MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 2 Tahun 2026

ANALISIS LINGKUNGAN, SWOT, BALANCED SCORECARD, MATRIKS IFE,EFE DAN QSPM PADA UMKM KONTER HP YONO

Wingki Sarmila[1], Syarifatul Hayati[2], Mhd Aprialdi Pratama[3]
Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Riau
Wingkisarmila064@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the strategic conditions and formulate alternative business development strategies for the Yono HP Counter MSME through a strategic management approach and the Balanced Scorecard (BSC). The study is based on the high level of competition in the telecommunications retail business due to the expansion of digital marketplaces, changes in consumer behavior, and low profit margins for commodity products such as phone credit and data packages. The research method used is a descriptive qualitative approach with data collection techniques in the form of direct observation, in-depth interviews with business owners, and analysis of sales and inventory documentation. The analytical tools used include internal and external environmental analysis, SWOT analysis, IFE and EFE matrices, Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), and the Balanced Scorecard. The results show that Yono HP Counter has key strengths in its strategic location, personal service, and service technician expertise, but still faces weaknesses in the form of manual financial recording and low utilization of digital technology. The recommended priority strategy based on the QSPM is operational and marketing digitalization. The implementation of this strategy is translated into four Balanced Scorecard perspectives, namely finance, customers, internal business processes, and learning and growth. This research is expected to be a practical reference for similar MSMEs in increasing their competitiveness and business sustainability in a strategic and measurable manner.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC), SWOT Analysis, Internal and External Environment, IFE Matrix, EFE, QSPM

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi strategis dan merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha pada UMKM Konter HP Yono melalui pendekatan manajemen strategis dan *Balanced Scorecard* (BSC). Penelitian didasarkan pada tingginya tingkat persaingan usaha ritel telekomunikasi akibat ekspansi marketplace digital, perubahan perilaku konsumen, serta rendahnya margin keuntungan produk komoditas seperti pulsa dan paket data. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi langsung, wawancara mendalam dengan pemilik usaha, serta analisis dokumentasi penjualan dan persediaan. Alat analisis yang digunakan meliputi analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis SWOT, matriks IFE dan EFE, *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), serta *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Konter HP Yono memiliki kekuatan utama pada lokasi strategis, pelayanan personal, dan keahlian teknisi servis, namun masih menghadapi kelemahan berupa pencatatan keuangan manual dan rendahnya pemanfaatan teknologi digital. Strategi prioritas yang direkomendasikan berdasarkan QSPM adalah digitalisasi operasional

Article history
Received: Januari 2026
Reviewed: Januari 2026
Published: Januari 2026

Plagirism checker no 80
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

MUSYTARI
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 2 Tahun 2026
ISSN : 3025-9495

dan pemasaran. Implementasi strategi tersebut diterjemahkan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi praktis bagi UMKM sejenis dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha secara strategis dan terukur.
Kata Kunci: ***Balanced Scorecard (BSC)*, Analisis SWOT, Lingkungan Internal dan Eksternal, Matriks IFE, EFE, QSPM**

1. Pendahuluan

Di tengah dinamika ekonomi digital yang berkembang pesat, penerapan manajemen strategis kini bukan lagi menjadi dominasi eksklusif perusahaan berskala besar, melainkan kebutuhan mendesak bagi pelaku usaha kecil untuk mempertahankan eksistensinya [1]. Mengacu pada data komprehensif, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran penting dalam perekonomian daerah, terutama dalam menciptakan lapangan kerja, mengurangi pengangguran, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kontribusi UMKM yang signifikan menjadikannya sebagai tulang punggung ekonomi nasional, dengan potensi besar untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif. UMKM berkontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar 61% atau senilai dengan Rp9.580 triliun, bahkan penyerapan UMKM terhadap penyerapan tenaga kerja mencapai sebesar 97% dari total tenaga kerja. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM, Indonesia memiliki 65,5 juta UMKM yang jumlahnya mencapai 99% dari keseluruhan unit usaha. Namun, UMKM juga menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan akses modal, teknologi, pasar, dan manajerial, yang sering menghambat pengembangan usaha mereka. Meski demikian, keberadaan UMKM mampu memberikan manfaat nyata, terutama dalam mengurangi tingkat pengangguran dan mendorong pemerataan ekonomi [2].

Sektor UMKM di bidang telekomunikasi dan jasa seluler, seperti yang dijalankan oleh Konter Yono, saat ini menghadapi tantangan pasar yang semakin kompleks. Permasalahan utama yang dihadapi oleh Konter Yono adalah penurunan keuntungan signifikan dalam setahun terakhir yang disebabkan oleh fluktuasi harga modal dan perubahan pola konsumsi masyarakat. Selain itu, persaingan pasar yang sangat ketat, baik dari sesama konter fisik maupun dari platform digital (*e-commerce* dan *m-banking*), membuat Konter Yono kehilangan sebagian pangsa pasar loyalnya. Selama ini, manajemen Konter Yono masih bersifat konvensional dan belum memiliki pemetaan kekuatan serta kelemahan internal yang akurat. Kondisi ini diperburuk dengan absennya perencanaan strategis yang terukur [3].

