

EKOBISMAN

Membangun Strategi Keunggulan Bersaing Pada Perusahaan X

(Building A Competitive Advantage Strategy In Company X)

Submit:: Juli 2025

Review: Agustus 2025

Accepted: Agustus 2025

Publish: Agustus 2025

Hanif Furqon Abdurrahman¹; Zulkifli²; Agustinus Miranda W³

Abstrak

Fokus dari Tesis ini adalah bagaimana perusahaan membuat perencanaan strategis untuk usaha dagang, dengan objek penelitian usaha Perusahaan x yang tergolong ke dalam usaha Kecil-menengah agar berkembang dan mempertahankan keunggulan bersaing di saat adanya disruption atau kondisi yang berubah melalui perancangan strategi yang tepat. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan masalah melalui analisis deskriptif, mengenai Membangun Strategi Keunggulan Bersaing Pada Perusahaan X 2023 – 2028. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive dengan Forum Group Discussion yang dilanjutkan dengan Analisis kualitatif menggunakan TOWS, IFE, EFE, CPM dan QSPM. Hasil penelitian yang didapatkan adalah alternatif strategi “Ekspansi pasar melalui berbagai media online” menjadi strategi utama dari perusahaan X dengan melakukan perbaikan berbagai sistem di perusahaan.

Kata Kunci: Strategi Keunggulan Bersaing, Analisis Internal dan Eksternal, TOWS, CPM, QSPM

Abstract

The focus of this thesis is how a company makes strategic planning for a trading business, with the object of research being Company X's business which is classified as a small-medium business in order to develop and maintain competitive advantage in times of disruption or changing conditions through designing the right strategy. This research is a qualitative research with a problem approach through descriptive analysis, regarding Building a Competitive Advantage Strategy in Company X 2023 – 2028. The sampling technique used purposive with Forum Group Discussion followed by qualitative analysis using TOWS, IFE, EFE, CPM and QSPM. The research results obtained are an alternative strategy "Market expansion through various online media" to be the main strategy of company X by improving various systems in the company.

Keywords : Competitive Advantage Strategy, Internal and External Analysis, TOWS, CPM, QSPM

JEL Classification: B21, B22, M3, G3, M11, O15, L1, M15

¹ Universitas Pancasila; haqurrahman@gmail.com

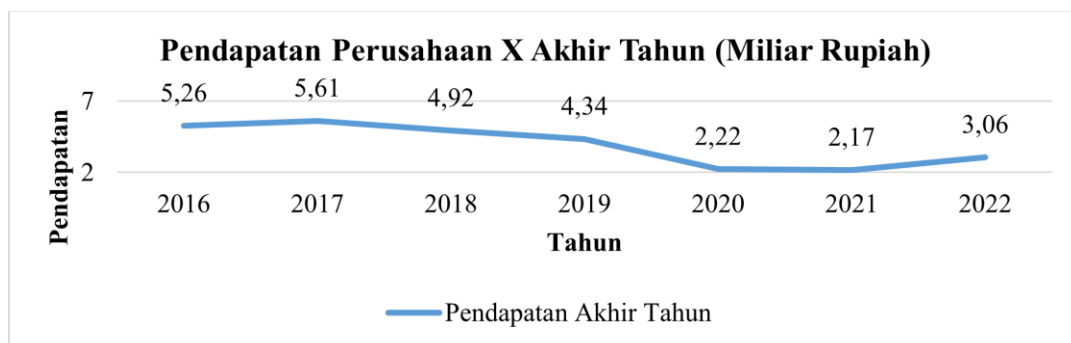
² Universitas Pancasila; zulkifli@univpancasila.ac.id

³ Universitas Pancasila; agustinus.miranda@univpancasila.ac.id

1. Pendahuluan

Bisnis keluarga selalu memainkan peran penting dalam perekonomian Indonesia. Sebuah studi oleh Daya Qarsa menemukan bahwa 95% perusahaan Indonesia adalah bisnis keluarga, menyumbang 82% Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia dan 40% kapitalisasi pasar Indonesia. Daya Qarsa juga menemukan melalui penelitiannya bahwa hingga 70 persen bisnis keluarga Indonesia bertahan hingga generasi kedua bertahan. Founder dan CEO Daya Qarsa, Dr. Apung Sumenkar mengatakan, “Hanya sekitar 30 persen bisnis keluarga yang bertahan hingga dua generasi, dan faktanya, di antara bisnis keluarga di Indonesia yang mampu bertahan hingga tiga generasi hanya sekitar 13 persen” (Daya Qarsa, 2022). Berdasarkan data tersebut, bisnis keluarga di Indonesia terlihat mudah untuk dijalankan dan dikembangkan, namun pada kenyataannya bisnis keluarga ini menghadapi banyak masalah. Mulai dari adanya ketidakpercayaan di antara keluarga, konflik suksesi pemimpin, konflik dalam pengambilan keputusan, konflik putra mahkota (pewaris takhta dalam perusahaan), perbedaan mentalitas kepemimpinan antara generasi pertama dan generasi berikutnya, generasi berikutnya, dll. Oleh karena itu tidak jarang usaha yang dijalankan oleh keluarga mengalami kemunduran atau terpaksa tutup karena konflik internal yang terus berlangsung (Simanjuntak, 2011). Hal ini juga didukung dengan fakta bahwa 88% perusahaan swasta milik negara di Indonesia adalah milik keluarga, tetapi hanya 5% dari perusahaan milik keluarga yang dapat bertahan hingga generasi ke-4 (Halim dalam Oetomo, 2015). Ada banyak perusahaan besar di Indonesia yang berawal dari perusahaan keluarga seperti, Sampoerna, Pt Indofood Sukses Makmur, PT Djarum, Ciputra Group dan lain-lain. Hal ini menandakan bahwa perusahaan keluarga memiliki peran penting dalam perekonomian di Indonesia. Oleh karena itu diperlukan sebuah strategi bersaing dan berkelanjutan di dalam usaha keluarga agar usaha keluarga ini bisa terus beroperasi dengan baik.

