

Penerapan Analisis Matriks SWOT dan QSPM dalam Perumusan Strategi Pengembangan Usaha pada PT X

^{1*}**Regina Lukita**, ²**Sugiarto**, ³**Nurafni Eltivia**

¹²³Program Studi Akuntansi, Politeknik Negeri Malang, Indonesia

*Penulis Korespondensi: regina.lukita@gmail.com

SEJARAH ARTIKEL:

Dikirim : 13-09-2026

Diterima : 13-09-2026

Dipublikasikan : 28-09-2026

KATA KUNCI:

Analisis QSPM, Analisis
SWOT, Strategi
Pengembangan Usaha

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor internal dan faktor eksternal serta menentukan strategi pengembangan usaha pada PT X dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Teknik analisis yang digunakan meliputi IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*), EFAS (*External Factor Analysis Summary*), dan Matriks IE (*Internal External*). Tahap pengambilan keputusan menggunakan teknik analisis QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT X berada pada Sel I Matriks IE yang mengindikasikan strategi pertumbuhan (*growth strategy*). Analisis SWOT menghasilkan beberapa alternatif strategi pengembangan usaha, sedangkan analisis QSPM menunjukkan bahwa strategi penguatan manajemen persediaan dan diversifikasi produk merupakan strategi prioritas yang memperoleh nilai *Total Attractive Score* (TAS) tertinggi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen PT X dalam merumuskan strategi pengembangan usaha yang lebih efektif dan berkelanjutan.

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the internal and external factors and to determine appropriate business development strategies at PT X using SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) analysis and QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). This study employed a descriptive qualitative approach, triangulating primary and secondary data were gathered through interviews, questionnaires, and document review. The data analysis techniques consist of the IFAS Matrix (Internal Factor Analysis Summary), EFAS Matrix (External Factor

*Corresponding author: regina.lukita@gmail.com

Analysis Summary), IE Matrix (Internal-External), SWOT Matrix, and QSPM analysis. The findings indicate that PT X is positioned in Cell I of the IE Matrix, dictating a "Grow and Build" strategy. The SWOT analysis generated several alternative business development strategies. The QSPM analysis identifies "Inventory Management Strengthening and Product Diversification" as the optimal priority strategy, yielding the highest Total Attractive Score (TAS) among the SWOT-generated alternatives. The results of this research are expected to provide valuable insights for the management of PT X in formulating more effective and sustainable business development strategies.

PENDAHULUAN

Perkembangan industri ritel (*retailer*) salah satu pilar utama dalam ekosistem perdagangan global. Bisnis di bidang ritel menjual secara langsung produk perlengkapan sekolah dan kantor kepada konsumen akhir (Sundari & Syaikhudin, 2021). Bisnis ritel di Indonesia terbagi dalam dua kelompok, yaitu retail tradisional dan retail modern (Shoffi & Satriyono, 2025). Ritel tradisional memiliki kedekatan dengan konsumen lokal dan harga yang lebih terjangkau (Ansori et al., 2026). Ritel modern menawarkan kenyamanan dan kemudahan pelanggan dalam berbelanja (Meliana et al., 2025). Adanya dinamika perkembangan bisnis dalam industri ritel, perusahaan dituntut untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, perilaku konsumen, persaingan yang semakin tinggi, dan menciptakan strategi bersaing yang tepat dalam mencapai tujuan memenuhi ekspektasi pelanggan dan dapat bersaing dengan kompetitor lain (Wardahiljannah et al., 2025).

PT X memiliki potensi untuk mengembangkan usahanya seiring dengan kebutuhan konsumen yang terus berkembang. Namun, dalam menjalankan kegiatan usahanya, perusahaan masih menghadapi beberapa kendala, antara lain pengelolaan persediaan yang belum optimal, keterbatasan variasi produk, pemanfaatan teknologi yang masih rendah, serta ketergantungan pada pemasok tertentu. Selain itu, perubahan

kebutuhan konsumen dan kondisi persaingan menuntut perusahaan untuk mampu menyesuaikan dan mengembangkan usahanya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa PT X perlu menentukan strategi pengembangan usaha yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Permasalahannya, terdapat beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan sehingga diperlukan analisis untuk mengetahui strategi yang paling tepat dan menjadi prioritas bagi perusahaan (Anggreani, 2021). Oleh karena itu, analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal serta merumuskan alternatif strategi (Rafiky *et al.* 2025), sedangkan QSPM digunakan untuk menentukan strategi prioritas yang paling sesuai bagi pengembangan usaha PT X.

Analisis SWOT terdiri dari *Strength*, *Weakness*, *Opportunity* dan *Threats*. *Strength* (kekuatan) berguna untuk membantu variabel internal pada bisnis memperoleh keunggulan kompetitif, *Weaknesses* (kelemahan) tujuannya untuk menganalisa variabel internal pada potensi suatu bisnis yang tidak dilakukan secara optimal, *Opportunity* (peluang) tujuannya untuk meningkatkan pendapatan dan kinerja pada variabel eksternal, terakhir *Threats* (ancaman) untuk menganalisa variabel eksternal yang tidak menguntungkan dan mengganggu Rafiky *et al.* (2025). Selain menggunakan SWOT, digunakan analisis QSPM untuk menentukan pilihan strategi alternatif yang paling tepat berdasarkan hasil dari analisis SWOT.

