opportunities</i>)
O1	Adanya dukungan dan pembinaan dari pemerintah
O2	Hubungan yang baik dengan masyarakat
O3	Berkembangnya teknologi
O4	Lingkungan mendukung kelancaran operasional bisnis
Kode	Ancaman (<i>Threats</i>)
T1	Beralihnya pelanggan pada pesaing sejenis
T2	Naiknya harga bahan baku
T3	Maraknya produk yang inovatif dari pesaing
T4	Selera konsumen yang beda-beda

Terdapat penentuan nilai bobot, nilai AS, dan nilai TAS dalam metode QSPM. Nilai bobot didapatkan dari jumlah penilaian dari jawaban responden untuk setiap indikator dalam kuesioner yang diberikan. Jumlah dari setiap indikator ini akan menjadi landasan perhitungan nilai bobot. Nilai bobot dihitung berdasarkan hasil bagi antara jumlah pada indikator dan jumlah setiap faktor, baik pada faktor internal maupun eksternal. Total bobot untuk faktor internal dan eksternal adalah masing-masing satu. Selanjutnya, penentuan nilai AS didasarkan pada nilai rata-rata dari jawaban seluruh responden untuk setiap indikator. Perhitungannya adalah jumlah dari indikator dibagi dengan total responden yang mengisi kuesioner. Terakhir, menentukan nilai TAS dilakukan dengan melakukan perkalian antara nilai bobot dan nilai AS untuk setiap indikator.

Sebelum melakukan analisis TOWS, total dari faktor internal dan faktor internal disesuaikan dengan matriks IE (internal-eksternal) untuk menetapkan posisi perusahaan saat ini. Hal ini bertujuan untuk menetapkan strategi yang akan dijabarkan pada analisis TOWS. Dalam analisis TOWS, terdapat empat strategi yang perlu dirumuskan, meliputi strategi S-O dari kekuatan dan peluang, strategi W-O dari kelemahan dan peluang, strategi S-T dari kekuatan dan ancaman, dan strategi W-T dari kelemahan dan ancaman.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Tingkat keyakinan yang digunakan dalam uji validitas ini adalah sebesar 95% dengan tingkat signifikansi sebesar 5%. Uji validitas menggunakan perangkat lunak SPSS versi 20. Apabila nilai *sig.* lebih kecil dari atau sama dengan 0,05 (5%), maka indikator tersebut valid dan layak digunakan. Namun, apabila nilai signifikansi besar dari 0,05 (5%) maka indikator tersebut dinyatakan tidak valid. Berdasarkan tabel 3, terdapat dua indikator yang dinyatakan tidak valid yaitu produk yang dipasarkan memiliki kualitas yang baik (S1) dan adanya pengarahan dan pemberian motivasi sebelum bekerja (S3). Hal ini disebabkan responden kesulitan dalam mengidentifikasi indikator yang ditanyakan sehingga persepsi pribadi digunakan dalam menjawab. Kedua indikator tersebut dihilangkan dan tidak digunakan dalam pengujian selanjutnya. Hasil uji validitas pertama dapat dilihat pada Tabel 3.

Setelah indikator-indikator yang dinyatakan tidak valid dihapus, selanjutnya dilakukan kembali uji validitas kedua. Hasilnya adalah seluruh indikator dinyatakan valid dan layak digunakan untuk pengujian berikutnya. Nilai *sig.* pada setiap indikator berada pada nilai kecil dari 0,05. Hasil uji validitas kedua dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 3. Uji Validitas Pertama

Kode	Sig.	Signifikansi	Hasil
S1	0,67	0,05	Tidak Valid
S2	0,01	0,05	Valid
S3	0,83	0,05	Tidak Valid
S4	0,00	0,05	Valid
S5	0,01	0,05	Valid
W1	0,03	0,05	Valid
W2	0,00	0,05	Valid
W3	0,00	0,05	Valid
W4	0,00	0,05	Valid
O1	0,00	0,05	Valid
O2	0,00	0,05	Valid
O3	0,00	0,05	Valid
O4	0,03	0,05	Valid
T1	0,00	0,05	Valid
T2	0,00	0,05	Valid
T3	0,00	0,05	Valid
T4	0,04	0,05	Valid

