

# PREPARING A FURNITURE BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY (CASE STUDY: CV. TUNGGAL JAYA MANDIRI)

Elvira Kurnia Damayanti<sup>1</sup>, Dini Retnowati<sup>2</sup>, Asri Dwi Puspita<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Maarif Hasyim Latif, Ngelom Megare, Sepanjang Sidoarjo

## ARTICLE INFO

Article history:

Received: 12/8/2023

Revised: 9/10/2023

Accepted: 11/12/2023

JEL Classification: -

### Key words:

Manajemen strategi, matriks internal-eksternal, matriks SWOT, QSPM, Penetrasi pasar pengembang produk

DOI:

10.14414/.....

## ABSTRACT

CV. Tunggal Jaya Mandiri is a manufacturing company that produces furniture in the Jetis sub-district, Mojokerto Regency. The products it produces are quite well known by the public in the market even though it has many competitors in the same field. In 2022 sales fluctuated and did not reach the target. This is because the company currently does not have proper strategic planning. Therefore it is necessary to have a good strategic planning using three stages of strategy preparation, namely: the input stage, the matching stage, and the decision stage. The input stage is used to identify environmental factors internally and externally using the IFE, EFE, and CPM matrices. At the matching stage, SWOT and Internal-External matrices are used. The results obtained from the calculations are the total weighted IFE value of 2.72 and EFE of 2.75. The IE matrix shows the company's position in quadrant V. For this quadrant position, the appropriate strategy is to maintain and maintain it in the form of market penetration and product development. The alternative strategies obtained are processed into the decision stage with the QSPM matrix and the main strategy is to innovate technology-based furniture products with a TAS value of 6.45.

## ABSTRAK

CV. Tunggal Jaya Mandiri merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi mebel di kecamatan Jetis, Kabupaten Mojokerto Produk yang dihasilkan cukup terkenal oleh masyarakat di pasaran walaupun memiliki banyak kompetitor di bidang yang sama. Pada tahun 2022 penjualannya mengalami fluktuasi dan tidak mencapai target. Hal ini dikarenakan saat ini perusahaan belum memiliki perencanaan strategi yang tepat. Oleh karena itu perlu adanya perencanaan strategi yang baik dengan menggunakan tiga tahapan penyusunan strategi yaitu : *input stage, matching stage, dan decision stage*. Tahap *input stage* digunakan untuk mengidentifikasi faktor lingkungan secara internal maupun eksternal menggunakan matriks IFE, EFE, dan CPM. Pada *matching stage* digunakan matriks SWOT dan *Internal-Eksternal*. Hasil yang didapatkan dari perhitungan adalah nilai total tertimbang IFE sebesar 2,72 dan EFE sebesar 2,75. Pada matriks IE menunjukkan posisi perusahaan pada kuadran V. Untuk posisi kuadran ini strategi yang sesuai adalah pertahankan dan pelihara berupa pengembangan produk dan penetrasi pasar. Alternatif strategi yang didapat diolah ke dalam *decision stage* dengan matriks QSPM didapatkan strategi utama yaitu membuat inovasi produk mebel berbasis teknologi dengan nilai TAS sebesar 6,45.

## 1. INTRODUCTION

Industri adalah kegiatan ekonomi yang berhubungan dengan pembuatan atau pengolahan barang baku ataupun barang baku menjadi barang jadi di pabrik. Kegiatan industri merupakan kegiatan pembangunan yang diharapkan dapat membuat roda perekonomian terus berputar dan membantu penyelesaian krisis ketenagakerjaan. Industri mebel di Indonesia berkembang pesat bahkan mampu menembus pasar internasional, disisi lain tingginya permintaan pasar ini menyebabkan persaingan di industri ini juga semakin terasa. Semakin banyak bermunculan usaha mebel baru dalam skala kecil dan skala besar menunjukkan pelaku usaha lokal yang bergerak di bidang mebel harus mampu menjalin kerjasama dengan pelaku usaha di bidang terkait sekaligus meningkatkan kualitas dan pelayanan kepada pelanggan. Inovasi produk baru juga harus menjadi pertimbangan agar dapat menarik konsumen. Kebutuhan akan mebel juga dipastikan terus berkembang dan meningkat karena fungsi mebel pun bukan lagi hanya sebagai pelengkap isi rumah, tetapi juga menambah estetika rumah. Karenanya, saat ini banyak mebel yang memiliki desain unik hingga bergaya minimalis sesuai dengan selera konsumen.

