

STRATEGI MENINGKATKAN DAYA SAING USAHA PT.X MELALUI RENCANA PEMBANGUNAN UNIT STONE CRUSHER BARU DI WILAYAH KABUPATEN PURWOREJO JAWA TENGAH

Reizano Amri Rasyid
Rachma Rizqina Mardhotillah
Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya
Email : reizano21@unusa.ac.id, rachma.rizqina@unusa.ac.id

ABSTRACT

The smooth supply of broken stone will greatly affect and even determine the speed and accuracy of the completion of a project. The availability of large stones or blondos as raw material to produce broken stones must be guaranteed availability, for this reason it is very important to have a quarry or land containing blondos to maintain the continuity of raw material supply for the stone crusher business. Purworejo Regency has potential in terms of sand and stone mining. Most of the land consists of rock with a percentage of approximately 60% of the total area of Purworejo Regency. The type of raw material that is owned is andesite with a deposit of mining rock which can be exploited for mining for more than 20 years. Because of that potential, it is very important for PT. X to conduct a strategy analysis before constructing a new stone crusher unit. An appropriate business development strategy is needed. The purpose of this research is to create a business development strategy of PT.X by using the SWOT and TOPSIS methods. Based on the alternatives of the SWOT matrix obtained 8 strategies to develop the company and selected strategic priorities with TOPSIS found that market opportunities are very wide open and immediately expand the marketing network with a maximum value of 1.

Keywords : Stone Crusher Unit, Business Development Strategy, SWOT, TOPSIS

PENDAHULUAN

Seiring dengan makin meningkatnya pengerjaan proyek-proyek baik swasta maupun Pemerintah, maka kebutuhan akan material batu pecah semakin meningkat guna mendukung kelancaran pelaksanaan pembangunan dan menjamin penyelesaian pekerjaan tepat waktu sesuai yang direncanakan. Kelancaran pasokan batu pecah akan sangat mempengaruhi bahkan menentukan kecepatan dan ketepatan penyelesaian suatu proyek. Ketersediaan batu-batu besar atau batu blondos sebagai bahan baku untuk memproduksi batu pecah harus terjamin ketersediaannya, untuk itulah sangat penting keberadaan *quarry* atau lahan yang mengandung batu blondos untuk menjaga kontinuitas pasokan bahan baku bagi usaha pemecah batu atau *stone crusher*.

Tidak semua jenis batu yang ada di alam dapat digunakan sebagai bahan

untuk memproduksi batu pecah. Batu alam yang dapat digunakan sebagai bahan untuk memproduksi batu pecah sering dinamakan batu “blondos”, batu jenis ini dapat (dipecah) diolah lebih lanjut menjadi batu berbagai ukuran seperti batu pecah ukuran 2-3, batu pecah ukuran 1-2, batu pecah ukuran 0-5 serta batu halus/abu batu menyerupai pasir, dan semua diolah sesuai dengan kebutuhan proyek melalui pesanan.

Secara Geografis, Kabupaten Purworejo merupakan wilayah perbukitan, hal ini menjadikan Kabupaten Purworejo memiliki potensi dalam hal pertambangan pasir dan batu. Sebagian besar tanah terdiri atas batuan dengan prosentase kurang lebih 60% dari luas seluruh Kabupaten Purworejo. Jenis bahan baku yang dimiliki adalah batu andesit dengan kandungan deposit batu tambang yang dapat dimanfaatkan untuk ditambang lebih dari 20 tahun

[Anonim. Peraturan Daerah Provinsi DIY Nomor 2 Tahun 2010].

PT. X merupakan salah satu pelaku Industri *stone crusher* yang memulai usahanya sejak tahun 2016 dan telah

memiliki beberapa *stone crusher plant* di beberapa wilayah khususnya Jawa Timur, yang berencana untuk membangun unit *plant stone crusher* baru di Kabupaten Purworejo, Jawa Tengah.

Tabel 1. Prospek Proyek di Jawa Tengah lima tahun kedepan

Uraian	Waktu	Mulai	Selesai
Proyek Pembangunan Jalan Tol Yogyakarta - Solo	2 Tahun	2019	2021
Proyek Pembangunan Jalan Tol Yogyakarta - Bawen	2 Tahun	2019	2021
Proyek Pembangunan Jalan Tol Yogyakarta - Cilacap	2 Tahun	2019	2021
Proyek Pembangunan Jalan Tol Bandara Baru - Yogyakarta	2 Tahun	2019	2021
Proyek Pembangunan New Yogyakarta International Airport (NYIA)	5 Tahun	2019	2024
Proyek Pembangunan jalan Bedah Menoreh	1 Tahun	2019	2020
Proyek Pembangunan PLTU Purworejo	5 Tahun	2019	2024
Pengadaan batu untuk batas rel double track jalur selatan		<i>Sedang berjalan</i>	

Sumber : Data Internal 2018

Selain prospek proyek, ada beberapa target pasar yang sedang menjadi pangsa dari PT.X, diantaranya adalah Produsen *Hotmix* (campuran Aspal panas) atau pengusaha *Asphalt Mixing Plant* (AMP), Produsen Beton siap pakai (*readymix Concrete*), Produsen atau Pabrik beton *precast* dan beton *prestress*, serta *Supplier* bahan bangunan. Oleh karena itu diperlukan sebuah kajian pengembangan strategi mengenai pemilihan lokasi untuk pembangunan unit *stone crusher* yang baru

