
PENERAPAN *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)* UNTUK MERUMUSKAN STRATEGI BISNIS

Resti Indriarti. Nova Rachmawati Chaidir
restiarti@upi.edu

Received: 27 Oktober 2020, Accept Submission: 17 Desember 2020, Revision: 30 Desember 2020,
Available Online: 11 Januari 2021, Published: Januari 2021

ABSTRACT

Strategy formulation requires an organization to determine the most possible alternative actions in order to achieve its vision, mission and goals, as well as to develop pre-existing strategies. However, despite the abundance of empirical evidence suggesting the importance of strategy formulation in organizations, the most attractive set of alternative strategies must be developed, prioritized, and selected. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) is one of the most appropriate tools for making the necessary and effective priorities in formulating strategic plans. This study aims to formulate an appropriate alternative strategy for Malika Bakery by applying QSPM analysis. Descriptive method is used to identify the priority of alternative strategies at Malika Bakery. The results of QSPM analysis show that the highest number of alternative strategies for Malika Bakery is in the distribution channel development factor (0.60). This means that a specific strategy to be implemented immediately is a distribution channel development strategy.

Keywords: *Business Strategy, Strategy Formulation, QSPM*

ABSTRAK

Formulasi strategi diperlukan sebuah organisasi untuk menentukan tindakan alternatif yang paling memungkinkan dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuannya, serta untuk mengembangkan strategi yang sudah ada sebelumnya. Namun, meskipun banyak bukti empiris mengemukakan pentingnya sebuah formulasi strategi didalam organisasi, seperangkat strategi alternatif yang paling menarik harus dikembangkan, diprioritaskan, dan dipilih. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* merupakan salah satu alat yang sangat tepat untuk membuat prioritas yang diperlukan dan efektif dalam menyusun rencana strategis. Penelitian ini bertujuan untuk membuat formulasi strategi alternatif yang tepat pada Malika Bakery dengan menerapkan analisis *QSPM*. Metode deskriptif digunakan untuk mengidentifikasi prioritas strategi alternatif pada Malika Bakery. Hasil analisis *QSPM* menunjukkan bahwa angka tertinggi strategi alternatif untuk Malika Bakery ada pada faktor pengembangan saluran distribusi (0.60). Hal ini berarti bahwa strategi yang spesifik untuk segera dilaksanakan adalah strategi pengembangan saluran distribusi.

Kata Kunci: Perumusan Strategi, Strategi Bisnis, *QSPM*

PENDAHULUAN

Bagi sebuah organisasi, formulasi strategi penting dilakukan untuk menentukan tindakan alternatif yang paling memungkinkan organisasi untuk

mencapai visi, misi dan tujuannya. Selain itu formulasi strategi juga berguna untuk mengembangkan strategi organisasi yang sudah ada sebelumnya. Tujuan, visi, dan misi perusahaan saat ini, ditambah dengan analisis lingkungan eksternal dan internal, memberikan dasar untuk menghasilkan dan mengevaluasi strategi alternatif yang layak. Pendekatan ini adalah cara terbaik untuk menghindari krisis organisasi (David & David, 2017).

Bukti empiris mengenai formulasi strategi di negara maju dan negara berkembang menunjukkan bahwa formulasi strategi mengarah pada peningkatan laba dan kinerja organisasi yang unggul (Acquaah et al., 2008; Campbell-Hunt, 2000; Kim et al., 2004; Li et al., 2009). Namun, meskipun banyak bukti empiris mengemukakan pentingnya sebuah formulasi strategi didalam organisasi, ahli strategi tidak pernah mempertimbangkan semua alternatif yang dianggap layak dan dapat menguntungkan organisasi untuk diterapkan, karena kemungkinan akan ada terlalu banyak cara untuk mengimplementasikan tindakan tersebut. Oleh karena itu, seperangkat strategi alternatif yang paling menarik harus dikembangkan, diperiksa, diprioritaskan, dan dipilih (David & David, 2017).