Dalam menjalankan usahanya, CV. Tunggal Jaya Mandiri memiliki beberapa kendala yaitu keuntungan penjualan yang tidak stabil sepanjang tahun 2022 sehingga target perusahaan tidak terpenuhi. Salah satu penyebabnya adalah relokasi pabrik baru pada bulan Desember 2021- Maret 2022 yang mengakibatkan penyesuaian kembali pada sistem produksi, kinerja karyawan dan distribusi bahan baku maupun produk. Perubahan kondisi dari sisi internal perusahaan dan turunnya keuntungan yang diperoleh, menyebabkan perusahaan perlu melakukan analisis lebih lanjut terkait strategi perusahaan mengingat kebutuhan akan perencanaan strategis dalam bisnis cukup besar karena merupakan tindakan pertama yang harus diambil dalam memulai bisnis.

## 2. THEORETICAL FRAMEWORK AND HYPOTHESES

### The Input Stage (Tahap input)

Kegiatan yang dilakukan pada fase ini merupakan rangkuman dari informasi dasar yang dibutuhkan dalam penyusunan strategi, informasi yang merupakan faktor strategis tersebut

dikelompokkan kedalam dua bagian yaitu data internal dan data eksternal yang akan disusun kedalam matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) dan Evaluasi Faktor Internal (IFE). Matriks EFE berfungsi sebagai indikator dalam mengetahui potensi serta ancaman bagi perusahaan. Matriks IFE berfungsi untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan terbesar maupun terkecil perusahaan. Dan terdapat pula Competitive Profile Matrix (CPM) yang digunakan untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan kompetitor utama suatu organisasi atau perusahaan. David dan David (2019) menggambarkan bahwa matriks CPM terdiri dari komponen faktor kesuksesan, bobot, rating dan score. Faktor kesuksesan meliputi harga yang bersaing, posisi keuangan, kualitas produk, manajemen perusahaan, ekspansi global, loyalitas konsumen, promosi, pangsa pasar, kapasitas produksi, distribusi penjualan, luasnya garis produk serta efektivitas distribusi penjualan.

### The Matching Stage (Tahap pencocokan)

Tahap pencocokan pada perumusan strategi memiliki lima teknik dalam rangkaian yang berbeda sesuai dengan kebutuhan penggunaannya yang terdiri dari: Matriks SWOT (*Strength-Weakness-Opportunity-Threats*), Matriks BCG (*Boston Consulting Group*), Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), Matriks Grand Strategy, dan Matriks IE (Internal-Eksternal).

### Decision Stage (Tahap Keputusan)

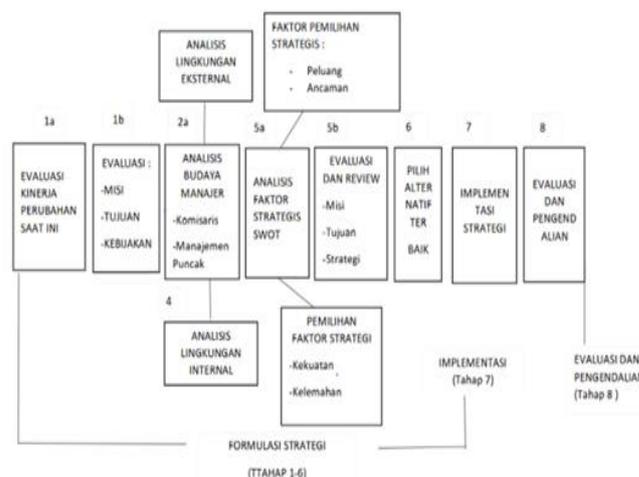
Hasil analisis sebelumnya akan diterjemahkan ke dalam sejumlah strategi bisnis potensial. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif adalah alat analisis yang dapat digunakan pada saat ini (QSPM). Matriks ini merupakan tahap akhir dalam perumusan strategi yang menghasilkan strategi alternatif terbaik. Aspek penting yang diperkirakan berdampak pada desain QSPM meliputi faktor internal dan eksternal. Setiap aspek diberi skor, yang mewakili kemampuan untuk mengatasi masalah internal dan eksternal dengan menggunakan strategi yang tepat. Alternatif dapat dipilih berdasarkan minat dan kepentingan di lingkungan internal dan eksternal perusahaan. (Indriarti & Chaidir, n.d.)

