

Strategi Pengembangan Usaha Jenang Pasca Pandemi Menggunakan Metode SWOT Dan QSPM pada CV. Mubarokfood Cipta Delicia

Vilda Innaka Nasya¹⁾, Siti Arbainah²⁾, Ardian Widiarto³⁾

¹⁾²⁾³⁾ Program Studi S.Tr. Akuntansi Manajerial, Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Semarang Jl. Prof. H. Soedarto, Tembalang, Semarang, Jawa Tengah, Indonesia 50275

³⁾ ardian.widiarto@polines.ac.id

Abstract

This research is applied research with a qualitative descriptive case study approach that aims to formulate a business development strategy after the Covid-19 pandemic at CV. Mubarokfood Cipta Delicia. Data was collected using observation, interview, documentation, and questionnaire methods. Data analysis was carried out using the IFE, EFE, CPM, IE, SWOT, and QSPM matrices. The result of the total IFE weighted score is 2.789 and the total EFE weighted score is 3.358. The total score based on CPM of 3,413 shows that the company is in the most superior position. The results of the IE Matrix analysis are in quadrant II (grow and build) by producing integration strategies and intensive strategies, which are further processed using the SWOT matrix and create eight alternative strategies. The strategy that best suits the condition of the company based on QSPM is to maintain quality and increase product innovation through cooperation with suppliers to achieve customer satisfaction with a TAS value of 6.691.

Keywords: Development Strategy, SWOT Matrix, and QSPM Analysis.

Abstrak

Penelitian ini merupakan penelitian terapan dengan pendekatan studi kasus deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan usaha pasca pandemi Covid-19 pada CV. Mubarokfood Cipta Delicia. Data dikumpulkan dengan metode observasi, wawancara, dokumentasi, dan kuesioner. Analisis data dilakukan menggunakan Matriks IFE, EFE, CPM, IE, SWOT, dan QSPM. Hasil total skor tertimbang IFE sebesar 2,789 dan total skor tertimbang EFE sebesar 3,358. Total skor berdasarkan CPM sebesar 3,413 menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi yang paling unggul. Hasil analisis Matriks IE berada pada kuadran II (*grow and build*) dengan menghasilkan strategi integrasi dan strategi intensif yang selanjutnya diolah menggunakan Matriks SWOT dan menciptakan delapan alternatif strategi. Strategi yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan berdasarkan QSPM adalah menjaga kualitas dan meningkatkan inovasi produk melalui kerja sama dengan pemasok untuk mencapai kepuasan konsumen dengan nilai TAS sebesar 6,691.

Kata Kunci: Strategi Pengembangan, Matriks SWOT, dan Analisis QSPM.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha yang semakin meningkat menyebabkan persaingan usaha menjadi semakin ketat. Pelaku usaha harus segera mengambil tindakan strategis bagi kelangsungan usahanya dengan mengembangkan strategi-strategi baru yang inovatif agar kinerja perusahaan dapat dicapai sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Strategi merupakan tindakan potensial yang dapat dilakukan dengan melibatkan keputusan manajemen perusahaan yang memengaruhi kesejahteraan organisasi untuk jangka panjang dan berorientasi ke masa depan (David & David, 2016).

Hanoatubun (2020) menjelaskan bahwa munculnya pandemi Covid-19 yang melanda hampir di seluruh dunia, termasuk Indonesia menyebabkan berbagai sektor kehidupan mengalami kelumpuhan, salah satunya yaitu pada aspek perekonomian. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya perusahaan yang mengurangi aktivitas produksi, pemutusan hubungan kerja (PHK)

secara besar-besaran, penurunan impor pada triwulan I tahun 2020, inflasi pada Maret 2020, pembatalan 12.703 penerbangan sepanjang Januari hingga Maret 2020, dan penurunan kunjungan wisatawan.

Dampak pandemi Covid-19 juga turut dirasakan di Kabupaten Kudus. Kudus merupakan salah satu kabupaten yang berada di kawasan pantai utara Jawa Tengah dengan tingkat kewirausahaan yang sangat menonjol. Terdapat berbagai jenis pabrik dan usaha rumahan yang menjamur, sehingga menjadikan Kabupaten Kudus dikenal sebagai kota industri dan perdagangan. Hal tersebut terbukti dari capaian ekonomi Kabupaten Kudus selama tiga tahun terakhir (2020-2022) yang menjadi tiga besar wilayah penopang ekonomi Jawa Tengah, setelah Kota Semarang dan Kabupaten Cilacap. Menariknya, pada tahun 2022, Kabupaten Kudus menggeser Kabupaten Cilacap dalam hal persentase kontribusi terbesar jumlah Produk Domestik Regional Bruto (PDRB). Menurut *website* resmi Badan Pusat Statistik Kabupaten Kudus (kuduskab.bps.go.id), capaian ekonomi Kabupaten Kudus pada tahun 2022 mayoritas ditunjang oleh sektor usaha industri pengolahan sebanyak 80,97 persen. Subkategori yang menjadi penunjang terbesar di tahun 2022 yakni industri pengolahan tembakau yang mencapai 81,25 triliun rupiah atau sebesar 91,44 persen. Selanjutnya, subkategori industri makanan dan minuman sebesar 2,57 persen, subkategori industri kertas dan barang dari kertas, percetakan dan reproduksi media rekaman sebesar 2,13 persen, dan subkategori industri barang dari logam, komputer, barang elektronik, optik, dan peralatan listrik sebesar 1,38 persen. Selain itu, peranan dua belas kategori lainnya kurang dari 1 persen.

Turunnya kunjungan wisatawan akibat dampak negatif pandemi Covid-19 mengakibatkan penurunan jumlah penjualan pada beberapa sektor industri pengolahan makanan, di antaranya industri jenang yang merupakan salah satu makanan khas dari Kabupaten Kudus. Berawal dari banyaknya peminat jenang, berdirilah CV. Mubarokfood Cipta Delicia di Jalan Sunan Muria No. 33, Desa Glantengan, Kudus, Jawa Tengah yang menjual berbagai macam jenang dengan berbagai ukuran dan rasa. Sebagai pionir, CV. Mubarokfood Cipta Delicia memiliki banyak pengikut usaha sejenis seperti Karomah, Asia Aminah, Dua Keris, Menara, dan pengusaha jenang mikro lainnya. Banyaknya pengikut ini menambah deretan pesaing usaha jenang di Kabupaten Kudus, sehingga sudah keharusan sebuah usaha menciptakan kelebihan yang tidak dimiliki oleh merek lain.

CV. Mubarokfood Cipta Delicia merupakan salah satu usaha yang terkena dampak negatif pandemi Covid-19. Berdasarkan wawancara pra survey yang dilakukan peneliti kepada Kepala Bagian Pemasaran CV. Mubarokfood Cipta Delicia dapat diketahui bahwa usaha jenang ini menghadapi masalah fluktuasi penjualan dari tahun 2020 hingga 2022, sehingga dalam tiga tahun terakhir, CV. Mubarokfood Cipta Delicia belum mampu mencapai target penjualan jenang yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada tahun 2020, capaian penjualan terhadap target yang telah ditentukan sebesar 43,26 persen. Berikutnya, pada tahun 2021, perusahaan mengalami penurunan capaian penjualan menjadi 28,73 persen. Pada tahun berikutnya, yaitu tahun 2022, penjualan masih belum dapat mencapai target yang diharapkan karena capaian penjualan masih berada pada angka 78,52 persen. Apabila ketidaktercapaian hasil penjualan terhadap target yang telah ditetapkan perusahaan dibiarkan berlarut-larut dan tidak ada alternatif pencegahan, dikhawatirkan perusahaan dapat mengalami kerugian sewaktu-waktu. Oleh karena itu, diperlukan analisis manajemen strategi yang bertujuan untuk pengembangan usaha dengan tepat melalui pemanfaatan kekuatan untuk mengurangi kelemahan dan memanfaatkan peluang untuk menanggulangi ancaman (Arbainah *et al.*, 2021).