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan alat yang sangat tepat untuk membuat prioritas informasi internal, eksternal, dan kompetitif kunci yang diperlukan dalam menyusun rencana strategis yang efektif (Gupta et al., 2015). Banyak penelitian terdahulu yang sepakat bahwa *QSPM* adalah alat yang tepat dalam tahap pengambilan keputusan untuk menentukan strategi prioritas atau strategi terbaik, diantaranya adalah temuan-temuan berikut ini: Analisis *QSPM* menentukan strategi terbaik yang sesuai pada langkah pengambilan keputusan dan pada kenyataannya mengutamakan strategi-strategi terpilih (Taslimi et al., 2014); Analisis *QSPM* dilakukan untuk mengidentifikasi strategi-strategi manajemen yang diperlukan (Ghorbani et al., 2015); Analisis *QSPM* diterapkan untuk memprioritaskan berbagai faktor yang mempengaruhi perencanaan strategi (Abya et al., 2015); Tujuan analisis *QSPM* adalah untuk menentukan strategi terbaik untuk diterapkan (Purwoko et al., 2016); Matriks *QSPM* dapat menentukan strategi yang akan digunakan dalam tahap pengambilan keputusan (Ahmadian & Tabibian, 2016); Ketika kita memiliki dua atau lebih strategi dan harus memutuskan mana yang terbaik, maka analisis *QSPM* merupakan alat yang paling tepat dalam mengambil keputusan. Bagaimanapun, analisis *QSPM* meningkatkan probabilitas bahwa keputusan strategi final akan menjadi yang terbaik bagi perusahaan (Gupta et al., 2015).

Mengingat pentingnya formulasi strategi alternatif dalam sebuah organisasi, juga *QSPM* sebagai salah satu alat yang dapat menentukan prioritas dari strategi alternatif tersebut, maka peneliti bermaksud untuk memformulasikan strategi alternatif pada *Malika Bakery* dengan menggunakan *QSPM* untuk menjawab pertanyaan tentang strategi prioritas apa yang perlu dilakukan *Malika Bakery* untuk mencapai tujuannya.

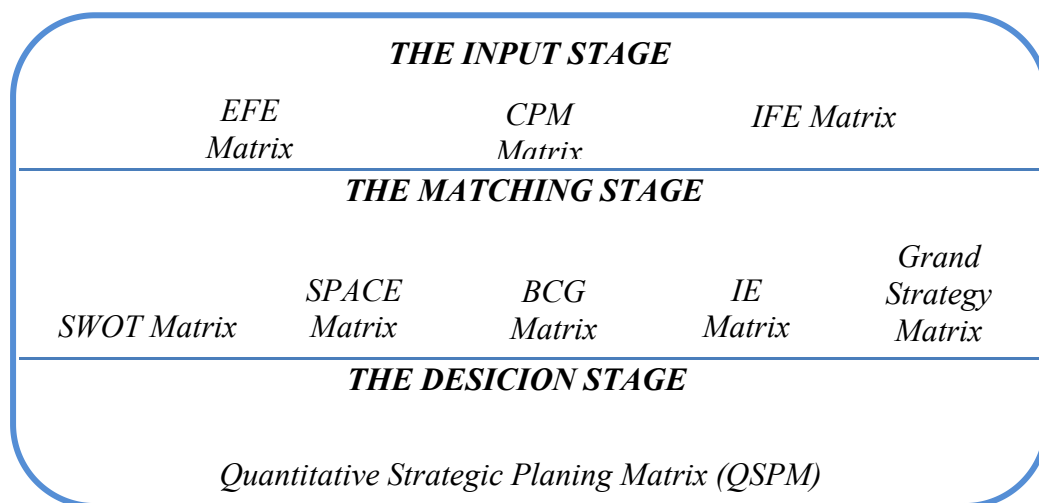
KAJIAN TEORI

Formulasi Strategi

Mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi alternatif harus melibatkan banyak manajer dan karyawan yang sebelumnya menyusun pernyataan visi dan misi organisasi, melakukan audit eksternal, dan melakukan audit internal. Perwakilan dari setiap departemen dan divisi organisasi harus dilibatkan dalam proses ini, seperti

yang terjadi pada aktivitas perumusan strategi sebelumnya. Strategi yang diusulkan harus dicantumkan secara tertulis. Ketika semua strategi yang layak yang diidentifikasi oleh peserta diberikan dan dipahami, strategi tersebut harus diberi peringkat secara individual menurut daya tarik setiap peserta, dengan 1 = tidak harus dilaksanakan, 2 = mungkin harus dilaksanakan, 3 = harus dilaksanakan, dan 4 = wajib dilaksanakan. Strategi dengan jumlah tertinggi dianggap sebagai strategi alternatif yang terbaik, sehingga proses ini menghasilkan daftar prioritas strategi terbaik (David & David, 2017).