## 3. RESEARCH METHOD

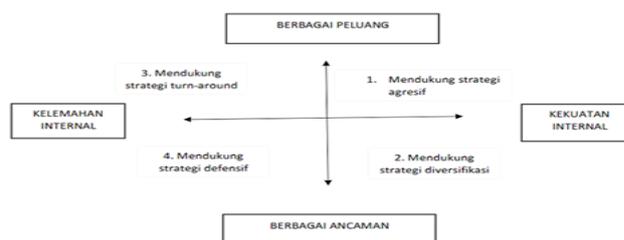
\* Corresponding author, email address: <sup>3</sup> asriuspita85@dosen.umaha.ac.id

Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah dengan konsep manajemen strategi yaitu formulasi strategi. Formulasi strategi terdiri dari tiga tahapan yaitu: input stage (tahap masukan), matching stage (tahap pencocokan), dan decision stage (tahap keputusan. Penentuan metode ini berdasarkan pada kebutuhan penelitian yang hanya terbatas pada penyusunan strategi maka yang digunakan hanya pada tahap formulasi. (Adriansyah & Pramono, 2019). Alur atau tahapan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Tahap masukan menggunakan matriks IFE (*internal factor evaluation*), matriks EFE (*eksternal factor evaluation*), dan matriks CPM (*competitive profile matriks*) yang bertujuan untuk menganalisis faktor internal maupun eksternal kondisi perusahaan.
2. Tahap pencocokan menggunakan matriks SWOT (*strength, weakness, opportunity, threats*) dan matriks IE (*internal-eksternal*). Pada matriks SWOT akan ditentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi kondisi perusahaan yang telah diidentifikasi pada tahap masukan sebelumnya. Sehingga didapatkan strategi SO, ST, WO, dan WT. keluaran strategi ini yang selanjutnya disesuaikan dengan posisi kuadran pada matriks IE yang didapatkan dari total nilai IFE dan EFE pada tahap masukan.
3. Tahap keputusan menggunakan matriks tunggal QSPM (*quantitative strategic planning matrix*) adalah dengan mengolah strategi yang sesuai dengan posisi perusahaan pada matriks IE ke dalam matriks guna menentukan nilai TAS (*total attractiveness score*) pada tiap strategi. Nilai TAS tertinggi yang akan menjadi strategi utama bagi perusahaan.



Gambar 1. Proses Pengambilan Keputusan strategi



Gambar 2. Posisi Kuadran

#### 4. DATA ANALYSIS AND DISCUSSION

Berikut ini adalah hasil pengolahan data menggunakan formulasi manajemen strategi dimulai dengan tahap masukan.

##### Matriks IFE

Diperoleh melalui penilaian responden yang merupakan manajer perusahaan tentang seberapa jauh faktor strategis internal mempengaruhi kondisi bisnis/perusahaan, responden menentukan penilaian bobot dan rating terhadap masing-masing faktor strategis internal perusahaan yang digunakan untuk menentukan nilai skornya. Matriks ini terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan (Ansori, 2018).

Berdasarkan Tabel 1. Analisis matriks IFE menghasilkan total skor sebesar 2,72. Total nilai atau skor ini menunjukkan bahwa kemampuan CV.Tunggal Jaya Mandiri dalam merespon lingkungan internalnya adalah masih rata-rata . pada hasil ini juga menunjukkan bahwa kekuatan utama adalah faktor lokasi perusahaan yang strategis dengan skor tertinggi sebesar 0,55. Sedangkan kelemahan utama perusahaan dimiliki oleh dua faktor yaitu kurangnya promosi produk ke berbagai platform media dan beberapa proses produksi yang pengerjaannya masih manual.

Kedua faktor ini memiliki nilai total skor yang sama yaitu sebesar 0,21.