Penelitian terkait penggunaan analisis SWOT dan QSPM pernah dikaji sebelumnya oleh Shoffi & Satriyono (2025) berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Pada Hkmart Alat Tulis Kantor” menunjukkan bahwa QSPM dapat memilih strategi prioritas berdasarkan perhitungan nilai TAS, sehingga strategi yang dipilih memiliki tingkat daya tarik maksimum. Penelitian tersebut memiliki kesamaan yang cukup dekat dengan penelitian ini karena sama-sama menggunakan analisis SWOT dan QSPM dalam proses perumusan strategi. Perbedaan penelitian didasarkan karena perbedaan pada fokus strategi yang dihasilkan. Shoffi dan Satriyono (2025) menghasilkan strategi yang berorientasi pada penguatan promosi melalui saluran digital, sedangkan penelitian ini menghasilkan strategi penguatan manajemen persediaan dan diversifikasi produk sebagai strategi dengan tingkat daya tarik tertinggi berdasarkan hasil QSPM.

Penelitian yang selaras yaitu oleh Samiyah et al. (2025) berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis SWOT (Studi Kasus Pada Toko Ansar Jaya)” menunjukkan bahwa analisis SWOT dan *marketing mix* 7P Toko Ansar Jaya Kota Serui memiliki kekuatan pada variasi produk, loyalitas pelanggan, dan lokasi strategis, dengan peluang pengembangan melalui penjualan *online*. Strategi yang direkomendasikan meliputi diversifikasi produk, peningkatan promosi digital, penetapan harga kompetitif, serta peningkatan kualitas pelayanan dan branding untuk meningkatkan daya saing. Persamaan dengan penelitian ini karena sama-sama menghasilkan diversifikasi produk sebagai salah satu strategi yang dapat mendukung pengembangan usaha. Perbedaannya adalah belum adanya penggunaan QSPM untuk menentukan prioritas di antara berbagai strategi yang dihasilkan. Sementara itu, penelitian ini menggunakan QSPM untuk memberikan dasar kuantitatif dalam menentukan strategi yang paling menarik dan dapat diprioritaskan oleh perusahaan.

Penelitian yang sejalan dengan analisis SWOT oleh Aulia & Widodasih (2023) berjudul “Strategi Pengembangan Usaha melalui Analisis SWOT Pada Toko Buku “Demak” di Pilar Cikarang Utara” dengan hasil Analisis SWOT menunjukkan bahwa UMKM Toko Buku "Demak" berada di Kuadran I dengan strategi ekspansi agresif (strategi SO) yang menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang. Skor IFAS 3,26 menunjukkan kondisi internal yang baik, sedangkan skor EFAS 2,54 menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan peluang dan menghindari bahaya eksternal, sehingga menjadikan perusahaan ini layak dan berpotensi untuk berkembang. Penelitian yang dilakukan oleh Aulia & Widodasih memiliki kesamaan dengan penelitian ini dalam hal penggunaan analisis faktor internal dan eksternal sebagai dasar perumusan strategi pengembangan usaha. Namun, penelitian Aulia & Widodasih lebih menekankan pada penentuan posisi perusahaan melalui matriks SWOT dan menghasilkan strategi ekspansi agresif, sedangkan penelitian ini melanjutkan hasil analisis SWOT dengan QSPM untuk menentukan strategi yang paling diprioritaskan.

Kebaruan dalam penelitian ini pada penerapan integrasi kedua metode analisis SWOT dan QSPM dalam objek penelitian PT X dengan hasil pemetaan faktor strategis,

dan prioritas strategi yang dihasilkan QSPM, yaitu penguatan manajemen persediaan dan diversifikasi produk. Maka, penelitian ini memiliki tiga tujuan, yaitu pertama untuk merumuskan strategi pengembangan usaha yang tepat berdasarkan hasil analisis SWOT. Kedua, matriks SWOT dan QSPM yang digunakan untuk menentukan faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi posisi strategis PT X. Ketiga, memilih strategi unggulan dengan menggunakan analisis QSPM.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian dilaksanakan di PT X yang berlokasi di Kota Malang, Jawa Timur. Identitas perusahaan ritel dalam penelitian disamarkan dan disebut sebagai PT X untuk menjaga kerahasiaan sumber data serta memenuhi ketentuan penggunaan data sekunder yang diberikan kepada peneliti. Data penelitian dikumpulkan mulai bulan Maret hingga Mei 2026. Sumber data yang digunakan yaitu data primer yang diperoleh melalui wawancara yang terdiri dari manajemen dan staf terkait operasional perusahaan, kesulitan yang dihadapi, pendapat terkait inisiatif pengembangan bisnis, responden kuesioner terkait aspek-aspek matriks SWOT dan QSPM, dan data sekunder yang diperoleh melalui sejarah perusahaan, visi dan misi, divisi bisnis dan struktur organisasi. Sampel penelitian berjumlah 10 orang internal perusahaan dan 10 responden kuesioner yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan responden pelanggan aktif, persepsi dan tingkat kepuasan, serta memiliki pengetahuan mengenai produk dan layanan perusahaan. Data yang telah dikumpulkan terkait identifikasi faktor internal dan eksternal akan diklasifikasikan menjadi peluang dan ancaman pada faktor eksternal, serta kekuatan dan kelemahan pada faktor internal (David et al., 2023).

Hasil observasi yang telah dilakukan akan dicatat dan dianalisis melalui penyusunan skor total pada IFAS, EFAS, dan matriks IE. Analisis SWOT dan QSPM. Analisis matriks IFAS dilakukan dengan memasukkan data faktor internal pada PT X berisi kekuatan dan kelemahan. Analisis matriks EFAS data faktor eksternal ke dalam tabel peluang dan ancaman. Hasil analisis IE berdasarkan skor tertimbang antara bobot

dan rating pada IFAS dan EFAS. Setelah skor IE didapatkan, kemudian dilakukan analisis dengan analisis matriks SWOT dengan menuliskan data kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang pada PT X. Kemudian, menilai setiap opsi strategi menggunakan QSPM untuk mengidentifikasi solusi yang paling penting dan praktis, sehingga menghasilkan TAS. Integrasi antara analisis SWOT dan QSPM, diperoleh gambaran menyeluruh mengenai posisi strategis PT X.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Faktor internal dari PT X di Kota Malang ditinjau berdasarkan pemasaran, kegiatan usaha, sumber daya manusia, dan sistem informasi manajemen (Sari et al., 2023). Aspek pemasaran, meliputi penetapan harga, produk dan jasa yang ditawarkan, kegiatan promosi, dan lokasi perusahaan. Aspek kegiatan usaha, meliputi menjalankan aktivitas operasional, penjualan, dan pelayanan kepada pelanggan. Aspek sumber daya manusia, meliputi anggota, ketenagakerjaan, pelatihan dan pengembangan karyawan. Terakhir, aspek sistem informasi manajemen, meliputi penggunaan sistem dari *Developer* Sekawan. Faktor internal diklasifikasikan menjadi 2 kategori, yaitu kekuatan, dan kelemahan (David et al., 2023).