Memasuki era *new normal* ini, tingkat wisatawan dari luar Kabupaten Kudus akan meningkat, sehingga CV. Mubarokfood Cipta Delicia membutuhkan strategi yang tepat untuk meningkatkan minat dan daya tarik pembeli. Analisis strategi dibutuhkan agar usaha jenang pada CV. Mubarokfood Cipta Delicia mampu bersaing dengan kompetitornya melalui pengembangan usaha. Perumusan strategi tersebut dapat dilakukan melalui beberapa tahap, dimulai dari menganalisis faktor internal dan eksternal menggunakan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan Matriks *External Factor Evaluation* (EFE), menentukan posisi persaingan usaha dengan *Competitive Profile Matrix* (CPM), menentukan posisi usaha menggunakan Matriks *Internal External* (IE), menyusun strategi dengan *Strength-Weakness-Opportunity-Threats*

Matrix (SWOT), dan menentukan strategi yang paling menarik dan sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Rangkuti (2005) mengemukakan bahwa analisis SWOT merupakan salah satu alat pengembangan strategi dengan berpijak pada situasi di sekitar lingkungan perusahaan yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Faktor tersebut terbagi menjadi faktor internal yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) serta faktor eksternal yaitu peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*). Matriks SWOT dan analisis QSPM merupakan metode yang dinilai efektif dalam merumuskan strategi di berbagai bidang usaha. Hal ini dibuktikan dengan beberapa penelitian terdahulu menggunakan metode tersebut pada berbagai sektor usaha, seperti usaha *Coffee Shop* di Kecamatan Tembalang, Kota Semarang (Safitri *et al.*, 2023) industri perhotelan di Surya Boutique Hotel Semarang (Safitri *et al.*, 2023) usaha jasa boga di Kecamatan Tembalang, Kota Semarang (Yorinda *et al.*, 2023), usaha hijab di Karawang (Saing *et al.*, 2020), usaha cobek di Manado (Sonia *et al.*, 2020), usaha jenang candi di Magetan (Rahadiansyah *et al.*, 2019), desa UKM Digital Baraya di Bandung (Alamanda *et al.*, 2019).

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Strategi Pengembangan Usaha

Strategi adalah cara yang berkaitan dengan adanya pelaksanaan gagasan atau perencanaan yang kemudian dieksekusi dengan tindakan pada suatu aktivitas dalam kurun waktu tertentu (Putra, 2017:400-401). Menurut Irawati (2018:77) pengembangan merupakan setiap aktivitas yang ditujukan untuk mengubah perilaku mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan usaha adalah seluruh tindakan yang berkaitan dengan perencanaan jangka panjang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan untuk menjadi industri yang lebih besar dan menghadapi persaingan yang semakin ketat.

2.2. Manajemen Strategi

David & David (2016:3) menyatakan bahwa manajemen strategi merupakan seni dan ilmu dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan yang dijadikan sebagai pedoman tindakan bagi fungsi sumber daya manusia, produksi dan operasi, pemasaran, keuangan dan akuntansi, dan lain sebagainya sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.3. Formulasi Strategi

Teknik formulasi strategi dapat diintegrasikan dalam tiga kerangka kerja pembuatan keputusan (David & David, 2016:169) yaitu:

1. Tahap Input. Ritonga (2020:13) menjelaskan bahwa tahap input atau tahap masukan adalah tahapan untuk menginput dan meringkas informasi pokok yang diperlukan dalam perumusan strategi. David & David (2016:169) menggambarkan bahwa pada tahap ini terdapat tiga matriks di dalamnya, yaitu Matriks EFE, IFE, dan CPM.
2. Tahap Pencocokan. Menurut Ritonga (2020:13), tahap pencocokan memfokuskan pada faktor eksternal dan faktor internal. Tahap pencocokan terdiri atas Matriks SWOT, *Strategic Position and Action Evaluation Matrix* (Matriks SPACE), *Boston Consulting Group Matrix* (Matriks BCG), Matriks Intrenal External (IE), dan *Grand Strategy Matrix* (David & David, 2016:169).
3. Tahap Pengambilan Keputusan. Strategi yang dihasilkan dari analisis pada tahap pencocokan akan disusun ke dalam daftar pilihan alternatif strategi yang layak (David & David 2016:184). QSPM merupakan metode analitis dengan menentukan daya tarik relatif pada setiap alternatif strategi yang dihasilkan dari tahap pencocokan untuk memperoleh daftar prioritas strategi.

2.4. Matriks IFE dan Matriks EFE

Lainatussifa *et al.* (2018:33-34) menyatakan bahwa Matriks IFE dan EFE digunakan untuk membandingkan antara dua faktor secara berpasangan dan relatif berdasarkan pengaruhnya terhadap perusahaan. David & David (2016:111) mengungkapkan bahwa matriks yang dapat meringkas dan mengevaluasi berbagai informasi internal perusahaan yang diklasifikasikan dalam kekuatan dan kelemahan dikenal dengan Matriks IFE. Sedangkan, Matriks EFE merupakan matriks yang dapat memudahkan penyusun strategi dalam menyimpulkan dan mengevaluasi berbagai informasi eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman, baik informasi terkait

persaingan, pemerintah, pelanggan, demografi, pemasok, sosial budaya, teknologi, ekonomi, lingkungan, hukum dan politik (David & David (2016:65).

2.5. *Competitive Profile Matrix (CPM)*

Matriks Profil Persaingan atau CPM merupakan alat analisis untuk mengidentifikasi kompetitor utama perusahaan pada usaha yang sejenis dengan melihat dari beberapa aspek, seperti kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk mengetahui posisi strategis perusahaan (David & David, 2016:66).

2.6. *Matriks Internal External (IE)*

Gabungan antara Matriks IFE dan EFE yang membentuk ke dalam sembilan kelompok sel dikenal dengan Matriks IE. Matriks ini berpijak pada total skor tertimbang IFE yang diletakkan di sumbu X dan total skor tertimbang EFE di sumbu Y. Ritonga (2020:37) mengungkapkan bahwa matriks ini terbagi ke dalam tiga kelompok dengan menghasilkan strategi yang berbeda. Pada kelompok pertama, kuadran yang termasuk ke dalam sel I, II, atau IV digambarkan sebagai “tumbuh dan dibangun”. Kelompok kedua, kuadran yang termasuk ke dalam sel III, V, atau VII dapat dikendalikan dengan “ditahan dan dijaga”. Kelompok ketiga, kuadran yang termasuk ke dalam sel VI, VIII, atau IX dirumuskan dengan “panen dan divestasi”.

2.7. *Matriks SWOT*

Matriks SWOT merupakan salah satu alat analisis yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi pada perusahaan. Baba *et al.*, (2019:120) menyatakan bahwa Matriks SWOT merupakan teknik perumusan strategi pengembangan usaha berdasarkan kondisi internal dan eksternal dengan menyesuaikan posisi perusahaan saat ini. Terdapat empat tipe strategi pada Matriks SWOT, yaitu strategi SO (*Strength-Opportunities*), strategi WO (*Weakness-Opportunities*), strategi ST (*Strength-Threats*), serta strategi WT (*Weakness-Threats*).