**Matriks EFE**

Diperoleh melalui penilaian responden tentang seberapa jauh faktor strategis eksternal mempengaruhi kondisi perusahaan. Matriks ini terdiri dari faktor peluang serta ancaman bagi

perusahaan. Berdasarkan tabel 2. Matriks EFE menghasilkan total nilai tertimbang sebesar 2,75 dengan faktor peluang terbesar adalah perkembangan kemajuan inovasi teknologi dengan skor sebesar 0,50 dan ancaman terbesar berasal dari faktor harga bahan baku yang terus naik diiringi dengan daya tawar pemasok yang tinggi dengan skor terbesar yaitu 0,28.

Tabel 1. Matriks IFE

No	Faktor strategi internal	Bobot	Rating	Skor
	<b>Kekuatan</b>			
1.	Produk dari CV.TJM memiliki inovasi tiap tahun	0,14	3	0,41
2.	Produk variative dan dapat custom order	0,10	3	0,31
3.	Lokasi perusahaan strategis	0,14	4	0,55
4.	Garansi unit penuh hingga distribusi ke pelanggan	0,10	4	0,41
5.	SDM yang berpengalaman pada bidangnya	0,10	4	0,41
	<b>Kelemahan</b>			
1.	Kurangnya promosi produk ke berbagai platform media	0,10	2	0,21
2.	Pengaturan kerja yang masih belum optimal	0,10	1	0,10
3.	Terdapat beberapa proses produksi yang pengerjaannya manual	0,10	2	0,21
4.	Pencapaian target penjualan perbulan yang belum dapat stabil	0,10	1	0,10
	<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,72</b>

Tabel 2. Matriks

No	Faktor strategi eksternal	Bobot	Rating	Skor
	<b>Peluang</b>			
1.	Perkembangan kemajuan inovasi teknologi	0,13	4	0,50
2.	Peningkatan daya beli masyarakat dan pendapatan daerah	0,09	3	0,28
3.	Bertambahnya jumlah penduduk Kab.Mojokerto maupun Jawa Timur	0,09	4	0,38
4.	Perubahan gaya hidup masyarakat lebih modern	0,13	3	0,38
5.	Dapat memperkenalkan selain brand "ATOZ" kepada instansi pemerintah	0,09	3	0,28
	<b>Ancaman</b>			
1.	Munculnya bisnis baru yang serupa di bidang yang sama	0,09	2	0,19
2.	Ancaman produk pengganti kayu	0,13	2	0,25
3.	Kemudahan regulasi di Kab.Mojokerto untuk mendirikan usaha baru	0,06	2	0,13
4.	Harga bahan baku yang terus naik dan daya tawar pemasok tinggi	0,09	3	0,28
5.	Daya tawar menawar pembeli sangat tinggi	0,09	1	0,09
	<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,75</b>

**Matriks CPM**

Matriks ini bertujuan sebagai acuan perusahaan untuk mengetahui posisi perusahaan dengan pesaingnya di bidang atau kelas yang sama. Indikator dalam membandingkan terdiri dari berbagai faktor yang nantinya akan dibandingkan dengan skor dari perusahaan pesaingnya (Nowira & Sari, 2021). Tabel 3 matriks CPM dibawah ini memberikan informasi bobot tiap faktor di tiap perusahaan. Berdasarkan kriteria faktor strategis penentu keberhasilan.

Faktor tertinggi adalah kualitas produk dengan bobot sebesar 0,27 untuk CV.TJM didapatkan skor 0,53 sedangkan untuk perusahaan pesaing PT.WLR skor sebesar 0,80. Untuk skor total yang didapatkan CV.TJM adalah sebesar 2,33 sedangkan perusahaan pesaing sebesar 2,93. Hal ini menunjukkan terjadinya selisih sebesar 0,60. Oleh karena itu dibutuhkan usaha untuk menyamai kedudukan pesaing agar CV.TJM dapat setara atau bahkan melampauinya.