Perusahaan X adalah salah satu perusahaan keluarga yang telah beroperasi dari tahun 2005 sampai sekarang (2024). Operasional utama usaha dagang ini adalah menyediakan dan menjual bahan kain dan accessories keperluan untuk membuat tas, tenda dan produk tekstil lainnya. Dilihat dari Gambar 1, Perusahaan X memiliki nilai penjualan yang cukup besar. Perusahaan X sempat memiliki penjualan di atas lima miliar pada tahun 2017, namun ketika Era Pandemi atau tahun 2020 dan setelahnya perusahaan X sempat mengalami penurunan penjualan yang sangat jauh yaitu sekitar dua miliar rupiah saja. Selanjutnya pada tahun 2022 perusahaan X mulai bangkit



Sumber : Data Primer, 2023

Gambar 1. Pendapatan Perusahaan X Akhir Tahun (Miliar Rupiah)

kembali dengan penjualan sebesar sekitar tiga Miliar Rupiah. Menurut observasi dan sesi tanya jawab terkait perusahaan, perusahaan ini memiliki berbagai masalah dari penurunan pendapatan yang diakibatkan dari jumlah piutang macet pelanggan yang banyak dan kondisi eksternal seperti situasi pandemi covid-19, pengelolaan perusahaan hanya mengikuti arus saja dan belum memaksimalkan daya saing yang ada.

Dari penjelasan singkat di atas Perusahaan X sebagai salah satu perusahaan keluarga membutuhkan cara agar dapat mempertahankan penjualannya serta mencapai tujuan perusahaan X. Salah satu caranya adalah membuat rangkaian perencanaan dan tindakan dalam mengantisipasi dan memprediksi factor eksternal maupun internal perusahaan agar perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing. Rangkaian perencanaan tersebut adalah pembuatan strategi atau manajemen strategi untuk perusahaan X, seperti yang disebutkan oleh (Suci 2015) dan (Pearce & Robinson, 2013) serta (Wheelen, 2003) bahwa Manajemen strategi adalah membuat rangkaian Tindakan dan keputusan yang dapat memberikan pedoman yang jelas kepada seluruh jajaran manajemen di perusahaan agar dapat mengantisipasi dan memprediksi faktor eksternal. Manajemen strategi juga dilakukan untuk mendapatkan tujuan perusahaan serta mencapai keunggulan bersaing sehingga dapat membuka pasar baru (Kotler & Diamandis, 2015). Hal tersebut juga sesuai dengan (Porter, 1996) dan (Ulrich & Lake, 1991) bahwa Strategi adalah bagaimana mencapai keunggulan bersaing dengan menjadi berbeda, menawarkan nilai tambah unik kepada pelanggan, serta memosisikan diri secara unik dalam industri.

Dengan demikian Perusahaan X membutuhkan strategi bersaing yang dapat membantu perusahaan X terus berkembang dan mempunyai keunggulan bersaing (Bharadwaj et al., 1993). Oleh karena itu dibutuhkan Strategi Keunggulan kompetitif yaitu strategi kemenangan perusahaan yang bekerja sama untuk bersaing lebih efektif di pasar. Tujuan strategi yang direncanakan adalah untuk mencapai keunggulan bersaing yang permanen sehingga perusahaan tetap menjadi pemimpin pasar (Prakosa, 2005). Maka dari itu tujuan penelitian ini adalah Merumuskan Competitive Advantage untuk keberhasilan Perusahaan X.

2. Metodologi

2.1.Desain Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah pendekatan kualitatif (*Qualitative Research*). Menurut Moleong dalam Ahmadi (2018) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk memahami secara komprehensif dan deskriptif fenomena yang dialami oleh yang diteliti, seperti perilaku, observasi, motivasi, tindakan, dll. dalam bentuk kata-kata dan bahasa, dalam konteks pengalaman tertentu dan menggunakan berbagai metode alami. Penelitian kualitatif umumnya dapat digunakan untuk mempelajari kehidupan orang, sejarah, perilaku, fungsi organisasi, fungsi sosial, dll. Salah satu alasan mengapa peneliti menggunakan pendekatan kualitatif adalah pengalaman para peneliti terdahulu bahwa metode ini dapat digunakan untuk menemukan dan memahami apa yang tersembunyi di balik suatu fenomena yang terkadang sulit dipahami secara memuaskan. *Field research* atau

penelitian lapangan digunakan untuk penelitian yaitu dengan cara meneliti secara langsung objek penelitian.

2.2.Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Perusahaan X dengan alamat Jl. Kembang Beji No.2, Beji, Depok, Indonesia. Adapun waktu pada penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari-Februari 2023.

2.3.Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan kombinasi teknik pengumpulan data yang terdiri dari studi kepustakaan dan *Forum Group Discussion* (FGD). Studi kepustakaan bertujuan untuk merumuskan konsep dan teori sebagai landasan penelitian, melalui penelaahan berbagai literatur, buku, naskah ilmiah, laporan penelitian, dokumen, peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan UMKM.

FGD (Focus Group Discussion) merupakan teknik pengumpulan data yang biasa dilakukan dalam penelitian kualitatif dengan tujuan untuk menemukan makna topik menurut persepsi kelompok (Bungin dalam Kadir, 2021). Teknik ini digunakan untuk mengungkapkan kepentingan kelompok berdasarkan hasil diskusi yang terfokus pada suatu isu tertentu. FGD juga bertujuan agar tidak terjadi salah tafsir terhadap fokus masalah yang sedang diteliti oleh peneliti.

Narasumber untuk FGD ini direncanakan sebanyak tujuh orang. Pemilihan berdasarkan ditentukan secara sengaja (*purposive*) berdasarkan tingkat kepentingannya terhadap permasalahan yang diteliti serta pengetahuan dan pengalamannya terhadap permasalahan. Karena tujuan penelitian adalah menggali informasi dari para ahli. Peserta FGD berjumlah sebanyak tujuh orang dari karyawan sampai owner perusahaan X.