TINJAUAN PUSTAKA

Pemilihan lokasi industri atau pabrik merupakan suatu hal yang penting, mengingat kekeliruan yang dibuat tidak mungkin dapat dengan segera terkoreksi tanpa menghilangkan investasi dan modal yang telah di tanamkan pada industri tersebut. Dalam memilih lokasi industri ada banyak faktor yang dipertimbangkan perusahaan antara lain ketersediaan bahan baku, tenaga kerja, jaminan keamanan, fasilitas penunjang, aksesibilitas dari tempat produksi ke wilayah pemasaran,

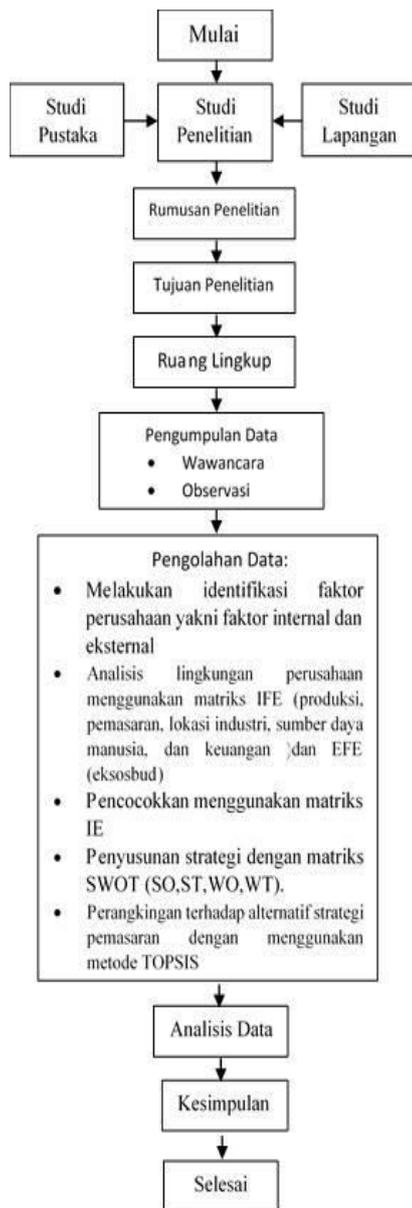
yang kesemuanya itu merupakan faktor lokasi yang harus ada pada suatu wilayah industri [Tarigan, 2005].

Salah satu metode yang bisa digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan adalah metode analisis SWOT [Changh dan Huang, 2006]. Pada SWOT akan dihasilkan beberapa alternatif strategi, untuk memperoleh prioritas strategi digunakan perhitungan metode TOPSIS. Alternatif strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT dipilih yang memiliki jarak terdekat dengan solusi ideal positif dan memiliki jarak terjauh dengan solusi ideal negatif dengan menggunakan metode TOPSIS [Yin, 2010].

Berdasarkan kemampuan dari metode SWOT yang mampu merumuskan strategi pengembangan usaha serta kemampuan metode TOPSIS untuk menentukan strategi terbaik dan mengacu pada penelitian sebelumnya [Firdayanti, Suryawan, dan Sadyasmara, 2020], [Ajmeera, 2017], [Ying, 2010], maka dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai strategi pengembangan usaha dalam upaya meningkatkan daya saing usaha PT.X melalui rencana

pembangunan unit *stone crusher* baru di wilayah kabupaten purworejo jawa tengah. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal PT.X dan merumuskan strategi serta menetapkan prioritas strategi pengembangan usaha.

METODE PENELITIAN



Sumber : data diolah
Gambar 1. Kerangka Penelitian

Adapun *Flowchart* dari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1. Pengumpulan data yang dilakukan

adalah dengan menggunakan metode wawancara dan observasi. Dalam metode wawancara ini, wawancara akan dilakukan kepada pihak-pihak yang langsung berkaitan dengan pengelola-pengelola unit *stone crusher* yang sudah berdiri dan pemilik lahan bahan baku atau *quarry*. Sedangkan observasi yang dilakukan adalah dengan cara terjun langsung ke lapangan.

HASIL

Analisis Lingkungan Perusahaan Lingkungan Internal

Lingkungan internal perusahaan merupakan faktor yang berada di dalam perusahaan [Kotler, 2009]. Faktor internal dikategorikan kedalam lima aspek yaitu :

1. **Produksi.** Jumlah batu pecah yang dapat dihasilkan adalah 80% dari bahan baku yang diproses. Kapasitas produksi unit *stone crusher* diperkirakan dapat menghasilkan 600-700 ton perhari, dengan jenis produksi batu pecah yang dihasilkan adalah sebagai berikut : (a). Batu pecah ukuran $2/3 = 30\%$ dari bahan baku, (b). Batu pecah ukuran $1/2 = 35\%$ dari bahan baku, (c). Batu pecah ukuran $0.50 = 15\%$ dari bahan baku, dan (d). Abu Batu = 15% dari bahan baku.
2. **Pemasaran.** Memiliki lokasi kantor pemasaran yang strategis (dekat dengan lokasi unit *stone crusher*) serta menggabungkan 2 macam teknik pemasaran yaitu secara *online* (web dan *social media*) dan *offline* (*marketing sales*).
3. **Lokasi Industri.** PT. X merupakan perusahaan BUMD (Badan Usaha Milik Pemerintah) yang memiliki beberapa unit *stone crusher* di wilayah Jawa Timur dan *quarry* yang dekat dengan lokasi *stone crusher* yang ada.
4. **Sumber Daya Manusia (SDM).** Sistem perekrutan SDM di PT. X dilakukan oleh HRD dengan melewati proses wawancara terlebih dahulu. Ada beberapa persyaratan untuk SDM PT.X,

salah satunya adalah syarat Pendidikan.