Tabel 4. Uji Validitas Kedua

Kode	Sig.	Signifikansi	Keterangan
S2	0,01	0,05	Valid
S4	0,00	0,05	Valid
S5	0,01	0,05	Valid
W1	0,03	0,05	Valid
W2	0,00	0,05	Valid
W3	0,00	0,05	Valid
W4	0,00	0,05	Valid
O1	0,00	0,05	Valid
O2	0,00	0,05	Valid
O3	0,00	0,05	Valid
O4	0,03	0,05	Valid
T1	0,00	0,05	Valid
T2	0,00	0,05	Valid
T3	0,00	0,05	Valid
T4	0,04	0,05	Valid

Setelah diperoleh seluruh indikator dinyatakan valid, langkah selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas menggunakan perangkat lunak SPSS versi 20. Apabila nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60 maka seluruh indikator dinyatakan reliabel. Berdasarkan Tabel 5, nilai Cronbach's Alpha yang didapatkan adalah sebesar 0,605. Nilai tersebut lebih besar dari 0,60 sehingga seluruh indikator dinyatakan reliabel.

Tabel 5. Uji reliabilitas

Cronbach's Alpha	N of Items
.605	15

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) dapat menganalisis suatu alat untuk mengidentifikasi kondisi perusahaan saat ini dan sebagai alat pengambilan keputusan strategis yang digunakan berdasarkan indikator-

indikator yang tersedia. Indikator-indikator tersebut dibagi dalam dua evaluasi, yaitu evaluasi faktor internal (IFE) dan evaluasi faktor eksternal (EFE). Evaluasi faktor internal menggunakan indikator kekuatan dan kelemahan dan evaluasi faktor eksternal menggunakan peluang dan ancaman UKM saat ini. Hasil QSPM untuk evaluasi faktor internal (IFE) dan evaluasi faktor eksternal (EFE) dapat dilihat pada tabel 6 dan tabel 7.

Berdasarkan Tabel 6 dan Tabel 7, nilai jumlah didapatkan dari skor jawaban yang diberikan oleh seluruh responden dalam kuesioner untuk setiap indikator. Setelah mendapatkan jumlah untuk setiap indikator tersebut, selanjutnya ditentukan besaran bobot setiap indikator dengan membagi antara jumlah dan total untuk setiap faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman). Setelah itu, dilakukan penentuan nilai AS. Nilai AS didapatkan dari rata-rata nilai skor yang diberikan oleh seluruh responden untuk setiap indikator. Terakhir, menentukan nilai TAS. Nilai TAS untuk setiap indikator didapatkan dari hasil perkalian antara bobot dan nilai AS untuk setiap indikator. Selanjutnya, dijumlahkan seluruh nilai TAS per faktor (faktor internal dan eksternal). Nilai total per factor ini nantinya akan digunakan sebagai landasan dalam menetapkan posisi UKM saat ini menggunakan matriks IE.

Tabel 6. Hasil QSPM untuk Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Kode	Kekuatan	Jumlah	Bobot	AS	TAS
S2	Kerjasama yang baik dengan karyawan	202	0,14	3,1	0,434
S4	Model mebel yang beragam dan menarik	196	0,13	3	0,39
S5	Pelayanan yang baik terhadap konsumen	200	0,14	3	0,42
	Total	598	0,41		1,244
Kode	Kelemahan	Jumlah	Bobot	AS	TAS
W1	Kurangnya promosi menggunakan media online	244	0,17	3,7	0,629
W2	Tempat produksi yang kurang luas	237	0,16	3,6	0,576
W3	Wilayah distribusi pemasaran masih terbatas	177	0,12	2,7	0,324
W4	Penjamin mutu/garansi belum ada	202	0,14	3,1	0,434
	Total	860	0,59	13,1	1,963
	Total Keseluruhan	1458	1		3,21

