ANALISIS FORMULASI STRATEGI BISNIS MENGGUNAKAN *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX* (QSPM) PADA PRODUSEN BENIH UD. SUJINAH

BUSINESS STRATEGY FORMULATIONS ANALYSIS BY USING QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM) IN SEED PRODUCER OF UD. SUJINAH

[1]Utami Nur Fauziah, [2]Riris Rismayani, S.MB., S.Pd., MM., [3]HA Romadhon, Drs., MM., CTP
[1,2,3]Prodi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom
[1]utamifauziah06@gmail.com, [2]ririsrismayani@gmail.com, [3]imtromadhan@gmail.com

Abstrak

Produsen benih kedelai dituntut dapat menangkap peluang pasar yang ada dengan adanya program bantuan pemerintah (BANPER) untuk menjalankankan program swasembada kedelai yang ingin dicapai pemerintah pada tahun 2020 serta kebutuhan benih kedelai di tahun 2019 sebanyak 43.000 ton untuk seluruh wilayah indonesia.. Ketatnya persaingan produsen benih kedelai khususnya di Jawa Tengah yang pada akhirnya mempengaruhi penjualan benih UD. Sujinah. Pada produsen benih UD. Sujinah memiliki permasalahan yang berasal dari internal maupun eksternal sehingga menghambat dalam memenangkan pulang pasar yang ada. Padahal, posisi UD. Sujinah dengan pertumbuhan penjualan mencapai 48,12% dan pertumbuhan produksi sebesar 30,5% menjadikannya sebagai *market leader* produsen benih kedelai di Jawa Tengah. Oleh karena itu, untuk memenuhi kebutuhan benih kedelai di Jawa Tengah dan luar wilayah Jawa Tengah dengan adanya peluang pasar yang besar diperlukan strategi bisnis yang tepat bagi UD. Sujinah untuk menangkap peluang pasar yang ada serta menghadapi persaingan dan mempertahankan posisi perusahaan di pasar.

Terdapat tiga tahap pada penelitian ini yaitu pengumpulan data untuk menemukan faktor internal dan eksternal untuk formulasi strategi, pemberian bobot dan rating, menentukan matriks SWOT, menentukan matrik IE, matrik QSPM dan menetapkan hasil formulasi strategi. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dan kuantitatif, dimana kuantitatif digunakan untuk memfasilitasi kualitatif. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling* dengan jumlah narasumber sebanyak 6 orang yang berasal internal perusahaan, eskternal, pelanggan, ikatan produsen dan pengawas benih. Dalam penelitian ini digunakan uji credibility melalui triangulasi dan pengecekan anggota untuk menguji instrumen wawancara.

Hasil penelitian menunjukan skor Matriks EFE sebesar 2,95 dan skor Matriks IFE sebesar 3,12, sehingga posisi UD Sujinah dalam Matriks IE berada pada kuadran IV, yaitu strategi intensif and integratif. Pada Matriks QSPM adalah dengan strategi pengembangan pasar dan pengambangan produk guna menghadapi persaingan bisnis global dengan mengembangkan pasar dengan dengan memperbanyak kerjasama pemasaran/ngesub dengan perusahaan lain atau produsen benih lainnya di wilayah Jawa Timur dan Luar Pulau Jawa.

Hasil penelitian menunjukan skor Matriks EFE sebesar 2,79 dan skor Matriks IFE sebesar 3,21, sehingga posisi UD Sujinah dalam Matriks IE berada pada kuadran IV, yaitu strategi *grow and build*. Pada Matriks QSPM yang menjadi strategi prioritas dengan skor TAS 6,25 yaitu merekrut pegawai pemasaran dan memperbanyak kerjasama pemasaran/ngesub dengan perusahaan atau produsen benih lainnya lain di wilayah Jawa Timur dan Luar Pulau Jawa.

Kata Kunci: Benih Kedelai, EFE, IFE, SWOT, QSPM.

Abstract

This research is motivated by the existence of market opportunities with the government assistance program (BANPER) to implement the soybean self-sufficiency program that the government wants to achieve in 2020 as well as the need for soybean seeds in 2019 as much as 43.000 tons. The tight competition of soybean seed producers, especially in Central Java, There are problems at UD. Sujinah seed producers has internal and external problems that hamper winning the existing market. In fact, the position of UD. Sujinah with sales growth reaching 48.12% and production growth of 30.5% making it the market leader of soybean seed producers in Central Java. Therefore, to meet the needs of soybean seeds in Central Java and outside the Central Java region with the existence of large market opportunities, a business strategy that is right for UD. Sujinah can be obtained by analyzing external and internal environmental factors so that it will produce several business strategy alternatives that can be recommended to UD. Sujinah to capture market opportunities.

There are problems at UD. Sujinah seed producers originating from the company's internal, namely in the form of a lack of human resources of marketing and production for quality control candidates, so that everything is still lived alone by the owner. Therefore, this can prevent the company from capturing existing market opportunities and developing its company. In addition, the company's external problems in the form of uncertain

weather changes, intense competition with seed producers in Central Java. To overcome with this, the right strategy is needed for UD. Sujinah soybean seed producers to capture existing market opportunities, face competition and maintain the company's position in the market.

Strategy formulation is carried out with a management strategy approach, there are three stages, namely input stage, matching stage and decision stage. Input stage is done using the IFE and EFE matrix, while the matching stage uses the SWOT matrix and IE Matrix and the decision stage uses the QSPM matrix. The method used in this study is descriptive qualitative and quantitative, where quantitative is used to facilitate qualitative. Sampling was done by purposive sampling method with a total of 6 people from internal sources, company competitors, customers, producers and seed supervisors. In this study used the credibility test through triangulation and member checking to test the interview instrument.