Konter Yono seringkali terjebak dalam perang harga tanpa mempertimbangkan faktor eksternal seperti tren teknologi dan ancaman kompetitor baru. Ketidakmampuan dalam mengidentifikasi faktor strategis melalui matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) menyebabkan keputusan yang diambil seringkali tidak tepat sasaran. Akibatnya, alokasi modal dan sumber daya tidak mampu mendongkrak performa bisnis secara maksimal [3]. Oleh karena itu, diperlukan transformasi manajemen melalui pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) yang diintegrasikan dengan Analisis SWOT dan QSPM. Melalui integrasi ini, Konter Yono tidak hanya dapat merumuskan strategi bersaing yang unggul melalui analisis SWOT, tetapi juga dapat menentukan prioritas strategi terbaik melalui QSPM. Dengan penerapan BSC, kinerja Konter Yono dapat dievaluasi secara menyeluruh, tidak hanya dari aspek keuangan yang menurun, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk menjamin keberlanjutan bisnis di masa depan. Kinerja organisasi perlu dievaluasi secara menyeluruh, tidak hanya dari aspek keuangan yang menurun, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini penting untuk memastikan bahwa strategi yang dijalankan mampu menjamin

keberlanjutan bisnis jangka panjang dan mendorong perbaikan berkelanjutan di seluruh dimensi organisasi (Maysita & Aswad, 2024).

2. Tinjauan Pustaka

Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal adalah proses identifikasi dan evaluasi terhadap seluruh sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti yang dimiliki organisasi untuk mengetahui kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dalam rangka mencapai keunggulan bersaing [5]. Analisis Lingkungan adalah perusahaan harus pengaruh analisis lingkungannya untuk menemukan peluang (peluang) yang perlu mendapat perhatian eksekutif segera dan ancaman (ancaman) yang perlu diantisipasi. Jadi, manajemen melakukan pengaruh analisis lingkungan untuk menemukan banyak faktor penting yang berada di luar kendali perusahaan dan dianggap memiliki dampak nyata. Analisis lingkungan internal merupakan kajian sistematis terhadap faktor-faktor yang berada di dalam organisasi yang secara langsung memengaruhi kapabilitas organisasi dalam merumuskan dan melaksanakan strategi [6].

Lingkungan internal mencakup sumber daya, struktur, budaya organisasi, kapabilitas, serta proses internal yang menjadi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) organisasi dalam menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan bisnis [7]. Faktor internal seperti disiplin dan motivasi kerja juga memiliki peran signifikan dalam mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi [8]. Peningkatan disiplin dan motivasi kerja karyawan berkontribusi secara positif terhadap peningkatan kinerja organisasi, khususnya di sektor yang kompetitif seperti *fintech* [9]. Dengan demikian, integrasi antara analisis lingkungan dan pengelolaan sumber daya internal menjadi kunci utama dalam membangun strategi manajemen yang efektif dan berkelanjutan [8].

Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan faktor kunci yang mempengaruhi kinerja dan keberhasilan perusahaan, merupakan area yang kompleks dan dinamis yang berada di luar kendali internal perusahaan. Lingkungan eksternal sangat mempengaruhi produktivitas perusahaan. lingkungan eksternal yang meliputi faktor-faktor di luar kendali organisasi seperti kondisi pasar, tingkat persaingan, regulasi pemerintah, perkembangan teknologi, perubahan sosial budaya, dan kondisi ekonomi juga perlu mendapat perhatian khusus [10]. Lingkungan eksternal merupakan semua faktor di luar organisasi yang tidak berada dalam kendali langsung manajemen, namun memiliki dampak signifikan terhadap keberlangsungan, arah strategi, dan kinerja organisasi. Lingkungan ini mencerminkan kondisi makro dan mikro yang terus berubah, sehingga organisasi perlu melakukan *environmental scanning* secara rutin untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) serta ancaman (*threats*). Keberhasilan perusahaan secara signifikan bergantung pada kemampuannya untuk secara efektif beradaptasi dengan dan memanfaatkan peluang yang muncul dalam lingkungan eksternal ini. Analisis terhadap lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang berpotensi mempengaruhi keberlangsungan serta pertumbuhan perusahaan [8]. Dengan demikian, manajemen dapat melakukan antisipasi dan adaptasi terhadap perubaha lingkungan yang terjadi, sehingga organisasi tetap mampu mempertahankan daya saing dan relevansidi tengah dinamika bisnis yang semakin kompleks [11]. Lingkungan eksternal adalah faktor-faktor di luar perusahaan yang mempengaruhi operasional dan strategi bisnis, tetapi tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Lingkungan ini terdiri dari berbagai elemen makro dan mikro yang dapat memberikan peluang maupun ancaman bagi perusahaan. Lingkungan eksternal biasanya dibagi menjadi dua kategori utama: lingkungan umum (makro) dan lingkungan industri (mikro) [8].