Tabel 7. Hasil QSPM untuk Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Kode	Peluang	Jumlah	Bobot	AS	TAS
O1	Adanya dukungan dan pembinaan dari pemerintah	199	0,12	3,1	0,372
O2	Hubungan yang baik dengan masyarakat	197	0,12	3	0,36
O3	Berkembangnya teknologi	193	0,12	2,9	0,348
O4	Lingkungan mendukung kelancaran operasional bisnis	185	0,11	2,8	0,308
	Total	774	0,47		1,39
Kode	Ancaman	Jumlah	Bobot	AS	TAS
T1	Beralihnya pelanggan pada pesaing sejenis	212	0,13	3,3	0,429
T2	Naiknya harga bahan baku	196	0,12	3	0,36
T3	Maraknya produk yang inovatif dari pesaing	211	0,13	3,2	0,416
T4	Selera konsumen yang berbeda-beda	206	0,13	3,2	0,416
	Total	825	0,51		1,621
	Total Keseluruhan	1599	1		3,01

Pada Tabel 6, hasil nilai TAS pada IFE (evaluasi faktor internal) tertinggi terdapat pada indikator kelemahan yaitu kurangnya promosi menggunakan media online dengan skor TAS 0,63. Nilai TAS terendah terdapat pada indikator kelemahan yaitu wilayah distribusi pemasaran masih terbatas dengan skor 0,32. Hasil total perhitungan dengan menggunakan QSPM untuk IFE didapatkan sebesar 3,21. Pada Tabel 7, hasil TAS pada EFE (evaluasi faktor eksternal) tertinggi terdapat pada indikator ancaman (*threats*) yaitu beralihnya pelanggan pada pesaing sejenis dengan nilai sebesar 0,43. Nilai TAS terendah pada indikator peluang sebesar 0,3 yaitu lingkungan mendukung kelancaran operasional bisnis. Hasil total perhitungan dengan menggunakan QSPM untuk EFE didapatkan sebesar 3,01. Nilai IFE dan EFE yang didapatkan tersebut, yaitu sebesar 3,21 dan 3,01, selanjutnya dimasukkan ke dalam matriks IE (Internal dan Eksternal). Matriks IE dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Matrkis IE

		IFE		
		Kuat	Sedang	Lemah
EFE	Kuat	I	II	III
	Sedang	IV	V	VI
	Lemah	VII	VIII	IX

Matriks IE terdiri dari 9 kuadran dari kategori kuat hingga lemah. Kategori kuat berada pada rentang 3,00-4,00; kategori sedang berada pada rentang 2,00-2,99; dan kategori lemah berada pada rentang 1,00-1,99. Berdasarkan nilai IFE dan EFE tersebut, UKM CP berada pada kuadran I dan berada pada posisi bertumbuh. Strategi yang sesuai adalah strategi yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Matriks TOWS

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas, indikator yang digunakan untuk analisis TOWS adalah sebanyak 15 indikator. Indikator terdiri dari 7 indikator pada faktor internal dan 8 indikator pada faktor eksternal. Seluruh indikator dimasukkan ke dalam matriks TOWS. Selanjutnya, indikator tersebut dikembangkan ke dalam beberapa strategi-strategi, meliputi strategi S-O berdasarkan kekuatan dan peluang, strategi W-O berdasarkan kelemahan dan peluang, strategi S-T berdasarkan kekuatan dan ancaman, dan strategi W-T berdasarkan kelemahan dan ancaman. Matriks TOWS dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Matriks TOWS

		Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
		S2. Kerjasama yang baik dengan karyawan	W1. Kurangnya promosi menggunakan media online
		S4. Model mebel yang beragam dan menarik	W2. Tempat produksi yang kurang luas
		S5. Pelayanan yang baik terhadap konsumen	W3. Wilayah distribusi pemasaran masih terbatas
			W4. Garansi belum ada
<i>Peluang (Opportunities)</i>	Strategi S-O		Strategi W-O
O1. Adanya dukungan dan pembinaan dari pemerintah	1.	Menjaga loyalitas konsumen dengan menyediakan layanan pesan antar (S2, S4, S5, O2, O3, O4). (Pengembangan Pasar)	1. Membuka pemesanan mebel secara daring dengan memanfaatkan <i>e-Commerce</i> yang ada di Indonesia saat ini (W1, W3, O3). (Pengembangan Pasar)
O2. Hubungan yang baik dengan masyarakat			
O3. Berkembangnya teknologi	2.	Menjaga hubungan baik dengan pemerintah daerah dan menambah saluran distribusi (O1, O2, O3). (Pengembangan Pasar)	2. Memberikan jaminan dan membuat pembukuan keuangan untuk mengetahui setiap transaksi yang dilakukan dengan memanfaatkan aplikasi pembukuan yang tersedia pada perangkat <i>smartphone</i> (W1, W4, O3). (Pengembangan Produk)
O4. Lingkungan mendukung kelancaran operasional bisnis			
<i>Ancaman (Threats)</i>	Strategi S-T		Strategi W-T
T1. Beralihnya pelanggan pada pesaing sejenis	1.	Melakukan promosi untuk meningkatkan <i>citra perusahaan</i> kepada masyarakat (S4, S5, T1, T3, T4) (Penetrasi Pasar)	1. Melakukan promosi berupa potongan harga atau diskon pada kondisi tertentu (W1, W2, W4, T1, T2, T3, T4) (Penetrasi Pasar)
T2. Naiknya harga bahan baku	2.	Membuat <i>packing</i> produk yang menarik, memberikan kartu ucapan terima kasih, dan label kemasan untuk produk yang dibeli konsumen (S2, S4, S5, T1, T2, T3, T4) (Pengembangan Produk)	2. Menetapkan harga bersaing untuk tetap menjaga persaingan harga dipasaran dengan tetap menjaga kualitas produk mebel (W1, W2, T1, T2, T3, T4) (Pengembangan Produk)
T3. Maraknya produk yang inovatif dari pesaing			
T4. Selera konsumen yang berbeda-beda			

Berdasarkan Tabel 9, didapatkan tiga strategi untuk pengembangan pasar, tiga strategi untuk pengembangan produk, dan dua strategi untuk penetrasi pasar. Tiga strategi untuk pengembangan pasar meliputi menjaga loyalitas konsumen dengan menyediakan layanan pesan antar secara daring, menjaga hubungan baik dengan pemerintah daerah dan menambah saluran distribusi, dan membuka pemesanan mebel secara daring dengan memanfaatkan *e-commerce* yang ada di Indonesia saat ini, seperti Tokopedia dan Shopee.

Tiga strategi untuk pengembangan produk meliputi memberikan jaminan dan membuat pembukuan keuangan untuk mengetahui setiap transaksi yang dilakukan dengan memanfaatkan aplikasi pembukuan yang tersedia pada perangkat *smartphone*, menetapkan harga bersaing untuk tetap menjaga persaingan harga dipasaran dengan tetap menjaga kualitas produk mebel, dan memberikan kartu ucapan terima kasih, membuat pengemasan produk yang menarik dan label kemasan untuk produk yang dibeli konsumen. Dua strategi untuk penetrasi pasar meliputi melakukan promosi berupa potongan harga atau diskon pada kondisi tertentu saja dan promosi untuk meningkatkan *citra perusahaan* kepada masyarakat.

Selama melakukan kegiatan operasional, UKM juga sudah memberikan potongan harga (diskon) kepada pelanggannya. Namun, potongan harga (diskon) tersebut tidak bersifat menyeluruh dan lebih kepada pemberian personal pelanggan saja. Dalam strategi penetrasi pasar tersebut, melakukan promosi berupa potongan harga (diskon) bersifat umum dan menyeluruh sehingga tidak hanya pelanggan yang mendapatkan manfaatnya, namun juga potensi mendapatkan konsumen baru terbuka luas. Untuk strategi pengembangan produk, seiring perkembangan teknologi sebaiknya UKM memanfaatkan kemudahan yang dihasilkan oleh teknologi tersebut untuk kegiatan operasional. Selain untuk kemudahan pendataan penjualan dan hubungan dengan pelanggan, juga dapat memberikan kelancaran dalam transaksi sehingga dapat dipetakan untuk penetapan inovasi strategi selanjutnya. Dampak dari strategi untuk pengembangan produk ini juga sejalan dengan tiga strategi pengembangan pasar.