2.4.Perencanaan Strategi

David & David (2015) menjelaskan bahwa dalam merumuskan strategi, para ahli seringkali dihadapkan pada banyak sekali pilihan dan kemungkinan tindakan. Karena jumlah opsi yang sangat banyak, tidak mungkin untuk mempertimbangkan semua opsi secara menyeluruh. Oleh karena itu, para ahli perlu memilih opsi yang paling potensial untuk memberikan keuntungan bagi perusahaan, menganalisis secara mendalam terhadap opsi tersebut, termasuk mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan, biaya yang dikeluarkan, dan keuntungan yang akan didapatkan dan menggunakan kerangka analisis untuk mempermudah proses perumusan strategi dengan tiga tahap analisis. Tahap pertama adalah tahap input yang fokus pada pengumpulan data dan informasi yang relevan Tahap kedua adalah tahap pencocokan (*matching*) yaitu data informasi yang telah dikumpulkan dianalisis dan disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Tahap ketiga adalah tahap keputusan (*decision*) berdasarkan hasil analisis pada tahap sebelumnya.

Tahap Input terdiri dari analisis matriks CPM, EFE, dan IFE. Menurut David & David (2015), pada tahap ini informasi diperoleh berdasarkan matriks CPM (*Competitive Profile Matrix*) akan menjadi dasar untuk matriks-matriks tahap pencocokan dan tahap keputusan. Matriks CPM adalah alat yang berguna untuk menganalisis posisi kompetitif suatu perusahaan dan membantu dalam pengambilan keputusan strategis.

Informasi yang diperoleh pada tahap ini didasarkan pada matriks EFE dan IFE. Ini adalah dasar dari matriks fase pencocokan dan keputusan.

Matriks EFE adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk mengevaluasi bagaimana suatu perusahaan merespons terhadap lingkungan eksternalnya. Lingkungan eksternal ini meliputi faktor-faktor seperti ekonomi, sosial, budaya, teknologi, dan persaingan (David & David, 2015). Matriks IFE adalah alat yang digunakan dalam perencanaan strategis untuk mengukur kekuatan dan kelemahan internal suatu perusahaan. Dengan kata lain, matriks ini membantu perusahaan untuk memahami kondisi internalnya secara menyeluruh (David & David, 2015).

Tahap pencocokan terdiri dari perumusan strategi analisis TOWS. Matriks TOWS adalah sebuah alat yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) suatu perusahaan dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Matriks TOWS menggabungkan informasi yang kita peroleh dari analisis sebelumnya, seperti Matriks EFE dan IFE. Dengan menggabungkan informasi ini, kita bisa menghasilkan berbagai macam strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Dengan kata lain, matriks ini membantu kita untuk melihat bagaimana perusahaan bisa memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada, serta bagaimana cara mengatasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi (David & David, 2015). Pendekatan Matriks TOWS lebih mengedepankan melihat ancaman daripada melihat peluang terlebih dahulu dan melihat kelemahan terlebih dahulu baru kelebihanannya. sedangkan Matriks SWOT kebalikannya (Wehrich, 1982). Matriks TOWS adalah alat yang sangat berguna dalam perencanaan strategis. Alat ini membantu perusahaan mengidentifikasi dan mengevaluasi berbagai strategi yang dapat diambil berdasarkan kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) yang dihadapi (David & David, 2015). Matriks ini menghasilkan empat pilihan alternatif strategi yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T dan strategi W-T (David, 2011).

Tahap keputusan terdiri dari analisis Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). **QSPM** (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) Menurut David & David (2015) adalah sebuah alat analisis yang digunakan dalam perencanaan strategis untuk memilih strategi terbaik dari beberapa alternatif yang ada. QSPM menggunakan data dari analisis sebelumnya, seperti matriks EFE, IFE, CPM, dan TOWS. Setiap strategi alternatif akan memiliki total skor (*Total Attractive Score/TAS*) yang menunjukkan daya tarik relatifnya. Strategi dengan total skor tertinggi dianggap sebagai strategi yang paling menarik.

3. Hasil

3.1. Profil Perusahaan

Usaha Dagang Perusahaan X adalah salah satu perusahaan keluarga yang telah beroperasi dari tahun 2005 yang beroperasi hingga sekarang yang saat ini memiliki peran penting dalam pendistribusian produk untuk para pengrajin di Depok. Perusahaan X memiliki visi sebagai perusahaan yang dapat menyaingi perusahaan besar. Misi perusahaan adalah membantu masyarakat pengrajin konveksi tas sekitar Depok dengan kualitas yang baik

Operasional utama perusahaan X pada awalnya adalah menyediakan dan menjual bahan kain dan accessories keperluan dalam pembuatan tas. Namun perusahaan juga menambah berbagai lini produk yang ditawarkan seperti bahan kain pembuatan tenda, Jok, Accessories serta alat-alat mesin jahit. Sesuai dengan visi misi yang ada Perusahaan X, Sasaran penjualan Perusahaan X adalah pengrajin tas atau konveksi baik owner dengan skala yang besar maupun kecil, pengrajin pembuat tenda, kulit jok, dan konsumen akhir terutama yang berada di sekitar Perusahaan X. Perusahaan X juga telah merambah ke daerah lainnya selain Depok seperti JABODETABEK bahkan luar daerah seperti riau dan lain-lain.

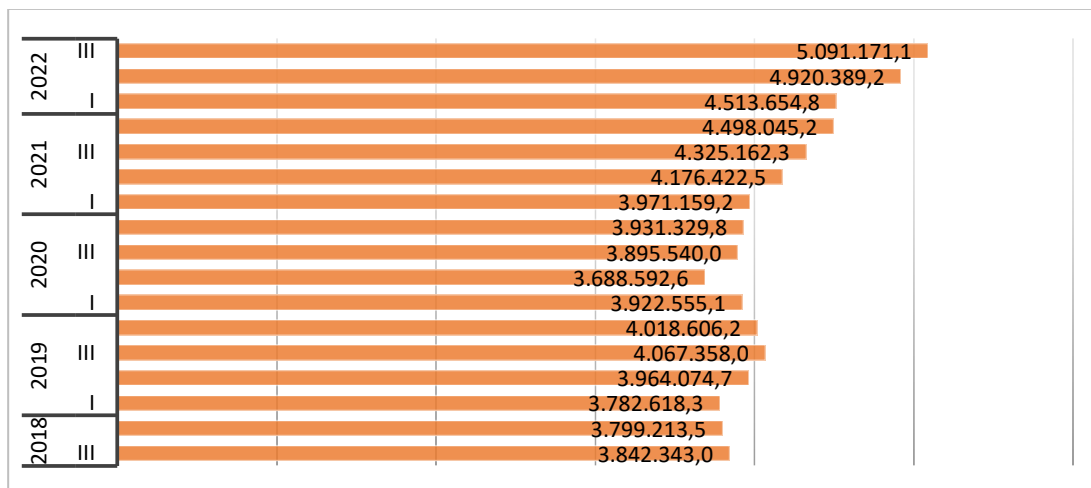
3.2.Konfirmasi Hasil Forum Group Discussion (FGD)

