Perbaikan Strategi PT. XYZ dalam Mengatasi *Low season* dengan Menggunakan analisis *SWOT* dan *QSPM*

Strategic Improvement for PT. XYZ During Low Season Using SWOT and QSPM Analysis

Hizbul Maulana[1*], Muhamad Zainul Mutaqin[2] , Putu Aryo Megantara[3], Fahmi Indra Nurrakhman[4], Sri Wahyuningsih[5], Ni Luh Putu Hariastuti[6]
[123456]Prodi Magister Teknik Industri, Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya
Jl. Arief Rachman Hakim No. 100, Surabaya, Jawa Timur 60117
*Korespondensi Penulis, E-mail: hizbul1993@gmail.com

Diterima 20 Juni, 2026; Disetujui 05 September, 2026; Dipublikasikan 31 Oktober, 2026

Abstrak

Fluktuasi permintaan pada periode *low season* menjadi persoalan strategis bagi PT. XYZ karena menyebabkan kapasitas produksi perakitan *Air Conditioner* tidak termanfaatkan secara optimal serta meningkatkan risiko inefisiensi operasional. Kajian ini diarahkan untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal perusahaan, menentukan posisi strategis, merumuskan alternatif tindakan, serta menetapkan strategi prioritas dalam menghadapi penurunan permintaan musiman. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif-kuantitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap 30 responden yang dipilih secara *purposive sampling*, kemudian dianalisis menggunakan *matriks IFAS, EFAS, Internal-External, SWOT,* dan *Quantitative Strategic Planning Matrix*. Pengolahan data menghasilkan skor *IFAS* sebesar 2,669 dan *EFAS* sebesar 2,494, sehingga perusahaan berada pada Sel V dengan posisi *hold and maintain*. Analisis *QSPM* menetapkan pengembangan lini perakitan produk non-AC sebagai prioritas utama dengan nilai *STAS* 6,165, diikuti penetrasi pasar ekspor, diferensiasi berbasis *ISO* 9001:2015, dan penguatan promosi digital. Temuan ini menegaskan bahwa diversifikasi produksi dan pengembangan pasar secara terukur dapat meningkatkan utilisasi kapasitas, memperkuat daya saing, serta membangun ketahanan perusahaan terhadap fluktuasi permintaan.

Kata Kunci: *Low season*, *Matriks IE*, Strategi Bisnis, *SWOT*, *QSPM*

Abstract

Demand fluctuations during the low season pose a strategic challenge for PT. XYZ because they result in the underutilization of its Air Conditioner assembly capacity and increase the risk of operational inefficiency. This study identifies the company's internal and external conditions, determines its strategic position, formulates alternative courses of action, and establishes priority strategies for addressing seasonal declines in demand. A descriptive qualitative-quantitative approach was employed through a case study design. Data were collected from 30 respondents selected through purposive sampling using questionnaires, interviews, observations, and documentation. The data were subsequently analyzed using the IFAS, EFAS, Internal-External, SWOT, and Quantitative Strategic Planning Matrix methods. The analysis produced an IFAS score of 2.669 and an EFAS score of 2.494, positioning the company in Cell V under the hold-and-maintain category. The QSPM analysis identified the development of non-AC assembly lines as the highest-priority strategy, with an STAS value of 6.165, followed by export market penetration, ISO 9001:2015-based differentiation, and stronger digital promotion. These findings indicate that production diversification and measured market development can improve capacity utilization, strengthen competitiveness, and enhance organizational resilience against demand fluctuations.

Keywords: *Business Strategy, IE Matrix, Low season, SWOT, QSPM*

1. Pendahuluan

Industri perakitan elektronik di Indonesia merupakan salah satu sektor manufaktur yang paling dinamis dan kompetitif di kawasan Asia Tenggara (Raj-Reichert, 2019). Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) dan data dari Kementerian Perdagangan, Indonesia tercatat sebagai negara dengan volume ekspor unit *Air Conditioner* (AC) tertinggi di kawasan ASEAN, sementara berdasarkan data dari Direktorat Jenderal Industri Logam, Mesin, Alat Transportasi dan Elektronika (DITJEN ILMATE)

telah menetapkan target ekspor nasional sebesar 10 juta unit per tahun, sebuah ambisi yang menunjukkan betapa strategisnya posisi industri ini dalam peta perekonomian nasional. Di balik narasi pertumbuhan tersebut, tersimpan realita operasional yang tidak mudah: permintaan jasa perakitan AC tidak berdistribusi merata sepanjang tahun, melainkan terpolarisasi dalam siklus *high season* dan *low season* yang berulang dengan intensitas yang sulit diprediksi. Fluktuasi inilah yang menjadi pemantik permasalahan struktural bagi perusahaan seperti PT. XYZ, di mana utilisasi kapasitas produksi senilai 250.000 unit per bulan dapat anjlok mendekati nol di bulan-bulan tertentu tanpa mekanisme antisipatif yang memadai.

PT. XYZ beroperasi sebagai perusahaan jasa manufaktur kontrak (*contract manufacturing*) yang telah mengantongi sertifikasi *ISO* 9001:2015 dan berambisi menjadi penyedia layanan manufaktur terintegrasi berkelas dunia. Namun kapabilitas teknis yang kokoh itu tidak serta-merta berimplikasi pada ketangguhan strategis. Persoalan sesungguhnya justru bersumber dari dimensi yang lebih sulit diukur secara langsung: ketiadaan program promosi dan pemasaran formal, keterbatasan kapasitas gudang yang mengakibatkan hambatan perencanaan *buffer* stok, ketergantungan penuh pada jadwal kedatangan kapal untuk material impor, serta manajemen tenaga kerja kontrak yang bersifat reaktif terhadap fluktuasi permintaan. Kombinasi kelemahan internal dan ancaman eksternal ini menciptakan kerentanan ganda yang tidak dapat diselesaikan dengan pendekatan operasional semata-melainkan menuntut perumusan strategi yang sistematis, berbasis data, dan bertahap.