Teknik formulasi strategi dapat diintegrasikan kedalam tiga tahap pengambilan keputusan (seperti yang terlihat pada Gambar 1). Alat yang disajikan dalam kerangka kerja ini berlaku untuk seluruh ukuran dan jenis organisasi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi. Tahap pertama/*input stage* dalam analisis formulasi strategi terdiri dari *External Factor Evaluation (EFE) Matrix*, *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*, dan *Competitif Profil Matrix (CPM)*. Tahap kedua/*matching stage* terdiri dari *Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix*, *the Boston Consulting Group (BCG) Matrix*, *the Internal-External (IE) Matrix*, dan *the Grand Strategy Matrix*. Tahap ketiga/*decision stage* melibatkan teknik tunggal yaitu *Quantitavive Strategic Planning Matrix (QSPM)* (David & David, 2017).



Gambar 1. Kerangka Analisis Formulasi Strategi (David & David, 2017)

Secara objektif, *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* adalah alat untuk mengevaluasi strategi. Sedangkan secara konseptual, analisis *QSPM* menentukan daya tarik dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal yang penting bagi sebuah keberhasilan (David & David, 2017). Analisis *QSPM* bertujuan untuk menentukan strategi terbaik dalam suatu perusahaan sebagai rekomendasi dalam tahap pengembangan organisasi (Sarma, 2014) dan untuk menentukan tindakan yang perlu dilakukan berdasarkan priotitas dalam menghadapi persaingan (Walukow & Pangemanan, 2015). Analisis *QSPM* juga mampu menunjukkan nilai relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor kunci kesuksesan dimanfaatkan dan diperbaiki (Candra & Linda, 2014).

Manfaat yang diperoleh dari penggunaan analisis *QSPM* adalah bahwa

rangkainan strategi dapat diamati secara berurutan atau bersamaan. *QSPM* dapat mendorong para penyusun strategi untuk melibatkan faktor-faktor eksternal dan internal yang relevan ke dalam proses keputusan. Mengembangkan analisis *QSPM* berarti memperkecil kemungkinan bahwa faktor-faktor utama akan terlewat atau diberi bobot secara berlebihan (David & David, 2017). Sebagai sebuah teknik, analisis *QSPM* memerlukan intuitif penilaian yang baik (Supratikta & Rusilowati, 2016).

Komponen *QSPM* terdiri dari: strategi alternatif; faktor kunci; bobot; skor daya tarik (AS); total skor daya tarik (TAS); dan jumlah total skor daya tarik. Penjabaran skor AS; TAS; dan jumlah total skor daya tarik dideskripsikan kedalam enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan *QSPM* (David & David, 2017), yaitu:

1. Membuat daftar berbagai peluang-ancaman eksternal dan kekuatan-kelemahan internal di kolom kiri *QSPM*,
2. Memberi bobot pada setiap faktor eksternal dan internal,
3. Memeriksa hasil pencocokan (tahap kedua) dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang perlu dipertimbangkan oleh perusahaan,
4. Menentukan skor daya tarik (AS) yang didefinisikan sebagai nilai numerik yang menunjukkan daya tarik relatif dari setiap strategi dengan mempertimbangkan faktor tunggal eksternal atau internal,
5. Menghitung total skor daya tarik, dan
6. Menghitung jumlah keseluruhan total skor daya tarik.

Faktor internal dan eksternal merupakan faktor penting yang dianggap mempengaruhi desain *QSPM*. Masing-masing faktor dialokasikan kedalam bentuk skor, yang menunjukkan kemampuan untuk menghadapi faktor eksternal dan internal melalui strategi yang efektif (Majlessi et al., 2015). Dalam analisis ini, alternatif ditentukan berdasarkan tingkat ketertarikan di lingkungan internal dan eksternal organisasi, oleh karena itu alternatif bisa dilakukan berdasarkan ketertarikan (Viryawan et al., 2016).