Hasil FGD yang telah dikategorikan dapat dilihat di bawah ini :

Faktor Eksternal

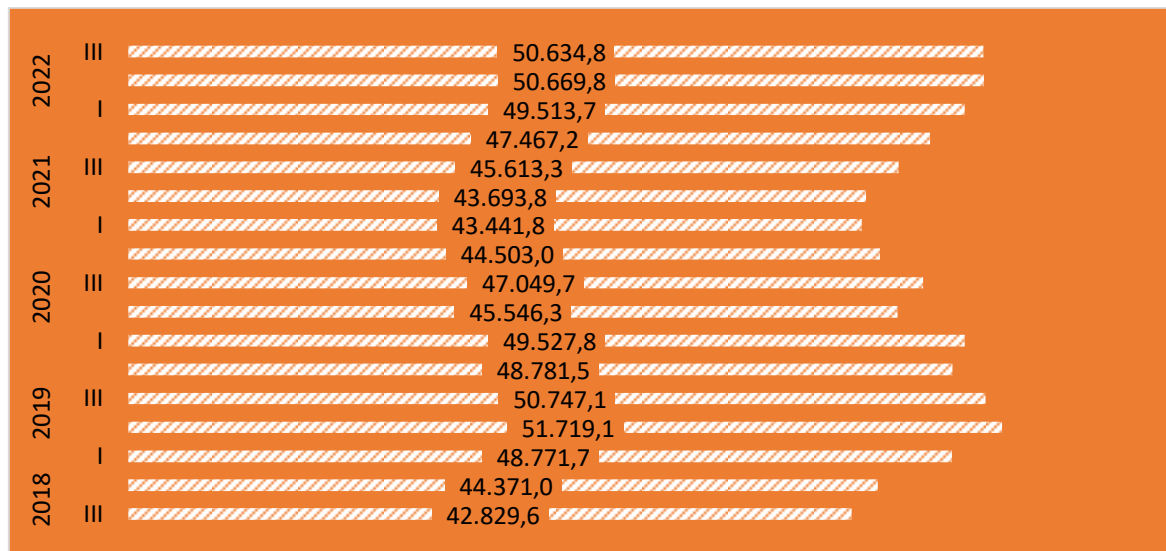
Politik : (1) Kegiatan Pemilu yang membutuhkan pembuatan atribut dapat berpeluang meningkatkan penjualan perusahaan X. (2) Namun Ketidakstabilan politik akibat kegiatan pemilihan umum juga dapat menjadi ancaman.

Ekonomi : (1) Perekonomian Indonesia membaik hal ini dilihat dari jumlah GDP Indonesia yang sempat menurun di tahun 2020 mulai membaik pada tahun 2021 sehingga meningkatkan daya beli masyarakat, Hal ini dapat dilihat pada Gambar 2 (Badan Pusat Statistik, 2022). PDB triwulanan atas dasar harga berlaku menurut lapangan usaha industri tekstil yang awalnya sempat mengalami penurunan pada pertengahan tahun 2019, juga kembali meningkat secara signifikan yang berawal pada tahun 2021 kuartal kedua (Badan Pusat Statistik, 2022) dapat dilihat pada gambar 3. Bank Indonesia juga memproyeksikan Pertumbuhan Ekonomi 4,5-5,3% Dan Inflasi Akan Kembali Ke Dalam Sasaran $3,0 \pm 1\%$ Pada Tahun 2023 (Bank Indonesia, 2022),. (2) Harga kebutuhan pokok yang tidak stabil dapat menjadi ancaman bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan orang enggan membeli barang sekunder atau tersier sebelum kebutuhan pokok terpenuhi. (3) Setelah Covid 19 usai, penjualan berpeluang meningkat saat tahun ajaran baru para siswa sekolah.



Sumber : Indikator Ekonomi, 2022

Gambar 2. Produk domestik bruto triwulanan atas dasar harga berlaku (Miliar / Billion Rupiah)



Sumber : Indikator Ekonomi, 2022

Gambar 3 GDP/PDB Industri Tekstil Triwulanan atas dasar harga baku per cawu Tahun 2018-2022

Sosial : (1) Dampak Covid-19 merubah perilaku masyarakat dalam memanfaatkan internet dalam pembelian produk, sehingga meningkatkan penjualan secara online. (2) Tingkat pengangguran bertambah sehingga daya beli menurun. (3) Banyak konsumen-konsumen baru bermunculan dari generasi milenial. Generasi milenial ini adalah generasi muda yang mudah beradaptasi dengan teknologi sehari-hari. Banyak dari generasi milenial mulai mendirikan usaha dengan bantuan e-commerce. Hal ini menjadikan peluang bagi perusahaan X. (4) Peluang dari tren produk yang terjadi di masyarakat. (5) Perilaku dari pada supplier atau distributor yang menimbun barang yang mengakibatkan berubahnya harga pasar.

Teknologi : (1) Penggunaan teknologi yang dapat lebih dimaksimalkan lagi oleh Perusahaan X. Seperti Pencatatan keuangan dengan Software yang memudahkan pencatatan keuangan. Teknologi dalam menginventarisir stok barang secara real time yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan sehingga dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. (2) Peluang marketing dan implementasi penjualan online menggunakan berbagai media, seperti jasa perusahaan e-commerce dan instagram, facebook dan lain-lain. (3) Ancaman akibat teknologi internet yang mengakibatkan perusahaan produsen maupun distributor menjual langsung tanpa melalui *channel*/jalur distribusi.