The results showed the EFE Matrix score of 2.79 and IFE Matrix score of 3.21, It indicating UD. Sujinah's position in the IE IV matrix, namely the growth and build strategy. In the QSPM, which is a priority strategy with a score of 6,25, developing the market by recruiting marketing employees and increasing collaboration marketing with other companies or seed producers in the East Java and outside of Java islands

Keywords*: Soybean Seeds, EFE, IFE, SWOT, QSPM.*

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Konsumsi utama produk kedelai dalam bentuk tahu dan tempe yang menjadi lauk utama bagi masyarakat Indonesia. Hasil survei sosial ekonomi nasional (SUSENAS) yang dilaksanakan BPS tahun 2015, menyatakan konsumsi tempe rata-rata per orang per tahun di Indonesia sebesar 6,99 kg dan tahu 7,51 kg, namun pemenuhan kebutuhan kedelai yang menjadi bahan baku utama tempe dan tahu, sebanyak 67,28 % atau sebanyak 1,96 juta ton harus diimpor dari luar negeri. Hal ini terjadi karena produksi dalam negeri belum mampu mencukupi permintaan produsen tempe dan tahu dalam negeri. Proyeksi konsumsi kedelai nasional pada tahun 2015-2020 selalu mengalami peningkatan yang tidak diimbangi oleh pertumbuhan produksi kedelai dalam negeri. Produksi kedelai dalam negeri tahun 2015-2018 rata-rata hanya mencukupi 35% dari rata-rata konsumsi kedelai di Indonesia pada periode tahun yang sama. Berarti produksi dalam negeri belum mampu memenuhi kebutuhan untuk bahan baku pangan dan pakan. Kekurangan tersebut membuat pemerintah harus mengimpor kedelai dari luar negeri, impor kedelai dari tahun 2015 sampai tahun 2018 mengalami peningkatan.

Pemerintah Indonesia melalui kementrian pertanian mempunyai visi mewujudkan Indonesia sebagai lumbung pangan pada tahun 2045. Berbagai upaya dilakukan untuk mewujudkan visi tersebut salah satunya ingin mencapai swasembada pangan pada berbagai komoditas tanaman pangan salah satunya swasembada kedelai pada tahun 2020. Untuk mencapai program swasembada kedelai tahun 2020 Pemerintah Indonesia melalui Kementrian Pertanian Direktorat Jendral Tanaman Pangan memberikan fasiliitas bantuan dalam bentuk bantuan sarana produksi salah satunya berupa benih kedelai bersertifikasi yang diberikan kepada para kelompok tani atau gapoktan dengan rata-rata 50kg/Ha. Melihat program swasembada yang ingin dicapai pada tahun 2020 dan kebutuhan benih kedelai pada tahun 2019 tersebut. Terdapat peluang pasar yang besar bagi para pengusaha di bidang produsen benih kedelai untuk mengembangkan usahanya.

Produsen benih UD. Sujinah merupakan salah satu produsen benih kedelai kuning yang berlokasi di Kabupaten Grobogan provinsi Jawa Tengah yang menjual benih kedelai. UD. Sujinah dalam melakukan pemasaran benih kedelai belum memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi yang ada seperti penggunaan *website* perusahaan maupun aplikasi penjualan *online* lain, padahal saat ini era digital sangat penting untuk memperluas jangkauan pemasaran bisnis. Pertumbuhan produksi tahunan atau CAGR tahun 2015 – 2018 pada UD.Sujinah yaitu adalah 14,75%. Sedangkan pada pesaing CV. PB. Utama yaitu -0,29 %, PB. Agro Lestari sebesar 9,95% dan PB.Selfika Tani sebesar -10,21%. Kebutuhan benih kedelai di Jawa Tengah pada tahun 2019 yaitu sebanyak 7.830.000 kg apabila dilihat dari penjualan UD. Sujinah dan para pesaingnya pada tahun 2018 baru mampu memenuhi permintaan pasar sebanyak 6.846.910 kg sehingga peluang pasar bagi produsen benih di Jawa Tengah termasuk UD. Sujinah yaitu sebesar 983.090 kg dan 35.170.000 kg untuk wilayah diluar Jawa Tengah masih terdapat Peluang pasar benih kedelai yang besar sehingga diperlukan strategi yang tepat untuk dapat mengambil peluang pasar dan mengembangkan bisnisnya.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan peneliti menemukan bahwa UD. Sujinah memiliki permasalahan yang berasal dari internal maupun eksternal sehingga menghambat dalam memenangkan pelang pasar yang ada. Padahal, posisi UD. Sujinah dengan pertumbuhan penjualan mencapai 48,12% dan pertumbuhan produksi sebesar 30,5% menjadikannya sebagai *market leader* produsen benih kedelai di Jawa Tengah. Oleh karena itu, untuk memenuhi kebutuhan benih kedelai di Jawa Tengah dan luar wilayah Jawa Tengah dengan adanya peluang pasar yang besar diperlukan strategi bisnis yang tepat bagi UD. Sujinah yang dapat diperoleh dengan menganalisis

faktor lingkungan eksternal dan internal sehingga akan menghasilkan beberapa alternatif strategi bisnis yang dapat direkomendasikan kepada UD. Sujinah untuk menangkap peluang pasar.

Berdasarkan posisi produsen benih UD. Sujinah sebagai *market leader* di Jawa Tengah dalam penjualan benih kedelai bersertifikat namun terdapat permasalahan-permasalahan baik yang berasal dari internal maupun eksternal perusahaan yang mempengaruhi kondisi perusahaan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk menganalisis faktor internal dan eksternal perusahaan guna memperoleh berbagai alternatif strategi bisnis guna mengembangkan usaha UD. Sujinah. Beberapa alternatif strategi bisnis yang diperoleh pada akhirnya dapat direkomendasikan kepada UD. Sujinah untuk mengembangkan perusahaanya sehingga penelitian ini berjudul "**Analisis Formulasi Strategi Bisnis Menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) Pada Produsen Benih UD. Sujinah**".