Tabel 1. Hasil Identifikasi Lingkungan Internal

Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
1. Lokasi perusahaan yang strategis dalam menjangkau konsumen utama.	1. Jumlah tenaga kerja belum optimal dalam menunjang operasional perusahaan.
2. Tingkat kelengkapan produk untuk memenuhi kebutuhan siswa dan guru.	2. Variasi produk yang ditawarkan perusahaan masih terbatas.
3. Keterjangkauan dan daya saing harga produk bagi siswa dan tenaga pendidik.	3. Fasilitas dan peralatan pendukung operasional masih terbatas.
4. Reputasi perusahaan yang baik di lingkungan sekolah	4. Sistem pengelolaan stok ATK belum optimal.
5. Kualitas pelayanan yang diberikan menjadi keunggulan usaha.	5. Prosedur operasional perusahaan belum terdokumentasi dengan baik.
6. Kualitas produk yang dijual sudah baik dan konsisten.	6. Rendahnya pemanfaatan teknologi dalam kegiatan usaha.
7. Kemudahan proses pembelian produk bagi konsumen.	7. Perusahaan masih memiliki ketergantungan pada pemasok tertentu.

Sumber : Data Diolah (2026)

Faktor eksternal dapat ditinjau berdasarkan persaingan antar perusahaan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan posisi tawar pemasok, dan kekuatan daya tawar konsumen. Faktor eksternal diklasifikasikan menjadi 2 kategori, yaitu peluang, dan ancaman.

Tabel 2. Hasil Identifikasi Lingkungan Eksternal

Peluang (<i>Opportunity</i>)	Ancaman (<i>Threat</i>)
1. Kebutuhan alat tulis dan perlengkapan sekolah dalam kegiatan pembelajaran	1. Munculnya pesaing baru.
2. Adanya kerja sama antara perusahaan dengan pihak sekolah.	2. Kesamaan produk dengan produk yang ditawarkan pesaing.
3. Perubahan kebutuhan perlengkapan pendidikan mendorong pengembangan variasi produk.	3. Perubahan tren kebutuhan konsumen terhadap produk alat tulis dan perlengkapan sekolah.
4. Adanya pengadaan perlengkapan sekolah secara berkala.	4. Lokasi pesaing yang berdekatan.

Sumber : Data Diolah (2026)

2. Matriks IFAS dan EFAS

Matriks IFAS digunakan untuk menganalisis faktor internal dengan memberikan bobot dan peringkat berdasarkan 10 responden. Peringkat ditentukan oleh rata-rata penilaian responden, dan setiap kriteria menentukan bobotnya, yaitu 1,00. Oleh karena itu, bobot dan peringkat tersebut dikalikan untuk menghasilkan skor tertimbang ($\text{Skor} = \text{Bobot} \times \text{Rating}$), yang mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan yang paling signifikan.

Tabel 3. Hasil Analisis Matriks IFAS

Faktor-Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
Kekuatan			
1 Lokasi perusahaan yang strategis dalam menjangkau konsumen utama	0,09	4	0,31
2 Tingkat kelengkapan produk untuk memenuhi kebutuhan siswa dan guru	0,07	3	0,22
3 Keterjangkauan dan daya saing harga produk bagi siswa dan tenaga pendidik.	0,07	3	0,20
4 Reputasi perusahaan yang baik di lingkungan sekolah	0,07	3	0,22

5	Kualitas pelayanan yang diberikan menjadi keunggulan usaha	0,07	4	0,25
6	Kualitas produk yang dijual sudah baik dan konsisten	0,08	3	0,25
7	Kemudahan proses pembelian produk bagi konsumen	0,07	3	0,23
Jumlah Kekuatan		0,51		1,69
Kelemahan				
1	Jumlah tenaga kerja belum optimal dalam menunjang operasional perusahaan.	0,08	3	0,23
2	Variasi produk yang ditawarkan perusahaan masih terbatas.	0,07	2	0,17
3	Fasilitas dan peralatan pendukung operasional masih terbatas.	0,07	2	0,16
4	Sistem pengelolaan stok ATK belum optimal.	0,07	3	0,20
5	Belum optimalnya perencanaan pengadaan produk sesuai kebutuhan konsumen.	0,08	3	0,19
6	Rendahnya pemanfaatan teknologi dalam kegiatan usaha	0,07	3	0,19
7	Perusahaan masih memiliki ketergantungan pada pemasok tertentu	0,07	3	0,20
Jumlah Kelemahan		0,49		1,33
Total Kekuatan dan Kelemahan		1,00		3,02

Sumber: Data Diolah (2026)

Keterangan:

- Bobot : 1.0 (sangat penting) – 0,0 (tidak penting). Jumlah harus sama dengan 1,00.
- Peringkat : 1 = sangat tidak penting; 2 = tidak penting; 3 = penting; 4 = sangat penting

Hasil analisis IFAS menunjukkan bahwa terdapat faktor kekuatan dan faktor kelemahan. Pada faktor kekuatan sejumlah skor 0,31 pada lokasi usaha yang strategis

dalam menjangkau konsumen. Sementara, faktor kelemahan sejumlah skor 0,23 dalam jumlah tenaga kerja yang belum optimal.

