

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Struktur Perusahaan.....	2
Gambar 1.2 Logo Yukcetak	3
Gambar 1.3 Startup percetakan website Google	5
Gambar 1.4 Startup percetakan website Google	6
Gambar 2.1 Model Lima Kekuatan Kompetisi Menurut Porter	11
Gambar 2.2 Value Chain.....	16
Gambar 2.3 IE Matrix	19
Gambar 2.4 Teknik Perumusan Strategi	23
Gambar 2.5 Strategi Generik Porter	24
Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran.....	42
Gambar 3.1 Uji Keabsahan Data.....	60
Gambar 3.2 Analisis Data Model Miles dan Huberman	62
Gambar 3.3 Matriks IE.....	68
Gambar 3.4 Diagram Analisis SWOT	70
Gambar 4.1 Matriks IE.....	103
Gambar 4.2 Diagram SWOT.....	104

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Verbatim
- Lampiran 2 : Lampiran Kuisisioner Rating Oleh Narasumber Yukcetak
- Lampiran 3 : Lampiran Perhitungan Bobot
- Lampiran 4 : Lampiran Kuisisioner untuk Skor AS pada Matriks QSPM

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Umum Yukcetak

Dahulu Yukcetak bernama Calisto dan sudah berdiri sejak tahun 2010 sebagai percetakan dan pada 2016 mengembangkan ke percetakan *online* dengan konsep kemitraan. Lalu pada bulan Januari 2017, Yukcetak resmi didirikan sebagai penerus Calisto. Setelah sebelumnya dikenal sebagai percetakan murah di area Bandung, Yukcetak kini hadir dengan konsep baru dalam percetakan di Indonesia. Yukcetak berlokasi di Bandung *Techno Park* (BTP) Gedung C di Kawasan kampus Universitas Telkom.

Konsep *Web to Print* merupakan metode dimana konsumen bisa melakukan pemesanan percetakan secara *online* dengan cepat, mudah dan murah. Konsep *Web to Print* hadir untuk konsumen yang memiliki kesibukan dan waktu sedikit untuk datang langsung ke tempat percetakan. Konsumen percetakan hanya perlu membuka *website*, memilih produk di mana telah tersedia template desain, jasa desain atau menggunakan desain sendiri. Untuk mendukung konsep tersebut, Yukcetak kini telah bekerja sama dengan Astragraphia dan *Grab Express* yang akan mengantar pesanan yang telah selesai ke tempat konsumen setelah melakukan pembayaran. Untuk pengiriman ke seluruh Indonesia, Yukcetak sudah bekerja sama dengan penyedia jasa ekspedisi lainnya.

Gambar diatas merupakan salah satu contoh produk Yukcetak. Yukcetak memproduksi segala macam kartu untuk berbagai keperluan. Rentang harga yang ditawarkan pun berbeda-beda tergantung kualitas bahan, kecepatan waktu pengerjaan, serta kerumitan produk.

1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

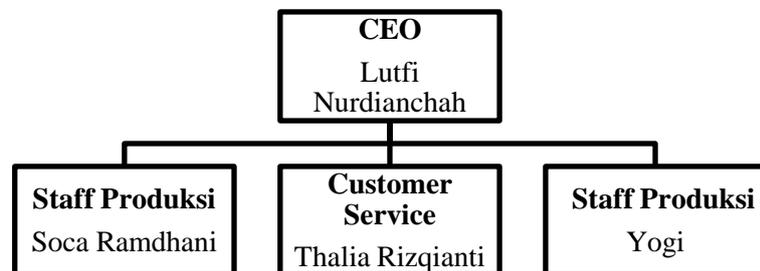
a. Visi

Visi dari *startup* yukcetak adalah “Menjadi percetakan *online* paling mudah di Indonesia.”

b. Misi

- Menghadirkan layanan 24 jam yang memberikan solusi terpadu bagi kebutuhan percetakan.
- Menyelenggarakan *Total Quality Management* (TQM) untuk menjamin kepuasan pelanggan.
- Memiliki semangat inovasi terus menerus dalam hal layanan dan teknologi untuk menjamin kepuasan pelanggan.
- Kerjasama dengan pihak jasa pengiriman dalam layanan pengiriman pesanan ke seluruh daerah di Indonesia.
- Mengembangkan Sumber Daya Manusia yang ada di perusahaan dalam hal keahlian, pengetahuan dan sikap.
- Turut serta meningkatkan kesejahteraan Sumber Daya Manusia yang ada di perusahaan.

1.1.3 Struktur Perusahaan



Gambar 1.1 Struktur Perusahaan

Gambar diatas merupakan struktur organisasi di *startup* Yukcetak. Yukcetak terdiri dari CEO yang merupakan pendiri dan pemilik perusahaan; CTO sebagai pimpinan dari bagian teknologi dan terdiri dari *Front End Developer*, *Back End Developer*, serta *UI/UX Designer*; CMO sebagai pimpinan dari bagian pemasaran dan terdiri dari *Marketing Officer Business* serta *Marketing Officer Retail*.

1.1.4 Logo Yukcetak



Gambar 1.2 Logo Yukcetak

1.2 Latar Belakang Penelitian

Sektor Industri kreatif yang mencakup 15 bidang industri kreatif yaitu penerbitan dan percetakan, desain, periklanan, arsitektur, riset dan pengembangan, permainan interaktif, film dan video, fesyen, layanan komputer dan piranti lunak, kerajinan, seni pertunjukan, televisi dan radio, musik, pasar seni dan barang antic, serta kuliner. Hasil studi yang dilakukan Departemen Perdagangan pada tahun 2007. Dari kacamata Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, industri penerbitan dan percetakan tentu amat terkait karena memang hampir tidak mungkin pendidikan tanpa kehadiran buku (Adi, 2013).

Penerbitan dan percetakan adalah dua hal yang saling keterkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Meskipun demikian keduanya berbeda. Dengan demikian penerbit bisa dikatakan sebagai industri untuk di kalangan luas yang memerlukan percetakan seperti industri yang menggunakan mesin-mesin untuk di kalangan individu itu sendiri yang membutuhkan.

Di era serba digital seperti saat ini, banyak industri yang sudah berubah atau memasuki persaingan baru lewat pasar digital, bukan hanya cara penjualannya, namun beragam produk pun sudah mulai bergeser atau memiliki perkembangan teknologi dan cara produksi terbaru. Salah satunya di antara barang cetakan yang

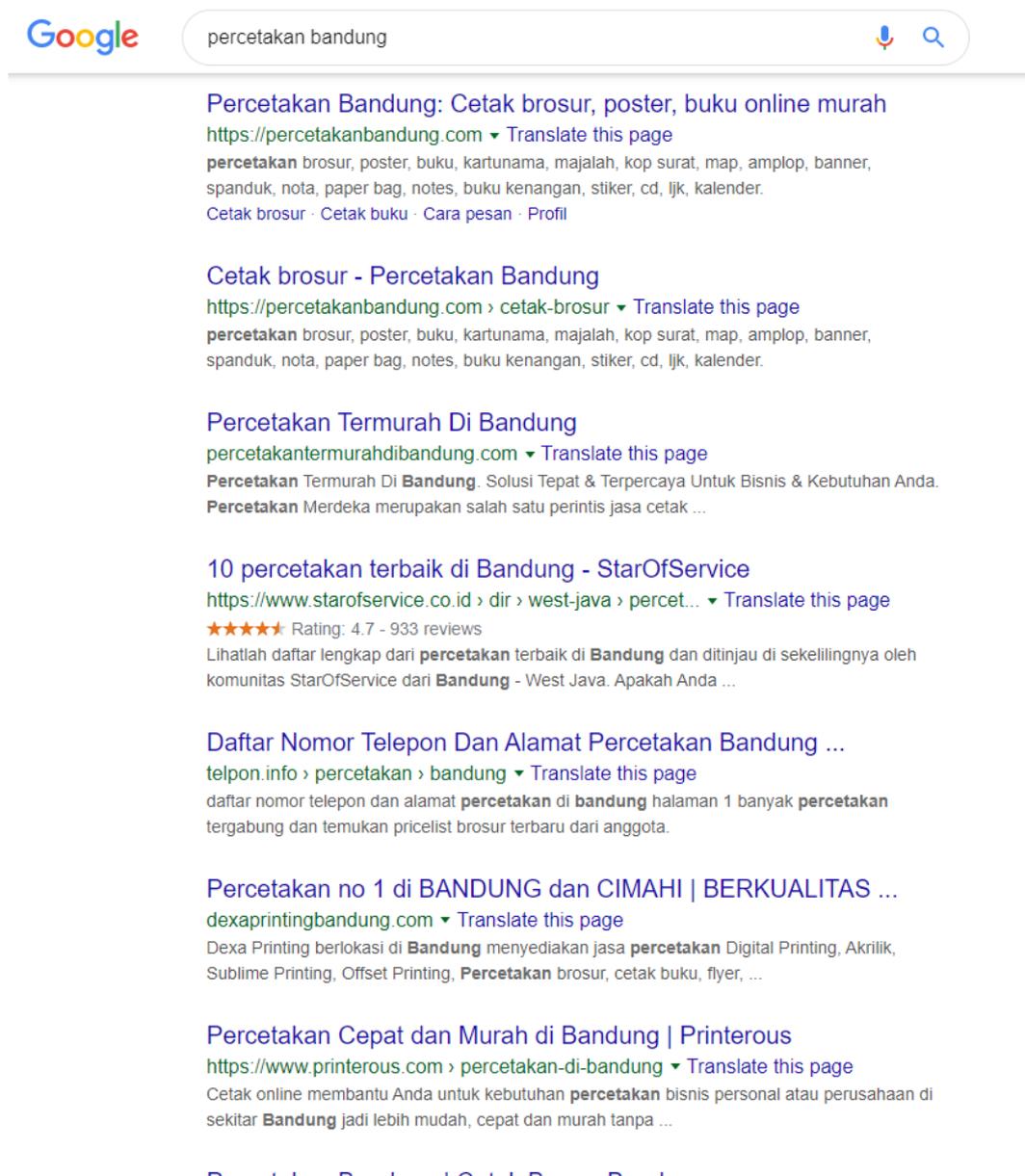
dahulu sering kita gunakan namun sekarang sudah bergeser mengikuti teknologi saat ini. Dulu kita pasti sangat familiar dengan barang cetakan yang bernama tali nametag atau tali id card. Pada zamannya tali nametag hanya berupa tali kur (rajutan) kecil tidak lebih dari 1 cm lebarnya sehingga kurang leluasa untuk di isi dengan logo perusahaan maupun slogan atau campaign si perusahaan tersebut (www.kompasiana.com).

Diantara banyak produsen percetakan, salah satunya adalah Yukcetak yang merupakan website yang menyediakan jasa percetakan *online* bermitra dengan percetakan lokal se-Bandung, kini di era digitalisasi konsumen tidak perlu repot-repot mencari pedagang yang bisa memproduksi id card. Cukup dengan menggunakan handphone, konsumen dapat melakukan pemesanan untuk mencetak id card sesuai dengan design yang kita inginkan.

Kemajuan teknologi dan bergesernya perilaku konsumsi masyarakat menggunakan internet membuat bisnis perusahaan rintisan banyak dilirik oleh pengusaha. Beberapa *startup* Indonesia bahkan masuk dalam jajaran *unicorn* dunia, pasar yang besar di Indonesia lewat jumlah penduduk yang mencapai 260 juta jiwa, membuat investor melirik potensi *startup* di Indonesia (CNNIndonesia.com, 2019). Indonesia memiliki *startup* sebanyak 2124 perusahaan, dan itu menjadikan Indonesia sebagai peringkat 5 negara pencetak *startup* terbanyak didunia (Moneysmart.id, 2019).

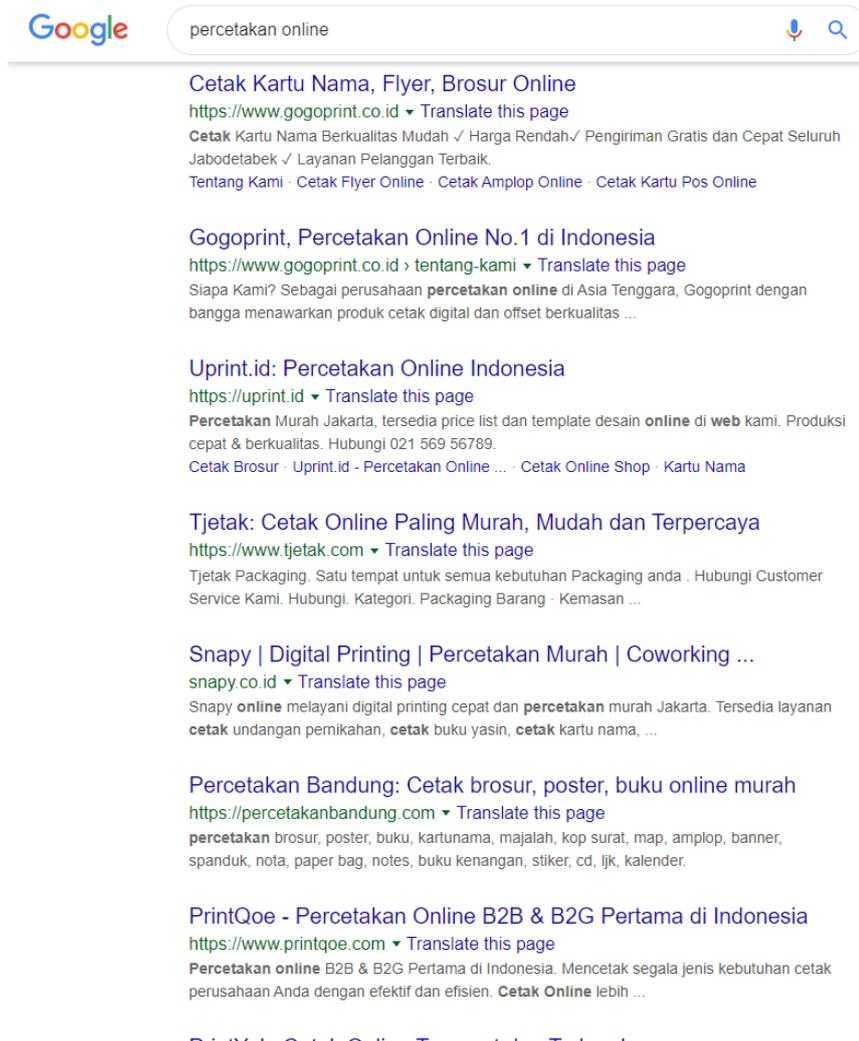
Setiap tahun bahkan setiap bulan banyak *startup* baru bermunculan. Sekarang ini terdapat setidaknya lebih dari 1500 startup lokal yang ada di Indonesia, dikutip dari *Daily Social*. Potensi pengguna internet di Indonesia yang semakin meningkat dari tahun ke tahun juga menjadi katalis mendirikan sebuah *startup* (Rintisanstartup.com, 2019). Nilai pasar ekonomi *digital* Asia Tenggara pada tahun 2025 nanti diprediksi bakal mencapai US\$240 miliar (sekitar Rp3,3 kuadriliun). Indonesia sebagai ekonomi terbesar di Asia Tenggara dipastikan akan menjadi salah satu kontributor utama, dengan perkiraan kontribusi mencapai hampir lima puluh persen *gross merchandise value* (GMV) ekonomi *digital* di wilayah ini (Id.techinasia.com, 2019).

Ditilik dari berbagai bisnis *startup* yang berkembang, bisnis ini dapat dibedakan menjadi bisnis *startup* yaitu startup edukasi, *stratup* pembuat *game*, dan *startup* perdagangan (venuekita.com, 2018). Salah satu bidang usaha *startup* yang ada adalah percetakan. Bisnis *startup* percetakan di Indonesia sudah banyak bermunculan. Adapun *startup* percetakan di Indonesia adalah sebagai berikut jika dicari dengan beberapa *keyword* pada *website* google.



Sumber: google.co.id

Gambar 1.3 Startup percetakan website Google



Sumber: google.co.id

Gambar 1.4 Startup percetakan website Google

Yukcetak adalah salah satu *startup* percetakan yang melakukan penjualannya 100% secara *online*. Menurut hasil wawancara dengan bapak Lutfi Nurdianchah selaku CEO Yukcetak, faktor yang mempengaruhi persaingan bisnis percetakan *online* adalah *Search Engine Optimization* (SEO), persaingan harga, waktu pengerjaan, dan kualitas produk. Yukcetak merupakan pendatang baru di bisnis percetakan *online*. Maka dari itu Yukcetak memerlukan pengembangan streategi agar dapat bersaing dengan kompetitornya.

Untuk membuat pengembangan staretegi bisnis Yuckcetak, penulis menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), SWOT,

IFI, dan IFE. Dalam penelitian yang dilakukan oleh SANI FAISAL pada tahun 2019 dengan judul “*ANALISA STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA CV. SANGGABUANA CIPTA AROMA DENGAN MENGGUNAKAN METODE QSPM*” metode yang digunakan adalah QSPM dengan tujuan menentukan strategi terbaik yang dipilih oleh CV. Sanggabuana Cipta Aroma dari berbagai alternatif strategi yang didapatkan dari proses penelitian. Metode QSPM dalam penelitian tersebut digunakan karena metode QSPM merupakan satu-satunya teknik analisis yang dirancang untuk menetapkan daya tarik dan pilihan tindakan alternatif yang layak dikembangkan, dapat diterapkan pada tipe organisasi apapun, serta evaluasi terhadap pilihan strategi dapat dilakukan secara obyektif. Dalam penelitian lainnya yang dilakukan oleh Rahmawati (2018) dengan judul “Strategi Pengembangan Usaha Dengan Penggunaan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) pada CV. Rabbani Asysa” menjelaskan bahwa QSPM sebagai alat yang memungkinkan penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif berdasarkan faktor-faktor penting eksternal dan internal yang sudah diidentifikasi sebelumnya. Hal ini dapat digunakan pelaku bisnis dalam memilih dan menjalankan layanan bisnis yang sesuai. Selain itu metode ini sering digunakan dan sangat cocok untuk kategori bisnis yang berkembang.

Metode QSPM ini mengusung penilaian faktor internal dan eksternal yang dipadukan dengan penilaian SWOT. Menurut David (2016), QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal dan eksternal. Secara konseptual QSPM menentukan berbagai strategi berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal. Maka dari itu penulis melakukan penelitian dengan judul “**PENGEMBANGAN STRATEGI BERSAING MENGGUNAKAN METODE QSPM (STUDI KASUS *STARTUP YUKCETAK*)**”

1.3 Perumusan Masalah

Yukcetak merupakan salah satu *startup* di bidang percetakan yang sedang membangun usahanya. Banyak hal yang harus diperhatikan dalam perkembangan startup Yukcetak, terutama dalam hal persaingan, karena Yukcetak merupakan startup baru dibidang percetakan *online*. Dari hasil studi pendahuluan yang

dilakukan dengan Bapak Lutfi selaku CEO Yukcetak, terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi Yukcetak dalam bersaing dengan kompetitornya, yaitu: (1) SEO, (2) Persaingan harga, (3) Waktu pengerjaan, dan (4) Kualitas produk. Maka dari itu, penelitian ini dilakukan untuk mengembangkan strategi bersaing Yukcetak dengan mengetahui kondisi lingkungan eksternal, internal, dan menentukan strategi terbaik yang dapat dilakukan Yukcetak dengan menggunakan analisis matriks QSPM.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dipaparkan, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi lingkungan eksternal Yukcetak?
2. Bagaimana kondisi lingkungan internal Yukcetak?
3. Bagaimana strategi bersaing yang sesuai dengan kondisi Yukcetak, jika dilihat dari lingkungan eksternal dan internal dengan menggunakan analisis matriks QSPM?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kondisi lingkungan eksternal yang dimiliki Yukcetak
2. Mengetahui kondisi lingkungan internal yang dimiliki Yukcetak.
3. Mengetahui strategi bersaing yang sesuai dengan kondisi Yukcetak, jika dilihat dari lingkungan eksternal dan internal dengan menggunakan analisis matriks QSPM

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.6.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber ilmu pengetahuan dan dapat menambah wawasan serta referensi bagi Yukcetak maupun para peneliti dimasa yang akan datang.

1.6.2 Aspek Praktisi

a. Bagi Yukcetak

Penelitian ini dapat dijadikan referensi oleh Yukcetak untuk mengembangkan strategi bersaingnya.

b. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi oleh mahasiswa untuk membuat penelitian dan menambah sumber wawasan, ilmu serta pengetahuan.

1.7 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari lima bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisikan tentang gambaran umum perusahaan, latar belakang penyusunan penelitian ini yang berjudul Pengembangan Strategi Bersaing Menggunakan Metode QSPM pada *Startup* Yukcetak perumusan masalah, pertanyaan, tujuan, manfaat, dan ruang lingkup penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang landasan teori yang digunakan sebagai dasar dari analisis penelitian, penelitian terdahulu dan kerangka penelitian teoritis. Pada bab ini juga berisikan tentang teori-teori pengembangan strategi bersaing menggunakan metode QSPM.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisikan hasil penelitian dan pembahasan yang harus diuraikan secara kronologis dan sistimatis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya

dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan melakukan penarikan kesimpulan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini diuraikan tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta saran-saran yang diberikan kepada perusahaan dan pihak-pihak lain yang membutuhkan.

BAB II

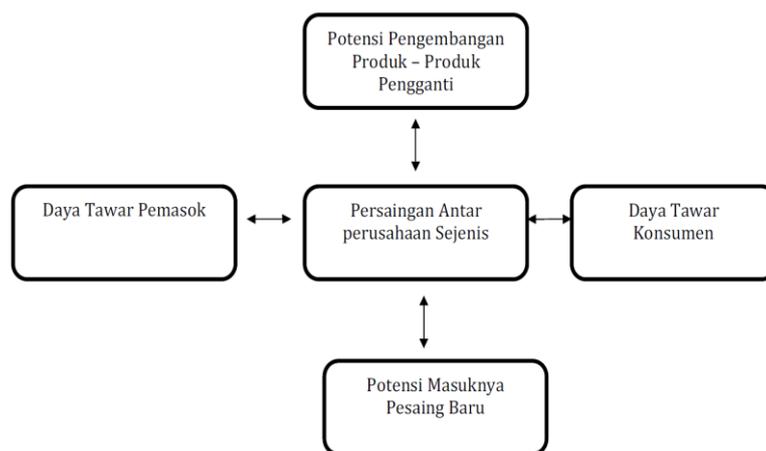
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penilaian Eksternal

Menurut David (2009), perubahan dalam kekuatan eksternal terjadi karena perubahan dari permintaan konsumen akan produk dan jasa. Harapan penilaian eksternal disini adalah untuk mengetahui akan peluang dan ancaman yang akan terjadi. Mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal memungkinkan organisasi untuk mengembangkan suatu misi yang jelas, merancang strategi guna mencapai tujuan jangka panjang, dan mengembangkan berbagai kebijakan untuk meraih tujuan tahunan. Penilaian kekuatan eksternal terdiri dari a)kekuatan ekonomi, b)kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan, c) kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum, d) kekuatan teknologi, e) kekuatan kompetitif.

2.1.1 Analisis Bersaing: Lima Kekuatan Porter

David (2009) menyatakan bahwa model lima kekuatan porter merupakan suatu pendekatan yang di gunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Intensitas persaingan antar perusahaan sangat beragam dari satu industri ke industri lain.



Sumber: David (2009)

Gambar 2.1 Model Lima Kekuatan Kompetisi Menurut Porter

Menurut Porter, hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat di pandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan, yaitu :

a. Persaingan Antarperusahaan Sejenis

Persaingan antarperusahaan saingan biasanya merupakan yang paling hebat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang di jalankan oleh sebuah perusahaan dapat berhasil hanya sejauh ia menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang di jalankan perusahaan pesaing. Perubahan dalam strategi oleh satu perusahaan bisa jadi ditanggapi dengan langkah balasan, seperti penurunan harga, peningkatan kualitas, penambahan fitur, penyediaan layanan, perpanjangan garansi, dan pengintensifan iklan.

b. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Bila perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke suatu industri tertentu, intensitas persaingan antar perusahaan akan meningkat. Hambatan bagi masuknya perusahaan baru dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi secara cepat, kebutuhan untuk menguasai teknologi dan trik – trik praktis, kurangnya pengalaman, loyalitas konsumen yang kuat, prefensi merek yang kuat, persyaratan modal yang besar, kurangnya saluran distribusi yang memadai, kebijakan regulatif pemerintah, kurangnya akses ke bahan mentah, kepemilikan paten, lokasi yang kurang menguntungkan, serangan balik dari perusahaan yang diam-diam berkubu, dan potensi penyaringan pasar.

c. Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Di banyak industri, perusahaan berkompetisi ketat dengan produsen produk-produk pengganti di industri lain. Tekanan kompetitif yang meningkat dari produk pengganti bertambah ketika harga relatif produk pengganti tersebut turun dan manakala biaya peralihan konsumen juga turun. Kekuatan kompetitif produk pesaing bisa diukur dengan penelitian terhadap pangsa pasar yang berhasil diraih produk itu, dan juga dari rencana perusahaan tersebut untuk meningkatkan kapasitas produksi dan penetrasi pasar.

d. Daya Tawar Pemasok

Daya tawar pemasok memengaruhi intensitas persaingan di suatu industri, khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi. Akan menguntungkan kepentingan baik pemasok maupun produsen untuk saling membantu dengan harga yang masuk akal, kualitas yang baik, pengembangan layanan baru, pengiriman yang tepat waktu, dan biaya persediaan yang lebih rendah, sehingga meningkatkan profitabilitas jangka panjang dari semua pihak yang berkepentingan.

e. Daya Tawar Konsumen

Daya tawar konsumen dapat menjadi kekuatan terpenting yang memengaruhi keunggulan kompetitif. Konsumen memiliki daya tawar yang semakin besar dalam kondisi-kondisi berikut :

- Jika mereka dapat dengan mudah dan murah beralih ke merek atau pengganti pesaing.
- Jika mereka menduduki tempat yang sangat penting bagi penjual
- Jika penjual menghadapi masalah menurunnya permintaan konsumen.
- Jika mereka memegang informasi tentang produk, harga, dan biaya penjual.
- Jika mereka memegang kendali mengenai apa dan kapan mereka bisa membeli produk.

2.1.2 Analisis PESTEL

Analisis PESTEL adalah suatu teknik dalam manajemen strategis yang digunakan untuk melihat faktor-faktor lingkungan luar/eksternal bisnis yang berpengaruh terhadap suatu hal (perusahaan, proyek, masalah, dan lain-lain). Faktor-faktor tersebut meliputi bidang: *Political, Economic, Social, Technological, Legal, dan Environment*.

a. *Political*

Faktor politik meliputi hukum yang berlaku, kebijakan pemerintah, dan aturan formal atau informal di lingkungan perusahaan (Contoh: kebijakan pajak dan peraturan daerah).

b. *Economic*

Faktor ekonomi meliputi semua faktor yang mempengaruhi daya beli dari customer dan mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan (Contoh: standar nilai tukar, suku bunga, dan pertumbuhan ekonomi).

c. *Social*

Faktor sosial meliputi semua faktor yang dapat mempengaruhi kebutuhan dari pelanggan dan mempengaruhi ukuran dari besarnya pangsa pasar yang ada (Contoh: tingkat pendidikan masyarakat, tingkat pertumbuhan penduduk, kondisi lingkungan sosial dan lingkungan kerja).

d. *Technological*

Faktor teknologi meliputi semua hal yang dapat membantu dalam menghadapi tantangan bisnis dan mendukung efisiensi proses bisnis perusahaan (Contoh: penemuan dan pengembangan baru, biaya dan penggunaan teknologi, perubahan dalam ilmu pengetahuan, dan dampak dari perubahan teknologi).

e. *Environment*

Faktor lingkungan dapat digunakan ketika melakukan perencanaan strategis atau mencoba mempengaruhi keputusan pembeli seperti faktor lokasi geografis.

f. *Legal*

Faktor legal meliputi pengaruh hukum seperti perubahan undang-undang yang ada atau yang akan datang (Contoh: kesehatan dan keselamatan, arahan pekerjaan, hak asasi manusia, tata kelola perusahaan, dan tanggung jawab lingkungan).

Analisis PESTLE memiliki beberapa manfaat yang diantaranya:

a. Tool yang sangat berguna dalam memahami gambaran menyeluruh lingkungan dimana usaha beroperasi serta kesempatan maupun ancaman yang ada di sekitarnya. Sehingga kesempatan yang ada dapat diambil serta dapat meminimalisir resiko atau ancaman.

b. *Tool* untuk memahami segala resiko terkait dengan pertumbuhan atau penurunan usaha, dan juga posisi, potensi serta arahan strategis untuk bisnis maupun organisasi.

c. *Tool* orientasi generik untuk mencari tahu apakah organisasi di dalam suatu konteks lingkungan dengan segala hal terjadi di luar sana pada saat bersamaan memberi pengaruh ke dalam organisasi.

Tabel 2.1 Konstruk Faktor Eksternal

<i>Author</i>	Faktor Eksternal
David (2009 : 145-151)	<ul style="list-style-type: none"> • Persaingan antar perusahaan sejenis • Potensi masuknya pesaing baru • Potensi pengembangan produk pengganti • Daya tawar pemasok • Daya tawar konsumen
Ward dan Peppard (2002, 70-72)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Political</i> • <i>Economic</i> • <i>Social</i> • <i>Technological</i> • <i>Environment</i> • <i>Legal</i>

Penelitian ini menggunakan metode *5 Porter Forces* karena elemen-elemen pada objek penelitian ini sesuai dengan poin-poin *teori 5 Porter Forces*. Pada objek *startup* poin-poin teori Porter lebih relevan dibanding teori PESTLE.

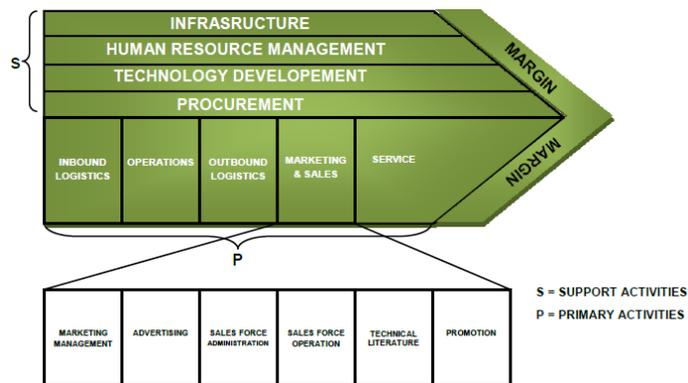
2.1.3 External Factor Evaluation Matrix (EFE Matrix)

Matriks evaluasi faktor eksternal (EFE) memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, soisal, budaya, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Hal tersebut mengartikan matriks ini melihat bagaimana organisasi merespon dengan baik mengenai kesempatan dan ancaman dalam industri yang di gelutinya (David, 2015:65)

2.2 Penilaian Internal

Menurut David (2009:178) penilaian internal membutuhkan pengumpulan data dan pepaduan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan (litbang), serta operasi sistem informasi manajemen perusahaan.

2.2.1 Analisis Value Chain



Gambar 2.2 Value Chain

Fungsi dari *value added chain*, menurut Michael E. Porter yaitu untuk mendeskripsikan cara melihat bisnis sebagai rantai aktifitas yang mengubah *input* menjadi *output* sehingga memiliki nilai bagi pelanggan (Laudon and Laudon, 2007). *Value chain* membagi dalam dua kategori, yaitu:

- a) *Primary activities, (line functions)* merupakan aktifitas utama dari organisasi yang melibatkan aktifitas-aktifitas sebagai berikut:

- *Inbound Logistics*, pada bagian ini terkait dengan penerimaan, penyimpanan, dan pendistribusian input menjadi produk.
- *Operations*, semua aktifitas yang terkait dengan pengubahan input menjadi bentuk akhir dari produk, seperti produksi, pembuatan, pemaketan, perawatan peralatan, fasilitas, operasi, jaminan kualitas, proteksi terhadap lingkungan.
- *Outbond Logistics*, aktifitas yang terkait dengan pengumpulan, penyimpanan, distribusi secara fisik atau pelayanan terhadap pelanggan.
- *Marketing and Sales*, aktifitas yang terkait dengan pembelian produk dan layanan oleh pengguna dan mendorong untuk dapat membeli produk yang dibuat. Memiliki rantai nilai khusus, antara lain: *Marketing management, Advertising, Sales force administration, Sales force operations, Technical literature, Promotion.*
- *Service*, aktifitas yang terkait dengan penyediaan layanan untuk meningkatkan atau merawat nilai dari suatu produk, seperti instalasi, perbaikan, pelatihan, suplai bahan, perawatan dan perbaikan bimbingan teknis.
- *Support activities*, (*staff* atau fungsi *overhead*) merupakan aktifitas pendukung yang membantu aktifitas utama.

b) *Secondary activities* melibatkan beberapa bagian/fungsi, antara lain:

- *Firm infrastructure*, merupakan aktifitas, biaya, dan aset yang berhubungan dengan manajemen umum, *accounting*, keuangan, keamanan dan keselamatan sistem informasi, serta fungsi lainnya.

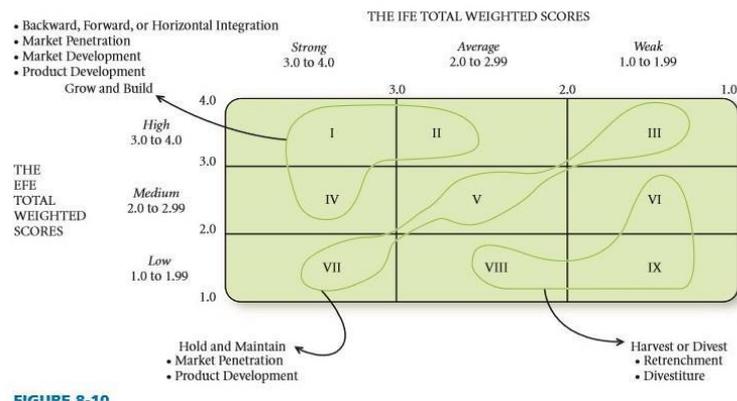
- *Human Resources Management*, terdiri dari aktifitas yang terlibat seperti penerimaan, dengar pendapat, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi untuk semua tipe personil, dan mengembangkan tingkat keahlian pekerja.
- *Research, Technology, and System Development*, aktifitas yang terkait dengan biaya yang berhubungan dengan produk, perbaikan proses, perancangan peralatan, pengembangan perangkat lunak komputer, sistem telekomunikasi, kapabilitas basis data baru, dan pengembangan dukungan sistem berbantuan komputer.
- *Procurement*, terkait dengan fungsi pembelian *input* yang digunakan dalam *value chain* organisasi.

2.2.2 Internal Factor Evaluation (IFE)

IFE adalah perangkat formulasi strategi yang meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi-fungsi perusahaan. Hal tersebut memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara fungsi-fungsi ini. Penilaian intuitif dibutuhkan dalam mengembangkan Matriks IFE, sehingga pendekatan ilmiah tidak seharusnya ditafsirkan bahwa ini adalah teknik yang kuat. Melalui pemahaman mendalam, faktor yang ada lebih penting dibandingkan angka aktual (David, 2015:111).

2.2.3 Internal-External Matrix (IE Matrix)

Setelah matriks IFE dan EFE telah dibuat, langkah selanjutnya ialah membuat I/E Matriks untuk mengetahui strategi apa yang harus dilakukan perusahaan untuk mengembangkan bisnisnya dalam bersaing dengan para kompetitor. Menurut David (2017) mengatakan Matriks Internal-Eksternal (IE) memposisikan berbagai divisi organisasi (segmen) dalam tampilan sembilan sel, sebagaimana dijelaskan di gambar 2.3 berikut :



Sumber : David (2017)

Gambar 2.3 IE Matrix

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci:

- skor total tertimbang IFE pada sumbu x
- skor total tertimbang EFE pada sumbu y.

Pada sumbu x dari Matriks IE, skor total tertimbang IFE 1,0-1,99 mewakili posisi internal yang lemah; skor 2,0 hingga 2,99 dianggap rata-rata; dan skor 3,0 hingga 4,0 kuat. Demikian pula, pada sumbu y, skor total EFE dari 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; skor 2,0 hingga 2,99 adalah sedang; dan skor 3,0 hingga 4,0 tinggi. Lingkaran, mewakili divisi, diposisikan dalam Matriks IE berdasarkan koordinat (x, y) mereka.