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan teknik perencanaan strategis yang membagi faktor-faktor ke dalam dua kategori, yaitu faktor eksternal dan faktor internal [3]. Analisis SWOT adalah suatu kegiatan untuk memahami seluruh informasi yang terdapat pada suatu kasus, mengetahui isu apa yang sedang terjadi, dan memutuskan tindakan apa yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah. Analisis SWOT merupakan salah satu alat analisis strategis yang paling umum digunakan untuk memetakan kondisi internal dan eksternal organisasi secara sistematis [12]. Analisis SWOT menunjukkan kekuatan (keindahan alam, lokasi strategis), kelemahan (infrastruktur terbatas, pengelolaan belum optimal), peluang (permintaan wisatawan meningkat, dukungan pemerintah), dan ancaman (ketergantungan musim, kerusakan lingkungan). Strategi pengembangan yang efektif meliputi: pengembangan infrastruktur, peningkatan pengelolaan, promosi yang efektif, pengembangan produk wisata, dan pelestarian lingkungan. Pengembangan pariwisata berbasis potensi lokal dapat meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat setempat. Analisis SWOT adalah alat perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal organisasi secara sistematis melalui identifikasi *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan Threats (ancaman). Tujuan utamanya adalah untuk mengetahui posisi strategis organisasi serta mendukung proses pengambilan keputusan yang efektif dalam merumuskan strategi jangka panjang[13].

Terdapat empat jenis strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT, yaitu: Strategi SO adalah strategi yang memanfaatkan kekuatan internal organisasi untuk menangkap peluang eksternal yang ada [6]. Strategi ini mencerminkan kondisi organisasi yang relatif kuat dan berada pada lingkungan yang mendukung.strategi yang memanfaatkan kekuatan internal untuk meraih peluang eksternal. Strategi WO bertujuan untuk meminimalkan kelemahan internal dengan cara memanfaatkan peluang eksternal [14]. Strategi ini digunakan ketika organisasi menghadapi peluang besar, namun masih memiliki keterbatasan internal. strategi yang bertujuan meminimalkan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang yang tersedia. Strategi ST adalah strategi yang menggunakan kekuatan internal organisasi untuk menghadapi atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi ini menekankan pada perlindungan posisi kompetitif [15]. Strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT merupakan strategi defensif yang bertujuan untuk meminimalkan kelemahan internal sekaligus menghindari atau mengurangi ancaman eksternal. Strategi ini diterapkan pada kondisi organisasi yang kurang menguntungkan. Kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta kemungkinan dan ancaman dari lingkungan eksternalnya, semuanya diperiksa dalam analisis SWOT [16].Kelebihan SWOT adalah sifatnya yang fleksibel dan mudah diterapkanoleh UMKM tanpa perlu alat analisis yang kompleks [17]

Balanced Scorecad

Balanced scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategis atau lebih tepat dinamakan suatu "*Strategic based responsibility accounting system*" yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk empat perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan (*Financial* Perspektif), perspektif pelanggan (*Customer* Perspektif), perspektif proses usaha internal *(internal business process perpective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth infrastructure perspective*). Penggunaan BSC telah membantu banyak perusahaan dalam merealisasikan tujuannya, karena metode pengukurannya yang berkarakteristik terstruktur, sistematis dan efisien [18]. *Balanced Scorecard* (BSC) menjadi salah satu alat manajemen strategis yang banyak digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif [19]. *Balanced scorecard* adalah pendekatan pengukuran kinerja organisasi melalui empat perspektif, yaitu keuangan,

pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini membantu UMKM dalam memetakan strategi menjadi indikator kinerja yang jelas sehingga pemilik dapat melakukan evaluasi secara terstruktur [17]. SC hadir sebagai solusi dengan menawarkan perspektif yang lebih luas, mencakup aspek finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja yang lebih strategis dengan menyelaraskan tujuan bisnis dengan ukuran kinerja yang relevan. Melalui pendekatan ini,organisasi tidak hanya berfokus pada keuntungan jangka pendek, tetapi juga membangun keberlanjutan jangka panjang melalui peningkatan kualitas layanan efisiensi operasional, serta pengembangan kapabilitas sumber daya manusia.Penerapan BSC dalam pengukuran kinerja organisasi semakin relevan seiring dengan meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis [20]

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan desain pendekatan kualitatif-deskriptif yang dirancang secara khusus untuk menggali fenomena manajerial di tingkat mikro secara mendalam [21]. Penelitian deskriptif kualitatif adalah salah satu dari jenis penelitian yang termasuk dalam jenis penelitian kualitatif [22]. Proses pengumpulan data primer dilakukan melalui teknik observasi langsung (*direct observation*) yang intensif guna mengamati alur interaksi pelanggan, durasi pelayanan servis, hingga perilaku pembelian aksesoris selama periode dua minggu kerja. Selain observasi, teknik wawancara mendalam (*in-depth interview*) diaplikasikan bersama Bapak Yono selaku pemilik untuk menyerap filosofi bisnis, ambisi jangka panjang, serta hambatan operasional yang sering kali tidak tercatat secara administratif.
Sebagai langkah verifikasi, penelitian ini juga melakukan analisis dokumentasi terhadap catatan penjualan historis dan pengecekan fisik inventaris barang [23]. Peneliti membandingkan antara stok yang tercatat dengan ketersediaan nyata di etalase guna mengidentifikasi potensi *error* atau *shrinkage*. Seluruh temuan dari berbagai instrumen tersebut kemudian disintesis melalui teknik triangulasi data untuk memastikan bahwa setiap rekomendasi yang dihasilkan memiliki basis data yang valid, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai kondisi rill di Konter HP Yono.