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan studi pendahuluan dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan bisnis produsen benih kedelai yaitu berupa kondisi internal dan eksternal. Kondisi faktor internal yaitu berupa (1) terdapat kekurangan SDM yang berkualitas di bidang marketing, produksi untuk *quality control* calon benih, (2) keterbatasan SDM tersebut segala sesuatunya termasuk pembelian benih dari petani penangkar hingga pemasaran produk benih harus di jalani sendiri oleh pemilik UD. Sujinah. Apabila di lihat dari faktor eksternal yaitu (1) perubahan cuaca yang tidak menentu, (2) persaingan yang ketat dengan para produsen benih di Jawa Tengah dan penjualan benih sebagai kedelai konsumsi yang mengurangi keuntungan.

1.3 Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana kondisi lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman serta solusi apa yang tepat untuk menghadapi permasalahan eksternal produsen benih kedelai UD. Sujinah?
2. Bagaimana kondisi lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta solusi apa yang tepat untuk menghadapi permasalahan internal produsen benih kedelai UD. Sujinah?
3. Bagaimana formulasi strategi perusahaan yang tepat bagi produsen benih kedelai UD. Sujinah dilihat dari lingkungan internal dan eksternal dengan menggunakan Matriks QSPM?

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategi

Pearce dan Robinson dalam Amirullah (2015:5) menjelaskan bahwa manajemen strategi didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

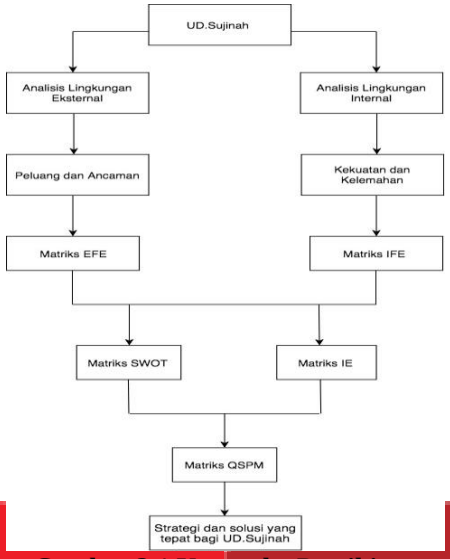
Perumusan strategi yang terdiri dari tiga tahap kerangka perumusan strategi yang digunakan perusahaan untuk mendapatkan hasil penentuan strategi mana yang akan diterapkan. (1) Tahap Pertama, tahap ini disebut dengan *input stage*, karena pada tahap ini merupakan tahap meringkas informasi mendasar yang akan digunakan untuk merumuskan strategi. Tahap pertama ini terdiri dari *External Factor Evaluation (EFE) Matix, Competitive Profile Matrix, dan Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*. (2) Tahap Kedua, tahap ini disebut sebgai tahap pencocokan (*matcing stage)*, berfokus pada pembuatan strategi alternatif yang layak dengan menyelaraskan faktor internal dan eksternal. Teknik yang digunakan dalam tahap ini adalah Matriks *Strenghts-Weakness-Opportunities–Threats* (SWOT), Matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE), Matriks *Boston Consulting Group* (BCG), Matriks *Internal-External* (IE), dan Matriks *Grand Strategy*. (3) Tahap Ketiga, tahap ini disebut sebagai tahap keputusan *decision stage*, adalah tahapan memilih alternative-alternatif strategik yang dihasilkan dari tahap kedua, yang melibatkan teknik tunggal yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

2.2 Penilaian Internal dan Eksternal

David (2016:77) Audit internal Audit internal mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan mengenai fungsi manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen.

David (2016:45) menjelaskan bahwa tujuan dari audit eksternal adalah untuk membuat daftar peluang yang dapat menguntukan perusahaan dan ancaman yang harus dihindari. Perusahaan harus dapat merespon faktor eksternal tersebut baik secara ofensif maupun defensive dengan memformulasikan strategi. Dengan itu, perusahaan dapat memanfaatkan peluang atau meminimalisir ancaman yang ada. Menurut David (2016:46), kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori, yaitu: kekuatan ekonomi, kekuatan sosial,budaya,demografis dan lingkungan, kekuatan politik, pemerintah, dan hukum, kekuatan teknologi, kekuatan kompetitif.

2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran
Sumber: Adaptasi Fred R. David dalam Manalu (2019)

3. METODE PENELITIAN

3.1 Karakteristik Penelitian

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kombinasi metode kualitatif deskriptif dan kuantitatif, penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif digunakan untuk mengetahui faktor eksternal dan faktor internal perusahaan. Faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang dihadapi oleh produsen benih UD. Sujinah sedangkan faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh produsen benih UD. Sujinah melalui wawancara dengan pihak internal dan eksternal produsen benih UD. Sujinah. Dalam pengelolahan data dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif, dimana kualitatif digunakan dalam pengelolahan matriks SWOT sedangkan kuantitaif digunakan dalam penentuan matriks IFE, EFE, IE dan QSPM.

3.2 Teknik Analisis Data

Data dan informasi pada penelitian ini diambil secara kualitatif kemudian dianalisis secara kuantitatif pada matriks IFE dan EFE, matriks IE, dan matriks QSPM dan kualitatif pada matriks SWOT. Analisis data digunakan untuk memformulasikan strategi dan melihat alternatif strategi terbaik untuk UD. Sujinah.

1. Analisis Internal dan eksternal

Analisis internal digunakan untuk untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Menurut David (2016:111) menjelaskan bahwa matrik IFE memungkinkan perusahaan untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional perusahaan. Selain itu, memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut. Analisis eksternal digunakan untuk untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman perusahaan Menurut David (2016:65) Ex*ternal Factor Evaluation* (EFE) Matrix sebagai tahap meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, social, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan.