David (2017) menjelaskan, meskipun Matriks IE memiliki sembilan sel (atau kuadran), Matriks IE memiliki tiga wilayah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda, sebagai berikut:

- Wilayah 1, rekomendasi untuk divisi yang berada di dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun. strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integrasi (integrasi mundur, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) merupakan strategi yang paling sesuai untuk divisi ini. Ini adalah wilayah terbaik untuk divisi, mengingat skor IFE dan EFE mereka yang tinggi. Organisasi yang berhasil dapat mencapai portofolio bisnis yang diposisikan di Wilayah 1.

- b. Wilayah 2, rekomendasi untuk divisi yang berada di dalam sel III, V, atau VII dapat digambarkan sebagai memegang dan mempertahankan strategi; penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk jenis divisi ini.
- c. Wilayah 3, rekomendasi untuk divisi yang berada di dalam sel VI, VIII, atau IX dapat digambarkan sebagai panen atau divestasi

2.2.4 Analisis SWOT

Menganalisa lingkungan internal dan eksternal merupakan hal penting dalam suatu perencanaan strategis. Faktor-Faktor internal dalam suatu perusahaan biasanya dapat digolongkan sebagai *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan), sedangkan lingkungan eksternal perusahaan diklasifikasikan sebagai *Opportunities* (peluang) dan *Threat* (ancaman). Analisis lingkungan strategi ini biasa disebut SWOT (Duncan, 2007 :147)

Analisis SWOT terdiri dari empat faktor dan akan sangat berguna sebagai acuan sebelum memulai kegiatan bisnis menurut Duncan (2007 :147) yakni :

- a. *Strengths* (kekuatan)

Merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

- b. *Weakness* (kelemahan)

Merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada. Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

- c. *Opportunities* (peluang)

Merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi,

proyek atau konsep bisnis itu sendiri. misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.

d. *Threats* (ancaman)

Merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

2.2.4.1 SWOT Matrix

Menurut David (2016:171), SWOT adalah alat pencocokan yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu:

Strategi SO (*Strength-Opportunity*), menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Organisasi atau perusahaan pada umumnya menjalankan strategi WO, ST, atau WT untuk menciptakan strategi SO.

Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang, terdapat peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghambat dalam memanfaatkan peluang tersebut.

Strategi ST (*Strength-Threat*), menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat selalu menemu ancaman dalam lingkungan eksternal.

Strategi WT (*Weakness-Threat*), merupakan strategi bertahan yang bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Organisasi yang menghadapi ancaman eksternal dan kelemahan internal akan dalam posisi tidak aman. Dalam kondisi tersebut perusahaan harus berjuang untuk kelangsungan perusahaannya, dengan melakukan penggabungan, pengurangan, mendeklarasikan kebangkrutan, atau memilih likuiditas.

Tabel 2.2 Konstruk Faktor Internal

<i>Author</i>	Faktor Internal
David (2016:171)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Strength</i> • <i>Weakness</i>
Laudon and Laudon (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inbound logistics</i> • <i>Operations</i> • <i>Outbond logistics</i> • <i>Marketing and sales</i> • <i>Service</i> • <i>Support activities</i>

Penelitian ini menggunakan metode SWOT karena elemen-elemen pada objek penelitian ini sesuai dengan poin-poin teori SWOT pada poin *Strength* dan *Weakness*. Pada objek *startup* poin-poin teori SWOT lebih relevan dibanding teori *Value Chain*.

2.3 Strategi Bersaing

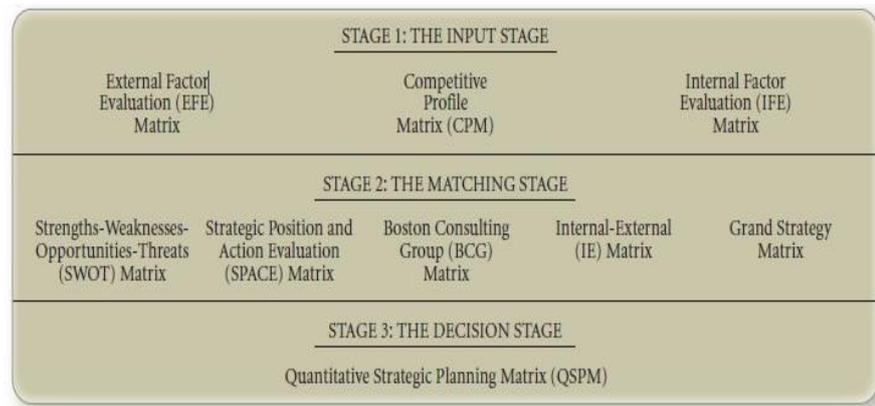
Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibanding strategi yang dijalankan perusahaan pesaing (David, 2011). Strategi merupakan rencana pelaksanaan dari suatu perusahaan yang memberikan kerangka untuk keputusan-keputusan manajerial. Menurut (David, 2011), strategi bagi suatu organisasi bisnis merupakan suatu rencana berskala besar yang berorientasi masa depan serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan (Anoraga, 2014).

Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri (Porter, 2007). Strategi bersaing memiliki kekuatan cukup besar untuk membuat suatu industri menjadi lebih atau kurang menarik. Pada waktu yang sama, suatu perusahaan dapat memperbaiki atau merusak posisinya sendiri dalam industri melalui pilihan strateginya. Oleh karena itu, strategi bersaing bukan hanya

merupakan tanggapan terhadap lingkungan melainkan juga upaya membentuk lingkungan tersebut sesuai dengan keinginan perusahaan (Porter, 2007). Dalam hal ini perusahaan dapat menentukan strategi bersaing dengan menggunakan SWOT dan juga analisis Porter.

2.3.1 Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah salah satu cara perusahaan untuk menentukan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Menurut David (2009 : 324) teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka kerja pengambilan keputusan tiga tahap :



Gambar 2.4 Teknik Perumusan Strategi

- a) Tahap 1 dalam kerangka kerja perumusan strategi terdiri atas Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation – EFE*), Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation – IFE*), dan Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix – CPM*). Tahap ini disebut Tahap *Input*. Tahap ini meringkas informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi.
- b) Tahap 2, disebut Tahap Pencocokan, berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan memperhatikan faktor eksternal dan internal utama. Teknik tahap 2 mencakup Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (*Strength-Weakness-Opportunities-Threats-SWOT*), Matriks Evaluasi Tindakan dan

Posisi Strategi (*Strategic Position and Action Evaluation-SPACE*), Matriks *Boston Consulting Group* (BCG), Matriks Internal-Eksternal (*Internal-External-IE*), dan Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*).

- c) Tahap 3, disebut Tahap Keputusan, melibatkan satu teknik saja, yaitu Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM*). QSPM menggunakan informasi *input* dari Tahap 1 untuk secara objektif mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap 2. QSPM menunjukkan daya tarik relatif berbagai strategi alternatif dan dengan demikian, memberikan landasan objektif bagi pemilihan strategi alternatif.

2.3.2 Strategi Generik Porter

Dalam analisisnya tentang strategi bersaing (*competitive strategy* atau disebut juga *Porter's Five Forces*) suatu perusahaan, Michael A. Porter mengintrodusir 3 jenis strategi generik, yaitu: Keunggulan Biaya (*Cost Leadership*), Pembedaan Produk (*Differentiation*), dan *Focus*.

Gambar 1.
The Three Generic Strategies

		STRATEGIC ADVANTAGE	
		Differentiation (Uniqueness Perceived by the Customer)	Lower Cost (Low Cost Position)
STRATEGIC TARGET (SCOPE)	Broad Target (Industry Wide)	Differentiation	(Overall) Cost Leadership
	Narrow Target (Particular Segment Only)	Differentiation Focus	Cost Focus

Sumber: Michael A. Porter, 1980 dan 1985.

Gambar 2.5 Strategi Generik Porter

1. Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*)

Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*) menekankan pada upaya memproduksi produk standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya per unit yang sangat rendah. Produk ini (barang maupun jasa) biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif

mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (*price sensitive*) atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Dari sisi perilaku pelanggan, strategi jenis ini amat sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku *low-involvement*, ketika konsumen tidak (terlalu) peduli terhadap perbedaan merek, (relatif) tidak membutuhkan perbedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan.

Terutama dalam pasar komoditi, strategi ini tidak hanya membuat perusahaan mampu bertahan terhadap persaingan harga yang terjadi tetapi juga dapat menjadi pemimpin pasar (*market leader*) dalam menentukan harga dan memastikan tingkat keuntungan pasar yang tinggi (di atas rata-rata) dan stabil melalui cara-cara yang agresif dalam efisiensi dan keefektifan biaya. Sumber dari keefektifan biaya (*cost effectiveness*) ini bervariasi. Termasuk di dalamnya adalah pemanfaatan skala ekonomi (*economies of scale*), investasi dalam teknologi yang terbaik, *sharing* biaya dan pengetahuan dalam internal organisasi, dampak kurva pembelajaran dan pengalaman (*learning and experience curve*), optimasi kapasitas utilitas, dan akses yang baik terhadap bahan baku atau saluran distribusi. Pada prinsipnya, alasan utama pelaksanaan strategi integrasi ke hulu (*backward integration*), ke hilir (*forward integration*), maupun ke samping (*horizontal integration*) adalah untuk memperoleh berbagai keuntungan dari strategi biaya rendah ini. Biasanya strategi ini dijalankan beriringan dengan strategi diferensiasi.

Untuk dapat menjalankan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan harus mampu memenuhi persyaratan di dua bidang, yaitu: sumber daya (*resources*) dan organisasi. Strategi ini hanya mungkin dijalankan jika dimiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan, yaitu: kuat akan modal, terampil pada rekayasa proses (*process engineering*), pengawasan yang ketat,

mudah diproduksi, serta biaya distribusi dan promosi rendah. Sedangkan dari bidang organisasi, perusahaan harus memiliki kemampuan mengendalikan biaya dengan ketat, informasi pengendalian yang baik, insentif berdasarkan target (alokasi insentif berbasis hasil). (Umar, 1999).

2. Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*)

Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*), mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya. Cara pembedaan produk bervariasi dari pasar ke pasar, tetapi berkaitan dengan sifat dan atribut fisik suatu produk atau pengalaman kepuasan (secara nyata maupun psikologis) yang didapat oleh konsumen dari produk tersebut. Berbagai kemudahan pemeliharaan, *features* tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya (*price insensitive*).

Perlu diperhatikan bahwa terdapat berbagai tingkatan diferensiasi. Diferensiasi tidak memberikan jaminan terhadap keunggulan kompetitif, terutama jika produk-produk standar yang beredar telah (relatif) memenuhi kebutuhan konsumen atau jika kompetitor/pesaing dapat melakukan peniruan dengan cepat. Contoh penggunaan strategi ini secara tepat adalah pada produk barang yang bersifat tahan lama (*durable*) dan sulit ditiru oleh pesaing.

Resiko lainnya dari strategi ini adalah jika perbedaan atau keunikan yang ditawarkan produk tersebut ternyata tidak dihargai (dianggap biasa) oleh konsumen. Jika hal ini terjadi, maka pesaing yang menawarkan produk standar dengan strategi biaya rendah akan

sangat mudah merebut pasar. Oleh karenanya, dalam strategi jenis ini, kekuatan departemen Penelitian dan Pengembangan sangatlah berperan.

Pada umumnya strategi biaya rendah dan pembedaan produk diterapkan perusahaan dalam rangka mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) terhadap para pesaingnya pada semua pasar.

Secara umum, terdapat dua bidang syarat yang harus dipenuhi ketika perusahaan memutuskan untuk memanfaatkan strategi ini, yaitu: bidang sumber daya (*resources*) dan bidang organisasi. Dari sisi sumber daya perusahaan, maka untuk menerapkan strategi ini dibutuhkan kekuatan-kekuatan yang tinggi dalam hal: pemasaran produk, kreativitas dan bakat, perekayasaan produk (*product engineering*), riset pasar, reputasi perusahaan, distribusi, dan ketrampilan kerja. Sedangkan dari sisi organisasi, perusahaan harus kuat dan mampu untuk melakukan: koordinasi antar fungsi manajemen yang terkait, merekrut tenaga yang berkemampuan tinggi, dan mengukur insentif yang subyektif di samping yang obyektif. (Umar, 1999)

3. Strategi Fokus (*focus*)

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya – terutama pada perusahaan skala menengah dan besar –, strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok “*niche market*” (segmen khusus/khas dalam suatu pasar tertentu; disebut pula sebagai ceruk pasar) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk — barang dan jasa — khusus.

2.3.3 *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM Matrix)*

QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor – faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya (David, 2012). Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun yang kemudian daya tarik relatif dari setiap strategi didalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor penting eksternal dan internal (David, 2012) Matriks

Perencanaan Strategi Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix* – QSPM) menyusun tahap 3 dari kerangka analitis perumusan strategi dimana teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik QSPM menggunakan analisis *input* dari tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk menentukan strategi yang hendak dijalankan diantara strategi – strategi alternatif. Untuk menyusun QSPM perlu melalui beberapa tahap. Tahap 1 yaitu Matriks EFE dan Matriks IFE. Untuk Tahap 2 yaitu Matriks SWOT dan Matriks IE. Kedua tahap tersebut yang akan menyediakan sebuah informasi yang dibutuhkan untuk menyusun QSPM. (David 2012)

Tabel 2.3 Konstruksi Strategi

<i>Author</i>	Strategi
David (2012)	<ul style="list-style-type: none">• <i>Forward Integration</i>• <i>Backward Integratiom</i>• <i>Horizontal Integratiom</i>• <i>Market Development</i>• <i>Market Penetration</i>• <i>Product Development</i>
Strategi Geneerik Porter dalam Umar (1999)	<ul style="list-style-type: none">• Strategi Biaya Rendah• Strategi Pembedaan Produk• Strategi Fokus

Penelitian ini menggunakan metode QSPM karena tahapan-tahapan metode QSPM sesuai dengan poin-poin pada pertanyaan penelitian. Dengan menggunakan metode QSPM, faktor-faktor yang sudah didapat pada kajian teori sebelumnya bisa dipakai dalam menentukan strategi bersaing yang sesuai.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu Jurnal Nasional

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Hubungan Penelitian
1.	Ari Rahmadani, Iskandar, Erwinsyah (2019)	ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA TOKO KUE KHAS KUTAI HJ. FATIMAH DI TENGGARONG	Variabel X: Analisis SWOT Variabel Y: Strategi Bersaing	Metode yang digunakan pada penelitian ini ialah metode kualitatif dan kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT.	Strategi bersaing tersebut pada posisi agresif atau kuadran I dimana dalam hal ini Tokok Kue Khas Kutai Hj.Fatimah memiliki peluang dan kekuatan untuk terus berkembang dan memajukan usahanya walaupun terdapat ancaman dan tantangan dalam persaingan usaha dengan produk-produk kue tradisional	Hubungannya dengan penelitian ini ialah terdapat persamaan pada Variabel Y (Strategi Bersaing).

2.	Fiqih Rizkya Putra (2016)	IDENTIFIKASI LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL DALAM STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PADA SENTRA INDUSTRI SEPATU CIBADUYUT KOTA BANDUNG	Variabel X: Lingkungan internal dan eksternal Variabel Y: Strategi pengembangan usaha	Metode yang digunakan pada penelitian ialah metode kualitatif dan kuantitatif. Teknik pengolahan data dilakukan dengan analisis matriks SWOT, matriks IFE, dan matriks EFE.	Dari hasil yang didapatkan dengan menggunakan matriks QSPM, strategi alternatif yang dapat digunakan untuk mengembangkan usaha adalah strategi menciptakan aplikasi untuk ajang unjuk produk para pelaku usaha sekaligus dikomersialisasikan dengan berbasis <i>online</i> khususnya berbasis aplikasi.	Hubungannya dengan penelitian ini ialah terdapat persamaan pada variabel X (Lingkungan internal dan eksternal).
3.	Rizky Alif Pratama, Dr. Ir. Husni Amani M.M.,M.Sc., Sari	PERUMUSAN STRATEGI TELUR PUYUH DI IKHLAS <i>QUAIL FARM</i> MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT	Variabel X: Analisis SWOT dan matriks QSPM Variabel Y: Strategi	Metode yang digunakan pada penelitian ini ialah metode kuantitatif dan kualitatif. Teknik	Berdasarkan matriks QSPM alternatif strategi yang menjadi prioritas adalah strategi Melakukan promosi pemasaran melalui kegiatan penyuluhan di posyandu	Hubungannya dengan penelitian ini ialah terdapat persamaan pada variabel X

	Wulandari S.T.,M.T. (2018)	DAN MATRIKS QSPM		analisis data menggunakan matriks EFE, IFE, IE, SWOT dan QSPM.	dengan melibatkan tenaga ahli kesehatan dalam menjelaskan kandungan gizi puyuh dengan jumlah TAS 16,111. Strategi tersebut merupakan strategi pengembangan produk.	(Analisis SWOT dan matriks QSPM).
4.	Senkli Martin Iskandar dan Ronny H. Mustamu (2018)	STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN DISTRIBUSI <i>CONSUMER GOODS</i> DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF	Variabel X: Strtegi bersaing Variabel Y: Keunggulan kompetitif	Metode yang digunakan adalah metode kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil	Perusahaan perlu mempertimbangkan pemanfaatan teknologi terkait <i>e-commerce</i> , terutama yang berbasis aplikasi. Dan mempertimbangkan untuk memperluas pasar (<i>market development</i>).	Hubungannya dengan penelitian ini terdapat persamaan pada variable X (Strategi bersaing)

				penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.		
5.	Elsa Dian Prastiti, Iis Mariam, dan Ernita Siambaton (2019)	ANALISIS FAKTOR INTERNAL DAN FAKTOR EKSTERNAL DALAM STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA PT ESA JAYA GLOBAL	Variabel X: Faktor Internal dan Eksternal Variabel Y: Strategi pengembangan bisnis	Metode yang digunakan pada penelitian ini ialah metode deksriptif kualitatif. Metode analisis data yang dilakukan dengan menggunakan teknik Triangulasi dari tiga teknik yaitu wawancara semi-terstruktur, observasi terus	Menurut hasil penelitian diatas dapat disimpulkan sebagai beriku: Melakukan kontrak kerja dengan pelanggan dan mitra perusahaan untuk program kerjasama yang berkelanjutan, memanfaatkan pangsa pasar mengenai logistik yang masih terbuka dengan cara memperluas jaringan distribusi sehingga dapat menjangkau daerah-daerah	Hubungannya dengan penelitian ini terdapat persamaan pada variabel X dan Y (Faktor Internal dan Eksternal serta Strategi pengembangan bisnis).

				terang dan dokumen. serta melalui kajian pustaka. Teknik pengolahan data yang dilakukan adalah analisis IFE, EFE, SWOT, dan QSPM.	terpencil di Indonesia, meningkatkan promosi penjualan terutama melalui media <i>website</i> perusahaan (www.esalogisticsindo.com), melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan agar pelayanan yang diberikan lebih optimal sesuai dengan SOP perusahaan.	
--	--	--	--	---	---	--

Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu Jurnal Internasional

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Hubungan Penelitian
1.	Dini Turipanam Alamanda, Grisna Anggadwita, Mochammad Raynaldi, Santi Novani, and Kyoichi Kijima (2019)	<i>Designing Strategies using IFE, EFE, IE, and QSPM analysis: Digital Village Case</i>	Variabel X: <i>Social Media Marketing, Corporate Social Responsibility, Sales Promotion, Store Environment, Perceived Value.</i> Variabel Y: <i>Purchase Decision.</i>	Metode yang digunakan pada penelitian ini ialah Metode kuantitatif, dan terdapat 278 data pelanggan toko ritel di Malaysia. Dianalisis dengan SPSS 19 dan Teknik analisis SEM pemodelan AMOS.	CSR memiliki dampak positif yang signifikan terhadap keputusan pembelian, <i>Sales Promotion</i> memiliki dampak negatif terhadap keputusan pembelian, <i>Store Environment</i> memiliki dampak positif yang signifikan	Hubungannya dengan penelitian ini ialah terdapat persamaan variabel X (<i>Social Media Marketing, Corporate Social Responsibility, Sales Promotion, Store Environment, dan Perceived Value</i>) dan Variabel Y (<i>Purchase Decision</i>).

					terhadap keputusan pembelian, <i>Social Media Marketing</i> tidak berpengaruh terhadap keputusan pembelian, dan <i>Perceived Value</i> memiliki dampak positif yang signifikan terhadap keputusan pembelian.	
2.	A Zulkarnain, D Wahyuningtias, and T S Putranto (2018)	<i>Analysis of IFE, EFE and QSPM matrix on business</i>	Variabel X: <i>IFE, EFE, and QSPM</i> Variabel Y:	Metode yang digunakan pada penelitian ini ialah metode kuantitatif.	<i>Perceived Value</i> berpengaruh secara signifikan	Hubungannya dengan penelitian ini terdapat persamaan pada variabel X

		<i>development strategy</i>	<i>Business development strategy</i>	Teknik analisis data menggunakan SEM atau <i>structural equation modeling</i> .	terhadap <i>Customer Retention</i> .	(<i>IFE, EFE and QSPM matrix</i>).
3.	Merlina Ivoletti Walukow and Shane Anneke Pangemanan (2015)	<i>Developing Competitive Strategic Model Using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Approach for Handicrafts Ceramic Industry in Pulutan, Minahasa Regency</i>	Variabel X: <i>QSPM</i> Variabel Y: <i>Competitive strategy</i>	Metode yang digunakan adalah kualitatif. Pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, kuesioner, dan dokumentasi	Hasil analisis matriks QSPM menunjukkan bahwa industri yang kompetitif dan memiliki prospek tumbuh.	Hubungannya dengan penelitian ini terdapat persamaan pada variabel X (<i>QSPM matrix</i>) dan Y (<i>Competitive Strategy</i>).

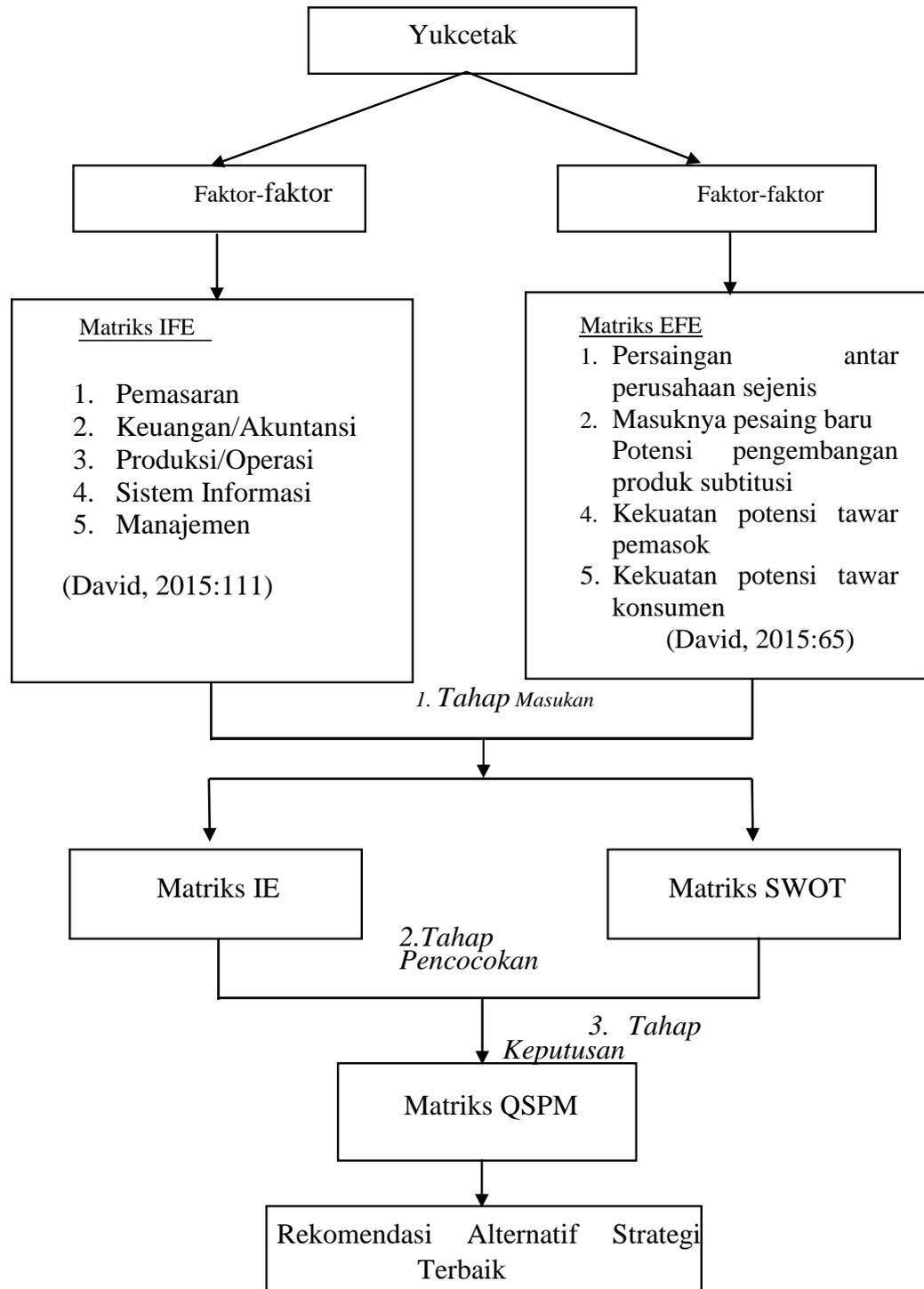
4.	Bambang Suratman, Yoyok Soesatyo, Raya Sulistyowati, dan Waspodo Tjipto Subroto (2017)	<i>Development Model and Small Medium Industry Strategy in Gerbang Kertosusilo Indonesia</i>	Variabel X: <i>QSPM</i> Variabel Y: <i>Development model</i>	Metode yang digunakan adalah kualitatif. Pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, kuesioner, dan dokumentasi	Berdasarkan analisis matriks SWOT adalah integrase ke depan, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentris. Model pengembangan yang dipilih untuk UKM makanan dan minuman yaitu aspek pemasaran, aspek produksi, dan aspek keuangan	Hubungannya dengan penelitian ini terdapat persamaan pada variabel X (<i>QSPM matrix</i>).
5.	Taufiqurrahman Baso dan	<i>Competitiveness Development</i>	Variabel X: <i>QSPM</i> Variabel Y:	Metode yang digunakan adalah kualitatif.	Hasil dari metode QSPM strategi yang diadopsi	Hubungannya dengan penelitian ini terdapat persamaan

	Yuhana Astuti (2015)	<i>Strategy in Textile Industry Center of Cigondewah Bandung, Indonesia</i>	<i>Competitiveness Development</i>	Pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, kuesioner, dan dokumentasi	adalah penetrasi pasar yang berarti bahwa UKM mencari pasar yang lebih besar melalui upaya pemasaran yang lebih baik.	pada variabel X (<i>QSPM matrix</i>) dan Y (<i>Competitive Development</i>).
6.	Hamid Abyaa, Mohammad Mehdi Nasiri Khalilib, Mohsen Ebrahimic dan Ali Movaheda, (2015)	Strategic planning for tourism industry using SWOT and QSPM	Variabel X: <i>QSPM</i> Variabel Y: <i>Development model</i>			

7.	Ni Made Sumiarsih, Djoko Legono, Robert J. Kodoatie (2018)	<i>Strategic Sustainable Management for Water Transmission System: A SWOT - QSPM Analysis</i>	Variabel X: <i>QSPM</i> Variabel Y: <i>Competitiveness Development</i>		Hasilnya adalah prioritas strategi yang mana didominasi oleh faktor peluang untuk menyelesaikan masalah kelemahan dan ancaman, serta memaksimalkan kekuatan.	
8.	Affan Putra Prasetio (2017)	<i>The Formulation Of Business Strategy at Hermina Tangkubanprahu Hospital in Malang</i>	Variabel X: <i>IFE, EFE, IE, SWOT, and QSPM</i> Variabel Y: <i>Business strategy</i>	Metode yang digunakan adalah kualitatif dan kuantitatif		Hubungannya dengan penelitian ini terdapat persamaan pada variabel X (<i>QSPM matrix</i>)

9.	Putro Bagus Sulistyo dan David Sukardi Kodrat (2017)	<i>The Analysisi Of Business Development Strategies In Esa Farma Pharmacy</i>	Variabel X: <i>IFE, EFE, SWOT, and QSPM</i> Variabel Y: <i>Business development strategies</i>	Metode yang digunakan adalah kualitatif dan kuantitatif	Hubungannya dengan penelitian ini terdapat persamaan pada variabel X (<i>QSPM matrix</i>)
----	---	---	---	---	---

2.5 Kerangka Pemikiran



Sumber:David (2016)

Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran

Yukcetak merupakan salah satu startup percetakan yang melakukan semua penjualannya secara *online*. Faktor-faktor yang mempengaruhi persaingan dibidang percetakan *online* dapat dikategorikan menjadi factor internal dan factor eksternal. Menurut David (2015) factor internal terdiri dari pemasaran, keuangan, produksi, system informasi, dan manajemen. Sedangkan factor eksternal teridiri dari Persaingan antar perusahaan sejenis, Masuknya pesaing baru, Potensi pengembangan produk substitusi, Kekuatan potensi tawar pemasok, Kekuatan potensi tawar konsumen.

Perpaduan hubungan antar variabel satu dengan variabel lainnya yang dibuat berdasarkan teori-teori yang ada merupakan pengertian kerangka pemikiran menurut Sugiyono (2012). Penelitian ini menggunakan metode *riset engineering*, penggunaan metode ini bertujuan untuk melakukan perancangan strategi bersaing.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Tabel 3.1 Jenis Penelitian

No.	Karakteristik Penelitian	Jenis
1	Berdasarkan Metode	Kualitatif
2	Berdasarkan Tujuan	Deskriptif
3	Berdasarkan Keterlibatan Peneliti	Human instrument
4	Berdasarkan Pengambilan Sampel	<i>Purposive</i> dan <i>Snowball</i>
5	Berdasarkan Waktu Pelaksanaan	Cross Sectional

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang artinya penelitian yang digunakan untuk meneliti pada suatu keadaan obyek yang natural, dimana peneliti merupakan instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara tringgulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dibandingkan dengan generalisasi. (Sugiyono, 2014:11)

Berdasarkan tujuan, penelitian ini menggunakan metode jenis deskriptif. Menurut Indrawati (2015:115) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan saat peneliti sudah mengetahui faktor atau variabel untuk mengukur suatu objek atau bidang tetapi belum mengetahui hubungan antara faktor atau variabel tersebut.

Menurut Creswell (2014:20) menerangkan bahwa metodologi kualitatif dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan antara lain: etnografis, *grounded theory*, studi kasus, fenomenologi, dan naratif. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus sebagai bagian dari penelitian kualitatif, dimana peneliti

melakukan eksplorasi dari suatu kasus atau beragam kasus yang terdapat di kehidupan nyata dalam waktu ke waktu melalui pengumpulan data secara *detail* dan mendalam yang melibatkan berbagai sumber informasi. Berdasarkan keterlibatannya, peneliti melakukan intervensi data. Dalam penelitian kaulitatif, peneliti berperan sebagai human instrument dengan teknik *in depth interview* maka peneliti melakukan interaksi langsung dengan sumber data (Sugiyono, 2014: 5-6).

Menurut Arikunto (2010: 187) unit analisis merupakan satuan tertentu yang diperhitungkan sebagai objek penelitian. Sedangkan menurut Zulganef (2008:121) unit analisis adalah sumber informasi mengenai variabel yang akan diolah dalam suatu penelitian. Berdasarkan unit analisis, penelitian ini adalah organisasi, yaitu Yukcetak.

Berdasarkan waktu pelaksanaan, penelitian ini menggunakan *cross sectional*. Menurut Indrawati (2015:118), *cross sectional* digunakan untuk penelitian yang dilakukan dalam satu periode guna mempelajari suatu fenomena dalam satu titik periode untuk menjawab penelitian.

