

PERENCANAAN STRATEGI PEMASARAN USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH MANIS BAKERY

Willy Tambunan, Theresia Amelia, Faris Prasetyohadi Priyana

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Mulawarman

Email: willytambunan@ft.unmul.ac.id; triciapawitra@gmail.com; farisprasetyohadi@gmail.com

Abstrak – Pemasaran merupakan aspek penting dalam strategi peningkatan penjualan produk. UMKM Manis Bakery sendiri tidak memiliki strategi khusus untuk promosi roti mani. Penelitian ini bertujuan merancang strategi pemasaran UMKM Manis Bakery berdasarkan konsep Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), Competitive Profile Matrix (CPM), dan Strategic Position and Action Evaluation (SPACE). Penelitian ini dilakukan di UMKM Manis Bakery dengan responden yang dipilih adalah pemilik usaha dan responden yang membeli roti minimal seminggu sekali atau lebih. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa kekuatan yang dimiliki oleh UMKM Manis Bakery yaitu produk tanpa bahan pengawet, roti memiliki tekstur yang lembut, roti yang tidak mudah kadaluarsa, lokasi perusahaan strategis dan harga yang terjangkau. Strategi yang menjadi prioritas berdasarkan enam alternatif strategi yaitu menciptakan roti manis dengan cita rasa atau inovasi baru dan membuat kemasan yang unik dan menarik yang akan dilakukan pada saat memiliki tambahan modal usaha

Kata kunci: CPM, QSPM, Strategi Pemasaran, SPACE, UMKM Manis Bakery

Abstract -- Marketing is an essential aspect of the strategy of increasing product sales. Manis Bakery UMKM itself does not have a specific plan for promoting mani bread. This study aims to design the marketing strategy of UMKM Manis Bakery based on the concept of Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), Competitive Profile Matrix (CPM), and Strategic Position and Action Evaluation (SPACE). This research conducted at Manis Bakery UMKM with respondents chosen were business owners and respondents who bought bread at least once a week or more. Based on the results of the analysis that has done, the results obtained that the strength possessed by the Sweet Bakery UMKM are products without preservatives, bread has a soft texture, food that is not easy to expire, strategic company location and affordable prices. The strategy is a priority based on six alternative strategies, namely creating sweet bread with flavors or innovations and making unique and attractive packaging that will do when having additional business capital.

Keywords: CPM, Marketing Strategy, QSPM, SPACE, UMKM Manis Bakery

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan sebuah negara berkembang dengan bertambahnya kebutuhan, permintaan barang konsumsi yang besar dan beragam akan ikut meningkat. Banyaknya keseragaman pada produk-produk yang terdapat di pasar, membuat para konsumen dihadapkan pada banyak pilihan terhadap produk yang diinginkan.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Manis Bakery merupakan UMKM yang telah lama berdiri pada tahun 2006 yang bertempat di jalan Ruhui Rahayu1 RT 03 No 5 Samarinda Ulu. UMKM Manis Bakery merupakan salah satu pemasok roti manis ke berbagai warung kecil yang berada di daerah Samarinda. UMKM Manis Bakery memproduksi 3 variasi roti diantaranya roti tawar, roti sobek, dan roti manis (pandan isi

selai dan roti biasa isi selai). Untuk setiap roti yang diproduksi pemilik dari UMKM Manis Bakery mengenakan harga Rp 1700/bungkus kepada pemilik warung dan akan dijual kembali dengan harga Rp 2000/bungkus kepada konsumen. UMKM Manis Bakery sendiri tidak memiliki strategi khusus untuk promosi roti manis. Tiap harinya UMKM Manis Bakery dapat memproduksi sekitar 300-350 buah roti untuk semua variasi rasa roti. Hingga saat ini jumlah pegawai yang melakukan produksi hanya 5 orang termasuk pemilik dari UMKM Manis Bakery. Dalam jangka waktu 11 tahun dari tahun 2006 hingga tahun 2017 omzet yang dimiliki dari UMKM Manis Bakery tidak mengalami kenaikan yang terlalu signifikan sebesar 40 Juta/Tahun pada tahun 2006 menjadi 50 Juta/Tahun pada tahun 2017.

Banyak cara yang digunakan dalam strategi pemasaran, diantaranya metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), *Competitive Profile Matrix* (CPM), dan *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE). Metode QSPM teknik analisis yang didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif, teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik (David, 2009). QSPM mempunyai keunggulan diamati secara bersama-sama dan berurutan sehingga meminimalkan faktor-faktor yang terlewat berdasarkan integrasi faktor internal dan eksternal yang relevan (David, 2009; Febrianti, 2014; Putri, Astuti, & Putri, 2014). QSPM menggunakan analisis input dari hasil pencocokan secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan menggunakan Matriks EFE (*External Factor Evaluation*), dan Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*). Hasil skor dari EFE dan IFE akan membentuk Matriks IE (Internal-Eksternal). Selanjutnya hasil analisis EFE dan IFE serta strategi yang telah didapatkan dari Matriks IE akan disusun untuk membuat beberapa alternatif strategi dengan menggunakan Matriks *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT).

Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) menggambarkan pemilihan yang sesuai dengan kondisi organisasi dari kerangka empat kuadran yang meliputi strategi agresif, konservatif, defensif atau kompetitif (Guyana, 2013; Rachmawati & Pratama, 2017). Variabel yang digunakan pada matriks SPACE menggunakan input berdasarkan hasil wawancara oleh pemilik UMKM Manis Bakery dan variabel yang berasal dari literatur yang dikelompokkan dalam *Financial Strengths*, *Industry Strengths*, *Competitive Advantages*, dan *Environmental Stability*. Dengan memasukkan sejumlah faktor ini, dimungkinkan melakukan evaluasi alternatif strategi tertentu dari perspektif internal dan eksternal.

Matriks CPM (*Competitive Profile Matrix*) merupakan pendekatan untuk menentukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan relatif suatu perusahaan terhadap para pesaingnya pada variabel-variabel produk, *place*, promosi, dan *price* (Harisudin, 2011; Lukito, Lianto, & Surjani, 2013; Marcos, 2014). Untuk melakukan analisis pada matriks ini terlebih dahulu menentukan nilai bobot dan *rating* untuk dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Nilai bobot didapatkan berdasarkan hasil kuesioner yang diisi oleh konsumen secara acak sedangkan nilai *rating* ditentukan berdasarkan hasil *blind test* yang telah dilakukan.

Penelitian ini mencoba menggabungkan

metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), *Competitive Profile Matrix* (CPM), dan *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) untuk mendapatkan strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi UMKM Manis Bakery. Pada pemilihan SPACE digabungkan dengan CPM. Matriks SPACE dan matriks CPM sama-sama menentukan posisi UMKM terhadap pesaing akan tetapi memiliki perbedaan yaitu pada matriks SPACE lebih menentukan faktor eksternal perusahaan terhadap pesaing sedangkan pada matriks CPM lebih menentukan faktor internal terhadap pesaing. Dengan menggabungkan CPM dan SPACE dapat lebih dilihat posisi UMKM terhadap pesaing yang sejenis. Setelah melakukan analisis strategi diatas, kemudian strategi IE, SWOT, QSPM, CPM dan SPACE dianalisis untuk menemukan usulan dari kelima strategi yang akan diterapkan oleh UMKM Manis Bakery.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada UMKM Manis Bakery yang berlokasi di Jl. Ruhui Rahayul RT 03 NO 05, Samarinda Ulu, Kota Samarinda, Kalimantan Timur. Penelitian dimulai pada tanggal 5 Desember 2017 dengan melakukan wawancara awal, terhadap pemilik usaha manis bakery yaitu Ibu Diah. Selain Ibu Diah, wawancara juga dilakukan kepada Ibu Nur Rohmah pada tanggal 8 Desember 2017 selaku pengurus keuangan yang terdapat pada UMKM Manis Bakery. Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui kondisi terkini tentang UMKM Manis Bakery dan masalah yang sedang dihadapi oleh UMKM Manis Bakery. Selanjutnya wawancara dilakukan dengan Disperindagkop dengan narasumber Bapak Fuad Asaddin selaku Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan Koperasi dan UMKM Provinsi Kalimantan Timur pada tanggal 8 November 2018. Untuk pengisian kuesioner *blind test* oleh responden dilakukan pada tanggal 25 Oktober 2018 sampai dengan tanggal 10 November 2018, responden yang dipilih merupakan responden yang membeli roti minimal seminggu sekali atau lebih. Selanjutnya pengisian kuesioner yang dilakukan untuk mencari bobot dari CPM dilakukan pada tanggal 15 November 2018 sampai dengan tanggal 16 November 2018, responden yang dipilih merupakan responden yang membeli roti minimal seminggu sekali atau lebih.