2.8. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Menurut Safitri (2023:28) QSPM merupakan teknik untuk menentukan dan mengevaluasi strategi yang cocok dan sesuai dengan kondisi internal maupun eksternal perusahaan. QSPM menggunakan hasil pada tahap input dan mencocokkannya dengan hasil analisis pada tahap pencocokan (David & David, 2016:184). Matriks SWOT dan analisis QSPM dianggap menjadi metode yang efektif dalam strategi pengembangan di berbagai bidang usaha. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian terdahulu terkait eksplorasi faktor internal dan eksternal menggunakan metode SWOT serta menentukan prioritas strategi yang paling tepat menggunakan QSPM seperti pada usaha *Coffee Shop* di Kecamatan Tembalang, Kota Semarang (Safitri *et al.*, 2023), industri perhotelan di Surya Boutique Hotel Semarang (Safitri *et al.*, 2023), usaha jasa boga di Kecamatan Tembalang, Kota Semarang (Yorinda *et al.*, 2023), usaha kuliner di Cilegon (Hilmiyah *et al.*, 2022), usaha kuliner di Padang (Fitriadi *et al.*, 2021), usaha katering di Rembang (Arifah *et al.*, 2021), usaha jajanan di lingkungan kampus UMP (Andriani & Pujiharto, 2021), industri mikro Bandeng Presto 27 Semarang (Arbainah *et al.*, 2021), usaha keripik bekicot (Indrasari & Widodo, 2020), usaha kafe di Sumenep (Qanita, 2020), usaha hijab di Karawang (Saing, *et al.*, 2020), usaha cobek di Manado (Sonia *et al.*, 2020), usaha jenang candi di Magetan (Rahadinsyah *et al.*, 2019), desa UKM Digital Baraya di Bandung (Alamanda *et al.*, 2019), industri pengolahan makanan di CV. Aroma Cake Buah Naga Batam (Lainatussifa *et al.*, 2018).

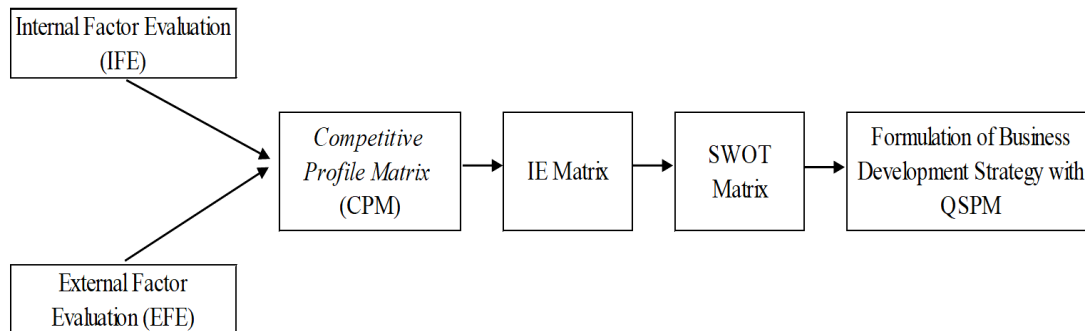
2.9. *Kerangka Teoritis*

Berdasarkan kajian pustaka yang digunakan sebagai acuan dan rumusan masalah pada penelitian ini, maka disusunlah kerangka pemikiran yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan analisis data. Menurut David & David (2016), Matriks IFE disusun berdasarkan faktor internal dan Matriks EFE disusun berdasarkan faktor eksternal pada perusahaan. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat akibat munculnya pesaing usaha sejenis, perusahaan perlu melakukan analisis menggunakan Matriks Profil Persaingan (CPM). Perumusan strategi akan lebih optimal apabila perusahaan mengetahui posisi usahanya, sehingga diperlukan analisis menggunakan Matriks IE. Berdasarkan analisis tersebut, selanjutnya dapat dirumuskan alternatif strategi berdasarkan Matriks SWOT yang kemudian dapat ditentukan strategi yang paling

menarik menggunakan QSPM. Kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat dilihat pada bagan berikut.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Sumber: Rangkuti (2005), David & David (2016), (Alamanda *et al.*, 2019), (Rahadiansyah *et al.*,



2019), (Arbainah *et al.*, 2021), (Safitri *et al.*, 2023), dan (Yorinda *et al.*, 2023).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk jenis penelitian terapan dengan pendekatan studi kasus kualitatif deskriptif. Suryabrata (2014) menyatakan bahwa penelitian deskriptif merupakan penelitian dengan mendeskripsikan suatu fenomena berdasarkan akumulasi data yang disajikan secara deskriptif. Sukmadinata (2007) mengungkapkan bahwa studi kasus merupakan salah satu bagian penelitian deskriptif dengan menghimpun dan mengkaji data berkaitan dengan kasus yang menjadi permasalahan, sedangkan pendekatan kualitatif cenderung melihat kondisi di sekitar berdasarkan persepsi yang diciptakan manusia untuk menafsirkan fenomena yang terjadi dan menariknya menjadi kesimpulan (Efferin *et al.*, 2004). Penelitian ini memperoleh data melalui dua sumber, yaitu:

- a. Data Primer. Kurniawan dan Puspitaningtyas (2016) menjelaskan bahwa data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama dan diolah sendiri oleh peneliti. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan profil perusahaan, visi misi, struktur organisasi, *job description*, data penjualan produk jenang CV. Mubarokfood Cipta Delicia, hasil wawancara, serta hasil kuesioner yang telah dibagikan.
- b. Data Sekunder. Data sekunder merupakan data penelitian dalam bentuk dokumentasi dan sebelumnya sudah diolah oleh sumber pertama (Kurniawan dan Puspitaningtyas, 2016). Data sekunder digunakan sebagai pendukung informasi primer yang telah didapatkan. Data sekunder dalam penelitian ini yakni data kepuasan pelanggan dan data PDRB Kabupaten Kudus.

Penelitian ini mengumpulkan data menggunakan metode sebagai berikut:

- a. Observasi. Sugiyono (2013) menyatakan bahwa observasi adalah metode dalam mengumpulkan data dengan mengamati objek penelitian secara langsung. Teknik observasi dalam penelitian ini dilakukan untuk melihat kondisi sebenarnya di CV. Mubarokfood Cipta Delicia.
- b. Wawancara. Indriantoro dan Supomo (2002) mengungkapkan bahwa wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberikan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Tujuan dilakukannya wawancara adalah untuk menggali informasi terkait faktor internal dan eksternal dari objek yang diteliti (Arbainah *et al.*, 2021). Pada penelitian ini, wawancara dilakukan kepada Direktur Utama CV. Mubarokfood Cipta Delicia untuk mendapatkan informasi mengenai faktor internal dan eksternal perusahaan yang akan digunakan sebagai indikator pada Matriks IFE dan EFE. Pelaksanaan wawancara didukung oleh daftar pertanyaan sebagai alat bantu wawancara dengan pembahasan mengenai aspek-aspek internal dan eksternal perusahaan.
- c. Dokumentasi. Menurut Sugiyono (2013) dokumentasi adalah proses pengumpulan data berupa tulisan, gambar, arsip, maupun dokumen lainnya untuk mendukung penelitian. Dokumentasi merupakan pelengkap penggunaan metode pengumpulan data melalui

- observasi dan wawancara. Melalui dokumentasi, hasil penelitian dari observasi dan wawancara akan lebih kredibel atau dapat dipercaya. Dokumentasi dalam penelitian ini berupa profil perusahaan, visi misi, struktur organisasi, *job description*, dan data penjualan.
- d. Kuesioner. Kuesioner merupakan cara dalam mengumpulkan data dengan memberikan beberapa pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2013). Pada penelitian ini, kuesioner diperlukan untuk menentukan bobot dan peringkat dalam penyusunan Matriks IFE, EFE, dan CPM, serta memilih strategi yang cocok untuk menyusun QSPM. Responden dalam penelitian ini sebanyak sepuluh orang yang merupakan satu Direktur Utama dan tujuh kepala masing-masing bagian serta dua pemilik industri jenjang yang menjadi kompetitor dari CV. Mubarakfood Cipta Delicia, yaitu Pusat Jenang Karomah dan Asia Aminah.