2. AHP (*Analytical Hierarchy Process*)

Darmanto *et al* (2014) menyatakan bahwa AHP (*Analytical Hierarchy Process*) adalah suatu teori umum tentang pengukuran yang digunakan untuk menemukan skala rasio, baik dari perbandingan berpasanganyang diskrit maupun kontinyu. Dalam penelitian ini, penilaian terhadap bobot faktor pada matrriks IFE dan matriks EFE dilakukan dengan menggunakan metode AHP (analytical Hierarchy Process).

3. Analisis Matriks SWOT

Nilasari (2014:110) menyatakan bahwa SWOT merupakan singkatan dari *Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats* yang berarti kekuatan – kelemahan- peluang – ancaman. Alat yang digunakan untuk menyusun faktor – faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman ekternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Rangkuti, 2017:83).

4. Analisis *Internal External* (IE) *Matrix*

David (2016:181) menyatakan bahwa matriks IE didasarkan oleh dua dimensi, yaitu total skor bobot IFE pada sumbu X dan total skor bobot EFE pada sumbu. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi perusahaan di tingkat korporat yang lebih detail. Matriks internal eksternal (IE) digunakan sebagai analisis untuk memetakan posisi perusahaan UD. Sujinah. Parameter yang digunakan merupakan total skor bobot IFE dan

total skor bobot EFE, dari skor tersebut akan memberikan pengaruh terhadap susunan matriks IE ditingkat perusahaan. Dengan bantuan matriks IE dapat diketahui posisi internal dan eksternal perusahaan sekaligus alternatif strategi yang dapat dikembangkan oleh UD. Sujinah.

5. *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

David (2016:184) menyatakan bahwa hanya terdapat satu teknik analitis dalam literature yang didesain untuk menentukan daya tarik relative dari tindakan alternatif yang layak yaitu teknik tersebut adalah *quantitative strategic planning matrix* (QSPM). Tujuan dari QSPM adalah untuk menentukan alternatif strategi terbaik bagi perusahaan. QSPM menggunakan input dari analisis tahap pertama dan mencocokankan hasil dari analisis matching pada tahap kedua untuk memutuskan secara objektif di antara berbagai strategi alternatif.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Matriks EFE

Matriks EFE Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) merupakan matriks guna mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Evaluasi tersebut berupa aspek regulasi; teknolog; ekonomi; geografi, demografi dan lingkungan; struktur industri dan pasar untuk menyimpulkan peluang dan ancaman dari perusahaan. Pembobotan matriks EFE diukur menggunakan faktor yang paling kruisial berhubungan dengan eksternal perusahaan, dimana pembobotan didapat dari analisis dengan narasumber baik internal dan eksternal dalam mengidentifikasi lingkungan eksternal industri benih kedelai. Berdasarkan analisis penilaian lingkungan eksternal terhadap produsen benih UD. Sujinah, maka matriks EFE produsen benih UD. Sujinah dapat dijabarkan pada Tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel 4.1 Matrik EFE Produsen Benih UD. Sujinah

Faktor eksternal	**Weight***	**Rating****	**Score*****
Peluang			
1. Pasar benih kedelai ada di seluruh Indonesia	0,133	3	0,399
2. Tersedia pemasok dan mitra kerjasama penangkaran lebih dari 10 wilayah	0,106	3	0,318
3. Waktu sertifikasi benih kedelai kurang dari 1 bulan	0,071	2	0,142
4. Mesin produksi tersedia di pasar Indonesia	0,076	3	0,228
5. Mesin produksi dapat dibeli secara langsung tanpa izin	0,069	3	0,207
6. Saluran distribusi sampai keluar wilayah Jawa Tengah	0,098	3	0,294
7. Mesin produksi bertahan lebih dari 7 tahun	0,059	3	0,177
8. Biaya sertifikasi benih kedelai fleksibel	0,058	2	0,116
9. Pertumbuhan PDB sektor tanaman pangan 3 %	0,057	4	0,228
Ancaman			
1. Berkurangnya minat petani menanam komoditas kedelai	0,046	4	0,184
2. Terdapat penurunan harga beli benih kedelai untuk program pemerintah sebesar 20,6%	0,034	3	0,102
3. Mesin *grading* dan *blower* tidak bisa digantikan	0,044	3	0,132
4. Mutu benih bertahan kurang dari 6 bulan	0,043	2	0,086
5. Perubahan cuaca/iklim mempengaruhi proses produksi calon benih kedelai	0,040	4	0,160
6. Terdapat 18 pesaing produsen benih kedelai di Jawa Tengah	0,032	4	0,128
Total	**1,00**		**2,95**

Keterangan:
(*) : Nilai bobot ditentukan berdasarkan industri, oleh narasumber N1, N4, dan N5 menggunakan AHP
(**) : Nilai rating ditentukan berdasarkan respon perusahaan pada kondisi eksternal, informasi diperoleh dari Direktur UD. Sujinah
(***) : Hasil perkalian dari bobot dan skor

Sumber: Data Yang Telah Diolah, (2019)

Analisis faktor-faktor eksternal menghasilkan angka 2,95. Berdasarkan nilai skor matrik EFE tersebut mengidentifikasikan bahwa faktor eksternal berada dalam posisi kuat karena berada di atas 2,5 (David, 2011). Hal ini mengidentifikasikan bahwa produsen benih kedelai UD. Sujinah kuat dalam memanfaatkan peluang yang ada dan mampu mengantisipasi ancaman yang menghadang untuk mengembangkan strategi perusahaan. Peluang utama dalam pengembangan industri benih kedelai UD. Sujinah dengan skor 0,399 yaitu pasar benih kedelai ada diseluruh indonesia. Ancaman utama dalam pengembangan industri benih kedelai UD. Sujinah dengan skor 0,22 yaitu terdapat penurunan harga beli benih kedelai untuk program pemerintah sebesar 20,6%.