Lingkungan : (1) Adanya pesaing baru yang akan muncul di wilayah yang sama dengan perusahaan X dan ada ancaman pesaing dari pesaing luar kota, beberapa diantaranya adalah Cibinong, Ciledug, Bekasi, Pulogadung dan Bogor. (2) Pesaing tersembunyi seperti adanya yang mendapatkan produk dari limbah pabrik sehingga dia bisa menjual jauh di bawah harga pasar. **Hukum Setempat** : tidak ada.

Dari penjelasan di atas, lalu dikategorikan antara peluang dan ancaman. **Peluang** : (1) Kegiatan Pemilu Meningkatkan Penjualan; Perekonomian Indonesia membaik; (2) Setelah covid 19 usai penjualan meningkat saat tahun ajaran baru siswa sekolah; (3) Konsumen baru dari generasi milenial; (4) Perilaku masyarakat yang berubah yang memanfaatkan internet dalam pembelian; (5) Peluang dari tren yang terjadi di masyarakat; (6) Penggunaan teknologi pada sistem informasi manajemen yang dapat lebih dimaksimalkan lagi; (7) Peluang marketing dan Implementasi penjualan Online.

Ancaman : (1) Ketidakstabilan politik; (2) Harga kebutuhan pokok masyarakat yang tidak stabil; (3) Perilaku para supplier yang menimbun barang; (4) Tingkat pengangguran bertambah; (5) Ancaman akibat teknologi internet (produsen maupun distributor menjual langsung tanpa melalui channel/jalur distribusi); (6) pesaing baru yang akan muncul di wilayah yang sama maupun luar kota; (7) Pesaing tersembunyi.

Faktor Eksternal terkait persaingan

Peluang : (1) Hambatan bagi pendatang baru di industri sama yang sulit; **Ancaman :** (1) Perusahaan lain menambah lini produk yang sejenis dengan produk yang perusahaan X jual, (2) Tidak semua pemasok bersedia memberikan supply barang secara kredit

Kekuatan dan kelemahan perusahaan

Kekuatan : (1) Visi dan Misi yang jelas; (2) Supllier Trust yang tinggi (3) Kualitas dan Harga produk bersaing; (4) Lokasi yang Strategik; (5) Pelayanan dan Delivery yang baikm (6) Pendapatan per tahun membaik; (7) Pangsa pasar Cukup tinggi; (8) Sudah berdiri 18 tahun berdiri; (9) Kepercayaan pelanggan cukup tinggi; **Kelemahan :** (1) Visi dan Misi tidak dikomunikasikan secara vertikal; (2) Piutang Macet yang tinggi; (3) Sistem inventaris dan pencatatan keuangan yang buruk; (4) Belum semua produk langsung dari supplier pertama; (5) Sistem Pemasaran masih konvensional; (6) Riset pasar tidak berkelanjutan; (7) Belum menggunakan E-commerce; (8) Kurangnya control pemilik usaha; (9) Kapasitas Gudang yang terbatas; (10) Kinerja karyawan yang belum maksimal;

Strategi yang harus dijalankan perusahaan antara lain berusaha menambah jumlah barang langsung dari pemasok awal sehingga dapat lebih leluasa mengambil keuntungan serta dapat bersaing dengan perusahaan lain, meningkatkan Pelayanan dengan penggunaan teknologi seperti *e-commerce* baik saat pemesanan sampai delivery-nya, meningkatkan marketing Penjualan melalui berbagai media online.

Indikator yang digunakan perusahaan untuk melihat keberhasilan strategi yang dijalankan dilihat dari sudut pandang keuangan, Perusahaan X melakukan pencatatan keuangan tiap tahunnya sehingga setiap tahun ada evaluasi baik dari segi Pendapatan, Pendapatan Bersih, Stok Barang, *cash flow*, serta piutang lancar dan macet, sedangkan dilihat dari perspektif *customer*, Perusahaan melakukan survey ke customer. Dilihat dari kepuasan pelanggan atas produk dan pelayanan yang diberikan perusahaan X.

3.3. Analisis

Dari hasil FGD di atas, selanjutnya dilakukan Formulasi Strategi yang tepat untuk perusahaan X. Sesuai pada metode, sebelum melakukan formulasi strategi diperlukan analisis-analisis yang terdiri dari tiga tahapan (Stage) yaitu Input Stage, Matching stage, dan Decision Stage. Analisis Faktor EFE dan IFE, serta CPM sebagai Input Stage, analisis TOWS Matriks sebagai Matching Stage dan Analisis QSPM Matriks sebagai Decision Stage. Analisis dilakukan pertama-tama dengan menganalisa faktor-faktor eksternal organisasi yang akan mempengaruhi Perusahaan X dan kemudian berdasarkan pemahaman atas faktor eksternal tersebut dilanjutkan dengan menganalisa faktor internal Perusahaan X dalam mewujudkan visinya.

Input Stage

External and Internal Factor Evaluation (EFE) & (IFE)

Dari hasil FGD yang telah dikategorikan baik eksternal maupun internal, maka dilakukan analisis matriks IFE dan EFE yang ditampilkan pada tabel 1 dan 2 berikut ini :

Tabel 1 Matriks IFE

No.	Faktor Internal (IFE)	Bobot	Skala (1-4)	IFE skor
Kekuatan (Strength)				
1	Visi dan Misi yang jelas	0,06	3	0,18
2	Supplier Trust yang tinggi	0,05	4	0,2
3	Kualitas dan Harga produk bersaing	0,07	4	0,28
4	Lokasi yang Strategik	0,06	3	0,18
5	Pelayanan dan Delivery yang baik	0,06	3	0,18
6	Pendapatan per tahun membaik	0,06	3	0,18
7	Pangsa pasar Cukup tinggi	0,07	3	0,21
8	Sudah berdiri 18 tahun	0,07	4	0,28
9	Kepercayaan pelanggan cukup tinggi	0,05	3	0,15
Total		0,55		1,84
Kelemahan (Weakness)				
1	Visi dan Misi tidak dikomunikasikan secara vertikal	0,04	1	0,04
2	Piutang Macet yang tinggi	0,07	2	0,14
3	Sistem inventaris dan pencatatan keuangan yang yang buruk	0,04	2	0,08
4	Belum semua produk langsung dari supplier pertama	0,05	1	0,05
5	Sistem Pemasaran dan penjualan masih konvensional	0,05	2	0,1
6	Riset pasar tidak berkelanjutan	0,05	2	0,1
7	Belum menggunakan E-commerce	0,04	1	0,04
8	Kurangnya control pemilik usaha	0,03	1	0,03
9	Kapasitas Gudang yang terbatas	0,04	2	0,08
10	Kinerja karyawan yang belum maksimal	0,04	2	0,08
Total		0,45		0,74
Total Skor		1		2,58