Tabel 1. Peneliti Terdahulu

No	Penulis & Tahun	Judul Penelitian	Metode yang Digunakan	Hasil/Temuan Utama
1	Rahayu & Santoso (2023	Strategi Pemulihan UMKM Sektor Kuliner Pasca Pandemi Menggunakan Matriks QSPM	IFE, EFE, SWOT, QSPM	Hasil matriks QSPM menunjukkan strategi penetrasi pasar melalui *platform* digital memiliki skor daya tarik tertinggi (TAS 6.45) dibandingkan strategi lainnya.
2	Gunawan, dkk. (2022)	Integrasi Balanced Scorecard dalam Mengukur Efektivitas Strategi SWOT pada UMKM Kerajinan	SWOT, BSC	Penelitian ini membuktikan bahwa strategi agresif yang dihasilkan SWOT harus didukung oleh perspektif pembelajaran & pertumbuhan di BSC agar implementasi berjalan jangka panjang.
3	Fauzi (2022)	Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Menentukan	IFE, EFE, SWOT	Identifikasi melalui IFE dan EFE menempatkan UMKM pada posisi Kuadran I (*Growth*), sehingga

ISSN : 3025-9495

		Strategi Bersaing UMKM Sepatu		strategi yang disarankan adalah ekspansi produk dan integrasi ke depan.
4	Saputra & Wijaya (2021)	Perancangan Strategic Map UMKM Berdasarkan Analisis SWOT dan *Balanced Scorecard*	SWOT, BSC (*Strategic Map*)	Berhasil menyusun peta strategis yang menghubungkan kinerja proses bisnis internal dengan kepuasan pelanggan guna meningkatkan profitabilitas UMKM.
5	Lestari (2024)	Penentuan Strategi Prioritas Pengembangan UMKM Berbasis Ekspor dengan Metode QSPM	IFE, EFE, SWOT, QSPM	Melalui analisis faktor eksternal (EFE), ditemukan bahwa kebijakan pemerintah merupakan peluang utama. QSPM merekomendasikan standarisasi produk internasional sebagai prioritas utama.

Sumber : Data diolah peneliti, 2026

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis Lingkungan (Internal & Eksternal)

Berdasarkan hasil identifikasi mendalam terhadap lingkungan internal, Konter HP Yono memiliki keunggulan kompetitif yang terletak pada lokasinya yang strategis di jalur lalu lintas utama pemukiman, menciptakan aksesibilitas yang sangat tinggi bagi warga sekitar. Keunggulan ini diperkuat oleh gaya pelayanan personal dan kekeluargaan yang mampu membangun ikatan emosional dan kepercayaan (*trust*) pelanggan local sebuah nilai tambah yang tidak mungkin direplikasi oleh algoritma platform digital maupun toko ritel modern yang bersifat transaksional. Namun, terdapat kelemahan struktural yang cukup mengkhawatirkan, yakni ketiadaan sistem manajemen stok dan keuangan yang terintegrasi. Hal ini berakibat pada seringnya terjadi kegagalan penjualan akibat stok barang populer yang kosong tanpa disadari, serta sulitnya melacak kebocoran arus kas karena semua pencatatan masih mengandalkan buku besar manual yang rentan terhadap kesalahan manusia.

Dari perspektif eksternal, peluang pertumbuhan terbuka lebar seiring dengan transformasi gaya hidup masyarakat yang kini sangat bergantung pada dompet digital (*e-wallet*). Tren ini menempatkan konter fisik sebagai titik krusial atau *hub* pengisian saldo tunai bagi masyarakat yang belum sepenuhnya terhubung dengan sistem perbankan (*unbanked*). Di sisi lain, ancaman eksternal muncul dari ekspansi masif gerai-gerai resmi operator dan toko *franchise* besar yang memiliki daya tawar harga modal lebih murah karena volume pembelian yang besar. Selain itu, fluktuasi kebijakan operator terkait skema insentif pulsa dan ketatnya regulasi pendaftaran kartu SIM menambah kompleksitas risiko yang harus dihadapi. Situasi ini menciptakan tekanan ganda yang menuntut Konter HP Yono untuk segera meninggalkan pola manajemen tradisional dan beralih ke strategi yang lebih lincah dan adaptif.

Analisis SWOT

Kekuatan, Konter HP Yono memiliki sejumlah kekuatan internal yang mendukung keberlangsungan usahanya. Lokasi konter yang berada di pinggir jalan utama kawasan pemukiman memberikan kemudahan akses bagi pelanggan dan meningkatkan potensi kunjungan. Selain itu, konter didukung oleh teknisi servis yang berpengalaman sehingga mampu memberikan layanan perbaikan yang cepat dan dapat dipercaya. Hubungan yang baik dengan

supplier grosir juga menjadi kekuatan karena membantu menjaga ketersediaan barang dan memperoleh harga beli yang relatif kompetitif. Pelayanan yang bersifat personal dan kekeluargaan turut menciptakan loyalitas pelanggan lokal yang sulit ditandingi oleh marketplace atau konter waralaba besar.