Tabel 3. Matriks CPM

No	Faktor strategis	Tingkat Signifikan	Bobot	CV.TJM	PT.WLR
----	------------------	--------------------	-------	--------	--------

				Rating	Skor	Rating	Skor
1.	Iklan	3	0,20	2	0,40	3	0,60
2.	Pangsa Pasar	3	0,20	3	0,60	3	0,60
3.	Kualitas Produk	4	0,27	2	0,53	3	0,80
4.	Harga	2	0,13	3	0,40	4	0,53
5.	Inovasi Produk	3	0,20	2	0,40	2	0,40
	Total	15	1,00		2,33		2,93

Tabel 4. Matriks SWOT

<b>EKSTERNAL</b>          <b>INTERNAL</b>	<b>FAKTOR PELUANG (O)</b>	<b>FAKTOR ANCAMAN (T)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Perkembangan kemajuan serta inovasi pada teknologi</li> <li>Peningkatan daya beli masyarakat dan pendapatan daerah</li> <li>Bertambahnya jumlah penduduk kab.mojokerto maupun jawa timur</li> <li>Perubahan gaya hidup masyarakat lebih modern</li> <li>Dapat memperkenalkan selain brand "atoz" kepada instansi pemerintah</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Munculnya bisnis baru yang serupa di bidang yang sama</li> <li>Ancaman produk pengganti kayu</li> <li>Kemudahan regulasi di kab. Mojokerto untuk mendirikan usaha baru</li> <li>Harga bahan baku yang terus naik dan daya tawar pemasok tinggi</li> <li>Daya tawar menawar pembeli sangat tinggi</li> </ol>
<b>FAKTOR KEKUATAN (S)</b>	<b>STRATEGI SO</b>	<b>STRATEGI ST</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Produk dari cv.tjm memiliki inovasi baru tiap tahun</li> <li>Produk variatif dan dapat custom order</li> <li>Lokasi perusahaan yang strategis</li> <li>Garansi unit penuh serta distribusi hingga ke pelanggan</li> <li>Sdm yang berpengalaman pada bidangnya</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Membuat inovasi produk yang dikombinasikan dengan teknologi contohnya meja kantor otomatis <b>(S1;O1)</b></li> <li>Pemesanan antar perusahaan dengan minimal order 200 pcs <b>(S2;O2,O3)</b></li> <li>Promo pembelian bundling contohnya set lemari dan rak tv <b>(S2;O4)</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Program diskon beli 10 unit gratis 1 unit <b>(S4;T1)</b></li> <li>Tetap membuat produk dengan design variative untuk mempertahankan pelanggan <b>(S1,S2;T2)</b></li> </ol>
<b>FAKTOR KELEMAHAN (W)</b>	<b>STRATEGI WO</b>	<b>STRATEGI WT</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Kurangnya promosi produk ke berbagai platform media</li> <li>Pengaturan kerja yang masih belum optimal</li> <li>Terdapat proses produksi yang pengerjaannya manual</li> <li>Pencapaian target penjualan perbulan yang belum stabil</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Membuat website yang berisikan produk-produk cv.tjm dan informasinya <b>(W1;O1)</b></li> <li>Memperkenalkan merk lain dari CV.TJM saat event pemerintahan sebagai kesempatan promosi gratis <b>(W1;O5)</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan evaluasi kinerja oleh manager dan bagian terkait <b>(W2,W3,W4; T1,T2,T4,T5)</b></li> </ol>

**MATRIKS SWOT**

Masuk pada tahap formulasi strategi selanjutnya yaitu tahap pencocokan, matriks yang digunakan adalah matriks SWOT. Matriks ini didasarkan pada pengelompokkan kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O), dan ancaman (T) pada kondisi internal maupun eksternal perusahaan yang telah diidentifikasi sebelumnya kedalam matriks IFE dan EFE (Wijayati, 2019).

Berikut merupakan kemungkinan strategi berdasarkan empat set faktor strategis :

- Strategi SO (*Strength-Opportunity*)
  - Kekuatan SDM yang berpengalaman pada bidangnya dan berkualitas

merupakan modal untuk menangkap peluang perkembangan kemajuan teknologi yang didukung oleh perubahan gaya hidup lebih modern dengan melakukan inovasi pada produk mebelnya dikombinasikan dengan teknologi. Contohnya adalah meja kantor otomatis.