5. Keuangan atau permodalan. Keuangan dari PT. X dipegang oleh Direktur Keuangan, pengeluaran dan pemasukan PT. X dipegang oleh accounting. Sumber modal dari PT.X yaitu berasal dari APBD, ditambah dengan akses perbankan yang baik dan berpengalaman dalam hal investasi diharapkan dapat semakin memperluas jaringan dan bisa menguasai menguasai pasar di kabupaten Purwokerto.

Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan adalah semua faktor yang berada diluar perusahaan yang harus diperhatikan, karena memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan [Solihin, 2012]. Faktor lingkungan eksternal meliputi aspek yaitu:

1. Pesaing. Masih belum banyak industri sejenis (*stone crusher*) di wilayah Kabupaten Purwokerto Jawa Tengah yang menjadi kompetitor dari PT. X dipasaran. Peluang dikatakan sebagai ancaman apabila ada pesaing, maka akan terjadi perebutan minat konsumen. Sehingga diperlukan diferensiasi kualitas produk serta kualitas pelayanan yang memberikan ciri khas dimata konsumen.
2. Eksosbud (ekonomi, sosial dan budaya). Faktor ekonomi, sosial, budaya memiliki pengaruh penting terhadap daya beli serta pola pembelian konsumen. PT. X merupakan perusahaan BUMD yang memiliki citra yang baik dimata masyarakat. PT. X memiliki kebijakan untuk selalu harus mengikut sertakan salah satu keluarga dari tokoh masyarakat setempat setiap mengoperasikan unit *stone crusher* di daerah baru, sehingga berdampak positif membuka lapangan kerja baru.
3. Kebijakan Pemerintah. Kewenangan yang dimiliki oleh pemerintah yaitu dalam pembuatan

aturan baru. Perubahan dari peraturan pemerintah mengenai perizinan serta peraturan tertentu, mengakibatkan harus diurusnya berkas-berkas baru serta perizinannya. Perizinan suatu badan usaha sangat penting, karena dari perizinan tersebut akan mempengaruhi kepercayaan konsumen terhadap suatu perusahaan. Seperti tercantum pada Pasal 49 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 27 tahun 2012 tentang tata laksana penerbitan izin lingkungan bagi usaha.

4. Bahan Baku. Untuk daerah Kabupaten Purworejo Wilayah Jawa Tengah lokasi bahan baku terletak di Jl. Raya Purworejo 50 km dari Yogyakarta. Jenis bahan baku adalah batu andesit berupa bukit batu yang ditambang dengan menggunakan alat berat. Kandungan deposit batu tambang bahan baku diperkirakan bisa ditambang lebih dari 20 tahun. Lokasi lahan untuk basecamp terletak di desa Kentengrejo Kecamatan Purwodadi Kabupaten Purworejo Jawa Tengah, berjarak 10 km dari *New Yogyakarta International Airport* (NYIA) atau berjarak 56 km dari Yogyakarta.

Tahap Input (Input Stage)

Pada tahap input yaitu meringkas informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi. Tahap ini menghasilkan faktor-faktor internal serta eksternal perusahaan. Alat analisis yang digunakan adalah internal factor evaluations (IFE) dan eksternal factor evaluations (EFE).

Analisis Matriks IFE dan Matriks EFE

Analisis matriks IFE dan EFE dibuat berdasarkan hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan sebagai internal factor serta peluang dan ancaman sebagai eksternal factor.

Matriks Internal Faktor Evaluations (IFE)

Hasil analisis matriks IFE dapat dilihat pada Tabel 1. PT.X memiliki faktor kekuatan utama yaitu merupakan perusahaan BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) dengan nilai 0,337 Faktor kelemahan utama yang dimiliki PT. X di

Kabupaten Purwokerto Jawa Tengah adalah tidak memiliki lahan *quary*, *base camp*, dan *stone crusher* dengan nilai 0,281. Hasil matriks IFE menunjukkan total nilai sebesar 3.040 yang berarti bahwa PT.X memiliki posisi internal yang kuat dan kompetitif.

Tabel 2. *Matriks Internal Factor Evaluations*

FAKTOR INTERNAL		BOBOT	RATING	NILAI
KRITERIA STRENGTH (A)				
S1	PT. X merupakan BUMD (Badan Usaha Milik Daerah)	0.093	3.6	0.337
S2	Memiliki akses perbankan yang cukup baik	0.093	3.2	0.3
S3	Dukungan keuangan yang sangat kuat	0.093	3.4	0.318
S4	Memiliki struktur organisasi yang baik, manajemen yang profesional dan solid.	0.062	3.2	0.2
S5	Berpengalaman di bidang industri <i>stone crusher</i>	0.093	3.5	0.328
S6	Memiliki pengalaman dalam berinvestasi	0.062	3.1	0.193
KRITERIA WEAKNESS (B)				
W1	Pemain baru di Kabupaten Purwokerto sehingga masih belum mendapatkan kepercayaan dari calon konsumen.	0.062	3.2	0.2
W2	Kurangnya SDM dan tenaga ahli	0.062	3	0.187
W3	Terikat pada peraturan dan Undang – undang	0.093	2.4	0.225
W4	Tidak memiliki lahan <i>quary</i> , <i>base camp</i> , dan <i>stone crusher</i>	0.093	3	0.281
W5	Kurangnya tenaga pemasaran yang mampu melihat peluang dan prospek pasar	0.093	2.6	0.243
W6	Promosi yang kurang gencar dan tidak menyeluruh ke semua segmen pasar	0.093	2.4	0.225
TOTAL (A + B)				3.04