Setiap perusahaan harus selalu memperhatikan perubahan yang terjadi lingkungannya, karena setiap perubahan dapat menjadi peluang pasar yang potensial bagi setiap industri yang ingin mengembangkan usahanya. Perusahaan harus mengantisipasi setiap perubahan dan pencapaian tujuannya baik dalam jangka waktu menengah maupun jangka waktu yang panjang. Analisis *SWOT* dan *QSPM* menunjukkan bahwa dengan mengabaikan peluang dan ancaman dapat menempatkan perusahaan pada kondisi kritis. Oleh karena itu untuk mencegah situasi kritis, peluang dan strategi kunci harus dipertimbangkan. Dengan membuat keputusan yang tepat pada saat kritis, peluang dan kekuatan dapat dikolaborasikan perusahaan untuk memperbaiki diri menuju kesuksesan (Shojaie et al., 2014).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada “Malika Bakery”, yang berlokasi di Rancasari, Kota Bandung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dilapangan. Sedangkan, sumber data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber, diantaranya: buku, jurnal-jurnal ilmiah, dan internet. Dalam pengumpulan data-data

penelitian yang dibutuhkan, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, antara lain: penelitian lapangan melalui wawancara, teknik pengumpulan data dengan wawancara ini dilakukan dengan memberikan pertanyaan lisan kepada pemilik usaha; dan studi kepustakaan, yaitu penelitian dengan cara mempelajari berbagai referensi buku, jurnal, laporan, dan sumber-sumber lainnya. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan dan tujuan tertentu, peneliti melakukan wawancara kepada orang yang dipandang paling tahu tentang situasi usaha Malika *Bakery*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Strategi Formulasi

Tabel 1. Matriks *EFE* Malika *Bakery*

Peluang		Bobot	Rating	Skor
1 .	Jumlah penduduk Indonesia yang tinggi dan sering mengkonsumsi roti memperluas peluang pasar industri roti	0.11	3	0.33
2 .	Harga kompetitif dengan cita rasa yang berkualitas tinggi	0.09	4	0.36
3 .	Trend konsumsi makanan sehat di masyarakat Indonesia	0.06	1	0.06
4 .	Perkembangan teknologi informasi	0.12	4	0.48
5 .	Lokasi kedai berada di pusat keramaian	0.12	4	0.48
Total Skor Peluang		0.5		1.71
Ancaman		Bobot	Rating	Skor
1 .	Memiliki banyak pesaing, baik dari industri produksi masak, industri rumahan, dan toko roti bermerek	0.15	4	0.6
2 .	Merupakan industri <i>low barrier</i> yang dapat dimasuki oleh pengusaha skala kecil sampai dengan pengusaha skala besar	0.12	3	0.36
3 .	Produk yang belum <i>booming</i> dan pemasaran yang masih terbatas mengakibatkan konsumen di dominasi oleh masyarakat sekitar, hal ini dapat menimbulkan rasa jenuh di lidah pelanggan.	0.13	4	0.52
4 .	Perubahan selera konsumen	0.1		
Total Skor Ancaman		0.5		1.48
Total Skor		1		3.19

Sumber: Data yang Telah Diolah

Berdasarkan Tabel 1 total skor matriks *EFE* yang sebesar 3.19

mengindikasikan bahwa Malika *Bakery* dapat merespon peluang dan ancaman diatas rata-rata.

Tabel 2. Matriks *IFE* Malika *Bakery*

Kekuatan		Bobot	Rating	Skor
1 .	Memiliki beragam produk yang terdiri dari varian roti manis isi dan roti tawar.	0.1	4	0.4
2 .	Peralatan yang moderen	0.06	3	0.18
3 .	Mempekerjakan para <i>baker</i> yang berpengalaman	0.06	3	0.18
4 .	Harga yang terjangkau	0.07	4	0.28
5 .	Kualitas premium	0.06	3	0.18
6 .	Lokasi yang strategis	0.09	3	0.27
7 .	Telah memiliki izin usaha	0.06		
Total Skor Kekuatan		0.5		1.49