3.2 Operasional Variabel

Variabel menurut (Sugiyono, Statistika Untuk Penelitian, 2017) merupakan segala sesuatu hal yang dijadikan ketetapan oleh peneliti agar dapat dipelajari sehingga peneliti memperoleh informasi terkait penelitian, setelah itu dibuat ringkasannya atau kesimpulannya. Variabel-variabel yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Operasional Variabel

Variabel	Faktor Lingkungan Eksternal (David, 2016)			
Sub Variabel	Lingkungan industri (Analisa bersaing: Lima kekuatan Porter)			
Definisi Operasional	Indikator	Pertanyaan Wawancara	Jawaban yang Diharapkan	Bukti Pendukung
Persaingan yang terjadi antar perusahaan yang ada di dalam industri yang sama yang disebabkan oleh beberapa kondisi seperti jumlah pesaing yang ada peningkatan pelayanan, nilai tambah produk, dan kesulitan dalam meninggalkan industri	Tingkat persaingan	<ul style="list-style-type: none"> Seberapa besar tingkat persaingan percetakan? 	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat persaingan yang terjadi ketat atau tidak 	V1
	Pengaruh persaingan	<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana pengaruh persaingan tersebut terhadap kinerja bisnis <i>startup</i> Yukcetak? 	<ul style="list-style-type: none"> Pengaruh terhadap kelangsungan bisnis dari <i>startup</i> Yukcetak 	V2
	Nilai tambah	<ul style="list-style-type: none"> Apa nilai tambah produk <i>startup</i> ini dibanding produk pesaing? 	<ul style="list-style-type: none"> Keunggulan atau keunikan yang dimiliki <i>startup</i> Yukcetak 	V3
Ketika perusahaan baru dapat dengan mudah masuk	Kemudahan memasuki industri	<ul style="list-style-type: none"> Seberapa besar kemudahan pendatang baru untuk memasuki industri 	<ul style="list-style-type: none"> Mudah atau tidak 	V4

dalam industri tertentu sehingga tingkat persaingan dalam industri tersebut meningkat. Terdapat beberapa hambatan masuknya pendatang baru diantaranya: kebijakan regulator pemerintah, modal yang besar, adanya hak paten produk.		yang sama dengan <i>startup</i> Yukcetak?		
	Penyebab munculnya pendatang baru	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah yang menyebabkan pendatang baru muncul? 	<ul style="list-style-type: none"> • Penyebab pendatang baru muncul 	V5
	Pengaruh pendatang baru	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana pengaruh pendatang baru terhadap <i>startup</i> Yukcetak? 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengaruh dari adanya pendatang baru terhadap kinerja <i>startup</i> Yukcetak 	V6
	Peran pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana peran pemerintah terhadap industri <i>startup</i> Yukcetak? 	<ul style="list-style-type: none"> • Peran pemerintah terhadap <i>startup</i> 	V7
	Keperluan modal besar	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah diperlukan modal besar untuk memasuki bisnis ini? 	<ul style="list-style-type: none"> • Besar atau tidak 	V8
Produk substitusi merupakan produk pengganti dari produk yang sudah ada di pasar, hal akan menambah semakin pengganti dari produk yang sudah ada di pasar, hal akan menambah semakin pengganti dari produk yang sudah ada di	Produk Substitusi	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah terdapat produk substitusi pada bisnis bidang ini? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ya/tidak 	V9

<p>pasar, hal akan menambah semakin ketatnya persaingan di industri. Munculnya potensi produk pengganti disebabkan karena tingkat kebutuhan pasar terhadap produk pengganti, harga yang ditawarkan produk pengganti, dan kemudahan konsumen dalam mendapatkan produk pengganti</p>				
<p>Kekuatan posisi tawar pemasok mempengaruhi ketatnya persaingan dalam industri, pemasok dapat memberikan ancaman kepada perusahaan dengan melakukan menetapkan harga tinggi dan menurunkan mutu produk. Oleh karena itu perlu adanya hubungan baik perusahaan</p>	<p>Pilihan pemasok</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seberapa banyak pilihan pemasok yang Yukcetak miliki? 	<ul style="list-style-type: none"> • Banyak atau sedikit 	<p>V10</p>
	<p>Pemasok tetap</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah Yukcetak memiliki pemasok tetap? 	<ul style="list-style-type: none"> • Iya atau tidak 	<p>V11</p>
	<p>Hubungan dengan pemasok</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana hubungan Yukcetak dengan pemasok? 	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki hubungan baik atau buruk 	<p>V12</p>
	<p>Tingkat ketergantungan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seberapa besar tingkat ketergantungan Yukcetak terhadap pemasok tersebut? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat tergantung atau tidak 	<p>V13</p>

dengan pemasok dan ketepatan dalam memilih pemasok.	Pengaruh pemasok terhadap harga	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah pemasok dapat mempengaruhi harga perusahaan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Iya atau tidak 	V14
Kekuatan daya tawar konsumen dapat mempengaruhi harga jual produk pada suatu industri. Terdapat situasi yang menyebabkan peningkatan kekuatan daya tawar konsumen yaitu: kemudahan konsumen berpindah ke merek lain, permintaan konsumen yang menurun, harga yang ditawarkan oleh perusahaan terlalu tinggi, dan konsumen memiliki keputusan dalam pembelian.	Respon masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana respon masyarakat terhadap produk Yukcetak? 	<ul style="list-style-type: none"> • Respon yang baik atau buruk 	V15
	Kesesuaian harga konsumen	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah harga produk yang diberikan perusahaan kepada konsumen sudah sesuai? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sesuai atau tidak 	V16
	Pengaruh harga oleh konsumen	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah konsumen dapat mempengaruhi harga produk perusahaan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Iya atau tidak 	V17

Variabel	Faktor Lingkungan Internal (David, 2016)			
Sub Variabel	Aspek-aspek Perusahaan			
Definisi Operasional	Indikator	Pertanyaan Wawancara	Jawaban yang Diharapkan	Bukti Pendukung
Manajemen digunakan untuk melakukan pengukuran dalam melakukan perencanaan strategik, karena perusahaan memnfaatkan kekuatan manajemen dan memperbaiki area manajemen yang lemah.	Struktur organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana struktur organisasi di Yukcetak? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah baik atau belum 	V18
	Penerapan struktur organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana penerapan struktur tersebut dalam proses bisnis Yukcetak? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah baik atau belum 	V19
	Perekrutan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana caranya Yukcetak melakukan perekrutan karyawan/tenaga kerja? 	<ul style="list-style-type: none"> • Menjelaskan perekrutan karyawan pada Yukcetak. 	V20
	Rata-rata jenjang pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana rata-rata jenjang pendidikan karyawan di Yukcetak? 	<ul style="list-style-type: none"> • Jenjang pendidikan di Yukcetak 	V21
	Pengaruh jenjang pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana pengaruh jenjang pendidikan karyawan terhadap proses bisnis Yukcetak? 	<ul style="list-style-type: none"> • Berpengaruh atau tidak 	V22

Pemasaran dapat diartikan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, membuat dan menentukan kebutuhan konsumen untuk produk dan jasa.	Jangkauan pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana jangkauan pemasaran Yukcetak? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah luas atau belum 	V23
	Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana Yukcetak melakukan pemasaran produk terhadap calon konsumen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi pemasaran yang dilakukan oleh Yukcetak 	V24
	Target konsumen	<ul style="list-style-type: none"> • Siapa target utama konsumen dari Yukcetak? 	<ul style="list-style-type: none"> • Target utama konsumen yang dituju 	V25
	Citra perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana citra Yukcetak dimata konsumen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Baik atau buruk 	V26
Konsisi keuangan merupakan salah satu ukuran terbaik pada posisi keunggulan perusahaan dan daya tarik untuk investor.	Sumber permodalan	<ul style="list-style-type: none"> • Darimana saja kah sumber permodalan Yukcetak? 	<ul style="list-style-type: none"> • Pribadi atau ada dana dari luar 	V27
	Pendapatan	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah pendapatan Yukcetak dalam sebulan selalu mencapai target? 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencapai atau tidak 	V28
Terdiri dari semua aktivitas yang mengubah <i>input</i>	Pasokan bahan baku	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana pasokan bahan baku untuk 	<ul style="list-style-type: none"> • Lancar atau tidak 	V29

menjadi barang atau jasa.		operasional Yukcetak?		
	Kapasitas produksi	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana kapasitas produksi Yukcetak saat ini untuk mencukupi permintaan yang ada? 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencukupi atau tidak 	V30
	Standarisasi produk	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah Yukcetak sudah menerapkan standarisasi produk? Jika Ya, Bagaimana standar produknya? 	<ul style="list-style-type: none"> • Menjelaskan standar produk dari Yukcetak 	V31
	Kesesuaian alat-alat produksi	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah alat-alat produksi yang dimiliki Yukcetak sudah sesuai dan mumpuni? 	<ul style="list-style-type: none"> • Iya atau tidak 	V32
Dilakukan untuk pengembangan produk baru sebelum pesaing melakukannya, meningkatkan kualitas produk, atau meningkatkan proses produksi untuk menekan biaya.	Pengembangan produk baru	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana cara Yukcetak mengembangkan produk baru yang sesuai dengan permintaan pasar? 	<ul style="list-style-type: none"> • Menjelaskan cara dalam mengembangkan produk baru 	V33
Meningkatkan kinerja suatu perusahaan dengan	Integrasi sistem	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah sistem di Yukcetak sudah 	<ul style="list-style-type: none"> • Iya atau tidak 	V34

meningkatkan kualitas dalam menentukan keputusan manajerial.		terintegrasi dengan bantuan internet?		
	Komputerisasi pencatatan	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah pencatatan produksi dan penjualan sudah terkomputerisasi? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah atau belum 	V35

3.3 Tahapan Penelitian

Tahap-tahap yang dilakukan pada penelitian harus dilakukan secara sistematis dan terencana secara matang (Saebani dan Nurjaman, 2013:24). Berikut merupakan penjelasan tahapan-tahapan pelaksanaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, sebagai berikut:

- a. Penelitian ini diawali dengan mengidentifikasi fenomena dan permasalahan yang terjadi pada Yukcetak yang diangkat menjadi topik dalam penelitian ini.
- b. Setelah mendapatkan permasalahan yang diangkat, peneliti mulai menentukan tujuan dan kegunaan dari penelitian ini.
- c. Langkah selanjutnya peneliti menetapkan fokus penelitian melalui pencarian informasi mengenai teori, referensi, dan segala hal pendukung lainnya.
- d. Setelah semua teori pendukung yang dibutuhkan telah terpenuhi, maka selanjutnya peneliti menentukan variabel apa saja yang digunakan dalam penelitian.
- e. Selanjutnya peneliti melakukan pengumpulan data mengenai hal-hal yang diteliti melalui sumber data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui buku, internet, dan data perusahaan. Pengumpulan data ini bertujuan untuk memperoleh faktor- faktort eksternal dan internal perusahaan.
- f. Setelah diketahui faktor-faktor ekstenal dan internal perusahaan maka selanjutnya menentukan bobot dan rating oleh narasumber untuk membuat matriks EFE dan IFE. Untuk mendapatkan rating dan bobot dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada narasumber. Tahap ini dapat disebut juga dengan *input stage* dalam formulasi strategi.
- g. Selanjutnya membuat matriks IE berdasarkan skor tertimbang pada matriks EFE dan IFE, yang bertujuan untuk mengetahui posisi strategi bisnis yang ada di perusahaan. Tahap ini merupakan tahap *matching stage* dalam formulasi strategi.

- h. Tahap selanjutnya adalah menentukan matriks SWOT dari evaluasi matriks EFE dan IFE. Selain matriks IE, tahap ini juga merupakan tahap *matching stage* dalam formulasi strategi.
- i. Ketika matriks IFE, EFE, IE, dan matriks SWOT telah dianalisis, maka langkah terakhir menentukan alternatif strategi terbaik Yukcetak menggunakan matriks QSPM.
- j. Pada tahapan QSPM, pilihan alternatif strategi diperoleh dari hasil analisis matriks SWOT. Dari indikator pilihan alternatif strategi yang ada, maka narasumber akan diminta untuk menentukan bobot dan rating untuk setiap faktor. Tahap ini merupakan tahap *decision stage* pada formulasi strategi.
- k. Pembahasan hasil analisis data yang telah dilakukan dalam penelitian, berdasarkan hasil dari matriks EFE, IFE, IE, SWOT, dan QSPM. Berupa rekomendasi alternatif strategi terbaik yang dapat digunakan oleh Yukcetak untuk menghadapi persaingan.
- l. Membuat kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

3.4 Populasi dan Sampel

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, karena penelitian kualitatif berasal dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak akan diterapkan pada populasi, tetapi ditransferkan ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi sosial pada kasus yang dipelajari. Menurut Spradley dalam (Sugiyono, 2014) situasi sosial terdiri dari atas tiga elemen yaitu: tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. Dalam penelitian ini situasi sosial yang terkait adalah:

a. Tempat (*Place*)

Place adalah objek penelitian dimana terjadi suatu kegiatan berpola atau interaksi sosial yang sedang diteliti. Objek yang diambil dalam penelitian ini adalah startup Yukcetak, yang berada di Bandung *Technopark*, Kawasan Telkom University. Pada penelitian ini peneliti mengambil objek *startup* Yukcetak untuk menganalisis strategi bersaing.

b. Pelaku (*Actors*)

Actors adalah sekelompok orang yang melakukan interaksi sosial di suatu tempat tertentu. Pelaku pada penelitian kualitatif disebut dengan narasumber, narasumber yang dipilih ialah mereka yang mengetahui dan memahami sesuatu yang dibutuhkan oleh peneliti. Adapun pelaku pada penelitian ini adalah pihak internal dan pihak eksternal

Yukcetak. Narasumber pihak internal perusahaan yaitu: pemilik perusahaan dan karyawan perusahaan, sedangkan pihak eksternal perusahaan yaitu: pemasok bahan baku perusahaan.

c. Aktivitas (*Activity*)

Aktivitas adalah kegiatan berpola ataupun interaksi sosial yang dieksplorasi dalam penelitian. Aktivitas yang diteliti dalam penelitian ini adalah penggunaan analisis QSPM dalam menentukan alternatif strategi terbaik dalam *startup* Yukcetak untuk memperoleh keunggulan bersaing dalam menjalankan bisnisnya.

Menurut Sugiyono (2014:52) teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu *Probability Sampling* dan *Non-probability Sampling*. *Probability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Sedangkan *Non-probability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Dalam penelitian ini menggunakan *Non-probability Sampling*, dengan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Definisi teknik *purposive sampling* menurut Sugiyono (2014: 53-54) adalah teknik pengambilan sampel data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang yang dianggap paling paham tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai pemimpin sehingga akan memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian.

Definisi teknik *snowball sampling* menurut Sugiyono (2014:54) merupakan teknik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar. Hal ini dilakukan karena dari jumlah sumber data yang sedikit tersebut belum mampu memberikan data yang memuaskan, maka mencari orang lain lagi yang dapat digunakan sebagai sumber data.

Tabel 3.3 Kriteria Narasumber

Internal	
No	Kriteria
1	Dari pihak Yukcetak
2	Mengetahui kondisi internal perusahaan Yukcetak
3	Mengetahui kondisi eksternal perusahaan Yukcetak
Eksternal	
1	Mengetahui tentang industri startup percetakan
2	Pernah melakukan transaksi di Yukcetak

Berikut adalah narasumber yang terdapat dalam penelitian ini:

Tabel 3.4 Narasumber Penelitian

Internal				
No.	Narasumber	Kode	Keterangan	Alasan Pemilihan
1	Luthfi Nurdianchah	N1	Pemilik Perusahaan	Untuk menganalisa keadaan internal dan eksternal perusahaan.
2	Thalia Rizqianti	N2	Customer Service Yukcetak	Untuk menganalisa keadaan internal dan eksternal perusahaan.
3	Soca Ramdhani	N3	Staff Produksi Yukcetak	Untuk menganalisa keadaan internal dan eksternal perusahaan.
Eksternal				
No.	Narasumber	Kode	Keterangan	Alasan Pemilihan
1	Erick Anugrah Prihananta	N4	Mentor Yukcetak	Untuk menganalisa keadaan eksternal perusahaan
2	Kiki Suidiana	N5	Pelanggan Yukcetak	Untuk menganalisa keadaan eksternal perusahaan
3	Reza Restinda	N6	Pelanggan Yukcetak	Untuk menganalisa keadaan eksternal perusahaan

3.5 Pengumpulan Data dan Sumber Data

Menurut Sugiyono (2014:62), Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai *setting*, sumber, dan cara. Pada penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada kondisi alamiah (*natural setting*). Jika dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan data primer dan data sekunder. Selanjutnya bila dilihat dari cara teknik pengumpulan data, dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), *interview* (wawancara), kuesioner (angket), dokumentasi, dan gabungan keempatnya. Berikut ini pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini:

- Observasi

Observasi adalah pengamatan terhadap suatu objek yang diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memperoleh data yang harus dikumpulkan dalam penelitian (Satori dan Khomariah, 2010:105). Observasi dalam penelitian ini menggunakan observasi partisipasi pasif, menurut Susan Stainback (dalam Sugiyono, 2014:72) dalam observasi partisipasi pasif peneliti datang ke tempat kegiatan orang yang diamati, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.

- Wawancara

Menurut Bungin (2013:133), wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara. Wawancara penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal sebagai data untuk membuat matriks IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM. Jenis wawancara yang digunakan pada penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur yang termasuk dalam kategori *in-dept interview*, yang bertujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide- idenya. Teknik wawancara semi-terstruktur yang dilakukan kepada pihak internal dan pihak eksternal dari Yukcetak yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Indikator yang digunakan dalam pertanyaan wawancara berhubungan dengan analisis faktor internal dan faktor eksternal perusahaan.

- Kuesioner

Kuesioner rangkaian atau sekumpulan pertanyaan yang disusun secara sistematis dalam sebuah daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk diisi.

Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mendapatkan nilai rating untuk membuat matriks EFE, EFE dan mendapatkan nilai *attractive score* (AS) untuk membuat matriks QSPM.

- Studi Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2014:82), dokumen dapat berupa tulisan, gambar, atau karya-karya dari seseorang. Studi Dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara untuk mendukung penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini, dokumentasi yang dihasilkan berupa foto-foto dan rekaman suara hasil wawancara yang dilakukan kepada pihak internal dan eksternal Yukcetak.

- Sumber Data

Menurut Sugiyono (2014:62) mengelompokkan sumber data menjadi dua jenis, yaitu:

- Data Primer

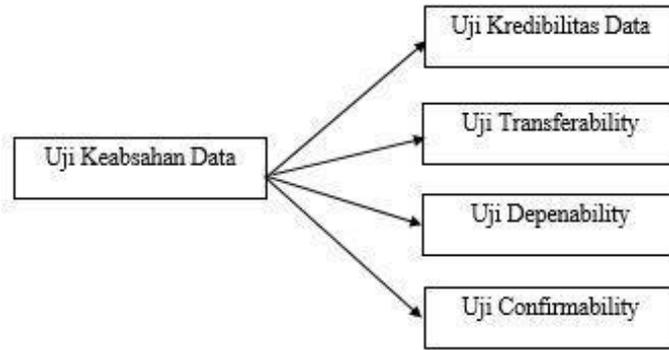
Data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini didapatkan melalui wawancara dengan narasumber yang memiliki hubungan langsung.

- Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder dikumpulkan dan digunakan untuk mendukung informasi primer yang telah diperoleh. Pada penelitian ini data sekunder diperoleh dari referensi buku, jurnal, artikel dari sumber internet, dan data internal organisasi.

3.6 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak terdapat perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti (Sugiyono, 2014:119). Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji: *credibility* (validitas internal, *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas). Hal ini dapat digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:



Sumber: Sugiyono (2014:121)

Gambar 3.1 Uji Keabsahan Data

1. Uji Kredibilitas (validitas internal)

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, tiangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, bahan referensi, dan *member check* (Sugiyono, 2014:121).

Uji kredibilitas data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik triangulasi. Menurut Sugiyono (2014:127) triangulasi dalam kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu. Terdapat 3 (tiga) jenis triangulasi, yaitu:

a. Triangulasi Sumber

Untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah didapatkan dari beberapa sumber.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

c. Triangulasi Waktu

Waktu juga dapat mempengaruhi kredibilitas data. Dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan teknik wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda.

Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, dimana triangulasi

sumber dilakukan dengan mewawancarai lima narasumber, agar data dari satu narasumber dapat dibandingkan dengan data dari narasumber lainnya.

2. Uji *Transferability* (validasi eksternal)

Transferability ini merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif, validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil. Dalam menerapkan hasil penelitian kualitatif, maka dalam membuat laporannya peneliti harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis dan dapat di percaya.

3. Uji *Depenability* (reabilitas)

Menurut Sugiyono (2014:131), suatu penelitian yang reliabel adalah apabila orang lain dapat mengulangi atau mereplika proses penelitian tersebut. Uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap seluruh proses penelitian. Caranya dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian.

4. Uji *Konfirmability* (objektivitas)

Menurut Sugiyono (2014:131), penelitian dikatakan objektif apabila hasil penelitian telah disepakati banyak pihak. Hampir sama dengan uji *dependability*, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Uji konfirmabilitas berarti menguji hasil penelitian dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar konfirmabilitas. Dalam penelitian harus ada proses, jangan sampai proses tidak ada tetapi terdapat hasil.

3.7 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2014:89), analisis data adalah proses mencari dan menyusun data secara sistematis yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi. Dilakukan dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah untuk dipahami.

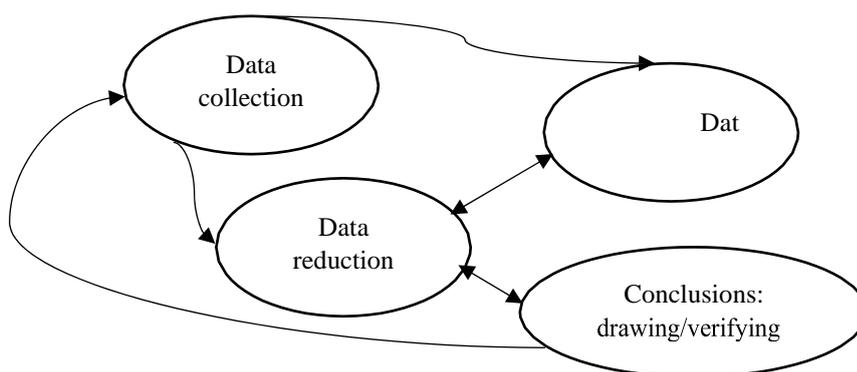
Analisis data dalam kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan hingga setelah selesai di lapangan. Berikut ini penjelasan tentang analisis sebelum di lapangan dan analisis selama di lapangan:

a. Analisis sebelum di lapangan

Analisis data sebelum peneliti memasuki lapangan dilakukan pada data hasil studi pendahuluan atau data sekunder yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Fokus penelitian ini masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah berada di lapangan. Dalam penelitian ini penulis mencari permasalahan dalam objek penelitian melalui berbagai sumber data sekunder yang diperoleh dari artikel-artikel *online*, referensi buku, dan jurnal.

b. Analisis selama di lapangan Model Miles dan Huberman

Menurut Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2014:91), aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data berupa data *reduction*, data *display*, dan *conclusion drawing/verification*. Sebelum masuk ke data *reduction*, peneliti terlebih dahulu melakukan *anticipatory data reduction* muncul ketika peneliti memutuskan model konseptual mana yang akan digunakan, serta metode pengumpulan data yang akan di gunakan. Analisis data kualitatif Model Miles dan Huberman dapat dilihat pada gambar 3.2:



Sumber: Sugiyono (2014:92)

Gambar 3.2 Analisis Data Model Miles dan Huberman

1) *Data reduction* (reduksi data)

Data yang didapatkan dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu perlu dicatat secara rinci dan teliti. Mereduksi data berarti merangkum, memilih

hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila perlu.

Dalam penelitian ini setelah membuat operasional variabel dengan berbagai pertanyaan yang akan diajukan kepada narasumber, penulis melakukan wawancara dengan bantuan alat perekam suara. Selanjutnya, hasil rekaman tersebut akan diubah ke dalam format verbatim wawancara. Kemudian poin-poin yang penting dari hasil wawancara dipilih menjadi sebuah rangkuman. Rangkuman tersebut berisi hasil-hasil yang diharapkan dalam operasional variabel atau yang berkaitan dengan dimensi variabel penelitian. Hasil rangkuman dari verbatim dikolaborasikan dengan pembahasan.

Dalam penelitian ini, penulis akan mengubah hasil wawancara yang telah dilakukan dengan narasumber menjadi bentuk tulisan. Hasil dari rekaman wawancara akan dirubah menjadi bentuk verbatim wawancara.

2) *Data display* (penyajian data)

Setelah direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Selain dengan teks naratif, penyajian data juga dapat berupa grafik, matriks, *network*, dan *chart*. Menurut Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2014:95), cara yang paling sering digunakan dalam menyajikan data kualitatif adalah dengan menggunakan teks naratif.

Dalam penelitian ini penulis memberikan kode pada masing-masing narasumber dan mencantumkan kode pada verbatim wawancara. Hal ini bertujuan untuk mempermudah pemahaman hasil penyajian data dan mudah untuk mengetahui dari mana hasil wawancara, sehingga akan mempermudah dalam melakukan konfirmasi data. Hasil penyajian data menampilkan rangkuman dari setiap pertanyaan dan jawaban dalam bentuk narasi.

Dalam penelitian ini, penulis akan memasukan *script* hasil wawancara, observasi dan dokumentasi ke dalam bentuk teks naratif, sehingga data yang didapatkan akan semakin mudah untuk dipahami.

3) Conclusion drawing/verification

Langkah ketiga dalam analisis kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif berupa deskripsi atau gambaran objek yang sebelumnya masih gelap, alalu diteliti hingga menjadi jelas, yang dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori (Sugiyono, 2014:99). Kesimpulan dalam penelitian ini adalah untuk menentukan strategi alternatif terbaik untuk memperoleh keunggulan bersaing pada Yukcetak.

3.7.1 Internal Factor Evaluation Matrix (IFE Matrix)

Matriks IFE memungkinkan perusahaan untuk meringkas dan menilai faktor kekuatan dan kelemahan utama yang dimiliki Yukcetak. Faktor internal meliputi aspek-aspek internal perusahaan yang berdasarkan aspek manajemen; pemasaran; keuangan/akuntansi; produksi/operasi; penelitian dan pengembangan; dan Sistem Informasi Manajemen (SIM). Berikut contoh matriks IFE dapat dilihat pada tabel 3.4 dibawah ini :

Tabel 3.5 Tabel Matriks IFE

Faktor-Faktor Internal Utama		Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan				
1	Faktor A	0,00-1,00	Skala 3-4	Bobot x Rating
2	Faktor B	0,00-1,00	Skala 3-4	Bobot x Rating
3	Faktor C	0,00-1,00	Skala 3-4	Bobot x Rating
Faktor-Faktor Internal Utama		Bobot	Rating	Nilai
Kelemahan				
1	Faktor A	0,00-1,00	Skala 1-2	Bobot x Rating
2	Faktor B	0,00-1,00	Skala 1-2	Bobot x Rating
...	Faktor ...	0,00-1,00	Skala 1-2	Bobot x Rating
Tot al		1,00		

Sumber: David (2016:112)

Terdapat lima langkah yang digunakan untuk mengembangkan matriks IFE menurut David (2016:111), sebagai berikut:

- a. Membuat daftar faktor-faktor internal utama, seperti yang diidentifikasi dalam proses audit internal. Terdiri dari 10-20 faktor, termasuk kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi perusahaan dan industri.
- b. Memberi angka pembobotan berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk setiap faktor. Jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,0.
- c. Memberi peringkat 1 hingga 4 pada setiap faktor untuk mengidentifikasikan apakah faktor itu mempresentasikan kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), dan kekuatan utama (peringkat = 4). Catatlah bahwa kekuatan harus menerima peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus menerima peringkat 1 atau 2. Peringkat yang dimasukkan pada matriks IFE berbasis perusahaan, sedangkan bobot yang dimasukkan kedalam matriks IFE berbasis industri.
- d. Mengalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot total untuk setiap variabel.

Menjumlahkan hasil skor pada setiap variabel untuk memperoleh skor bobot total perusahaan.

3.7.2 External Factor Evaluation Matrix (EFE Matrix)

Matriks EFE digunakan untuk menganalisis faktor-faktor eksternal perusahaan. Dalam penelitian ini faktor eksternal meliputi aspek-aspek yang diambil dari model lima kekuatan Porter (*Porter's Five-Force Model*) diantaranya persaingan antar perusahaan sejenis, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan posisi tawar pemasok, dan kekuatan posisi tawar konsumen. Berikut contoh matriks EFE dapat dilihat pada tabel 3.5 dibawah ini:

Tabel 3.6 Tabel Matriks EFE

Faktor-Faktor Eksternal Utama		Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan				
1	Faktor A	0,00-1,00	Skala 1-4	Bobot x Rating
2	Faktor B	0,00-1,00	Skala 1-4	Bobot x Rating
...	Faktor ...	0,00-1,00	Skala 1-4	Bobot x Rating
Kelemahan				
1	Faktor A	0,00-1,00	Skala 1-4	Bobot x Rating
2	Faktor B	0,00-1,00	Skala 1-4	Bobot x Rating
...	Faktor ...	0,00-1,00	Skala 1-4	Bobot x Rating
Total		1,00		

Sumber: David (2016:66)

Terdapat lima langkah yang digunakan untuk mengembangkan matriks EFE menurut David (2016:65), sebagai berikut:

- a. Membuat daftar kunci faktor eksternal, yang telah diidentifikasi pada proses audit internal. Terdiri dari 10-20 faktor, termasuk didalamnya peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industri.
- b. Memberi angka pembobotan pada setiap faktor yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,0.
- c. Memberi peringkat 1 hingga 4 pada setiap faktor untuk mengidentifikasikan apakah faktor itu, dimana: 4 = respon lebih unggul, 3 = respon di atas rata-rata, 2 = respon rata-rata, 1 = respon dibawah rata-rata. Peringkat tersebut berdasarkan pada efektivitas strategi perusahaan. Peringkat yang dimasukkan pada matriks EFE berbasis perusahaan, sedangkan bobot yang dimasukkan kedalam matriks EFE berbasis industri.
- d. Mengalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot.
- e. Menjumlahkan hasil skor untuk setiap variabel factor eksternalnya

untuk menentukan skor bobot total untuk perusahaan.

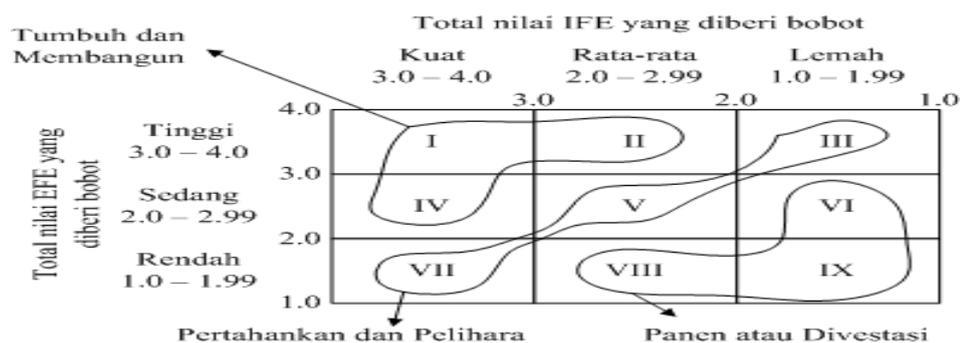
f.

3.7.3 Internal-Extrenal Matrix (IE Matrix)

Matriks IE merupakan dasar dari dua dimensi kunci, yaitu hasil skor bobot total IFE untuk sumbu x dan hasil skor bobot total EFE untuk sumbu Y. Nilai bobot dari masing-masing matriks tersebut digunakan untuk menentukan posisi internal dan eksternal sebuah perusahaan. Pada sumbu- x matriks IE, digambarkan oleh total skor bobot IFE dengan total 1,0 sampai 1,99 yang menunjukkan posisi internal yang rendah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah tinggi.

Menurut David & David (2016:181) matriks IE (internal-eksternal) dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang menggambarkan strategi yang berbeda-beda. Pertama, ketentuan untuk divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) menjadi yang sesuai dengan divisi-divisi ini. Kedua, divisi-divisi yang masuk di sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan baik menggunakan strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*), penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini. Ketiga, divisi-divisi yang masuk dalam sel VI, VIII atau IX adalah panen atau divestasi (*harvest or divest*). Organisasi yang berhasil mencapai portofolio bisnis yang masuk atau berada di area sel I dalam matriks IE. Berikut contoh matiks IE yang ditunjukkan pada gambar 3.3 dibawah ini:

Sumber: David (2016:181)



Gambar 3.3 Matriks IE

3.7.4 SWOT Matrix (*Strength-Weakness_Opportunity-Threats*)

Menurut David & David David & David (2016:171), SWOT adalah alat pencocokan yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu:

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*), menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Organisasi atau perusahaan pada umumnya menjalankan strategi WO, ST, atau WT untuk menciptakan strategi SO.
2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang, terdapat peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghambat dalam memanfaatkan peluang tersebut.
3. Strategi ST (*Strength-Threat*), menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat selalu menemu ancaman dalam lingkungan eksternal.
4. Strategi WT (*Weakness-Threat*), merupakan taktik defensif yang bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Organisasi yang menghadapi ancaman eksternal dan kelemahan internal akan dalam posisi tidak aman. Dalam kondisi tersebut perusahaan harus berjuang untuk kelangsungan perusahaannya, dengan melakukan merger, pengurangan, mendeklarasikan kebangkrutan, atau memilih likuiditas.

Tabel 3.7 Tabel Matriks SWOT

	Strengths (S) Daftar semua kekuatan yang dimiliki	Weakness (W) Daftar semua kelemahan yang dimiliki
Opportunity (O) Daftar semua peluang yang dimiliki	Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki	Strategi WO Atasi semua kelemahan dengan

	untuk memanfaatkan peluang yang ada	memanfaatkan semua peluang yang ada
Threat (T) Daftar semua ancaman yang dimiliki	Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman	Strategi WT Tekankan semua kelemahan dan cegah semua ancaman

Sumber: David (2016:173)

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal (peluang dan ancaman) dengan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) (Rangkuti, 2014:19). Setelah merumuskan matriks SWOT pada tabel yang telah tersedia, analisis selanjutnya menentukan koordinat diagram analisis SWOT. Penentuan diagram analisis SWOT adalah memakai skor total pada tabel kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Untuk menentukan nilai koordinat, dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

5. Koordinat analisis internal

$$= \frac{\text{Skor total Kekuatan} - \text{Skor total Kelemahan}}{2}$$

6. Koordinat analisis eksternal

$$= \frac{\text{Skor total Kekuatan} - \text{Skor total Kelemahan}}{2}$$

Setelah nilai koordinat sudah diketahui, maka titik koordinat dapat ditentukan dan diimplementasikan pada gambar diagram analisis SWOT sebagai berikut:



Sumber: Rangkuti (2014)

Gambar 3.4 Diagram Analisis SWOT

- a. Kuadran I: Merupakan situasi yang sangat menguntungkan, perusahaan dapat memiliki kekuatan dan peluang, sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam situasi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).
- b. Kuadran II: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan masih memiliki kekuatan dari sisi internal. Strategi yang sebaiknya diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan melakukan strategi diversifikasi (jasa/produk).
- c. Kuadran III: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di sisi lain, perusahaan menghadapi beberapa kendala atau kelemahan secara internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini seperti dengan *question mark* pada mariks BCG. Fokus strategi perusahaan adalah meminimalkan permasalahan internal perusahaan sehingga dapat memperoleh peluang pasar yang lebih baik.
- d. Kuadran IV: Ini merupakan kondisi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

3.7.5 QSPM Matrix

Menurut David (2016:184), QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal dan eksternal. Secara konseptual QSPM menentukan berbagai strategi berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal

dan eksternal. Daya tarik relatif dari tiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting internal dan eksternal. Berapapun rangkaian strategi alternatif dapat dimasukkan dalam QSPM, dan berapapun strategi dapat dimasukkan dalam setiap rangkaian tersebut, tapi hanya strategi-strategi didalam rangkaian tertentu yang dievaluasi relatif satu terhadap yang lain. Tabel 3.7 merupakan contoh dari matriks QSPM:

Tabel 3.8 Tabel Matriks QSPM

		Alternatif Strategi			
		Strategi 1		Strategi 2	
Faktor Utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
Peluang					
1	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
2	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
...	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
Ancaman					
1	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
2	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
...	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
Kekuatan					
1	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
2	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
...	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
Kelemahan					
1	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
2	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
...	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
Total	1,0				

Sumber: David (2016:186)

Terdapat enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM diantaranya:

1. Pertama, daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal di buat pada kolom kiri QSPM. Informasi didapat dari matriks EFE dan Matriks IFE. Daftar ini berisi 10 faktor keberhasilan utama eksternal dan 10 faktor keberhasilan utama internal yang selanjutnya dimasukkan dalam QSPM.
2. Kedua, bobot diberikan pada setiap faktor utama internal dan eksternal. Bobot ini sama seperti bobot yang ada dalam matriks EFE dan matriks IFE. Bobot dituliskan dalam kolom kecil tepat dikanan faktor-faktor keberhasilan penting ekstenal dan internal.
3. Ketiga, pengujian matriks-matriks pada Tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang sebaiknya dipertimbangkan sebelum digunakan oleh perusahaan. Strategi-strategi ini dituliskan pada baris bagian atas QSPM.
4. Keempat, skor daya tarik (*AS-Attaractiveness Score*) ditentukan dan didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi dalam alternatif tertentu. Secara khusus skor daya tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu strategi dengan strategi yang lain, dengan memperhatikan faktor tertentu. Kisaran skor daya Tarik (AS) sebagai berikut:
 - 4= sangat menarik,
 - 3 = cukup menarik,
 - 2 = agak menarik,
 - dan 1 = kurang menarik.
5. Kelima, penghitungan skor daya tarik total. Skor daya Tarik total (*TAS – Total Attractiveness Score*) diartikan sebagai hasil perkalian antar bobot (Langkah 2) dengan skor Daya Tarik (Langkah 4) di setiap baris. Skor Daya Tarik Total (TAS) mengindikasikan daya Tarik relatif dari setiap strategi alternatif. Semakin tinggi TAS, maka semakin menarik juga strategi alternatif tersebut.
6. Keenam, penghitungan jumlah keseluruhan Daya Tarik total. Jumlahkan Skor Daya Tarik Total pada setiap strategi QSPM. Jumlahkan Keseluruhan Daya Tarik Total (*Sum Total Attracveness Scores – STAS*) menunjukkan strategi yang paling menarik pada setiap

strategi alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat semua faktor internal dan eksternal yang mampu mempengaruhi keputusan strategi.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pengumpulan data primer dilakukan dengan metode wawancara kepada 6 orang narasumber yang terdiri dari pihak eksternal dan internal Yukcetak serta observasi langsung. Tujuan dari pelaksanaan wawancara tersebut adalah untuk mengetahui informasi mengenai kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dimiliki Yukcetak dalam melaksanakan bisnisnya. Berikut adalah karakteristik narasumber penelitian ini:

Tabel 4.1 Karakteristik responden

Internal			
Narasumber	Kode	Keterangan	Alasan Pemilihan
Luthfi Nurdianchah	N1	Pemilik Perusahaan	Untuk menganalisa keadaan internal dan eksternal perusahaan.
Thalia Rizqianti	N2	Customer Service Yukcetak	Untuk menganalisa keadaan internal dan eksternal perusahaan.
Soca Ramdhani	N3	Staff Produksi Yukcetak	Untuk menganalisa keadaan internal dan eksternal perusahaan.
Eksternal			
Narasumber	Kode	Keterangan	Alasan Pemilihan
Erick Anugrah Prihananta	N4	Mentor Yukcetak	Untuk menganalisa keadaan eksternal perusahaan
Kiki Suidiana	N5	Pelanggan Yukcetak	Untuk menganalisa keadaan eksternal perusahaan

Reza Restinda	N6	Pelanggan Yukcetak	Untuk menganalisa keadaan eksternal perusahaan
---------------	----	-----------------------	---

Narasumber pertama (N1) adalah Luthfi Nurdianchah sebagai CEO Yukcetak, narasumber kedua (N2) adalah Thalia Rizqianti sebagai *customer service* Yukcetak, narasumber ketiga (N3) adalah Soca Ramdhani sebagai *staff* produksi Yukcetak, narasumber keempat (N4) adalah Erick Anugrah Prihananta sebagai mentor Yukcetak, narasumber kelima (N5) adalah Kiki Sudiana sebagai pelanggan Yukcetak, dan narasumber keenam (N6) adalah Reza Restinda sebagai pelanggan Yukcetak.

4.2 Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini berisi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman Yukcetak yang merupakan hasil wawancara serta observasi langsung. Lalu dilakukan analisis menggunakan matriks IFE dan EFE, setelah itu matriks IE dan SWOT, lalu yang terakhir menggunakan matriks QSPM.