Data yang telah dikumpulkan kemudian diolah dan dianalisis menggunakan kerangka kerja analitis strategi sebagai berikut (David & David, 2016):

a. Tahap Input, meliputi:

- 1) Menyusun daftar faktor internal kunci, dimulai dengan daftar kekuatan diikuti daftar kelemahan.
- 2) Menyusun daftar faktor eksternal kunci, dimulai dengan daftar peluang diikuti daftar ancaman.
- 3) Menyusun faktor internal dan eksternal yang menjadi faktor kesuksesan penting.
- 4) Menetapkan bobot dimulai dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (penting). Menurut Baroto dan Purbohadiningrat (dalam Safitri *et al.*, 2023) pembobotan pada Matriks IFE, EFE, dan CPM diperoleh dengan membagi skor rata-rata tertimbang terhadap jumlah nilai keseluruhan dari skor rata-rata tertimbang yang dirumuskan sebagai berikut.

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

Keterangan:

B_i = Bobot faktor ke-i

S_i = Skor rata-rata tertimbang faktor ke-i

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

- 5) Menentukan peringkat pada setiap faktor mulai dari satu (1) hingga empat (4) dengan ketentuan 1 = kelemahan utama, 2 = kelemahan kecil, 3 = kekuatan kecil, dan 4 = kekuatan utama. Faktor kekuatan harus mendapatkan peringkat 3 dan 4, sedangkan faktor kelemahan mendapatkan peringkat 1 dan 2. Skala pemberian peringkat Matriks IFE sama dengan CPM. Sementara skala pemberian peringkat pada Matriks EFE yaitu 1 = responnya buruk, 2 = responnya rata-rata, 3 = responnya di atas rata-rata, dan 4 = responnya superior.
 - 6) Mengkalikan bobot dengan peringkatnya masing-masing.
- b. Tahap Pencocokan. Pada penelitian ini meliputi Matriks IE dan SWOT. Matriks IE digunakan sebagai pedoman dalam penyusunan Matriks SWOT. Matriks SWOT digunakan untuk menentukan strategi yang layak dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal.
- c. Tahap Keputusan. Pada penelitian ini QSPM bertujuan untuk menetapkan alternatif strategi yang paling tepat bagi perusahaan berdasarkan hasil Matriks SWOT.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Identifikasi Faktor Internal

Faktor internal dari CV. Mubarakfood Cipta Delicia ditinjau berdasarkan lima aspek yaitu aspek sumber daya manusia, aspek produksi, aspek pemasaran, aspek keuangan, dan aspek manajemen organisasi. Faktor internal kemudian dikategorikan menjadi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).

Tabel 1. Klasifikasi Faktor Internal

Aspek	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
Sumber Daya Manusia	1. Memiliki sistem rekrutmen dan program pelatihan rutin dengan SOP yang jelas.	1. Kurangnya tenaga kerja pada bagian produksi, khususnya tenaga pengirisan.

Tabel 1. Klasifikasi Faktor Internal (Lanjutan)

Aspek	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
Produksi	1. Menggunakan alat produksi berbasis teknologi. 2. Melakukan pengendalian mutu berdasarkan standar ISO 22000. 3. Memiliki banyak variasi produk.	1. Belum tersedianya mesin pengiris jenang otomatis.
Pemasaran	1. Melakukan <i>digital marketing</i> melalui media sosial dan menjalin kerja sama dengan <i>marketplace</i> (Bukalapak, Tokopedia, Shopee, Blibli), para agen, dan distributor. 2. Lokasi usaha yang strategis.	1. Realisasi penjualan setelah pandemi Covid-19 masih belum mencapai target yang telah ditentukan. 2. Terhentinya kegiatan ekspor ke beberapa negara.
Keuangan	1. Menyusun anggaran/target penjualan secara jelas.	1. Penetapan harga yang relatif mahal.
Manajemen Organisasi	1. Melaksanakan evaluasi kinerja secara periodik. 2. Memiliki program <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR).	1. Terdapat rangkap jabatan pada karyawan.

Sumber: Data Primer diolah, 2023.

4.2. Identifikasi Faktor Eksternal

Faktor eksternal dari CV. Mubarakfood Cipta Delicia ditinjau berdasarkan enam aspek yaitu aspek persaingan, pelanggan, pemasok, teknologi, ekonomi, dan sosial budaya. Faktor eksternal kemudian dikategorikan menjadi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*).

Tabel 2. Klasifikasi Faktor Eksternal

Aspek	Peluang (<i>Opportunities</i>)	Ancaman (<i>Threats</i>)
Persaingan	1. Munculnya usaha sejenis dapat membentuk pasar dan sebagai tolok ukur.	1. Tingkat persaingan yang tinggi. 2. Lokasi usaha sejenis yang berdekatan.
Pelanggan	1. Memiliki pelanggan tetap. 2. Meningkatnya permintaan produk karena mengutamakan kepuasan pelanggan. 3. Cakupan pasar yang luas.	1. Menurunnya minat pelanggan setelah pandemi Covid-19. 2. Adanya komplain yang dapat memengaruhi loyalitas pelanggan.
Pemasok	1. Memiliki pemasok tetap.	1. Adanya kendala dalam memperoleh bahan baku.
Teknologi	1. Perkembangan dan penggunaan teknologi modern seperti mesin produksi, <i>digital marketing</i> , ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>).	
Ekonomi	1. Harga bahan baku yang terjangkau.	1. Isu ekonomi yang dapat memengaruhi harga bahan baku. 2. Pengaruh kebijakan pemerintah yang sewaktu-waktu berubah.
Sosial Budaya	1. Identitas Kabupaten Kudus yang menjadikan jenang sebagai makanan khas daerah.	

Sumber: Data Primer diolah, 2023.

Hasil klasifikasi faktor internal dan eksternal tersebut selanjutnya dijadikan sumber acuan untuk tahap analisis data. Data tersebut diolah menggunakan Matriks IFE, Matriks EFE, CPM, Matriks IE, Matriks SWOT, dan QSPM.

4.3. Matriks IFE

Matriks IFE digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama pada suatu perusahaan. Dalam Matriks IFE disajikan faktor-faktor internal yang memengaruhi CV. Mubarakfood Cipta Delicia dalam menjalankan usahanya. Faktor-faktor internal tersebut kemudian diberikan bobot dan peringkat melalui kuesioner yang diajukan kepada responden sejumlah delapan orang yang terdiri dari seorang Direktur Utama dan tujuh orang Kepala Bagian pada CV. Mubarakfood Cipta Delicia. Hasil skor tertimbang diperoleh dari pengkalian bobot dan peringkat pada setiap variabel yang kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan total skor tertimbang. Berdasarkan hasil pembobotan dan pemberian peringkat yang telah dilakukan, maka disusun Matriks IFE CV. Mubarakfood Cipta Delicia seperti pada tabel berikut.