4.2 Matriks IFE

Matriks evaluasi internal, digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan area fungsional bisnis produsen benih UD. Sujinah. Untuk menentukan nilai evaluasi internal, peneliti menilai seputar aspek keuangan, pemasarana, operasi, dan sumberdaya manusia. Berdasarkan analisis penilaian lingkungan eksternal terhadap produsen benih UD. Sujinah, maka matriks IFE produsen benih UD. Sujinah dapat dijabarkan pada Tabel 4.2 dibawah ini.

Tabel 4.2 Matriks IFE Produsen Benih UD. Sujinah

Faktor Internal	Weight*	Rating**	Score***
Kekuatan			
1. Pendanaan internal mencapai 20 Miliyar	0,23	4	0,92
2. Pendapatan 2017 – 2018 meningkat lebih dari 30%	0,085	3	0,255
3. Keuntungan 2017 – 2018 meningkat lebih dari 30%	0,086	4	0,344
4. Tahun 2018 terdapat 5 dinas sebagai pelanggan baru	0,052	3	0,156
5. Kepuasan pelanggan terhadap perusahaan dilihat dari jarang adanya komplain	0,067	3	0,201
6. Pelanggan loyal dilihat dari pembelian berulang untuk musim tanam selanjutnya	0,063	3	0,189
7. Penjualan tahun 2017 – 2018 meningkat lebih dari 30%	0,077	3	0,231
8. Produksi 30 ton butuh waktu 1-2 hari	0,051	4	0,204
9. kapasitas produksi mencapai 1.500 ton/musim	0,045	4	0,18
10. Pegawai mampu menggunakan mesin produksi	0,044	3	0,132
Kelemahan			
1. Proses penurunan kadar air saat musim hujan membutuhkan waktu lebih lama	0,054	1	0,054
2. Tidak ada pegawai bagian pemasaran	0,044	2	0,088
3. Tidak adanya kompensasi atau bonus bagi pegawai	0,035	2	0,070
4. Kurangnya pegawai quality control calon benih kedelai dari pemasok di gudang	0,041	1	0,041
5. pegawai lapangan kurang menguasai pekerjaan secara keseluruhan	0,026	2	0,052
Jumlah	**1,00**		**3,12**

Keterangan:
(*) : Nilai bobot ditentukan berdasarkan industri, oleh narasumber N1, N4, dan N5 menggunakan AHP
(**) : Nilai rating ditentukan berdasarkan respon perusahaan pada kondisi internal, informasi diperoleh dari Direktur UD. Sujinah
(***) : Hasil perkalian dari bobot dan skor

Sumber: Data Yang Telah Diolah, (2019)

Analisis faktor-faktor internal menghasilkan angka 3,21. Berdasarkan nilai skor matriks IFE tersebut mengidentifikasikan bahwa faktor internal berada dalam posisi kuat karena berada di atas 2,5 (David, 2011). Hal ini mengidentifikasikan bahwa produsen benih kedelai UD. Sujinah telah mampu memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan. Kekuatan utama dalam pengembangan industri benih kedelai UD. Sujinah dengan skor

tertinggi 0,92 yaitu kemampuan pendanaan internal besar lebih dari 20 M. Kelemahan utama dalam pengembangan produsen benih kedelai UD. Sujinah dengan skor tertinggi 0,088 adalah tidak ada pegawai bagian pemasaran.

4.3 Matriks IE

Dalam tahap kedua formulasi strategi, peneliti juga menggunakan matriks internal-eksternal atau IE Matriks guna melakukan pencocokan rekomendasi strategi berdasarkan pengamatan faktor internal dan eksternal perusahaan. Matriks ini didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu sumbu horizontal yang menunjukkan total skor bobot IFE dan sumbu vertikal yang menunjukkan total skor bobot EFE. Pada Tabel 4.3. dibawah ini dapat dilihat Matriks IE yang dihasilkan dari total skor bobot IFE dan total skor bobot EFE pada UD.Sujinah.

Tabel 4.3 Matrik IE

Total Skor IE

Total Skor EFE	Kuat 3,0-4,0	Sedang 2,0- 2,99	Lemah 1,0-1,99
Tinggi 3,0-4,0	I Tumbuh dan Membangun	II Tumbuh dan Membangun	III Menjaga dan Mempertahankan
Sedang 2,0-2,99	**IV Tumbuh dan Membangun**	V Menjaga dan Mempertahankan	VI Panen atau Disvestasi
Rendah 1,0-1,99	VII Menjaga dan Mempertahankan	VIII Panen atau Disvestasi	IX Panen atau Disvestasi

Sumber: Data Yang Telah Diolah, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.3 tersebut, dapat dilihat bahwa matriks IE pada UD. Sujinah berada pada sumbu horizontal yang menunjukan skor total matriks IFE sebesar 3,12 dan sumbu vertical menunjukan sumbu skor total dari matriks EFE sebesar 2,95. Kedua skor tersebut selanjutnya menempatkan UD. Sujinah pada Kuadran IV dengan koordinat (3,12;2,95). Pada Kuadran IV, Menurut David dapat digambarkan sebagai tumbuh an membangun (*grow and build*). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat.