4.2.1 Penilaian Lingkungan Internal

Penilaian lingkungan internal didapat melalui hasil wawancara dan observasi langsung yang dilakukan kepada pihak Yukcetak. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan Yukcetak. Peneliti menggunakan data primer dan sekunder.

a. Manajemen

Faktor manajemen menjadi faktor yang penting dalam sebuah perusahaan. Yukcetak memerlukan faktor manajemen untuk mengelola usahanya agar tetap bertahan dan berkembang. Semua hubungan dari mulai manajemen sumber daya manusia, operasi, produksi sampai penjualan harus dikelola dengan baik.

Pertanyaan a: Bagaimana struktur organisasi di Yukcetak?

Tabel 4.2 Rangkuman Hasil wawancara-1

Kode Verbatim/ Narasumber	Kutipan Narasumber
V1/N1	Sudah baik (b4)
V2/N2	Sudah (b2)
V3/N3 struktur organisasi di Yukcetak masih dalam tahap perkembangan jadi belum terlalu baik gitu. Jadi masih banyak yang harus dibenahi. (b2)

Sumber: Data yang Telah Diolah (2020)

Menurut tabel hasil wawancara diatas, diketahui bahwa struktur organisasi yang dimiliki Yukcetak sudah baik dan efisien. Yukcetak memiliki struktur organisasi yang sederhana, struktur organisasinya cocok dengan bentuk perusahaan Yukcetak yang masih startup kecil sehingga tidak menghabiskan terlalu banyak sumber daya. Ini merupakan kekuatan bagi Yukcetak.

Pertanyaan b: Bagaimana cara Yukcetak melakukan perekrutan karyawan/tenaga kerja?

Tabel 4.3 Rangkuman Hasil wawancara-2

Kode Verbatim/ Narasumber	Kutipan Narasumber
V1/N1 rekrutnya itu by rekomendasi. (b10)
V2/N2	Info dari iklan datang ke kantor untuk interview (b6)
V3/N3 dari satu dari melalui media sosial, kedua dari perorangan dari wa gitu...rekomendasi (b6-7)

Sumber: Data yang Telah Diolah (2020)

Dari data hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa Yukcetak melakukan perekrutan melalui rekomendasi dan iklan lowongan kerja. Yukcetak mementingkan kemampuan karyawannya dalam melakukan pekerjaan yang akan menjadi tugasnya nantinya. Ini membuat SDM Yukcetak menjadi andal dalam bidangnya.

b. Pemasaran

Pemasaran menjadi faktor yang penting bagi Yukcetak dalam menjalankan bisnisnya. Kemampuan memasarkan produk berbanding lurus dengan penjualan yang akan didapat nantinya. Yukcetak harus mengetahui permintaan pasar dan kondisi pasar percetakan *online* yang menjadi ranahnya.

Pertanyaan a: Bagaimana jangkauan pemasaran Yukcetak?

Table 4.4 Rangkuman Hasil wawancara-3

Kode Verbatim/ Narasumber	Kutipan Narasumber
V1/N1	Cukup luas (b16)
V2/N2	Sudah luas (b12)
V3/N3bisa dibilang sih sudah luas seluruhnya, sudah mencakup seluruh Indonesia.(b20)

Sumber: Data yang Telah Diolah (2020)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa jangkauan pemasaran Yukcetak sudah luas. Pemasaran Yukcetak dilakukan secara *online*, oleh karena itu jangkauannya sangat luas. Pelanggan dari manapun bisa memesan produk Yukcetak dengan mudah. Ini menjadi kekuatan bagi Yukcetak.

Pertanyaan b: Bagaimana Yukcetak melakukan pemasaran produk terhadap calon konsumen?

Table 4.5 Rangkuman Hasil wawancara-4

Kode Verbatim/ Narasumber	Kutipan Narasumber
V1/N1	<i>Online</i> (b20)
V2/N2	Menawarkan yang harganya murah dan kualitas bagus jika ingin lebih bagus harganya aga mahal (b14)
V3/N3	Paling intinya sih dari <i>online</i> itu ya, dari web (b22)

Sumber: Data yang Telah Diolah (2020)

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa teknik pemasaran Yukcetak kepada calon pembelinya hanya dilakukan secara *online*. Ini menjadi kelemahan Yukcetak untuk menjangkau konsumen yang belum mempercayai metode *online* untuk melakukan pembelian. Ini menjadi kelemahan Yukcetak.

Pertanyaan c: Bagaimana citra Yukcetak dimata konsumen?

Table 4.6 Rangkuman Hasil wawancara-5

Kode Verbatim/ Narasumber	Kutipan Narasumber
V1/N1	Saya gatau ya, tapi harusnya baik sih (b26)
V2/N2	Baik (b18)
V3/N3	Sudah baik, Insyaallah. (b26)

Sumber: Data yang Telah Diolah (2020)

Dari table hasil wawancara diatas diketahui bahwa citra Yukcetak dimata konsumennya baik. Ini menjadi kekuatan Yukcetak dalam menjalankan bisnisnya, karena sudah banyak konsumen yang percaya terhadap kinerja Yukcetak.

c. Keuangan

Keuangan menjadi factor yang berpengaruh ketika akan menentukan strategi untuk perusahaan. Kondisi keuangan Yukcetak akan menentukan bagaimana jalan strategi yang sebaiknya dilakukan untuk menunjang usahanya.

Pertanyaan a: Darimana saja kah sumber permodalan Yukcetak?

Tabel 4.7 Rangkuman Hasil wawancara-6

Kode Verbatim/ Narasumber	Kutipan Narasumber
V1/N1	Awalnya dana dari luar, tapi kan habis juga kan, akhirnya pake pribadi (b28)
V2/N2	Pribadi (b20)
V3/N3kalo sekarang sih sudah pribadi (b28)

Sumber: Data yang Telah Diolah (2020)

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa Yukcetak menggunakan permodalan pribadi untuk menunjang bisnisnya. Oleh karena itu strategi yang dilakukan tidak bisa menggunakan dana yang terlalu besar karena keterbatasan modalnya. Ini menjadi kelemahan Yukcetak.

Pertanyaan b: Apakah pendapatan Yukcetak dalam sebulan selalu mencapai target?

Tabel 4.8 Rangkuman Hasil wawancara-7

Kode Verbatim/ Narasumber	Kutipan Narasumber
V1/N1	Engga (b30)
V2/N2	Naik turun (b22)
V3/N3 kalo target tidak selalu (b32)

Sumber: Data yang Telah Diolah (2020)

Dari tabel diatas diketahui bahwa pendapatan Yukcetak tidak selalu mencapai target. Target yang ditentukan kadang terpenuhi kadang tidak. Hal ini disebabkan kebutuhan pelanggan Yukcetak terhadap produk percetakan terjadi pada bulan-bulan atau masa-masa tertentu seperti awal periode perusahaan, idul fitri, tahun baru, dan lain sebagainya.

d. Produksi

Produksi menjadi aktivitas penting dalam bisnis Yukcetak. Proses produksi Yukcetak dilakukan langsung dikantornya dan ada beberapa yang dikerjakan oleh vendor. Proses produksi merupakan proses penting, kegagalan dalam proses produksi dapat menghilangkan kepercayaan pelanggan dan memperburuk citra perusahaan.

Pertanyaan a: Bagaimana pasokan bahan baku untuk operasional Yukcetak?

Tabel 4.9 Rangkuman Hasil wawancara-8

Kode Verbatim/ Narasumber	Kutipan Narasumber
V1/N1	Lancar (b32)
V2/N2	Lancar (b24)
V3/N3	Lancar (b34)

Sumber: Data yang Telah Diolah (2020)

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa pasokan bahan baku Yukcetak lancar. Pasokan bahan baku Yukcetak dapat menunjang pesanan yang masuk. Ini menjadi kekuatan yang penting bagi Yukcetak.

Pertanyaan b: Bagaimana kapasitas produksi Yukcetak saat ini untuk mencukupi permintaan yang ada?

Tabel 4.10 Rangkuman Hasil wawancara-9

Kode Verbatim/ Narasumber	Kutipan Narasumber
V1/N1	Cukup (b34)
V2/N2	Mencukupi (b26)
V3/N3hampir mencukupi. (b36)

Sumber: Data yang Telah Diolah (2020)

Berdasarkan hasil wawancara diatas, diketahui bahwa kapasitas produksi Yukcetak mencukupi. Kapasitas produk yang bisa diproduksi Yukcetak dapat menunjang pesanan konsumen. Hal ini menjadikan kekuatan untuk Yukcetak.

Pertanyaan c: Apakah alat-alat produksi yang dimiliki Yukcetak sudah sesuai dan mumpuni?

Tabel 4.11 Rangkuman Hasil wawancara-10

Kode Verbatim/ Narasumber	Kutipan Narasumber
V1/N1	Sesuai (b46)
V2/N2	Iya (b30)
V3/N3	Sudah, sudah sesuai. (b42)

Sumber: Data yang Telah Diolah (2020)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa alat-alat produksi Yukcetak sudah mumpuni. Alat-alat produksi Yukcetak dapat menunjang semua kegiatan produksi Yukcetak. Ini menambah kekuatan Yukcetak dalam hal produksi.

e. Penelitian dan Pengembangan

Dalam menjalankan usahanya, Yukcetak harus terus melakukan penelitian dan mengembangkan usahanya dalam hal produk serta organisasi. Yukcetak harus terus melakukan inovasi yang sesuai dengan permintaan pasar.

Pertanyaan a: Bagaimana cara Yukcetak mengembangkan produk baru yang sesuai dengan permintaan pasar?

Tabel 4.12 Rangkuman Hasil wawancara-11

Kode Verbatim/ Narasumber	Kutipan Narasumber
V1/N1	Ya sesuai custom lah, sesuai custom. Klo produk baru pun kita, maksudnya karna kita tuh sebagian itu dilempar sebagian diproduksi sendiri jadi kalo pun ada produk baru bukan produk baru tapi sebenarnya, contoh nih si customer pengen bikin tas goodie bag, kita kan ga produksi sendiri, ya tetep kita terima. Nah tapi kita lempar gitu. Bukan produk baru, kita bukan menyediakan produk baru tapi kalo misalnya ada customer yang mau nanti kita cari kan gitu. (b48)
V2/N2	Lewat iklan (b32)
V3/N3dengan mengembangkan hmm pengalaman-pengalaman yang ada dan sedikit improvisasi disini. (b44)

Sumber: Data yang Telah Diolah (2020)

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa Yukcetak dapat membuat produk tergantung keinginan konsumen. Ini menjadi kekuatan Yukcetak, karena konsumen akan merasa nyaman melakukan pemesanan di Yukcetak. Permintaan konsumen yang bermacam-macam dapat dikomunikasikan dan diwujudkan sehingga apa yang mereka butuhkan akan terpenuhi.

f. Sistem Informasi Manajemen

Sistem Informasi Manajemen sebuah perusahaan sangat penting untuk diperhatikan. Sistem Informasi berisi data-data penting yang diperlukan Yukcetak untuk mengembangkan strategi ataupun untuk menyelesaikan masalah. Apalagi dengan pilihan pemasok dan konsumen yang bermacam-macam, kebutuhan system informasi manajemen yang baik menjadi factor yang krusial.

Pertanyaan a: Apakah pencatatan Yukcetak sudah terkomputerisasi?
 Table 4.13 Rangkuman Hasil wawancara-12

Kode Verbatim/ Narasumber	Kutipan Narasumber
V1/N1	Engga semua, ada yang dikomputerisasi, ada yang engga. (b52)
V2/N2	Sudah (b36)
V3/N3	Belum (b48)

Sumber: Data yang Telah Diolah (2020)

Dapat diketahui dari hasil wawancara diatas bahwa pencatatan di Yukcetak sudah mulai terkomputerisasi. Hal ini akan memudahkan Yukcetak, karena semua data tersimpan dengan baik dan rapi serta mudah diakses. Ini menjadi kekuatan bagi Yukcetak.

Berdasarkan hasil penilaian lingkungan internal melalui metode wawancara dan observasi diatas diperoleh kekuatan dan kelemahan Yukcetak. Berikut disajikan dalam tabel :

Tabel 4.14 Peluang dan Ancaman Yukcetak

Variabel	Kekuatan	Kelemahan
Manajemen	1. Struktur organisasi berfungsi dengan baik (Tabel 4.2).	
	2. Memiliki karyawan yang terampil dalam bidangnya (4.3)	
Pemasaran	1. Jangkauan pemasaran luas (Tabel 4.4)	3. Pemasaran hanya melalui media <i>online</i> (Tabel 4.5)
	2. Memiliki citra yang baik dimata konsumen (Tabel 4.6)	

Variabel	Kekuatan	Kelemahan
Keuangan/ Akuntansi		1. Menggunakan permodalan pribadi (Tabel 4.7)
		2. Pendapatan tidak selalu mencapai target (Tabel 4.8)
Produksi/ Operasi	1. Pasokan bahan baku lancar (Tabel 4.9)	
	2. Memiliki alat produksi yang mumpuni (Tabel 4.11).	
	3. Kapasitas produksi mencukupi (Tabel 4.10)	
Penelitian dan Pengembangan	1. Menyediakan apa yang diinginkan pelanggan (Tabel 4.12).	
Sistem Infomasi Manajemen	1. Pencatatan sudah terkomputerisasi (Tabel 4.13)	

4.2.2 Penilaian Lingkungan Eksternal

Penilaian lingkungan internal didapat melalui hasil wawancara dan observasi langsung yang dilakukan kepada pihak Yukcetak. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui peluang dan ancaman Yukcetak. Peneliti menggunakan data primer dan sekunder .

a. Persaingan antar perusahaan sejenis

Persaingan antar competitor merupakan factor yang perlu diperhatikan. Yukcetak harus bisa bersaing dengan para kompetitornya agar dapat terus bertahan dalam bidang percetakan *online*.

Pertanyaan a: Seberapa besar tingkat persaingan percetakan *online*?

Tabel 4.15 Rangkuman hasil wawanacara-13

Kode Verbatim/ Narasumber	Kutipan Narasumber
V1/N1 cukup ketat ya karna memang didunia <i>online</i> ini kan semuanya bisa menjual dari daerah manapun, dari daerah Jakarta daerah bahkan orang Surabaya orang luar Jawa pun juga bisa menjual percetakan di <i>online</i> dan konsumennya juga dari seluruh Indonesia. Jadi memang tingkat persaingannya cukup ketat ya, apalagi dunia percetakan ini bukan dunia yang baru kan? Percetakan sudah lama ada tetapi sekarang di pindah channelnya ke <i>online</i> sehingga memang persaingannya ketat apalagi persaingan di google ya, google search engine dengan teknik SEO maupun Edward itu sudah cukup banyak di keyword-keyword tentang percetakan. (b54)
V2/N2	Sangatlah ketat. (b38)
V3/N3	Tidak terlalu ketat karena yuk cetak percetakan yang berbasis <i>online</i> dan merupakan percetakan yang mempunyai kualitas dan harga yang bersaing (b50)
V4/N4	Belum, menurut saya belum. Kalo nasional peluangnya masih besar sih mas, untuk <i>online</i> ya. Nah pembandingnya masih belum banyak. Banyaknya dikota-kota besar aja sih di bandingkan daerah. (b11-17)
V5/N5	Besar. Pesaing banyak. Sebagai konsumen saya bisa mendapatkan provider alternatif selain Yukcetak dengan mudah (b2)
V6/N6	Tingkat persaingan yang terjadi diwilayah telU sangat ketat karena disini dekat sekali dengan kampus. (b2)

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa tingkat persaingan percetakan *online* cukup ketat. Banyak percetakan lain yang juga sudah mulai melakukan penjualan secara daring. Hal ini dapat menjadi ancaman Yukcetak dalam menentukan strategi yang akan dipilih.

Pertanyaan b: Bagaimana pengaruh persaingan tersebut terhadap kinerja bisnis Yukcetak?

Tabel 4.16 Rangkuman hasil wawanacara-14

Kode Verbatim/ Narasumber	Kutipan Narasumber
---------------------------	--------------------

V1/N1	Ya, pastinya sangat berpengaruh ya dengan persaingan yang ketat otomatis hmm bisa menurunkan omzet juga dengan persaingan yang ketat, kompetitor yang banyak, dan dengan kompetitor yang lebih jago di marketing ya di SEO atau edwardnya hmm dengan harga yang kompetitif pasti kita juga susah dan pada akhirnya karna ini <i>online</i> kecenderungannya bisa perang harga terutama yang order-order yang kuantitinya banyak dan strategi kita ya memang harus meningkatkan value ya misalnya kita pelayanannya lebih baik, lebih cepat. Sehingga harga lebih mahal pun dari kompetitor, konsumen masih bisa memaklumi. (b56)
V4/N4persaingan dari segi keuntungannya iya tapi ya tadi karna dari persaingannya malah belum ada akhirnya kan jangkauan pasarnya masih belum luas. Menurut saya sih gitu aja sih, khususnya di Yukcetak ya tapi karna ga punya persaingan ya pasti banyak yang mesen ke Yukcetak juga sih..... (b23-25)
V6/N6	Dengan adanya banyak pesaing membuat yukcetak menciptakan inovasi2 baru untuk memikat konsumen. (b4)

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa ketatnya persaingan berpengaruh terhadap kinerja bisnis Yukcetak. Persaingan yang terjadi berpotensi menurunkan pendapatan Yukcetak atau saling menurunkan harga dengan pesaingnya. Dapat disimpulkan bahwa pengaruh persaingan ini dapat menjadi ancaman bagi Yukcetak.

Pertanyaan c: Apa nilai tambah produk Yukcetak dibanding produk pesaing?

Tabel 4.17 Rangkuman hasil wawanacara-15

Kode Verbatim/ Narasumber	Kutipan Narasumber
V1/N1 keunggulan kita adalah kita fokus diexpress. Jadi, banyak kompetitor yang ga bisa cepet, misalnya sehari dua hari beres di kita di Yukcetak bisa, kita bisa terima dan juga kita bisa terima cetak satuan yang kadang dikompetitor ga bisa ataupun misalnya cetak sample kadang dikompetitor harus hmm bayar dp dulu baru cetak sample, kalo di kita kadang bisa hanya cetak sample saja dan itu yang pertama. Yang kedua juga kita punya keunikan, hmm secara struktur organisasi kita sangat efisien ya kita menggunakan hmm struktur organisasi yang efisien, ramping, tidak terlalu banyak hmm aneh-aneh sehingga secara cost atau biaya lebih bisa ditekan. (b58)
V2/N2	Lebih murah barangnya sangat baik. (b40)
V3/N3 harga yang relative lebih murah dari competitor lain dan pemesanan yang bisa dilakukan secara <i>online</i> seluruh Indonesia (b52)
V4/N4 dibuatnya langsung sama orang-orang yang udah ahli ya jadi kualitas tu jadi poin utama sih kalau saya liat sekilas ya,

	saya liat sekilas adalah poin utamanya adalah kualitas sih yang saya liat, kualitas sama waktu pengerjaan. (b27)
V5/N5	Layanannya bagus, respon cepat, kualitas bagus, ramah dan CS-nya senang membantu. (b4)
V6/N6	Bisa dipesan melalui <i>online</i> , harga terjangkau, dan bisa diandalkan Ketika membutuhkan cetak spanduk/cetak proposal atau jasa lainnya dengan waktu yang cukup singkat. (b6)

Dari hasil wawancara diatas, dapat diketahui keunggulan produk yang dimiliki Yukcetak yaitu dapat melakukan pekerjaan dengan waktu yang cepat serta melayani pesanan dalam jumlah sedikit yang belum tentu bisa dilakukan percetakan lain. Selain itu, harga dan kualitasnya juga bersaing. Ini merupakan sebuah peluang yang baik bagi Yukcetak.

b. Potensi masuknya pesaing baru

Masuknya pesaing baru kedalam persaingan suatu usaha merupakan sesuatu yang normal dan tidak bisa dibendung. Seberapa besar potensinya menentukan cara strategi yang harus diambil Yukcetak. Jika potensinya besar maka Yukcetak harus bisa menjadi yang terdepan dibanding pesaing-pesaingnya yang bermunculan.

Pertanyaan a: Seberapa besar kemudahan pendatang baru untuk memasuki usaha di bidang percetakan *online*?

Tabel 4.18 Rangkuman hasil wawanacara-16

Kode Verbatim/ Narasumber	Kutipan Narasumber
V1/N1 sebenarnya cukup mudah ya, jadi asal punya modal aja udah cukup bisa ya membuka bisnis percetakan. Tapi yang agak sulit memang bukan di bisnis percetakannya, tapi di <i>onlinenya</i> mungkin banyak orang yang punya bisnis percetakan tapi agak sulit masuk ke <i>online</i> karna <i>online</i> ini unik ya jadi cara marketingnya juga harus beda ya harus lebih fokus ya, karna teknik-tekniknya juga selalu update kalo kita tidak update kadang kita ketinggalan nanti apalagi <i>online</i> itu kan teknologi ya jadi kita harus update dengan teknologi juga. (b60)
V2/N2	Sulit (b42)
V3/N3	Relative sulit (b54)
V4/N4	Tidak kayanya.....

	Karna menurut saya sih masih, orang Indonesia masih seneng ngerasain barang secara langsung sih dan kalau misalkan <i>online</i> tu kan kita gabisa tau nih kualitasnya dari segi cetakan ID cardnya kelemahannya hanya disana sih sebenarnya.....(b33-35)
V5/N5	... dilihat dari banyaknya pesaing saya pikir pendatang baru cukup mudah masuk. (b6)
V6/N6	Untuk buka jasa cetak print/copy mungkin mudah tapi untuk jasa pembuatan spanduk/cetak brosur tidak mudah. (b8)

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa potensi pesaing baru yang bermunculan idbidang percetakan *online* cukup mudah. Tidak diperlukan modal yang besar untuk bisa memuali bisnis dibidang ini. Ini bisa menjadi ancaman bagi Yukcetak.

Pertanyaan b: Bagaimana peran pemerintah terhadap bidang usaha Yukcetak?

Tabel 4.19 Rangkuman hasil wawanacara-17

Kode Verbatim/ Narasumber	Kutipan Narasumber
V1/N1 kayanya ga terlalu berperan kali ya karna kita juga ga terlalu berhubungan dengan pemerintah sih. Tender pemerintah juga ga ada, apalagi? Akses pasar pemerintah juga kayanya ga ada deh, lebih ke pasif ya perannya, peran pasif kali ya..... (b66)
V2/N2	Mendukung (b46)
V3/N3	peran pemerintah tidak terlalu mempengaruhi start up yuk cetak. (b58)
V4/N4	Keknya masih kurang sih, kurang perhatian ga cuma percetakan <i>online</i> juga sih hampir semua dibidang startup atau IT... (b43)
V6/N6	Sangat berpengaruh, Yukcetak pada tahun 2017 mendapatkan dana hibah dari Kemenristekdikti dalam program IBT Tahun 2017 dengan judul proposal Calisto (b14)

Dari table diatas dapat disimpulkan bahwa peran pemerintah dalam bidang percetakan *online* masih kurang. Peran pemerintah masih dirasa pasif dibidang startup. Hal ini menjadi ancaman bagi pihak Yukcetak.

c. Potensi pengembangan produk substitusi

Produk substitusi menjadi faktor yang berpengaruh dalam usaha percetakan *online* Yukcetak. Pelanggan Yukcetak bisa berpindah dari Yukcetak kepada produk penggantinya.

Pertanyaan a: Apakah terdapat produk substitusi pada bidang percetakan *online*?

Table 4.20 Rangkuman hasil wawancara-18

Kode Verbatim/ Narasumber	Kutipan Narasumber
V1/N1 Kayanya ga tau ya ada atau engga, kayanya ga ada deh, lebih banyak kompetitor daripada substitusi, substitusi kayanya ga ada. (b70)
V2/N2	Ya (b50)
V3/N3	Ya, yuk cetak merupakan percetakan yang adaptif (b62)
V4/N4	Kalo saat ini mungkin belum ada ya.... (b51)
V5/N5	Banyak, Utk produk percetakan sy bisa juga pakai soft copy atau ebook. (b12)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa produk substitusi Yukcetak masih belum ada. Produk percetakan Yukcetak masih belum bisa digantikan. Produk seperti ID Card, souvebir, dan lain sebagainya masih belum ada substitusinya. Ini menjadi peluang bagi Yukcetak.

d. Kekuatan posisi tawar pemasok

Kekuatan posisi tawar pemasok dapat mempengaruhi persaingan usaha dibidang percetakan *online*. Hubungan perusahaan dengan pemasok menjadi krusial, baik tidaknya hubungan perusahaan dan pemasok berpengaruh pada kelancaran pasokan bahan baku Yukcetak.

Pertanyaan a: Seberapa banyak pilihan pemasok yang Yukcetak miliki?

Tabel 4.21 Rangkuman hasil wawancara-19

Kode Verbatim/ Narasumber	Kutipan Narasumber
V1/N1	Kalo pilihan pemasok itu sebenarnya banyak tapi tidak semuanya itu bagus ya, tidak semuanya qualified maksudnya..... kita sangat selektif memilih pemasok yang jelas yang stocknya selalu ada ready stock dan juga bisa harganya juga kompetitif ya.....

 harganya cukup masuk dibudget kita dan juga khususnya bisa fast response karna kan kita untuk pemasok ini kan kita..... (b72)
V2/N2	Banyak (b52)
V3/N3	Banyak (b64)
V4/N4	...kalau saya lihat sih sebenarnya banyak sih ya.... (b57)
V6/N6	Mungkin banyak. (b20)

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa Yukcetak memiliki banyak pilihan pemasok. Oleh karena itu, ini menjadi sebuah peluang karena Yukcetak mendapatkan pasokan yang lancar untuk bahan bakunya. Ini menjadi sebuah peluang bagi Yukcetak.

Pertanyaan b: Apakah pemasok dapat mempengaruhi harga perusahaan?

Tabel 4.22 Rangkuman hasil wawanacara-20

Kode Verbatim/ Narasumber	Kutipan Narasumber
V2/N2	Iya (b54)
V3/N3	Iya (b66)
V4/N4	Pasti. (b65)
V6/N6	Mungkin iya (b22)

Dari table diatas dapat disimpulkan bahwa pemasok dapat mempengaruhi harga produk Yukcetak. Harga produk Yukcetak bergantung pada harga bahan baku yang didapat Yukcetak. Ini menjadikan sebuah ancaman bagi Yukcetak.

e. Kekuatan posisi tawar konsumen

Posisi tawar konsumen menjadi factor yang akan mempengaruhi persaingan Yukcetak. Semakin banyak konsumen yang melakukan pembelian di Yukcetak akan memperkuat posisi tawar konsumen Yukcetak.

Pertanyaan a: Bagaimana respon masyarakat terhadap produk Yukcetak?

Tabel 4.23 Rangkuman hasil wawanacara-21

Kode Verbatim/ Narasumber	Kutipan Narasumber
V2/N2	Respon baik (b62)
V3/N3 responnya baik, bahkan sampai ada yg telah berkali kali repeat order. (b74)
V4/N4	...responnya lumayan baik... (b69)
V5/N5	.. dengan saya fine-fine saja (b14)

V6/N6	Respon yang baik (b28)
-------	------------------------

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Yukcetak memiliki respon yang baik oleh konsumennya. Ini menjadi peluang yang baik bagi Yukcetak dalam menjalannkan usahanya.

Pertanyaan b: Apakah harga produk yang diberikan Yukcetak kepada konsumen sudah sesuai?

Tabel 4.24 Rangkuman hasil wawanacara-22

Kode Verbatim/ Narasumber	Kutipan Narasumber
V2/N2	Sesuai (b64)
V3/N3	Sudah sesuai kalkulasi (b76)
V4/N4	...seharusnya saya rasa harganya normal sih dan itu harganya sebenarnya termasuk murah... (b71)
V5/N5	Sudah. Harga bagus. (b16)
V6/N6	Sudah sesuai (b30)

Dari tabel diatas diketahui bahwa harga yang ditawarkan Yukcetak sudah sesuai dengan kualitas yang didapat. Harganya bersaing dengan para pesaingnya dan konsumen tidak kecewa dengan harga yang ditawarkan Yukcetak. Ini menjadi peluang bagi Yukcetak.

Berdasarkan hasil penilaian lingkungan internal melalui metode wawancara dan observasi diatas diperoleh peluang dan ancaman Yukcetak. Berikut disajikan dalam table:

Tabel 4.25 Peluag dan Ancaman Yukcetak

Variabel	Peluang	Ancaman
Persaingan antar perusahaan sejenis	1. Memiliki keunggulan kecepatan pengerjaan (Tabel 4.17).	1. Ketatnya persaingan percetakan <i>online</i> (Tabel 4.15).
	2. Melayani pembelian dengan kuantitas sedikit (Tabel 4.17).	

Potensi masuknya pesaing baru		1. Mudah nya membuka usaha percetakan <i>online</i> (Tabel 4.18)
		2. Kurangnya peran pemerintah pada industri percetakan <i>online</i> (Tabel 4.19)
Potensi pengembangan produk substitusi	1. Tidak ada produk substitusi (Tabel 4.20).	
Kekuatan posisi tawar pemasok	1. Memiliki banyak pilihan pemasok (Tabel 4.21).	1. Sedikitnya jumlah pemasok yang berkualitas (Tabel 4.21)
Kekuatan posisi tawar konsumen	1. Respon yang baik dari konsumen (Tabel 4.23).	
	2. Harga dan kualitas produk bersaing (Tabel 4.24).	

4.2.3 Matriks IFE

Matriks IFE adalah matriks dalam tahap pertama yaitu tahap masukan, matriks ini dapat menghasilkan bobot dan rating factor-faktor yang telah didapat dari hasil penilaian lingkungan internal. Faktor-faktor yang dinilai dari lingkungan internal adalah factor manajemen, produksi, keuangan, pemasaran, system informasi manajemen, dan pengembangan serta penelitian.

Pengambilan bobot dan rating untuk setiap factor dilakukan menggunakan kuisioner yang diisi pihak eksteernal serta internal. Lalu nilai bobot dan rating kekuatan serta kelemahan dijumlahkan untuk mendapatkan nilai IFE. Berikut rumus perhitungan bobot pada setiap factor:

$$Bi = \frac{Si}{\sum_{i=1}^n Si}$$

Keterangan:

B_i = Bobot faktor ke- i

S_i = Skor Kepentingan faktor ke- i

$i = 1,2,3,\dots,n$

Berikut adalah hasil perhitungan bobot dan rating IFE Yukcetak:

Tabel 4.26 Matriks IFE

Faktor-Faktor Internal Utama	Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan			
a. Struktur organisasi berjalan dengan baik	0.08	4	0,32
b. Memiliki karyawan yang terampil dalam bidangnya	0.09	4	0,36
c. Jangkauan pemasaran luas	0.09	4	0,36
d. Memiliki citra yang baik dimata konsumen	0.09	4	0,36
e. Pasokan bahan baku lancar	0.1	4	0,40
f. Memiliki alat produksi yang mumpuni	0.08	4	0,32
g. Menyediakan apa yang diinginkan pelanggan	0.09	4	0,36
h. Kapasitas produksi mencukupi	0.08	4	0,32
i. Pencatatan terkomputerisasi	0.09	4	0,36
Skor Total Kekuatan			3,16
Faktor-Faktor Internal Utama	Bobot	Rating	Nilai
Kelemahan			
j. Pemasaran hanya melalui media daring	0.07	1	0,07
k. Menggunakan permodalan pribadi	0.06	1	0,06
l. Pendapatan tidak selalu mencapai target	0.07	2	0,14
Skor Total Kelemahan			0,27
TOTAL	1,00		3,43

Sumber: Data yang Telah Diolah (2020)

Dari hasil diatas didapat skor total matriks IFE sebesar 3,43. Untuk konsistensi penentuan rating pada matriks IFE dengan hasil wawancara maka dibuat table konsistensi matriks IFE sebagai berikut:

Tabel 4.27 Konsistensi Matriks IFE

Faktor-Faktor Internal	Rating	Kode Verbatim	Kesimpulan
Kekuatan			
a. Struktur organisasi berjalan dengan baik	4	V1/N1_b4	Konsisten, narasumber merespon struktur organisasi sebagai kekuatan utama. Struktur organisasi yang diterapkan Yukcetak sangat efisien dan terfokus pada kegiatan produksi.
		V2/N2_b2	
		V3/N3_b2	
b. Memiliki karyawan yang terampil dalam bidangnya	4	V1/N1_b10	Konsisten, narasumber merespon Yukcetak memiliki karyawan yang terampil sebagai kekuatan utama. Karena Yukcetak berfokus pada produksi, maka memiliki karyawan yang terampil adalah kunci.
		V2/N2_b6	
		V3/N2_b6-7	
c. Jangkauan pemasaran luas		V1/N1_b16	Konsisten, narasumber merespon jangkauan pemasaran Yukcetak yang luas sebagai kekuatan utama karena Yukcetak memasarkan produknya secara daring.
		V2/N2_b12	

	4	V3/N3_b20	
d. Memiliki citra yang baik dimata konsumen	4	V1/N1_b26 V2/N2_b18 V3/N3_b26	Konsisten, narasumber merespon Yukcetak memiliki citra yang baik dimata konsumen sebagai kekuatan utama. Karena citra yang baik dari konsumen dapat meningkatkan kepercayaan konsumen untuk tidak beralih kepada pesaing.
e. Pasokan bahan baku lancar	4	V1/N1_b32 V2/N2_b24 V3/N2_b34	Konsisten, narasumber merespon Yukcetak memiliki pasokan bahan baku yang lancar sebagai kekuatan utama. Untuk menunjang proses produksinya, Yukcetak membutuhkan pasokan bahan baku yang lancar.
f. Memiliki alat produksi yang mumpuni		V1/N1_b46	Konsisten, narasumber merespon Yukcetak memiliki alat produksi

	4	V2/N2_b 30	yang mumpuni sebagai kekuatan utama. Untuk menunjang proses produksinya, Yukcetak membutuhkan alat produksi yang dapat menunjang.
		V3/N3_b4 2	
g. Menyediakan apa yang diinginkan pelanggan	4	V1/N1_b4 8	Konsisten, narasumber merespon kesediaan Yukcetak dalam menyediakan apa yang diinginkan oleh pelanggan sebagai kekuatan utama. Yukcetak dapat menyesuaikan apa yang diinginkan oleh konsumen agar konsumen merasa tercukupi kebutuhannya.
		V2/N2_b3 2	
		V3/N3_b4 4	
h. Kapasitas produksi mencukupi	4	V1/N1_b3 4	Konsisten, narasumber merespon kapasitas produksi yang mencukupi sebagai kekuatan utama. Yukcetak dapat mencukupi jumlah pemesanan yang masuk.
		V2/N2_b26	
		V3/N3_36	
i. Pencatatan sudah terkomputerisasi		V1/N1_b5 2	Konsisten, narasumber merespon pencatatan yang sudah terkomputerisasi sebagai

	4	V2/N2_b3 6	kekuatan utama. Pencatatan yang sudah terkomputerisasi memudahkan Yukcetak dalam menjalankan bisnisnya.
		V3/N3_b4 8	
Kelemahan			
j. Pemasaran hanya melalui media daring	1	V1/N1_b20	Konsisten, narasumber merespon pemasaran yang dilakukan Yukcetak hanya melalui media daring sebagai kelemahan utama. Karena masih banyak masyarakat yang takut dan tidak percaya jika hanya melakukan via <i>online</i> saja. Konsumen ingin merasakan dan melihat langsung contoh bahan atau sampel dari produk yang akan dibelinya.
		V2/N2_b12	
		V3/N3_b22	
k. Menggunakan permodalan pribadi	1	V1/N1_b28	Konsisten, narasumber merespon permodalan Yukcetak yang dipenuhi secara pribadi sebagai kelemahan utama. Awalnya Yukcetak mendapat permodalan dari luar, namun sudah habis dan sekarang menggunakan permodalan pribadi.
		V2/N2_b20	
		V3/N3_b28	

1. Pendapatan tidak selalu mencapai target	2	V1/N1_b30	Konsisten, narasumber merespon pendapatan yang tidak selalu mencapai target sebagai kelemahan kecil Yukcetak. Target yang ditetapkan Yukcetak jarang tercapai, namun selalu ada pesanan yang masuk.
		V2/N2_b22	
		V3/N3_b32	

4.2.4 Matriks EFE

Matriks EFE adalah matriks dalam tahap pertama yaitu tahap masukan, matriks ini dapat menghasilkan bobot dan rating factor-faktor yang telah didapat dari hasil penilaian lingkungan eksternal. Faktor-faktor yang dinilai dari lingkungan eksternal adalah persaingan antar perusahaan sejenis, potensi masuknya pesaing baru, kekuatan posisi tawar pemasok, potensi produk substitusi, serta kekuatan posisi tawar konsumen.