Tabel 3. Matriks IFE CV. Mubarakfood Cipta Delicia

No.	Faktor Internal Kunci	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang
Kekuatan				
1.	Memiliki sistem rekrutmen dan program pelatihan rutin dengan SOP yang jelas	0,074	4	0,295
2.	Menggunakan alat produksi berbasis teknologi	0,064	3	0,192
3.	Melakukan pengendalian mutu berdasarkan standar ISO 22000	0,068	4	0,271
4.	Memiliki banyak variasi produk	0,062	4	0,248
5.	Melakukan <i>digital marketing</i> melalui media sosial dan menjalin kerja sama dengan <i>marketplace</i> (Bukalapak, Tokopedia, Shopee, Blibli), para agen, dan distributor	0,076	4	0,302
6.	Lokasi usaha yang strategis	0,068	4	0,271
7.	Menyusun anggaran/target penjualan secara jelas	0,072	3	0,215
8.	Melaksanakan evaluasi kinerja secara periodik	0,072	4	0,287
9.	Memiliki program <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR)	0,066	3	0,198
Kelemahan				
1.	Kurangnya tenaga kerja pada bagian produksi, khususnya tenaga pengirisan	0,068	1	0,068
2.	Belum tersedianya mesin pengiris jenang otomatis	0,068	2	0,136
3.	Realisasi penjualan setelah pandemi Covid-19 masih belum mencapai target yang telah ditentukan	0,070	1	0,070
4.	Terhentinya kegiatan ekspor ke beberapa negara	0,062	2	0,124
5.	Penetapan harga yang relatif mahal	0,056	1	0,056
6.	Terdapat rangkap jabatan pada karyawan	0,056	1	0,056
Total		1,000		2,789

Sumber: Data Primer diolah, 2023.

Hasil Matriks IFE pada Tabel 3 diperoleh total skor tertimbang sebesar 2,789. Total skor tertimbang berkisar 1,0 (paling rendah) sampai 4,0 (paling tinggi). Total skor tertimbang di bawah 2,5 mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki posisi internal yang lemah, sedangkan total skor tertimbang di atas 2,5 mengindikasikan perusahaan memiliki posisi internal yang kuat. Berdasarkan hasil perolehan skor tertimbang, CV. Mubarakfood Cipta Delicia mendapatkan skor di atas 2,5 yang berarti perusahaan memiliki posisi internal yang kuat. Kekuatan utama yang dimiliki oleh CV. Mubarakfood Cipta Delicia adalah melakukan *digital marketing* melalui media sosial dan menjalin kerja sama dengan *marketplace* (Bukalapak, Tokopedia, Shopee, Blibli), para agen, dan distributor dengan skor tertimbang sebesar 0,302. Hal ini perlu dipertahankan oleh perusahaan karena dapat meningkatkan pangsa pasar. Matriks IFE juga menunjukkan adanya kelemahan utama perusahaan yaitu belum tersedianya mesin pengiris jenang otomatis dengan skor tertimbang sebesar 0,136. Perusahaan perlu mempertimbangkan hal tersebut mengingat dengan adanya mesin pengiris jenang otomatis akan mempercepat proses pengirisan dan hasil irisan akan lebih sesuai.

4.4. Matriks EFE

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi peluang dan ancaman utama pada suatu perusahaan. Dalam Matriks EFE disajikan faktor-faktor eksternal yang memengaruhi CV. Mubarakfood Cipta Delicia dalam menjalankan usahanya. Faktor-faktor eksternal tersebut kemudian diberikan bobot dan peringkat melalui kuesioner yang diajukan kepada responden sejumlah delapan orang yang terdiri dari seorang Direktur Utama dan tujuh orang Kepala Bagian pada CV. Mubarakfood Cipta Delicia. Hasil skor tertimbang diperoleh dari pengkalian bobot dan peringkat pada setiap variabel yang kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan total skor tertimbang. Berdasarkan hasil pembobotan dan pemberian peringkat yang telah dilakukan, maka disusun Matriks EFE CV. Mubarakfood Cipta Delicia seperti pada tabel berikut.

Tabel 4. Matriks EFE CV. Mubarakfood Cipta Delicia

No.	Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Peringkat	Skor Tertimbang
Peluang				
1.	Munculnya usaha sejenis dapat membentuk pasar dan sebagai tolok ukur	0,067	3	0,200
2.	Memiliki pelanggan tetap	0,074	3	0,223
3.	Meningkatnya permintaan produk karena mengutamakan kepuasan pelanggan	0,078	4	0,313
4.	Cakupan pasar yang luas	0,072	4	0,290
5.	Memiliki pemasok tetap	0,068	3	0,205
6.	Perkembangan dan penggunaan teknologi modern seperti mesin produksi, <i>digital marketing</i> , ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>)	0,074	3	0,223
7.	Harga bahan baku yang terjangkau	0,070	3	0,211
8.	Identitas Kabupaten Kudus yang menjadikan jenang sebagai makanan khas daerah	0,070	4	0,282
Ancaman				
1.	Tingkat persaingan yang tinggi	0,067	4	0,266
2.	Lokasi usaha sejenis yang berdekatan	0,049	3	0,147
3.	Menurunnya minat pelanggan setelah pandemi Covid-19	0,067	4	0,266
4.	Adanya keluhan yang dapat memengaruhi loyalitas pelanggan	0,065	4	0,258
5.	Adanya kendala dalam memperoleh bahan baku	0,057	3	0,170
6.	Isu ekonomi yang dapat memengaruhi harga bahan baku	0,061	3	0,182
7.	Pengaruh kebijakan pemerintah yang sewaktu-waktu berubah	0,061	2	0,121
Total		1,000		3,358

Sumber: Data Primer diolah, 2023.

Hasil Matriks EFE pada Tabel 4 diperoleh total skor tertimbang sebesar 3,358. Total skor tertimbang berkisar 1,0 (paling rendah) sampai 4,0 (paling tinggi). Skor total rata-rata tertimbang adalah 2,5 yang menunjukkan perusahaan merespons dengan baik terhadap peluang dan ancaman yang ada di industrinya. Berdasarkan hasil perolehan skor tertimbang, CV. Mubarakfood Cipta Delicia mendapatkan skor di atas 2,5 yang berarti perusahaan merespons dengan baik adanya peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Faktor peluang yang memiliki skor tertimbang tertinggi sebesar 0,313 yaitu meningkatnya permintaan produk karena mengutamakan kepuasan pelanggan. Peluang tersebut harus mampu dimanfaatkan dengan baik oleh perusahaan. Matriks EFE juga menunjukkan adanya ancaman terbesar bagi perusahaan yaitu tingkat persaingan yang tinggi dan menurunnya minat pelanggan setelah pandemi Covid-19 dengan skor tertimbang sebesar 0,266. Perusahaan harus dapat menghadapi faktor ancaman yang dapat menghambat operasional usaha dengan memanfaatkan faktor kekuatan dan peluang yang dimiliki CV. Mubarakfood Cipta Delicia.

4.5. *Competitive Profile Matrix (CPM)*

CPM bertujuan untuk membandingkan antara perusahaan dengan kompetitor utamanya berdasarkan kekuatan dan kelemahan relatifnya terkait posisi strategis perusahaan dengan menggunakan faktor penentu keberhasilan industri yang mencakup isu eksternal dan internal.