Kelemahan, Konter HP Yono masih menghadapi beberapa kelemahan internal. Sistem pencatatan keuangan dan persediaan yang masih dilakukan secara manual menyebabkan kesulitan dalam memantau kondisi keuangan secara akurat serta meningkatkan risiko kesalahan pencatatan. Luas toko yang terbatas juga membatasi jumlah produk yang dapat dipajang secara optimal. Selain itu, kurangnya pemanfaatan promosi digital membuat jangkauan pemasaran konter masih sempit dan belum mampu menjangkau konsumen di luar lingkungan sekitar.

Peluang bagi Konter HP Yono terbuka seiring dengan meningkatnya jumlah pengguna smartphone dan kebutuhan masyarakat terhadap layanan pulsa, paket data, top-up e-wallet, serta game online. Tidak semua konsumen memiliki akses atau kepercayaan penuh terhadap transaksi digital, sehingga keberadaan konter fisik masih sangat dibutuhkan. Selain itu, kebutuhan akan jasa servis dan suku cadang tertentu yang sulit diperoleh secara online memberikan peluang bagi konter untuk menawarkan layanan bernilai tambah dengan margin keuntungan yang lebih tinggi.

Ancaman utama yang dihadapi Konter HP Yono berasal dari persaingan harga yang ketat dengan marketplace besar yang mampu menawarkan harga lebih murah. Kehadiran konter waralaba dan gerai resmi operator di sekitar lokasi juga meningkatkan intensitas persaingan. Di samping itu, perubahan kebijakan operator dan regulasi pemerintah terkait registrasi kartu SIM berpotensi memengaruhi stabilitas penjualan, khususnya pada produk kartu perdana dan pulsa.

Tabel 2. Matriks SWOT

FAKTOR INTERNAL / **FAKTOR EKSTERNAL**	***Strengths* (S):** 1. Konter HP Yono memiliki kekuatan internal berupa lokasi usaha yang strategis di pinggir jalan kawasan pemukiman sehingga mudah diakses pelanggan. Selain itu, konter didukung oleh teknisi servis yang berpengalaman serta hubungan yang baik dengan supplier grosir, sehingga ketersediaan barang relatif terjaga. Pelayanan yang bersifat personal dan kekeluargaan juga menjadi keunggulan dalam membangun loyalitas pelanggan lokal.	***Weaknesses* (W):** Konter HP Yono memiliki kelemahan internal berupa sistem pencatatan keuangan dan persediaan yang masih manual sehingga menyulitkan pengendalian usaha. Luas toko yang terbatas membatasi optimalisasi display produk. Selain itu, pemanfaatan promosi digital yang masih rendah menyebabkan jangkauan pemasaran konter belum maksimal.
***Opportunities* (O)**	**Strategi SO:** Memanfaatkan lokasi strategis dan teknisi servis berpengalaman untuk meningkatkan layanan servis dan top-up e-wallet seiring pertumbuhan pengguna	**Strategi WO:** Mengatasi pencatatan keuangan manual dengan penerapan sistem POS untuk mendukung meningkatnya transaksi digital. Memanfaatkan peluang permintaan top-up game dan e-

	smartphone. Mengoptimalkan hubungan dengan supplier grosir untuk memenuhi kebutuhan suku cadang yang sulit diperoleh secara online.	wallet melalui promosi digital yang lebih aktif.
***Threats*(T)**	**Strategi ST:** Menggunakan pelayanan personal dan keahlian teknisi sebagai pembeda untuk menghadapi persaingan harga dari marketplace. Mempertahankan loyalitas pelanggan lokal guna mengurangi dampak persaingan dari konter waralaba besar.	**Strategi WT:** Memperbaiki manajemen internal dan pengelolaan stok untuk meminimalkan risiko persaingan dan perubahan regulasi kartu SIM. Mengurangi ketergantungan pada produk bermargin rendah dengan fokus pada jasa servis.

Sumber : Data diolah peneliti, 2026

Analisis Matriks (IFE, EFE, QSPM)

Proses pengolahan data kuantitatif melalui matriks strategis menghasilkan potret numerik yang menjadi fondasi pengambilan kebijakan. Pada matriks IFE, skor total yang berada di angka 1.99 mengindikasikan bahwa posisi internal Konter HP Yono saat ini masih lemah dalam mengoptimalkan kekuatan untuk menutup kelemahan, terutama pada aspek manajerial. Sementara itu, skor EFE sebesar 2.40 menunjukkan bahwa meskipun bisnis berada dalam lingkungan yang menantang, usaha ini telah memiliki kemampuan moderat dalam merespons peluang eksternal, meski belum maksimal.

Hasil yang paling menentukan didapat dari matriks QSPM, di mana strategi "Digitalisasi Operasional dan Pemasaran" mendapatkan skor daya tarik tertinggi dibandingkan strategi ekspansi fisik murni. Implikasinya, prioritas utama perusahaan bukanlah memperluas ukuran toko atau menambah cabang, melainkan memperkuat efisiensi di dalam toko yang sudah ada melalui teknologi. Analisis ini memberikan kepastian strategis bagi pemilik untuk mengalokasikan sumber daya modalnya secara efektif pada aspek yang paling menjanjikan pertumbuhan berkelanjutan. Rincian pembobotan faktor dan justifikasi peringkat dapat dipelajari lebih lanjut pada Lampiran Analisis Kuantitatif yang tersedia di bagian akhir dokumen.