Dalam penelitian kali ini, hal pertama yang dilakukan adalah mengidentifikasi masalah yang terjadi pada UMKM Manis Bakery. Selanjutnya menentukan tujuan penelitian dan batasan masalah pada penelitian. Data yang dikumpulkan merupakan data primer berupa *targeting*,

positioning, dan diferensiasi dan data sekunder berupa literatur dan jurnal penelitian terdahulu.. Selanjutnya menganalisis faktor eksternal dan faktor internal. Dari faktor internal dan faktor eksternal dan dilanjutkan dengan menentukan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan. Matriks IFE dibuat berdasarkan hasil pembobotan dari wawancara yang dilakukan dengan ibu Diah selaku pemilik UMKM Manis Bakery dan ibu Nur Rohmah selaku pengurus keuangan UMKM Manis Bakery. Wawancara berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan dari UMKM Manis Bakery. Pertanyaan wawancara untuk Ibu Diah dan Ibu Nur Rohmah adalah yang digunakan untuk membuat roti manis, bagaimana proses pembuatan roti manis, berapa kapasitas produksi maksimal roti manis, berapa harga jual roti manis, bagaimana keunggulan produk roti manis, bagaimana kelemahan produk roti manis, bagaimana peluang penjualan roti manis, dan ancaman dalam pemasaran roti manis.

Sama dengan matriks IFE, matriks EFE dibuat dengan acuan dari David (2009) yang disesuaikan dengan kondisi UMKM Manis Bakery. Pembobotan matriks EFE didapatkan dari hasil kuesioner ke konsumen bersama wawancara dengan Disperindagkop oleh Bapak Faud Asaddin. Dari narasumber tersebut didapatkan unsur-unsur peluang dan ancaman untuk UMKM Manis Bakery.

Matriks IE dibuat berdasarkan hasil skor dari matriks IFE dan matriks EFE. Hasil skor dan rating dari matriks IFE dan matriks EFE akan digabungkan menggunakan matriks IE untuk menentukan area UMKM Manis Bakery apakah berada pada posisi *growth and build*, *hold and maintain* atau *harvest and divest*.

Matriks SWOT ditentukan berdasarkan hasil analisis faktor internal dan faktor eksternal. Kemudian disusun SO, WO, ST, WT berdasarkan posisi dari matriks IE. Dari strategi yang didapatkan akan disusun beberapa alternatif strategi dengan menggunakan matriks SWOT. Alternatif strategi dirumuskan dengan menggunakan matriks SWOT dengan memperhitungkan hasil strategi yang didapatkan pada matriks IE. Setelah itu akan dibuat matriks QSPM. Matriks QSPM digunakan untuk mengevaluasi berbagai alternatif strategi secara objektif berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi pemasaran roti Manis Bakery.

Membuat *blind test* dilakukan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan produk UMKM Manis Bakery terhadap pesaing sejenis yaitu UMKM Blora Bakery. Pemilihan UMKM Blora Bakery sebagai pesaing dikarenakan di setiap warung atau toko yang menjual roti Manis

Bakery, roti Manis Bakery dan roti Blora Bakery diletakkan berdampingan. Selain itu, kedua roti ini memproduksi jenis roti yang sama yaitu roti manis pandan dengan harga yang sama pula. Kuesioner *blind test* diberikan kepada calon konsumen yang berdomisili di kota Samarinda bertujuan untuk mengetahui respon calon konsumen terhadap produk roti Manis Bakery tersebut. *Blind test* ini menjadi *input* CPM dengan mengambil nilai bobot dari hasil *blind test*. Pembobotan seperti halnya matrik EFE namun terdapat peringkat dan total skor dari pesaing yang didapatkan dari hasil *blind test*. Setelah perhitungan matriks CPM, dibuatlah matriks SPACE yang dapat membandingkan strategi yang memperhitungkan kelemahan pesaing. Faktor-faktor yang sebelumnya dimasukan di dalam matriks EFE dan IFE harus ikut dipertimbangkan ketika mengembangkan matriks SPACE.

Setelah menentukan faktor-faktor yang terkait dalam membuat matriks SPACE dilakukan pengisian angket oleh pemilik UMKM Manis Bakery selanjutnya dilakukan perhitungan untuk menentukan arah vektor yang akan menentukan posisi strategi yang harus dilakukan. Gambar arah vektor dari koordinat 0,0 dibuat setelah melakukan perhitungan rata-rata variabel yang telah dipilih dan menyesuaikan pada skala *conservative*, *aggressive*, *defensive* atau *competitive*. Hasil dari analisis alternatif strategi matriks QSPM dan analisis alternatif matriks SPACE akan dipilih untuk menentukan alternatif strategi pemasaran yang tepat untuk UMKM Manis Bakery.