Matrik EFAS digunakan untuk mengevaluasi sejumlah 10 responden pada faktor eksternal. Peringkat diperoleh dari rata-rata responden yang menilai terhadap kondisi lingkungan eksternal perusahaan, sedangkan bobot diperoleh dari rata-rata bobot yang diberikan oleh responden kepada setiap faktor dengan total bobot keseluruhan 1,00. Oleh karena itu, bobot dan peringkat tersebut dikalikan untuk menghasilkan skor tertimbang ($\text{Skor} = \text{Bobot} \times \text{Rating}$), yang mengidentifikasi peluang dan ancaman perusahaan yang paling signifikan.

Tabel 4. Hasil Analisis Matriks EFAS

	Faktor-Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
Peluang				
1	Kebutuhan alat tulis dan perlengkapan sekolah dalam kegiatan pembelajaran	0,13	4	0,46
2	Adanya kerja sama antara perusahaan dengan pihak sekolah.	0,14	4	0,47
3	Perubahan kebutuhan perlengkapan pendidikan mendorong pengembangan variasi produk.	0,12	3	0,37
4	Adanya pengadaan perlengkapan sekolah secara berkala.	0,12	3	0,42
	Jumlah Peluang	0,50		1,72
Ancaman				
1	Munculnya pesaing baru	0,12	3	0,37
2	Kesamaan produk dengan produk yang ditawarkan pesaing	0,13	3	0,37
3	Perubahan tren masyarakat sebagai faktor yang mempengaruhi layanan usaha	0,12	3	0,37
4	Lokasi pesaing yang berdekatan	0,13	3	0,40
	Jumlah Ancaman	0,50		1,50
	Total Peluang dan Ancaman	1,00		3,23

Sumber: Data Diolah (2026)

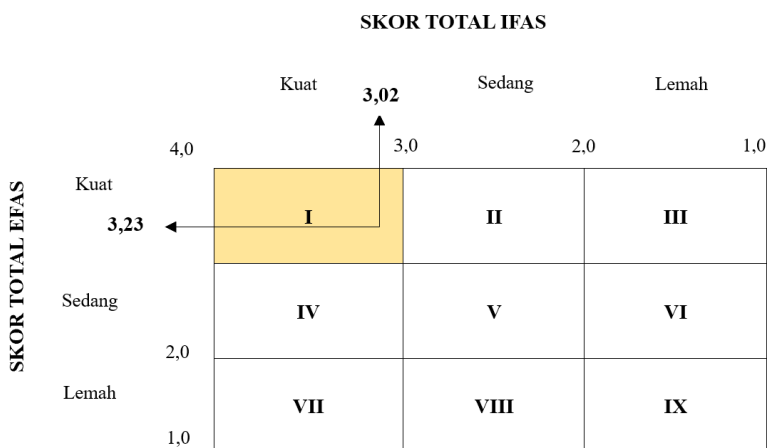
Keterangan:

- Bobot : 1.0 (sangat penting) – 0,0 (tidak penting). Jumlah harus sama dengan 1,00.
- Peringkat : 1 = sangat tidak penting; 2 = tidak penting; 3 = penting; 4 = sangat penting

Hasil analisis matriks EFAS menunjukkan bahwa adanya faktor peluang dan ancaman. Faktor peluang utama, yaitu skor senilai 0,47 terkait kerja sama antara perusahaan dengan pihak sekolah. Sementara, skor senilai 0,40 terkait faktor ancaman pada keberadaan pesaing dengan lokasi yang berdekatan.

3. Matriks IE dan SWOT

Posisi strategis perusahaan ditinjau berdasarkan matriks IE yang diperoleh dari IFAS. Berdasarkan hasil analisis skor total IFAS sebesar 3,02 berdasarkan kekuatan dan kelemahan, sementara skor total EFAS diperoleh sebesar 3,23 berdasarkan peluang dan ancaman.



Gambar 1. Hasil Matriks IE

Koordinat 3,02 dan 3,23, yang terdapat di Sel I (*Growth and Build*), ditampilkan dalam hasil pemetaan di Matriks IE. Posisi ini menunjukkan bahwa PT X mampu memanfaatkan sepenuhnya peluang eksternal dengan mempertahankan kondisi internal

yang solid. Matriks SWOT dibuat dengan mempertemukan faktor internal dan eksternal untuk merumuskan strategi PT X di Kota Malang sebagai berikut.

Tabel 5. Matriks SWOT

Analisis SWOT	Kekuatan (Strengths - S) 1. Lokasi perusahaan yang strategis dalam menjangkau konsumen utama. 2. Tingkat kelengkapan produk untuk memenuhi kebutuhan siswa dan guru. 3. Keterjangkauan dan daya saing harga produk bagi siswa dan tenaga pendidik. 4. Reputasi perusahaan yang baik di lingkungan sekolah 5. Kualitas pelayanan yang diberikan menjadi keunggulan usaha. 6. Kualitas produk yang dijual sudah baik dan konsisten. 7. Kemudahan proses pembelian produk bagi konsumen	Kelemahan (Weakness - W) 1. Jumlah tenaga kerja belum optimal dalam menunjang operasional perusahaan. 2. Variasi produk yang ditawarkan perusahaan masih terbatas. 3. Fasilitas dan peralatan pendukung operasional masih terbatas. 4. Sistem pengelolaan stok ATK belum optimal. 5. Prosedur operasional perusahaan belum terdokumentasi dengan baik. 6. Rendahnya pemanfaatan teknologi dalam kegiatan usaha. 7. Perusahaan masih memiliki ketergantungan pada pemasok tertentu.
	Peluang (Opportunity - O) 1. Kebutuhan alat tulis dan perlengkapan sekolah dalam kegiatan	Strategi SO 1. Memanfaatkan lokasi perusahaan yang berada di dalam lingkungan sekolah, kelengkapan produk
		Strategi ST 1. Mempertahankan kualitas pelayanan yang ramah dan responsive untuk meningkatkan