Penentuan bobot dan peringkat pada CPM dilakukan melalui kuesioner yang diajukan kepada responden sejumlah tiga orang pimpinan perusahaan sebagai representasi dari CV. Mubarakfood Cipta Delicia, Pusat Jenang Karomah, dan Pusat Jenang Asia Aminah selaku pelaku usaha pada industri jenang di Kabupaten Kudus. Hasil skor tertimbang diperoleh dari pengkalian bobot dan peringkat pada setiap variabel yang kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan total skor masing-masing perusahaan. Hasil CPM disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 5. *Competitive Profile Matrix (CPM) CV. Mubarakfood Cipta Delicia*

No.	Faktor Kesuksesan Penting	Bobot	CV. Mubarakfood Cipta Delicia		Pusat Jenang Karomah		Pusat Jenang Asia Aminah	
			Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor
1.	Citra Perusahaan	0,105	4	0,420	3	0,315	3	0,315
2.	Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten	0,091	3	0,273	2	0,182	3	0,273
3.	Kualitas Produk	0,105	4	0,420	4	0,420	4	0,420
4.	Metode Pemasaran	0,084	3	0,252	3	0,252	2	0,168
5.	Lokasi Perusahaan	0,084	4	0,336	3	0,252	4	0,336
6.	Pangsa Pasar	0,091	4	0,364	4	0,364	3	0,273
7.	Harga Produk yang Bersaing	0,077	2	0,154	4	0,308	3	0,231
8.	Loyalitas Pelanggan	0,105	4	0,420	4	0,420	4	0,420
9.	Penggunaan Teknologi	0,077	3	0,231	3	0,231	2	0,154
10.	Kemudahan Perolehan Bahan Baku	0,084	3	0,252	3	0,252	3	0,252
11.	Pengaruh Kebijakan Pemerintah	0,098	3	0,294	4	0,392	3	0,294
Total				3,413		3,385		3,133

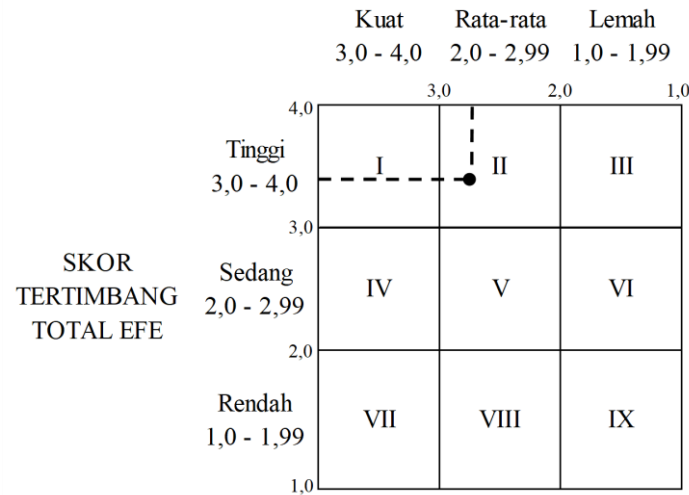
Sumber: Data Primer diolah, 2023.

Berdasarkan hasil *Competitive Profile Matrix (CPM)* pada Tabel 4.8. dapat diketahui bahwa CV. Mubarakfood Cipta Delicia memperoleh total skor sebesar 3,413 diikuti dengan dua pesaingnya yaitu Pusat Jenang Karomah yang memperoleh total skor sebesar 3,385 dan Pusat Jenang Asia Aminah yang memperoleh total skor sebesar 3,133. Hal tersebut menunjukkan bahwa CV. Mubarakfood Cipta Delicia berada pada posisi yang paling unggul dibandingkan dua pesaingnya. Meskipun demikian, dilihat dari faktor penetapan harga, CV. Mubarakfood Cipta Delicia berada di bawah kedua kompetitornya. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat mengimbangi dengan menjaga kualitas produk untuk mempertahankan loyalitas pelanggan.

4.6. Matriks IE

Matriks IE bertujuan untuk mengetahui posisi usaha dengan berpijak pada skor Matriks IFE dan Matriks EFE. Penentuan posisi usaha penting dilakukan untuk menentukan alternatif strategi pengembangan usaha jenang di CV. Mubarakfood Cipta Delicia. Total skor untuk Matriks IFE sebesar 2,789 dan Matriks EFE sebesar 3,358. Setelah diketahui sumbu X dan sumbu Y, maka dapat disusun Matriks IE seperti pada gambar berikut.

SKOR TERTIMBANG TOTAL IFE



Gambar 2. Matriks IE CV. Mubarokfood Cipta Delicia
Sumber: Data Primer diolah, 2023.

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa posisi usaha di CV. Mubarokfood Cipta Delicia berada pada kuadran II, yaitu tumbuh dan membangun (*grow and build*). Posisi usaha tersebut dapat menjadi dasar dalam menentukan strategi pengembangan usaha bagi perusahaan. Strategi tumbuh dan membangun yang dapat diterapkan adalah strategi integrasi dan strategi intensif yang bertujuan untuk memperluas perusahaan dengan cara menjalin kerja sama dengan para mitra, mengembangkan produk baru, dan meningkatkan kualitas produk. Penerapan strategi ini dapat meningkatkan penjualan dan keuntungan bagi perusahaan, sehingga perusahaan dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

4.7. Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah alat bantu pencocokan yang dapat digunakan untuk menyusun strategi berdasarkan empat tipe pilihan strategi dengan mengombinasikan faktor internal dan faktor eksternal perusahaan untuk merumuskan strategi pengembangan usaha. Matriks SWOT pada CV. Mubarokfood Cipta Delicia dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 6. Matriks SWOT CV. Mubarokfood Cipta Delicia

	Faktor Internal	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
		<ol style="list-style-type: none"> Memiliki sistem rekrutmen dan program pelatihan rutin dengan SOP yang jelas. Menggunakan alat produksi berbasis teknologi. Melakukan pengendalian mutu berdasarkan standar ISO 22000. Memiliki banyak variasi produk. Melakukan <i>digital marketing</i> melalui media sosial dan menjalin kerja sama dengan <i>marketplace</i> (Bukalapak, Tokopedia, Shopee, Blibli), para agen, dan distributor. Lokasi usaha yang strategis. Menyusun anggaran/target penjualan secara jelas. Melaksanakan evaluasi kinerja secara periodik. Memiliki program <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR). 	<ol style="list-style-type: none"> Kurangnya tenaga kerja pada bagian produksi, khususnya tenaga pengirisan. Belum tersedianya mesin pengiris jenang otomatis. Realisasi penjualan setelah pandemi Covid-19 masih belum mencapai target yang telah ditentukan. Terhentinya kegiatan ekspor ke beberapa negara. Penetapan harga yang relatif mahal. Terdapat rangkap jabatan pada karyawan.
	Faktor Eksternal		

Tabel 6. Matriks SWOT CV. Mubarokfood Cipta Delicia (Lanjutan)

OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
<ol style="list-style-type: none"> Munculnya usaha sejenis dapat membentuk pasar dan sebagai tolok ukur. Memiliki pelanggan tetap. Meningkatnya permintaan produk karena mengutamakan kepuasan pelanggan. Cakupan pasar yang luas. Memiliki pemasok tetap. Perkembangan dan penggunaan teknologi modern seperti mesin produksi, <i>digital marketing</i>, ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>). Harga bahan baku yang terjangkau. Identitas Kabupaten Kudus yang menjadikan jenang sebagai makanan khas daerah. 	<ol style="list-style-type: none"> Menjaga kualitas dan meningkatkan inovasi produk melalui kerja sama dengan pemasok untuk mencapai kepuasan konsumen. (S2, S3, S4, O2, O3, O5, O7) Mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan melalui penyediaan layanan pengaduan kritik dan saran terkait produk yang ditawarkan. (S3, S4, O2, O3) Meningkatkan kualitas manajemen perusahaan dan memanfaatkan citra perusahaan yang baik serta lokasi yang strategis guna menarik minat pelanggan dari berbagai kalangan. (S1, S6, S7, S8, O4, O8) 	<ol style="list-style-type: none"> Menyediakan mesin pengiris jenang otomatis untuk memenuhi kapasitas produksi. (W2, O1, O3, O6)
THREATS (T)	STRATEGI S-T	STRATEGI W-T
<ol style="list-style-type: none"> Tingkat persaingan yang tinggi. Lokasi usaha sejenis yang berdekatan. Menurunnya minat pelanggan setelah pandemi Covid-19. Adanya komplain yang dapat memengaruhi loyalitas pelanggan. Adanya kendala dalam memperoleh bahan baku. Isu ekonomi yang dapat memengaruhi harga bahan baku. Pengaruh kebijakan pemerintah yang sewaktu-waktu berubah. 	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan kegiatan promosi melalui <i>event</i> tertentu, media sosial, <i>marketplace</i>, dan mitra usaha. (S5, S6, S9, T1, T2, T3) Menyesuaikan harga produk jenang yang ditawarkan untuk mengantisipasi kenaikan harga dan kelangkaan bahan baku. (S4, S7, T5, T6, T7) 	<ol style="list-style-type: none"> Menambah jumlah tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan sehingga dapat mencapai penjualan yang optimal. (W1, W3, W6, T1, T2) Aktif mencari informasi terkait isu-isu global yang dapat memengaruhi usaha jenang dan mengaktifkan kembali kegiatan ekspor ke beberapa negara. (W4, W6, T3, T5, T6, T7)