Sumber : data diolah

Matriks Eksternal Faktor Evaluations (EFE)

Hasil analisis matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 2. PT. X memiliki faktor peluang utama yaitu masih belum banyak pemain sejenis atau competitor

nilai 0,327. Faktor ancaman utama yang dihadapi oleh PT. X adalah ada kekhawatiran terkait keandalan pasokan dengan nilai 0,263. Hasil matriks EFE menunjukkan total nilai sebesar 3 yang berarti bahwa perusahaan memiliki

respon yang bagus terhadap peluang yang ada dan perusahaan cukup efektif dalam mengantisipasi setiap ancaman.

Tabel 3. Matriks *Eksternal Factor Evaluations*

	FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	RATING	NILAI
KRITERIA STRENGTH (A)				
O1	Masih belum banyak pemain sejenis atau competitor	0.090	3.6	0.327
O2	Permintaan batu pecah yang tinggi disebabkan proyek pembangunan yang sedang berjalan baik dari sektor swasta maupun Pemerintah.	0.090	3.4	0.309
O3	Pembeli melakukan pembayaran dalam bentuk tunai dan menyerahkan deposit.	0.060	3.3	0.2
O4	<i>Quarry</i> bahan baku berupa batuan andesit	0.060	3.3	0.2
O5	Belum ada pemasok yang sanggup melayani permintaan material dalam skala produksi yang besar	0.060	3.6	0.218
O6	Ada lahan seluas + 10 Ha yang dapat dijadikan sebagai pertimbangan lokasi <i>plant</i> yang baru	0.090	3.5	0.318
KRITERIA WEAKNESS (B)				
T1	Lahan sudah dikuasai pihak lain	0.090	2.4	0.218
T2	Tidak ada lahan <i>quarry</i> yang disewakan	0.090	2.7	0.245
T3	bahan baku membeli dari pemilik <i>quarry</i> .	0.090	2.5	0.227
T4	Ada kekhawatiran terkait keandalan pasokan (<i>supply</i>)	0.090	2.9	0.263
T5	Harga yang berubah sewaktu-waktu.	0.090	2.6	0.236
T6	Ada persyaratan yang harus mengikut	0.090	2.8	0.254

sertakan salah satu keluarga dari tokoh masyarakat setempat

TOTAL (A+B)

3

Sumber : data diolah

Tahap Pencocokkan (Matching Stage)

Pada tahap pencocokkan digunakan matriks IE, matriks IE diperoleh dari hasil penggabungan matriks IFE dan matriks EFE. Berdasarkan pada matriks IE dapat dilihat bahwa sumbu-x (nilai total IFE) sebesar 3,04 dan sumbu-y (nilai total EFE) sebesar 3. Skala ini menunjukkan bahwa PT.X berada pada kuadran I. Strategi pada kuadran I yaitu tumbuh dan bina (growth and build). Strategi

tumbuh dan bina menunjukkan bahwa perusahaan sedang bertumbuh dan berkembang. Posisi perusahaan pada kuadran I menggambarkan bahwa perusahaan berada pada kondisi internal kuat dan eksternal tinggi. Strategi yang tepat untuk diaplikasikan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke depan, ke belakang dan horizontal)

Tabel 4. Hasil Analisis Matriks IE Pada PT. X

IFE = 3,04 EFE=3	KUAT (3,00 – 4,00)	RATA - RATA (2,00 – 2,99)	LEMAH (1,00 – 1,99)
TINGGI (3,00 – 4,00)	I (3,04,3)	II	III
SEDANG (2,00 – 2,99)	IV	V	VI
RENDAH (1,00 – 1,99)	VII	VIII	IX

Sumber : data diolah

Analisis Matriks SWOT

Berdasarkan analisis matriks SWOT didapatkan delapan alternatif strategi yang bisa diterapkan pada perusahaan. Strategi pada matriks SWOT PT. X dapat dilihat pada Tabel 5. Alternatif strategi yang dihasilkan pada matriks SWOT dimasukkan kedalam strategi yang telah dirumuskan pada matriks IE yaitu tumbuh dan bina, sebagai berikut:

1. Strategi Penetrasi Pasar. Strategi penetrasi pasar yang direkomendasikan yaitu strategi pertama segera melakukan perluasan jaringan pemasaran karena peluang pasar terbuka lebar (S-O1). Strategi penetrasi kedua

yaitu segera melakukan investasi terhadap pasar (S-O2). Strategi penetrasi ketiga yaitu Segera melakukan ekspansi dan membangun unit baru *stone crusher* (W-T1).

2. Strategi Pengembangan Pasar. Melakukan Komunikasi Dengan Masyarakat Sekitar Tentang Kemungkinan Melakukan Kerjasama Lahan (W-T2).
3. Strategi Pengembangan Produk atau Jasa. Strategi pengembangan produk atau jasa yang direkomendasikan adalah Merekrut SDM dari masyarakat atau warga sekitar untuk di training dan terlibat sebagai pekerja dalam proyek

operasional *unit stone crusher* (S-T1). Strategi kedua yaitu sewa lahan untuk basecamp, unit *stone crusher*, kantor operasional, dan pengadaan alat berat untuk mendukung kegiatan (W-O2). Strategi ketiga yaitu melakukan komunikasi dengan masyarakat sekitar tentang kemungkinan melakukan kerjasama lahan (W-T2). Strategi keempat yaitu membeli kebutuhan alat berat untuk menambang bahan baku di *quarry* (S-T2).