Disiplin manajemen strategi memiliki fondasi analitik yang paling diterima luas melalui kerangka tiga-tahap yaitu: *input stage* (penilaian faktor internal-eksternal), *matching stage* (pencocokan faktor untuk merumuskan alternatif), dan *decision stage* (penentuan prioritas secara kuantitatif) (David et al., 2022). Faktor-faktor internal dan eksternal kunci yang mempengaruhi proses formulasi strategi, menggunakan matriks *IFE* dan *EFE* sebagai alat perencanaan strategis untuk menilai faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan (Ben-Abdallah et al., 2022). Hal ini juga ditekankan oleh dalam penelitian lainya yang menjelaskan bahwa *EFAS* menganalisis kondisi eksternal perusahaan dari berbagai aspek seperti faktor politik, ekonomi, sosial, budaya, dan keamanan (Alfani, 2022). Faktor-faktor eksternal tersebut selaras dengan temuan pada penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa faktor eksternal dapat berupa tren industri, kondisi makroekonomi, perubahan regulasi pemerintah, dinamika pesaing, maupun perilaku konsumen yang terus berubah (Mandira & Damayanti, 2023; Ramadhanti & Ali, 2024).

Analisis *SWOT* telah banyak diterapkan untuk merumuskan strategi pengembangan usaha melalui identifikasi kondisi internal dan eksternal perusahaan. Dalam penelitian sebelumya yang mengombinasikan analisis *SWOT* dengan *Business Model Canvas* pada *House Tapis Citra* dan menemukan bahwa perusahaan berada pada Kuadran I dengan skor *IFAS* sebesar +2,131 dan *EFAS* sebesar +0,669 (Abmar et al., 2026). Penerapan *SWOT* juga dapat dipadukan dengan matriks *Boston Consulting Group* untuk mengevaluasi strategi penjualan dan posisi produk dalam portofolio bisnis. Pada penelitian lain mengenai UMKM Saridele Segan berada pada Kuadran I matriks *SWOT* sehingga strategi yang sesuai adalah strategi SO atau strategi agresif (Sugiarto et al., 2025). Pada usaha kripik singkong Mbak Rini menemukan skor IFAS dan EFAS yang identik sebesar 7,00, menempatkan usaha tersebut pada Kuadran IV atau posisi conservative yang menuntut perbaikan produk untuk memaksimalkan peluang (Masniar et al., 2022). Pendekatan *SWOT* juga dapat diperkuat dengan metode pengambilan keputusan multikriteria agar strategi yang dihasilkan dapat ditentukan berdasarkan tingkat prioritasnya. Penerapkan *SWOT* dan *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* pada usaha olahan ikan bandeng UD Arshaindo (Mudhofar & Hariastuti, 2024). Analisis *SWOT* dapat didefinisikan sebagai pendekatan yang memaksimalkan kekuatan dan peluang sekaligus meminimalkan kelemahan dan ancaman secara bersamaan (Syakila et al., 2024). Tujuan akhir dari proses perancangan strategi menggunakan metode *SWOT* adalah mengembangkan dan mengadopsi strategi yang sesuai dengan memperhatikan elemen internal serta elemen eksternal Perusahaan (Sabrina & Amran, 2025). Kombinasi serupa juga diterapkan pada penelitian yang memadukan analisis SWOT dengan *Business Model Canvas* dan matriks TOWS pada UMKM Kripik Bujangan, menghasilkan strategi perluasan channel penjualan dan diversifikasi varian produk sebagai solusi atas penurunan penjualan (Zahira et al., 2025). Pendekatan semacam ini selaras dengan penelitian (Tajuddin et al., 2022) yang mengombinasikan SWOT dengan analisis kelayakan investasi berbasis NPV dan IRR pada usaha

waralaba Sawayaka Sushi, sebuah dimensi yang belum dieksplorasi dalam kajian ini dan dapat menjadi arah penelitian berikutnya.

Quantitative Strategic Planning Matrix (*QSPM*) adalah satu-satunya teknik analitis dalam manajemen strategik yang memungkinkan penilaian komparatif antara berbagai alternatif strategi secara objektif dan kuantitatif (Sugiarto et al., 2025). Penelitian sebelumnya membuktikan bahwa pendekatan *QSPM* mampu menyederhanakan kompleksitas pengambilan keputusan strategis yang melibatkan banyak variabel, sehingga rekomendasi yang dihasilkan tidak hanya logis secara kualitatif tetapi juga dapat dipertanggungjawabkan secara kuantitatif (Prasasti & Feranika, 2024). Integrasi *IFAS-EFAS* sebagai instrumen *input stage*, *Matriks IE* dan *SWOT* sebagai *matching stage*, serta *QSPM* sebagai *decision stage* membentuk rantai metodologis yang tidak dapat diputus di tengah jalan tanpa mengorbankan validitas rekomendasi yang dihasilkan (Sitorus et al., 2023).

