

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA UMKM FOTOKOPI DI KECAMATAN GAJAHMUNGKUR KOTA SEMARANG MENGGUNAKAN PENDEKATAN EFE, IFE, IE, SWOT DAN QSPM

M. MAULANA MALIK*
TUTIK DWI KARYANTI
MUSYAFAL FARIZI

Program Studi S.Tr. Akuntansi Manajerial, Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Semarang
Jl. Prof. H. Soedarto, Tembalang, Semarang, Jawa Tengah, Indonesia 50275
E-mail: malikmaulana142@gmail.com

Abstract: *This research is a descriptive study with a qualitative approach aimed at analyzing business development strategies for photocopying SMEs in Gajahmungkur District, Semarang City. Determination of the sample using purposive sampling technique there are 5 samples in the study. The data collection process was carried out by means of questionnaire interviews, and observations using the IFE, EFE, IE, SWOT, and QSPM Matrix Data Analysis Methods. The results of the weighted score on the IFE Matrix were 2.659 and the EFE Matrix were 2.82. The IE Matrix analysis shows the business position in quadrant V, namely "Retained and Guarded", so that the types of strategies that can be used are product development and market penetration strategies. Based on the SWOT Matrix, there are 9 alternative strategies, then prioritize alternative strategies according to QSPM calculations that are suitable for Photocopying MSMEs in Gajahmungkur District, namely making a difference with similar businesses in terms of service, complete facilities, and good results with a TAS of 7.03.*

Keywords: *Business Strategy, Photocopying MSMEs, IFE and EFE Matrix, IE, SWOT, QSPM*

Abstrak: *Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan bisnis pada UMKM Fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur, Kota Semarang. Penentuan sampel memakai teknik purposive sampling terdapat 5 sampel dalam penelitian. Proses pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara kuesioner, dan observasi dengan menggunakan Metode Analisis data Matriks IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM. Hasil skor tertimbang pada Matriks IFE sebesar 2,659 dan Matriks EFE sebesar 2,82. Analisis Matriks IE menunjukkan posisi usaha pada kuadran V yaitu "Ditahan dan Dijaga", sehingga jenis strategi yang dapat digunakan adalah strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar. Berdasarkan Matriks SWOT Terdapat 9 strategi alternatif, kemudian prioritas alternatif strategi menurut perhitungan QSPM yang sesuai untuk UMKM Fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur, yaitu Membuat perbedaan dengan usaha sejenis dalam hal pelayanan, kelengkapan fasilitas, dan hasil yang bagus dengan TAS sebesar 7,03.*

Kata kunci: *Strategi Usaha, UMKM Fotokopi, Matriks IFE dan EFE, IE, SWOT, dan QSPM.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Ekonomi terus mengalami perkembangan dengan melalui berbagai perubahan. Adanya sebuah perubahan menyebabkan perusahaan harus menghadapi banyak tantangan dalam perjalanan bisnisnya. Perekonomian yang terus meningkat disebabkan oleh pertumbuhan dunia bisnis yang bertambah hal ini yang menjadikan dunia bisnis menjadi sangat kompetitif. Persaingan yang ketat tidak harus dihindari, akan tetapi dapat menjadi pendorong untuk memperbaiki produk dan pelayanan dalam bisnisnya agar dapat bertahan di tengah ketatnya persaingan. Setiap usaha yang dijalankan baik itu usaha kecil maupun besar, industri barang atau jasa, kunci utamanya adalah produk. Ada tiga landasan strategi guna meraih keunggulan kompetitif yakni keunggulan biaya, diferensiasi, serta fokus produk (Kotler & Armstrong, 2001).

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) adalah salah satu usaha yang memiliki peran besar terhadap pendapatan Negara Indonesia. Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, jumlah UMKM di Indonesia pada tahun 2022 mencapai 63,9 juta kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto sebesar 60,5%. Seiring dengan Persaingan yang semakin ketat, pelaku usaha UMKM membutuhkan sebuah inovasi dan pembaharuan produk agar tetap dapat bersaing.

Kota Semarang merupakan Ibu Kota di Provinsi Jawa Tengah dan salah satu kota metropolitan terbesar di Indonesia (Hidayat & Utami, 2020). Dengan menjadi salah satu kota metropolitan di Indonesia menjadikan Kota Semarang sebagai banyak pusat kegiatan diantaranya hal-hal yang berkaitan dengan perdagangan sehingga memungkinkan banyak persaingan pasar yang terjadi. Usaha yang memiliki persaingan ketat dan berkembang pesat di Kota Semarang salah satunya yaitu UMKM.

Perkembangan UMKM di Kota Semarang pada periode 2021-2023 secara umum mengalami peningkatan sebesar 33,8 %. Akan tetapi terdapat tiga kecamatan yang mengalami penurunan yang cukup besar yaitu Kecamatan Pedurungan sebesar 60,8%, kemudian Kecamatan Gajahmungkur sebesar 42%, dan Kecamatan Semarang Tengah sebesar 35,6%. Diantara ketiga kecamatan tersebut kecamatan Gajahmungkur merupakan salah satu kawasan yang memiliki potensi ekonomi cukup menjanjikan karena merupakan kawasan pendidikan. Secara umum Kecamatan Gajahmungkur memiliki potensi perkembangan ekonomi karena merupakan kawasan pendidikan, hal ini dikarenakan munculnya peluang usaha yang sesuai dengan sasaran konsumen potensial. Salah satu usaha yang menjadi peluang di kawasan ini yaitu usaha fotokopi, Akan tetapi menurut Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang jumlah UMKM fotokopi di kecamatan Gajahmungkur mengalami penurunan padahal Kecamatan Gajahmungkur merupakan kecamatan dengan jumlah terbanyak Perguruan Tinggi/Akademi.