Tabel 3. *Matriks Internal Factor Evaluation* (IFE)

No	Faktor Internal	Bobot	*Rating*	Skor
	Kekuatan (*Strengths*)			
1.	Lokasi di pinggir jalan utama	0.15	4	0.60
2.	Memiliki teknisi servis berpengalaman	0.12	4	0.48
3.	Hubungan baik dengan *supplier* grosir	0.10	3	0.30
	Kelemahan (*Weaknesses*)			
4.	Pencatatan keuangan masih manual	0.15	1	0.15
5.	Luas toko terbatas untuk *display*	0.08	2	0.16
6.	Kurangnya promosi digital/*online*	0.15	2	0.30
Total		**1.00**		**1.99**

Sumber : Data diolah peneliti, 2026

MUSYTARI
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 2 Tahun 2026
ISSN : 3025-9495

Tabel 4. *Matriks External Factor Evaluation* (EFE)

No	Faktor Eksternal	Bobot	*Rating*	Skor
	Peluang (*Opportunities*)			
1.	Pertumbuhan pengguna smartphone baru	0.20	4	0.80
2.	Tingginya permintaan top-up game/e-wallet	0.15	3	0.45
3.	Kebutuhan suku cadang yang langka di online	0.10	3	0.30
	Ancaman (*Threats*)			
4.	Persaingan harga dari marketplace (Shopee/Tokopedia)	0.20	2	0.40
5.	Munculnya konter waralaba besar di sekitar lokasi	0.15	2	0.30
6.	Regulasi registrasi kartu SIM yang makin ketat	0.05	3	0.15
Total		**1.00**		**2.40**

Sumber : Data diolah peneliti, 2026

Tabel 5. *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Faktor Kunci	Bobot	Strategi A: Digitalisasi (POS & Sosmed)	Strategi B: Ekspansi Produk Fisik
		AS	**TAS**
Lokasi Strategis	0.15	4	0.60
Pencatatan Manual	0.15	4	0.60
Persaingan *Online*	0.20	4	0.80
Permintaan Top-up	0.15	4	0.60
Total Skor			**2.60**

Sumber : Data diolah peneliti, 2026

Analisis *Balanced Scorecard*

Tabel 6. *Balanced Scorecard*

Perspektif	Tujuan Strategis	Indikator Kinerja (KPI)	Target	Inisiatif Strategis
Keuangan	Meningkatkan profitabilitas usaha.	Net Profit Margin	Net Profit Margin ↑ 10% per tahun.	Fokus penjualan aksesoris & jasa servis bermargin tinggi.
	Mengoptimalkan pengelolaan modal.	Perputaran persediaan	Stok mati < 10%.	Penggunaan aplikasi kasir & kontrol stok.
Pelanggan	Meningkatkan kepuasan pelanggan.	Skor kepuasan pelanggan.	≥ 4,5/5	Pelayanan ramah, cepat, dan transparan.
	Meningkatkan loyalitas pelanggan.	Tingkat pelanggan ulang.	↑ 20%	Program loyalitas & pelayanan personal.
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan efisiensi operasional.	Akurasi pencatatan transaksi.	100% tercatat digital.	Implementasi sistem POS.

ISSN : 3025-9495

	Mempercepat layanan servis.	Waktu penyelesaian servis.	Maks. 2 hari kerja.	Standarisasi proses servis.
Pembelajaran & Pertumbuhan	Meningkatkan kompetensi SDM. Meningkatkan literasi digital.	Jumlah pelatihan teknisi. Aktivitas promosi digital.	≥ 2 kali/tahun Posting rutin mingguan	Pelatihan servis HP terbaru. Optimalisasi media sosial & *Google Business*.

Sumber : Data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan tabel diatas, 1) Perspektif Keuangan, menunjukkan bahwa Konter HP Yono tidak lagi dapat bergantung pada penjualan pulsa yang memiliki margin keuntungan rendah. Oleh karena itu, strategi difokuskan pada peningkatan Net Profit Margin melalui penjualan aksesoris dan jasa servis yang memberikan nilai tambah lebih tinggi. Penggunaan sistem pencatatan digital juga berperan penting dalam menekan kebocoran keuangan dan meningkatkan efisiensi modal kerja. 2) Perspektif Pelanggan, dari sisi pelanggan, keunggulan utama Konter HP Yono terletak pada hubungan personal dan kepercayaan pelanggan lokal. Dengan menetapkan target kepuasan pelanggan minimal 4,5, konter berupaya mempertahankan loyalitas pelanggan di tengah persaingan ketat dari *marketplace* dan aplikasi digital. Pelayanan cepat, ramah, serta hasil servis yang dapat diandalkan menjadi faktor utama dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang positif. 3) Perspektif Proses Bisnis Internal, perspektif proses bisnis internal menekankan pentingnya transformasi digital dalam operasional harian. Penerapan sistem *Point of Sale* (POS) memungkinkan pencatatan transaksi dan pengelolaan stok dilakukan secara *real-time*, sehingga mengurangi risiko kesalahan manual. Selain itu, standarisasi waktu servis maksimal dua hari kerja meningkatkan konsistensi layanan dan kepercayaan pelanggan. 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, menjadi fondasi utama keberlanjutan usaha Konter HP Yono. Peningkatan kompetensi teknisi melalui pelatihan berkala memungkinkan konter menangani perkembangan teknologi *smartphone* terbaru. Di sisi lain, peningkatan literasi digital pemilik usaha melalui pemanfaatan media sosial dan *Google Business* membantu memperluas jangkauan pasar tanpa memerlukan ekspansi fisik toko