4.4 Matriks SWOT

Matriks SWOT digunakan untuk memperoleh formulasi strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungan internal (kekuatan, kelemahan) dan eksternal (peluang, ancaman). Dalam permusuan strategi utama matrik SWOT didasarkan pada empat macam yaitu: strategi SO,ST,WO,dan WT yaitu sebagai berikut:

- Strategi SO1 : Memperbanyak kerjasama pemasaran/ngesub dengan perusahaan lain di wilayah Jawa Timur dan di Luar Pulau Jawa.
- Strategi SO2 : Meningkatkan produktivitas hasil panen dari mitra kerjasama penangkaran dengan cara bekerjasama dengan Lembaga penelitian untuk memberikan penyuluhan tekonologi budidaya tanam kedelai.
- Strategi SO3 : Memperluas kerjasama penangkaran dan memperluas areal penangkaran untuk memperbanyak calon benih sumber guna meningkatkan produksi.
- Strategi WO1 : Menambah /merekrut pegawai *quality control* untuk mengecek kualitas calon benih kedelai di gudang guna mempercepat proses produksi.
- Strategi WO2 : Merekrut pegawai bagian pemasaran untuk memperluas wilayah penjualan.
- Strategi WO3 : Mengikutkan pegawai lapangan diklat teknik budidaya kedelai.
- Strategi WO4 : Mengikutkan pelatihan karyawan bagian administrasi untuk penyusunan laporan keuangan, pengadmistrasian barang masuk dan keluar.
- Strategi WT1 : Pemberian kompensasi untuk mempertahankan karyawan.

4.5 Analisis Perumusan Alternatif Strategi

Berdasarkan hasil dari perumusan strategi dari 2 alat bantu yaitu matriks SWOT dan matriks IE. Pada UD.Sujinah dari matriks SWOT didapatkan 9 alternatif strategi dan matriks IE yang berada pada kuadran IV maka strategi yang tepat yaitu strategi intensif (*market development*, *market penetration* dan *product development*), maka dihasilkan perbandingan alternatif strategi pada tabel berikut.

Tabel 4.4 Perbandingan Alternatif Strategi

	IE Matrik / Matrik SWOT	Market Development	Market Penetration	Product Development
SO1	Memperbanyak kerjasama pemasaran/ngesub dengan perusahaan lain di wilayah Jawa Timur dan di Luar Pulau Jawa	√	-	-
SO2	Meningkatkan produktivitas hasil panen dari mitra kerjasama penangkaran dengan cara bekerjasama dengan Lembaga penelitian untuk memberikan penyuluhan tekonologi budidaya tanam kedelai	-	-	√
SO3	Memperluas kerjasama penangkaran dan memperluas areal penangkaran untuk memperbanyak calon benih sumber guna meningkatkan produksi.	-	-	√
WO1	Menambah /merekrut pegawai *quality control* untuk mengecek kualitas calon benih kedelai di gudang guna mempercepat proses produksi	-	-	√
WO2	Merekrut pegawai bagian pemasaran untuk memperluas wilayah penjualan	√	-	-
WO3	Mengikutkan pegawai lapangan diklat teknik budidaya kedelai	-	-	-
WO4	Mengikutkan pelatihan karyawan bagian administrasi untuk penyusunan laporan keuangan, pengadmistrasian barang masuk dan keluar	-	-	-
ST1	Membeli mesin *box dryer* untuk mempercepat proses produksi saat penurunan kadar air saat musim hujan	-	-	√
WT1	Pemberian kompensasi untuk mempertahankan karyawan	-	-	-

Sumber: Data Yang Telah Diolah, (2019)

Berdasarkan hasil perbandingan alternatif strategi pada tabel 4.27 altenatif strategi yang ditemukan hasil dari kombinasi alternative strategi yang memiliki tema yang sama sehingga dijadikan satu alternative strategi sebagai berikut.

a. Strategi I yang berasal dari strategi SO1 dan WO2 dengan pengambangan pasar berupa mengembangkan pasar dengan memperbanyak kerjasama pemasaran/ngesub dengan perusahaan lain di wilayah Jawa Timur dan di Luar Pulau Jawa, dan merekrut pegawai bagian pemasaran untuk memperluas wilayah penjualan. (Strategi I)
b. Strategi II yang berasal dari strategi WO1 dan ST1 dengan pengembangan produk yaitu berupa Membeli mesin *box dryer* untuk mempercepat proses produksi saat penurunan kadar air saat musim hujan dan menambah /merekrut pegawai *quality control* guna meningkatkan kualitas quality control. (Strategi II)
c. Strategi I yang berasal dari strategi SO2 dan SO3 dengan pengembangan produk yaitu berupa memperbanyak kerjasama penangkaran dengan meperluas area penangkaran serta meningkatkan produktivitas dengan cara bekerjasama dengan lembaga penelitian untuk memberikan penyuluhan teknologi budidaya tanam kedelai guna untuk memperbanyak calon benih sumber guna meningkatkan produksi (Strategi III).

Dari alternative ketiga strategi tersebut perlu ditentukan strategi mana yang paling sesuai dengan kondisi UD. Sujinah saat ini, sehingga diperlukannya melakukan penilaian terhadap ketiga alternative strategi tersebut menggunakan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*).

4.6 Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM)

Berdasarkan hasil analisis pada tahap kedua (*matching stage*) menggunakan matriks SWOT dan matriks IE, maka alternative strategi yang digunakan pada matriks QSPM yaitu Strategi pengambangan pasar yaitu berupa

mengembangkan pasar dengan memperbanyak kerjasama pemasaran/ngesub dengan perusahaan lain di wilayah Jawa Timur dan di Luar Pulau Jawa, dan merekrut pegawai bagian pemasaran untuk memperluas wilayah penjualan (Strategi I). Strategi pengembangan produk yaitu berupa Membeli mesin *box dryer* untuk mempercepat proses produksi saat penurunan kadar air saat musim hujan dan menambah /merekrut pegawai *quality control* guna meningkatkan kualitas quality control (Strategi II). Strategi pengembangan produk yaitu berupa memperbanyak kerjasama penangkaran dengan meperluas area penangkaran serta meningkatkan produktivitas dengan cara bekerjasama dengan lembaga penelitian untuk memberikan penyuluhan teknologi budidaya tanam kedelai guna untuk memperbanyak calon benih sumber guna meningkatkan produksi (Strategi III).