Tinjauan terhadap penelitian terdahulu mengungkap kesenjangan yang signifikan dalam literatur manajemen strategi industri Indonesia. Sebagian besar kajian yang memanfaatkan kombinasi *SWOT-QSPM* diarahkan pada strategi pemasaran umum atau pengembangan usaha secara generik, bukan pada permasalahan spesifik *seasonal demand* yang menyebabkan *low season* berkepanjangan pada perusahaan manufaktur kontrak (Kurniawan & Iriani, 2024; Sitorus et al., 2023; Syakila et al., 2024). Penelitian pada segmen *contract manufacturer* di sektor elektronik pun masih sangat terbatas dalam literatur domestik, padahal segmen ini memiliki karakteristik tantangan yang secara inheren berbeda: ketergantungan ganda pada prinsipal, siklus permintaan yang didominasi kalender konsumsi dan cuaca, serta rantai pasok yang melibatkan material impor dengan lead time panjang. Celah inilah yang menjadi ruang kontribusi penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan (1) mengidentifikasi dan membobotkan faktor-faktor strategis internal dan eksternal menggunakan *Matriks IFAS* dan *EFAS*, (2) menentukan posisi strategis PT. XYZ berdasarkan *Matriks IE*, (3) merumuskan alternatif strategi bisnis melalui *Matriks SWOT*, dan (4) menetapkan urutan prioritas strategi berdasarkan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) dalam *QSPM.* Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi memperkuat validitas kerangka integratif *IFAS-EFAS-IE-SWOT-QSPM* pada industri manufaktur kontrak, segmen yang selama ini kurang terwakili dalam literatur. Secara praktis, hasil penelitian ini menyediakan roadmap strategis yang konkret dan terukur bagi manajemen PT. XYZ untuk menavigasi siklus *low season* secara antisipatif, bukan reaktif.

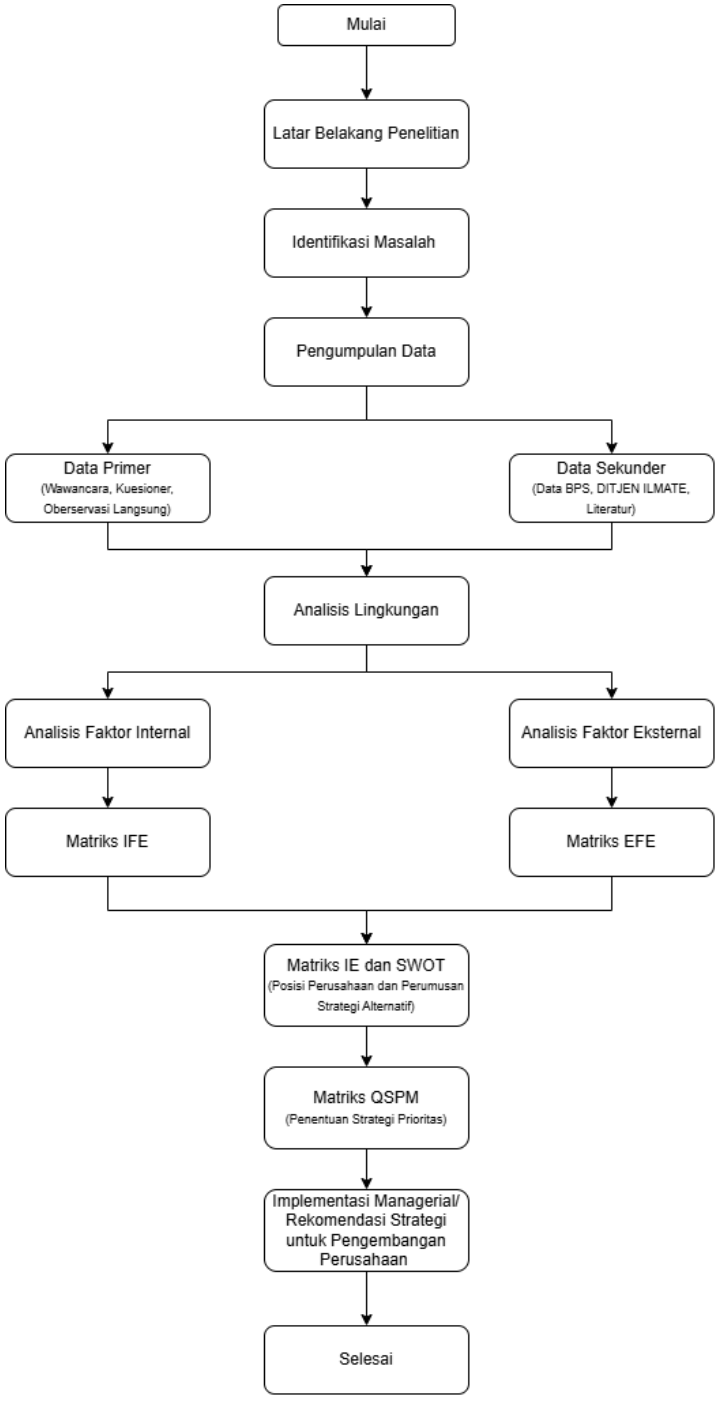
2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif-kuantitatif (*mixed approach*) yang bersifat studi kasus (*case study*). Secara kualitatif, penelitian menggali pemahaman mendalam tentang kondisi strategis PT. XYZ melalui wawancara tidak terstruktur dan observasi langsung ke fasilitas produksi. Secara kuantitatif, data diolah melalui pembobotan dan skoring sistematis dalam *Matriks IFAS-EFAS, Matriks IE, dan QSPM*. Desain studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada satu unit analisis yang memiliki batas fenomena yang terdefinisi jelas, yaitu kondisi *low season* pada lini perakitan AC di PT. XYZ, sehingga memungkinkan investigasi yang mendalam bukan generalisasi statistik yang luas. Alur analisis mengikuti kerangka tiga tahap yaitu: *input stage* (*IFAS/EFAS*), *matching stage* (*Matriks IE dan SWOT*), dan *decision stage* (*QSPM*). Penelitian dilaksanakan pada bulan Mei 2026 di lokasi operasional PT. XYZ (David et al., 2022).