- Bertambahnya jumlah penduduk di Jawa Timur dan khususnya di Kabupaten Mojokerto yang didukung dengan naiknya daya beli masyarakat dan pendapatan daerah merupakan peluang untuk memperkenalkan dan menjual produknya yang variatif. Produknya juga dapat

dipesan sesuai dengan order customer sebagai contoh pemesanan komponen *furniture* dari perusahaan besar kepada CV.TJM dengan minimal order 200 pcs.

- c. Faktor perubahan gaya hidup masyarakat yang lebih modern menjadikan peluang perusahaan untuk membuat produk yang sesuai dengan variasi model modern minimalis yang disertakan diskon bundling seperti contoh pembelian bundling satu set lemari pakaian dengan rak tv atau meja rias dapat menarik banyak calon pembeli sehingga penjualan dapat stabil.

2. Strategi ST (*Strenght-Threats*)

- a. Sebagai upaya untuk mengatasi atau menghindari ancaman berupa munculnya bisnis mebel yang serupa maka perusahaan harus menggunakan kekuatan bersaing seperti memiliki garansi penuh untuk unitnya selama satu tahun. Hal ini membedakan dengan perusahaan mebel pada umumnya yang memberikan garansi berupa komponennya saja. Serta mengeluarkan program *clearance sale* atau promo pada keadaan pasar mulai sepi. Contohnya adalah membeli 10 unit produk dengan type yang sama atau berbeda gratis 1 unit.
- b. Maraknya produk pengganti perabotan kayu saat ini yang berupa plastik, *concrete wood*, *composite wood* dapat menjadi ancaman bagi CV.TJM. Oleh karena itu design produk harus variatif dan harga harus mampu bersaing disertai dengan wawasan kepada konsumen tentang keunggulan produk dibanding bahan pengganti sehingga konsumen tetap akan membeli perabotan dari CV.TJM.

3. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

- a. Pemasangan iklan di beberapa platform media atau situs internet untuk mengoptimalkan kegiatan promosi produk dengan memanfaatkan kemajuan teknologi sehingga dapat menjangkau pangsa pasar lebih luas. Misalnya membuat website perusahaan yang berisikan informasi produk-produk CV.TJM.
- b. Memanfaatkan koneksi perusahaan dengan instansi pemerintahan melalui

brand "ATOZ" untuk memperkenalkan brand lainnya dari CV.TJM sebagai kesempatan promosi secara gratis sehingga masyarakat lebih mengenal dan tertarik dengan produk-produk CV.TJM.

4. Strategi WT (*Weakness-Threats*)

- a. Dengan melakukan evaluasi kinerja oleh manajer serta bagian-bagian terkait yang memiliki wewenang untuk merubah atau memperbaiki system kerja menuju ke arah yang lebih baik sehingga target waktu produksi dapat sesuai dengan perencanaan dan penjualan menjadi lebih stabil.

**Matriks IE (*Internal- External*)**

Menurut (David 2019) Matriks Internal-external merupakan model matriks yang digunakan untuk mengidentifikasi perusahaan berdasarkan pada posisi perusahaan pada sembilan sel yang dikelompokkan berdasarkan tipe strategi sebagai berikut:

1. *Growth strategy* atau strategi tumbuh dan membangun (posisi kuadran sel I, II, IV)
2. *Stability strategy* atau strategi pertahankan dan pelihara (posisi kuadran sel III, V, VII)
3. *Retrenchment strategy* atau strategi divestasi (posisi kuadran sel VI, VIII, IX)

Tabel 5. Matrik IEE

		Total nilai tertimbang IFE (2.72)		
		Kuat 3.0-4.0	Menengah 2.0-2.9	Lemah 1.0-1.9
Total nilai Tertimbang EFE (2,75)	Kuat	I	II	III
	Menengah	IV	CV. TUNGGAL JAYA MANDIRI	VI
	Lemah	VII	VIII	IX

Analisis matriks IE adalah posisi CV.Tunggal Jaya Mandiri berada pada posisi kuadran sel nomor V yang berarti *stability*. Strategi yang umumnya digunakan adalah mempertahankan dan memelihara atau *hold and maintain*. Posisi kuadran ini ditentukan melalui tahap masukan dengan matriks IFE yang menghasilkan nilai skor total 2,72 yaitu merepresentasikan pada kondisi menengah dan EFE dengan skor nilai tertimbang sebesar 2,75 juga pada kondisi menengah.