Penentuan prioritas strategi, dilakukan dengan analisis matriks QSPM. *Key informan* dalam analisis matriks QSPM adalah pemilik UD. Sujinah. Nilai *Total Attractive Score* (TAS) untuk strategi bisnis benih kedelai UD. Sujinah dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5 Matrik QSPM

		Strategi 1			Strategi 2		Strategi 3	
		Market Development			Product Development		Product Development	
		Memperbanyak kerjasama pemasaran/ngesub dengan perusahaan lain di wilayah Jawa Timur dan di Luar Pulau Jawa, dan merekrut pegawai bagian pemasaran untuk memperluas wilayah penjualan			Membeli mesin box dryer untuk mempercepat proses produksi saat penurunan kadar air saat musim hujan dan menambah /merekrut pegawai quality control guna meningkatkan kualitas quality control.		Memperbanyak kerjasama penangkaran dengan meperluas area penangkaran serta meningkatkan produktivitas dengan cara bekerjasama dengan lembaga penelitian untuk memberikan penyuluhan teknologi budidaya tanam kedelai guna untuk memperbanyak calon benih sumber guna meningkatkan produksi	
	Kekuatan	Weight	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Pendanaan internal mencapai 20 Miliyar	0,23	4	0,92	4	0,92	3	0,69
2	Pendapatan 2017 – 2018 meningkat lebih dari 30%	0,085	3	0,255	3	0,255	4	0,34
3	Keuntungan 2017 – 2018 meningkat lebih dari 30%	0,086	4	0,344	3	0,258	3	0,258
4	Terdapat pelanggan baru tahun 2018	0,052	4	0,208	3	0,156	4	0,208
5	Kepuasan pelanggan terhadap perusahaan dilihat dari jarang adanya komplain	0,067	3	0,201	2	0,134	4	0,268
6	Pelanggan loyal dilihat dari pembelian berulang untuk musim tanam selanjutnya	0,063	3	0,189	2	0,126	4	0,252
7	Penjualan tahun 2017 – 2018 meningkat lebih dari 30%	0,077	3	0,231	3	0,231	4	0,308
8	Produksi 30 ton butuh waktu 1-2 hari	0,051	1	0,051	3	0,153	3	0,153
9	kapasitas produksi mencapai 1.500 ton/musim	0,045	3	0,135	3	0,135	2	0,09
10	Pegawai mampu menggunakan mesin produksi	0,044	3	0,132	4	0,176	1	0,044
	Kelemahan	Weight						
1	Proses penurunan kadar air saat musim hujan membutuhkan waktu lebih lama	0,054	3	0,162	4	0,216	3	0,162
2	Tidak ada pegawai bagian pemasaran	0,044	4	0,176	1	0,044	2	0,088
3	Tidak adanya kompensasi atau bonus bagi pegawai	0,035	3	0,105	3	0,105	2	0,07
4	Kurangnya pegawai *quality control* calon benih kedelai dari pemasok di gudang	0,041	4	0,164	4	0,164	2	0,082
5	pegawai lapangan kurang menguasai pekerjaan secara keseluruhan	0,026	4	0,104	1	0,026	4	0,104
	Total	1		3,377		3,099		3,117
	Peluang	Weight	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Pasar benih kedelai ada di seluruh Indonesia	0,133	4	0,532	3	0,399	3	0,399
2	Tersedia pemasok dan mitra kerjasama penangkaran lebih dari 10 wilayah	0,106	3	0,318	2	0,212	4	0,424
3	Waktu sertifikasi benih kedelai kurang dari 1 bulan	0,071		0		0		0
4	Mesin produksi tersedia di pasar Indonesia	0,076	2	0,152	4	0,304	2	0,152
5	Mesin produksi dapat dibeli secara langsung tanpa izin	0,069	2	0,138	4	0,276	2	0,138
6	Saluran distribusi sampai keluar wilayah Jawa Tengah	0,098	4	0,392	2	0,196	4	0,392
7	Teknologi saat ini mampu menghasilkan mesin produksi bertahan lebih dari 7 tahun	0,059	2	0,118	3	0,177	1	0,059
8	Biaya sertifikasi benih kedelai fleksibel	0,058	0	0	0	0	0	0
9	Pertumbuhan PDB sektor tanaman pangan 3 %	0,057	3	0,171	3	0,171	3	0,171
	Ancaman	Weight	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	Berkurangnya minat petani menanam komoditas kedelai	0,06	4	0,24	2	0,12	4	0,24
2	Terdapat penurunan harga beli benih kedelai untuk program pemerintah sebesar 20,6%	0,055	4	0,22	2	0,11	1	0,055
3	Mesin *gradin* g dan *blower* tidak bisa digantikan	0,037	4	0,148	4	0,148	2	0,074
4	Mutu benih bertahan kurang dari 6 bulan	0,043	3	0,129	3	0,129	3	0,129
5	Perubahan cuaca/iklim mempengaruhi proses produksi calon benih kedelai	0,043	4	0,172	4	0,172	4	0,172
6	Terdapat 18 pesaing produsen benih kedelai di Jawa Tengah	0,036	4	0,144	1	0,036	3	0,108
	Total	1		6,25		5,55		5,63

Sumber: Data Yang Telah Diolah, (2019)