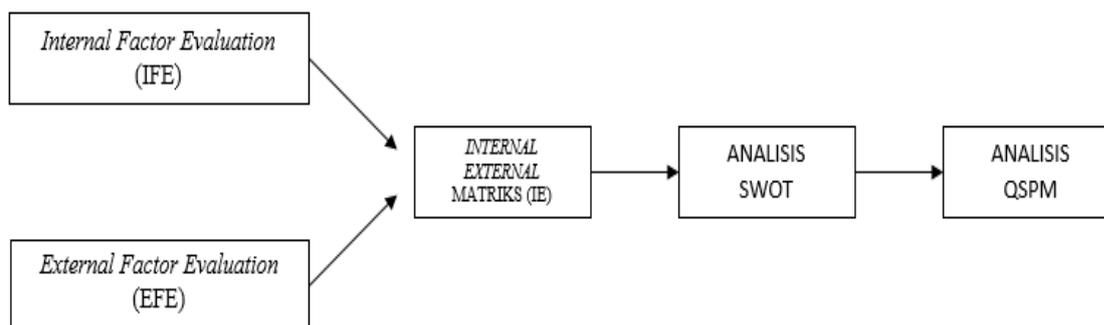
Penurunan jumlah usaha fotokopi yang terjadi di kecamatan Gajahmungkur disebabkan oleh penurunan jumlah permintaan. Salah satu penyebab dari turunya jumlah permintaan yaitu adanya media digital yang menggantikan peran media cetak. Belum adanya strategi bisnis untuk mengatasi hal tersebut menjadi faktor tidak dapat bersaingnya usaha fotokopi sehingga menutup usahanya. Perencanaan strategi yang baik perlu disusun agar usaha dapat bertahan dan bersaing di pasar. Suatu usaha dapat menyusun strategi untuk mengembangkan bisnisnya dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal secara objektif, sehingga dapat mengantisipasi perubahan yang terjadi (Arbainah et al., 2019).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setyawan *et.al.* (2022) persepsi harga, kualitas pelayanan, dan kualitas produk berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan pada salah satu usaha fotokopi yang terletak di kecamatan Gajahmungkur, Kota Semarang. Pada penelitian tersebut strategi bisnis untuk mendapatkan kepuasan konsumen yang dibahas hanya berkaitan dengan harga, kualitas pelayanan, dan kualitas produk saja, padahal masih ada beberapa variabel lain sebagai strategi bisnis untuk mempengaruhi konsumen khususnya pada usaha fotokopi. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian untuk mencari faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan pelanggan diantaranya adalah dengan menyusun strategi pengembangan bisnis.

Metode Analisis SWOT berfungsi menganalisis strategi yang tepat dalam pengembangan usaha. Rangkuti (2005) menjelaskan bahwa analisis SWOT adalah alat untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan juga dapat meminimalisir sebuah kelemahan dan ancaman. Setelah menganalisis hasil dari faktor internal dan eksternal pada objek penelitian, kemudian melakukan pengukuran strategi alternatif yang cocok untuk setiap strategi SWOT dengan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Diharapkan penelitian ini dapat digunakan untuk menyusun strategi bisnis bagi UMKM Fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur dalam menghadapi persaingan.

KERANGKA TEORITIS

Berdasarkan kajian pustaka dan rumusan masalah yang menjadi acuan dalam penelitian ini, disusunlah sebuah kerangka pemikiran untuk dijadikan pedoman dalam menganalisis data. Menurut David & David (2016) matriks *external Factor evaluation* (EFE) berfungsi untuk menyusun strategi serta mengevaluasi faktor eksternal, dan matriks *internal Factor evaluation* (IFE) berfungsi untuk menyusun strategi serta mengevaluasi faktor eksternal. Berdasarkan perumusan strategi yang telah dibuat kemudian di analisis untuk mengetahui posisi usahanya dan alternatif strategi dengan menggunakan Matriks Internal External (IE) dan SWOT, selanjutnya Alternatif strategi yang dirumuskan ditentukan yang paling sesuai dengan keadaan usaha saat ini menggunakan Matrik QSPM Kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Sumber: David & David (2016), Kriswanto Remetwa *et al.* (2018), Alamanda *et al.* (2019), Mujiastuti & Latifah (2019), Anggadwita *et al.* (2019), Arbainah *et al.* (2019), Polii *et al.* (2019).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, dimana peneliti berupaya mengumpulkan data, menganalisis secara kritis dan menyimpulkan berdasarkan fakta-fakta yang ada di objek penelitian (Moko & Wulandari, 2022). Penelitian ini dilaksanakan pada UMKM Fotokopi Kecamatan Gajahmungkur, Kota Semarang, untuk melakukan analisis strategi yang tepat serta memberikan penyelesaian masalah yang ada. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kualitatif dan kuantitatif, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Data Kualitatif. Data kualitatif adalah sebuah data penelitian yang menekankan pada pemahaman tentang masalah dalam kehidupan berdasarkan realitas (Indriantoro & Supomo, 2002). Data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dan hasil obesrvasi kegiatan operasional yang berisi tentang gambaran umum kondisi UMKM fotokopi Kecamatan Gajahmungkur, serta faktor internal dan eksternal.
2. Data Kuantitatif. Data kuantitatif merupakan sebuah pengujian teori melalui pengukuran variabel penelitian dengan angka (Indriantoro & Supomo, 2002). Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data hasil penilaian kuesioner UMKM fotokopi.