Kelemahan		Bobot	Rating	Skor
1 .	Distribusi produk belum optimal	0.1	4	0.4
2 .	Produk memiliki masa kadaluarsa yang singkat	0.07	2	0.14
3 .	Baru memiliki satu kedai	0.07	3	0.21
4 .	Belum <i>booming</i> di masyarakat luas	0.09	3	0.27
5 .	Belum memanfaatkan kemajuan teknologi dalam proses pemasaran	0.11	4	0.44
6 .	Lahan parkir kurang memadai	0.06	2	0.12
Total Skor Kelemahan		0.5		1.58
Total Skor		1		3.07

Sumber: Data yang Telah Diolah

Tabel 2 menunjukkan bahwa skor total matriks *IFE* Malika *Bakery* yang sebesar 3.07 mengidentifikasikan adanya kekuatan internal yang berpengaruh dalam perusahaan.

		Strong 3,0 -4,0	Average 2,0-2,99	Weak 1,0-1,99
	4,0			
High 3,0-4,0	3,0	I (Grow and Build) 3,19 ; 3,07	II (Grow and Build)	III (Hold and Maintain)
Medium 2,0-2,99	2,0	IV (Grow and Build)	V (Hold and Maintain)	VI (Harvest and Diverst)
Low 1,0-1,99		VII (Hold and Maintain)	VIII (Harvest and Diverst)	XI (Harvest and Diverst)

Gambar 1. Matriks *IE* Malika *Bakery*

Sumber: Data yang Telah Diolah

Berdasarkan Gambar 1, dapat dilihat bahwa matriks *IE* untuk Malika *Bakery* pada sumbu horizontal menunjukkan skor total dari matriks *IFE* sebesar 3.19 dan sumbu vertikal menunjukkan sumbu skor total dari matriks *EFE* sebesar 3.07. Kedua skor tersebut lalu dipetakan ke dalam matriks *IE*, sehingga menempatkan Malika *Bakery* pada posisi I dengan koordinat (3.19; 3.07). Posisi sel ini menunjukkan tumbuh dan berkembangnya Malika *Bakery*.

Tabel 3. Matriks SWOT/TOWS Kualitatif

	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
IFE	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki beragam produk yang terdiri dari varian roti manis isi dan roti tawar. - Peralatan yang modern - Mempekerjakan para baker yang berpengalaman - Harga yang terjangkau - Kualitas premium - Lokasi yang strategis - Telah memiliki izin usaha 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribusi produk belum optimal - Produk memiliki masa kadaluarsa yang singkat - Baru memiliki satu kedai - Belum booming di masyarakat luas - Belum memanfaatkan kemajuan teknologi dalam proses pemasaran - Lahan parkir kurang memadai
EFE		

Peluang (<i>Opportunities</i>)	Strategi SO	Strategi WO
<ul style="list-style-type: none"> - Peluang pasar yang luas - Harga kompetitif dengan cita rasa yang berkualitas tinggi - Trend konsumsi makanan sehat - Perkembangan Teknologi Informasi - Lokasi kedai berada di pusat keramaian. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dengan harga yang terjangkau dan kualitas bahan yang baik dapat dinikmati oleh berbagai kalangan sehingga dapat memperluas pangsa pasar - Mempromosikan produk melalui berbagai media yang efektif. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengembangkan saluran distribusi - Memperluas Jaringan pemasaran yang tepat sasaran dengan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi. - Melakukan even khusus agar dapat lebih memperkenalkan lagi produk dari Malika Bakery
Ancaman (<i>Threats</i>)	Strategi ST	Strategi WT
<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki banyak pesaing - Meruakan industri low barrier - Produk yang belum booming dan pemasaran yang masih terbatas. - Perubahan Selera Konsumen 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kualitas produk dan fasilitas serta pelayanan - Diferensiasi produk 	<ul style="list-style-type: none"> - Perluas lahan agar ruang gerak lebih leluasa. - Membuka gerai/kedai baru

Sumber: Data yang Telah Diolah

Tabel 3 menunjukkan hasil matriks *TOWS* yang menghasilkan sembilan strategi alternatif untuk Malika Bakery. Terdapat dua strategi alternatif SO, tiga strategi alternatif WO, dua strategi alternatif ST, dan dua strategi alternatif WT.