Sumber : data olahan peneliti, 2023

Tabel 2 Matriks EFE

No.	Faktor Eksternal (EFE)	Bobot	Skala (1-4)	IFE skor
Peluang (Opportunity)				
1	Kegiatan Pemilu Meningkatkan Penjualan	0,02	3	0,06
2	Perekonomian Indonesia membaik	0,1	3	0,3
3	Setelah covid 19 usai penjualan meningkat saat tahun ajaran baru siswa sekolah	0,06	3	0,18
4	Konsumen baru dari generasi milenial	0,05	2	0,1
5	Perilaku masyarakat yang berubah yang memanfaatkan internet dalam pembelian	0,07	2	0,14

6	Peluang dari tren yang terjadi di masyarakat	0,05	3	0,15
7	Penggunaan teknologi pada sistem informasi manajemen yang dapat lebih dimaksimalkan lagi	0,06	1	0,06
8	Peluang marketing dan Implementasi penjualan Online	0,08	1	0,08
9	Hambatan bagi pendatang baru di industri sama yang sulit	0,07	3	0,21
	Total	0,56		1,28
	Ancaman			
1	Ketidakstabilan politik	0,02	1	0,02
2	Harga kebutuhan pokok masyarakat yang tidak stabil	0,04	1	0,04
3	Perilaku para supplier yang menimbun barang	0,06	3	0,18
4	Tingkat pengangguran bertambah	0,05	1	0,05
5	Ancaman akibat teknologi internet (produsen maupun distributor menjual langsung tanpa melalui channel/jalur distribusi)	0,06	1	0,06
6	pesaing baru yang akan muncul di wilayah yang sama maupun luar kota	0,08	3	0,24
7	Pesaing tersembunyi	0,04	3	0,12
8	Perusahaan lain menambah lini produk yang sejenis dengan produk yang perusahaan X jual	0,06	2	0,12
9	Tidak semua pemasok bersedia memberikan supply barang secara kredit	0,03	3	0,09
	Total	0,44		0,92
	Total Skor	1		2,2

Sumber : data olahan peneliti, 2023

Competitive Profile Matrix (CPM)

Berikut merupakan Analisis CPM komparasi dari tiga perusahaan. Berdasarkan data yang diperoleh score yang diperoleh berdasarkan analisa CPM dengan delapan aspek yaitu , bisa dilihat penilaian berdasarkan survey pada Tabel 3 dibawah ini:

Tabel 3 *Competitive Profile Matrix (CPM)*

		X		B		I		
No.	Faktor Penentu keberhasilan (Critical Success Factors)	Bobot	Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
1	Kualitas Pelayanan	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
2	Jumlah Pelanggan	0,09	3	0,3	3	0,3	2	0,2
3	Media Promosi	0,1	2	0,2	3	0,3	1	0,1
4	Pangsa Pasar	0,12	4	0,5	2	0,2	2	0,2
5	Harga produk bersaing	0,13	3	0,4	1	0,1	2	0,3
6	Sistem inventaris	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
7	Kualitas produk bersaing	0,13	3	0,4	2	0,3	2	0,3
8	Kapasitas gudang	0,05	3	0,2	2	0,1	2	0,1
9	E-commerce	0,15	1	0,2	4	0,6	3	0,5
10	Strategic Location	0,08	3	0,2	3	0,2	2	0,2

Total	1	2,7	2,5	2,2
-------	---	-----	-----	-----

Sumber : data olahan Peneliti, 2023

Berdasarkan tabel 3 diatas analisa CPM pada tiga perusahaan Perusahaan I mendapatkan rating terendah dalam pesaingan semua poin lemah dibandingkan dengan perusahaan lain. Perusahaan B mendapatkan rating sedang dan kuat dari segi Media Promosi, dan penggunaan *e-commerce*. Perusahaan X mendapatkan rating tertinggi dengan poin terkuat terletak pada Pangsa pasar, harga dan kualitas produk bersaing dan kapasitas gudang.

Matching Stage

Rincian Gambar matriks TOWS dapat diuraikan di bawah ini namun tidak dapat ditampilkan dalam bentuk grafik namun secara garis besar menghasilkan empat kategori strategi yaitu strategi SO, ST, WO, dan WT.

Strategi Strengths Opportunities (SO) terdiri dari Ekspansi Pasar melalui berbagai media online dengan menggunakan media sosial dan *e-commerce* untuk perluasan jangkauan pemasaran, Diversifikasi produk untuk menambah minat pelanggan baru dan Memperluas pemasaran kepada perusahaan atau pengecer.

Strategi Strengths Threats (ST) terdiri dari menambah jumlah barang langsung dari pemasok awal sehingga dapat lebih leluasa mengambil keuntungan serta dapat bersaing dengan perusahaan lain, juga dapat mengantisipasi ketika terjadi ketidakstabilan politik maupun ketidakstabilan harga kebutuhan pokok.

Strategi Weakness Opportunities (WO) terdiri dari mengembangkan teknologi informasi khususnya dalam sistem inventaris dan keuangan agar jumlah piutang macet bisa terlihat dan dapat diajukan pembayarannya, melakukan riset pasar yang kontinue agar produk bisa mengikuti tren pasar sehingga generasi milenial dan konsumen lain dapat tertarik terhadap produk, Mencari supplier awal melalui media internet, penambahan jalur marketing baik promosi dan penjualan melalui *e-commerce* yang ada, dan Membuat program pelatihan kinerja terutama dalam pemanfaatan digitalisasi serta memberi bonus pada karyawan yang kinerjanya baik.