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini bersumber dari 2 jenis data yang terdiri dari data primer dan data sekunder.

1. Data Primer. Menurut Indriantoro & Supomo (2002) Data primer adalah informasi yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian atau tidak melalui perantara. Data Primer dalam penelitian ini diperoleh dari pihak internal yang terdiri dari para pemilik sekaligus yang menjalankan bisnis UMKM fotokopi. Data primer dari pihak internal berupa hasil wawancara, kuesioner, dan observasi yang didapat langsung dari pemilik atau kepala toko yang memuat informasi tentang faktor internal dan eksternal usaha.
2. Data Sekunder. Menurut Indriantoro dan Supomo (2013) Data sekunder adalah sumber data dari penelitian yang didapatkan peneliti dengan cara tidak langsung sehingga perlu melalui perantara. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi berbagai buku, jurnal penelitian dan artikel yang menjadi referensi peneliti yang tercantum dalam penelitian terdahulu, beberapa literatur sebagai landasan teori dalam tinjauan pustaka, serta berbagai bentuk dokumentasi yang digunakan untuk memperkuat validitas data. Data sekunder yang dituliskan dalam penelitian ini juga terdiri dari beberapa data pendukung lainnya seperti Peraturan pemerintah, dan data dari Dinas Koperasi dan UMKM yang berkaitan dengan UMKM usaha fotokopi di Kota Semarang.

Populasi dalam penelitian ini adalah UMKM fotokopi yang berada di Kecamatan Gajahmungkur. Terdapat 25 fotokopi yang tercatat di Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang pada tahun 2023. Teknik Pengambilan sampel yaitu purposive sampling. Menurut Indriantoro & Supomo (2002) purposive sampling yaitu teknik pengambilan sampel data secara tidak acak berdasarkan dengan pertimbangan yang sesuai dengan tujuan penelitian. UMKM fotokopi yang dipilih sebagai sampel adalah yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. UMKM fotokopi telah beroperasi lebih dari 3 tahun.
2. UMKM fotokopi dengan pelayanan berupa ; Fotokopi, Print, Jilid, Cetak Foto, dan Print Laser.

Sampel dalam penelitian ini berjumlah 5 UMKM Fotokopi yang terletak di Kecamatan Gajahmungkur, Kota Semarang dan memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa metode sebagai berikut:

1. Observasi. Teknik observasi dilakukan dengan melihat kondisi sebenarnya di UMKM fotokopi Kecamatan Gajahmungkur Melalui observasi ini nantinya akan diperoleh beberapa informasi mengenai ruang (tempat), pelaku, dan kegiatan operasional..
2. Wawancara. Proses wawancara dilakukan secara tatap muka kepada pemilik/kepala toko untuk mengetahui informasi lebih mendalam mengenai faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk UMKM fotokopi.
3. Kuesioner. Kuesioner yang diberikan dalam penelitian ini berisi penilaian masing-masing narasumber terhadap faktor-faktor internal dan eksternal UMKM fotokopi. Narasumber dalam penelitian ini adalah lima orang yang dijadikan sampel dalam penelitian yang merupakan pemilik/kepala toko dari masing-masing UMKM fotokopi.

Data diolah dengan menggunakan kerangka kerja analitis formulasi strategi sebagai berikut (David & David, 2016).

1. Tahap Input, meliputi:
 - a. Menyusun daftar faktor internal dan eksternal kunci
 - b. Memberikan bobot berkisar 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (penting). Penentuan bobot berasal dari kepentingan suatu faktor terhadap faktor lainnya. Baroto & Purbohadiningrat (2014:101) menyatakan pembobotan diperoleh dari perhitungan yang dirumuskan sebagai berikut:

$$B_i = \frac{S_i}{\sum_{i=1}^n S_i}$$

Keterangan: B_i = Bobot faktor ke- i

S_i = Skor kepentingan faktor ke- i

i = 1, 2, 3,... n

Ketentuan dalam memberikan penilaian skor kepentingan adalah :

1 = tidak penting

2 = kurang penting

3 = biasa saja

4 = penting

5 = sangat penting

- c. Pemberian nilai peringkat pada matriks IFE dengan ketentuan sebagai berikut: 1 = kelemahan utama, 2 = kelemahan kecil, 3 = kekuatan kecil, 4 = kekuatan utama
 - d. Pemberian nilai peringkat pada matriks EFE dengan ketentuan sebagai berikut : 1 = responnya buruk, 2 = responnya rata-rata, 3 = responnya diatas rata-rata, 4 = responnya superior
 - e. Penentuan skor, didapatkan dengan mengalikan bobot dan rating. Jika total skor lebih dari 2,5 maka suatu usaha dianggap efektif mengendalikan faktor-faktor yang berpengaruh.
2. Tahap Pencocokan, meliputi :
 - a. Menentukan posisi dari sebuah usaha dengan menggunakan matriks IE, didasarkan oleh skor total tertimbang Matriks EFE dan IFE.
 - b. Menentukan alternatif strategi dengan menggunakan alat yaitu matriks SWOT dengan berpedoman pada faktor eksternal serta internal yang telah ditentukan.
 3. Tahap Keputusan. Penentuan prioritas strategi dengan menggunakan QSPM Alternatif-alternatif strategi yang telah dibuat pada tahap pencocokan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Umum Usaha Fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur

Kecamatan Gajahmungkur adalah salah satu Kecamatan di Kota Semarang. Secara administratif, Kecamatan Gajahmungkur terbagi menjadi 8 wilayah kelurahan dengan total luas wilayah 9,34 km². Kecamatan Gajahmungkur merupakan salah satu kawasan pendidikan di Kota Semarang, tercatat saat ini sebanyak 15 perguruan tinggi dan akademi yang berada di wilayah kecamatan Gajahmungkur (Kecamatan Gajahmungkur Dalam Angka, 2022). Adanya kawasan pendidikan, secara umum hal ini dapat mendorong pertumbuhan aktivitas ekonomi melalui munculnya peluang-peluang usaha. Salah satunya adalah usaha fotokopi.

Identifikasi Faktor Internal

Faktor internal dari dari UMKM Fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur ditinjau berdasarkan 4 aspek yaitu aspek produksi atau operasi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Faktor internal akan diklasifikasikan menjadi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).

Tabel 1. Klasifikasi Faktor Internal

Aspek	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
Produksi atau Operasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan cepat dan memuaskan 2. Menggunakan mesin dan peralatan yang terawat 3. Memperhatikan kualitas hasil print dan fotokopi 4. Lamanya jam operasional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sangat bergantung pada listrik 2. Sering terjadi <i>error</i> pada mesin 3. Keterbatasan Jumlah dan kelengkapan peralatan 4. Keterbatasan luas toko 5. Sensitivitas mesin terhadap jenis kertas tertentu
Pemasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki kegiatan promosi yang efektif kepada pelanggan 2. Berlokasi ditempat yang strategis 3. Lamanya usia usaha 	
Keuangan		<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbatasan pengetahuan terhadap pengelolaan keuangan
Sumber Daya Manusia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki tenaga kerja yang berpengalaman 	

Sumber: Data Primer diolah, 2023.

Identifikasi Faktor Eksternal

Faktor eksternal dari UMKM Fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur ditinjau berdasarkan 6 aspek yaitu aspek persaingan, pemasok, pelanggan, teknologi, sosial budaya, dan ekonomi. Faktor eksternal akan diklasifikasikan menjadi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*). Klasifikasi aspek-aspek tersebut disajikan dalam Tabel sebagai berikut.

Tabel 2. Klasifikasi Faktor Eksternal

Aspek	Peluang (<i>Opportunities</i>)	Ancaman (<i>Threats</i>)
Persaingan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya usaha sejenis sehingga dapat membentuk pasar dan sebagai tolok ukur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat persaingan yang tinggi 2. Lokasi pesaing yang berdekatan
Pemasok	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki pemasok tetap 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kendala dalam memperoleh bahan baku
Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki pelanggan dari berbagai kalangan 2. Loyalitas pelanggan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayoritas pelanggan merupakan mahasiswa dan tenaga akademisi sehingga apabila liburan mengalami penurunan penjualan
Teknologi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan teknologi yang <i>up to date</i> seperti mesin fotokopi, spesifikasi komputer, dan aplikasi dasar yang digunakan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kendala jika terjadi pemadaman listrik di wilayah operasional
Sosial budaya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trend mahasiswa lebih memilih mengkopi materi kuliah daripada membeli buku. 	
Ekonomi		<ol style="list-style-type: none"> 1. Harga bahan baku cenderung meningkat

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Matriks IFE

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) merupakan tahapan input yang berfungsi untuk mengevaluasi faktor-faktor internal dalam penentuan strategi usaha, dalam penelitian ini adalah UMKM di Kecamatan Gajahmungkur Kota Semarang, Faktor internal dibagi menjadi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Berdasarkan hasil pembobotan dan penilaian yang telah dilakukan, maka dibuat Matrik IFE UMKM Fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 3. Matriks IFE UMKM Fotokopi Kecamatan Gajahmungkur

No.	Faktor Internal Kunci	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang
Kekuatan				
1.	Pelayanan cepat dan memuaskan	0,083	4	0,332
2.	Menggunakan mesin dan peralatan yang terawat	0,072	4	0,288
3.	Memperhatikan kualitas hasil print dan fotokopi	0,072	3	0,216
4.	Lamanya jam operasional	0,080	4	0,320
5.	Memiliki kegiatan promosi kepada pelanggan	0,076	4	0,304
6.	Berlokasi ditempat yang strategis	0,072	3	0,216
7.	Lamanya usia usaha	0,069	3	0,207
8.	Memiliki tenaga kerja yang berpengalaman	0,065	3	0,221
Kelemahan				
1.	Sangat bergantung pada listrik	0,069	1	0,069
2.	Sering terjadi <i>error</i> pada mesin	0,069	2	0,138
3.	Keterbatasan Jumlah dan kelengkapan peralatan	0,076	2	0,152
4.	Keterbatasan luas toko	0,069	1	0,069
5.	Sensitivitas mesin terhadap jenis kertas tertentu	0,065	1	0,065
6.	Keterbatasan terhadap pengetahuan pengelolaan keuangan	0,062	1	0,062
Total		1,000		2,659