HASIL DAN PEMBAHASAN

UMKM Manis Bakery Kota Samarinda merupakan sebuah UMKM industri rumahan yang memproduksi roti manis di kota Samarinda. Pembuatan roti manis oleh UMKM Manis Bakery dimulai sejak tahun 2006. UMKM Manis Bakery dipimpin oleh Ibu Diah selaku pemilik usaha yang berlokasi di Jl. Ruhui Rahayu I RT 03 NO 05, Samarinda Ulu, Kota Samarinda, Kalimantan Timur. Jenis roti manis yang diproduksi oleh UMKM Manis Bakery adalah jenis roti manis, roti tawar, dan roti sobek. Roti Manis Bakery memiliki 3 varian roti diantaranya roti manis berisi selai gula, roti manis berisi selai susu, dan roti manis pandan berisi selai gula.

UMKM Manis Bakery yang dipimpin oleh Ibu Diah memiliki struktur organisasi akan tetapi struktur organisasi tersebut tidak berjalan sesuai dengan semestinya, sehingga seluruh kegiatan mulai dari produksi hingga pemasaran produk dilakukan oleh memiliki UMKM Manis Bakery. Jumlah pegawai pada UMKM Manis Bakery

berjumlah 5 orang dan omzet yang dimiliki UMKM Manis Bakery tidak mengalami kenaikan yang terlalu signifikan sebesar 40 Juta/Tahun pada tahun 2006 menjadi 50 Juta/Tahun pada tahun 2017. UMKM Manis Bakery mendistribusikan hasil produksinya ke sejumlah toko-toko kecil di wilayah Samarinda. Saat ini roti manis dijual dengan harga Rp 2.000,- per bungkus. Semua varian roti memiliki harga yang sama tidak ada perbedaan satu sama lain.

Hasil dari data yang telah diperoleh selanjutnya dapat dilakukan pengolahan data. Pengolahan data dilakukan beberapa tahap, yaitu tahap input (*input stage*), tahap pencocokan (*matching stage*), dan tahap keputusan (*decision stage*). Pada sub bab akan dijabarkan tentang analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan saat ini.

Tahap Input (*Input Stage*)

Tahap input terdiri dari Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation-IFE*) dan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*Eksternal Factor Evaluation-EFE*). Matriks Evaluasi Faktor

Internal (IFE) diperoleh dengan cara melakukan perhitungan bobot dan *rating* untuk faktor internal berdasarkan wawancara yang diisi oleh Ibu Diah (ID) dan Ibu Nur Rohmah (NR) (tabel 1). Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis matriks IFE (Tabel 2) dimana produk tanpa bahan pengawet dan tekstur lembut merupakan keunggulan internal. Sedangkan tidak ada riset dan pengembangan produk, kemasan kurang menarik dan faktor promosi merupakan kelemahan faktor internal.

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) diperoleh dengan langkah melakukan perhitungan bobot dan *rating* untuk faktor eksternal berdasarkan kuesioner yang diisi oleh Ibu Diah (ID) dan Ibu Nur Rohmah (NR) (Tabel 3). Hasil analisis hasil EFE diperoleh bahwa naiknya harga bahan bakar dan bahan baku pendukung merupakan ancaman dari faktor eksternal. Peluang yang paling besar dari faktor eksternal adalah kebijakan Disperindagkop mengenai peningkatan kualitas kelembagaan, usaha fasilitas permodalan bagi UMKM (Tabel 4).

Tabel 1. Perhitungan bobot dan rating faktor internal

Faktor Internal	Bobot			Rating			Total Skor Rata-rata
	ID	NR	Rata-rata	ID	NR	Rata-rata	
Kekuatan							
Produk roti tidak mudah kadaluasa	0,073	0,080	0,077	3	3	3	0,230
Produk tanpa bahan pengawet	0,086	0,086	0,086	4	4	4	0,344
Produk roti memiliki tekstur lembut	0,089	0,064	0,077	4	4	4	0,306
Harga terjangkau (dapat bersaing)	0,067	0,064	0,066	4	3	3,5	0,229
Lokasi perusahaan strategis	0,048	0,06	0,054	3	3	3	0,162
Kelemahan							
Struktur organisasi tidak berjalan sebagaimana mestinya	0,070	0,060	0,065	2	2	2	0,13
Kurangnya sumber daya manusia	0,076	0,067	0,072	1	1	1	0,072
Minimnya kegiatan promosi	0,073	0,086	0,080	2	1	1,5	0,119
Kemasan kurang menarik	0,067	0,074	0,071	2	2	2	0,141
Minimnya modal yang dimiliki	0,102	0,099	0,101	1	1	1	0,101
Teknologi sederhana	0,048	0,051	0,050	2	2	2	0,099
Belum memiliki standar kualitas produk	0,099	0,102	0,101	1	1	1	0,101
Tidak adanya riset dan pengembangan produk	0,099	0,102	0,101	2	1	1,5	0,151
			1,000				2,183

dengan : ID = Ibu Diah, dan
 NR = Ibu Nur Rohmah.