Rekomendasi Strategis

Sebagai langkah konkret untuk memperkuat posisi pasar, terdapat tiga rekomendasi utama yang wajib segera diimplementasikan. Pertama, integrasi sistem pembayaran QRIS (*Quick Response Code Indonesian Standard*) menjadi harga mati untuk mengakomodasi perilaku generasi muda yang kian *cashless*. Hal ini tidak hanya mempermudah transaksi, tetapi juga membantu pembukuan digital secara otomatis. Kedua, optimalisasi visibilitas lokal melalui *Local SEO* dengan memperbarui profil *Google Business* secara rutin, mengunggah foto produk terbaru, dan mendorong pelanggan memberikan ulasan positif agar Konter Yono muncul di peringkat atas saat calon pelanggan mencari kata kunci "konter hp" atau "servis hp terdekat".

Rekomendasi ketiga yang sangat krusial adalah adopsi sistem *Point of Sale* (POS) berbasis *cloud* (seperti Moka atau Majoo). Dengan sistem ini, Bapak Yono dapat memantau performa penjualan secara *real-time* bahkan melalui ponsel pribadinya, mengelola basis data pelanggan untuk program loyalitas, serta mendapatkan laporan laba-rugi otomatis setiap akhir bulan. Langkah-langkah ini secara kolektif akan mengubah wajah operasional Konter Yono dari toko pulsa tradisional menjadi gerai telekomunikasi modern yang efisien dan berorientasi pada data.

Rekomendasi Strategis

Sebagai langkah konkret untuk memperkuat posisi pasar, terdapat tiga rekomendasi utama yang wajib segera diimplementasikan. Pertama, integrasi sistem pembayaran QRIS (Quick Response Code Indonesian Standard) menjadi harga mati untuk mengakomodasi perilaku generasi muda yang kian *cashless*. Hal ini tidak hanya mempermudah transaksi, tetapi juga membantu pembukuan digital secara otomatis. Kedua, optimalisasi visibilitas lokal melalui *Local SEO* dengan memperbarui profil Google Business secara rutin, mengunggah foto produk terbaru, dan mendorong pelanggan memberikan ulasan positif agar Konter Yono muncul di peringkat atas saat calon pelanggan mencari kata kunci "konter hp" atau "servis hp terdekat".
Rekomendasi ketiga yang sangat krusial adalah adopsi sistem *Point of Sale* (POS) berbasis *cloud* (seperti Moka atau Majoo). Dengan sistem ini, Bapak Yono dapat memantau performa penjualan secara *real-time* bahkan melalui ponsel pribadinya, mengelola basis data pelanggan untuk program loyalitas, serta mendapatkan laporan laba-rugi otomatis setiap akhir bulan. Langkah-langkah ini secara kolektif akan mengubah wajah operasional Konter Yono dari toko pulsa tradisional menjadi gerai telekomunikasi modern yang efisien dan berorientasi pada data.

5.Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis lingkungan usaha, SWOT, matriks IFE dan EFE, serta QSPM, dapat disimpulkan bahwa Konter HP Yono memiliki potensi untuk bertahan dan berkembang di tengah persaingan usaha yang semakin ketat. Kekuatan utama usaha ini terletak pada lokasi yang strategis, keberadaan teknisi servis yang berpengalaman, hubungan baik dengan *supplier*, serta pelayanan yang bersifat personal. Namun demikian, usaha ini masih menghadapi kelemahan berupa sistem pencatatan keuangan yang belum terintegrasi, keterbatasan ruang usaha, dan pemanfaatan promosi digital yang belum optimal.
Hasil analisis IFE menunjukkan bahwa kondisi internal Konter HP Yono masih perlu ditingkatkan, sedangkan hasil analisis EFE mengindikasikan adanya peluang pasar yang cukup besar meskipun diiringi ancaman dari *marketplace* dan konter waralaba. Perumusan strategi melalui matriks SWOT dan QSPM menunjukkan bahwa strategi digitalisasi operasional dan pemasaran merupakan strategi yang paling tepat untuk diterapkan karena memiliki tingkat daya tarik tertinggi.
Implementasi strategi tersebut kemudian diterjemahkan melalui *Balanced Scorecard* yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan penerapan strategi yang terukur dan berkelanjutan, Konter HP Yono diharapkan mampu meningkatkan kinerja usaha, memperkuat daya saing, dan mencapai keberlanjutan bisnis jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