Sumber: Data Primer diolah, 2023.

Berdasarkan hasil Matriks SWOT pada Tabel di atas diperoleh delapan alternatif strategi pengembangan usaha yang dapat diimplementasikan oleh CV. Mubarokfood Cipta Delicia.

4.8. QSPM

QSPM merupakan tahap keputusan yang menjadi tahap akhir dalam perumusan strategi. Tujuan penyusunan QSPM adalah untuk memilih dan menentukan strategi yang paling cocok dan sesuai dengan kondisi CV. Mubarokfood Cipta Delicia. QSPM menentukan daya tarik (*Attractive Score*) berdasarkan alternatif strategi dengan memperhatikan seberapa besar perusahaan telah memanfaatkan faktor internal dan eksternal. Daya tarik suatu faktor kemudian dikalikan dengan bobot sehingga diperoleh skor daya tarik total (*Total Attractive Score*).

Perolehan QSPM merupakan hasil persepsi dari responden sejumlah delapan orang meliputi seorang Direktur Utama dan tujuh orang Kepala Bagian pada CV. Mubarokfood Cipta Delicia dengan bantuan kuesioner. Delapan orang tersebut merupakan bagian dari pengambil keputusan pada CV. Mubarokfood Cipta Delicia sehingga dapat dipertimbangkan penerapannya. Berdasarkan hasil pengolahan QSPM diperoleh urutan alternatif strategi pengembangan usaha sesuai dengan kondisi internal dan eksternal CV. Mubarokfood Cipta Delicia yaitu sebagai berikut.

Tabel 7. Prioritas Strategi Berdasarkan QSPM

Prioritas Strategi	Jenis Strategi	Uraian	Nilai TAS
1.	Strategi 1 (S-O)	Menjaga kualitas dan meningkatkan inovasi produk melalui kerja sama dengan pemasok untuk mencapai kepuasan konsumen.	6,691
2.	Strategi 3 (S-O)	Meningkatkan kualitas manajemen perusahaan dan memanfaatkan citra perusahaan yang baik serta lokasi	6,631

		yang strategis guna menarik minat pelanggan dari berbagai kalangan.	
3.	Strategi 5 (S-T)	Meningkatkan kegiatan promosi melalui <i>event</i> tertentu, media sosial, <i>marketplace</i> , dan para mitra usaha.	6,554
4.	Strategi 4 (W-O)	Menyediakan mesin pengiris jenang otomatis untuk memenuhi kapasitas produksi.	6,485
5.	Strategi 7 (W-T)	Menambah jumlah tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan sehingga dapat mencapai penjualan yang optimal.	6,423
6.	Strategi 8 (W-T)	Aktif mencari informasi terkait isu-isu global yang dapat memengaruhi usaha jenang dan mengaktifkan kembali kegiatan ekspor ke beberapa negara.	6,410
7.	Strategi 2 (S-O)	Mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan melalui penyediaan kritik dan saran terkait produk yang ditawarkan.	6,342
8.	Strategi 6 (S-T)	Menyesuaikan harga produk jenang yang ditawarkan untuk mengantisipasi kenaikan harga dan kelangkaan bahan baku.	6,209

Sumber: Data Primer diolah, 2023.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai strategi pengembangan usaha jenang di CV. Mubarokfood Cipta Delicia maka dapat disimpulkan bahwa:

- a. Faktor internal pada CV. Mubarokfood Cipta Delicia diklasifikasikan berdasarkan aspek sumber daya manusia, produksi, pemasaran, keuangan, dan manajemen organisasi, sedangkan faktor eksternal diidentifikasi dari aspek persaingan, pelanggan, pemasok, teknologi, ekonomi, dan sosial budaya dengan mempertimbangkan kondisi setelah pandemi Covid-19 yakni pada tahun 2022. Berdasarkan hasil Matriks IFE, CV. Mubarokfood Cipta Delicia memiliki posisi internal yang kuat. Hasil Matriks EFE menunjukkan bahwa CV. Mubarokfood Cipta Delicia telah merespons faktor eksternal dengan baik.
- b. Berdasarkan analisis CPM, posisi CV. Mubarokfood Cipta Delicia dalam persaingan usaha jenang di Kabupaten Kudus menunjukkan bahwa CV. Mubarokfood berada pada posisi yang paling unggul dengan total skor sebesar 3,413 dibandingkan dua pesaingnya yaitu Pusat Jenang Karomah dengan total skor 3,385 dan Pusat Jenang Asia Aminah dengan total skor 3,133.
- c. Posisi usaha CV. Mubarokfood berdasarkan Matriks IE berada pada kuadran II, yaitu tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi tumbuh dan membangun yang dapat diterapkan adalah strategi integrasi berupa integrasi horizontal dan strategi intensif berupa penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.
- d. Berdasarkan hasil Matriks SWOT, diperoleh delapan alternatif strategi pengembangan usaha yang sesuai dengan faktor internal dan eksternal CV. Mubarokfood Cipta Delicia yaitu sebagai berikut:
 - 1) Menjaga kualitas dan meningkatkan inovasi produk melalui kerja sama dengan pemasok untuk mencapai kepuasan.
 - 2) Mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan melalui penyediaan kritik dan saran terkait produk yang ditawarkan.
 - 3) Meningkatkan kualitas manajemen perusahaan dan memanfaatkan citra perusahaan yang baik serta lokasi yang strategis guna menarik minat pelanggan dari berbagai kalangan.
 - 4) Menyediakan mesin pengiris jenang otomatis untuk memenuhi kapasitas produksi.
 - 5) Meningkatkan kegiatan promosi melalui *event* tertentu, media sosial, *marketplace*, dan para mitra usaha.
 - 6) Menyesuaikan harga produk jenang yang ditawarkan untuk mengantisipasi kenaikan harga dan kelangkaan bahan baku.
 - 7) Menambah jumlah tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan sehingga dapat mencapai penjualan yang optimal.