Tabel 2. Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Produk roti tidak mudah kadaluasa	0,077	3	0,230
Produk tanpa bahan pengawet	0,086	4	0,344
Produk roti memiliki tekstur lembut	0,077	4	0,306
Harga terjangkau (dapat bersaing)	0,066	3,5	0,229
Lokasi perusahaan strategis	0,054	3	0,162
Kelemahan			
Struktur organisasi tidak berjalan sebagaimana mestinya	0,065	2	0,13
Kurangnya sumber daya manusia	0,072	1	0,072
Minimnya kegiatan promosi	0,080	1,5	0,119
Kemasan kurang menarik	0,071	2	0,141
Minimnya modal yang dimiliki	0,101	1	0,101
Teknologi sederhana	0,050	2	0,099
Belum memiliki standar kualitas produk	0,101	1	0,101
Tidak adanya riset dan pengembangan produk	0,101	1,5	0,151
Total	1,000	29,5	2,183

Tabel 3. Perhitungan bobot dan rating faktor eksternal

Faktor Eksternal	Bobot			Rating			Total Skor Rata-rata
	ID	NR	Rata-rata	ID	NR	Rata-rata	
Peluang							
Bertambahnya populasi Kota Samarinda	0,118	0,111	0,115	3	3	3	0,344
Pemasaran secara <i>online</i>	0,083	0,076	0,080	2	2	2	0,159
Dukungan dari Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi	0,118	0,104	0,111	3	4	3,5	0,389
Kebijakan Disperindagkop mengenai peningkatan kualitas kelembagaan, usaha dan fasilitas permodalan bagi UKM	0,138	0,125	0,132	3	4	3,5	0,460
Kebijakan mengenai peningkatan keterampilan SDM oleh Disperindagkop	0,104	0,111	0,110	3	4	3,5	0,376
Bahan baku melimpah	0,125	0,083	0,104	3	3	3	0,312
Banyaknya toko distribusi di wilayah Samarinda	0,097	0,097	0,097	3	3	3	0,291
Ancaman							
Pesaing dari produk sejenis	0,090	0,146	0,118	1	1	1	0,118
Naiknya harga bahan bakar dan bahan baku pendukung	0,125	0,146	0,136	1	2	1,5	0,203
			1,000				2,652

. dengan : ID = Ibu Diah, dan
NR = Ibu Nur Rohmah

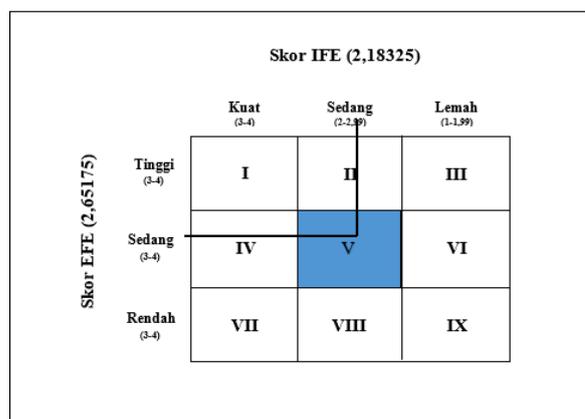
Tabel 4. Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
Bertambahnya populasi Kota Samarinda	0,115	3	0,344
Pemasaran secara <i>online</i>	0,080	2	0,159
Dukungan dari Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi	0,111	3,5	0,389
Kebijakan Disperindagkop mengenai peningkatan kualitas kelembagaan, usaha dan fasilitas permodalan bagi UKM	0,132	3,5	0,461
Kebijakan mengenai peningkatan keterampilan SDM oleh Disperindagkop	0,108	3,5	0,376
Bahan baku melimpah	0,104	3	0,312
Banyaknya toko distribusi di wilayah Samarinda	0,097	3	0,291
Ancaman			
Pesaing dari produk sejenis	0,118	1	0,118
Naiknya harga bahan bakar dan bahan baku pendukung	0,136	1,5	0,203
Total	1,000	24	2,652

Tahap Pencocokan (Matching Stage)

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang didapatkan pada tahap input, kemudian dilanjutkan ke tahap pencocokan. Tahap pencocokan (*matching stage*) digunakan Matriks Internal-Eksternal (*Matriks IE*) dan Matriks SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*).

Dari hasil penilaian Matriks Internal – Eksternal (IE) untuk UMKM Manis Bakery diperoleh nilai IEE sebesar 2,651 dan skor IFE sebesar 2,183 yang menunjukkan posisi sedang pada kuadran 5 (Gambar 1). Hasil dari matriks IE sebagai dasar untuk pembuatan Matriks SWOT (Tabel 5).