pembelajaran	ATK, serta	loyalitas konsumen (S5, T1, T4)
2. Adanya kerja sama antara perusahaan dengan pihak sekolah.	pelayanan yang terpercaya untuk menjalin kerja sama pengadaan ATK	2. Menyediakan kartu member bagi pelanggan tetap dengan memberikan berbagai keuntungan seperti diskon khusus dan promo paket hemat. (S3, S7, T2)
3. Perubahan kebutuhan perlengkapan pendidikan mendorong pengembangan variasi produk.	secara resmi dalam setiap kegiatan dan <i>event</i> sekolah. (S1, S2, S5, O1, O2)	3. Meningkatkan kelengkapan dan ketersediaan stok barang secara berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan serta permintaan konsumen (S2, S6, T1, T3)
4. Adanya pengadaan perlengkapan sekolah secara berkala.	2. Memanfaatkan harga yang kompetitif dan sesuai segmentasi pasar untuk menyediakan variasi produk ATK yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan guru. (S3, S7, O3)	
	3. Menyediakan paket perlengkapan sekolah yang disesuaikan dengan kebutuhan kegiatan pembelajaran dan kebutuhan konsumen. (S2, S4, S6, O1, O3)	
Ancaman (<i>Threat</i> - T)	Strategi WO	Strategi WT
1. Munculnya pesaing baru	1. Menambah variasi produk sesuai dengan perubahan kebutuhan perlengkapan pendidikan siswa dan guru. (W2, O3)	1. Meningkatkan pengelolaan persediaan serta menjalin kerja sama dengan pemasok alternatif untuk mengurangi ketergantungan pada satu pemasok dan memperoleh harga pembelian yang lebih kompetitif. (W4, W7, T2)
2. Kesamaan produk dengan produk yang ditawarkan pesaing.	2. Meningkatkan efektivitas pengelolaan persediaan melalui penerapan system <i>Pre-Order</i> (PO)	2. Meningkatkan
3. Perubahan tren kebutuhan konsumen terhadap produk alat tulis dan perlengkapan sekolah.		
4. Lokasi pesaing yang berdekatan.		

untuk pemesanan dalam jumlah besar dari pihak sekolah. (W4, O2)	efisiensi operasional melalui pengaturan tenaga kerja dan pemanfaatan fasilitas secara optimal guna mempertahankan daya saing perusahaan. (W1, W3, T1, T4)
3. Meningkatkan pengelolaan tenaga kerja agar mampu mendukung pemenuhan kebutuhan perlengkapan sekolah yang terus berkembang. (W1, O1)	3. Menyusun prosedur operasional yang terdokumentasi dengan baik serta mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi operasional. (W5, W6, T3)

Sumber: Data Diolah (2026)

Keterangan:

1. SO merupakan kekuatan ketika mengoptimalkan berbagai peluang
2. WO merupakan peluang ketika mengatasi berbagai kelemahan
3. ST merupakan kekuatan ketika menghindari berbagai ancaman
4. WT merupakan kelemahan dan penghindaran berbagai ancaman

7. Analisis QSPM

Matriks SWOT digunakan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal, dan menghasilkan sejumlah strategi berbeda yang dapat digunakan pada PT X (Arief et al., 2022). Hasil kombinasi dapat berupa alternatif strategi. Ditemukan dua strategi alternatif berdasarkan temuan evaluasi karena dianggap paling sesuai dengan tuntutan dan kondisi bisnis. Dua strategi tersebut akan dianalisis lebih lanjut menggunakan

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Dua strategi berikut dipilih sebagai alternatif utama.

- a. Strategi 1 (S1): Strategi Penguatan Kemitraan dengan Sekolah (Fokus pada pemanfaatan lokasi perusahaan yang berada di lingkungan sekolah, kelengkapan produk ATK, serta kualitas pelayanan untuk menjalin kerja sama pengadaan ATK pada berbagai kegiatan sekolah dan meningkatkan penjualan secara berkelanjutan).
- b. Strategi 2 (S2): Strategi Penguatan Manajemen Persediaan dan Diversifikasi Produk (Fokus pada peningkatan sistem pengelolaan stok, penambahan variasi produk ATK sesuai kebutuhan sekolah, serta perluasan pemasok alternatif untuk meningkatkan daya saing dan mengurangi risiko ketergantungan pada satu pemasok dan memperoleh harga pembelian yang lebih kompetitif).

Tabel 6. Hasil Analisis QSPM untuk Faktor Internal

Faktor-Faktor Internal	Bobot	Alternatif Strategi				
		Strategi I (S1)		Strategi II (S2)		
		AS	TAS	AS	TAS	
Kekuatan						
1	Lokasi perusahaan yang strategis dalam menjangkau konsumen utama	0,09	4	0,34	4	0,32
2	Tingkat kelengkapan produk untuk memenuhi kebutuhan siswa dan guru	0,07	3	0,18	4	0,25
3	Keterjangkauan dan daya saing harga produk bagi siswa dan tenaga pendidik.	0,07	3	0,21	3	0,21
4	Reputasi perusahaan yang baik di lingkungan sekolah	0,07	4	0,26	4	0,26
5	Kualitas pelayanan yang diberikan menjadi keunggulan usaha	0,07	3	0,21	3	0,23