Strategi pengembangan pasar dengan jumlah TAS sebesar 6,25 sedangkan strategi pengembangan produk yang pertama dengan jumlah TAS sebesar 5,55 dan strategi pengembangan produk kedua dengan jumlah TAS sebesar 5,63. Dari hasil matriks QSPM tersebut, nilai TAS terbesar ada pada strategi 1 yakni yakni mengembangkan pasar dengan merekrut pegawai pemasaran dan memperbanyak kerjasama pemasaran/ngesub dengan perusahaan atau produsen benih lainnya lain di wilayah Jawa Timur dan Luar Pulau Jawa sehingga strategi 1 tersebut menjadi salah satu prioritas utama dalam pengambilan strategi alternatif untuk produsen benih UD. Sujinah guna mengembangkan usahanya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada narasumber internal dan eksternal UD. Sujinah yang berkompeten dalam industri produsen benih kedelai, serta hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan penulis pada BAB IV, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kondisi lingkungan eksternal UD. Sujinah memiliki peluang, diantaranya: pasar benih kedelai ada di seluruh Indonesia, tersedia pemasok dan mitrakerjasama penangkaran lebih dari 10 wilayah, waktu sertifikasi benih kedelai kurang dari 1 bulan, mesin produksi tersedia di pasar Indonesia, mesin produksi dapat dibeli secara langsung tanpa izin, teknologi saat ini mampu menghasilkan mesin produksi bertahan

lebih dari 7 tahun, biaya sertifikasi benih kedelai bersifat fleksibel dan pertumbuhan PDB sektor tanaman pangan 3%. UD. Sujinah juga memiliki ancaman dari lingkungan eksternal yaitu berkurangnya minat petani menanam komoditas kedelai, terdapat penurunan harga beli benih kedelai untuk program pemerintah sebesar 20,6%, mesin *grading* dan *blower* tidak bisa digantikan, mutu benih bertahan kurang dari 6 bulan dan terdapat 18 pesaing produsen benih kedelai di Jawa Tengah.

2. Kondisi lingkungan internal UD. Sujinah memiliki kekuatan, diantaranya pendanaan internal mencapai 20 Miliyar, pendapatan 2017-2018 meningkat lebih dari 30%, keuntungan 2017-2018 meningkat lebih dari 30%, terdapat 4 pelanggan baru tahun 2018, kepuasan pelanggan terhadap perusahaan dilihat dari jarang adanya komplain, pelanggan loyal dilihat dari pembelian berulang untuk musim tanam selanjutnya, penjualan tahun 2017-2018 meningkat lebih dari 30%, produksi 30 ton butuh waktu 1-2 hari, kapasitas produksi mencapai 1.500 ton/musim dan pegawai mampu menggunakan mesin produksi. UD. Sujinah juga memiliki kelemahan dari lingkungan internal yaitu proses penurunan kadar air saat musim hujan membutuhkan waktu lebih lama, tidak ada pegawai bagian pemasaran, tidak adanya kompensasi atau bonus bagi pegawai, kurangnya pegawai *quality control* calon benih dari pemasok di gudang, pegawai administrasi dan lapangan kurang menguasai pekerjaan secara keseluruhan.
3. Dari hasil analisis matriks SWOT diperoleh sebanyak 3 strategi rekomendasi yaitu mengembangkan pasar dengan merekrut pegawai pemasaran dan memperbanyak kerjasama pemasaran/ngesub dengan perusahaan atau produsen benih lainnya lain di wilayah Jawa Timur dan Luar Pulau Jawa, meningkatkan kualitas produk melalui pembelian mesin *box dryer* dan merekrut karyawan bidang *quality control*, dan mengembangkan produk dengan meningkatkan produktivitas hasil panen dari mitra kerjasama penangkaran melalui bekerjasama dengan lembaga penelitian untuk memberikan penyuluhan teknologi budidaya tanam kedelai. Dari ketiga strategi tersebut, strategi mengembangkan pasar dengan merekrut pegawai pemasaran dan memperbanyak kerjasama pemasaran/ngesub dengan perusahaan atau produsen benih lainnya lain di wilayah Jawa Timur dan Luar Pulau Jawa menjadi prioritas strategi yang dipilih perusahaan guna memperluas pasar benih kedelai UD. Sujinah.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan kepada UD. Sujinah, industri benih kedelai dan kepada penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Kepada UD. Sujinah berdasarkan hasil pertimbangan, diskusi, dan perhitungan yang objektif maka saran yang diberikan kepada UD. Sujinah yaitu hendaknya tidak hanya berfokus pada pemasaran melalui program pemerintah pada wilayah Jawa Tengah tetapi juga memanfaatkan peluang yang ada yaitu segmen pasar berupa kerjasama pemasaran dengan perusahaan lain atau produsen lainnya, pengecer untuk memenuhi kebutuhan benih kedelai dengan pangsa pasar yang ada di seluruh Indonesia. Selain itu, pengembangan produk benih kedelai perlu dilakukan dengan cara memperbaiki kualitas calon benih dari petani penangkar dan meningkatkan *quality control* pada benih kedelai dalam proses produksi.
2. Kepada industri perbenihan khususnya kedelai
   Industri perbenihan khususnya kedelai perlu banyak melakukan sosialisai dan penyuluhan mengenai varietas benih kedelai lainnya, agar para petani tidak fokus hanya dengan varietas Grobogan dan Anjasmoro.
3. Kepada penelitian selanjutnya
   Peneliti selanjutnya perlu menambah teknik dalam formulasi strategi diantaranya adalah CPM (*Competitive Profile Matrix*), BCG Matriks dan SPACE Matriks dalam tahapan kedua yaitu *matching stage*.

DAFTAR PUSTAKA

[1] Amirullah. (2015). *Manajemen Strategi Teori-Konsep-Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
[2] Darmanto, Eko, Latifah, Noor dan Susanti, Nanik. (2014). *Penerapan Metode AHP (Analythic Hierarchy Process) Untuk Menentukan Kualitas Gula Tumbu. Jurnal SIMETRIS*. 5(1), 77.
[3] David, F. R., & David, F.R. (2016). Manajemen Strategik (suatu pendekatan keunggulan bersaing). Jakarta:Salemba Empat.
[4] Nilasari, Senja. (2014). *Manajemen Strategi itu Gampang*. Jakarta Timur: Dunia Cerdas.
[5] Nurpitasari, Dewi, Rahayu Waluyati, Lestari dan Handoyo Mulyo, Jangkung. (2018). Development Strategy Of Soybean Agribusiness In PT Lentera Panen Mandiri. Agro Ekonomi. 29(1), 38.