Gambar 1. Matriks IE UMKM Manis Bakery

Tabel 5. Matriks SWOT UMKM Manis Bakery

	Kekuatan (<i>Strengths/S</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses/W</i>)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produk roti tidak mudah kadaluarsa 2. Produk tanpa bahan pengawet 3. Produk roti memiliki tekstur lembut 4. Harga terjangkau (dapat bersaing) 5. Lokasi perusahaan strategis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur organisasi tidak berjalan sebagaimana mestinya 2. Kurangnya sumber daya manusia 3. Minimnya kegiatan promosi 4. Kemasan kurang menarik 5. Minimnya modal yang dimiliki 6. Teknologi sederhana 7. Belum memiliki standar kualitas produk 8. Tidak adanya riset dan pengembangan produk
Peluang (<i>Opportunities/O</i>)	Strategi SO (<i>Strengths-Opportunities</i>)	Strategi WO (<i>Weaknesses-Opportunities</i>)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bertambahnya populasi penduduk kota Samarinda 2. Pemasaran secara <i>online</i> 3. Dukungan dari Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi 4. Kebijakan disperindagkop mengenai peningkatan kualitas kelembagaan, usaha dan fasilitas permodalan bagi UKM 5. Kebijakan mengenai peningkatan keterampilan SDM oleh Disperindagkop 6. Bahan baku melimpah 7. Banyaknya toko distribusi di wilayah Samarinda 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas produk dan mengefisiensikan biaya produksi (S1, S2, S3, S4, O5, O6) 2. Memanfaatkan lokasi yang strategis untuk menarik pelanggan (S5, O1, O6, O7) 3. Meningkatkan jumlah konsumen dengan pemasaran <i>online</i> dan mempromosikan kelebihan (S4, O1, O2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memasarkan produk secara <i>online</i> (W3, O2, O7) 2. Pengajuan permohonan peminjaman modal kepada Bank di wilayah Samarinda (W4, W5, W6, W8, O3, O4) 3. Bekerjasama dengan Disperindagop untuk meningkatkan keterampilan SDM (W1, W2, O1, O3, O5)
Ancaman (<i>Threats/T</i>)	Strategi ST (<i>Strengths-Threats</i>)	Strategi WT (<i>Weakness-Threats</i>)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Naiknya harga bahan bakar dan bahan baku pendukung 2. Pesaing dari produk sejenis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan produk roti manis dengan cita rasa atau selai baru (S1, S2, S3, S4, T1, T2) 2. Meningkatkan jumlah toko distribusi di wilayah Samarinda (S4, T2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat kemasan yang unik dan menarik (W4, T2) 2. Pembuatan produk sesuai dengan standar BPOM agar dapat mudah memasuki pasaran (W7, W8, T3) 3. Mengembangkan produk varian dengan bahan baku baru (W8, T1, T2)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Skor Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) diperoleh dari hasil perkalian antara rata-rata bobot dengan nilai daya tarik masing-masing strategi (Tabel 6). Langkah selanjutnya

adalah menentukan peringkat strategi berdasarkan Total Attractive Score (TAS) tertinggi (Tabel 7), di mana peningkatan kualitas produk dan efisiensi biaya merupakan peringkat tertinggi dalam alternatif strategi.