Hasil studi ini mirip dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu (Delano et al., 2022; Fawazi & Rahayu, 2021; Hutapea et al., 2022; Krisna et al., 2021; Syaputra, 2021). Hasil penelitian mereka mendapatkan hasil bahwa perusahaan atau organisasi berada pada kuadran I dan memberikan pertumbuhan yang menguntungkan ke depannya. Saran penelitian dari Andriani et al. (2021), Ma'ruf et al. (2021) dan Fitri et al. (2022) untuk memperbaiki jalur distribusi pemasaran juga sama dengan hasil studi ini dan perlu dipertimbangkan oleh UKM CP dan aktif berinovasi untuk meningkatkan citra perusahaan (Andriani et al., 2021; Fitri et al., 2022; Ma'ruf et al., 2021)

PENUTUP

Terdapat permasalahan pada UKM CP terkait penjualan mebel yang stagnan dan cenderung tren menurun untuk beberapa produk yang dihasilkan. Penurunan produk terjadi selama 2020-2021 pada lemari hias, meja makan, dan lemari anak-anak sebesar 46-72% penurunan dibandingkan tahun sebelumnya dan jumlah penjualan pada produk lainnya stagnan. Berdasarkan metode QSPM, UKM berada pada posisi bertumbuh (kuadran I) dan memiliki potensi untuk meningkatkan penjualannya di masa yang akan datang. Metode TOWS digunakan untuk merencanakan strategi-strategi untuk pertumbuhan yang agresif tersebut. Terdapat tiga strategi untuk pengembangan pasar, tiga strategi untuk pengembangan produk, dan dua strategi untuk penetrasi pasar. Adapun implikasi dari studi ini adalah UKM dapat mengetahui posisi bisnis yang sedang berjalan saat ini yang sebelumnya belum dapat ditetapkan. Posisi UKM saat ini yang berada pada posisi bertumbuh dinilai tepat dalam menerapkan strategi yang bersifat pertumbuhan secara agresif. Strategi pertumbuhan secara agresif ini menjadi acuan dalam menetapkan strategi-strategi yang dituangkan dalam analisis TOWS, meliputi strategi untuk pengembangan pasar, strategi untuk pengembangan produk, dan strategi untuk penetrasi pasar. Untuk penelitian selanjutnya, metode CPM dapat digunakan untuk mengevaluasi pelaksanaan strategi-strategi tersebut dengan mempertimbangkan hubungan strategi UKM tersebut.

DAFTAR RUJUKAN

- Aboud, A., & Şahinli, A. (2019). SWOT and TOES Analysis: An Application to Cocoa in Ghana. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, 19(1), 13–24.
- Akbar, M. J., & Maghfiroh, M. F. N. (2022). Perancangan Strategi Pemasaran Menggunakan Metode SWOT dan QSPM Untuk Meningkatkan Penjualan Beras. *Jurnal INTECH*, 8(1), 61–67. <https://doi.org/10.30656/intech.v8i1.4596>
- Andriani, F., Tasa, N. N., Nurhasanah, S., Oktaviani, S., & Putri, A. M. (2021). Penerapan Analisis SWOT Terhadap Penentuan Strategi Pemasaran (Studi Kasus Seblak dan Baso Aci Wak Acan Pekanbaru). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(2), 2904–2910.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson Education Limited.
- Delano, B., Tumbuan, W., & Mandagie, Y. (2022). Analisis TOWS Terhadap Penentuan Strategi Pemasaran di Cafe Time420s Kecamatan Langowan Utara. *Jurnal EMBA*, 10(1), 101–112.