4. Strategi Integrasi Kedepan. Strategi integrasi kedepan yang direkomendasikan yaitu melakukan perluasan jaringan pemasaran (S-T1).
5. Strategi Integrasi Kebelakang. Strategi integrase kebelakang yang direkomendasikan yaitu membeli kebutuhan alat berat untuk menambang bahan baku di *quarry* (S-T2). Hasil perumusan strategi PT.X dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Alternatif Strategi (Matrik SWOT)

	Strenght (S)	Weakness (W)
Opportunities (O)	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peluang pasar sangat terbuka lebar dan segera melakukan perluasan jaringan pemasaran (S1, S4, S5, O1, O2) 2. Modal tersedia, perusahaan yang kredibel, ditunjang dukungan perbankan sangat baik, sehingga dapat segera melakukan investasi terhadap pasar (S2, S3, O4, O5) 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rekruting Tenaga Kerja Yang Berpengalaman Dalam Mengoprasikan Mesin <i>Stone Crusher</i> (W1, W2, W3, O2). 2. Sewa Lahan Untuk Basecamp, Unit <i>Stone Crusher</i>, Kantor Operasional, Dan Pengadaan Alat Berat Untuk Pendukung Kegiatan (W4, W5, W6, O6).
	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merekrut SDM dari masyarakat atau warga sekitar untuk di training dan terlibat sebagai pekerja dalam proyek operasional <i>unit stone crusher</i> (S1, S4, S5, T6). 2. Membeli kebutuhan alat berat untuk menambang bahan baku di <i>quarry</i> (S3, S4, S5, T3) 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Segera Melakukan Ekspansi Dan Membangun Unit Baru <i>Stone Crusher</i> (W1, W2, W3, T1). 2. Melakukan Komunikasi Dengan Masyarakat Sekitar Tentang Kemungkinan Melakukan Kerjasama Lahan (W4, W5, W6, T1, T6).
Threat (T)		

Sumber : data diolah

Perangkingan Alternatif Strategi (TOPSIS)

Tujuan penggunaan metode TOPSIS adalah penentuan pemilihan prioritas strategi pada PT.X dalam rangka meningkatkan daya saing dengan menggunakan metode TOPSIS (*Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution*). Pada perhitungan TOPSIS memerlukan kriteria dan alternatif yang menjadi dasar untuk menentukan prioritas strategi pengembangan usaha. Alternatif

strategi pengembangan usaha dirumuskan berdasarkan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan Alternatif strategi dapat dilihat pada Tabel 6. Perhitungan TOPSIS membutuhkan kriteria untuk mengukur kinerja dari setiap alternatif strategi yang dipilih. Pada penelitian ini, kriteria yang digunakan adalah faktor-faktor strategis yang dihasilkan dari analisis faktor lingkungan internal (IFE) dan analisis faktor lingkungan eksternal (EFE).

Tabel 6. Alternatif Strategi PT.X

Alternatif	Keterangan
Strategi 1 (A1)	Peluang pasar sangat terbuka lebar dan segera melakukan perluasan jaringan pemasaran
Strategi 2 (A2)	Modal tersedia, perusahaan yang kredibel, ditunjang dukungan perbankan sangat baik, sehingga dapat segera melakukan investasi terhadap pasar
Strategi 3 (A3)	Merekrut SDM dari masyarakat atau warga sekitar untuk di training dan terlibat sebagai pekerja dalam proyek operasional <i>unit stone crusher</i>
Strategi 4 (A4)	Membeli kebutuhan alat berat untuk menambang bahan baku di <i>quarry</i>
Strategi 5 (A5)	Rekrut tenaga kerja yang berpengalaman dalam mengoperasikan mesin <i>stone crusher</i>
Strategi 6 (A6)	Sewa lahan untuk basecamp, unit <i>stone crusher</i> , kantor operasional, dan pengadaan alat berat untuk pendukung kegiatan
Strategi 7 (A7)	Segera melakukan ekspansi dan membangun unit baru <i>stone crusher</i>
Strategi 8 (A8)	Melakukan komunikasi dengan masyarakat sekitar tentang kemungkinan melakukan kerjasama lahan

Sumber : data diolah

Metode TOPSIS memerlukan beberapa kriteria untuk mengukur kinerja dari setiap alternatif strategi yang dipilih. Dalam penelitian ini, kriteria yang digunakan adalah faktor-faktor strategis yang dihasilkan dari analisis

faktor lingkungan internal (IFAS) dan analisis faktor lingkungan eksternal (EFAS). Tabel 7 menunjukkan uraian dari kriteria dan bobot yang digunakan dalam perhitungan TOPSIS.