Faktor-Faktor Internal	Bobot	Alternatif Strategi			
		Strategi I (S1)		Strategi II (S2)	
		AS	TAS	AS	TAS
6 Kualitas produk yang dijual sudah baik dan konsisten	0,08	3	0,21	3	0,23
7 Kemudahan proses pembelian produk bagi konsumen	0,07	3	0,24	3	0,22
Jumlah Kekuatan	0,51	22	1,65	23	1,71
Kelemahan					
1 Jumlah tenaga kerja belum optimal dalam menunjang operasional perusahaan.	0,08	3	0,23	3	0,23
2 Variasi produk yang ditawarkan perusahaan masih terbatas.	0,07	3	0,19	3	0,19
3 Fasilitas dan peralatan pendukung operasional masih terbatas.	0,07	3	0,20	3	0,20
4 Sistem pengelolaan stok ATK belum optimal.	0,07	3	0,17	4	0,24
5 Prosedur operasional perusahaan belum terdokumentasi dengan baik.	0,08	2	0,15	3	0,20
6 Rendahnya pemanfaatan teknologi dalam kegiatan usaha	0,07	3	0,21	3	0,18
7 Perusahaan masih memiliki ketergantungan pada pemasok tertentu	0,07	3	0,20	3	0,20
Jumlah Kelemahan	0,49	19	1,34	21	1,44
Total Kekuatan dan Kelemahan	1,00	42	2,99	44	3,15

Sumber: Data Diolah (2026)

Tabel 7. Hasil Analisis QSPM untuk Faktor Eksternal

Faktor-Faktor Eksternal	Bobot	Alternatif Strategi				
		Strategi I (S1)		Strategi II (S2)		
		AS	TAS	AS	TAS	
Peluang						
1	Kebutuhan alat tulis dan perlengkapan sekolah dalam kegiatan pembelajaran	0,13	4	0,50	4	0,46
2	Adanya kerja sama antara perusahaan dengan pihak sekolah.	0,14	4	0,50	3	0,45
3	Perubahan kebutuhan perlengkapan pendidikan mendorong pengembangan variasi produk.	0,12	3	0,40	3	0,40
4	Adanya pengadaan perlengkapan sekolah secara berkala.	0,12	3	0,41	3	0,41
Jumlah Peluang		0,50	14	1,80	14	1,72
Ancaman						
1	Munculnya pesaing baru	0,12	4	0,45	3	0,41
2	Kesamaan produk dengan produk yang ditawarkan pesaing	0,13	3	0,35	4	0,48
3	Perubahan tren masyarakat sebagai faktor yang mempengaruhi layanan usaha	0,12	3	0,41	3	0,37
4	Lokasi pesaing yang berdekatan	0,13	4	0,50	4	0,46
Jumlah Ancaman		0,50	14	1,71	14	1,72
Total Peluang dan Ancaman		1,00	28	3,51	27	3,43

Sumber: Data Diolah (2026)

Keterangan:

- Bobot didapatkan dari matriks IFAS dan EFAS
- AS didapatkan dari kuesioner matriks QSPM

1 : Sangat tidak penting

3 : Penting

2 : Tidak penting

4 : Sangat penting

c. TAS : perkalian bobot dan setiap alternatif strategi

Penggabungan angka subtotal internal dan eksternal menghasilkan *Total Attractive Score* (TAS) akhir untuk setiap pendekatan setelah perhitungan. Rumus untuk menghitung skor TAS akhir:

$$\text{Nilai Akhir TAS} = \text{Sub Total Nilai Internal} + \text{Sub Total Nilai Eksternal}$$

Nilai *Total Attractive Score* (TAS) akhir untuk setiap metode adalah sebagai berikut, berdasarkan rumus dan hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 6 dan 7:

1. Nilai Akhir TAS dari Strategi 1 (S1) = $2,99 + 3,51 = 6,50$

2. Nilai Akhir TAS dari Strategi 2 (S2) = $3,15 + 3,43 = 6,58$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa Strategi 2 (S2) yaitu strategi penguatan manajemen persediaan dan diversifikasi produk memperoleh nilai *Total Attractive Score* (TAS) tertinggi yaitu 6,58, sedangkan Strategi 1 (S1) strategi penguatan kemitraan dengan sekolah yang memperoleh nilai 6,50. Strategi 2 (S2) memiliki tingkat daya tarik yang lebih tinggi menurut hasil analisis QSPM, maka strategi inilah yang diprioritaskan untuk diimplementasikan.

Pembahasan

1. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Berdasarkan hasil analisis matriks IFAS dan EFAS, dapat disimpulkan bahwa kekuatan utama PT X adalah lokasi usaha yang strategis dalam menjangkau konsumen utama, sedangkan kelemahan utamanya adalah kurang optimalnya jumlah tenaga kerja dalam menunjang operasional usaha. Dari sisi eksternal, peluang terbesar perusahaan berasal dari kerja sama dengan sekolah dan lingkungan sekitar yang berpotensi mendukung perkembangan usaha. Adapun ancaman utama yang dihadapi PT X adalah keberadaan pesaing dengan lokasi yang berdekatan yang dapat meningkatkan persaingan dalam memperoleh dan mempertahankan konsumen.