- Fawazi, M. H., & Rahayu, P. (2021). Marketing Strategy Analysis (Case Study at Omapu Center for Traditional Snacks, Kepanjenkidul District, Blitar City). *Jurnal Translitera*, 10(1), 15–31.
- Fitri, A. E., Trisnanto, T. B., & Handayani, S. (2022). Strategi Pemasaran Pupuk Organik Cair CV. Wong Agro Lestari. *Prosiding Seminar Nasional Pembangunan Dan Pendidikan Vokasi Pertanian*, 3(1), 202–210. <https://doi.org/10.47687/snppvp.v3i1.306>
- Fitriani, E. (2022). TOWS Analysis on Recissbar to Increase Its Competitiveness. *Revista CEA*, 8(16), 1–13. <https://doi.org/10.22430/24223182.1876>
- Hutapea, N., Sumartini, Saputra, N., Fitriana, Nabila, R., & Nelas, M. (2022). Analisis Bisnis “Indofish Me” Inovasi Mie Instant Sehat dari Sektor Perikanan & Kelautan di Masa Pandemi Covid 19 Dengan Matriks Grand Strategy. *Jurnal Bisnis & Kewirausahaan*, 18(2), 82–93. <http://ojs2.pnb.ac.id/index.php/JBK>
- Katsikeas, C., Leonidou, L., & Zeriti, A. (2020). Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review*, 37(3), 405–424. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2019-0080>
- Krisna, M., Arifin, M., & Puspitojati, E. (2021). Strategi Pemasaran Online Produk Olahan Pangan (Studi Kasus Pada Beberapa Kelompok Wanita Tani (KWT) di Kelurahan Sendangtirta, Kapanewon Berbah, Kabupaten Sleman). *Jurnal Triton*, 12(2), 15–26. <https://doi.org/10.47687/jt.v12i2.167>
- Kuc, B. R., Nguyen, H. T., & Wackowski, K. (2021). Applying QSPM Matrix for Business Strategy Analysis: A Case of Hung Hau Corporation. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 1(1), 22–28.
- Kurniati, N., Zulkarnain, & Garnasih, R. L. (2022). Strategies to Increase Competitive Advantage Through Innovation, Market Orientation, and Entrepreneurship at Coffee Shop in Pekanbaru City. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(3), 244–255. <http://ejournal.pelitaIndonesia.ac.id/ojs32/index.php/PROCURATIO/index>
- Li, F., Larimo, J., & Leonidou, L. C. (2021). Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 51–70. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00733-3>
- Ma'ruf, M. I., Ismiyah, E., & Jufriyanto, M. (2021). Usulan Strategi Pemasaran di UMKM Mianmo Skin Beauty Dengan Metode SWOT dan QSPM. *JUSTI (Jurnal Sistem Dan Teknik Industri)*, 2(4), 531–542.
- Nabilla, A. G., & Tuasela, A. (2021). Strategi Pemasaran Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Pada Diva Karaoke Rumah Bernyanyi di Kota Timika. *Jurnal Kritis*, 5(2), 21–40.
- Nurinaya, & Arfianti, A. (2018). Analisis SWOT Dalam Meningkatkan Daya Saing Pada P.T. Tri Mega Syariah Kantor Cabang Makassar. *Jurnal Economix*, 6(2), 125–134.
- Prabowo, F. I., Keke, Y., & Istidjab, B. (2021). Pengaruh Strategi Pemasaran dan Kualitas Pelayanan Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen di PT Sarana Bandar Logistik. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 15(2), 75–82. <https://doi.org/10.9744/pemasaran.15.2.75-82>
- Prawirosentono, S., & Primasari, D. (2014). Manajemen Strategik & Pengambilan Keputusan Korporasi. In *Mandagie 101 Jurnal EMBA* (Issue 1). Bumi Aksara.
- Qanita, A. (2020). Analisis Strategi Dengan Metode SWOT dan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix): Studi Kasus Pada D'Gruz Caffè di Kecamatan Bluto Sumenep. *KOMITMEN: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2), 11–24.
- Rayagina, A. D., Alam, A. S., & Nurkamil, Y. (2022). Strategi Pengembangan Usaha Ekstrak Sari Pala Kelompok PKH Desa Sukawangi. *Jurnal Agrita*, 4(1), 1–14.
- Supiandi, G. (2020). Pengaruh Strategi Pemasaran dan Lokasi Terhadap Keputusan Pembelian Pada PT. Tujuh Bintang Gemilang di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 2(3), 380–389.
- Susdiani, L. (2020). Analysis the Influence of Innovations to Micro, Small, and Medium Enterprise Performance of Creative Industry in Padang City. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 450(4), 450–465. <http://www.ejournal.pelitaIndonesia.ac.id/ojs32/index.php/PROCURATIO/index>
- Syaputra, D. Y. (2021). Konsep Strategi Pemasaran Marketplace Sebagai Penerapan Marketing 4.0. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 2(6), 939–952.
- Tong, S., Luo, X., & Xu, B. (2020). Personalized mobile marketing strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 64–78. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00693-3>
- Widayanto, M. T. (2020). Analisis Penerapan Manajemen Strategik dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Usaha. *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 5(3), 173–182. <https://doi.org/10.32503/jmk.v5i2.1000>
- Yamagishi, K., Sañosa, A. R., de Ocampo, M., & Ocampo, L. (2021). Strategic marketing initiatives for small co-operative enterprises generated from SWOT-TOWS analysis and evaluated with PROMETHEE-GAIA. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 9(2), 100149. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100149>