Tabel 7. Bobot Kriteria

Kriteria	Bobot	Kriteria	Bobot	Kriteria	Bobot	Kriteria	Bobot
C1 S1	0.337	C7 W1	0.2	C13 O1	0.327	C7 T1	0.218
C2 S2	0.3	C8 W2	0.187	C14 O2	0.309	C8 T2	0.245
C3 S3	0.318	C9 W3	0.225	C15 O3	0.2	C9 T3	0.227
C4 S4	0.2	C10 W4	0.281	C16 O4	0.2	C10 T4	0.263
C5 S5	0.328	C11 W5	0.243	C17 O5	0.218	C11 T5	0.236
C6 S6	0.193	C12 W6	0.225	C12 O6	0.318	C12 T6	0.254

Sumber : data diolah

Langkah-langkah perankingan strategi dengan metode TOPSIS :

Membuat Matrik Keputusan Alternatif
Membuat Matrik Keputusan Alternatif TOPSIS membutuhkan

rating kinerja setiap alternatif A_i pada setiap kriteria C_i . Untuk mengetahui rating kinerja maka akan

dihitung nilai AS (*Attractiveness Score*), nilai AS ini dihitung berdasarkan daya tarik atau keterkaitan tiap kriteria dari masing – masing alternatif strategi yang

diperoleh dari hasil penyebaran kuisioner kepada pimpinan perusahaan. Nilai AS dari setiap kriteria dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Nilai AS dari setiap kriteria

	C1	C2	C3	C4	C5	C6
A1	5	3	5	2	4	2
A2	4	3	3	4	5	3
A3	2	3	3	3	4	3
A4	4	3	4	3	3	5
A5	5	3	3	3	4	3
A6	4	3	4	5	5	4
A7	5	4	5	5	4	4
A8	3	2	3	4	4	3
	C7	C8	C9	C10	C11	C12
A1	2	2	3	2	3	3
A2	3	3	3	2	2	2
A3	4	4	3	2	2	2
A4	3	2	3	2	3	3
A5	3	4	3	2	2	2
A6	4	3	3	2	3	3
A7	4	2	2	2	2	2
A8	3	3	3	3	4	3
	C13	C14	C15	C16	C17	C18
A1	4	4	3	3	4	3
A2	4	3	3	3	5	4
A3	3	4	4	4	3	3
A4	3	3	4	3	2	3
A5	3	3	3	3	3	3
A6	4	4	3	3	3	3
A7	4	3	3	3	2	3
A8	3	4	3	3	3	4
	C19	C20	C21	C22	C23	C24
A1	2	2	3	2	2	3
A2	2	2	3	3	2	3
A3	3	2	3	3	2	3
A4	2	2	3	3	2	2
A5	3	3	3	3	3	3
A6	4	2	3	3	3	3
A7	2	2	2	3	2	3
A8	4	4	3	3	3	3

Sumber : data diolah

Matrik Keputusan Ternormalisasi Setelah diketahui nilai ketertarikan kriteria terhadap setiap alternatif strategi, maka langkah selanjutnya

adalah melakukan normalisasi. Hasil dari keseluruhan matrik keputusan ternormalisasi ditampilkan dalam Tabel 9.

Tabel 9. Menghitung matriks yang ternormalisasi

	C1	C2	C3	C4	C5	C6
A1	0.42874	0.34874	0.46028	0.18814	0.33927	0.20306
A2	0.37966	0.37210	0.31108	0.38313	0.45083	0.31108
A3	0.20519	0.40089	0.32732	0.31108	0.40406	0.32732
A4	0.41889	0.43703	0.46122	0.32725	0.33106	0.57719
A5	0.57609	0.48500	0.38954	0.34599	0.46714	0.42367
A6	0.56360	0.55308	0.56334	0.61416	0.65948	0.62283
A7	0.85069	0.88105	0.84967	0.77721	0.70066	0.79090
A8	0.95455	0.90843	0.95928	0.98456	0.97562	0.96038
	C7	C8	C9	C10	C11	C12
A1	0.21320	0.23735	0.36650	0.32879	0.39056	0.41602
A2	0.32732	0.36650	0.39391	0.34815	0.28284	0.30499
A3	0.46188	0.52522	0.42857	0.37139	0.29488	0.32025
A4	0.39041	0.30842	0.47354	0.39913	0.46207	0.50584
A5	0.42361	0.64726	0.53631	0.43407	0.34693	0.39024
A6	0.62192	0.63292	0.63283	0.47991	0.55404	0.63431
A7	0.79183	0.54309	0.54039	0.54379	0.44137	0.54183
A8	0.96335	0.94960	0.94939	0.96249	0.98018	0.95945
	C13	C14	C15	C16	C17	C18
A1	0.4	0.4	0.32349	0.33752	0.43386	0.32349
A2	0.43643	0.32732	0.34188	0.35856	0.60192	0.45584
A3	0.36380	0.46188	0.48507	0.51214	0.45226	0.38411
A4	0.39003	0.39003	0.55414	0.44664	0.33715	0.41560
A5	0.42278	0.42313	0.49846	0.49832	0.53409	0.45584
A6	0.62104	0.62106	0.57252	0.57202	0.6289	0.51105
A7	0.79003	0.59255	0.69256	0.69366	0.53704	0.59254
A8	0.95764	0.97556	0.94809	0.95093	0.94146	0.97472
	C19	C20	C21	C22	C23	C24
A1	0.24618	0.28571	0.36650	0.24433	0.29173	0.36650
A2	0.25411	0.29814	0.39391	0.37796	0.30499	0.39391
A3	0.39391	0.31234	0.42857	0.40824	0.32025	0.42857
A4	0.28553	0.32843	0.47354	0.44691	0.33765	0.31569
A5	0.44659	0.52088	0.53631	0.49859	0.53727	0.49800
A6	0.66408	0.40598	0.63283	0.57344	0.63556	0.57235
A7	0.44322	0.44306	0.54039	0.69618	0.54646	0.69611
A8	0.98290	0.98036	0.94939	0.95745	0.96406	0.95729