Strategi Weakness Threats (WT) terdiri dari memperbaiki berbagai sistem yang ada di perusahaan untuk seperti sistem keuangan, informasi, inventaris, manajemen dan lain-lain sehingga dapat bersaing, Melakukan riset pasar terkait pesaing baru, pesaing tersembunyi, dan Melakukan riset produsen sehingga perusahaan X bisa memanfaatkan produsen yang ingin menggunakan teknologi internet dalam penjualan tanpa jalur distribusi.

Decision Stage

Berdasarkan pada data faktor-faktor Setelah dilakukan tahap input analisis lingkungan internal dan eksternal. Serta tahap pencocokan dengan matriks TOWS, maka tahap selanjutnya yakni tahap keputusan dengan menggunakan QSPM. Matriks QSPM dapat dilihat pada Tabel 4.

Alternatif strategi yang dihasilkan akan dimasukan ke dalam QSPM sebagai berikut:

Strategi 1 : Menambah jumlah barang langsung dari pemasok awal

Strategi 2 : Ekspansi Pasar melalui berbagai media online

Strategi 3 : Memperbaiki berbagai sistem yang ada di perusahaan seperti sistem keuangan, informasi, invetaris, manajemen dan lain-lain sehingga dapat bersaing

Tabel 4 Matriks QSPM

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
		1	2	3			
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan (Strength)							
Visi dan Misi yang jelas	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18
Supllier Trust yang tinggi	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Kualitas dan Harga produk bersaing	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Lokasi yang Strategik	0,06	4	0,24	1	0,06	3	0,18
Pelayanan dan Delivery yang baik	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12
Pendapatan per tahun membaik	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18
Pangsa pasar Cukup tinggi	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Sudah berdiri 18 tahun	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14
Kepercayaan pelanggan cukup tinggi	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1
Kelemahan (Weakness)							
Visi dan Misi tidak dikomunikasikan secara vertikal	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16
Piutang Macet yang tinggi	0,07	1	0,07	1	0,07	3	0,21
Sistem inventaris dan pencatatan keuangan yang yang buruk	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16
Belum semua produk langsung dari supplier pertama	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Sistem Pemasaran dan penjualan masih konvensional	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2
Riset pasar tidak berkelanjutan	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Belum menggunakan E-commerce	0,04	1	0,04	4	0,16	3	0,12
Kurangnya control pemilik usaha	0,03	1	0,03	3	0,09	1	0,03
Kapasitas Gudang yang terbatas	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04
Kinerja karyawan yang belum maksimal	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08
Total IFE	1		2,52		2,99		2,77
Peluang (Opportunity)							
Kegiatan Pemilu Meningkatkan Penjualan	0,02	3	0,06	1	0,02	1	0,02
Perekonomian Indonesia membaik	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Setelah covid 19 usai penjualan meningkat saat tahun ajaran baru siswa sekolah	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Konsumen baru dari generasi milenial	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Perilaku masyarakat yang berubah yang memanfaatkan internet dalam pembelian	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Peluang dari tren yang terjadi di masyarakat	0,05	4	0,2	4	0,2	2	0,1
Penggunaan teknologi pada sistem informasi manajemen yang dapat lebih dimaksimalkan lagi	0,06	1	0,06	4	0,24	4	0,24
Peluang marketing dan Implementasi penjualan Online	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32

Hambatan bagi pendatang baru di industri sama yang sulit	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Ancaman (Threat)							
Ketidakstabilan politik	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Harga kebutuhan pokok masyarakat yang tidak stabil	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08
Perilaku para supplier yang menimbun barang	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18
Tingkat pengangguran bertambah	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Ancaman akibat teknologi internet (produsen maupun distributor menjual langsung tanpa melalui channel/jalur distribusi)	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
pesaing baru yang akan muncul di wilayah yang sama maupun luar kota	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Pesaing tersembunyi	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Perusahaan lain menambah lini produk yang sejenis dengan produk yang perusahaan X jual	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12
Tidak semua pemasok bersedia memberikan supply barang secara kredit	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03
Total EFE	1		2,85		3,08		2,72
Total Keseluruhan			5,37		6,07		5,49

Sumber : data olahan Peneliti, 2023

Berdasarkan pada Tabel 4 menjelaskan hasil dari perhitungan matriks QSPM diperoleh strategi alternatif dengan Total Attractivess Score (TAS) masing-masing strategi. Strategi “Menambah jumlah barang langsung dari pemasok awal” sebesar 5,37, Strategi “Ekspansi Pasar melalui berbagai media online” dengan TAS sebesar 6,07 dan Strategi “memperbaiki berbagai sistem yang ada di perusahaan seperti sistem keuangan, informasi, inventaris, manajemen dan lain-lain sehingga dapat bersaing” dengan TAS sebesar 5,49.

4. Pembahasan

Dari hasil dari 3 strategi tersebut, maka yang cocok dengan kondisi Perusahaan X saat ini adalah Strategi Ekspansi pasar melalui berbagai media online karena memiliki nilai TAS tertinggi. Hal ini didukung dengan penelitian (Sunggara et al., 2022) dan (Noer et al., 2025) bahwa pemasaran digital, khususnya melalui media sosial, telah menjadi alat yang sangat penting untuk kesuksesan dan keberlanjutan bisnis. Pemasaran digital memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan visibilitas merek, membina loyalitas pelanggan, dan mendorong keputusan pembelian. Pemasaran digital memiliki peran yang lebih besar di kalangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Peran ini tidak hanya terbatas pada promosi, tetapi juga menjadi pendukung strategis untuk inovasi dan keberlanjutan. Dengan menggunakan alat digital, terutama media sosial, UKM mampu berinteraksi langsung dengan konsumen dan menyebarkan pesan-pesan mengenai keberlanjutan, khususnya di lingkungan yang memiliki keterbatasan sumber daya.