PT X dapat menerapkan sejumlah strategi berbeda berdasarkan temuan studi matriks SWOT tentang elemen internal dan eksternal, termasuk:

a. Strategi SO

Strategi SO memanfaatkan lokasi perusahaan yang berada di dalam lingkungan sekolah, kelengkapan produk ATK, serta pelayanan yang terpercaya untuk menjalin kerja sama pengadaan ATK secara resmi dalam setiap kegiatan dan *event* sekolah. (S1, S2, S5, O1, O2). Memanfaatkan harga yang kompetitif dan sesuai segmentasi pasar untuk menyediakan variasi produk ATK yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan guru. (S3, S7, O3). Menyediakan paket perlengkapan sekolah yang disesuaikan dengan kebutuhan kegiatan pembelajaran dan kebutuhan konsumen. (S2, S4, S6, O1, O3).

b. Strategi WO

Strategi WO menambah variasi produk sesuai dengan perubahan kebutuhan perlengkapan pendidikan siswa dan guru. (W2, O3). Meningkatkan efektivitas pengelolaan persediaan melalui penerapan system *Pre-Order* (PO) untuk pemesanan dalam jumlah besar dari pihak sekolah. (W4, O2). Meningkatkan pengelolaan tenaga kerja agar mampu mendukung pemenuhan kebutuhan perlengkapan sekolah yang terus berkembang. (W1, O1).

c. Strategi ST

Strategi ST mempertahankan kualitas pelayanan yang ramah dan responsif untuk meningkatkan loyalitas konsumen (S5, T1, T4). Menyediakan kartu member bagi pelanggan tetap dengan memberikan berbagai keuntungan seperti diskon khusus dan promo paket hemat. (S3, S7, T2). Meningkatkan kelengkapan dan ketersediaan stok barang secara berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan serta permintaan konsumen (S2, S6, T1, T3).

d. Strategi WT

Strategi WT meningkatkan pengelolaan persediaan serta menjalin kerja sama dengan pemasok alternatif untuk mengurangi ketergantungan pada satu pemasok dan memperoleh harga pembelian yang lebih kompetitif. (W4, W7, T2). Meningkatkan efisiensi operasional melalui pengaturan tenaga kerja dan pemanfaatan fasilitas secara

optimal guna mempertahankan daya saing perusahaan. (W1, W3, T1, T4). Menyusun prosedur operasional yang terdokumentasi dengan baik serta mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi operasional. (W5, W6, T3).

2. Strategi Pengembangan Usaha

Analisis QSPM menunjukkan bahwa manajemen persediaan dan keragaman produk memiliki nilai *Total Attractive Score* (TAS) tertinggi dibandingkan dengan kolaborasi antar sekolah (Worldailmi et al., 2026). Dengan demikian, strategi tersebut menjadi prioritas utama yang dapat diterapkan oleh PT X. Menurut B. & Jumriani (2024) terdapat alternatif tindakan yang dapat dilakukan dalam implementasi strategi tersebut adalah sebagai berikut:

a. Peningkatan Pengelolaan Persediaan

Perusahaan dapat melakukan pencatatan dan pengawasan persediaan secara berkala untuk memastikan ketersediaan produk sesuai dengan kebutuhan konsumen serta mengurangi risiko kekurangan maupun kelebihan stok.

b. Diversifikasi Produk ATK

Perusahaan dapat menambah variasi produk ATK yang sesuai dengan kebutuhan siswa, guru, dan tenaga kependidikan, terutama produk yang memiliki tingkat permintaan tinggi pada kegiatan sekolah dan tahun ajaran baru.

c. Diversifikasi Pemasok

Perusahaan dapat menjalin kerja sama dengan pemasok alternatif guna mengurangi ketergantungan pada satu pemasok serta menjaga kelancaran pasokan produk.

3. Aspek Manajerial

PT X berada dalam situasi yang menunjukkan perlunya implementasi strategi pertumbuhan dan pengembangan bisnis, menurut studi *Internal External Matrix* (IE). Posisi ini menunjukkan bahwa bisnis dapat memanfaatkan peluang eksternal dan memiliki lingkungan internal yang solid. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan

strategi yang berorientasi pada peningkatan daya saing, penguatan operasional, serta pengembangan produk guna mendukung pertumbuhan usaha secara berkelanjutan (Damayanti, 2025).

Penggunaan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) jika dibandingkan dengan strategi perluasan kolaborasi dengan sekolah, strategi peningkatan manajemen persediaan dan diversifikasi produk memperoleh *Total Attractive Score* (TAS) tertinggi. Pendekatan ini dipilih karena dianggap sebagai cara paling efektif untuk memanfaatkan peluang pasar, mengatasi ancaman persaingan, memanfaatkan kekuatan perusahaan, dan mengatasi kekurangan yang ada (Rahayu, 2026). Implementasi strategi tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan pengelolaan persediaan, penambahan variasi produk sesuai kebutuhan konsumen, serta diversifikasi pemasok untuk menjaga ketersediaan barang dan meningkatkan efisiensi biaya pengadaan.

Hasil analisis SWOT dan QSPM yang telah dilakukan memberikan gambaran mengenai kondisi internal dan eksternal PT X. Perusahaan memiliki beberapa kekuatan yang dapat mendukung pengembangan usaha, seperti lokasi yang strategis di lingkungan sekolah, kelengkapan produk, harga yang kompetitif, kualitas pelayanan yang baik, serta kualitas produk yang konsisten (Hulu, 2026). Di sisi lain, perusahaan masih menghadapi beberapa kelemahan, antara lain keterbatasan variasi produk, pengelolaan persediaan yang perlu ditingkatkan, rendahnya pemanfaatan teknologi, serta ketergantungan pada pemasok tertentu. Selain itu, meningkatnya kebutuhan alat tulis kantor (ATK), tingginya aktivitas sekolah, dan kerja sama antara perusahaan dengan pihak sekolah menjadi peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung perkembangan usaha.