Populasi penelitian adalah seluruh pemangku kepentingan internal PT. XYZ yang memiliki pemahaman langsung terhadap kondisi strategis perusahaan, mencakup manajemen lini atas dan menengah, supervisor produksi, staf PPIC, dan personel QC. Dari populasi tersebut, dipilih 30 responden menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan tiga kriteria: (1) memiliki posisi manajerial atau lebih tinggi, (2) telah bekerja di perusahaan minimal dua tahun, dan (3) memiliki pemahaman langsung terhadap dinamika permintaan dan kondisi *low season*. Jumlah sampel 30 responden merupakan ukuran minimum yang umum digunakan untuk pengujian validitas menggunakan korelasi *Pearson* ($df = n - 2 = 28$, r-tabel = 0,361 pada $\alpha = 0,05$). Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner terstruktur yang terdiri dari 20 butir pernyataan tertutup mencerminkan empat dimensi *SWOT* (masing-masing lima butir: S1-S5, W1-W5, O1-O5, T1-T5) serta empat pertanyaan terbuka untuk menangkap persepsi kualitatif, menggunakan skala *Likert* empat poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga

4 = Sangat Setuju). Validitas diuji dengan korelasi *Pearson Product Moment* per dimensi, sedangkan reliabilitas diuji menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan ambang batas $\alpha \geq 0{,}70$ mengacu pada (George & Mallery, 2003). Teknik analisis data dilakukan secara bertahap: (1) pembobotkan *IFAS-EFAS*, (2) plotting *Matriks IE*, (3) perumusan strategi *Matriks SWOT*, dan (4) Tahap akhir dilakukan menggunakan *QSPM* untuk menentukan prioritas strategi berdasarkan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS), sehingga diperoleh strategi yang paling layak untuk diimplementasikan dalam menghadapi kondisi *low season*.

Berikut ini adalah diagram alir penelitian:



Gambar 1 *Flow Chart* Penelitian

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil Uji Reabilitas dan Validitas Instrumen

Hasil pengujian instrumen menunjukkan bahwa seluruh 20 butir pernyataan yang merepresentasikan dimensi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dinyatakan *valid*. Nilai korelasi *Pearson Product Moment* setiap butir berada di atas r-tabel sebesar 0,361 pada n = 30, df = 28, dan taraf signifikansi 0,05. Nilai r-hitung terendah diperoleh pada butir S2 sebesar 0,633 dan S3 sebesar 0,634, sedangkan nilai tertinggi terdapat pada butir O1 sebesar 0,904. Konsistensi instrumen juga dikonfirmasi melalui uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*. Dimensi kekuatan memperoleh nilai 0,745, kelemahan 0,846, peluang 0,912, dan ancaman 0,796, sedangkan nilai reliabilitas keseluruhan instrumen mencapai 0,765. Dengan demikian, seluruh dimensi memenuhi batas penerimaan $\alpha \geq 0{,}70$ dan dapat dinyatakan reliabel. Instrumen tersebut selanjutnya digunakan untuk menganalisis kondisi strategis perusahaan.

Tabel 1 Hasil Uji Validitas Instrumen

No.	Kode	Dimensi	Pernyataan	r-Hitung	Status
1	S1	Kekuatan	Sertifikasi *ISO* 9001:2015	0.800	VALID
2	S2	Kekuatan	Kapasitas 250.000 unit/bulan	0.633	VALID
3	S3	Kekuatan	Sistem pengadaan terkomputerisasi	0.634	VALID
4	S4	Kekuatan	Pengalaman panjang *contract manufacturing*	0.833	VALID
5	S5	Kekuatan	Fasilitas *modern smart factory*	0.657	VALID
6	W1	Kelemahan	Kapasitas gudang sangat terbatas	0.766	VALID
7	W2	Kelemahan	Operator kontrak fluktuatif	0.810	VALID
8	W3	Kelemahan	Tidak ada program promosi formal	0.786	VALID
9	W4	Kelemahan	Minim pemanfaatan media digital	0.765	VALID
10	W5	Kelemahan	Sampling material belum terstandarisasi	0.815	VALID
11	O1	Peluang	Indonesia eksportir AC terbesar ASEAN	0.904	VALID
12	O2	Peluang	Target ekspor 10 juta unit/tahun	0.856	VALID
13	O3	Peluang	Penetrasi AC domestik ~15% dari 77 juta RT	0.869	VALID
14	O4	Peluang	Pertumbuhan kawasan industri baru	0.868	VALID
15	O5	Peluang	Kebijakan hilirisasi produk elektronik	0.809	VALID
16	T1	Ancaman	Ketergantungan material impor	0.680	VALID
17	T2	Ancaman	*Order customer* tidak dapat diprediksi	0.843	VALID
18	T3	Ancaman	Permintaan lokal jauh lebih rendah vs ekspor	0.806	VALID
19	T4	Ancaman	Inflasi menekan harga bahan baku & margin	0.633	VALID
20	T5	Ancaman	Persaingan jasa perakitan semakin ketat	0.804	VALID

Tabel 2 Hasil Uji Reabilitas Instrumen

Dimensi	k	Σsi^2	st^2	α Cronbach	Keterangan
Kekuatan	5	0.8069	1.9954	0.745	Reliabel
Kelemahan	5	0.9506	2.9437	0.846	Tinggi
Peluang	5	1.5782	5.8402	0.912	Sangat Tinggi
Ancaman	5	0.9046	2.4885	0.796	Reliabel
Keseluruhan	**20**	**4.2402**	**15.4954**	**0.765**	**Reliabel**