- 8) Aktif mencari informasi terkait isu-isu global yang dapat memengaruhi usaha jenang dan mengaktifkan kembali kegiatan ekspor ke beberapa negara.
- e. Strategi pengembangan usaha CV. Mubarakfood Cipta Delicia pasca pandemi Covid-19 yang paling cocok diterapkan berdasarkan QSPM adalah menjaga kualitas dan meningkatkan inovasi produk melalui kerja sama dengan pemasok untuk mencapai kepuasan konsumen dengan nilai TAS tertinggi yaitu sebesar 6,691.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamanda, D. T., Anggadwita, G., Raynaldi, M., Novani, S., & Kijima, K. (2019). Designing Strategies using IFE, EFE, IE, and QSPM analysis: Digital Village Case. *The Asian Journal of Technology Management (AJTM)*, 12(1), 48–57.
- Andriani, A. dan Pujiharto. (2021). Analisis SWOT Bisnis Makanan Jajanan pada Masa Pandemi Covid-19 di Lingkungan Kampus UMP (Universitas Muhammadiyah Purwokerto). *AGRITECH*. 23(1).
- Arbainah, S., Handayani, J., Nikmatuniayah, Rois, M., & Korawijayanti, L. (2021). *Strategi Pengembangan Usaha Industri Mikro Pengolahan Bandeng Presto 27 Semarang*. 2(1), 617–623.
- Arifah, Z. Z., & Al Alif, F. J. (2021). Analisis Strategi dan Pengembangan Usaha Tria Cake & Catering Di Kota Rembang pada Saat Pandemi Covid-19. *Journal of Food and Culinary*, 4(2), 93–98.
- Baba, R., Baruwadi, M. H., & Boekoesoe, Y. (2019). Strategi Pengembangan Usaha Kedai Kopi D'Philocoffe Di Kabupaten Bolaang Mongondo Utara. *Agrinesia*, 3(2), 116–124.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Kudus. (2021). Persentase Distribusi PDRB Kabupaten Kudus 2020-2022. Kudus.
- David, F. R. dan Forest R. David. (2016). Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing. Edisi 15. Terjemahan N. Puspasari, & L. N. Puspitasari. Jakarta: Salemba Empat.
- Efferin, Sujoko *et al.* (2004). Metode Penelitian untuk Akuntansi: Sebuah Pendekatan Praktis. Malang: Bayumedia Publishing.
- Fitriadi, Y., Novita, W., & Kelana, A. S. (2021). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Perkembangan Ekonomi Kreatif Sub Sektor Kuliner di Kota Padang. *Jurnal Ekobistek*, 10(1), 65–74.
- Hanoatubun, Silpa. (2020). Dampak Covid-19 terhadap Perekonomian Indonesia. *Journal of Education, Psychology, and Counseling*. 2(1).
- Hilmiyah, N., Erwin Permana, Iha Haryani Hatta, & Murti Widyaningsih. (2022). Strategi Pengembangan Usaha Pelaku Umkm Kuliner Pada Masa Pandemi Covid - 19. *JRB-Jurnal Riset Bisnis*, 5(2), 226–245.
- Indrasari, L. D., & Widodo, S. R. (2020). Development of Business Strategies Using Qspm and Swot on Snail Chips. *Journal of Engineering and Management in Industrial System*, 8(2), 79–87.
- Irawati, R. (2018). Pengembangan Usaha Kecil. *Jurnal JIBEKA*, 12(1), 74–82.
- Indriantoro, N., dan B. Supomo. (2002). Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen. Yogyakarta: Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM.
- Kurniawan, A. W., dan Z. Puspitaningtyas. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif. Edisi 1. Pandiva Buku.
- Lainatussifa, Muhib, A., & Soeyatno, R. F. (2018). Strategi Pengembangan Usaha Cake Buah Naga Sebagai Ikon Oleh-Oleh Asli Batam (Studi Kasus : CV. Aroma Cake Buah Naga, Batam). *Agribusiness Journal*, 12(1), 32–41.
- Putra, I. G. N. A. B. (2019). Analisis Swot Sebagai Strategi Meningkatkan Keunggulan Pada Ud. Kacang Sari Di Desa Tamblang. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 9(2), 397.
- Qanita, A. (2020). Analisis Strategi Dengan Metode Swot Dan Qspm (Quantitative Strategic Planning Matrix): Studi Kasus Pada D'Gruz Caffé Di Kecamatan Bluto Sumenep. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2), 11–24.
- Rahadiansyah, N., Kusnandar, & Adi, R. K. (2019). Strategi Pengembangan Usaha Jenang Candi di Desa Candirejo Kabupaten Magetan. *Jurnal Agrista*, 7(3), 325–336.

- Rangkuti, Freddy. (2005). Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ritonga, Z. (2020). Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori dan Aplikasi). Yogyakarta: Deepublish.
- Safitri, A. N., Arbainah, S., & Hasanudin, M. (2023). Perumusan Strategi Usaha Menggunakan Ife, Efe, Ie, Swot, Dan Qspm. *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 13(1), 25–38.
- Safitri, R. N., S. Arbainah, dan Tutik D. K. (2023). Formulation of Business Strategy Using SWOT Method and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM): (Case Study Surya Boutique Hotel Semarang). *Applied Accounting and Management Review (AMMAR)*. Volume 2. Nomor 1.
- Saing, B., Wulandari, E., & Panday, R. (2020). Marketing Strategy using SWOT and QSPM Methods. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(6), 4718–4725.
- Sonia, D. R., Sanjaya, A., & Hutajulu, M. J. (2020). Business Development Strategies Using SWOT Analysis in the Cahaya Modern Home Industry. *Jurnal Ad'ministrare*, 7(1), 161.
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. (2007). Metode Penelitian Pendidikan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Suryabrata, Sumadi. (2014). Metodologi Penelitian. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Yorinda, L. I., Arbainah, S., Widiarto, A., Studi, P., Manajerial, A., Akuntansi, J., Semarang, N., Soedarto, J. H., & Semarang, K. (2023). *Strategi Pengembangan Usaha Jasa Boga Di Kecamatan Tembalang Kota Semarang Dengan Metode Swot Dan Qspm*. 6(1), 35–50.

Biodata Penulis

Vilda Innaka Nasya sebagai penulis pertama lahir di Kudus, 09 Oktober 2001. Penulis menyelesaikan pendidikan di Politeknik Negeri Semarang, khususnya pada Program Studi Akuntansi Manajerial, Jurusan Akuntansi dan meraih gelar Sarjana Terapan Akuntansi (S.Tr.Ak.) pada tahun 2023 setelah empat tahun menempuh pendidikan. Penulis mendapatkan penghargaan sebagai Mahasiswa Berprestasi pada Program Studi Akuntansi Manajerial. Selama di Politeknik Negeri Semarang, penulis tidak hanya aktif di dalam kegiatan akademik, namun juga dalam berbagai organisasi baik di dalam kampus maupun di luar kampus. Saat ini, penulis bekerja sebagai *Tax Associate* di salah satu Kantor Konsultan Pajak di Kabupaten Kudus. Di samping itu, penulis juga memiliki kesibukan pada pekerjaan lain yaitu *Freelance* sebagai Model dan *Voice Over* pada salah satu *digital agency creative*. Selain tertarik di bidang akuntansi, keuangan, dan perpajakan, penulis juga gemar menulis beberapa sajak dan cerita singkat. Penulis dapat dihubungi melalui Email (vildainnakanasya@gmail.com).

Siti Arbainah, SE., MM. Aktif sebagai dosen tetap Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial di Politeknik Negeri Semarang dan menjabat sebagai Ketua Jurusan Akuntansi. Pendidikan S1 dan S2 diselesaikan di Universitas Diponegoro.

Ardian Widiarto, SE., M.Si., Ak., CA. saat ini aktif sebagai dosen tetap program studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Semarang. Menyelesaikan pendidikan S1, S2, dan Pendidikan Profesi Akuntan di Universitas Sebelas Maret Surakarta. Selain menjadi dosen, aktif sebagai Pengurus Tetap Ikatan Akuntan Indonesia Jawa Tengah untuk periode 2022 – 2026. Fokus bahasan yang didalami adalah Akuntansi Keuangan, Akuntansi Sektor Publik, dan Manajemen.