Penerapan strategi penguatan manajemen persediaan dan diversifikasi produk memberikan dampak positif terhadap aspek daya saing perusahaan (Pratama & Jakaria, 2024). Dengan pengelolaan persediaan yang lebih baik dan ketersediaan produk yang lebih lengkap, perusahaan dapat memenuhi kebutuhan konsumen secara tepat waktu sehingga meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Selain itu, penambahan variasi produk yang sesuai dengan kebutuhan siswa, guru, dan tenaga kependidikan

dapat menjadi nilai tambah yang membedakan perusahaan dari para pesaing yang menawarkan produk serupa.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis SWOT dan QSPM, strategi yang dapat diterapkan oleh PT X adalah strategi penguatan manajemen persediaan dan diversifikasi produk. Strategi ini berfokus pada peningkatan pengelolaan persediaan serta penyesuaian produk sesuai dengan kebutuhan dan preferensi konsumen. Pemilihan strategi tersebut diperkuat dengan hasil analisis yang telah dilakukan pada matriks IFAS, matriks EFAS, matriks IE, matriks SWOT, dan dengan hasil analisis QSPM yang menunjukkan bahwa strategi penguatan manajemen persediaan dan diversifikasi produk memperoleh nilai *Total Attractive Score* (TAS) tertinggi dibandingkan alternatif strategi lainnya. Dengan demikian, strategi tersebut menjadi prioritas utama yang dapat diterapkan oleh PT X untuk mendukung pengembangan usaha dan meningkatkan daya saing perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Anggreani, T. F. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Swot: Strategi Pengembangan Sdm, Strategi Bisnis, Dan Strategi Msdm (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Sistem Informasi*. 2(5). <https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i5>
- Ansori, M., Musthofa, A., & Daud. (2026). Koeksistensi Ritel Modern dan Toko Kelontong Tradisional : Perspektif Etika Bisnis Islam. *Jurnal Pustaka Cendekia Hukum Dan Ilmu Sosia*, 4(2), 2928–2935. <https://doi.org/https://doi.org/10.70292/pchukumsosial.v4i2.496>
- Arieftha, S., Suseno, A., & Hadining, A. F. (2022). Pemilihan Alternatif Strategi Pemasaran dengan Pendekatan SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)-AHP (Analytical Hierarchy Process) Studi Kasus Kedai Kolaboraa. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(12), 372–383. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.6945717> p-ISSN:
- Aulia, L. N., & Widodasih, R. R. W. K. (2023). Strategi Pengembangan Usaha melalui Analisis SWOT pada Toko Buku “Demak” di Pilar Cikarang Utara. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 697–703.

<https://doi.org/https://doi.org/10.37479/jimb.v6i2.19785>

- B., N. H., & Jumriani. (2024). Optimalkan Pengelolaan Persediaan Untuk Mengurangi Kerugian: Strategi Menghadapi Permasalahan Persediaan Rusak. *As-Syirkah: Islamic Economics & Finacial Journal*, 3(2), 664–675. <https://doi.org/10.56672/assyirkah.v3i2.236>
- Damayanti, V. (2025). Strategi Pemasaran Berkelanjutan Untuk Meningkatkan Daya Saing PT. Sun Power Ceramics di Era Digital: Pendekatan Inovatif dan Praktis. *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 9(1), 18–45. <https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.v9i1.4872>
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). *Strategic Management A Competitive Advantage Approach Concepts and Cases* (17th ed.). Pearson Education.
- Hulu, M. K. (2026). Analisis Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Penjualan dan Kepuasan Pelanggan melalui Kualitas Pelayanan. *JIMAKUN: Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi Nusantara*, 02(01), 236–243. <https://doi.org/https://doi.org/10.70134/jimakun.v2i1.1226>
- Meliana, D., Riswati, J., & Astuti, D. (2025). Analisis Perkembangan Bisnis Ritel di Indonesia. *Journal of Business Economics and Management*, 01(03), 235–243. <http://jurnal.globalscients.com/index.php/jbem/article/view/181>
- Pratama, A. Y., & Jakaria, R. B. (2024). Strategi Keuangan yang Diterapkan dalam Sektor Manufaktur Untuk Meningkatkan Daya Saing. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(1), 615–621. <https://doi.org/https://doi.org/10.61722/jiem.v2i1.843>
- Rahayu, W. D. (2026). Optimalisasi Daya Saing Startup Teknologi melalui Pendekatan SWOT – QSPM: Studi Empiris pada CV . Neturmeric Internasional. *JSMBI: Jurnal Sains Manajemen Dan Bsinis Indonesia*, 16(1). <http://ejurnal.unmuhjember.ac.id/index.php/SMBI/article/view/5142>
- Samiyah, Purwoko, & Sukardi. (2025). Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis SWOT (Studi Kasus Pada Toko Ansar Jaya). *Al-Idarah: Jurnal Manajemen Dan Bisnis Islam*, 6(1), 29–47. <https://doi.org/https://doi.org/10.35316/idarrah.2025.v6i1.29-47>
- Sari, R. D., Alawiyah, N., Iza, M., & Munandar, A. (2023). Systematic Literature Review (SLR): Kinerja UMKM di Indonesia dilihat dari Faktor Internal. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 23(2), 2500–2512. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v23i2.4024>

- Shoffi, A., & Satriyono, R. D. A. P. (2025). *Strategi Pengembangan Usaha Pada Hkmart Alat Tulis Kantor* [Universitas Muhammadiyah Surakarta]. <https://eprints.ums.ac.id/135953/>
- Sundari, A., & Syaikhudin, A. Y. (2021). *Manajemen Ritel (Teori dan Strategi dalam Bisnis Ritel)*. (M. A. Syihabuddin, Ed.; 1st ed.). Academia Publication.
- Wardahiljannah, S. V., Salsabila, A., & Aualina, K. (2025). Analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal Pada UMKM Tempe di Kampung Tempe Tenggilis Mejoyo Untuk Menentukan Strategi Alternatif dengan Menggunakan Matriks SWOT dan Matriks IE. *MANAJEMEN: JURNAL EKONOMI*, 7(2), 408–420. <https://doi.org/https://doi.org/10.36985/cr05e106>
- Worldailmi, E., Rahmayani, M. F., & Irfanudin, M. R. (2026). Pengembangan Strategi Pemasaran pada Industri Olahan Minyak Atsiri menggunakan Analisis SWOT dan QSPM. *TALENTA Conference Series: Energy & Engineering R*, 9(2). <https://doi.org/10.32734/ee.v9i1.2811>