Sumber: Data Primer diolah, 2023.

faktor-faktor internal UMKM Fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur mempunyai total skor sebesar 2,659. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM Fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur memiliki posisi internal yang baik. Kekuatan yang memiliki peran terbesar adalah pelayanan cepat dan memuaskan dengan skor 0,332. Dalam Matriks IFE tersebut juga terlihat kelemahan terbesar dengan skor 0,152, yaitu keterbatasan jumlah dan kelengkapan peralatan. Faktor kelemahan ini dapat menghambat operasional usaha oleh karena itu sebisa mungkin dihindari dengan pemanfaatan kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh UMKM Fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur.

Matriks EFE

Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) merupakan alat untuk menganalisis faktor eksternal yang dimiliki perusahaan, dalam penelitian ini meliputi aspek persaingan, pemasok, pelanggan, teknologi, sosial budaya, dan ekonomi. Faktor-faktor eksternal diklasifikasikan menjadi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*), Berdasarkan hasil pembobotan dan penilaian yang telah dilakukan, maka dibuat Matrik EFE UMKM Fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur yang disajikan sebagai berikut

Tabel 4. Matriks EFE UMKM Fotokopi Kecamatan Gajahmungkur

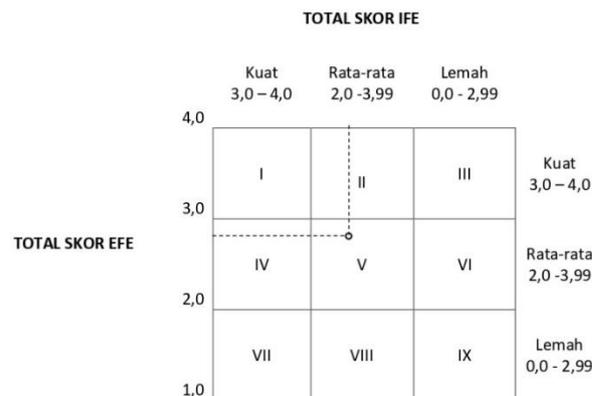
No.	Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang
Peluang				
1.	Adanya usaha sejenis sehingga dapat membentuk pasar dan sebagai tolok ukur	0,099	4	0,396
2.	Memiliki pemasok tetap	0,104	4	0,416
3.	Memiliki pelanggan dari berbagai kalangan	0,113	4	0,452
4.	Loyalitas pelanggan	0,094	4	0,376
5.	Penggunaan teknologi yang <i>up to date</i> seperti mesin fotokopi, spesifikasi komputer, dan aplikasi dasar yang digunakan	0,075	3	0,225
6.	Trend mahasiswa lebih memilih mengkopi materi kuliah daripada membeli buku	0,085	3	0,255

	Ancaman		
1.	Tingkat persaingan yang tinggi	0,094	1
2.	Lokasi pesaing yang berdekatan	0,099	2
3.	Adanya kendala dalam memperoleh bahan baku	0,090	1
4.	Mayoritas pelanggan merupakan mahasiswa dan tenaga akademisi sehingga apabila liburan mengalami penurunan penjualan	0,080	1
5.	Adanya kendala jika terjadi pemadaman listrik di wilayah operasional	0,066	2
6.	Harga bahan baku cenderung meningkat	0,108	1
	Total	1,000	2,822

Sumber: Data Primer diolah, 2023.

Faktor-faktor eksternal UMKM fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur mempunyai total skor tertimbang sebesar 2,822. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur telah memiliki nilai yang baik terhadap adanya peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, sehingga perusahaan harus dapat memanfaatkan peluang secara efektif untuk dapat menghadapi adanya ancaman. Peluang terbesar yang dimiliki adalah memiliki pelanggan dari berbagai kalangan dengan skor 0,452. Faktor tersebut harus dapat dimanfaatkan sebaik mungkin oleh UMKM fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur agar memiliki pendapatan yang lebih besar. Dalam Matriks EFE juga terlihat ancaman terbesar dengan skor 0,198, yaitu lokasi pesaing yang berdekatan. Faktor ancaman yang dapat menghambat pendapatan yang dimiliki sehingga harus sebisa mungkin dihadapi dengan pemanfaatan kekuatan dan peluang yang dimiliki UMKM fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur. **Analisis Posisi UMKM Fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur dengan Matriks IE (Internal-External)**

Hasil dari identifikasi faktor internal dan eksternal menggunakan Matriks IFE dan EFE, maka diperoleh total skor untuk Matriks IFE sebesar 2,659 dan untuk Matriks EFE sebesar 2,822. Dari kedua total skor tersebut, disusun Matriks IE seperti yang terlihat dalam gambar sebagai berikut



Gambar 2. Matriks IE UMKM Fotokopi di Kecamatan Gajah Mungkur

Sumber: Data Primer diolah, 2023.