Sumber : data diolah

Matrik Keputusan Ternormalisasi Terbobot

Matrik keputusan ternormalisasi terbobot (yi)

merupakan hasil dari perkalian antara matrik ternormalisasi dengan setiap bobot kriteria yang dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Matriks yang ternormalisasi yang terbobot (Y)

	C1	C2	C3	C4	C5	C6
A1	1.28623	1.04622	1.38086	0.37628	1.01782	0.40613
A2	0.48833	0.38930	0.42956	0.14416	0.45887	0.12634
A3	0.10020	0.15607	0.14060	0.04484	0.18541	0.04135
A4	0.04197	0.06820	0.06485	0.01467	0.06138	0.02387
A5	0.02418	0.03308	0.02526	0.00507	0.02867	0.01011
A6	0.01362	0.01829	0.01423	0.00311	0.01891	0.00629
A7	0.01159	0.01612	0.01209	0.00242	0.01325	0.00498
A8	0.01106	0.01464	0.0116	0.00238	0.01292	0.00478
	C7	C8	C9	C10	C11	C12
A1	0.63960	0.71206	1.09952	0.65759	1.1717	0.83205
A2	0.20935	0.26097	0.43312	0.22894	0.33140	0.25377
A3	0.09669	0.13707	0.18562	0.08502	0.09772	0.08127
A4	0.03775	0.04227	0.08790	0.03393	0.04515	0.04111
A5	0.01599	0.02736	0.04714	0.01473	0.01566	0.01604
A6	0.00994	0.01731	0.02983	0.00707	0.00868	0.01017
A7	0.00787	0.00940	0.01612	0.00384	0.00383	0.00551
A8	0.00758	0.00893	0.01530	0.0037	0.00375	0.00529
	C13	C14	C15	C16	C17	C18
A1	1.2	1.2	0.97049	0.67505	1.30158	0.64699
A2	0.52372	0.39279	0.33179	0.24205	0.78346	0.29492
A3	0.19053	0.18142	0.16094	0.12396	0.35433	0.11328
A4	0.07431	0.07076	0.08918	0.05537	0.11946	0.04708
A5	0.03141	0.02994	0.04445	0.02759	0.06380	0.02146
A6	0.01951	0.01859	0.02545	0.01578	0.04012	0.01096
A7	0.01541	0.01101	0.01762	0.01094	0.02155	0.00649
A8	0.01476	0.01075	0.01671	0.01041	0.02028	0.00633
	C19	C20	C21	C22	C23	C24
A1	0.73854	0.85714	1.09952	0.48867	0.87519	0.73301
A2	0.18759	0.25555	0.43312	0.18470	0.26693	0.28874
A3	0.07389	0.07982	0.18562	0.07540	0.08548	0.12375
A4	0.0211	0.02621	0.08790	0.0337	0.02886	0.03906
A5	0.00942	0.01365	0.04714	0.01680	0.01550	0.01945
A6	0.00625	0.00554	0.02983	0.00963	0.00985	0.01113
A7	0.00277	0.00245	0.01612	0.00670	0.00538	0.00775
A8	0.00272	0.00240	0.01530	0.00642	0.00519	0.00742

Sumber : data diolah

Menentukan matrik solusi ideal positif dan matrik solusi ideal negatif

Matrik solusi ideal positif adalah sejumlah nilai terbaik yang dimiliki setiap kriteria sedangkan matrik solusi ideal negatif adalah sejumlah nilai terburuk yang

dimiliki oleh setiap kriteria. Dalam menentukan solusi ideal positif dan negatif, setiap kriteria yang ada digolongkan menjadi kriteria benefit dan cost. Hasil dari matrik solusi ideal positif dapat diketahui berdasarkan Tabel 11

Tabel 11. Matrik solusi ideal positif dan matrik solusi ideal negative

	C1	C2	C3	C4	C5	C6
A+	1.28623	1.04622	1.38086	0.37628	1.01782	0.40613
A-	0.01106	0.01464	0.0116	0.00238	0.01292	0.00478
	C7	C8	C9	C10	C11	C12
A+	0.639602	0.712069	1.099525	0.657596	1.1717	0.83205
A-	0.007587	0.008931	0.015306	0.0037	0.003755	0.00529
	C13	C14	C15	C16	C17	C18
A+	1.2	1.2	0.970495	0.675053	1.301583	0.646997
A-	0.014763	0.01075	0.016713	0.010411	0.020289	0.006335
	C13	C14	C15	C16	C17	C18
A+	0.738549	0.857143	1.099525	0.488678	0.87519	0.733017
A-	0.002726	0.002408	0.015306	0.006423	0.005193	0.007421

Sumber : data diolah

Menentukan nilai jarak setiap alternatif dengan matrik solusi ideal positif dan matrik solusi ideal negatif

Penentuan jarak setiap alternatif dengan solusi ideal positif

dan solusi ideal negatif dihitung berdasarkan nilai dari keputusan ternormalisasi terbobot dan solusi ideal. Jarak nilai untuk setiap alternatif dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Jarak solusi ideal positif dan negatif

	D+	D-
A1	0	4.53945
A2	2.888036	1.719125
A3	3.927236	0.658498
A4	4.317394	0.234788
A5	4.415373	0.090347
A6	4.509256	0.035993
A7	4.537114	0.002835
A8	4.491552	0