Matriks QSPM juga menghasilkan dua alternatif strategi lain yaitu Menambah jumlah barang langsung dari pemasok awal dan memperbaiki berbagai sistem yang ada di perusahaan seperti sistem keuangan, informasi, inventaris, manajemen dan lain-lain sehingga dapat bersaing dan berkelanjutan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang membangun Membangun Strategi Keunggulan Bersaing Pada Perusahaan X dapat disimpulkan sebagai berikut :

Dari hasil penelitian analisa strategi melalui tahapan strategi input stage dengan IFE, EFE, dan CPM, matching stage dengan TOWS dan decision stage dengan QSPM maka dapat disimpulkan strategi yang digunakan dari hasil QSPM adalah strategi alternatif Ekspansi pasar melalui berbagai media online. Strategi ini dapat berjalan lebih lancar lagi ketika alternatif strategi kedua setelahnya juga dijalankan yaitu memperbaiki berbagai sistem yang ada di perusahaan seperti sistem keuangan, informasi, inventaris, manajemen dan lain-lain. Sehingga sistem lebih terstruktur dan memudahkan ekspansi. Selanjutnya bisa dengan membuat web khusus untuk perusahaan dan melakukan macam-macam kegiatan bisnis di berbagai market place, tentunya harus diawali dengan persiapan yang matang. Alternatif strategi ketiga juga bisa dilakukan yaitu mencari produsen awal dari produk yang akan diperdagangkan.

Strategi "menggunakan strategi pemasaran online yang tepat dan efektif" ini harus diseleksi terlebih dahulu sebelum diimplementasikan. Strategi terbaik yang dapat diambil oleh Perusahaan X adalah (1) Branding : tetap mengedepankan harga produk yang ditawarkan lebih murah dibanding dengan perusahaan lain serta menambahkan citra yang baru yang dapat melekat di perusahaan X, (2) penggunaan website sebagai pintu masuk dunia maya bagi para pelanggan lama maupun baru dengan SEO (*Search Engine Optimization*) dan melalui mesin pencarian (google) dengan nama SEM (*Search Engine Marketing*), (3) jika perlu dilakukan *Influencer Marketing* yaitu strategi pemasaran menggunakan media *Influencer*, (4) Memperbaiki Strategi Sistem Supply Chain dari Perusahaan X sehingga bisa diseleksi sesuai dengan tujuan dan misi perusahaan.

Dari hasil penelitian ini diharapkan pihak perusahaan X serta karyawannya mampu menjalankan strategi-strategi yang telah peneliti sampaikan sehingga perusahaan X mampu berkembang lebih lagi menjadi perusahaan dengan skala yang besar. Untuk pengembangan penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan mixed method dengan tambahan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan variabel yang berkaitan dengan peningkatan kinerja perusahaan serta menambahkan peserta yang ahli terhadap strategi keunggulan bersaing pada industri tekstil untuk usaha dagang. Untuk kesempurnaan pada penelitian selanjutnya juga bisa menggunakan peserta-peserta dari grup pembanding seperti dari perusahaan pesaing ataupun dari pakar terkait.

Daftar Pustaka

Ahmadi, R. (2018). *STRATEGI BERSAING USAHA KECIL PERALATAN DAPUR STAINLESS STEEL PADA USAHA DAGANG INOVA 21 DI KABUPATEN TULUNGAGUNG*. Universitas Jember.

- Badan Pusat Statistik. (2022). Indikator Ekonomi. In *BPS-Statistics Indonesia*. BPS-Statistics Indonesia.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 57(4), 83–99. <https://doi.org/10.2307/1252221>
- David, F. R. (2011). *Strategic Management : CONCEPTS AND CASES* (13th ed.). Pearson Education. www.pearsonhighered.com
- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic Management: Concepts & Cases, Global Edition* (15th ed.). Pearson education Limited. www.pearsonglobaleditions.com
- Daya Qarsa. (2022). *Bangkit Setelah Pandemi*. Daya Qarsa. <https://dayalima-21773439.hubspotpagebuilder.com/bangkit-setelah-pandemi-ebook>
- Kadir, J. (2021). *STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PADA PT. MORA TELEMATIKA INDONESIA*. Universitas Pancasila.
- Kotler, S., & Diamandis, P. H. (2015). *Bold: How to Go Big, Create Wealth and Impact the World*. Simon & Schuster Paperbacks.
- Noer, M. Y., Chan, A., Tresna, P. W., & Purbasari, R. (2025). Digital marketing and sustainable innovation in SMEs through bibliometric and systematic review. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2548953>
- Oetomo, C. (2015). FORMULASI STRATEGI BERSAING USAHA DAGANG UD.XYZ DI SURABAYA. *AGORA*, 3(2), 196–201. <https://www.neliti.com/publications/36453/formulasi-strategi-bersaing-usaha-dagang-udxyz-di-surabaya#id-section-title>
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Salemba Empat.
- Porter, M. E. (1996). WHAT IS STRATEGY ? THE EXECUTIVE AS COACH THE QUESTIONS EVERY ENTREPRENEUR MUST ANSWER WHAT HOLDS THE MODERN COMPANY TOGETHER ? PROFITS FOR NONPROFITS : FIND A CORPORATE PARTNER THE FUTURE OF INTERACTIVE MARKETING. *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:What+is+strategy?#0>
- Prakosa, B. (2005). Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur di Semarang). *Jurnal Studi Manajemen Dan Organisasi (JSMD)*, 2(1), 35–57. https://www.researchgate.net/publication/279438996_PENGARUH_ORIENTASI_PASAR_INOVASI_DAN_ORIENTASI_PEMBELAJARAN_TERHADAP_KINERJA_PERUSAHAAN_UNTUK_MENCAPAI_KEUNGGULAN_BERSAING_Studi_Empiris_Pada_Industri_Manufaktur_Di_Semarang
- Simanjuntak, A. (2011). Prinsip-Prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (Family Business) Dikaitkan Dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT). *JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN*, 12(N0. 2), 113–120. <https://doi.org/10.9744/jmk.12.2.pp.113-120>
- Suci, R. P. (2015). *ESENSI MANAJEMEN STRATEGI*.
- Sunggara, A. D., Nurhaliza, P., Ferdinand, A. T., & Dirgantara, I. M. B. (2022). Digital Marketing on Sales Effectiveness and Market Expansion for Msmes: A Literature Review. *Journal of Business Management and Accounting*, Vol. 6 No.(No. 2 (2022)), 55–65. <https://journal.lifescifi.com/index.php/art/article/view/461>
- Ulrich, D., & Lake, D. (1991). Organizational capability: creating competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 5(1), 77–92. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274728>
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *BMJ Case Reports*, 15(12), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen Strategis*. Penerbit ANDI.