Tabel 6. Perhitungan QSPM

Faktor Strategis	Bobot	Alternatif Strategi																						
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5		Strategi 6		Strategi 7		Strategi 8		Strategi 9		Strategi 10		Strategi 11		
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
Kekuatan																								
A	0,077	3	0,23	1,5	0,115	3,5	0,268	3	0,23	1,5	0,115	1,5	0,115	3,5	0,268	3	0,23	2	0,153	1	0,077	2	0,153	
B	0,086	4	0,344	1,5	0,129	3	0,258	3	0,258	1,5	0,129	1,5	0,129	3,5	0,301	3,5	0,301	1,5	0,129	1	0,086	2,5	0,215	
C	0,077	3,5	0,268	1,5	0,115	3	0,23	3	0,23	1,5	0,115	1,5	0,115	3	0,23	3,5	0,268	2	0,153	1	0,077	3	0,23	
D	0,066	4	0,262	3	0,197	3,5	0,229	2,5	0,164	1	0,066	2	0,131	2,5	0,164	2	0,131	4	0,262	4	0,262	2	0,131	
E	0,054	1,5	0,081	4	0,216	1,5	0,081	1	0,054	1	0,054	3	0,162	1,5	0,081	1,5	0,081	1	0,054	2	0,108	1	0,054	
Kelemahan																								
F	0,065	1,5	0,098	2	0,13	1,5	0,098	1,5	0,1	2	0,13	3,5	0,228	1,5	0,098	1	0,065	1	0,065	2	0,13	2	0,13	
G	0,072	1,5	0,107	2	0,143	2,5	0,179	1,5	0,107	1,5	0,107	4	0,286	1,5	0,107	1,5	0,107	1	0,072	1	0,072	1	0,072	
H	0,08	4	0,318	3,5	0,278	3	0,239	4	0,318	2,5	0,199	2	0,159	4	0,32	2,5	0,199	1,5	0,119	2,5	0,199	1,5	0,119	
I	0,071	3	0,212	2	0,141	2,5	0,176	2,5	0,176	2,5	0,176	3	0,212	4	0,282	2	0,141	2	0,141	2	0,141	2	0,141	
J	0,101	3	0,302	2	0,201	3	0,302	2	0,201	3,5	0,352	1,5	0,151	1,5	0,151	1,5	0,151	1	0,101	1	0,101	1	0,101	
K	0,05	2	0,099	1,5	0,074	1	0,05	1,5	0,074	2,5	0,124	1,5	0,074	1,5	0,074	2	0,099	1	0,05	1	0,05	1	0,05	
L	0,101	3	0,302	1,5	0,151	2	0,201	1,5	0,151	1,5	0,151	1,5	0,151	3	0,302	2,5	0,251	2	0,201	2	0,201	1,5	0,151	
M	0,101	3	0,302	1,5	0,151	2,5	0,251	1,5	0,151	3	0,302	1,5	0,151	3	0,302	2	0,201	1	0,101	1	0,101	1	0,101	
Peluang																								
A	0,115	3,5	0,401	3	0,344	2,5	0,286	2,5	0,286	1	0,115	3	0,344	2	0,229	2,5	0,286	3	0,344	2	0,229	2	0,229	
B	0,08	2,5	0,199	1,5	0,119	3	0,239	4	0,318	1,5	0,119	1,5	0,119	3	0,239	3	0,239	2	0,159	2	0,159	1,5	0,119	
C	0,12	2,5	0,278	1,5	0,167	2,5	0,278	3	0,333	3,5	0,389	3	0,333	2	0,222	2	0,222	1	0,111	1	0,111	1	0,111	
D	0,132	2	0,263	1,5	0,197	2	0,263	2,5	0,329	3	0,395	2	0,263	1,5	0,197	2,5	0,329	1,5	0,197	1	0,132	2	0,263	
E	0,108	1,5	0,161	3	0,323	2	0,215	1,5	0,161	2	0,215	4	0,43	1,5	0,161	1,5	0,161	2	0,215	1	0,108	1,5	0,161	
F	0,104	3,5	0,364	2	0,208	2	0,208	2,5	0,26	1,5	0,156	1,5	0,156	2	0,208	2	0,208	1	0,104	1	0,104	3	0,312	
G	0,097	3	0,291	3,5	0,34	3	0,291	3,5	0,34	1,5	0,146	1,5	0,146	3	0,291	2	0,194	3	0,291	3,5	0,34	1	0,097	
Ancaman																								
H	0,118	2	0,236	1,5	0,177	1,5	0,177	1,5	0,177	3	0,354	1,5	0,177	1,5	0,177	1,5	0,177	1,5	0,177	1,5	0,177	2	0,236	
I	0,136	4	0,542	2	0,271	4	0,542	3,5	0,474	1,5	0,203	1,5	0,203	4	0,542	4	0,542	2	0,271	2,5	0,339	2,5	0,339	
Total	2		5,656		4,185		5,058		4,889		4,109		4,233		4,942		4,582		3,468		3,299		3,513	

Tabel 6. Peringkat alternatif strategi

No	Alternatif Strategi	TAS	Peringkat
1	Meningkatkan kualitas produk dan mengefisienkan biaya produk	5,656	1
2	Memanfaatkan lokasi yang strategis untuk menarik pelanggan	4,185	7
3	Menciptakan produk roti manis dengan cita rasa atau inovasi baru	5,058	2
4	Memasarkan produk secara <i>online</i>	4,889	4
5	Pengajuan permohonan peminjaman modal kepada Bank di wilayah Samarinda	4,109	8
6	Bekerjasama dengan Disperindagop untuk meningkatkan keterampilan SDM	4,233	6
7	Membuat kemasan yang unik dan menarik	4,942	3
8	Pembuatan produk sesuai dengan standar BPOM agar dapat mudah memasuki pasaran	4,582	5
9	Meningkatkan jumlah konsumen dengan harga yang terjangkau	3,468	10
10	Meningkatkan jumlah toko distribusi di wilayah Samarinda	3,299	11
11	Meningkatkan produk varian dengan bahan baku baru	3,513	9