3.2. Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Hasil analisis menunjukkan bahwa kondisi internal dan eksternal perusahaan berpengaruh langsung terhadap kemampuan PT. XYZ dalam menghadapi periode *low season*. Skor *IFAS* sebesar 2,669 memperlihatkan bahwa perusahaan memiliki posisi internal yang relatif kuat, terutama karena didukung sertifikasi *ISO* 9001:2015 dengan skor 0,5160 dan kapasitas produksi sebesar 250.000 unit per bulan dengan skor 0,5104. Kedua faktor tersebut menjadi keunggulan utama dalam mempertahankan kualitas layanan dan memenuhi permintaan dalam skala besar. Namun, ketiadaan program promosi formal (dengan skor = 0,0763) serta rendahnya pemanfaatan media digital (dengan skor = 0,0735) memperlemah kemampuan perusahaan memperoleh pelanggan baru ketika permintaan menurun.

Tabel 3 *IFAS - Internal Factor Analysis Summary*

No.	Kode	Faktor Strategis	Rata-rata	Bobot	Rating	Skor
1	S1	Sertifikasi *ISO* 9001:2015	3.1000	0.1290	4	0.5160
2	S2	Kapasitas 250.000 unit/bulan	3.0667	0.1276	4	0.5104
3	S3	Sistem pengadaan terkomputerisasi	3.0333	0.1262	3	0.3786
4	S4	Pengalaman panjang contract manufacturer	3.0667	0.1276	3	0.3828
5	S5	Fasilitas *modern smart factory*	3.0000	0.1248	3	0.3745
6	W1	Kapasitas gudang sangat terbatas	1.7333	0.0721	1	0.0721
7	W2	Operator kontrak fluktuatif	1.7333	0.0721	2	0.1442
8	W3	Tidak ada program promosi formal	1.8333	0.0763	1	0.0763
9	W4	Minim pemanfaatan media digital	1.7667	0.0735	1	0.0735
10	W5	Sampling material belum terstandarisasi	1.7000	0.0707	2	0.1415
TOTAL			-	**1.00**	-	**2.669**

Pada sisi eksternal, skor *EFAS* sebesar 2,494 menunjukkan bahwa respons perusahaan terhadap peluang dan ancaman masih berada pada tingkat menengah. Peluang terbesar berasal dari rendahnya penetrasi penggunaan AC pada pasar *domestic* (dengan skor = 0,4545), sedangkan ketidakpastian pesanan pelanggan menjadi ancaman utama (dengan skor = 0,0808) yang secara langsung memperbesar risiko rendahnya utilisasi kapasitas produksi.

Tabel 4 EFAS — *External Factor Analysis Summary*

No.	Kode	Faktor Strategis	Rata-rata	Bobot	Rating	Skor
1	O1	Eksportir AC terbesar ASEAN (data BPS)	3.0667	0.1162	3	0.3485
2	O2	Target ekspor 10 juta unit/tahun (DITJEN ILMATE)	3.1667	0.1199	3	0.3598
3	O3	Penetrasi AC domestik ~15% dari 77 juta RT	3.0000	0.1136	4	0.4545
4	O4	Pertumbuhan kawasan industri baru	2.9333	0.1111	3	0.3333
5	O5	Kebijakan hilirisasi produk elektronik	3.0667	0.1162	2	0.2323
6	T1	Ketergantungan material impor (jadwal kapal)	2.3000	0.0871	2	0.1742
7	T2	Order customer tidak dapat diprediksi	2.1333	0.0808	1	0.0808
8	T3	Permintaan lokal jauh lebih rendah dari ekspor	2.2000	0.0833	2	0.1667
9	T4	Tekanan inflasi pada harga bahan baku	2.3000	0.0871	2	0.1742
10	T5	Persaingan jasa perakitan AC semakin ketat	2.2333	0.0846	2	0.1692
TOTAL			**-**	**1.00**	**-**	**2.494**

3.3. Posisi Strategis Perusahaan

Berdasarkan skor *IFAS* dan *EFAS*, posisi PT. XYZ berada pada Sel V *Matriks Internal-External* (IE). Posisi ini termasuk dalam kategori *Hold and Maintain*, yang menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kondisi yang cukup stabil namun tetap memerlukan upaya perbaikan untuk meningkatkan daya saing. Posisi perusahaan pada Sel V *Matriks IE* menunjukkan kondisi *hold and maintain*, sehingga arah strategi yang relevan bukan ekspansi secara agresif, melainkan konsolidasi internal, penetrasi pasar secara terukur, dan pengembangan produk yang masih sesuai dengan kompetensi inti perusahaan. Diversifikasi lini perakitan non-AC dalam konteks ini, dipandang paling tepat karena memungkinkan perusahaan menggunakan fasilitas, tenaga kerja, sistem pengadaan, dan pengalaman manufaktur yang telah tersedia untuk mengurangi ketergantungan pada permintaan musiman produk AC.