UMKM fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur menempati kuadran V, yaitu "ditahan dan dijaga" sehingga strategi yang sesuai adalah sebagai berikut:

1. Penetrasi pasar yaitu strategi yang memiliki tujuan untuk meningkatkan pangsa pasar UMKM fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur melalui kegiatan pemasaran yang lebih intensif. UMKM fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur sudah melakukan kegiatan pemasaran berupa kegiatan promosi kepada pelanggan dengan memberikan potongan harga kepada pelanggan tetap.
2. Pengembangan produk atau jasa yaitu strategi yang dapat dilakukan dengan meningkatkan pelayanan yang sudah ada dan mengembangkan produk baru untuk meningkatkan penjualan. Dalam hal ini UMKM fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur dapat melakukannya dengan meningkatkan pelayanan kepada konsumen seperti ketepatan waktu dan memberikan hasil yang bagus. UMKM fotokopi Kecamatan Gajahmungkur juga dapat mengembangkan produk-produk yang sudah dibuat berdasarkan keperluan pelanggan.

Matriks SWOT UMKM Fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur

Matriks SWOT dibuat dengan cara menganalisis faktor internal dan eksternal untuk merumuskan strategi usaha UMKM fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur. Matriks SWOT Kecamatan Gajahmungkur secara lengkap tersaji sebagai berikut.

Tabel 5. Matriks SWOT UMKM Fotokopi Kecamatan Gajahmungkur

Faktor Internal	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelayanan cepat dan memuaskan 2. Menggunakan mesin dan peralatan yang terawat 3. Memperhatikan kualitas hasil print dan fotokopi 4. Lamanya jam operasional 5. Memiliki kegiatan promosi yang efektif kepada pelanggan 6. Berlokasi ditempat yang strategis 7. Lamanya usaha 8. Memiliki tenaga kerja yang berpengalaman 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sangat bergantung pada listrik 2. Sering terjadi <i>error</i> pada mesin 3. Keterbatasan Jumlah dan kelengkapan peralatan 4. Keterbatasan luas toko 5. Sensitivitas mesin terhadap jenis kertas tertentu 6. Keterbatasan terhadap pengetahuan pengelolaan keuangan
Faktor Eksternal	STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
OPPORTUNITIES (O)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat perbedaan dengan usaha sejenis dalam hal pelayanan, kelengkapan fasilitas, dan hasil yang bagus (S1, S2, S3, S4, S8, O1, O3, O4, O5). 2. Menjaga kepercayaan pelanggan (S1, S2, S3, S8, O1, O4, O5). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah atau memperbaiki mesin yang sering terjadi <i>error</i> (W2, W3, W5, O1, O3, O4, O5). 2. Membuka cabang usaha (W3, W4, O1, O3).
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya usaha sejenis sehingga dapat membentuk pasar dan sebagai tolok ukur 2. Memiliki pemasok tetap 3. Memiliki pelanggan dari berbagai kalangan 4. Loyalitas pelanggan 5. Penggunaan teknologi yang <i>up to date</i> seperti mesin fotokopi, spesifikasi komputer, dan aplikasi dasar yang digunakan 6. Trend mahasiswa lebih memilih mengkopi materi kuliah daripada membeli buku 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin kerjasama dengan instansi yang membutuhkan jasa fotokopi (S1, S2, S3, S4, S5, S7, O1, O3, O4, O5, O6). 	
THREATS (T)	STRATEGI S-T	STRATEGI W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat persaingan yang tinggi 2. Lokasi pesaing yang berdekatan 3. Adanya kendala dalam memperoleh bahan baku 4. Mayoritas pelanggan merupakan mahasiswa dan tenaga akademisi sehingga apabila liburan mengalami penurunan penjualan 5. Adanya kendala jika terjadi pemadaman listrik di wilayah operasional 6. Harga bahan baku cenderung meningkat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan <i>survey</i> sebelum membeli bahan baku (S7, S8, T3, T6) 2. Memanfaatkan tempat strategis dengan mempunyai nilai tambah. (S1, S2, S3, S4, S6, S8, T1, T2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selalu Memastikan mesin fotokopi dalam kondisi prima (W2, W3, W5, T1,) 1. Aktif dalam mencari informasi dan mengikuti perkembangan usaha fotokopi (W1, W2, W3, W5, T1, T2, T3, T4, T5, T6)

Sumber: Data Primer diolah, 2023

QSPM UMKM Fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur

Tahap akhir pada perumusan strategi adalah tahap keputusan dengan menggunakan Matriks QSPM. Pada Tahap ini memiliki tujuan untuk menentukan prioritas alternatif strategi untuk UMKM fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur. Strategi yang sesuai dengan kondisi UMKM fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur saat ini adalah sebagai berikut :