Tabel 4. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Faktor-Faktor	Bobot	Strategi alternatif		
		AS	TAS	Peringkat
Dengan harga yang terjangkau dan kualitas bahan yang baik dapat dinikmati oleh berbagai kalangan sehingga dapat memperluas pangsa pasar	0.11	3	0.33	V
Mempromosikan produk melalui berbagai media yang efektif.	0.11	4	0.44	IV
Mengembangkan saluran distribusi	0.15	4	0.6	I
Memperluas Jaringan pemasaran yang tepat sasaran dengan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi.	0.14	4	0.56	II

Melakukan even khusus agar dapat lebih memperkenalkan lagi produk dari Malika <i>Bakery</i>	0.09	2	0.18	VII
Meningkatkan kualitas produk dan fasilitas serta pelayanan	0.11	3	0.33	VI
Diferensiasi produk	0.12	4	0.48	III
Perluas lahan agar ruang gerak lebih leluasa.	0.09	2	0.18	VIII
Membuka gerai/kedai baru	0.08	2	0.16	IX
TOTAL	1		3.26	

Sumber: Data yang Telah Diolah

Matriks *QSPM* terbukti memiliki banyak manfaat positif, diantaranya dapat mengevaluasi kelayakan solusi yang diusulkan terhadap faktor sosial, ekonomi, manajemen organisasi, dan kondisi lingkungan yang berlaku didalam penelitian, serta dapat membantu para ahli strategi untuk mengintegrasikan faktor eksternal dan internal terkait ke dalam proses keputusan (David & David, 2017). Setiap organisasi dituntut untuk selalu memperhatikan perubahan yang terjadi lingkungannya, karena setiap perubahan dapat menjadi peluang yang potensial bagi setiap organisasi yang ingin berkembang. Organisasi harus mengantisipasi setiap perubahan dan pencapaian tujuannya baik dalam jangka waktu menengah maupun jangka waktu yang panjang. Analisis *SWOT/TOWS* dan *QSPM* menunjukkan bahwa dengan mengabaikan peluang dan ancaman dapat menempatkan organisasi pada kondisi kritis. Untuk mencegah situasi kritis, peluang dan strategi kunci harus dipertimbangkan. Dengan membuat keputusan yang tepat, peluang dan kekuatan dapat dikolaborasikan untuk memperbaiki organisasi menuju kesuksesan (Shojaie et al., 2014). Oleh karena itu, dengan mengembangkan matriks *QSPM* dalam formulasi strategi dapat memperkecil kemungkinan bahwa faktor-faktor kunci akan diabaikan atau dibobot secara tidak tepat (Ahmadian & Tabibian, 2016).

Selain dapat membantu para ahli strategi untuk mengintegrasikan faktor eksternal dan internal terkait ke dalam proses keputusan, analisis *QSPM* mampu mendefinisikan strategi yang akan diterapkan (Putrikusuma et al., 2016). Analisis *QSPM* juga menunjukkan bahwa organisasi perlu kontrol yang lebih besar, organisasi perlu menerapkan strategi konsolidasi, tujuan dari strategi ini relatif lebih defensif, terutama bagi organisasi yang berorientasi kepada profit, yaitu untuk menghindari menurunnya tingkat penjualan dan keuntungan (Yuniastuti et al., 2014).

Dalam penelitian ini, sembilan strategi alternatif yang dihasilkan dari matriks *SWOT/TOWS* kualitatif, kemudian dianalisis menggunakan matriks *QSPM* untuk menjawab strategi alternatif apa yang menjadi prioritas utama bagi Malika *Bakery*. Berdasarkan analisis *QSPM*, dapat diketahui bahwa *Total Attractive Score (TAS)* adalah sebesar 3.26.

Mengacu pada nilai *TAS* dari masing-masing strategi, maka diketahui urutan strategi-strategi alternatif yang dapat diterapkan oleh Malika *Bakery* adalah sebagai berikut:

1. Pada urutan pertama, strategi yang perlu dilakukan oleh Malika *Bakery* adalah mengembangkan saluran distribusi. Strategi ini diperoleh dari hasil kombinasi kelemahan dan peluang pada matriks *SWOT/TOWS* kualitatif Malika *Bakery*.