Tabel 5 *Matriks IE* — Penentuan Posisi Strategis

	***IFAS* LEMAH (1.0–1.99)**	***IFAS* RATA-RATA (2.0–2.99)**	***IFAS* KUAT (3.0–4.0)**
EFAS TINGGI (3.0–4.0)	I *Grow & Build (Integrasi)*	II *Grow & Build* (Penetrasi/Dev. Produk)	III *Grow & Build*
EFAS MENENGAH (2.0–2.99)	IV *Hold & Maintain*	V ★ *Hold & Maintain* [POSISI PERUSAHAAN]	VI *Hold & Maintain*
EFAS RENDAH (1.0–1.99)	VII *Harvest & Divest*	VIII *Harvest & Divest*	IX *Harvest & Divest*

3.4. Perumusan Strategi Melalui Analisis *SWOT*

Berdasarkan kombinasi faktor internal dan eksternal, diperoleh beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh PT. XYZ. Strategi yang dihasilkan mencakup pemanfaatan kapasitas produksi dan sertifikasi mutu untuk memperluas pasar, pengembangan lini perakitan produk selain AC, peningkatan aktivitas pemasaran digital, pengembangan sistem peramalan permintaan, serta penguatan rantai pasok lokal.

Tabel 6 Matriks *SWOT* PT. XYZ

***SWOT* MATRIX**	**KEKUATAN (S) S1-S5 lihat *IFAS***	**KELEMAHAN (W) W1-W5 lihat *IFAS***
PELUANG (O) O1-O5 lihat EFAS	STRATEGI SO (Agresif) SO-1: Memanfaatkan kapasitas besar (S2) & *ISO* 9001 (S1) untuk memperkuat posisi sebagai mitra ekspor AC pilihan di pasar ASEAN yang terus tumbuh (O1+O2) SO-2: Mengembangkan lini assembly non-AC guna memanfaatkan pasar domestik yang luas — 77 juta RT dengan penetrasi AC baru 15% (O3+S2+S5) SO-3: Mendaftarkan diri pada program hilirisasi elektronik pemerintah sebagai *contract manufacturer* bersertifikat (O4+O5+S1+S4)	STRATEGI WO (Turn-Around) WO-1: Manfaatkan revenue ekspor untuk membiayai perluasan gudang & kapasitas logistik agar tidak terganggu di saat *high season* (W1+O1+O2) WO-2: Bangun *digital presence* aktif (website, LinkedIn B2B, portal industri) untuk menangkap demand kawasan industri yang berkembang (W3+W4+O4) WO-3: Kembangkan sistem *forecasting* order berbasis data historis untuk menstabilkan kebutuhan operator kontrak (W2+O3)
ANCAMAN (T) T1-T5 lihat EFAS	STRATEGI ST (Diversifikasi) ST-1: Jadikan *ISO* 9001:2015 (S1) sebagai argumen kontrak jangka panjang untuk meredam risiko order tidak pasti dan persaingan harga (T2+T5) ST-2: Perkuat rantai pasok lokal via sistem pengadaan (S3) guna mengurangi ketergantungan material impor yang rentan terlambat (T1) ST-3: Kembangkan segmen pelanggan lokal aktif menggunakan kapasitas & pengalaman (S4+S5) agar tidak bergantung pada satu pasar ekspor (T3)	STRATEGI WT (Defensif) WT-1: Standardisasi proses sampling & penerimaan material (W5) untuk menekan biaya *scrap & rework* di tengah tekanan inflasi bahan baku (T4) WT-2: Bangun *database* kompetensi operator tetap inti agar operasional tidak terganggu saat fluktuasi order musiman (W2+T2) WT-3: Implementasikan *lean manufacturing* secara bertahap untuk mempertahankan margin di tengah persaingan harga yang semakin ketat (W3+T5)

Strategi diversifikasi lini perakitan menjadi salah satu alternatif yang penting karena dapat membantu perusahaan mengurangi ketergantungan pada permintaan produk AC yang bersifat musiman. Selain itu, penguatan pemasaran digital juga dinilai relevan mengingat perusahaan belum memiliki

aktivitas promosi yang optimal, padahal perkembangan teknologi informasi membuka peluang yang lebih besar untuk menjangkau pelanggan baru.

Posisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan belum berada pada kondisi yang memerlukan ekspansi agresif, namun juga tidak berada pada kondisi yang mengharuskan pengurangan aktivitas bisnis. Oleh karena itu, fokus strategi perlu diarahkan pada optimalisasi sumber daya yang ada serta pencarian peluang pasar baru guna mengurangi dampak fluktuasi permintaan yang terjadi selama periode *low season*.

3.5. Penentuan Prioritas Strategi Menggunakan *QSPM*

Alternatif strategi yang diperoleh dari analisis *SWOT* kemudian dievaluasi menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (*QSPM*) untuk menentukan strategi yang paling layak diterapkan. Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi yang berorientasi pada diversifikasi pasar dan peningkatan kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru memiliki tingkat daya tarik yang lebih tinggi dibandingkan strategi lainnya.

Tabel 7 *QSPM RANK*

No.	Alternatif Strategi	No. Strategi	Nilai STAS	Rank
1	Memanfaatkan kapasitas besar & *ISO* 9001 untuk memperkuat posisi sebagai mitra ekspor AC pilihan di pasar ASEAN yang terus tumbuh	S1	5.526	2
2	Mengembangkan lini *assembly* non-AC guna memanfaatkan pasar domestik yang luas (77 juta RT) dengan penetrasi AC baru 15%.	S2	6.165	1
3	Mendaftarkan diri pada program hilirisasi elektronik pemerintah sebagai *contract manufacturer* bersertifikat.	S3	4.171	7
4	Manfaatkan *revenue* ekspor untuk membiayai perluasan gudang & kapasitas logistik agar tidak terganggu di saat *high season.*	S4	4.045	9
5	Bangun digital *presence* aktif (website, LinkedIn B2B, portal industri) untuk menangkap *demand* kawasan industri yang berkembang.	S5	4.869	4
6	Kembangkan sistem forecasting order berbasis data historis untuk menstabilkan kebutuhan operator kontrak.	S6	3.945	12
7	Jadikan *ISO* 9001:2015 sebagai argumen kontrak jangka panjang untuk meredam risiko order tidak pasti dan persaingan harga.	S7	5.515	3
8	Perkuat rantai pasok lokal via sistem pengadaan guna mengurangi ketergantungan material impor yang rentan terlambat.	S8	4.205	6
9	Kembangkan segmen pelanggan lokal aktif menggunakan kapasitas & pengalaman agar tidak bergantung pada satu pasar ekspor.	S9	4.288	5
10	Standardisasi proses sampling & penerimaan material. untuk menekan biaya *scrap & rework* di tengah tekanan inflasi bahan baku.	S10	4.109	8
11	Bangun *database* kompetensi operator tetap inti agar operasional tidak terganggu saat fluktuasi order musiman.	S11	3.985	11
12	Implementasikan lean manufacturing secara bertahap untuk mempertahankan margin di tengah persaingan harga yang semakin ketat.	S12	4.003	10