Pengambilan bobot dan rating untuk setiap factor dilakukan menggunakan kuisioner yang diisi pihak eksternal serta internal. Lalu nilai bobot dan rating peluang serta ancaman dijumlahkan untuk mendapatkan nilai EFE. Berikut rumus perhitungan bobot pada setiap factor:

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

Keterangan:

B_i = Bobot faktor ke-i

S_i = Skor Kepentingan faktor ke-i

$i = 1,2,3,\dots,n$

Berikut adalah hasil perhitungan bobot dan rating EFE Yukcetak:

Tabel 4.28 Matriks EFE

Faktor-Faktor Eksternal Utama	Bobot	Rating	Nilai
Peluang			
a. Memiliki keunggulan kecepatan pengerjaan	0.12	4	0,48
b. Melayani pembelian dengan kuantitas sedikit	0.1	4	0,40
c. Tidak ada produk substitusi	0.08	3	0,24
d. Memiliki banyak pilihan pemasok	0,11	3	0,33
e. Respon yang baik dari masyarakat	0,11	3	0,33
f. Harga dan kualitas bersaing	0,11	3	0,33
Total Skor Peluang			2,11
Ancaman			
g. Ketatnya persaingan percetakan <i>online</i>	0,1	4	0,4
h. Mudahnya membuka usaha percetakan <i>online</i>	0,09	3	0,27
i. Sedikitnya jumlah pemasok yang berkualitas	0,1	3	0,30
j. Peran pemerintah pada industri percetakan <i>online</i>	0.09	3	0,27
Skor Total Ancaman			1,24
TOTAL	1,00		3,35

Dari hasil diatas didapat skor total matriks EFE sebesar 3,35. Untuk konsistensi penentuan rating pada matriks EFE dengan hasil wawancara maka dibuat table konsistensi matriks EFE sebagai berikut:

Tabel 4.29 Konsistensi Matriks EFE

Faktor-Faktor Eksternal	Rating	Kode Verbatim	Kesimpulan
Peluang			
a. Memiliki keunggulan kecepatan pengerjaan	4	V1/N1_b58	Konsisten, narasumber merespon bahwa salah satu pembeda Yukcetak adalah keunggulan pengerjaannya yang bisa dibuat lebih cepat.
		V4/N4_b27	
		V5/N5_b4	
		V6/N6_b6	
b. Melayani pembelian dengan kuantitas sedikit	4	V1/N1_b58	Konsisten, narasumber merespon bahwa Yukcetak bisa melayani konsumen yang hanya melakukan pembelian dalam jumlah sedikit. Tidak seperti percetakan lain yang mengharuskan minimal order yang banyak.
		V5/N5_b4	
		V6/N6_b6	

c. Tidak ada produk substitusi	3	V1/N1_b70	Konsisten, narasumber merespon tidak ada produk substitusi untuk produk percetakan <i>online</i> .
		V2/N2_b50	
		V3/N3_b62	
		V4/N4_b51	
		V5/N5_b12	
d. Memiliki banyak pilihan pemasok	3	V1/N1_b72	Konsisten, narasumber merespon bahwa Yukcetak memiliki banyak sekali pilihan pemasok untuk menunjang proses produksinya.
		V2/N2_b52	
		V3/N3_b64	
		V4/N4_b57	
		V6/N6_b20	
e. Respon yang baik dari masyarakat	3	V2/N2_b62	Konsisten, narasumber merespon bahwa Yukcetak memiliki citra yang baik di masyarakat.
		V3/N3_b74	
		V4/N4_b69	
		V5/N5_b14	

		V6/N6_b28	
f. Harga dan kualitas bersaing	3	V2/N2_b64	
		V3/N3_b76	
		V4/N4_b71	
		V5/N5_b16	
		V6/6_30	
Ancaman			
g. Ketatnya persaingan percetakan <i>online</i>	4	V1/N1_b54	
		V2/N2_b38	
		V3/N3_b50	
		V4/N4_b11-17	
		V5/N5_b2	
		V6/N6_b2	
h. Mudah nya membuka usaha percetakan <i>online</i>	3	V1/N1_b60	Konsisten, narasumber merespon bahwa potensi masuknya pesaing baru cukup mudah dibidang percetakan <i>online</i> .
		V2/N2_b42	
		V3/N3_b54	
		V4/N4_b33-35	

		V5/N5_b6	
		V6/N6_b8	
i. Sedikitnya jumlah pemasok yang berkualitas	3	V1_N1_b72	Konsisten, narasumber merespon sedikitnya jumlah pemasok berkualitas sebagai ancaman yang besar bagi Yukcetak.
j. Peran pemerintah pada industri percetakan <i>online</i>	3	V1/N1_b66	Konsisten, narasumber merespon bahwa peran pemerintah tidak begitu berpengaruh pada bidang percetakan <i>online</i> .
		V2/N2_b46	
		V3/N3_b58	
		V4/N4_b43	
		V6/N6_b14	

4.2.5 Matriks IE

Setelah didapat hasil dari analisis matriks IFE dan EFE lalu dilakukan pencocokan (matching stage) menggunakan matriks IE untuk mengetahui posisi perusahaan dan menentukan strategi apa yang harus dilakukan. Berikut adalah matriks IE yang didapat dari total skor matriks IFE dan EFE:

		Total nilai IFE yang diberi bobot		
		KUAT 3.0-4.0	SEDANG 2.0-2.99	LEMAH 1.0-1.99
Total nilai EFE yang	TINGGI 3.0-4.0	4 I	3 II	2 III
	SEDANG 2.0-2.99	3 IV	2 V	1 VI
	RENDAH 1.0-1.99	2 VII	1 VIII	1 IX

Gambar 4.1 Matriks IE

Berdasarkan gambar diatas, dapat diketahui posisi Yukcetak dalam matriks IE adalah pada sel I. Dengan skor matriks IFE sebesar 3,43 dan matriks EFE sebesar 3,35. Pada posisi sel I, strategi yang dapat dilakukan adalah integrasi kedepan, integrasi kebelakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

4.2.6 Matriks SWOT

Matriks SWOT digunakan untuk menentukan alternative strategi yang dihasilkan dari kondisi internal dan eksternal Yukcetak. Perhitungan yang dilakukan untuk mendapatkan koordinat dalam diagram SWOT adalah dengan mengurangi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman lalu masing-masing dibagi 2. Berikut table perhitungan selisih faktor SWOT:

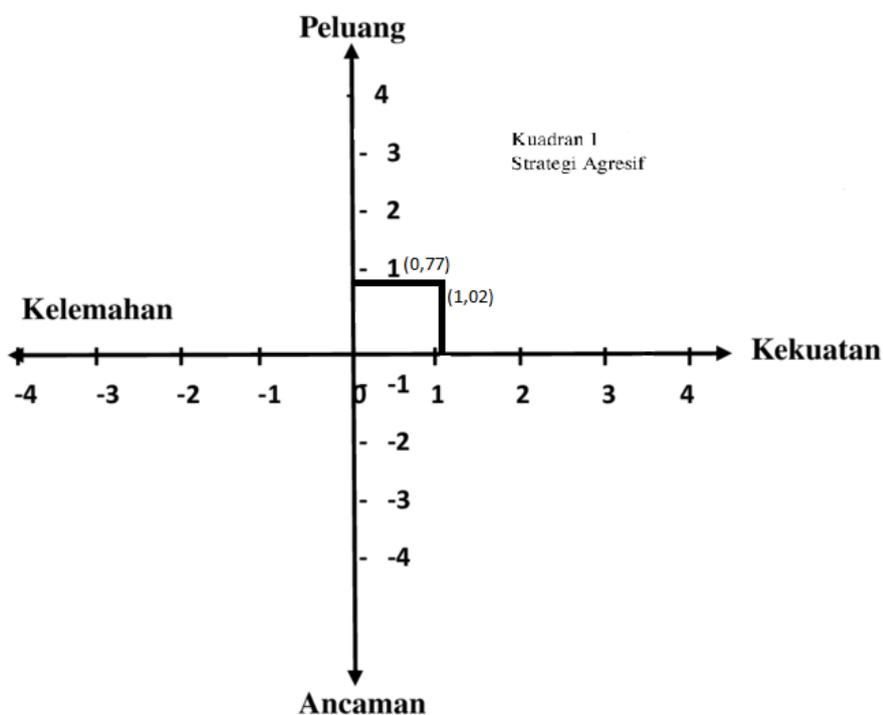
Tabel 4.30 Perhitungan Selisih Faktor SWOT

Faktor SWOT	Total Nilai	Selisih Skor	Keterangan	Koordinat	
Kekuatan	2,46	2,04	Kekuatan internal lebih dominan	$x = \frac{2,04}{2}$	1,02
Kelemahan	0,42				
Peluang	2,20	1,54	Peluang eksternal lebih dominan	$y = \frac{1,54}{2}$	0,77
Ancaman	0,66				

Sumber: Data yang telah diolah (2019)

Berdasarkan table diatas diperoleh koordinat X untuk kekuatan dan kelemahan pada titik 1,02 lalu koordinat Y untuk peluang dan ancaman pada titik 0,77. Diketahui juga bahwa diantara kekuatan dan kelemahan, kekuatannya lebih dominan. Begitu juga pada peluang dan ancaman, peluangnya lebih dominan. Berikut posisi Yukcetak dalam diagram SWOT berdasarkan titik kordinat yang didapat dari hasil selisih factor SWOT:

Gambar 4.2 Diagram SWOT



Berdasarkan diagram SWOT diatas Yukcetak berada pada kuadran I pada strategi agresif. Ini dikarenakan Yukcetak memiliki peluang dan kekuatan yang lebih kuat dibanding kelemahan dan ancamannya. Strategi yang bisa diterapkan

pada kuadran I adalah integrase kedepan, integrase kebelakang, integrase horizontal, pengembangan produk, penetrasi pasar, serta pengembangan pasar. Untuk mengetahui strategi alternatif dominan yang harus ditentukan maka dilakukan pencocokan hasil alternative strategi Matriks IE dan Diagram SWOT sebagai berikut:

Tabel 4.31 Strategi Alternatif Dominan

Alternatif Strategi	Tahap Pencocokan		Total
	Matriks IE	Diagram SWOT	
Integrasi Kedepan	√	√	2
Integrasi Kebelakang	√	√	2
Integrasi Horizontal	√	√	2
Pengembangan Produk	√	√	2
Pengembangan Pasar	√	√	2
Penetrasi Pasar	√	√	2
Diversifikasi		√	1

Sumber: Data yang Telah Diolah (2019)

Dari hasil table diatas terdapat kecocokan alternative strategi dari Matriks IE dan SWOT. Penelitian ini hanya akan merumuskan strategi agresif intensif yaitu pengembangan produk, pengembangan pasar, dan penetrasi pasar dikarenakan bentuk perusahaan yang masih merupakan startup dengan skala kecil. Berikut adalah strategi yang penulis rumuskan pada matriks SWOT:

Tabel 4.32 Matriks SWOT

		Internal		Eksternal	
		Kekuatan		Kelamahan	
		1	Struktur organisasi berfungsi dengan baik	1	Pemasaran hanya melalui media <i>online</i>
		2	Memiliki karyawan yang terampil dalam bidangnya	2	Menggunakan permodalan pribadi
		3	Jangkauan pemasaran luas	3	Pendapatan tidak selalu mencapai target
		4	Memiliki citra yang baik dimata konsumen		
		5	Pasokan bahan baku lancar		
		6	Memiliki alat produksi yang mumpuni		
		7	Kapasitas produksi mencukupi		
		8	Menyediakan apa yang diinginkan pelanggan		
		9	Pencatatan sudah terkomputerisasi		
Peluang		SO		WO	
1	Memiliki keunggulan kecepatan pengerjaan	1	Meningkatkan promosi perusahaan dengan mamaksimalkan media sosial dengan mencantumkan kelebihan perusahaan dan juga ulasan yang didapatkan dari berbagai konsumen di sebelumnya (S3,S6,S8,O6) – Penetrasi Pasar	1	Melakukan pemasaran secara offline guna meningkatkan kepuasan dan kepercayaan konsumen (W1,O5,O2) – Pengembangan Pasar
2	Melayani pembelian dengan kuantitas sedikit			2	Membuat segmen untuk konsumen B2C untuk memperluas jangkauan pasar Yukcetak (W3,O2) – Pengembangan Pasar
3	Tidak ada produk substitusi				
4	Memiliki banyak pilihan pemasok				
5	Respon yang baik dari konsumen				
6	Harga dan kualitas produk bersaing				
Ancaman		ST		WT	
1	Ketatnya persaingan percetakan <i>online</i>	1	Membuat program member dengan mekanisme yang menguntungkan perusahaan serta konsumen untuk meningkatkan sales (S3,S4,S8,S9,T1) – Pengembangan Produk	1	Meningkatkan promosi, memudahkan alur pemesanan, meningkatkan SEO, agar dapat bersaing dengan pendatang baru dan ketatnya persaingan percetakan <i>online</i> (W1, T1, T2) – Penetrasi Pasar
2	Mudahnya membuka usaha percetakan <i>online</i>				
3	Sedikitnya jumlah pemasok yang berkualitas				
4	Kurangnya peran pemerintah pada usaha percetakan <i>online</i>	2	Membuat profil perusahaan berupa video maupun foto dokumentasi order untuk menambah rasa kepercayaan kepada calon konsumen (S3,S4,S6,T2) – Penetrasi pasar		

Pada matriks SWOT diatas dirumuskan 6 strategi yang terdiri dari 1 matriks SO dengan jenis strategi penetrasi pasar, 2 strategi ST dengan jenis strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar, 2 strategi WO dengan jenis strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar, serta 1 strategi WT dengan jenis strategi integras penetrasi pasar. Macam-macam strategi yang dirumuskan antara lain strategi penetrasi pasar adalah strategi yang dilakukan untuk meningkatkan pangsa pasar dengan produk yang sudah ada, strategi pengembangan produk adalah strategi yang dilakukan untuk mengembangkan produk yang sudah ada dalam rangka menaikkan penjualan, dan strategi yang terakhir adalah strategi pengembangan pasar yang dilakukan untuk membuka pasar baru dengan produk yang sudah ada.

Berikut adalah 6 alternatif strategi yang didapatkan melalui matriks SWOT;

1. Strategi SO

a. Meningkatkan promosi perusahaan dengan mamaksimalkan media sosial dengan mencantumkan kelebihan perusahaan dan juga ulasan yang didapatkan dari berbagai konsumen di sebelumnya (Penetrasi Pasar - S3,S6,S8,O6)

Alternatif strategi ini didapat dengan mengkombinasikan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang dimiliki Yukcetak. Kekuatan Yukcetak yaitu memiliki jangkauan pemasaran yang luas (S3), memiliki alat produksi yang mumpuni (S6), dan menyediakan apa yang diinginkan pelanggan (S8) dengan peluangnya yaitu harga dan kualitas produk bersaing (O6). Kelebihan yang Yukcetak miliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan pangsa pasar dengan cara mempromosikannya kepada calon pelanggan.

2. Strategi ST

a. Membuat program member dengan mekanisme yang menguntungkan perusahaan serta konsumen untuk meningkatkan sales (Pengembangan Produk - S3,S4,S8,S9,T1)

Alternatif strategi ini didapat dengan mengkombinasikan kekuatan untuk mengurangi resiko ancaman yang mungkin terjadi. Kekuatan Yukcetak yaitu memiliki jangkauan pemasaran yang luas (S3), memiliki citra yang baik dimata konsumen (S4), menyediakan apa yang diinginkan pelanggan (S8), dan Pencatatan

yang sudah terkomputerisasi (S9) dengan ancaman ketatnya persaingan percetakan *online* (T1). Untuk bisa bersaing dengan para pesaingnya dalam meningkatkan penjualan bisa dilakukan dengan membuat program member dengan mekanisme yang menguntungkan Yukcetak serta konsumennya.

b. Membuat profil perusahaan berupa video maupun foto dokumentasi order untuk menambah rasa kepercayaan kepada calon konsumen (Penetrasi Pasar - S3,S4,S6,T2)

Alternatif strategi ini didapat dari kombinasi kekuatan Yukcetak yaitu memiliki jangkauan pemasaran yang luas (S3), memiliki citra yang baik dimata konsumen (S4), dan memiliki alat produksi yang mumpuni (S6) dengan mudahnya membuka usaha percetakan *online* (T2). Untuk menghadapi persaingan dengan pesaing-pesaing yang bermunculan bisa dilakukan dengan cara memperkuat rasa percaya konsumen. Salah satu caranya adalah dengan membuat profil perusahaan berupa video atau foto dan dokumentasi order.

3. Strategi WO

a. Melakukan pemasaran secara offline guna meningkatkan kepuasan dan kepercayaan konsumen (Pengembangan Pasar - W1,O5,O2)

Alternatif strategi ini didapat dengan mengkombinasikan kelemahan dan peluang yang bertujuan mengurangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Kelemahan Yukcetak yaitu pemasaran hanya melalui media *online* (W1) dengan melayani pembelian dengan kuantitas sedikit (O2), dan respon yang baik dari konsumen (O5). Untuk meningkatkan kepuasan dan kepercayaan konsumen disarankan melakukan pemasaran secara offline dengan cara membuka toko fisik.

b. Membuat segmen untuk konsumen B2C untuk memperluas jangkauan pasar Yukcetak (Pengembangan Pasar - W3,O2)

Alternatif strategi ini didapat dengan mengkombinasikan kelemahan Yukcetak yaitu pendapatan tidak selalu mencapai target (W3) dengan melayani

pembelian dengan kuantitas sedikit (O2). Untuk memperluas jangkauan pasar Yukcetak disarankan membuka segmen B2C karena Yukcetak mampu melayani pembelian dalam jumlah sedikit.

4. Strategi WT

a. Meningkatkan promosi, memudahkan alur pemesanan, meningkatkan SEO, agar dapat bersaing dengan pendatang baru dan ketatnya persaingan percetakan *online* (Penetrasi Pasar - W1, T1, T2)

Alternatif strategi ini didapat dengan mengkombinasikan kelemahan dan ancaman yang bertujuan untuk mengurangi kelemahan serta resiko ancaman. Kelemahan Yukcetak yaitu pemasaran hanya melalui media *online* (W1) dengan ancamannya yaitu ketatnya persaingan percetakan *online* (T1), dan mudahnya membuka usaha percetakan *online* (T2). Untuk menghadapi persaingan yang timbul karena ketatnya persaingan dan mudahnya membuka usaha percetakan *online* juga untuk mengurangi kelemahan pemasaran yang hanya melalui media *online* bisa dilakukan dengan cara meningkatkan promosi, memudahkan alur pemesanan, dan meningkatkan SEO Yukcetak.

4.2.7 Matriks QSPM

Setelah melalui tahap masukan dan tahap pencocokan maka selanjutnya masuk ke tahap keputusan. Matriks QSPM digunakan untuk memilih strategi yang terbaik untuk Yukcetak. Alternatif strategi yang didapat dari matriks SWOT akan diberi nilai Atractiveness Score (AS) sebagai ketertarikan antara factor EFE dan IFE dengan masing-masing alternative strategi. Nilai AS akan ditentukan oleh naramsuber internal Yukcetak dan hanya factor-faktor yang mempengaruhi saja yang akan diberi nilai AS. Lalu nilai AS akan dikalikan dengan bobot yang didapat pada matriks EFE dan IFE untuk mendapatkan nilai Total Atractiveness Score (TAS). Berikut adalah hasil analisis matriks QSPM:

Tabel 4.33 Matriks QSPM

Faktor Internal-Eksternal	Bobot	Strategi 1						Strategi 2						Strategi 3					
		Penetrasi Pasar						Penetrasi Pasar						Pengembangan Pasar					
		Membuat profil perusahaan berupa video maupun foto dokumentasi order untuk menambah rasa kepercayaan kepada calon konsumen						Meningkatkan promosi, memudahkan alur pemesanan, meningkatkan SEO, agar dapat bersaing dengan pendatang baru dan ketatnya persaingan percetakan <i>online</i>						Melakukan pameran secara offline guna meningkatkan kepuan dan kepercayaan konsumen					
Narasumber Internal			Narasumber Internal			Narasumber Internal			Narasumber Internal			Narasumber Internal			Narasumber Internal				
N1	N2	N3	AS	TAS	N1	N2	N3	AS	TAS	N1	N2	N3	AS	TAS	N1	N2	N3	AS	TAS
Strenght (Kekuatan)																			
1. Struktur organisasi berfungsi dengan baik	0,08	-	3	-	1	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Memiliki karyawan yang terampil dalam bidangnya	0,09	-	4	3	2	0,18	3	4	4	4	0,36	-	4	3	2	0,18	-	-	-
3. Jangkauan pemasaran luas	0,09	1	4	3	3	0,27	4	4	3	4	0,36	-	4	4	3	0,27	-	-	-
4. Memiliki citra yang baik dimata konsumen	0,09	4	3	4	4	0,36	4	3	3	3	0,27	1	4	4	3	0,27	-	-	-
5. Pasokan bahan baku lancar	0,1	-	4	3	2	0,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Memiliki alat produksi yang mumpuni	0,08	-	4	4	3	0,24	-	4	4	3	0,24	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Kapasitas produksi mencukupi	0,09	-	4	3	2	0,18	-	2	3	2	0,18	-	4	4	3	0,27	-	-	-
8. Menyediakan apa yang diinginkan pelanggan	0,08	-	4	4	3	0,24	3	4	3	3	0,24	1	-	-	0	-	-	-	-
9. Pencatatan sudah terkomputerisasi	0,09	-	3	4	2	0,18	-	2	3	2	0,18	-	-	-	-	-	-	-	-
Weakness (Kelemahan)																			
1. Pemasaran hanya melalui media <i>online</i>	0,07	4	4	3	4	0,28	4	2	3	3	0,21	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Menggunakan permodalan pribadi	0,06	-	2	3	2	0,12	2	3	4	3	0,18	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Pendapatan tidak selalu mencapai target	0,07	2	1	2	2	0,14	4	4	3	4	0,28	-	-	-	-	-	-	-	-
	1,00																		
Opportunity (Peluang)																			
1. Memiliki keunggulan kecepatan pengerjaan	0,12	2	4	3	3	0,36	-	4	4	3	0,36	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Melayani pembelian dengan kuantitas sedikit	0,1	-	4	4	3	0,3	-	2	2	1	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Tidak ada produk substitusi	0,08	-	2	3	2	0,16	-	4	-	1	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Memiliki banyak pilihan pemasok	0,11	-	4	3	2	0,22	-	4	4	3	0,33	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Respon yang baik dari konsumen	0,11	4	4	3	4	0,44	2	4	3	3	0,33	1	4	4	3	0,33	-	-	-
6. Harga dan kualitas produk bersaing	0,11	2	4	4	3	0,33	1	2	1	1	0,11	-	-	-	-	-	-	-	-
Threat (Ancaman)																			
1. Ketatnya persaingan percetakan <i>online</i>	0,1	2	3	4	3	0,3	4	4	3	4	0,4	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Mudahnya membuka usaha percetakan <i>online</i>	0,09	-	2	3	2	0,18	2	2	3	2	0,18	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Sedikitnya jumlah pemasok yang berkualitas	0,1	-	1	2	1	0,1	-	4	3	2	0,2	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Kurangnya peran pemerintah pada usaha percetakan <i>online</i>	0,09	-	2	1	1	0,09	-	1	2	1	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-
	1,00					4,95					4,68								1,32

Faktor Internal-Eksternal	Bobot	Strategi 4 Penetrasi Pasar						Strategi 5 Pengembangan Pasar						Strategi 6 Pengembangan Produk					
		Narasumber Internal			Narasumber Internal			Narasumber Internal			Narasumber Internal			Narasumber Internal					
		N1	N2	N3	AS	TAS		N1	N2	N3	AS	TAS		N1	N2	N3	AS	TAS	
Strenght (Kekuatan)																			
1. Struktur organisasi berfungsi dengan baik	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	0	-	
2. Memiliki karyawan yang terampil dalam bidangnya	0,09	1	3	4	3	0,27	-	-	-	-	-	-	4	3	2	2	0,18	-	
3. Jangkauan pemasaran luas	0,09	2	2	3	2	0,18	1	4	3	3	0,27	-	3	4	2	2	0,18	-	
4. Memiliki citra yang baik dimata konsumen	0,09	3	1	2	2	0,18	2	2	2	2	0,27	4	1	2	2	0,18	-	-	
5. Pasokan bahan baku lancar	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4	3	0,3	-	-	
6. Memiliki alat produksi yang mumpuni	0,08	-	2	2	1	0,08	-	1	2	1	0,08	-	2	2	1	0,08	-	-	
7. Kapasitas produksi mencukupi	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	1	0,09	-	-	
8. Menyediakan apa yang diinginkan pelanggan	0,08	-	1	2	1	0,08	-	3	4	2	0,16	3	4	3	3	0,24	-	-	
9. Pencatatan sudah terkomputerisasi	0,09	-	2	1	1	0,09	-	1	1	0	-	-	1	1	0	-	-	-	
Weakness (Kelemahan)																			
1. Pemasaran hanya melalui media <i>online</i>	0,07	2	3	4	3	0,21	2	3	4	3	0,21	3	3	4	3	0,21	-	-	
2. Menggunakan permodalan pribadi	0,06	-	1	2	1	0,06	-	4	3	2	0,12	-	1	2	1	0,06	-	-	
3. Pendapatan tidak selalu mencapai target	0,07	1	2	1	1	0,07	-	1	2	1	0,07	3	1	2	3	0,21	-	-	
	1,00																		
Opportunity (Peluang)																			
1. Memiliki keunggulan kecepatan pengerjaan	0,12	-	4	3	2	0,24	-	4	4	3	0,36	-	4	3	2	0,24	-	-	
2. Melayani pembelian dengan kuantitas sedikit	0,1	-	3	4	2	0,2	-	4	4	3	0,3	-	2	2	1	0,1	-	-	
3. Tidak ada produk substitusi	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
4. Memiliki banyak pilihan pemasok	0,11	-	1	2	1	0,11	-	1	1	0	-	-	1	2	1	0,11	-	-	
5. Respon yang baik dari konsumen	0,11	-	4	3	2	0,22	-	2	2	1	0,11	4	3	4	4	0,44	-	-	
6. Harga dan kualitas produk bersaing	0,11	-	3	2	2	0,22	-	2	3	2	0,22	2	4	4	3	0,33	-	-	
Threats (Ancaman)																			
1. Ketatnya persaingan percetakan <i>online</i>	0,1	2	1	2	1	0,1	2	2	3	2	0,2	3	-	-	1	0,1	-	-	
2. Mudahnya membuka usaha percetakan <i>online</i>	0,09	2	3	3	2	0,18	-	3	4	2	0,18	3	1	2	2	0,18	-	-	
3. Sedikitnya jumlah pemasok yang berkualitas	0,1	-	2	3	2	0,2	-	4	3	2	0,2	-	2	1	1	0,1	-	-	
4. Kurangnya peran pemerintah pada usaha percetakan <i>online</i>	0,09	-	4	3	2	0,18	-	1	2	1	0,09	-	4	3	2	0,18	-	-	
	1,00					2,87					2,84					3,51			

Berdasarkan hasil matriks QSPM dengan 6 alternatif strategi didapat nilai Sum Total Atractiveness Score (STAS) dari setiap strategi. Nilai STAS tersebut menjadi acuan pengurutan strategi dari mulai yang terbaik. Berikut adalah urutan strategi yang didapata hasil matriks QSPM

Tabel 4.34 Urutan Strategi Alternatif

No	Strategi	STAS	Keterangan
1	Strategi 1	4,95	Membuat profil perusahaan berupa video maupun foto dokumentasi order untuk menambah rasa kepercayaan kepada calon konsumen – Penetrasi Pasar
2	Strategi 2	4,68	Meningkatkan promosi, memudahkan alur pemesanan, meningkatkan SEO, agar dapat bersaing dengan pendatang baru dan ketatnya persaingan percetakan <i>online</i> - Penetrasi Pasar
3	Strategi 6	3,51	Membuat program member dengan mekanisme yang menguntungkan perusahaan serta konsumen untuk meningkatkan sales – Pengembangan Produk
4	Strategi 4	2,87	Meningkatkan promosi perusahaan dengan mamaksimaln media sosial dengan mencantumkan kelebihan perusahaan dan juga review yang didapatkan dari berbagai konsumen di sebelumnya – Penetrasi Pasar
5	Strategi 5	2,84	Membuat segmen untuk konsumen B2C untuk memperluas jangkauan pasar Yukcetak - Pengembangan Pasar
7	Strategi 3	1,32	Melakukan pamaran secara offline guna meningkatkan kepuan dan kepercayaan konsumen – Pengembangan Pasar

Sumber: Data yang Telah Diolah (2019)

Berdasarkan hasil pengurutan STAS dari masing-masing alternatif strategi terdapat satu alternative straetgi yang dirprioritaskan dengan skor STAS tertinggi sebesar 4,95 yaitu strategi 1 dengan strategi Penetrasi Pasar. Maka strategi membuat profil perusahaan berupa video maupun foto dokumentasi order untuk

menambah rasa kepercayaan kepada calon konsumen menjadi rekomendasi utama untuk Yukcetak.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

4.3.1 Faktor Lingkungan Eksternal dan Internal

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi langsung didapat factor internal dan eksternal yang kemudian diolah menggunakan matriks IFE dan EFE. Yukcetak memiliki 9 poin kekuatan dan 3 poin kelemahan serta 6 poin peluang dan 4 poin ancaman. Berdasarkan hasil matriks IFE diperoleh skor total Yukcetak sebesar 3,43 yang berada diatas rata-rata menurut baroto & Purbohadiningrat (2014) yang mengatakan bahwa jika nilai skor internal IFE berada diatas 2,5 maka perusahaan tersebut memiliki factor internal yang kuat. Dalam matriks IFE, poin kekuatan yang paling kuat adalah pasokan bahan bakunya yang lancar dengan skor sbesar 0,40. Maka Yukcetak sebaiknya memanfaatkan kekuatannya ini dengan sebaiknya dan menjaga hubungannya dengan pemasok. Sedangkan kelemahan yang paling besar adalah pendapatan tidak selalu mencapai target dengan skor 0,14. Oleh karena itu, Yukcetak tidak disarankan melakukan strategi yang dapat meningkatkan penjualannya.

Berdasarkan hasil matriks EFE diperoleh skor total Yukcetak sebesar 3,35 yang berada diatas rata-rata menurut Baso & Astuti (2015) yang mengatakan bahwa jika nilai skor internal EFE berada diatas 2,5 maka perusahaan tersebut dapat merespon peluang dan ancaman dengan baik. Dalam matriks EFE, poin peluang yang paling dominan adalah memiliki keunggulan dalam kecepatan pengerjaan dengan skor sbesar 0,48. Maka dari itu Yukcetak harus bisa memanfaatkan peluangnya itu untuk mendapatkan pelanggan lebih baik dibanding pesaingnya. Sedangkan poin ancaman yang paling dominan adalah sedikitnya jumlah pemasok yang berkualitas dengan nilai 0,30. Maka dari itu Yukcetak harus bisa menjalin hubungan yang baik dengan pemasok yang memiliki bahan baku berkualitas.

Pada matriks IE diperoleh posisi Yukcetak berada di sel I dengan perolehan nilai IFE sebesar 3,43 dan EFE sebesar 3,35. Begitu juga dengan

posisi Yukcetak pada matriks SWOT di kuadran I dengan koordinat X (1,02) dan Y (0,77) yang didapat dari selisih factor SWOT. Strategi yang harus dilakukan jika perusahaan berada pada sel I matriks IE dan kuadran I diagram SWOT adalah strategi agresif serta tumbuh dan membangun dengan pilihan strategi integrase kedepan, integrase kebelakang, integrase horizontal, pengembangan produk, pengembangan pasar, dan penetrasi pasar.

4.3.2 Alternatif Strategi

Setelah melalui 3 tahap analisis didapat 6 alternatif strategi dihasilkan melalui matriks SWOT dan lalu diurutkan menggunakan matriks QSPM. Strategi yang menjadi rekomendasi tertinggi adalah strategi penetrasi pasar yaitu membuat profil perusahaan berupa video maupun foto dokumentasi order untuk menambah rasa kepercayaan kepada calon konsumen menjadi rekomendasi utama untuk Yukcetak. Selain itu berikut adalah 6 alternatif strategi yang lain:

1. Meningkatkan promosi perusahaan dengan mamaksimalkan media sosial dengan mencantumkan kelebihan perusahaan dan juga ulasan yang didapatkan dari berbagai konsumen di sebelumnya (Strategi SO)

Dengan semua kekuatan Yukcetak yang jarang dimiliki percetakan lain bisa menjadikan nilai tambah untuk bersaing dengan pesaingnya. Yukcetak perlu mempromosikan kelebihan-kelebihannya serta ulasan dari pelanggan-pelanggannya untuk meningkatkan kepercayaan konsumen lama dan menarik calon konsumen.

2. Melakukan pemasaran secara offline guna meningkatkan kepuasan dan kepercayaan konsumen (Strategi WO)

Untuk meningkatkan kepercayaan dan kepuasan konsumen lama ataupun baru sebaiknya Yukcetak melakukan pemasaran secara offline dengan membuka stand ataupun memiliki toko fisik. Dengan melakukan ini, pelanggan bisa langsung melihat dan merasakan bagaimana kualitas bahan dan pengerjaan Yukcetak.

3. Membuat segmen untuk konsumen B2C untuk memperluas jangkauan pasar Yukcetak (Strategi WO)

Dengan kemampuan Yukcetak untuk melayani pembelian dalam jumlah sedikit, disarankan Yukcetak membuka segmen B2C agar jangkauan pasarnya menjadi lebih luas.

4. Membuat program member dengan mekanisme yang menguntungkan perusahaan serta konsumen untuk meningkatkan sales (Strategi ST)

Untuk meningkatkan penjualan serta bersaing dengan competitor Yukcetak disarankan membuat program member untuk pelanggannya. Pelanggan akan merasa diuntungkan jika menjadi member, begitu pula Yukcetak akan meningkat penjualannya.

5. Membuat profil perusahaan berupa video maupun foto dokumentasi order untuk menambah rasa kepercayaan kepada calon konsumen (Strategi ST)

Untuk menambah rasa kepercayaan konsumen pada kualitas Yukcetak yang hanya ada di website sebaiknya Yukcetak membuat profil perusahaan berbentuk audio visual dan dokumentasi ordernya . Ini akan membuat pelanggan menjadi percaya untuk melakukan pembelian di Yukcetak.