Nilai ini yang kemudian ditarik secara vertical dan horizontal sehingga didapatkan posisi

pada kuadran sel nomor V. Maka strategi yang diterapkan pada posisi ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi pengembangan produk yakni Upaya peningkatan penjualan dengan cara mengubah atau memperbaiki produk. Sedangkan penetrasi pasar merupakan upaya peningkatan pangsa pasar bagi produk melalui kegiatan pemasaran yang lebih luas. Umumnya perusahaan dalam mengembangkan strategi dari matriks IE adalah didasarkan pada produk serta kondisi geografis perusahaan agar lebih efektif dalam mengalokasikan sumberdayanya. (David,2019).

Berdasarkan strategi yang telah didapatkan dalam matriks SWOT sebelumnya, maka strategi yang sesuai dengan pengembangan produk dan penetrasi pasar matriks IE adalah sebagai berikut:

1. Mempertahankan pelanggan dengan tetap membuat produk yang variative sebagai salah satu upaya penetrasi pasar dalam *customer retention* (kebertahanan konsumen)
2. Mengikutsertakan merk lain dari CV.TJM saat event pemerintahan/ kepada instansi pemerintah
3. Membuat inovasi produk mebel berbasis teknologi

### Matriks QSPM

Pada tahap akhir dari formulasi strategi adalah tahap keputusan dengan menggunakan alat analisis tunggal yaitu QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Analisis ini mampu menentukan prioritas strategi yang paling sesuai berdasarkan pilihan alternatif strategi yang telah dirumuskan sebelumnya terdiri dari tiga pilhan strategi. Teknik ini yang akan secara objektif menentukan strategi terbaik berdasarkan nilai TAS (*Total Attractiveness Score*). Berdasarkan analisis tabel 6. Matriks QSPM dapat terlihat jika strategi yang saat ini mnejadi prioritas adalah mempertahankan inovasi yang selalu dilakukan oleh perusahaan salah satunya dengan membuat model atau design mebel baru berupa meja kantor otomatis dengan total TAS tertinggi sebesar 6,45. Dengan urutan priotitas strategi sebagai berikut:

1. Membuat inovasi produk mebel berbasis teknologi (TAS=6,45)
2. Mempertahankan pelanggan dengan tetap membuat produk yang variative (TAS=5,83)
3. Mengikutsertakan merk lain dari CV.TJM bersamaan dengan tawaran inti kepada mitra perusahaan instansi pemerintah (TAS=5,49).

Tabel 6. Matriks QSPM

TABEL QSPM			ALTERNATIF			STRATEGI		
FAKTOR KUNCI			ST 1		ST 2		ST 3	
		BOBOT	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>PELUANG</b>								
1	Perkembangan kemajuan inovasi teknologi	0,13	4	0,52	3	0,39	4	0,52
2	Peningkatan daya beli masyarakat dan pendapatan daerah	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
3	Bertambahnya jumlah penduduk Kab.Mojokerto maupun Jawa Timur	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
4	Perubahan gaya hidup masyarakat lebih modern	0,13	4	0,52	2	0,26	4	0,52
5	Dapat memperkenalkan selain brand "ATOZ" kepada instansi pemerintah	0,09	2	0,18	4	0,36	4	0,36
<b>ANCAMAN</b>								
1	Munculnya bisnis baru yang serupa di bidang yang sama	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
2	Ancaman produk pengganti kayu	0,13	3	0,39	3	0,39	4	0,52
3	Kemudahan regulasi di Kab. Mojokerto untuk mendirikan usaha baru	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24
4	Harga bahan baku yang terus naik dan daya tawar pemasok tinggi	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18
5	Daya tawar menawar pembeli sangat tinggi	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
<b>TOTAL</b>		1,0						
<b>KEKUATAN</b>								
1	Produk dari CV.TJM memiliki inovasi baru tiap tahun	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
2	Produk variatif dan dapat custom order	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
3	Lokasi perusahaan yang strategis	0,14	3	0,42	3	0,42	2	0,28
4	Garansi unit penuh serta distribusi hingga ke pelanggan	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
5	SDM yang berpengalaman pada bidangnya	0,10	3	0,3	2	0,2	4	0,4
<b>KELEMAHAN</b>								
1	Kurangnya promosi produk ke berbagai platform media	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3
2	Pengaturan kerja yang masih belum optimal	0,10	1	0,1	2	0,2	3	0,3
3	Terdapat beberapa proses produksi yang pengerjaannya masih manual	0,10	2	0,2	2	0,2	2	0,2
4	Pencapaian target penjualan perbulan yang belum stabil	0,10	2	0,2	3	0,3	2	0,2
<b>TOTAL</b>		1,0		5,83		5,49		6,45