Tabel 6. Prioritas Strategi Berdasarkan QSPM

Prioritas Strategi	Jenis Strategi	Uraian	Nilai TAS
1.	Strategi 1 (S-O)	Membuat perbedaan dengan usaha sejenis dalam hal pelayanan, kelengkapan fasilitas, dan hasil yang bagus.	7,03
2.	Strategi 9 (W-T)	Aktif dalam mencari informasi dan mengikuti perkembangan usaha fotokopi.	6,84
3.	Strategi 3 (S-O)	Menjalin kerjasama dengan instansi yang membutuhkan jasa fotokopi	6,69
4.	Strategi 4 (W-O)	Menambah mesin / mengganti mesin yang lama dengan yang baru	6,59
5.	Strategi 5 (W-O)	Membuka cabang usaha	6,49
6.	Strategi 7 (S-T)	Memanfaatkan tempat strategis dengan mempunyai nilai tambah.	6,45
7.	Strategi 2 (S-O)	Menjaga kepercayaan pelanggan.	6,32
8.	Strategi 8 (W-T)	Selalu Memastikan mesin fotokopi dalam kondisi prima.	5,62
9.	Strategi 6 (S-T)	Melakukan <i>survey</i> sebelum membeli bahan baku.	5,58

Sumber: Data Primer diolah, 2023.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian dan analisis data yang telah dilakukan mengenai strategi pengembangan pada UMKM fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur Kota Semarang maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Faktor internal pada UMKM Fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur, Kota Semarang diidentifikasi dari aspek kegiatan operasional, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia, sedangkan faktor eksternal diidentifikasi dari aspek persaingan, teknologi, sosial budaya, ekonomi, pemasok, dan pelanggan. Faktor internal yang memiliki kekuatan terbesar yaitu pelayanan cepat dan memuaskan dan kelemahan terbesar terdapat pada keterbatasan jumlah dan kelengkapan peralatan. Faktor eksternal dengan peluang terbesar adalah mempunyai pelanggan dari beberapa kalangan dan ancaman terbesar pada UMKM Fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur adalah pesaing yang berdekatan
2. Berdasarkan analisis Matriks IE yang telah dibuat, posisi usaha UMKM Fotokopi di Kecamatan Gajahmungkur, Kota Semarang berada pada kuadran V yaitu "Ditahan dan Dijaga", strategi yang sesuai untuk dapat diterapkan meliputi strategi penetrasi pasar (memperluas pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang lebih baik) dan pengembangan produk (memperbaiki kualitas produk dan pelayanan).
3. Melalui analisis Matriks SWOT dikembangkan 9 alternatif strategi sebagai berikut:
 - a. Membuat perbedaan dengan usaha sejenis dalam hal pelayanan, kelengkapan fasilitas, hasil yang bagus dan bekerja secara efektif dan efisien (Strategi S-O).
 - b. Menjaga kepercayaan pelanggan dengan memberikan hasil kerja yang bagus dan tepat waktu (Strategi S-O).
 - c. Menjalin kerjasama dengan instansi yang membutuhkan jasa fotokopi (Strategi S-O)
 - d. Menambah mesin / mengganti mesin yang lama dengan yang baru (Strategi W-O).
 - e. Membuka cabang usaha (Strategi W-O).
 - f. Melakukan survey dan membeli bahan baku dengan jumlah yang besar agar mendapatkan harga yang murah (Strategi S-T).

- g. Memanfaatkan tempat strategis dengan mempunyai nilai tambah (Strategi S-T).
 - h. Memastikan mesin fotokopi dalam kondisi yang baik dan dapat digunakan (Strategi W-T).
 - i. Aktif dalam mencari informasi dan mengikuti perkembangan usaha fotokopi (Strategi W-T).
4. Hasil analisis QSPM, prioritas alternatif strategi dari yang paling sesuai dan tidak sesuai untuk diimplementasikan yaitu strategi 1-9-3-4-5-7-2-8-6. Alternatif strategi yang paling sesuai dengan kondisi usaha UMKM Fotokopi di Kecamatan Gajah Mungkur adalah membuat perbedaan dengan usaha sejenis dalam hal pelayanan, kelengkapan fasilitas dan hasil yang bagus, sedangkan alternatif strategi yang paling tidak sesuai adalah melakukan *survey* sebelum membeli bahan baku.