6. Meningkatkan promosi, memudahkan alur pemesanan, meningkatkan SEO, agar dapat bersaing dengan pendatang baru dan ketatnya persaingan percetakan *online* (Strategi WT)

Untuk bisa bersaing dengan competitor baru maupun lama, Yukcetak bisa meningkatkan daya saingnya dengan meningkatkan jumlah promosi, memudahkan alur pemesanannya, dan meningkatkan SEO Yukcetak agar konsumen lebih mudah melakukan pembelian.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan semua hasil analisis dan pembahasan dengan sumber wawancara serta observasi langsung kepada narasumber dari pihak internal dan eksternal Yukcetak, dapat disimpulkan hasil sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil dari matriks IFE, nilai skor matriksnya adalah 3,43. Yukcetak memiliki potensi yang besar untuk mengembangkan bisnisnya dilihat dari kekuatannya yaitu struktur organisasi yang berfungsi dengan baik, memiliki karyawan yang terampil dalam bidangnya, jangkauan pemasaran luas, memiliki citra yang baik dimata konsumen, pasokan bahan baku lancar, memiliki alat produksi yang mumpuni, kapasitas produksi mencukupi, menyediakan apa yang diinginkan pelanggan, serta pencatatan yang sudah terkomputerisasi. Selain itu Yukcetak juga memiliki kelemahan yang berupa pemasarannya hanya melalui media *online*, menggunakan permodalan pribadi, dan pendapatan yang tidak selalu mencapai target.
2. Berdasarkan hasil dari matriks EFE, nilai skor matriksnya adalah 3,35. Yukcetak memiliki peluang yang dapat menguntungkan jika dimanfaatkan dengan baik seperti memiliki keunggulan kecepatan pengerjaan, melayani pembelian dengan kuantitas sedikit, tidak memiliki produk substitusi, memiliki banyak pilihan pemasok, respon yang baik dari konsumen, serta harga dan kualitas produk bersaing. Selain itu Yukcetak juga memiliki beberapa ancaman seperti ketatnya persaingan percetakan *online*, mudahnya membuka usaha percetakan *online*, sedikitnya jumlah pemasok yang berkualitas, serta kurangnya peran pemerintah pada usaha percetakan *online*.
3. Berdasarkan hasil analisis penilaian lingkungan internal dan eksternal, matriks IE, matriks SWOT, dan matriks QSPM diperoleh strategi yang menjadi rekomendasi teretinggi yaitu strategi penetrasi pasar melalui pembuatan profil perusahaan berupa video maupun foto dokumentasi

order untuk menambah rasa kepercayaan kepada calon konsumen Yukcetak.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan penulis untuk pihak Yukcetak serta penelitian selanjutnya adalah:

5.2.1 Untuk Yukcetak

1. Meningkatkan promosi, memudahkan alur pemesanan, meningkatkan SEO, agar dapat bersaing dengan pendatang baru dan ketatnya persaingan percetakan *online*
2. Membuat program member dengan mekanisme yang menguntungkan perusahaan serta konsumen untuk meningkatkan sales
3. Meningkatkan promosi perusahaan dengan mamaksimalkan media sosial dengan mencantumkan kelebihan perusahaan dan juga review yang didapatkan dari berbagai konsumen di sebelumnya
4. Membuat segmen untuk konsumen B2C untuk memperluas jangkauan pasar Yukcetak
5. Melakukan pemarkan secara offline guna meningkatkan kepuan dan kepercayaan konsumen

5.2.2 Untuk Penelitian Sealnjutnya

Penelitian selanjutnya dapat menambahkan teknik analisis pada tahap pencocokan sesuai kondisi kebutuhan perusahaan dengan matriks SPACE, *Competitive Profile Matrix*, atau Boston Consulting Group *Matrix*.

DAFTAR PUSTAKA

- CNN Indonesia. (2019). *Negara-Negara Pencetak Startup di Dunia*. Retrieved from <https://www.cnnindonesia.com/tv/20190328184324-407-381567/negara-negara-pencetak-startup-di-dunia>
- Prastiti, E. D., Mariam, I., & Siambaton, E. (2019). Analisis Faktor Internal Dan Faktor Eksternal Dalam Strategi Pengembangan Bisnis Pada Pt Esa Jaya Global. *Epigram*, 15(2). <https://doi.org/10.32722/epi.v15i2.1241>
- Bisnis, P. S., Ekonomi, F., Telkom, U., Bisnis, M., Ekonomi, F., & Telkom, U. (2015). ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH (STUDI KASUS PADA TANAGA RACING INNOVATION KABUPATEN PURBALINGGA) ANALYSIS OF COMPETITIVE STRATEGY IN SMALL AND MEDIUM INDUSTRIES (CASE STUDY ON TANAGA RACING INNOVATION IN PURBALINGGA DISTRICT).
- David, F., & David, F. R. (2016). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. Pearson–Prentice Hall.
- Prodi, S., Bisnis, M., Informatika, T., Bisnis, F. E., & Telkom, U. (2016). BANDUNG EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT IDENTIFICATION FOR BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN CIBADUYUT CENTRAL SHOE INDUSTRY , BANDUNG Keywords : EFE , IFE , AHP , SWOT , QSPM , SMEs, 3(2), 1445–1452.
- Khas, K. U. E., Hj, K., Di, F., & Rahmadani, O. A. (2019). JEMI/Vol.19/No.1/Juni/2019 105, 19(1), 105–118.
- Pratama, R. A., M, I. H. A. M., Sc, M., & T, S. W. S. (2018). Perumusan Strategi Telur Puyuh Di Ikhlas Quail Farm Menggunakan Analisis Swot Dan Matriks Qspm Strategy Formulation of Quail Eggs in

Ikhlas Quail Farm Using Swot Analysis and Qspm Matrix, 5(2), 2887–2893.

Iskandar, S. M., & Mustamu, R. H. (2018). Strategi Bersaing Pada Perusahaan Distribusi Consumer Goods Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif. *Agora*, 6(1), 1–6.

Alamanda, D. T., Anggadwita, G., ... 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. <https://doi.org/10.12695/ajtm.2019.12.1.4>

Nouban, F., & Abazid, M. (2017). Plastic degrading fungi *Trichoderma viride* and *Aspergillus nomius* isolated from Nouban, F. and Abazid, M. (2017) 'Plastic degrading fungi *Trichoderma viride* and *Aspergillus nomius* isolated from local landfill soil in Medan', *Iopscience.Iop.Org*, 8(February). *Iopscience.Iop.Org*, 8(February 2018), 68–74. <https://doi.org/10.1088/1755-1315>

Haizer, J., & Barry, R. (2009). *Manajemen Operasi Buku 1 Edisi 9*. Jakarta: Salemba Empat

Laudon, K. C. (2007). *Management information systems: Managing the digital firm*. Pearson Education India.

Pearce II., J.A., & Robinson, R.B. (2014). *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat

Pearce, J., & Robinson, R.B. (2008). *Manajemen Strategis 10*. Jakarta: Salemba Empat

Pearce, J.A., & Robinson, R.B. (2013). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta Selatan: Salemba Empat

Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press

- Porter, M. E. (2008). *Strategi Bersaing (Competitive Strategy)*. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Rangkuti, F. (2014). *ANALISIS SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Rangkuti, F. (2016). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sugiyono. (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Techinasia. (2019). *Prediksi Startup Indonesia 2020*. Retrieved from <https://id.techinasia.com/prediksi-startup-indonesia-2020>
- Husein, Umar, 1999, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- T, S. E. F. S., Bisnis, F. E., & Telkom, U. (2019). ANALYSIS OF BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN, 6(2), 1901–1908.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Verbatim

1. Hasil Wawancara Narasumber N1

Nama Narasumber : Lutfi Nurdianchah
Kode Narasumber : N1
Kode Verbatim : V1
Posisi : CEO
Hari / Tanggal wawancara : Kamis, 27 Februari 2020
Tempat wawancara : BTP
Durasi Wawancara : 07.08 Menit

NARASUMBER	DIALOG WAWANCARA	BARIS
Pewawancara	Bagaimana struktur organisasi di Yukcetak?	1
N1	Apa? Ada pilihan jawabannya?	2
Pewawancara	Iya, sudah baik atau belum?	3
N1	Sudah baik	4
Pewawancara	Bagaimana penerapan struktur tersebut dalam proses bisnis Yukcetak? Sudah baik atau belum?	5
N1	Sudah baik	6
Pewawancara	Bagaimana caranya Yukcetak melakukan perekrutan karyawan/tenaga kerja?	7
N1	Nanti dijelaskan, hmmm gimana maksudnya?	8
Pewawancara	Bagaimana caranya Yukcetak melakukan perekrutan karyawan/tenaga kerja?	9
N1	Ohh, hmm rekrutnya itu by rekomendasi	10

Pewawancara	By rekomendasi. Bagaimana rata-rata jenjang pendidikan karyawan di Yukcetak?	11
N1	Rata-rata sih S1, ehh tapi ada lulusan SMA dan ada lulusan S1	12
Pewawancara	Bagaimana pengaruh jenjang pendidikan karyawan terhadap proses bisnis Yukcetak? Berpengaruh atau tidak?	13
N1	Hmmm jenjang pendidikan, berpengaruh tapi sedikit.	14
Pewawancara	Bagaimana jangkauan pemasaran Yukcetak? Sudah luas atau belum?	15
N1	Cukup luas	16
Pewawancara	Bagaimana Yukcetak melakukan pemasaran produk terhadap calon konsumen? Strategi pemasaran yang dilakukan oleh Yukcetak	17
N1	Gimana? Gimana?	18
Pewawancara	Bagaimana Yukcetak melakukan pemasaran produk terhadap calon konsumen?	19
N1	<i>Online</i>	20
Pewawancara	Ohh <i>online</i> ya pak ya, Siapa target utama konsumen dari Yukcetak? Target utama?	21
N1	Hmmm target utama lebih ke instansi terus reseller, hmm kampus	22
Pewawancara	B2B berarti ya?	23
N1	B2b	24
Pewawancara	Bagaimana citra Yukcetak dimata konsumen?	25

	Baik atau buruk?	
N1	Saya gatau ya, tapi harusnya baik sih	26
Pewawancara	Darimana saja kah sumber permodalan Yukcetak? Pribadi atau ada dana dari luar?	27
N1	Awalnya dana dari luar, tapi kan habis juga kan, akhirnya pake pribadi	28
Pewawancara	Apakah pendapatan Yukcetak dalam sebulan selalu mencapai target? Mencapai atau tidak?	29
N1	Engga	30
Pewawancara	Bagaimana pasokan bahan baku untuk operasional Yukcetak? Lancar atau tidak?	31
N1	Lancar	32
Pewawancara	Bagaimana kapasitas produksi Yukcetak saat ini untuk mencukupi permintaan yang ada? Mencukupi atau tidak?	33
N1	Cukup	34
Pewawancara	Apakah Yukcetak sudah menerapkan standarisasi produk?	35
N1	Maksudnya? Standarisasi gimana?	36
Pewawancara	Standar produknya	37
N1	Maksudnya? Contohnya? Contohnya? Standarisasi?	38
Pewawancara	Hmmm dibanding yang lain sudah cukup untuk dinilai bagus dimata konsumen?	39
N1	Hmmm engga ada standar sih, maksudnya tetep custom kan? maksudnya? gimana sih? Kita kan	40

	cetak custom? sesuai kebutuhan customer	
Pewawancara	Iya, sesuai pak.	41
N1	Standar itu maksudnya gimana? Maksudnya apakah apa? Ya ga ada standar kan? maksudnya ya terserah customer	42
Pewawancara	Oke	43
N1	Maksudnya produksinya kan sesuai customer jadi ya produknya juga beda-beda. Jadi ga, ga ada standar baku banget itu ga ada, ya mungkin sekedar spesifikasi gitu, misalnya spek ini ini ini. Nah tergantung si customernya mau pilih kemana gitu tapi ga ada standar yang aneh-aneh, paling standarnya standar kualitas kali tapi kalo standar spesifikasi produk itu terserah customer. Tapi kalo standar kualitas, ya kaya misalnya nyetak warnanya harus jelas gitu, harus bersih, harus rapih itu kan standarnya. Tapi kalo standar spek kayanya ga ada, semua kan customer, sesuai customer.	44
Pewawancara	Baik, Apakah alat-alat produksi yang dimiliki Yukcetak sudah sesuai dan mumpuni?	45
N1	Sesuai	46
Pewawancara	Bagaimana cara Yukcetak mengembangkan produk baru yang sesuai dengan permintaan pasar?	47

	Mengembangkan produk baru yang sesuai dengan permintaan pasar?	
N1	Produk baru maksudnya gimana nih? Kan ga bikin produk baru kan? Ini kan sesuai custom kan? ga ada produk apa gitu, ga ada sih. Ya sesuai custom lah, sesuai custom. Klo produk baru pun kita, maksudnya karna kita tuh sebagian itu dilempar sebagian diproduksi sendiri jadi kalo pun ada produk baru bukan produk baru tapi sebenarnya, contoh nih si customer pengen bikin tas goodie bag, kita kan ga produksi sendiri, ya tetep kita terima. Nah tapi kita lempar gitu. Bukan produk baru, kita bukan menyediakan produk baru tapi kalo misalnya ada customer yang mau nanti kita cari kan gitu.	48
Pewawancara	Apakah sistem di Yukcetak sudah terintegrasi dengan bantuan internet?	49
N1	Iya	50
Pewawancara	Apakah pencatatan produksi dan penjualan sudah terkomputerisasi?	51
N1	Engga semua, ada yang dikomputerisasi, ada yang engga.	52
Pewawancara	Seberapa besar tingkat persaingan percetakan?	53
N1	Kalau menurut saya sih, cukup ketat ya karna memang didunia <i>online</i> ini kan semuanya bisa menjual dari daerah manapun, dari daerah Jakarta daerah	54

	<p>bahkan orang Surabaya orang luar Jawa pun juga bisa menjual percetakan di <i>online</i> dan konsumennya juga dari seluruh Indonesia. Jadi memang tingkat persaingannya cukup ketat ya, apalagi dunia percetakan ini bukan dunia yang baru kan? Percetakan sudah lama ada tetapi sekarang di pindah channelnya ke <i>online</i> sehingga memang persaingannya ketat apalagi persaingan di google ya, google search engine dengan teknik SEO sudah cukup banyak di keyword-keyword tentang percetakan.</p>	
Pewawancara	<p>Bagaimana pengaruh persaingan tersebut terhadap kinerja bisnis startup Yukcetak?</p>	55
N1	<p>Ya, pastinya sangat berpengaruh ya dengan persaingan yang ketat otomatis hmm bisa menurunkan omzet juga dengan persaingan yang ketat, kompetitor yang banyak, dan dengan kompetitor yang lebih jago di marketing ya di SEO atau edwardnya hmm dengan harga yang kompetitif pasti kita juga susah dan pada akhirnya karna ini <i>online</i> kecenderungannya bisa perang harga terutama yang order-order yang kuantitinya banyak dan strategi kita ya memang harus meningkatkan value ya misalnya kita pelayanannya lebih baik, lebih cepat.</p>	56

	Sehingga harga lebih mahal pun dari kompetitor, konsumen masih bisa memaklumi.	
Pewawancara	Apa nilai tambah produk startup ini dibanding produk pesaing?	57
N1	Keunggulan atau keunikan yang dimiliki startup Yukcetak. Sebenarnya kita dibidang keunikan atau keunggulan itu bisa dibidang hmm belum terlalu mencolok ya, kita masih ya hampir sama dengan kompetitor cuman memang kita keunggulan kita adalah kita fokus diexpress. Jadi, banyak kompetitor yang ga bisa cepet, misalnya sehari dua hari beres di kita di Yukcetak bisa, kita bisa terima dan juga kita bisa terima cetak satuan yang kadang dikompetitor ga bisa ataupun misalnya cetak sample kadang dikompetitor harus hmm bayar dp dulu baru cetak sample, kalo di kita kadang bisa hanya cetak sample saja dan itu yang pertama. Yang kedua juga kita punya keunikan, hmm secara struktur organisasi kita sangat efisien ya kita menggunakan hmm struktur organisasi yang efisien, ramping, tidak terlalu banyak hmm aneh-aneh sehingga secara cost atau biaya lebih bisa ditekan.	58

Pewawancara	Seberapa besar kemudahan pendatang baru untuk memasuki industri yang sama dengan startup Yukcetak?	59
N1	Di dunia percetakan sebenarnya cukup mudah ya, jadi asal punya modal aja udah cukup bisa ya membuka bisnis percetakan. Tapi yang agak sulit memang bukan di bisnis percetakannya, tapi di <i>onlinenya</i> mungkin banyak orang yang punya bisnis percetakan tapi agak sulit masuk ke <i>online</i> karna <i>online</i> ini unik ya jadi cara marketingnya juga harus beda ya harus lebih fokus ya, karna teknik-tekniknya juga selalu update kalo kita tidak update kadang kita ketinggalan nanti apalagi <i>online</i> itu kan teknologi ya jadi kita harus update dengan teknologi juga.	60
Pewawancara	Apakah yang menyebabkan pendatang baru muncul?	61
N1	Penyebab pendatang baru muncul ya wajar lah namanya bisnis ketika untungnya gede pasti banyak yang muncul pendatang, ibarat kaya ada gula ada semut ya dimana itu ada duit atau misalnya ada potensi besar pasti pendatang juga pasti muncul, ya penyebabnya ya jelas lah namanya bisnis nyari duit ya motivasinya pendatang juga pasti pengen nyari duit juga pengen dapetin duit di bisnis	62

	<p>percetakan. Kalau misalnya ga ada duitnya juga pendatang juga ga akan muncul, jadi lebih banyak memang karna hmm potensi di dalam bisnis itu yang menyebabkan pendatang muncul ya.</p>	
Pewawancara	<p>Bagaimana pengaruh pendatang baru terhadap startup Yukcetak?</p>	63
N1	<p>Sebenarnya di bidang percetakan ini pendatang barunya ga banyak karna memang dunia <i>online</i> ini hmm apa ya istilahnya ga gampang lah untuk masuknya dalam artian secara bisnis percetakan gampang masuk tapi untuk menjual secara <i>onlinenya</i> itu ga gampang dan kecenderungannya yang sukses di bisnis <i>online</i> memang yang pemain lama. Ya saya juga sebagai pemain baru ya termasuk baru itu hmm agak sulit untuk mengalahkan pemain lama, karna pemain lama memang sudah berpengalaman bahkan dia punya website banyak yang berbeda-beda yang sebenarnya akhirnya menuju ke satu web ke satu perusahaan misalnya suatu tempat percetakan tertentu. Jadi memang pendatang baru ini ga terlalu berpengaruh sih lebih tepatnya yang sangat berpengaruh di startup Yukcetak itu bukan pendatang baru tetapi kekuatan</p>	64

	kompetitor yang udah lama ya yang itu agak sulit di hmm kalahkan lah intinya.	
Pewawancara	Bagaimana peran pemerintah terhadap industri startup Yukcetak?	65
N1	Peran pemerintah, saya juga ga tau ya kayanya ga terlalu berperan kali ya karna kita juga ga terlalu berhubungan dengan pemerintah sih. Tender pemerintah juga ga ada, apalagi? Akses pasar pemerintah juga kayanya ga ada deh, lebih ke pasif ya perannya, peran pasif kali ya. Minimal tidak mengangguh, minimal tidak mengganggu startup Yukcetak itu udah cukuplah Alhamdulillah tapi untuk ngesupport secara aktif kayanya engga deh.	66
Pewawancara	Apakah diperlukan modal besar untuk memasuki bisnis ini?	67
N1	Hmm kalau fokus dipercetakan ya harus produksi sendiri harus modalnya cukup ya, saya ga bilang besar tapi cukuplah karna kalua modal besar itu hmm relatif kan sebenarnya besar kecil itu relatif ya kalau misalnya punya duit mungkin 1 miliar itu kecil tapi kalau ga punya duit 1 miliar itu besar tapi kalua dibandingkan dengan bisnis-bisnis yang offline maksudnya percetakan offline kalau percetakan <i>online</i> ya jauh lebih kecil karna ga perlu mungkin sewa tempat yang	68

	<p>mahal, mesin-mesinnya juga ga harus yang canggih-canggih atau besar karna memang dipercetakan <i>online</i> itu produk-produknya memang unik jadi dalam artian unik itu yang jarang ditemui di percetakan <i>offline</i>. Sehingga modalnya ga terlalu besar dibandingkan dengan <i>offline</i>.</p>	
Pewawancara	Apakah terdapat produk substitusi pada bidang ini?	69
N1	<p>Produk substitusi mungkin produk pengganti ya, produk pengganti ya percetakan diganti dengan apa? Kayanya ga tau ya ada atau engga, kayanya ga ada deh, lebih banyak competitor daripada substitusi, substitusi kayanya ga ada.</p>	70
Pewawancara	<p>Saya lanjutkan ya ini pertanyaan yang terakhir yaitu seberapa banyak pilihan pemasok yang Yukcetak miliki? Banyak atau sedikit?</p>	71
N1	<p>Kalo pilihan pemasok itu sebenarnya banyak tapi tidak semuanya itu bagus ya, tidak semuanya qualified maksudnya hmm kita sangat selektif memilih pemasok yang jelas yang stocknya selalu ada ready stock dan juga bisa harganya juga kompetitif ya maksudnya hmm harganya cukup masuk dibudget kita dan juga khususnya bisa fast response karna kan</p>	72

	<p>kita untuk pemasok ini kan kita hmm make to order ya maksudnya bukan make to stock kita bikin sesuai orderan jadi kita bikin produk percetakannya itu sesuai pesanan sehingga kita belanja ke supliernya pun juga berdasarkan pesanan jadi misalnya satu orderan butuh bahanapa aja nanti kita langsung belikan saat itu jadi kita memang pemasoknya harus memang fast response ya jangan sampe hmm lama gitu. Kalo pilihannya itu memang banyak tapi yang qualified sangat sedikit bisa dihitung jari lah paling ga lebih dari 5 itu pemasoknya di kita yang memang langganan. Hmm mungkin itu saja, terima kasih banyak semoga bisa bermanfaat. Kalau misalnya ada yang mau ditanyakan nanti bisa chat langsung di wa. Makasih banyak.</p>	
Pewawancara	Oke, terimakasih pak.	73

2. Hasil Wawancara Narasumber

Nama Narasumber : Thalia Rizqianti
 Kode Narasumber : N2
 Kode Verbatim : V2
 Posisi : Customer Service Yukcetak
 Hari / Tanggal wawancara : Selasa, 16 Juni 2020
 Tempat wawancara : Via Whatsapp

NARASUMBER	DIALOG WAWANCARA	BARIS
Pewawancara	Bagaimana struktur organisasi di Yukcetak? Sudah baik atau belum?	1
N2	Sudah	2
Pewawancara	Bagaimana penerapan struktur tersebut dalam proses bisnis Yukcetak? Sudah baik atau belum?	3
N2	Sudah	4
Pewawancara	Bagaimana caranya Yukcetak melakukan perekrutan karyawan?	5
N2	Info dari iklan datang ke kantor untuk interview	6
Pewawancara	Bagaimana rata-rata jenjang pendidikan karyawan di Yukcetak?	7
N2	SMK	8
Pewawancara	Bagaimana pengaruh jenjang pendidikan karyawan terhadap	9

	proses bisnis Yukcetak? Berpengaruh atau tidak?	
N2	Berpengaruh	10
Pewawancara	Bagaimana jangkauan pemasaran Yukcetak? Sudah luas atau belum?	11
N2	Sudah luas	12
Pewawancara	Bagaimana Yukcetak melakukan pemasaran terhadap calon konsumen? Pemasarannya dilakukan secara?	13
N2	Menawarkan yang harganya murah dan kualitas bagus jika ingin lebih bagus harganya aga mahal	14
Pewawancara	Siapa target utama konsumen dari Yukcetak?	15
N2	Perorangan dan instansi	16
Pewawancara	Bagaimana citra Yukcetak dimata konsumen? Baik atau?	17
N2	Baik	18
Pewawancara	Darimana saja kah sumber permodalan Yukcetak? Pribadi atau dana dari luar?	19
N2	Pribadi	20
Pewawancara	Apakah pendapatan Yukcetak dalam sebulan selalu mencapai target?	21
N2	Setandard (naik turun)	22
Pewawancara	Bagaimana pasokan bahan baku untuk operasional Yukcetak?	23
N2	Lancar	24

Pewawancara	Bagaimana kapasitas produksi Yukcetak saat ini untuk mencukupi permintaan yang ada? Mencukupi atau tidak?	25
N2	Mencukupi	26
Pewawancara	Apakah Yukcetak sudah menerapkan standarisasi produk?	27
N2	Iya	28
Pewawancara	Apakah alat-alat produksi yang dimiliki Yukcetak sudah sesuai dan mumpuni? Iya atau tidak?	29
N2	iya	30
Pewawancara	Bagaimana cara Yukcetak mengembangkan produk baru yang sesuai dengan permintaan pasar? Hmm, cara mengembangkan produknya?	31
N2	Lewat iklan	32
Pewawancara	Oke. Apakah sistem di Yukcetak sudah terintegrasi dengan bantuan internet?	33
N2	Iya	34
Pewawancara	Apakah pencatatan produksi dan penjualan sudah terkomputerisasi?	35
N2	Sudah	36
Pewawancara	Seberapa besar tingkat persaingan percetakan?	37
N2	Sangatlah ketat	38

Pewawancara	Apa nilai tambah produk <i>startup</i> ini dibanding produk pesaing?	39
N2	Lebih murah barangnya sangat baik	40
Pewawancara	Seberapa besar kemudahan pendatang baru untuk memasuki industri yang sama dengan <i>startup</i> Yukcetak?	41
N2	sulit	42
Pewawancara	Apakah yang menyebabkan pendatang baru muncul?	43
N2	Kalo pesaing karna banyak trafik di internet banyak juga yng buka.perusahaan <i>online</i> yang memudahkan customer untuk memenuhi kebutuhan yg ingin di cetak seperti ID Card,Lanyard,sepanduk,dll	44
Pewawancara	Bagaimana peran pemerintah terhadap industri <i>startup</i> Yukcetak?	45
N2	mendukung	46
Pewawancara	Apakah diperlukan modal besar untuk memasuki bisnis ini?	47
N2	besar	48

Pewawancara	Apakah terdapat produk substitusi pada bisnis bidang ini?	49
N2	ya	50
Pewawancara	Seberapa banyak pilihan pemasok yang Yukcetak miliki?	51
N2	banyak	52
Pewawancara	Apakah Yukcetak memiliki pemasok tetap?	53
N2	Iya	54
Pewawancara	Bagaimana hubungan Yukcetak dengan pemasok?	55
N2	Baik	56
Pewawancara	Seberapa besar tingkat ketergantungan Yukcetak terhadap pemasok tersebut?	57
N2	Sangat tergantung	58
Pewawancara	Apakah pemasok dapat mempengaruhi harga perusahaan?	59
N2	Iya	60
Pewawancara	Bagaimana respon masyarakat terhadap produk Yukcetak?	61
N2	Respon baik	62
Pewawancara	Apakah harga produk yang diberikan perusahaan kepada konsumen sudah sesuai?	63

N2	Sesuai	64
Pewawancara	Apakah konsumen dapat mempengaruhi harga produk perusahaan?	65
N2	Iya	66
Pewawancara	Terimakasih teh	67

3. Hasil Wawancara Narasumber Ke-3

Nama Narasumber : Soca Ramdhani

Kode Narasumber : N3

Kode Verbatim : V3

Posisi : Staff Produksi Yukcetak

Hari / Tanggal wawancara : Kamis, 27 Februari 2020

Tempat wawancara :BTP

Durasi Wawancara : 06.13

NARASUMBER	DIALOG WAWANCARA	BARIS
Pewawancara	Bagaimana struktur organisasi di Yukcetak? Sudah baik atau belum?	1
N3	Hmm kalo menurut saya, struktur organisasi di Yukcetak masih dalam tahap perkembangan jadi belum terlalu baik gitu. Jadi masih banyak yang harus dibenahi	2
Pewawancara	Bagaimana penerapan struktur tersebut dalam proses bisnis Yukcetak? Sudah baik atau belum?	3

N3	Hmm seperti yang saya bilang tadi bahwa sekarang masih tahap perkembangan jadi strukturnya sendiri masih meraba-raba, belum tetap.	4
Pewawancara	Bagaimana caranya Yukcetak melakukan perekrutan karyawan?	5
N3	Hmm bisa melalui dua, dari satu dari melalui media sosial, kedua dari perorangan dari wa gitu	6
Pewawancara	Ohh, rekomendasi?	7
N3	Iya rekomendasi	8
Pewawancara	Bagaimana rata-rata jenjang pendidikan karyawan di Yukcetak?	9
N3	Tidak terpaut pendidikan sih, karena kan kita bisa autodidak gitu. Jadi tidak terlalu untuk produksi yang	10
Pewawancara	Ada S1 sama SMA?	11
N3	Tidak terlalu terpaut untuk itu.	12
Pewawancara	Oke, tapi isinya sekarang ada S1, ada SMA ya? Apa?	13
N3	Hmm, kalo diproduksi sendiri sih, ga ada sama CS	14
Pewawancara	Ohh sama yaa?	15
N3	Kalo mungkin dari yang marketing kaya gitu, kayanya S1 sih.	16
Pewawancara	Ohh, oke. Bagaimana pengaruh jenjang pendidikan karyawan terhadap proses bisnis Yukcetak? Berpengaruh apa tidak jenjang pendidikan?	17
N3	Jenjang pendidikan tentunya berpengaruh, karena kan kapasitas yang berpendidikan tinggi akan	18

	mempengaruhi kualitas dari si staff itu sendiri, kinerjanya gitu.	
Pewawancara	Bagaimana jangkauan pemasaran Yukcetak? Sudah luas atau belum?	19
N3	Karena kita berbasis <i>online</i> ya, jadi hmm bisa dibilang sih sudah luas seluruhnya, sudah mencakup seluruh Indonesia.	20
Pewawancara	Bagaimana Yukcetak melakukan pemasaran produk terhadap calon konsumen? Pemasarannya dilakukan secara?	21
N3	Paling intinya sih dari <i>online</i> itu ya, dari web	22
Pewawancara	Siapa target utama konsumen dari Yukcetak?	23
N3	Target utama mungkin instansi-instansi gitu ya, kaya pemerintah gitu itu target utama	24
Pewawancara	Bagaimana citra Yukcetak dimata konsumen? Sudah baik atau belum?	25
N3	Sudah baik, Insyaallah.	26
Pewawancara	Darimana saja kah sumber permodalan Yukcetak? Pribadi atau ada dana dari luar?	27
N3	Yukcetak tu, kalo sekarang sih sudah pribadi	28
Pewawancara	Ohh, sudah pribadi	29
N3	Sudah pribadi kalo Yukcetak	30
Pewawancara	Apakah pendapatan Yukcetak dalam sebulan selalu mencapai target?	31
N3	Hmm, kalo target tidak selalu	32

Pewawancara	Bagaimana pasokan bahan baku untuk operasional Yukcetak? Lancar atau tidak?	33
N3	Lancar	34
Pewawancara	Bagaimana kapasitas produksi Yukcetak saat ini untuk mencukupi permintaan yang ada? Mencukupi atau tidak?	35
N3	Hmm, hampir mencukupi	36
Pewawancara	Apakah Yukcetak sudah menerapkan standarisasi produk?	37
N3	Sudah, sudah standar produk	38
Pewawancara	Bagaimana standar produk yang baik bagi Yukcetak?	39
N3	Tentunya dengan hasil yang bagus, bahan baku yang bagus, dan quality control yang bagus.	40
Pewawancara	Apakah alat-alat produksi yang dimiliki Yukcetak sudah sesuai dan mumpuni? Iya atau tidak?	41
N3	Sudah, sudah sesuai.	42
Pewawancara	Bagaimana cara Yukcetak mengembangkan produk baru yang sesuai dengan permintaan pasar?	43
N3	Hmm dengan mengembangkan hmm pengalaman-pengalaman yang ada dan sedikit improvisasi disini.	44
Pewawancara	Apakah sistem di Yukcetak sudah terintegrasi dengan bantuan internet?	45
N3	Sistem? Belum, belum terintegrasi	46
Pewawancara	Apakah pencatatan produksi dan penjualan sudah terkomputerisasi?	47

N3	Belum.	48
Pewawancara	Seberapa besar tingkat persaingan percetakan?	49
N3	Tidak terlalu ketat karena yuk cetak percetakan yang berbasis <i>online</i> dan merupakan percetakan yang mempunyai kualitas dan harga yang bersaing	50
Pewawancara	Apa nilai tambah produk <i>startup</i> ini dibanding produk pesaing?	51
N3	Memberikan harga yang relative lebih murah dari competitor lain dan pemesanan yang bisa dilakukan secara <i>online</i> seluruh indonesia	52
Pewawancara	Seberapa besar kemudahan pendatang baru untuk memasuki industri yang sama dengan <i>startup</i> Yukcetak?	53
N3	relative sulit	54
Pewawancara	Apakah yang menyebabkan pendatang baru muncul?	55
N3	peluang pasar yang menjanjikan	56
Pewawancara	Bagaimana peran pemerintah terhadap industri <i>startup</i> Yukcetak?	57
N3	peran pemerintah tidak terlalu mempengaruhi start up yuk cetak.	58
Pewawancara	Apakah diperlukan modal besar untuk memasuki bisnis ini?	59

N3	tidak terlalu besar	60
Pewawancara	Apakah terdapat produk substitusi pada bisnis bidang ini?	61
N3	ya yuk cetak merupakan percetakan yang adaptif	62
Pewawancara	Seberapa banyak pilihan pemasok yang Yukcetak miliki?	63
N3	banyak	64
Pewawancara	Apakah Yukcetak memiliki pemasok tetap?	65
N3	iya	66
Pewawancara	Bagaimana hubungan Yukcetak dengan pemasok?	67
N3	memiliki hubungan yang baik	68
Pewawancara	Seberapa besar tingkat ketergantungan Yukcetak terhadap pemasok tersebut?	69
N3	sangat tergantung	70
Pewawancara	Apakah pemasok dapat mempengaruhi harga perusahaan?	71
N3	iya	72
Pewawancara	Bagaimana respon masyarakat terhadap produk Yukcetak?	73
N3	konsumen masyarakat thd yuk cetak responnya baik, bahkan	74

	sampai ada yg telah berkali kali repeat order	
Pewawancara	Apakah harga produk yang diberikan perusahaan kepada konsumen sudah sesuai?	75
N3	sudah sesuai kalkulasi	76
Pewawancara	Apakah konsumen dapat mempengaruhi harga produk perusahaan?	77
N3	iya	78
Pewawancara	Terimakasih ya	79

4. Hasil Wawancara Narasumber N4

Nama Narasumber : Erick Anugrah Prihananta

Kode Narasumber : N4

Kode Verbatim : V4

Posisi : Mentor Yukcetak

Hari / Tanggal wawancara : Kamis, 02 April 2020

Tempat wawancara : Via Telfon

Durasi Wawancara : 17.28

NARASUMBER	DIALOG WAWANCARA	BARIS
N4	Jurusan apa mas?	1
Pewawancara	Kenapa?	2
N4	Jurusan apa?	3
Pewawancara	Saya MBTI.	4
N4	Ohh, MBTI.	5

Pewawancara	Iya. Jadi ada 17 point pertanyaan pak	6
N4	Baik.	7
Pewawancara	Saya mulai dari yang pertama ya?	8
N4	Iya.	9
Pewawancara	Seberapa besar tingkat persaingan percetakan <i>online</i> pak? Tingkat persaingannya ketat atau engga?	10
N4	Belum, menurut saya belum	11
Pewawancara	Belum ya?	12
N4	Untuk semua daerah ya.	13
Pewawancara	Ohh, iyaa.	14
N4	Ini untuk nasional atau pertanyaannya untuk daerah bandung? Maaf?	15
Pewawancara	Hmm, keduanya pak. Kalo nasional bagaimana?	16
N4	Kalo nasional peluangnya masih besar sih mas, untuk <i>online</i> ya. Nah pembandingnya masih belum banyak. Banyaknya dikota-kota besar aja sih di bandingkan daerah.	17
Pewawancara	Ohh belum ketat ya berarti?	18
N4	Iya.	19
Pewawancara	Yang kedua, bagaimana pengaruh persaingan tersebut terhadap kinerja bisnis startup Yukcetak sendiri? Hmmm, Pengaruhnya terhadap kelangsungan bisnis. Hmmm, jadi karna persaingannya belum ketat. Jadi tidak begitu	20

	berpengaruh mungkin ya pak? Apa bagaimana?	
N4	Kalau menurut saya, saya sempat bilang aja dengan mas lutfi sih, sebenarnya Yukcetak ini kan berspesialis ke ID, ID card ya? Apa tali ID card itu ya?	21
Pewawancara	Iya	22
N4	Nah itu peluangnya masih besar sih mas, karna di daerah-daerah tu jarang yang mau ngambil pesanan kaya gitu. Tapi karna masih jarangnya apa? Masih jarangnya persaingan akhirnya orang juga yaudahlah gausah pake kek gitu-gitu. Padahal didaerah itu jarang mas aku nyari yang bener-bener di daerah nih ya, saya ngambilnya di daerah kediri atau di jawa timur itu harus ke kota-kota besar juga maksudnya harus ke bandung, jakarta. karna hmmm apa? Hmmm itu tu masih jarang yang mau ngambil pesanan kek ID card gitu.	23
Pewawancara	Oh iya, berarti menguntungkan ya untuk Yukcetaknya?	24
N4	Harusnya menguntungkan cuma karna persaingannya masih kecil, orang kan juga kadang kebutuhan untuk ID card ini masih jarang jadi persaingan dari segi keuntungannya iya tapi ya tadi	25