Hasil *QSPM* menunjukkan bahwa pengembangan lini perakitan non-AC memperoleh nilai *STAS* tertinggi sebesar 6,165, diikuti penetrasi pasar ekspor sebesar 5,526 dan diferensiasi berbasis *ISO* sebesar 5,515. Promosi digital memperoleh nilai *STAS* sebesar 4,869, tetapi memiliki fungsi pendukung yang penting dalam memperluas jangkauan pasar dan memperkuat implementasi strategi utama. Perbandingan tersebut menunjukkan bahwa diversifikasi lini produksi memberikan daya tarik strategis lebih besar daripada hanya memperluas pasar produk AC karena secara langsung memungkinkan pemanfaatan kapasitas menganggur selama periode *low season*, sedangkan strategi promosi dan diferensiasi memberikan pengaruh tidak langsung melalui peningkatan visibilitas, kepercayaan pelanggan, dan peluang memperoleh kontrak baru.

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa perusahaan manufaktur kontrak memerlukan perluasan pasar, peningkatan promosi, pembaruan teknologi, dan pengembangan produk untuk menghadapi penurunan permintaan (Nurairin & Orgianus, 2022). Temuan ini juga didukung penelitian lain yang menunjukkan bahwa posisi *hold and maintain* mengarahkan

perusahaan pada strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk (Wara et al., 2024). Kesamaan lainnya terlihat pada penelitian yang menempatkan promosi digital dan pengembangan pasar sebagai strategi penting dalam memperkuat daya saing (Kurniawan & Iriani, 2024). Namun, pada penelitian ini memberikan penekanan yang berbeda karena strategi utama tidak terletak pada promosi atau penetrasi pasar semata, melainkan pada diversifikasi lini perakitan non-AC. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh karakteristik PT. XYZ sebagai perusahaan manufaktur kontrak yang memiliki kapasitas produksi besar, tetapi menghadapi ketergantungan tinggi terhadap pola pesanan pelanggan.

Secara teoretis, hasil penelitian memperkuat penggunaan kerangka *IFAS–EFAS–IE–SWOT–QSPM* sebagai model analisis terintegrasi untuk menangani permasalahan permintaan musiman pada industri manufaktur kontrak. Integrasi tersebut menunjukkan bahwa strategi prioritas tidak cukup dirumuskan hanya dari identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, tetapi perlu diseleksi secara kuantitatif berdasarkan tingkat daya tarik masing-masing alternatif. Secara praktis, manajemen PT. XYZ perlu memprioritaskan pengembangan satu lini perakitan non-AC sebagai proyek percontohan, memperluas akses ke pasar ekspor, memanfaatkan sertifikasi *ISO* dalam proses negosiasi kontrak, serta membangun *digital presence* melalui situs perusahaan, LinkedIn B2B, dan portal industri. Pelaksanaan strategi tersebut perlu disertai sistem peramalan permintaan, penguatan rantai pasok lokal, dan evaluasi utilisasi kapasitas secara berkala agar dampak *low season* dapat dikurangi secara berkelanjutan.

4. Simpulan

Kondisi *low season* menjadi tantangan yang cukup signifikan bagi PT. XYZ karena menyebabkan kapasitas produksi tidak dapat dimanfaatkan secara optimal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang cukup baik, terutama dari sisi kapasitas produksi, sertifikasi mutu, dan pengalaman sebagai perusahaan manufaktur kontrak. Namun, masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, seperti aktivitas pemasaran, pemanfaatan media digital, dan pengelolaan permintaan pelanggan yang masih belum stabil.

Berdasarkan hasil *analisis IFAS, EFAS, Matriks IE, SWOT,* dan *QSPM,* PT. XYZ berada pada posisi yang relatif stabil sehingga strategi yang diterapkan perlu difokuskan pada upaya mempertahankan kinerja sekaligus memanfaatkan peluang yang tersedia. Beberapa strategi yang direkomendasikan meliputi pengembangan lini perakitan selain produk AC, penguatan pemasaran digital, perluasan pasar domestik, serta peningkatan sistem perencanaan dan peramalan permintaan. Strategi tersebut dinilai mampu membantu perusahaan mengurangi dampak fluktuasi permintaan yang terjadi selama periode *low season*.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi metode *SWOT* dan *QSPM* dapat digunakan sebagai dasar dalam merumuskan strategi yang lebih terarah dan sesuai dengan kondisi perusahaan. Melalui penerapan strategi yang tepat, PT. XYZ diharapkan dapat meningkatkan pemanfaatan kapasitas produksinya, memperluas peluang bisnis, serta memperkuat daya saing perusahaan secara berkelanjutan.