DAFTAR PUSTAKA

- Aff, M. S., & Wasiur, A. R. (2023). Marketing Strategy Analysis Using SWOT And QSPM Methods In SMEs. *SITEKIN: Journal of Science*, 20(2), 485–492.
- Alamanda, D. T., Anggadwita, G., Raynaldi, M., Novani, S., & Kijima, K. (2019). Designing Strategies using IFE, EFE, IE, and QSPM analysis: Digital Village Case. *The Asian Journal of Technology Management (AJTM)*, 12(1), 48–57.
- Alfred, D. Chandler, Jr. (1962). *Strategy and Structure : Chapters in The History of The Industrial Enterprise*. Cambridge Mass : Mit Press.
- Anggadwita, G., Fitria, S. E., & Suyono, R. E. (2019). STRATEGY DEVELOPMENT FOR CREATING COMPETITIVE ADVANTAGES IN SMALL AND MEDIUM INDUSTRIES (SMIs). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(4), 688–696.
- Arbainah, S., Utami, H., & Sugiarti, S. (2019). Business Development Model in the Micro, Small and Medium Enterprises At Tourism Village. *International Journal of Applied Sciences in Tourism and Events*, 3(2), 233-242.
- Az Zahra, A. F., Wahyudin, W., & Nugraha, B. (2021). The Implementation of the Strategy of Marketing Management through a SWOT Analysis with the Matrix of IFE, EFE and IE. *Jurnal Serambi Engineering*, 6(2), 1721–1729.
- Badan Pusat Statistik Kota Semarang. (2022). *Kota Semarang Dalam Angka 2022*. Semarang
- Baroto, T., & Purbohandiningrat, C. (2014). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis PPOB Kipo Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM. *Jurnal Teknik Industri*, 15(1), 88-102
- David, F. R. dan Forest R. David. (2016). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing. Edisi 15*. Terjemahan N. Puspasari, & L. N. Puspitasari. Jakarta: Salemba Empat.
- Elisabet, L., Lestari, C., Rianita, D., & Sari, P. (2021). Analisis Strategi Bersaing Umkm Menggunakan Formulasi Matriks Manajemen Strategis. *Hasil Penelitian Business Management Journal*, 17(2), 101–115.
- Hermanto, Corrina, F., & Supriyadi, A. (2019). FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUTUSAN PEMBELIAN DAN DAMPAKNYA PADA KELANGSUNGAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH PADA USAHA FOTOCOPY SEKECAMATAN RENGAT. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 8(2).
- Heryani, H., Legowo, A. C., & Nugroho, I. P. (2020). Strategi Pengembangan Industri Kreatif untuk Inovasi. *Jurnal Teknologi Industri Pertanian*, 30(3), 29x0–298.
- Hidayat, A. W., & Utami, S. R. L. (2020). Analisis Penyebab Kecelakaan Lalu Lintas Di Kota Semarang. *Jurnal Kajian Teknik Sipil*, 5(1), 28–35.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis: untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. (2001). *Prinsip-Prinsip Pemasaran Edisi 8 Jilid 1*. Terjemahan Damos Sihombing. Jakarta: Erlangga.
- Kriswanto Remetwa, M. G., Ardianto, Y. T., & Sisharini, N. (2018). Analisis Strategi dan Sistem Informasi Manajemen dengan Menggunakan Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT) Pada Kantor Pos Malang 65100. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(1), 38–45.
- Kuncoro, Mudrajad. (2005). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Lubis, F. A., Ahmadi, N., Rahmani, B., & Putri, I. K. (2023). Strategi Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Melalui Program Mekaar Oleh PT . PNM Kota Medan Perspektif Ekonomi Islam. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(01), 949–962.

- Moko, W., & Wulandari, D. D. (2022). ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA UMKM BUSANA CLOURA MENGGUNAKAN PENDEKATAN ANALISIS SWOT DAN QSPM MATRIKS Wahdiyati. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 1(1), 1–12.
- Moleong, Lexy J. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mujiastuti, R., & Latifah, R. (2019). Penentuan Jenis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode SWOT dan QSPM Pada UMKM Fashion di Kelurahan Penggilingan Berbasis Teknologi. *JURNAL ILMIAH FIFO*, XI(1), 52–64
- Nirmala, & Urip, C. R. (2016). Strategi Memenangkan Persaingan Pada Bisnis Percetakan di Kota Purwokerto. *Majalah Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 13(2), 65–82.
- Pearce II, John A. dan Richard B. Robinson. (2013). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Terjemahan Nia Pramita Sari. Jakarta: Salemba Empat.
- Polii, G., Kindangen, S. D. ., & Runtulalo, N. (2019). Analysis of SWOT Matrix , Internal and External Factor Evaluation Matrix , CPM , SPACE , and QSPM of Abstract : *Journal of Business & Management*, 7(4), 267–275.
- Pratama, A., Tambunan, W., & Sitania, F. D. (2020). Analisis Strategi Pemasaran Jasa Percetakan dengan Menggunakan Metode SWOT dan Analytic Hierarchy Process. *Journal of Industrial and Manufacture Engineering*, 4(1), 12–21.
- Prayudi, D., & Yulistria, R. (2020). Penggunaan Matriks SWOT dan Metode QSPM pada Strategi Pemasaran Jasa Wedding Organizer: Studi Kasus pada UMKM Gosimplifywedding Sukabumi. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 9(2), 225.
- Rachman, Maman, dan Wijayanti, Tutik. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan Karakter*. Universitas Negeri Semarang
- Rangkuti, F. (2005). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ritonga, Z. (2020). *Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori dan Aplikasi)*. Yogyakarta: Deepublish.
- Rufaidah, P. (2013). *Manajemen Strategik*. Bandung : PT. Humaniora Utama Press.
- Salusu J. (2003). *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Public Dan Non-Profit*. Jakarta: PT Gramedia Grasindo.
- Setyawan, A., Rizkiana, C., & Widyakto, A. (2022). Analisis Pengaruh Persepsi Harga, Kualitas Layanan Dan Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Pelanggan Study Pada Fotocopy Lancar Baru Semarang. *Solusi :Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*, 20(3), 243–253
- Sugiarti. (2013). Analisis SWOT sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Produksi Menuju Usaha yang Berkelanjutan (Suatu Studi pada UKM Batik di Kampung Batik Laweyan Surakarta). *Jurnal AKUN-t*. 2(1), 32-35
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Tanuwijaya, M., & Anshori, M. Y. (2013). Pengaruh Kualitas Layanan Dan Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Pelanggan Pipop Copy. *Jurnal Neo-Bis*, 7(1), 1–16.
- Titisari, M. A., Karya, D. F., & Hadi, S. (2021). SWOT Analysis and ANP for Organic Tempeh SME Business Development Strategy. *IJEED (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 4(6), 913–923.