	<p>karna dari persaingannya malah belum ada akhirnya kan jangkauan pasarnya masih belum luas. Menurut saya sih gitu aja sih, khususnya di Yukcetak ya tapi karna ga punya persaingan ya pasti banyak yang mesen ke Yukcetak juga sih untuk, karna saya liat ya saya sudah melajarin juga karna kan saya juga harus belajar nih dari si pak lutfi yang udah jalan lama lah di Yukcetak juga gitu. Jadi jawabannya kayak gitu</p>	
Pewawancara	<p>Baik, untuk nomor tiga hmm apa nilai tambah produk startup Yukcetak ini dibanding pesaingnya pak? Keunggulan atau keunikannya gitu?</p>	26
N4	<p>Keunggulannya saya rasa saya udah pernah hmmm juga sih walaupun ga lama ya mungkin handmade sih. Jadi yang pertama adalah karna mereka dibuatnya langsung sama orang-orang yang udah ahli ya jadi kualitas tu jadi poin utama sih kalau saya liat sekilas ya, saya liat sekilas adalah poin utamanya adalah kualitas sih yang saya liat, kualitas sama waktu pengerjaan</p>	27

Pewawancara	Oh iya, berarti lebih baik kualitasnya dan lebih cepat pengerjaannya ya pak?	28
N4	Iya, karna sebelumnya beliau pernah sharing itu ketika dia lempar ke vendor lagi untuk pengerjaan itu ternyata molor dan akhirnya klien itu kecewa, jadi ada beberapa klien itu kecewanya karna dipakenya hari ini ternyata baru jadinya besok. Akhirnya kan ga ke pake	29
Pewawancara	Hmm lanjut, seberapa besar kemudahan pendatang baru untuk memasuki industri yang sama dengan Yukcetak? Mudah atau tidak?	30
N4	Tidak kayanya mas menurut saya.	31
Pewawancara	Ohh tidak ya?	32
N4	Untuk saat ini ya, tidak sih. Karna kalau. Ada karnanya ga? Boleh dijawab karnanya ga?	33
Pewawancara	Hmm boleh.	34
N4	Karna menurut saya sih masih, orang Indonesia masih seneng ngerasain barang secara langsung sih dan kalau misalkan <i>online</i> tu kan kita gabisa tau nih kualitasnya dari segi cetakan ID cardnya kelemahannya hanya disana sih sebenarnya kecuali emang di kota-kota besar kan	35

	mereka udah percaya banget nih dengan hebatnya kek dikota-kota besar juga kek dibanding nih kan udah terkenal kota modenya ya? pasti kualitas bagus cuma kan kadang ga semua orang seperti itu dari sudut pandang saya ya	
Pewawancara	Iya	36
N4	Gitu.	37
Pewawancara	Oke, hmmm apakah yang menyebabkan pendatang baru muncul di kemudian hari? Yang penyebabnya?	38
N4	Karna ketatnya persaingan secara <i>online</i> . Sekarang banyak percetakan offline, banyak banget mas di kota saya aja sekarang kan saya tinggal ditulungagung ya, itu udah hampir 10 percetakan offline ada, hampir lebih mungkin. Akhirnya kan mereka harus mulai beralih juga mengikuti secara <i>online</i> . Itu yang daerah kecil ya, apalagi di bandung pasti bandung lebih banyak lagi kan ya?	39
Pewawancara	Oh, iya. Hmm lanjut bagaimana pengaruh pendatang baru terhadap Yukcetak?	40
N4	Pengaruhnya pasti ada sih kalau ga bisa menjaga, pertama paling kalau gabisa menjaga kualitas dan	41

	ketepatan waktu dan dari sisi harga sih. Karna orang Indonesia ini lebih fokus ke harga karna saya pengalaman udah keliling seluruh jawa sih saya kan bidang konsultan IT selain di startup saya juga diperusahaan IT tu saya, orang tu bakal cepat berlari ketika ada harga yang lebih murah, gitu.	
Pewawancara	Oke oke, Bagaimana peran pemerintah terhadap industri percetakan <i>online</i> ini pak?	42
N4	Keknya masih kurang sih, kurang perhatian ga cuma percetakan <i>online</i> juga sih hampir semua dibidang startup atau IT ya? Menurut saya sih masih, masih kurang perhatiannya karna apalagi dari kendala-kendala yang ada saat ini, apalagi dengan termasuk ada wabah-wabah kek corona ini keknya belum bergerak lagi kearah sana jadi mereka masih fokus ke ekonomi sedangkan ke bidang-bidang hal lain masih belum untuk saat ini, gitu sih.	43
Pewawancara	Apakah diperlukan modal yang besar untuk memasuki bisnis ini?	44
N4	Kalo modal yang besar menurut saya engga, tapi modal yang besar	45

	<p>adalah komunitas sih. Saya belajar terus mas, dari mas lutfi juga dari banyak orang. Sebenarnya ada dua pilihan sih hmm modal besar itu bukan pilihan utama, pilihan utamanya adalah membangun komunitas terlebih dahulu atau membuat produknya terlebih dahulu tinggal pilih yang mana. Jadi kalau kita udah punya komunitas ya, komunitas apalah terserah ya kan hmm entah itu komunitas motor, mobil atau apalah yang sering menggunakan jasa percetakan jelas yang pastinya ya?</p>	
Pewawancara	Iya	46
N4	<p>Nah itu lebih penting ketika kamu punya hmm kalau bisa dibidang kalau dibidang startup itu atau dibisnis manajemen adalah ceruknya. Siapa sih orang yang mau dikejar ini? Nah kalau kita udah punya komunitas hmm kita punya sebuah produk itu gampang ngejualnya. Jadi bukan masalah saya belajar itu bukan masalah modalnya tapi masalah membangun komunitasnya seperti apa atau misalkan orang itu punya komunitas ya entah atau apa kalau yang ga</p>	47

	punya itu lebih lama sih, bukan berarti gabisa ya? tapi kalau modal sekarang bukan hal yang utama sih untuk didunia digital sekarang ya, begitu.	
Pewawancara	Apakah terdapat produk substitusi pada bisnis bidang ini?	48
N4	Maksudnya gimana?	49
Pewawancara	Hmm produk penggantinya maksudnya kalo ga ada Yukcetak pun toh masih ada yang lain, apakah ada yang seperti itu pak?	50
N4	Kalo saat ini mungkin belum ada ya, tapi mungkin iya ketika nanti emang banyak benda-benda percetakan ini udah hmm semuanya serba digital dan nanti arahnya ke LED mungkin, udah ga pake cetakan nih pokoknya semuanya harus serba <i>online</i> dunia digital pake hmm apa? Sebar-sebarnya semuanya udah ga ada yang pake kertas, udah ga pake ID card , pake kartu keknya udah ga produksi, gitu.	51
Pewawancara	Seberapa banyak pilihan supplier yang Yukcetak miliki? Banyak apa sedikit?	52
N4	Kalau supplier saya kurang paham tapi kalau saya lihat sih sebenarnya banyak sih ya cuma	53

	ya tadi karna beliau memilih untuk lebih mempercayakan, kekurangannya adalah tadi sih kualitas sih kalau dibanding supplier adalah kualitasnya dia ga bisa jaga takutnya, karna ya tadi ketika klien harus janji tanggal berapa ketika diserahkan ke supplier akhirnya malah jadi itu jadi kurang bagus sih, supplier kan ya? Bener ya?	
Pewawancara	Iya supplier.	54
N4	Apa saya salah jawab?	55
Pewawancara	Suppliernya banyak apa sedikit pak?	56
N4	Kalo saya rasa sih masih belum banyak ya	57
Pewawancara	Oh, iya. Apakah Yukcetak memiliki supplier yang tetap?	58
N4	Kalau sempat ngobrol terakhir sama pak lutfi terakhir sih ada rekan. Ada rekanan sih beberapa supplier itu ya ada pasti cuma karna cuma belum banyak sih saya rasa, sempat ngobrol sama beliau hmm belum terlalu banyak banget tapi dari segi pesanan kan lebih banyak dipegang handmade. Nah untuk supplier tetapnya sudah ada sih saya liat gitu.	59

Pewawancara	Ohh, hubungannya baik pak dengan atau?	60
N4	Kalau saya liat selama ini baik pak. Karna kalau ga baik ga mungkin bisa produksi terus ya? Soalnya saya liat kan produksi terus dan hampir tiap hari sih ada produksi walaupun ga banyak tapi dalam skalanya selalu ada mungkin 50 atau 100pcs itu pasti ada, pasti kan butuh supplier tetap yang harus masuk kesana.	61
Pewawancara	Seberapa besar tingkat ketergantungan Yukcetak terhadap pemasok tersebut pak? Apa sangat tergantung atau tidak?	62
N4	Kalau komunitasnya sih harusnya selalu bergantung mas, cuma bergantungnya ga yang ga bener-bener bergantung full ya. Pasti ketika ada kendala pasti juga udah dipikirkan sih opsi-opsinya dari pak lutfinya sebagai CEO. Jika harusnya beliau udah tau sih karna kan beliaunya udah termasuk istilahnya kan udah lama juga nih dibidangnya ini udah 2 tahun 3 tahun kan ini berjalan, gitu.	63
Pewawancara	Iya, apakah pemasok dapat mempengaruhi harga perusahaan?	64

N4	Pasti.	65
Pewawancara	Pasti ya?	66
N4	Itu yang jadi salah satu kunci yang kenapa produksi ga berani ngambil dari supplier banyak. Karna kan keseragaman harga dia kan juga ngambilnya ga terlalu banyak dari segi sisi keuntungan, dia juga harus jaga kualitas, gitu sih.	67
Pewawancara	Iya, hmm bagaimana respon masyarakat terhadap produk Yukcetak? Apakah responnya baik atau buruk?	68
N4	Kalau selama ini yang saya sempet ngobrol dan sempet liat diinternet sendiri ya kita searching juga itu hmm responnya lumayan baik cuma karna ya tadi penggunaanya ID card yang ada tulisan fokusnya dipercetakan itu, itu ga semua perusahaan masih butuh sih jadi responnya bagus tapi ya ga bagus maksudnya masih belum, masih luas sebenarnya pasarnya karna ya tadi karna kan ga banyak maksudnya masih kan ada ID card kadang cuma digantungin aja ga pake tali jadi masih yang pake kek ditelkom kan langsung taroh di dada kan, nah kek gitu.	69

	Jadi ga butuh yang ID card gitu. Kecuali yang daerah-daerah jakarta banyak yang pake gitu soalnya kan mobilitasnya kan harusnya banyak, tapi kalo daerah-daerah kecil tu malah ID card kadang taroh didompet aja sih mas makanya itu masih peluangnya besar tapi pasarnya juga masih menunggu gitu.	
Pewawancara	Apakah harga produk yang diberikan perusahaan kepada konsumen sudah sesuai apa tidak?	70
N4	Kalau seharusnya saya rasa harganya normal sih dan itu harganya sebenarnya termasuk murah cuma kadang kan yang harus agak mahal itu adalah ketika ada ongkirnya, ada ongkir yang harus dikirim misalkan keluar kota. Jadi jatuhnya ketemunya harganya jadi agak mahal padahal kalau dari segi harga harganya normal.	71
Pewawancara	Apakah konsumen dapat mempengaruhi harga produk dari perusahaan?	72
N4	Kalau itu kayanya ga terlalu berpengaruh sih karna lebih berpengaruh kan tetep di mata rantai supliernya sih	73

Pewawancara	Oh iya.	74
N4	Karna ketika orang masih tetap harus dibayar walaupun harganya naik	75
Pewawancara	Iya, sekian pak pertanyaannya	76
N4	Cukup?	77
Pewawancara	Oh iya.	78
N4	Iya.	79
Pewawancara	Terimakasih banyak ya pak atas waktunya	80
N4	Iya, oke semoga sukses ya	81
Pewawancara	Baik, terimakasih pak	82
N4	Iya.	83

5. Hasil Wawancara Narasumber

Nama Narasumber : Kiki Suidiana
Kode Narasumber : N5
Kode Verbatim : V5
Posisi : Pelanggan Yukcetak
Hari / Tanggal wawancara : Kamis, 04 Juni 2020
Tempat wawancara : Via Whatsapp

NARASUMBER	DIALOG WAWANCARA	BARIS
Pewawancara	Seberapa besar tingkat persaingan percetakan?	1
N5	Pesaing banyak. Sebagai konsumen saya bisa mendapatkan provider alternatif selain Yukcetak dengan mudah.	2

Pewawancara	Apa nilai tambah produk <i>startup</i> ini dibanding produk pesaing?	3
N5	Layanannya bagus, respon cepat, kualitas bagus, ramah dan CS-nya senang membantu.	4
Pewawancara	Seberapa besar kemudahan pendatang baru untuk memasuki industri yang sama dengan <i>startup</i> Yukcetak?	5
N5	Saya tidak tahu. Tp dilihat dari banyaknya pesaing sy pikir pendatang baru cukup mudah masuk.	6
Pewawancara	Apakah terdapat produk substitusi pada bisnis bidang ini?	7
N5	ya	8
Pewawancara	Seberapa banyak pilihan pemasok yang Yukcetak miliki?	9
N5	banyak	10
Pewawancara	Apakah Yukcetak memiliki pemasok tetap?	11
N5	Banyak, Utk produk percetakan sy bisa juga pakai soft copy atau ebook.	12
Pewawancara	Bagaimana respon masyarakat terhadap produk Yukcetak?	13

N5	Saya tidak tahu. Yg jelas sih dengan saya fine-fine saja	14
Pewawancara	Apakah harga produk yang diberikan perusahaan kepada konsumen sudah sesuai?	15
N5	Sudah. Harga bagus	16
Pewawancara	Apakah konsumen dapat mempengaruhi harga produk perusahaan?	17
N5	Bisa. Bisa ditawar atau dibayar belakangan	18

6. Hasil Wawancara Narasumber

Nama Narasumber : Reza Restinda
Kode Narasumber : N6
Kode Verbatim : V6
Posisi : Pelanggan Yukcetak
Hari / Tanggal wawancara : Selasa, 02 Juni 2020
Tempat wawancara : Via Whatsapp

NARASUMBER	DIALOG WAWANCARA	BARIS
Pewawancara	Seberapa besar tingkat persaingan percetakan?	1
N6	Tingkat persaingan yang terjadi diwilayah telU sangat ketat karena disini dekat sekali dengan kampus.	2
Pewawancara	Bagaimana pengaruh persaingan tersebut terhadap kinerja bisnis <i>startup</i> Yukcetak?	3

N6	Dengan adanya banyak pesaing membuat yukcetak menciptakan inovasi ² baru untuk memikat konsumen.	4
Pewawancara	Apa nilai tambah produk <i>startup</i> ini dibanding produk pesaing?	5
N6	bisa dipesan melalui <i>online</i> , harga terjangkau, dan bisa diandalkan. Ketika membutuhkan cetak spanduk/cetak proposal atau jasa lainnya dengan waktu yang cukup singkat.	6
Pewawancara	Seberapa besar kemudahan pendatang baru untuk memasuki industri yang sama dengan <i>startup</i> Yukcetak?	7
N6	untuk buka jasa cetak print/copy mungkin mudah tapi untuk jasa pembuatan spanduk/cetak brosur tidak mudah.	8
Pewawancara	Apakah yang menyebabkan pendatang baru muncul?	9
N6	pendatang baru muncul dikarenakan wilayah yang berdekatan dengan kampus yang menjadikan banyak konsumen yang membutuhkan jasa cetak.	10
Pewawancara	Bagaimana pengaruh pendatang baru terhadap <i>startup</i> Yukcetak?	11

N6	bertambahnya pesaing, tapi Kembali lagi dengan keunggulan yang dimiliki yukcetak mungkin dari pesaing baru tidak mempunyai keunggulan tersebut.	12
Pewawancara	Bagaimana peran pemerintah terhadap industri <i>startup</i> Yukcetak?	13
N6	sangat berpengaruh, Yukcetak pada tahun 2017 mendapatkan dana hibah dari Kemenristekdikti dalam program IBT Tahun 2017 dengan judul proposal calisto	14
Pewawancara	Apakah diperlukan modal besar untuk memasuki bisnis ini?	15
N6	Ya	16
Pewawancara	Apakah terdapat produk substitusi pada bisnis bidang ini?	17
N6	Tidak tau	18
Pewawancara	Seberapa banyak pilihan pemasok yang Yukcetak miliki?	19
N6	Mungkin banyak	20
Pewawancara	Apakah Yukcetak memiliki pemasok tetap?	21
N6	Mungkin iya	22

Pewawancara	Bagaimana hubungan Yukcetak dengan pemasok?	23
N6	mungkin memiliki hub baik	24
Pewawancara	Apakah pemasok dapat mempengaruhi harga perusahaan?	25
N6	mungkin iya	26
Pewawancara	Bagaimana respon masyarakat terhadap produk Yukcetak?	27
N6	Respon yang baik	28
Pewawancara	Apakah harga produk yang diberikan perusahaan kepada konsumen sudah sesuai?	29
N6	Sudah sesuai	30
Pewawancara	Apakah konsumen dapat mempengaruhi harga produk perusahaan?	31
N6	Tidak kayanya	32

Lampiran 2. Lampiran Kuisisioner Rating Oleh Narasumber Yukcetak

a. Eksternal

Pemberian Rating menunjukkan tingkat faktor strategis sebagai peluang dan ancaman. Pemberian nilai rating didasarkan pada keterangan sebagai berikut:

Nilai 4, jika faktor strategis tersebut memiliki **respon lebih unggul**.

Nilai 3, jika faktor strategis tersebut dinilai memiliki **respon diatas rata-rata**

Nilai 2, jika faktor strategis tersebut dinilai memiliki **respon rata-rata**

Nilai 1, jika faktor strategis tersebut dinilai memiliki **respon dibawah rata-rata**

Faktor-Faktor Eksternal Utama	1	2	3	4
Peluang				
a. Memiliki keunggulan kecepatan pengerjaan				
b. Melayani pembelian dengan kuantitas sedikit				
c. Tidak ada produk substitusi				
d. Memiliki banyak pilihan pemasok				
e. Respon yang baik dari masyarakat				
f. Harga dan kualitas bersaing				
Total Skor Peluang				
Ancaman				
h. Ketatnya persaingan percetakan online				
i. Mudahnya membuka usaha percetakan online				
j. Sedikitnya jumlah pemasok yang berkualitas				
j. Peran pemerintah pada industri percetakan online				
Skor Total Ancaman				
TOTAL				

b. Internal

Pemberian Rating menunjukkan tingkat faktor strategis sebagai kekuatan atau kelemahan. Pemberian nilai rating didasarkan pada keterangan sebagai berikut:

Nilai 4, jika faktor strategis tersebut dinilai menjadi **kekuatan utama**.

Nilai 3, jika faktor strategis tersebut dinilai menjadi **kekuatan kecil**.

Nilai 2, jika faktor strategis tersebut dinilai menjadi **kelemahan kecil**.

Nilai 1, jika faktor strategis tersebut dinilai menjadi **kelemahan utama**

Faktor-Faktor Internal Utama	1	2	3	4
Kekuatan				
a. Struktur organisasi berjalan dengan baik				
b. Memiliki karyawan yang terampil dalam bidangnya				
c. Jangkauan pemasaran luas				
d. Memiliki citra yang baik dimata konsumen				
e. Pasokan bahan baku lancar				
f. Memiliki alat produksi yang mumpuni				
g. Menyediakan apa yang diinginkan pelanggan				
h. Kapasitas produksi mencukupi				
i. Pencatatan terkomputerisasi				
Total Skor Kekuatan				
Kelamahan				
j. Pemasaran hanya melalui media online				
k. Menggunakan permodalan dari luar dan pribadi				
l. Pendapatan tidak selalu mencapai target				
Skor Total Kelemahan				
TOTAL				

Lampiran 3. Lampiran Perhitungan Bobot

a. Internal

Faktor-Faktor Internal Utama	Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan (<i>Strenght</i>)			
a. Struktur organisasi berjalan dengan baik	0.08	4	0,32
b. Memiliki karyawan yang terampil dalam bidangnya	0.09	4	0,36
c. Jangkauan pemasaran luas	0.09	4	0,36
d. Memiliki citra yang baik dimata konsumen	0.09	4	0,36
e. Pasokan bahan baku lancar	0.1	4	0,40
f. Memiliki alat produksi yang mumpuni	0.08	4	0,32
g. Menyediakan apa yang diinginkan pelanggan	0.09	4	0,36
h. Kapasitas produksi mencukupi	0.08	4	0,32
i. Pencatatan terkomputerisasi	0.09	4	0,36
Skor Total Kekuatan			3,16
Faktor-Faktor Internal Utama	Bobot	Rating	Nilai
Kelemahan (<i>Weakness</i>)			
i. Pemasaran hanya melalui media online	0.07	1	0,07
j. Menggunakan permodalan dari luar dan pribadi	0.06	1	0,06
k. Pendapatan tidak selalu mencapai target	0.07	2	0,14
Skor Total Kelemahan			0,27
TOTAL	1,00		3,43

b. Eksternal

Faktor-Faktor Eksternal Utama	Bobot	Rating	Nilai
<i>Peluang (Opportunity)</i>			
a. Memiliki keunggulan kecepatan pengerjaan	0,12	4	0,48
b. Melayani pembelian dengan kuantitas sedikit	0,1	4	0,40
c. Tidak ada produk substitusi	0,08	3	0,24
d. Memiliki banyak pilihan pemasok	0,11	3	0,33
e. Respon yang baik dari masyarakat	0,11	3	0,33
f. Harga dan kualitas bersaing	0,11	3	0,33
Total Skor Peluang			2,11
<i>Ancaman (Threats)</i>			
h. Ketatnya persaingan percetakan online	0,1	4	0,4
i. Mudahnya membuka usaha percetakan online	0,09	3	0,27
j. Sedikitnya jumlah pemasok yang berkualitas	0,10	3	0,30
k. Peran pemerintah pada industri percetakan online	0,09	3	0,27
Skor Total Ancaman			1,24
TOTAL	1,00		3,35

Lampiran 4. Lampiran Kuisisioner untuk Skor AS pada Matriks QSPM

Menentukan Nilai *Attractive Score* (AS) atau daya Tarik dari faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) untuk setiap alternatif strategi, yang diisi oleh pemilik dan karyawan Yukcetak.

Petunjuk pengisian, bila faktor yang disorot (bagian kiri) mempengaruhi alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan, maka diberikan nilai daya tarik (AS) sebagai berikut:

Nilai 1, faktor tersebut **tidak menarik** bila dikaitkan dengan alternatif strategi yang akan dipilih.

Nilai 2, faktor tersebut **agak menarik** bila dikaitkan dengan alternatif strategi yang akan dipilih.

Nilai 3, faktor tersebut **cukup menarik** bila dikaitkan dengan alternatif strategi yang akan dipilih.

Nilai 4, faktor tersebut **sangat menarik** bila dikaitkan dengan alternatif strategi yang akan dipilih.

Faktor Internal-Eksternal	Bobot	Strategi 1 Penetrasi Pasar					Strategi 2 Penetrasi Pasar					Strategi 3 Pengembangan Pasar						
		Narasumber Internal					Narasumber Internal					Narasumber Internal						
		N1	N2	N3	AS	TAS	N1	N2	N3	AS	TAS	N1	N2	N3	AS	TAS		
Strenght (Kekuatan)																		
1. Struktur organisasi berfungsi dengan baik	0,08																	
2. Memiliki karyawan yang terampil dalam bidangnya	0,09																	
3. Jangkauan pemasaran luas	0,09																	
4. Memiliki citra yang baik di mata konsumen	0,09																	
5. Pasokan bahan baku lancar	0,1																	
6. Memiliki alat produksi yang mumpuni	0,08																	
7. Kapasitas produksi mencukupi	0,09																	
8. Menyediakan apa yang diinginkan pelanggan	0,08																	
9. Pencatatan sudah terkomputerisasi	0,09																	
Weakness (Kelemahan)																		
1. Pemasaran hanya melalui media <i>online</i>	0,07																	
2. Menggunakan permodalan pribadi	0,06																	
3. Pendapatan tidak selalu mencapai target	0,07																	
	1,00																	
Opportunity (Peluang)																		
1. Memiliki keunggulan kecepatan pengerjaan	0,12																	
2. Melayani pembelian dengan kuantitas sedikit	0,1																	
3. Tidak ada produk substitusi	0,08																	
4. Memiliki banyak pilihan pemasok	0,11																	
5. Respon yang baik dari konsumen	0,11																	
6. Harga dan kualitas produk bersaing	0,11																	
Threat (Ancaman)																		
1. Ketatnya persaingan percetakan <i>online</i>	0,1																	
2. Mudahnya membuka usaha percetakan <i>online</i>	0,09																	
3. Sedikitnya jumlah pemasok yang berkualitas	0,1																	
4. Kurangnya peran pemerintah pada usaha percetakan <i>online</i>	0,09																	
	1,00																	

Faktor Internal-Eksternal	Bobot	Strategi 4 Penetrasi Pasar					Strategi 5 Pengembangan Pasar					Strategi 6 Pengembangan Produk				
		Narasumber Internal					Narasumber Internal					Narasumber Internal				
		N1	N2	N3	AS	TAS	N1	N2	N3	AS	TAS	N1	N2	N3	AS	TAS
Strenght (Kekuatan)																
1. Struktur organisasi berfungsi dengan baik	0,08															
2. Memiliki karyawan yang terampil dalam bidangnya	0,09															
3. Jangkauan pemasaran luas	0,09															
4. Memiliki citra yang baik dimata konsumen	0,09															
5. Pasokan bahan baku lancar	0,1															
6. Memiliki alat produksi yang mumpuni	0,08															
7. Kapasitas produksi mencukupi	0,09															
8. Menyediakan apa yang diinginkan pelanggan	0,08															
9. Pencatatan sudah terkomputerisasi	0,09															
Weakness (Kelemahan)																
1. Pemasaran hanya melalui media <i>online</i>	0,07															
2. Menggunakan permodalan pribadi	0,06															
3. Pendapatan tidak selalu mencapai target	0,07															
	1,00															
Opportunity (Peluang)																
1. Memiliki keunggulan kecepatan pengerjaan	0,12															
2. Melayani pembelian dengan kuantitas sedikit	0,1															
3. Tidak ada produk substitusi	0,08															
4. Memiliki banyak pilihan pemasok	0,11															
5. Respon yang baik dari konsumen	0,11															
6. Harga dan kualitas produk bersaing	0,11															
Threath (Ancaman)																
1. Ketatnya persaingan percetakan <i>online</i>	0,1															
2. Mudahnya membuka usaha percetakan <i>online</i>	0,09															
3. Sedikitnya jumlah pemasok yang berkualitas	0,1															
4. Kurangnya peran pemerintah pada usaha percetakan <i>online</i>	0,09															
	1,00															

Faktor Internal-Eksternal	Bobot	Strategi 1 Penetrasi Pasar					Strategi 2 Penetrasi Pasar					Strategi 3 Pengembangan Pasar				
		Narasumber Internal					Narasumber Internal					Narasumber Internal				
		N1	N2	N3	AS	TAS	N1	N2	N3	AS	TAS	N1	N2	N3	AS	TAS
Strenght (Kekuatan)																
1. Struktur organisasi berfungsi dengan baik	0,08	-	3	-	1	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Memiliki karyawan yang terampil dalam bidangnya	0,09	-	4	3	2	0,18	3	4	4	4	0,36	-	4	3	2	0,18
3. Jangkauan pemasaran luas	0,09	1	4	3	3	0,27	4	4	3	4	0,36	-	4	4	3	0,27
4. Memiliki citra yang baik dimata konsumen	0,09	4	3	4	4	0,36	4	3	3	3	0,27	1	4	4	3	0,27
5. Pasokan bahan baku lancar	0,1	-	4	3	2	0,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Memiliki alat produksi yang mumpuni	0,08	-	4	4	3	0,24	-	4	4	3	0,24	-	-	-	-	-
7. Kapasitas produksi mencukupi	0,09	-	4	3	2	0,18	-	2	3	2	0,18	-	4	4	3	0,27
8. Menyediakan apa yang diinginkan pelanggan	0,08	-	4	4	3	0,24	3	4	3	3	0,24	1	-	-	0	-
9. Pencatatan sudah terkomputerisasi	0,09	-	3	4	2	0,18	-	2	3	2	0,18	-	-	-	-	-
Weakness (Kelemahan)																
1. Pemasaran hanya melalui media online	0,07	4	4	3	4	0,28	4	2	3	3	0,21	-	-	-	-	-
2. Menggunakan permodalan pribadi	0,06	-	2	3	2	0,12	2	3	4	3	0,18	-	-	-	-	-
3. Pendapatan tidak selalu mencapai target	0,07	2	1	2	2	0,14	4	4	3	4	0,28	-	-	-	-	-
	1,00															
Opportunity (Peluang)																
1. Memiliki keunggulan kecepatan pengerjaan	0,12	2	4	3	3	0,36	-	4	4	3	0,36	-	-	-	-	-
2. Melayani pembelian dengan kuantitas sedikit	0,1	-	4	4	3	0,3	-	2	2	1	0,1	-	-	-	-	-
3. Tidak ada produk substitusi	0,08	-	2	3	2	0,16	-	4	-	1	0,08	-	-	-	-	-
4. Memiliki banyak pilihan pemasok	0,11	-	4	3	2	0,22	-	4	4	3	0,33	-	-	-	-	-
5. Respon yang baik dari konsumen	0,11	4	4	3	4	0,44	2	4	3	3	0,33	1	4	4	3	0,33
6. Harga dan kualitas produk bersaing	0,11	2	4	4	3	0,33	1	2	1	1	0,11	-	-	-	-	-
Threat (Ancaman)																
1. Ketatnya persaingan percetakan online	0,1	2	3	4	3	0,3	4	4	3	4	0,4	-	-	-	-	-
2. Mudahnya membuka usaha percetakan online	0,09	-	2	3	2	0,18	2	2	3	2	0,18	-	-	-	-	-
3. Sedikitnya jumlah pemasok yang berkualitas	0,1	-	1	2	1	0,1	-	4	3	2	0,2	-	-	-	-	-
4. Kurangnya peran pemerintah pada usaha percetakan online	0,09	-	2	1	1	0,09	-	1	2	1	0,09	-	-	-	-	-
	1,00					4,95					4,68					1,32

Faktor Internal-Eksternal	Bobot	Strategi 4 Penetrasi Pasar					Strategi 5 Pengembangan Pasar					Strategi 6 Pengembangan Produk				
		Narasumber Internal					Narasumber Internal					Narasumber Internal				
		Meningkatkan promosi perusahaan dengan memaksimalkan media sosial dengan mencantumkan kelebihan perusahaan dan juga review yang didapatkan dari berbagai konsumen di sebelumnya					Membuat segmen untuk konsumen B2C untuk memperluas jangkauan pasar Yukcetak					Membuat program member dengan mekanisme yang menguntungkan perusahaan serta konsumen untuk meningkatkan sales				
		N1	N2	N3	AS	TAS	N1	N2	N3	AS	TAS	N1	N2	N3	AS	TAS
Strenght (Kekuatan)																
1. Struktur organisasi berfungsi dengan baik	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	0	-
2. Memiliki karyawan yang terampil dalam bidangnya	0,09	1	3	4	3	0,27	-	-	-	-	-	-	4	3	2	0,18
3. Jangkauan pemasaran luas	0,09	2	2	3	2	0,18	1	4	3	3	0,27	-	3	4	2	0,18
4. Memiliki citra yang baik dimata konsumen	0,09	3	1	2	2	0,18	2	2	2	2	0,27	4	1	2	2	0,18
5. Pasokan bahan baku lancar	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4	3	0,3
6. Memiliki alat produksi yang mumpuni	0,08	-	2	2	1	0,08	-	1	2	1	0,08	-	2	2	1	0,08
7. Kapasitas produksi mencukupi	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	1	0,09
8. Menyediakan apa yang diinginkan pelanggan	0,08	-	1	2	1	0,08	-	3	4	2	0,16	3	4	3	3	0,24
9. Pencatatan sudah terkomputerisasi	0,09	-	2	1	1	0,09	-	1	1	0	-	-	1	1	0	-
Weakness (Kelemahan)																
1. Pemasaran hanya melalui media <i>online</i>	0,07	2	3	4	3	0,21	2	3	4	3	0,21	3	3	4	3	0,21
2. Menggunakan permodalan pribadi	0,06	-	1	2	1	0,06	-	4	3	2	0,12	-	1	2	1	0,06
3. Pendapatan tidak selalu mencapai target	0,07	1	2	1	1	0,07	-	1	2	1	0,07	3	1	2	3	0,21
	1,00															
Opportunity (Peluang)																
1. Memiliki keunggulan kecepatan pengerjaan	0,12	-	4	3	2	0,24	-	4	4	3	0,36	-	4	3	2	0,24
2. Melayani pembelian dengan kuantitas sedikit	0,1	-	3	4	2	0,2	-	4	4	3	0,3	-	2	2	1	0,1
3. Tidak ada produk substitusi	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Memiliki banyak pilihan pemasok	0,11	-	1	2	1	0,11	-	1	1	0	-	-	1	2	1	0,11
5. Respon yang baik dari konsumen	0,11	-	4	3	2	0,22	-	2	2	1	0,11	4	3	4	4	0,44
6. Harga dan kualitas produk bersaing	0,11	-	3	2	2	0,22	-	2	3	2	0,22	2	4	4	3	0,33
Threat (Ancaman)																
1. Ketatnya persaingan percetakan <i>online</i>	0,1	2	1	2	1	0,1	2	2	3	2	0,2	3	-	-	1	0,1
2. Mudahnya membuka usaha percetakan <i>online</i>	0,09	2	3	3	2	0,18	1	3	4	2	0,18	3	1	2	2	0,18
3. Sedikitnya jumlah pemasok yang berkualitas	0,1	-	2	3	2	0,2	-	4	3	2	0,2	-	2	1	1	0,1
4. Kurangnya peran pemerintah pada usaha percetakan <i>online</i>	0,09	-	4	3	2	0,18	-	1	2	1	0,09	-	4	3	2	0,18
	1,00					2,87					2,84					3,51

PENGEMBANGAN STRATEGI BERSAING MENGGUNAKAN METODE QSPM (STUDI KASUS *STARTUP* YUKCETAK)

COMPETITIVE STRATEGY DEVELOPMENT USING THE QSPM METHOD (CASE STUDY OF YUKCETAK STARTUP)

Gema Darmawan¹, Astri Ghina², Kiki Sudiana³

¹Mahasiswa Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Telkom

²Dosen Prodi Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Telkom

¹ gemadarmawan@student.telkomuniversity.ac.id ²
agghina@telkomuniversity.ac.id³ksudiana@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Di era serba digital seperti saat ini, banyak industri yang sudah berubah atau memasuki persaingan baru lewat pasar digital, bukan hanya cara penjualannya, namun beragam produk pun sudah mulai bergeser atau memiliki perkembangan teknologi dan cara produksi terbaru. Salah satunya di antara barang cetakan yang dahulu sering kita gunakan namun sekarang sudah bergeser mengikuti teknologi saat ini. Diantara banyak produsen percetakan, salah satunya adalah Yukcetak yang merupakan website yang menyediakan jasa percetakan online bermitra dengan percetakan lokal se-Bandung. Yukcetak merupakan pendatang baru di bisnis percetakan online. Maka dari itu Yukcetak memerlukan pengembangan strategi agar dapat bersaing dengan kompetitornya. Penelitian ini dilakukan untuk mengembangkan strategi bersaing Yukcetak dengan mengetahui kondisi lingkungan eksternal, internal, dan menentukan strategi terbaik yang dapat dilakukan Yukcetak dengan menggunakan analisis matriks QSPM. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui metode wawancara dan observasi langsung. Jumlah narasumber yang menjadi sumber data penelitian ini berjumlah 6 orang yang berasal dari pihak internal dan eksternal Yukcetak. Lalu data tersebut diolah menggunakan matriks IFE dan EFE, SWOT, serta QSPM. Hasil penelitian menghasilkan 6 pilihan strategi alternatif yang dapat dipilih Yukcetak dalam bersaing dengan kompetitornya. Salah satu strategi dengan rekomendasi tinggi adalah pembuatan profil perusahaan berupa video maupun foto dokumentasi order untuk menambah rasa kepercayaan kepada calon konsumen Yukcetak.

Kata Kunci: Yukcetak, Strategi Bersaing, IFE, EFE, SWOT, QSPM

Abstract

In the digital era like now, many industries have changed or competed in the digital market, not only the way of selling, but also various products have begun to shift or have the latest technological developments and production methods. One of the printed materials we used often but now has shifted to follow current technology. Among many printing manufacturers, one of which is Yukcetak which is a website that provides online printing services in partnership with local printing companies in Bandung. Yukcetak is a newcomer to the online printing business. Therefore Yukcetak needs development to be able to compete with its competitors. This research was conducted to develop Yukcetak's competitive strategy by knowing the conditions of the external, internal environment, and determine the best strategy that Yukcetak can do using QSPM matrix analysis. This research uses descriptive qualitative method by collecting data through interviews and direct observation. The number of speakers who became the source of this research data were 6 people taken from Yukcetak's internal and external parties. Then the data is processed using IFE and EFE, SWOT, and QSPM matrices. The results of the study produced 6 alternative strategy choices that Yukcetak could choose to compete with its competitors. One strategy with high approval is the creation of a company profile consisting of videos or photos arranged to add flavor to potential Yukcetak consumers.