Referensi

Alfani, M. (2022). Perancangan strategi pengembangan bisnis industri jeans pada ukm x menggunakan analisis SWOT. *Matrik : Jurnal Manajemen & Teknik Industri – Produksi, XXIII(1)*, 19–30. https://doi.org/10.350587/Matrik

Ben-Abdallah, R., Shamout, M. D., & Alshurideh, M. (2022). Business development strategy model using EFE, IFE and IE analysis in a high-tech company: an empirical study. *Academy of Strategic Management Journal,* 21(2), 1–13. https://www.researchgate.net/publication/356554800

Abmar, M.R.C., Suharto, & Meliana, D. (2026). Perancangan strategi bisnis house tapis citra (HTC) berbasis business model canvas (BMC) dan analisis SWOT. *Industrika,* 10(2), 645–654. https://doi.org/10.37090/htvz1d10

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2022). Strategic management : a competitive advantage approach, concepts and cases (17th ed.). Pearson Higher Ed.

George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for windows step by step : a simple guide and reference, 11.0 update (4. ed.). Pearson.

Kurniawan, A., & Iriani, Y. (2024). Analisis strategi pemasaran dengan matriks SWOT dan QSPM untuk perusahan. *Jurnal Ilmiah Sain dan Teknologi,* 2(1), 303–315. https://doi.org/10.572349/scientica.v2i1.812

Mandira, I. M. C., & Damayanti, G. A. A. P. C. (2023). Analysis of SWOT, IFAS, EFAS, and BLC in the heavy equipment industry in Bali. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 14(02), 21–32. https://doi.org/10.21009/jrmsi.014.2.03

Masniar, Histiarini, A. R., & Sucipto, A. N. (2022). Analisis strategi pemasaran usaha umkm kripik singkong menggunakan metode SWOT (studi kasus : usaha kripik singkong mbak Rini). *Metode Jurnal Teknik Industri,* 8(1), 1–10. https://doi.org/10.33506/mt.v8i1.1694

Mudhofar, M., & Hariastuti, N. L. P. (2024). Penentuan strategi pengembangan usaha olahan ikan bandeng melalui penerapan metode SWOT dan Fuzzy AHP. *Journal of Industrial View,* 06(01), 43–54. https://doi.org/10.26905/jiv.v6i1.12385

Nurairin, D. A., & Orgianus, Yan. (2022). Perbaikan strategi pengembangan perusahaan dengan metode quantitative strategic planning matrix (QSPM). *Jurnal Riset Teknik Industri (JRTI),* 2(2), 161–170. https://doi.org/10.29313/jrti.v2i2.1335

Prasasti, L., & Feranika, A. (2024). perencanaan strategi pengembangan usaha menggunakan formulasi matrik SWOT dan Metode QSPM. *Journal of Trends Economics and Accounting Research,* 4(3), 680–686. https://doi.org/10.47065/jtear.v4i3.1077

Sugiarto, V. A.P., Pratama, A. D., Ishaq, A. M., Saputri, A. W., Fitriani, A. P., Amalia, Dewi, & Hariastuti, N. L. P. (2025). Analisis Strategi Penjualan Produk Saridele Menggunakan Metode SWOT Dan BCG Pada UMKM Saridele Segan. *ARIKA*, 19(01), 21–28. https://doi.org/10.30598/arika.2025.19.1.21

Raj-Reichert, G. (2019). The electronics industry in Indonesia and its integration into global supply chains (1st ed.). *International Labour Organization*. www.ilo.org/publns.

Ramadhanti, N. A., & Ali, H. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan eksternal: peluang dan ancaman dari persaingan industri, perubahan regulasi, dan perkembangan teknologi dalam konteks manajemen strategis. *Jurnal Siber Transportasi Dan Logistik (JSTL),* 2(1), 11–19. https://doi.org/10.38035/jstl.v2i1

Sabrina, F., & Amran, T. G. (2025). Perancangan strategi pengembangan bisnis menggunakan metode SWOT dan QSPM pada umkm toko roti dan kue. *JISI: Jurnal Integrasi Sistem Industri,* 12(1), 79–90. https://doi.org/10.24853/jisi.12.1.79-90

Sitorus, G. F., Machfud, & Anggraeni, E. (2023). Strategi pengembangan inkubator bisnis dalam pendampingan bisnis usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen,* 9(3), 987. https://doi.org/10.17358/jabm.9.3.987

Syakila, M., Mekanza, M. A., Hannes, M., Daratulaila, I., & Fikri, K. (2024). Strategi pemasaran shopee express dan JNT express melalui analisis SWOT dan QSPM. *Ekonomis: Journal of Economics and Business,* 8(1), 970–981. https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i1.1510

Tajuddin, T., Histiarini, A. R., Ahistasari, A., & Hamunta, M. R. (2022). Usulan rancangan sistem usaha waralaba pada rumah makan sawayaka sushi. *Metode Jurnal Teknik Industri*, 8(2), 71–80. https://doi.org/10.33506/mt.v8i2.2019

Wara, M., Harta, S., Ogi, P., Putra, S., Gede, I., Dwijaya Dharmanatha, B., Nyoman, N., Yasa, K., Ayu, G., & Giantari, K. (2024). Formulation of business strategy based on EFAS-IFAS matrix analysis to achieve competitive advantage. *Forum Manajemen,* 22, 184–201. https://doi.org/10.61938/fm.v22i2

Zahira, A., Hasun, F., & Rendra, M. (2025). Evaluasi dan perancangan model bisnis kripik bujangan dengan business model canvas. *Metode Jurnal Teknik Industri,* 11(1), 98-112. https://doi.org/10.33506/mt.v11i1.3742