Berdasarkan analisis tabel 6. Matriks QSPM dapat terlihat jika strategi yang saat ini mnejadi prioritas adalah mempertahankan inovasi yang selalu dilakukan oleh perusahaan salah satunya dengan membuat model atau design mebel baru berupa meja kantor otomatis dengan total TAS tertinggi sebesar 6,45. Dengan urutan priotitas strategi sebagai berikut:

1. Membuat inovasi produk mebel berbasis teknologi (TAS=6,45)
2. Mempertahankan pelanggan dengan tetap membuat produk yang variative (TAS=5,83)
3. Mengikutsertakan merk lain dari CV.TJM bersamaan dengan tawaran inti kepada mitra perusahaan instansi pemerintah (TAS=5,49).

## 5. CONCLUSION, IMPLICATION, SUGGESTION, AND LIMITATIONS

Berdasarkan hasil penelitian, pengolahan, dan analisis data yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa hasil dari penyusunan strategi di CV.TJM adalah perusahaan berada pada posisi kuadran sel nomor V (*Stability*) yang menunjukkan bahwa perusahaan tersebut baik dalam menggunakan strategi pertahankan dan pelihara. Strategi yang dikembangkan pada posisi ini yaitu pengembangan produk dan penetrasi pasar, sehingga didapatkan 3 strategi yaitu : membuat inovasi produk mebel berbasis teknologi, mempertahankan pelanggan dengan tetap membuat produk yang variative, dan mengikutsertakan merk lain dari perusahaan bersamaan dengan tawaran inti kepada instansi pemerintah. Ketiga alternatif strategi ini kemudian diolah kedalam matriks QSPM sehingga didapatkan strategi yang memiliki TAS tertinggi yaitu Membuat inovasi produk mebel berbasis teknologi sebagai strategi utamanya.

Adapun saran yang diusulkan melalui penelitian ini kepada perusahaan adalah untuk mempertahankan agara penjualannya tetap stabil maka penting bagi perusahaan untuk focus pada strategi pengembangan produknya dan penetrasi pasar sehingga dapat mempertahankan pelanggan dan mampu meraih pasar yang lebih luas lagi.

## REFERENCES

- David, F.R., & David, F.R (2019). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing* (15<sup>th</sup> ed). Salemba Empat
- Adriansyah, G., & Pramono, A. (2019). Perencanaan Strategi Pt. X Dengan Pendekatan Manajemen Strategi. *JISO: Journal of Industrial and Systems Optimization*, 2(1), 37-42.
- Ansori, N. (2018). STRATEGI PEMBAHARUAN PT. FIAN WISATA TOURS & TRAVEL DENGAN MENGGUNAKAN MATRIKS TWOS, SPACE DAN GRAND STRATEGY. *Matrik: Jurnal Manajemen Dan Teknik Industri Produksi*, 11(1), 24-31.
- Indriarti, R., & Chaidir, N. R. (n.d.). PENERAPAN QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QPSM) UNTUK MERUMUSKAN STRATEGI BISNIS. *Jurnal MANAJERIAL*, 20(1), 159-170.
- Nowira, P. A., & Sari, R. P. (2021). Strategi Persaingan Jamu Gunanty Menggunakan Matriks: Internal Eksternal, Bowman Strategy, Grand Strategy dan Profil Kompetitif. *JISI: Jurnal Integrasi Sistem Industri*, 8(2), 53-64.
- Wijayati, H. (2019). *Panduan Analisis SWOT untuk Kesuksesan Bisnis: Jangan Buat Strategi Bisnis Sebelum Baca Buku Ini*. Anak Hebat Indonesia.