2. Pada urutan kedua, strategi yang perlu dilakukan oleh Malika Bakery adalah memperluas jaringan pemasaran yang tepat sasaran dengan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi. Strategi ini diperoleh dari hasil kombinasi kelemahan dan peluang pada matriks SWOT/TOWS kualitatif Malika Bakery.
3. Pada urutan ketiga, strategi yang perlu dilakukan oleh Malika Bakery adalah melakukan diferensiasi produk. Strategi ini diperoleh dari hasil kombinasi kekuatan dan ancaman pada matriks SWOT/TOWS kualitatif Malika Bakery.
4. Pada urutan keempat, strategi yang perlu dilakukan oleh Malika Bakery adalah mempromosikan produk melalui berbagai media yang efektif. Strategi ini diperoleh dari hasil kombinasi kekuatan dan peluang pada matriks SWOT/TOWS kualitatif Malika Bakery.
5. Pada urutan kelima, strategi yang perlu dilakukan oleh Malika Bakery adalah memperluas pangsa pasar dengan cara memberikan harga yang terjangkau namun tetap memberikan kualitas bahan makanan terbaik agar produk dapat dinikmati oleh berbagai kalangan. Strategi ini diperoleh dari hasil kombinasi kekuatan dan peluang pada matriks SWOT/TOWS kualitatif Malika Bakery.
6. Pada urutan keenam, strategi yang perlu dilakukan oleh Malika Bakery adalah meningkatkan kualitas produk, fasilitas di toko, dan pelayanan. Strategi ini diperoleh dari hasil kombinasi kekuatan dan ancaman pada matriks SWOT/TOWS kualitatif Malika Bakery.
7. Pada urutan ketujuh, strategi yang perlu dilakukan oleh Malika Bakery adalah melakukan *event* khusus untuk memperkenalkan produk Malika Bakery kepada khalayak. Strategi ini diperoleh dari hasil kombinasi kelemahan dan peluang pada matriks SWOT/TOWS kualitatif Malika Bakery.
8. Pada urutan kedelapan, strategi yang perlu dilakukan oleh Malika Bakery adalah memperluas lahan pertokoan agar ruang gerak lebih leluasa dan pengunjung merasa nyaman. Strategi ini diperoleh dari hasil kombinasi kelemahan dan ancaman pada matriks SWOT/TOWS kualitatif Malika Bakery.
9. Pada urutan kesembilan atau terakhir, strategi yang perlu dilakukan oleh Malika Bakery adalah membuka cabang/kedai baru. Strategi ini diperoleh dari hasil kombinasi kelemahan dan ancaman pada matriks SWOT/TOWS kualitatif Malika Bakery.

Dari urutan tersebut, maka hasil analisis formulasi strategi dengan menggunakan matriks *QSPM* menunjukkan bahwa keputusan strategi prioritas yang perlu segera dilaksanakan adalah strategi pengembangan saluran distribusi (0.60).

KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah melakukan serangkaian tahapan formulasi strategi diketahui bahwa:

- 1) Berdasarkan analisis matriks *EFE* diperoleh total skor sebesar 3.19 mengindikasikan bahwa Malika Bakery dapat merespon peluang dan ancaman diatas rata-rata. Sedangkan berdasarkan analisis matriks *IFE* diperoleh total skor sebesar 3.07 yang mengidentifikasi adanya kekuatan internal yang berpengaruh dalam perusahaan;
- 2) Berdasarkan analisis matriks *IE*, *EFE* 3,19 dan *IEF* 3.07 jatuh pada sel I (pertumbuhan dan perkembangan). Hal ini menunjukkan bahwa upaya pertumbuhan dan perkembangan Malika Bakery merupakan strategi utama untuk meningkatkan kekuatan bisnis atau posisi kompetitif;
- 3) Hasil analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*, menunjukkan bahwa *Total Attractive Score (TAS)* adalah sebesar 3.26. Analisis ini memberikan urutan strategi-strategi alternatif yang perlu dilakukan oleh Malika Bakery. Namun, dari kesembilan urutan strategi yang dihasilkan, terdapat satu strategi alternatif yang menjadi prioritas dan perlu segera

dilaksanakan dengan nilai *TAS* tertinggi, yakni strategi pengembangan saluran distribusi (0.60).