Keywords: Yukcetak, Competitive Strategy, IFE, EFE, QSPM.

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Sektor Industri kreatif yang mencakup 15 bidang industri kreatif yaitu penerbitan dan percetakan, desain, periklanan, arsitektur, riset dan pengembangan, permainan interaktif, film dan video, fesyen, layanan komputer dan piranti lunak, kerajinan, seni pertunjukan, televisi dan radio, musik, pasar seni dan barang antik, serta kuliner. Hasil studi yang dilakukan Departemen Perdagangan pada tahun 2007. Dari kacamata Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, industri penerbitan dan percetakan tentu amat terkait karena memang hampir tidak mungkin pendidikan tanpa kehadiran buku (Adi, 2013).

Penerbitan dan percetakan adalah dua hal yang saling keterkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Meskipun demikian keduanya berbeda. Dengan demikian penerbit bisa dikatakan sebagai industri untuk di kalangan luas yang memerlukan percetakan seperti industri yang menggunakan mesin-mesin untuk di kalangan individu itu sendiri yang membutuhkan.

Di era serba digital seperti saat ini, banyak industri yang sudah berubah atau memasuki persaingan baru lewat pasar digital, bukan hanya cara penjualannya, namun beragam produk pun sudah mulai bergeser atau memiliki perkembangan teknologi dan cara produksi terbaru. Salah satunya di antara barang cetakan yang dahulu sering kita gunakan namun sekarang sudah bergeser mengikuti teknologi saat ini. Dulu kita pasti sangat familiar dengan barang cetakan yang bernama tali nametag atau tali id card. Pada zamannya tali nametag hanya berupa tali kur (rajutan) kecil tidak lebih dari 1 cm lebarnya sehingga kurang leluasa untuk di isi dengan logo perusahaan maupun slogan atau campaign si perusahaan tersebut (www.kompasiana.com).

Diantara banyak produsen percetakan, salah satunya adalah Yukcetak yang merupakan website yang menyediakan jasa percetakan online bermitra dengan percetakan lokal se-Bandung, kini di era digitalisasi konsumen tidak perlu repot-repot mencari pedagang yang bisa memproduksi id card. Cukup dengan menggunakan handphone, konsumen dapat melakukan pemesanan untuk mencetak id card sesuai dengan design yang kita inginkan.

Kemajuan teknologi dan bergesernya perilaku konsumsi masyarakat menggunakan internet membuat bisnis perusahaan rintisan banyak dilirik oleh pengusaha. Beberapa startup Indonesia bahkan masuk dalam jajaran unicorn dunia, pasar yang besar di Indonesia lewat jumlah penduduk yang mencapai 260 juta jiwa, membuat investor melirik potensi startup di Indonesia (CNNIndonesia.com, 2019). Indonesia memiliki startup sebanyak 2124 perusahaan, dan itu menjadikan Indonesia sebagai peringkat 5 negara pencetak startup terbanyak didunia (Moneysmart.id, 2019).

Setiap tahun bahkan setiap bulan banyak startup baru bermunculan. Sekarang ini terdapat setidaknya lebih dari 1500 startup lokal yang ada di Indonesia, dikutip dari Daily Social. Potensi pengguna internet di Indonesia yang semakin meningkat dari tahun ke tahun juga menjadi katalis mendirikan sebuah startup (Rintisanstartup.com, 2019). Nilai pasar ekonomi digital Asia Tenggara pada tahun 2025 nanti diprediksi bakal mencapai US\$240 miliar (sekitar Rp3,3 kuadriliun). Indonesia sebagai ekonomi terbesar di Asia Tenggara dipastikan akan menjadi salah satu kontributor utama, dengan perkiraan kontribusi mencapai hampir lima puluh persen gross merchandise value (GMV) ekonomi digital di wilayah ini (Id.techinasia.com, 2019).

Ditilik dari berbagai bisnis startup yang berkembang, bisnis ini dapat dibedakan menjadi bisnis startup yaitu startup edukasi, startup pembuat game, dan startup perdagangan (venuekita.com, 2018). Salah satu bidang usaha startup yang ada adalah percetakan. Bisnis startup percetakan di Indonesia sudah banyak bermunculan. Adapun startup percetakan di Indonesia adalah sebagai berikut jika dicari dengan beberapa keyword pada website google.

Yukcetak adalah salah satu startup percetakan yang melakukan penjualannya 100% secara online. Menurut hasil wawancara dengan bapak Lutfi Nurdianchah selaku CEO Yukcetak, faktor yang mempengaruhi persaingan bisnis percetakan online adalah Search Engine Optimization (SEO), persaingan harga, waktu pengerjaan, dan kualitas produk. Yukcetak merupakan pendatang baru di bisnis percetakan online. Maka dari itu Yukcetak memerlukan pengembangan strategi agar dapat bersaing dengan kompetitornya.

Untuk membuat pengembangan strategi bisnis Yukcetak, penulis menggunakan metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), SWOT, IFI, dan IFE. Dalam penelitian yang dilakukan oleh SANI FAISAL pada tahun 2019 dengan judul "ANALISA STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA CV. SANGGABUANA CIPTA AROMA DENGAN MENGGUNAKAN METODE QSPM" metode yang digunakan adalah QSPM dengan tujuan menentukan strategi terbaik yang dipilih oleh CV. Sanggabuana Cipta Aroma dari berbagai alternatif strategi yang didapatkan dari proses penelitian. Metode QSPM dalam penelitian tersebut digunakan karena metode QSPM merupakan satu-satunya teknik analisis yang dirancang untuk menetapkan daya tarik dan pilihan tindakan alternatif yang layak dikembangkan, dapat diterapkan pada tipe organisasi apapun, serta evaluasi terhadap pilihan strategi dapat dilakukan secara obyektif. Dalam penelitian lainnya yang dilakukan oleh Rahmawati (2018) dengan judul "Strategi Pengembangan Usaha Dengan Penggunaan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) pada CV. Rabbani Asysa" menjelaskan bahwa QSPM sebagai alat yang memungkinkan penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara obyektif berdasarkan faktor-faktor penting eksternal dan internal yang sudah diidentifikasi

sebelumnya. Hal ini dapat digunakan pelaku bisnis dalam memilih dan menjalankan layanan bisnis yang sesuai. Selain itu metode ini sering digunakan dan sangat cocok untuk kategori bisnis yang berkembang.

Metode QSPM ini mengusung penilaian faktor internal dan eksternal yang dipadukan dengan penilaian SWOT. Menurut David (2016), QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal dan eksternal. Secara konseptual QSPM menentukan berbagai strategi berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal. Maka dari itu penulis melakukan penelitian dengan judul “PENGEMBANGAN STRATEGI BERSAING MENGGUNAKAN METODE QSPM (STUDI KASUS STARTUP YUKCETAK)”

1.2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Mengetahui kondisi lingkungan eksternal yang dimiliki Yukcetak
2. Mengetahui kondisi lingkungan internal yang dimiliki Yukcetak.
3. Mengetahui strategi bersaing yang sesuai dengan kondisi Yukcetak, jika dilihat dari lingkungan eksternal dan internal dengan menggunakan analisis matriks QSPM

2. Dasar Teori dan Metodologi

2.1. Penilaian Eksternal

Menurut David (2009), perubahan dalam kekuatan eksternal terjadi karena perubahan dari permintaan konsumen akan produk dan jasa. Harapan penilaian eksternal disini adalah untuk mengetahui akan peluang dan ancaman yang akan terjadi. Mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang dan ancaman eksternal memungkinkan organisasi untuk mengembangkan suatu misi yang jelas, merancang strategi guna mencapai tujuan jangka panjang.

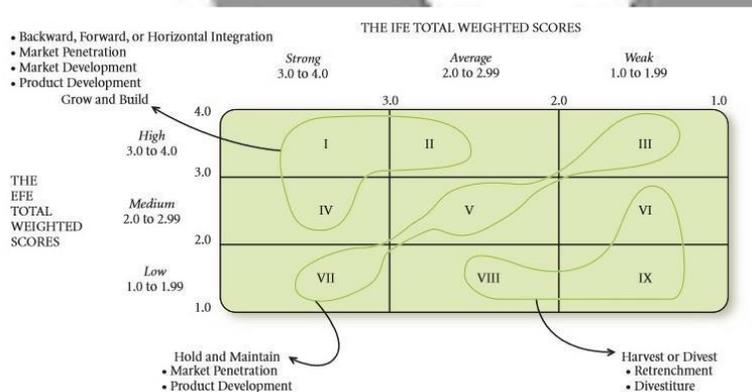
Penelitian ini menggunakan metode *5 Porter Forces* karena elemen-elemen pada objek penelitian ini sesuai dengan poin-poin teori *5 Porter Forces* yaitu persaingan antar perusahaan sejenis, potensi masuknya pesaing bar, potensi pengembangan produk pengganti, daya tawar pemasok, daya tawar konsumen. Data eksternal yang diperoleh lalu diolah menggunakan matriks EFE.

2.2. Penilaian Internal

Menurut David (2009:178) penilaian internal membutuhkan pengumpulan data dan pemaduan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan (litbang), serta operasi sistem informasi manajemen perusahaan. Data internal yang diperoleh lalu diolah menggunakan matriks EFE.

2.2.2. Internal-External Matrix (IE Matrix)

Setelah matriks IFE dan EFE telah dibuat, langkah selanjutnya ialah membuat I/E Matriks untuk mengetahui strategi apa yang harus dilakukan perusahaan untuk mengembangkan bisnisnya dalam bersaing dengan para kompetitor. Menurut David (2017) mengatakan Matriks Internal-Eksternal (IE) memposisikan berbagai divisi organisasi (segmen) dalam tampilan sembilan sel, sebagaimana dijelaskan di gambar 2.3 berikut :



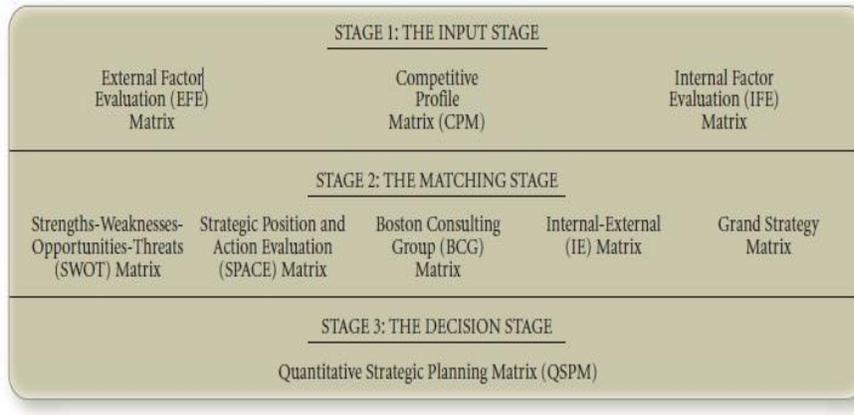
Sumber : David (2017)

2.2.3. Analisis SWOT

Menganalisa lingkungan internal dan eksternal merupakan hal penting dalam suatu perencanaan strategis. Faktor-Faktor internal dalam suatu perusahaan biasanya dapat digolongkan sebagai *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan), sedangkan lingkungan eksternal perusahaan diklasifikasikan sebagai

Opportunities (peluang) dan *Threat* (ancaman). Analisis lingkungan strategi ini biasa disebut SWOT (Duncan, 2007 :147)

2.3. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM Matrix)

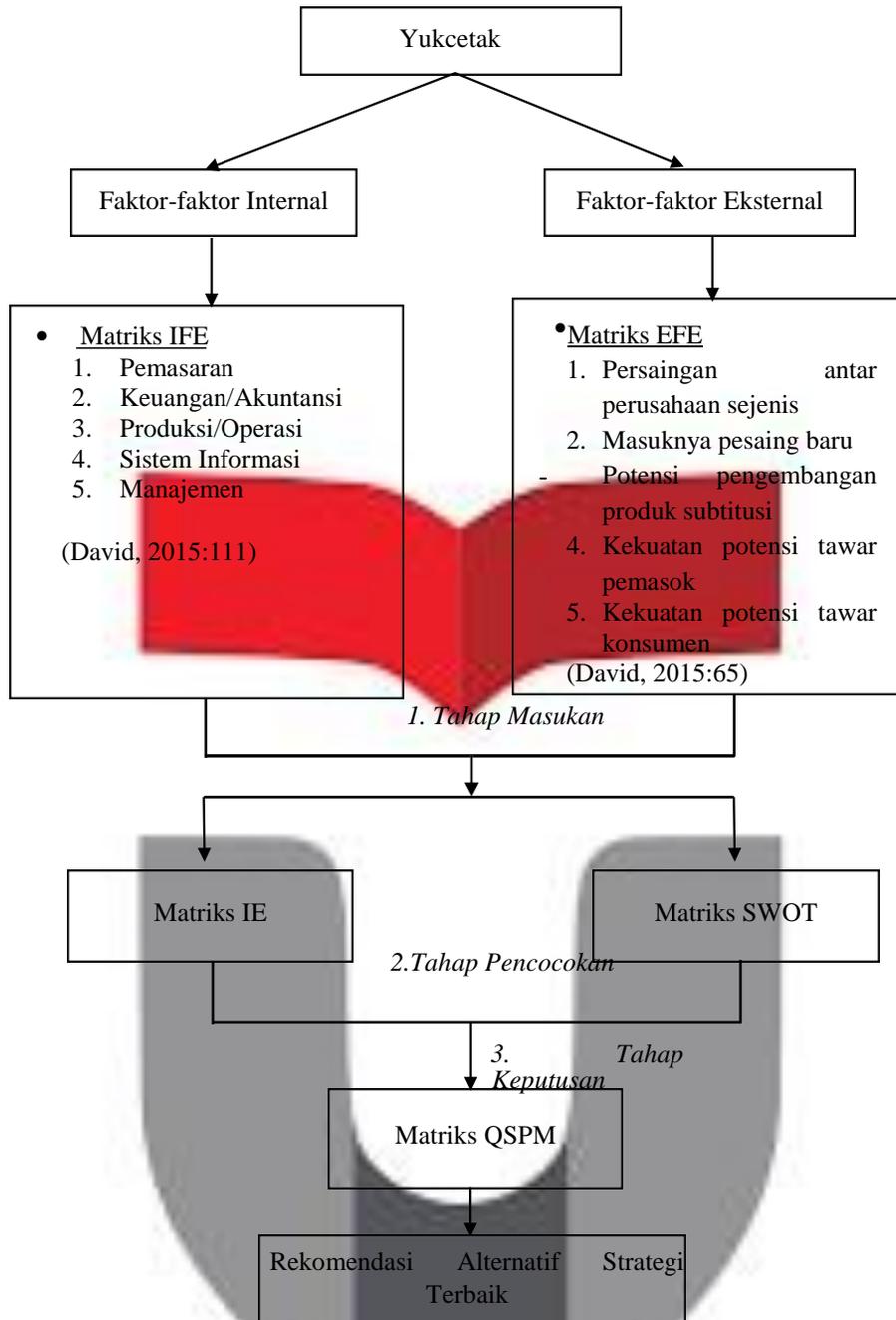


Teknik Perumusan Strategi

QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor – faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya (David, 2012). Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun yang kemudian daya tarik relatif dari setiap strategi didalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor penting eksternal dan internal (David, 2012)

2.4. Kerangka Pemikiran

Yukcetak merupakan salah satu startup percetakan yang melakukan semua penjualannya secara online. Faktor-faktor yang mempengaruhi persaingan dibidang percetakan online dapat dikategorikan menjadi factor internal dan factor eksternal. Menurut David (2015) factor internal terdiri dari pemasaran, keuangan, produksi, system informasi, dan manajemen. Sedangkan factor eksternal terdiri dari Persaingan antar perusahaan sejenis, Masuknya pesaing baru, Potensi pengembangan produk substitusi, Kekuatan potensi tawar pemasok, Kekuatan potensi tawar konsumen.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: [11] & [16]

3. Pembahasan

3.1. Sampel dan Pengumpulan Data

No.	Karakteristik Penelitian	Jenis
1	Berdasarkan Metode	Kualitatif
2	Berdasarkan Tujuan	Deskriptif
3	Berdasarkan Keterlibatan Peneliti	Human instrument
4	Berdasarkan Pengambilan Sampel	<i>Purposive</i> dan <i>Snowball</i>
5	Berdasarkan Waktu Pelaksanaan	Cross Sectional

3.2. Teknik Analisis Data

3.2.1 Internal Evaluation Matrix (IFE Matrix)

Tabel Matriks IFE

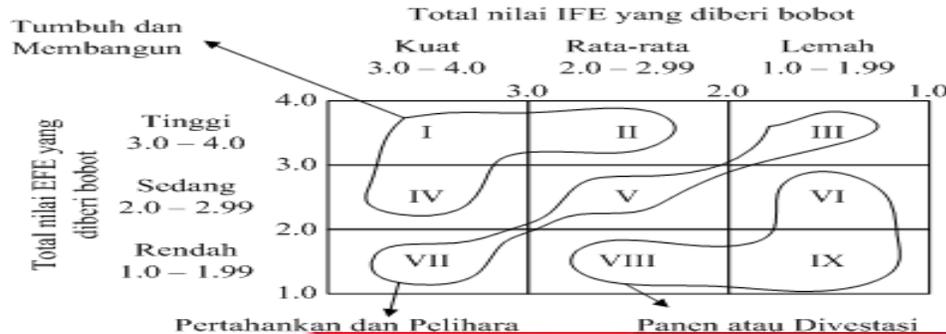
1. Faktor-Faktor Internal Utama		Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan				
1	Faktor A	0,00-1,00	Skala 3-4	Bobot x Rating
2	Faktor B	0,00-1,00	Skala 3-4	Bobot x Rating
3	Faktor C	0,00-1,00	Skala 3-4	Bobot x Rating
Faktor-Faktor Internal Utama		Bobot	Rating	Nilai
Kelemahan				
1	Faktor A	0,00-1,00	Skala 1-2	Bobot x Rating
2	Faktor B	0,00-1,00	Skala 1-2	Bobot x Rating
...	Faktor ...	0,00-1,00	Skala 1-2	Bobot x Rating
Tota 1		1,00		

3.2.2 External Factor Evaluation Matrix (EFE Matrix)

Faktor-Faktor Eksternal Utama		Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan				
1	Faktor A	0,00-1,00	Skala 1-4	Bobot x Rating
2	Faktor B	0,00-1,00	Skala 1-4	Bobot x Rating
...	Faktor ...	0,00-1,00	Skala 1-4	Bobot x Rating
Kelemahan				
1	Faktor A	0,00-1,00	Skala 1-4	Bobot x Rating

2	Faktor B	0,00-1,00	Skala 1-4	Bobot x Rating
...	Faktor ...	0,00-1,00	Skala 1-4	Bobot x Rating
Total		1,00		

3.2.3 Internal-Extrenal Matrix (IE Matrix)



3.2.4 SWOT Matrix

	Strengths (S) Daftar semua kekuatan yang dimiliki	Weakness (W) Daftar semua kelemahan yang dimiliki
Opportunity (O) Daftar semua peluang yang dimiliki	Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	Strategi WO Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada
Threat (T) Daftar semua ancaman yang dimiliki	Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman	Strategi WT Tekankan semua kelemahan dan cegah semua ancaman

3.2.5 Matriks QSPM

		Alternatif Strategi			
		Strategi 1		Strategi 2	
Faktor Utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
Peluang					
1	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
2	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
...	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)

Ancaman					
1	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
2	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
...	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
Kekuatan					
1	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
2	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
...	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
Kelemahan					
1	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
2	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
...	0,000-1,000	Skala 1-4	Bobot x AS(1)	Skala 1-4	Bobot x AS(2)
Total	1,0				

3.3. Hasil Pengolahan Data

3.3.1 Karakteristik Responden

Narasumber yang dimintai data pada penelitian ini berjumlah 6 orang. 3 orang diantaranya adalah dari pihak internal Yukcetak, yaitu CEO, staff produksi, dan customer service. 3 orang lainnya adalah dari pihak eksternal Yukcetak yaitu mentor dan pelanggan Yukcetak.

3.3.2 Internal Evaluation Matrix (IFE Matrix)

Faktor-Faktor Internal Utama	Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan			
a. Struktur organisasi berjalan dengan baik	0.08	4	0,32
b. Memiliki karyawan yang terampil dalam bidangnya	0.09	4	0,36
c. Jangkauan pemasaran luas	0.09	4	0,36
d. Memiliki citra yang baik dimata konsumen	0.09	4	0,36
e. Pasokan bahan baku lancar	0.1	4	0,40
f. Memiliki alat produksi yang mumpuni	0.08	4	0,32
g. Menyediakan apa yang diinginkan pelanggan	0.09	4	0,36
h. Kapasitas produksi mencukupi	0.08	4	0,32
i. Pencatatan terkomputerisasi	0.09	4	0,36

Skor Total Kekuatan			3,16
Faktor-Faktor Internal Utama	Bobot	Rating	Nilai
Kelemahan			
j. Pemasaran hanya melalui media daring	0.07	1	0,07
k. Menggunakan permodalan pribadi	0.06	1	0,06
l. Pendapatan tidak selalu mencapai target	0.07	2	0,14
Skor Total Kelemahan			0,27
TOTAL	1,00		3,43

3.3.2 External Factor Evaluation Matrix (EFE Matrix)

Faktor-Faktor Eksternal Utama	Bobot	Rating	Nilai
Peluang			
a. Memiliki keunggulan kecepatan pengerjaan	0.12	4	0,48
b. Melayani pembelian dengan kuantitas sedikit	0.1	4	0,40
c. Tidak ada produk substitusi	0.08	3	0,24
d. Memiliki banyak pilihan pemasok	0,11	3	0,33
e. Respon yang baik dari masyarakat	0,11	3	0,33
f. Harga dan kualitas bersaing	0,11	3	0,33
Total Skor Peluang			2,11
Ancaman			
g. Ketatnya persaingan percetakan <i>online</i>	0,1	4	0,4
h. Mudah nya membuka usaha percetakan <i>online</i>	0,09	3	0,27
i. Sedikit nya jumlah pemasok yang berkualitas	0,1	3	0,30
j. Peran pemerintah pada industri percetakan <i>online</i>	0.09	3	0,27
Skor Total Ancaman			1,24
TOTAL	1,00		3,35

3.3.3. Matriks IE

		Total nilai IFE yang diberi bobot		
		KUAT 3.0-4.0	SEDANG 2.0-2.99	LEMAH 1.0-1.99
Total nilai EFE yang diberi bobot	TINGGI 3.0-4.0	4 I	3 II	2 III
	SEDANG 2.0-2.99	3 IV	2 V	1 VI
	RENDAH 1.0-1.99	2 VII	1 VIII	1 IX

3.3.4. Analisis SWOT

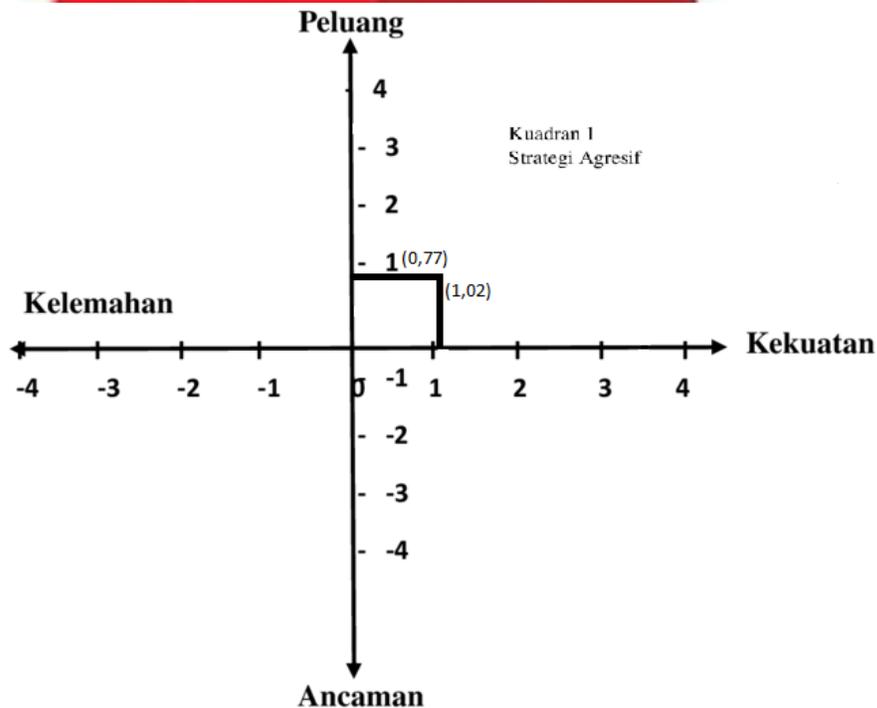


Diagram SWOT

Berikut adalah 6 alternatif strategi yang didapatkan melalui matriks SWOT;

1. Strategi SO

a. Meningkatkan promosi perusahaan dengan mamaksimalkan media sosial dengan mencantumkan kelebihan perusahaan dan juga ulasan yang didapatkan dari berbagai konsumen di sebelumnya (Penetrasi Pasar - S3,S6,S8,O6)

Alternatif strategi ini didapat dengan mengkombinasikan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang dimiliki Yukcetak. Kekuatan Yukcetak yaitu memiliki jangkauan pemasaran yang luas (S3), memiliki alat produksi yang mumpuni (S6), dan menyediakan apa yang diinginkan pelanggan (S8) dengan peluangnya yaitu harga dan kualitas produk bersaing (O6). Kelebihan yang Yukcetak miliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan pangsa pasar dengan cara mempromosikannya kepada calon pelanggan.

2. Strategi ST

- a. Membuat program member dengan mekanisme yang menguntungkan perusahaan serta konsumen untuk meningkatkan sales (Pengembangan Produk - S3,S4,S8,S9,T1)

Alternatif strategi ini didapat dengan mengkombinasikan kekuatan untuk mengurangi resiko ancaman yang mungkin terjadi. Kekuatan Yukcetak yaitu memiliki jangkauan pemasaran yang luas (S3), memiliki citra yang baik dimata konsumen (S4), menyediakan apa yang diinginkan pelanggan (S8), dan Pencatatan yang sudah terkomputerisasi (S9) dengan ancaman ketatnya persaingan percetakan *online* (T1). Untuk bisa bersaing dengan para pesaingnya dalam meningkatkan penjualan bisa dilakukan dengan membuat program member dengan mekanisme yang menguntungkan Yukcetak serta konsumennya.

- b. Membuat profil perusahaan berupa video maupun foto dokumentasi order untuk menambah rasa kepercayaan kepada calon konsumen (Penetrasi Pasar - S3,S4,S6,T2)

Alternatif strategi ini didapat dari kombinasi kekuatan Yukcetak yaitu memiliki jangkauan pemasaran yang luas (S3), memiliki citra yang baik dimata konsumen (S4), dan memiliki alat produksi yang mumpuni (S6) dengan mudahnya membuka usaha percetakan *online* (T2). Untuk menghadapi persaingan dengan pesaing-pesaing yang bermunculan bisa dilakukan dengan cara memperkuat rasa percaya konsumen. Salah satu caranya adalah dengan membuat profil perusahaan berupa video atau foto dan dokumentasi order.

3. Strategi WO

- a. Melakukan pemasaran secara offline guna meningkatkan kepuasan dan kepercayaan konsumen (Pengembangan Pasar - W1,O5,O2)

Alternatif strategi ini didapat dengan mengkombinasikan kelemahan dan peluang yang bertujuan mengurangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Kelemahan Yukcetak yaitu pemasaran hanya melalui media *online* (W1) dengan melayani pembelian dengan kuantitas sedikit (O2), dan respon yang baik dari konsumen (O5). Untuk meningkatkan kepuasan dan kepercayaan konsumen disarankan melakukan pemasaran secara offline dengan cara membuka toko fisik.

- b. Membuat segmen untuk konsumen B2C untuk memperluas jangkauan pasar Yukcetak (Pengembangan Pasar - W3,O2)

Alternatif strategi ini didapat dengan mengkombinasikan kelemahan Yukcetak yaitu pendapatan tidak selalu mencapai target (W3) dengan melayani pembelian dengan kuantitas sedikit (O2). Untuk memperluas jangkauan pasar Yukcetak disarankan membuka segmen B2C karena Yukcetak mampu melayani pembelian dalam jumlah sedikit.

4. Strategi WT

- a. Meningkatkan promosi, memudahkan alur pemesanan, meningkatkan SEO, agar dapat bersaing dengan pendatang baru dan ketatnya persaingan percetakan *online* (Penetrasi Pasar - W1, T1, T2)

Alternatif strategi ini didapat dengan mengkombinasikan kelemahan dan ancaman yang bertujuan untuk mengurangi kelemahan serta resiko ancaman. Kelemahan Yukcetak yaitu pemasaran hanya melalui media *online* (W1) dengan ancamannya yaitu ketatnya persaingan percetakan *online* (T1), dan mudahnya membuka usaha percetakan *online* (T2). Untuk menghadapi persaingan yang timbul karena ketatnya persaingan dan mudahnya membuka usaha percetakan *online* juga untuk mengurangi kelemahan pemasaran yang hanya melalui media *online* bisa dilakukan dengan cara meningkatkan promosi, memudahkan alur pemesanan, dan meningkatkan SEO Yukcetak.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data, terdapat beberapa kesimpulan yang dapat diambil untuk menjawab pertanyaan pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil dari matriks IFE, nilai skor matriksnya adalah 3,43. Yukcetak memiliki potensi yang besar untuk mengembangkan bisnisnya dilihat dari kekuatannya yaitu struktur organisasi yang berfungsi dengan baik, memiliki karyawan yang terampil dalam bidangnya, jangkauan pemasaran luas, memiliki citra yang baik dimata konsumen, pasokan bahan baku lancar, memiliki alat produksi yang mumpuni, kapasitas produksi mencukupi, menyediakan apa yang diinginkan pelanggan, serta pencatatan yang sudah terkomputerisasi. Selain itu Yukcetak juga memiliki kelemahan yang berupa pemasarannya hanya melalui media online, menggunakan permodalan pribadi, dan pendapatan yang tidak selalu mencapai target.

2. Berdasarkan hasil dari matriks EFE, nilai skor matriksnya adalah 3,35. Yukcetak memiliki peluang yang dapat menguntungkan jika dimanfaatkan dengan baik seperti memiliki keunggulan kecepatan pengerjaan, melayani pembelian dengan kuantitas sedikit, tidak memiliki produk substitusi, memiliki banyak pilihan pemasok, respon yang baik dari konsumen, serta harga dan kualitas produk bersaing. Selain itu Yukcetak juga memiliki beberapa ancaman seperti ketatnya persaingan percetakan online, mudahnya membuka usaha percetakan online, sedikitnya jumlah pemasok yang berkualitas, serta kurangnya peran pemerintah pada usaha percetakan online.
3. Berdasarkan hasil analisis penilaian lingkungan internal dan eksternal, matriks IE, matriks SWOT, dan matriks QSPM diperoleh strategi yang menjadi rekomendasi teretinggi yaitu strategi penetrasi pasar melalui pembuatan profil perusahaan berupa video maupun foto dokumentasi order untuk menambah rasa kepercayaan kepada calon konsumen Yukcetak.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Bagi Perusahaan

1. Meningkatkan promosi, memudahkan alur pemesanan, meningkatkan SEO, agar dapat bersaing dengan pendatang baru dan ketatnya persaingan percetakan online.
2. Membuat program member dengan mekanisme yang menguntungkan perusahaan serta konsumen untuk meningkatkan sales
3. Meningkatkan promosi perusahaan dengan mamaksimalkan media sosial dengan mencantumkan kelebihan perusahaan dan juga review yang didapatkan dari berbagai konsumen di sebelumnya
4. Membuat segmen untuk konsumen B2C untuk memperluas jangkauan pasar Yukcetak
5. Melakukan pemarkan secara offline guna meningkatkan kepuan dan kepercayaan konsumen

5.2.2 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya dapat menambahkan teknik analisis pada tahap pencocokan sesuai kondisi kebutuhan perusahaan dengan matriks SPACE, Competitive Profile Matrix, atau Boston Consulting Group Matrix..

Daftar Pustaka

- [1] CNN Indonesia. (2019). Negara-Negara Pencetak Startup di Dunia. Retrieved from <https://www.cnnindonesia.com/tv/20190328184324-407-381567/negara-negara-pencetak-startup-di-dunia>
- [2] Prastiti, E. D., Mariam, I., & Siambaton, E. (2019). Analisis Faktor Internal Dan Faktor Eksternal Dalam Strategi Pengembangan Bisnis Pada Pt Esa Jaya Global. *Epigram*, 15(2). <https://doi.org/10.32722/epi.v15i2.1241>
- [3] Bisnis, P. S., Ekonomi, F., Telkom, U., Bisnis, M., Ekonomi, F., & Telkom, U. (2015). ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH (STUDI KASUS PADA TANAGA RACING INNOVATION KABUPATEN PURBALINGGA) ANALYSIS OF COMPETITIVE STRATEGY IN SMALL AND MEDIUM INDUSTRIES (CASE STUDY ON TANAGA RACING INNOVATION IN PURBALINGGA DISTRICT).
- [4] David, F., & David, F. R. (2016). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. Pearson–Prentice Hall.
- [5] Prodi, S., Bisnis, M., Informatika, T., Bisnis, F. E., & Telkom, U. (2016). BANDUNG EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT IDENTIFICATION FOR BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN CIBADUYUT CENTRAL SHOE INDUSTRY , BANDUNG Keywords : EFE , IFE , AHP , SWOT , QSPM , SMEs, 3(2), 1445–1452.
- [6] Khas, K. U. E., Hj, K., Di, F., & Rahmadani, O. A. (2019). *JEMI/Vol.19/No.1/Juni/2019* 105, 19(1), 105–118.
- [7] Pratama, R. A., M, I. H. A. M., Sc, M., & T, S. W. S. (2018). Perumusan Strategi Telur Puyuh Di Ikhlas Quail Farm Menggunakan Analisis Swot Dan Matriks Qspm Strategy Formulation of Quail Eggs in Ikhlas Quail Farm Using Swot Analysis and Qspm Matrix, 5(2), 2887–2893.
- [8] Iskandar, S. M., & Mustamu, R. H. (2018). Strategi Bersaing Pada Perusahaan Distribusi Consumer Goods Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif. *Agora*, 6(1), 1–6.
- [9] Alamanda, D. T., Anggadwita, G., ... 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. <https://doi.org/10.12695/ajtm.2019.12.1.4>
- [10] Nouban, F., & Abazid, M. (2017). Plastic degrading fungi *Trichoderma viride* and *Aspergillus nomius* isolated from Nouban, F. and Abazid, M. (2017) ‘Plastic degrading fungi *Trichoderma viride* and *Aspergillus nomius* isolated from local landfill soil in Medan’, *Iopscience.Iop.Org*, 8(February . *Iopscience.Iop.Org*, 8(February 2018), 68–74. <https://doi.org/10.1088/1755-1315>
- [11] Haizer, J., & Barry, R. (2009). *Manajemen Operasi Buku 1 Edisi 9*. Jakarta: Salemba Empat

- [12] Laudon, K. C. (2007). *Management information systems: Managing the digital firm*. Pearson Education India.
- [13] Pearce II., J.A., & Robinson, R.B. (2014). *Manajemen Strategis Formulasi Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat
- [14] Pearce, J., & Robinson, R.B. (2008). *Manajemen Strategis 10*. Jakarta: Salemba Empat
- [15] Pearce, J.A., & Robinson, R.B. (2013). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta Selatan: Salemba Empat
- [16] Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press
- [17] Porter, M. E. (2008). *Strategi Bersaing (Competitive Strategy)*. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- [18] Rangkuti, F. (2014). *ANALISIS SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- [19] Rangkuti, F. (2016). *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- [20] Sugiyono. (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- [21] Techinasia. (2019). *Prediksi Startup Indonesia 2020*. Retrieved from <https://id.techinasia.com/prediksi-startup-indonesia-2020>
- [22] Husein, Umar, 1999, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- [24] T, S. E. F. S., Bisnis, F. E., & Telkom, U. (2019). *ANALYSIS OF BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN*, 6(2), 1901–1908.