Sumber : data diolah

Menentukan Nilai Preferensi Setiap Alternatif

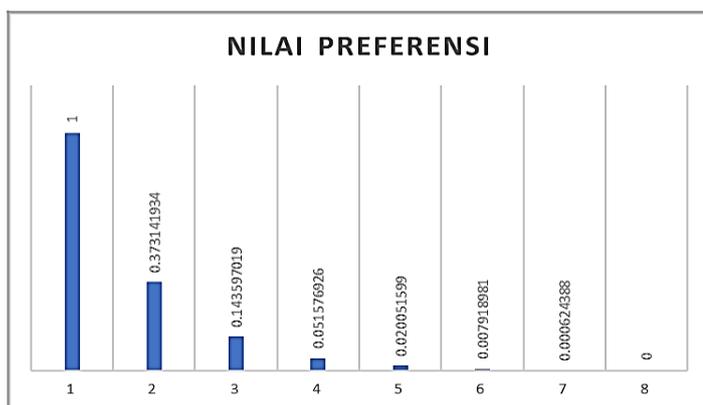
Nilai preferensi digunakan untuk menentukan prioritas dari setiap alternatif strategi. Nilai

preferensi berdasarkan nilai jarak setiap alternatif terhadap solusi ideal positif dan solusi ideal negatif. Nilai preferensi jarak setiap alternatif dapat pada Tabel 13 .

Tabel 13. Nilai preferensi untuk setiap alternative

V1	1
V2	0.37314
V3	0.14359
V4	0.05157
V5	0.00791
V6	0.00791
V7	0.00062
V8	0

Sumber : data diolah



Sumber : data diolah

Gambar 1. Nilai preferensi untuk setiap alternatif

Berdasarkan pada hasil perankingan alternatif, bahwa alternatif strategi pertama adalah strategi terbaik karena memiliki nilai terbesar yaitu 1. Dapat diambil keputusan bahwa strategi pertama yaitu peluang pasar sangat terbuka lebar dan segera melakukan perluasan jaringan pemasaran melalui pembangunan unit *stone crusher* baru di wilayah Kabupaten Purwokerto merupakan alternatif strategi yang akan dijadikan pertimbangan utama sebagai strategi untuk mengembangkan usaha PT.X

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. PT. X memiliki 6 faktor kekuatan dan 6 faktor kelemahan. Nilai analisis IFE PT. X berada pada posisi yang kuat menghadapi segala kelemahan. Kekuatan utamanya PT. X merupakan BUMD (Badan Usaha Milik Daerah) sedangkan kelemahan utamanya adalah tidak memiliki lahan *quarry*, *base camp*,

dan *stone crusher* di wilayah Kabupaten Purwokerto. PT. X memiliki 6 faktor peluang dan 6 faktor ancaman. Berdasarkan nilai EFE PT.X berada pada posisi kuat dalam mengatasi ancaman yang datang dari luar dengan cara memanfaatkan peluang yang dimiliki. Peluang utamanya yaitu masih belum banyak pemain sejenis atau kompetitor. Ancaman utamanya yaitu Ada kekhawatiran terkait keandalan pasokan (*supply*).

2. Strategi yang bisa digunakan oleh PT. X adalah tumbuh dan bina yaitu terdiri dari strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal). Berdasarkan alternatif-alternatif dari matriks SWOT diperoleh 8 strategi untuk mengembangkan perusahaan. Prioritas strategi terpilih yaitu peluang pasar sangat terbuka lebar dan segera melakukan perluasan

jaringan pemasaran. Prioritas strategi kedua, modal tersedia, perusahaan yang kredibel, ditunjang dukungan perbankan sangat baik, sehingga dapat segera melakukan investasi terhadap pasar dan prioritas strategi ketiga yaitu Merekrut SDM dari masyarakat atau warga sekitar untuk di training dan terlibat sebagai pekerja dalam proyek operasional *unit stone crusher*.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Anonim. Peraturan Daerah Provinsi DIY Nomor 2 Tahun 2010 tentang RTRW Provinsi DIY tahun 2009 - 2029.
- Tarigan, R., *Ekonomi Regional: Teori dan Aplikasi (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara, (2005).
- Ying, Y. (2010). SWOT-TOPSIS Integration Method for Strategic Decision. International Conference on E-Business and E-Government.
- F. R. David, *Manajemen Strategi Konsep*. Jakarta: PT. Prehalindo, (2002).
- Kotler, P. (2009). *Manajemen Pemasaran*. Erlangga, Jakarta.
- Solihin, I. (2012). *Manajemen Strategik*. Erlangga, Jakarta
- Y, Yin. (2010). SWOT-TOPSIS Integration Method for Strategic Decision. International Conference on E-Business and E-Government

Jurnal

- Changh, H.H. and Huang, W.C. (2006). Application of a quantification SWOT analytical method, *Mathematical and Computer Modelling*, 43:158-169.
- A, Nesrin. (2013). Integration of SWOT Analysis and TOPSIS Method In Strategic Decision Making Process, *The Macrotheme Review*, 2(7).
- Firdayanti. N.L, Suryawan, dan Sadyasmara, C.A.B. (2020).

Strategi Pengembangan Usaha DNI Skincentre Renon dengan Penerapan Metode Swot dan Topsis. *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Agroindustri*. 8(1): 69 – 79.

- Ajmeera, P. (2017). Ranking the strategies for Indian Medical Tourism sector through the Integration of SWOT Analysis and TOPSIS Method. *International Journal of Health Care Quality Assurance*.
- Abidin, M. Z., I. Masudin dan D.M. Utama. (2017). Pemilihan Strategi Pemasaran Dengan Metode SWOT Dan TOPSIS. *Jurnal Teknik Industri*. 18(1):55-67.