[1] M. A. Nugroho, L. Judijanto, L. Mulawarman, and R. A. G. Koten, *Ekonomi dan Bisnis: Teori, Peluang dan Tantangan di Indonesia*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2025.
[2] B. E. Prihatiningsih and A. Susanti, “Mufakat Mufakat,” *J. Ekon. Akuntansi, Manaj.*, vol. 2, no. 2, pp. 91–107, 2023.
[3] A. A. Prames *et al.*, “Jurnal Pijar Studi Manajemen dan Bisnis ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI PADA UKM XYZ : MODEL MATRIKS IFE EFE DAN BALANCED SCORECARD Pendahuluan Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan ,” vol. 2, no. 3, pp. 320–334, 2024.
[4] Cindy Maysita and Hijratul Aswad, “Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan,” *J. Ekon. dan Ilmu Sos.*, vol. 03, no. 02, pp. 422–433, 2024.
[5] G. Al Fikri *et al.*, “STRATEGI MANAJEMEN : ANALISIS,” vol. 6, no. 1, 2024.
[6] T. F. Anggreani, “Faktor-faktor yang mempengaruhi SWOT: Strategi pengembangan SDM,

strategi bisnis, dan strategi MSDM (suatu kajian studi literatur manajemen sumberdaya manusia)," *J. Ekon. Manaj. Sist. Inf.*, vol. 2, no. 5, pp. 619–629, 2021.
[7] V. Afrilia, S. Zulaihati, and D. Kismayanti Respati, "Ekopedia : Jurnal Ilmiah Ekonomi," *J. Ilm. Ekon.*, vol. 1, no. 2, pp. 450–458, 2025.
[8] A. Fitri, D. A. G. Nugrawati, F. Anshori, N. Sari, and H. Supratikta, "ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL SEBAGAI DASAR PERUMUSAN STRATEGI PADA PERUSAHAAN FINTECH: STUDI KASUS INTRAJASA TEKNOSOLUSI," *Musytari J. Manajemen, Akuntansi, dan Ekon.*, vol. 22, no. 1, pp. 121–130, 2025.
[9] H. Tannady, S. Assery, J. P. Nugraha, D. N. C. Arta, and I. B. Raharjo, "Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Fintech Melalui Disiplin Dan Motivasi Kerja," *Manag. Stud. Entrep. J.*, vol. 3, no. 5, pp. 3007–3016, 2022.
[10] Z. Azizah and H. Ali, "Pengaruh Lingkungan Eksternal, Inovasi Produk dan Strategi Pemasaran terhadap Peningkatan Produktivitas Perusahaan," *J. Greenation Ilmu Tek.*, vol. 2, no. 4, pp. 164–174, 2025.
[11] S. Sumantri, E. S. Wahyuni, M. Miftah, and W. Khristianto, *Manajemen strategi: Teori, konsep, dan aplikasi*. CV Eureka Media Aksara, 2025.
[12] S. Santiani *et al.*, "Analisis SWOT," *Penerbit Mifandi Mandiri Digit.*, vol. 1, no. 02, 2025.
[13] R. Pratama and S. Dewi, "Penerapan Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Manufaktur," *J. Manaj. Strateg.*, vol. 8, no. 2, pp. 77–89, 2020.
[14] S. E. Mujito and S. T. P. Aminudin, *Analisis SWOT dalam Manajemen Strategi: Panduan Teoritis dan Praktis*. EDU PUBLISHER, 2025.
[15] S. E. Anitiyo Soelistiyono *et al.*, *Manajemen Strategis Bisnis: Membangun Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan*. CV Eureka Media Aksara, 2025.
[16] A. Mardhiyah and M. S. Hadi, "Analisis SWOT dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar Islam Terpadu," *J. Pendidik. Teor. Penelitian, dan Pengemb.*, vol. 10, no. 1, p. 4, 2025.
[17] S. M. Azzahro, "Analisis Strategi Operasional dan Pengembangan UMKM Bintang Bakery Menggunakan Pendekatan SWOT, Balanced Scorecard, dan Cost–Benefit Analysis," *Ekopedia J. Ilm. Ekon.*, vol. 1, no. 4, pp. 3042–3048, 2025.
[18] E. P. D. Yati, Y. Fitria, and L. Dahlia, "ANALISIS KINERJA ROTI'O CABANG KOTA TANGERANG DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD," *E-Prosiding Akunt.*, vol. 5, no. 2, 2024.
[19] A. Pratama and L. Dwiyanti, "Evaluasi Efektivitas Balanced Scorecard Dalam," vol. 2, no. 2, pp. 2165–2176, 2025.
[20] I. Imamunandar, "LITERATURE REVIEW: IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD DALAM PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI," *J. Manag. Innov. Entrep.*, vol. 2, no. 2, pp. 1961–1971, 2025.
[21] W. Rahmah, "Transformasi manajemen keuangan UMKM dalam era digital dan ketidakpastian ekonomi: Sebuah eksplorasi humanistik," *RIGGS J. Artif. Intell. Digit. Bus.*, vol. 4, no. 3, pp. 566–575, 2025.
[22] Z. Zuliana, A. Fadillah, and M. Qorib, "Implementasi Metode Presentasi Ekstempore Untuk Meningkatkan Kreativitas Siswa Pada Mata Pelajaran Fiqih Di Smpit Luqmanul Hakim," *ANSIRU PAI Pengemb. Profesi Guru Pendidik. Agama Islam*, vol. 8, no. 2, pp. 133–142, 2024.
[23] S. Febriyana and L. Oktaviani, "Analisis Perlakuan Akuntansi Persediaan Barang Dagang Berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan Entitas Mikro Kecil Menengah Pada Swalayan Al-Khuzaimah Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Sumberejo Banyuputih Situbondo," *Maz. J. Akuntansi, Keuangan, dan Bisnis*, vol. 2, no. 2, pp. 90–100, 2024.