DAFTAR PUSTAKA

- Abya, H., Khalili, M. M. N., Ebrahimi, M., & Movahed, A. (2015). Strategic planning for tourism industry using SWOT and QSPM. *Management Science Letters*, 5(3), 295–300.
- Acquaah, M., Adjei, M. C., & Mensa-Bonsu, I. F. (2008). Competitive strategy, environmental characteristics and performance in African emerging economies: Lessons from firms in Ghana. *Journal of African Business*, 9(1), 93–120. <https://doi.org/10.1080/15228910802052732>
- Ahmadian, S., & Tabibian, M. (2016). A Cultural Tourism Approach Towards Revitalizing Urban Streets (Case Study : Imam Khomeini Street , Tabriz). *Space Ontology International Journal*, 5(4), 61–68.
- Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 21(2), 127–154. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(200002\)21:2<127::aid-smj75>3.3.co;2-t](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(200002)21:2<127::aid-smj75>3.3.co;2-t)
- Candra, S., & Linda. (2014). QSPM and 7C's Strategy for e-SCM Implementation Strategy (Case Study: XYZ Plastic Corporation). *International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering*, 9(1), 11–18.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Case* (16th ed.). Pearson Education.
- Ghorbani, A., Raufirad, V., Rafiaani, P., & Azadi, H. (2015). Ecotourism sustainable development strategies using SWOT and QSPM model: A case study of Kaji Namakzar Wetland, South Khorasan Province, Iran. *Tourism Management Perspectives*, 16, 290–297.
- Gupta, M., Shri, C., & Agrawal, A. (2015). Strategy Formulation for Performance Improvement of Indian Corrugated Industry: An Application of SWOT Analysis and QSPM Matrix. *Journal of Applied Packaging Research*, 7(3), 60–75.
- Kim, E., Nam, D. Il, & Stimpert, J. L. (2004). The applicability of Porter's generic strategies in the digital age: Assumptions, conjectures, and suggestions. *Journal of Management*, 30(5), 569–589. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.12.001>
- Li, J. J., Zhou, K. Z., & Shao, A. T. (2009). Competitive position, managerial ties, and profitability of foreign firms in China: An interactive perspective. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 339–352. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.76>

-
- Majlessi, M., Vaezi, A., & Rabori, M. M. (2015). Strategic management of solid waste in Tehran : a case study in District no . 1. *Environmental Health Engineering and Management Journal*, 2(2), 59–66.
- Purwoko, B., Gamal, A., & Kunhadi, D. (2016). ” The Leather Industry Development in Tanggulangin in Facing Asean Economic Community (AEC) 2015 with Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)”. *Society For Science and Education*, 4(6), 153–162.
- Putrikusuma, D. T., Hakim, A., & Noor, I. (2016). A Planning Strategy For Improving the Quality of Public Services by Analysis Strategy Formulation Framework (Studies in Puskesmas Purwodadi , Pasuruan). *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 11(2), 70–79.
- Sarma, P. K. (2014). *An Agribusiness development approach of beef cattle in selected areas of Bangladesh*. 12(2), 351–358.
- Shojaie, M., Hamidian, M., & Basiji, A. (2014). Strategy Planning Using SWOT Analysis and QSPM Model A Case Study of Baridsoft Company (One of the top and leader companies of Iranian software industry). *International Journal of Scientific Management and Development*, 2(7), 252–257.
- Supratikta, H., & Rusilowati, U. (2016). Analysis Strategy Management and Development of Ocean Fishing Ports Nizam. *I J A B E R*, 14(13), 9343–9358.
- Taslimi, M. S., Omeyr, A. K., & Arabkooshar, S. (2014). Formulating a strategy through quantitative strategic planning matrix (QSPM) based on SWOT framework (Case study : industrial group of Barez Tires). *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 3(8), 451–457.
- Viryawan, A., Astawan, M., & Kirbrandoko. (2016). PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Strategic Development Facing Natural Gas Business Competition. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(3), 66–71.
- Walukow, M. I., & Pangemanan, S. A. (2015). Developing Competitive Strategic Model Using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Approach for Handicrafts Ceramic Industry in Pulutan, Minahasa Regency. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 688–695.
- Yuniastuti, M. C., Widyana, S. F., & Heryani, F. (2014). Strategy and Performance Evaluation Analysis of PT Nippon Indosari Corpindo. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 3(6), 1513–1518.