Blind Test

Blind Test ini bertujuan untuk mengetahui respon calon konsumen terhadap roti manis jika dibandingkan dengan produk roti manis yang sudah ada di pasar, dalam hal ini roti manis yang digunakan sebagai pembanding roti manis UMKM Manis Bakery adalah roti manis Blora

Bakery roti pandan dengan isi selai. Pertanyaan dari *blind test* yang digunakan berdasarkan hasil dari wawancara dengan konsumen dan pihak UMKM Manis Bakery untuk menentukan faktor-faktor apa saja yang dapat menentukan kualitas, kemasan, label, dan logo dari produk roti manis pandan (Tabel 7,8,9,10).

Tabel 7. Rating *blind test* kualitas produk Manis Bakery

No	Pertanyaan	Skala					Total	Rating
		1	2	3	4	5		
1	Tampilan kemasan produk menarik	0	16	78	20	5	119	2,975
2	Logo menarik perhatian	2	22	57	32	0	113	2,825
3	Logo mudah diingat	2	24	69	8	5	108	2,7
4	Merek mudah diingat	1	12	75	32	0	120	3
5	Kemasan berkualitas baik	0	12	36	76	15	139	3,475

Tabel 8. Rating *blind test* kemasan, label, dan logo produk Manis Bakery

No	Pertanyaan	Skala					Total	Rating
		1	2	3	4	5		
1	Tampilan kemasan produk menarik	0	16	78	20	5	119	2,975
2	Logo menarik perhatian	2	22	57	32	0	113	2,825
3	Logo mudah diingat	2	24	69	8	5	108	2,7
4	Merek mudah diingat	1	12	75	32	0	120	3
5	Kemasan berkualitas baik	0	12	36	76	15	139	3,475

Tabel 9. Rating *blind test* kualitas produk Blora Bakery

No	Pertanyaan	Skala					Total	Rating
		1	2	3	4	5		
1	Produk roti tidak mudah kadaluarsa	0	8	48	68	15	139	3,475
2	Produk roti tanpa bahan pengawet	1	2	21	88	45	157	3,925
3	Produk roti memiliki aroma yang sedap	0	0	72	48	20	140	3,5
4	Rasa roti yang nikmat	1	2	54	64	20	141	3,525
5	Warna roti yang menarik	1	4	81	28	15	129	3,225
6	Produk roti yang memiliki tekstur lembut	1	8	24	88	25	146	3,65
7	Bentuknya menarik	0	4	72	48	10	134	3,35
8	Ukuran roti yang besar	2	24	45	32	15	118	2,95

Tabel 10. Rating *blind test* kemasan, label, dan logo produk Blora Bakery

No	Pertanyaan	Skala					Total	Rating
		1	2	3	4	5		
1	Tampilan kemasan produk menarik	1	6	81	32	5	125	3,125
2	Logo menarik perhatian	1	12	54	60	0	127	3,175
3	Logo mudah diingat	1	18	42	52	15	128	3,2
4	Merek mudah diingat	0	8	60	60	5	133	3,325
5	Kemasan berkualitas baik	1	8	36	80	15	140	3,5

Competitive Profile Matrix (CPM)

Competitive Profile Matrix (CPM) digunakan untuk menentukan bobot dan rating yang dijadikan dasar untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan suatu usaha. Nilai bobot dan rating diperoleh berdasarkan hasil kuesioner

yang diisi oleh konsumen secara acak sedangkan nilai rating ditentukan berdasarkan hasil *blind test* yang telah dilakukan. Hasil perhitungan total skor dapat dilihat pada Tabel 11 dengan total 3,268 untuk produk A dan 3,503 untuk produk B.

Tabel 10. Total Matriks Skor CPM

No	Critical Success Factors	Bobot	Produk A		Produk B	
			Rating	Total Skor	Rating	Total Skor
1	Produk roti tidak mudah kadaluasa	0,1	3,525	0,353	3,475	0,348
2	Produk roti tanpa bahan pengawet	0,15	3,925	0,589	3,925	0,589
3	Produk roti memiliki aroma yang sedap	0,05	3,225	0,161	3,5	0,175
4	Rasa roti yang nikmat	0,15	3,275	0,491	3,525	0,529
5	Warna roti yang menarik	0,05	3,375	0,169	3,225	0,161
6	Produk roti yang memiliki tekstur lembut	0,2	2,975	0,595	3,65	0,73
7	Ukuran roti besar	0,1	2,775	0,278	2,95	0,295
8	Logo mudah diingat	0,05	2,7	0,135	3,2	0,16
9	Merek mudah diingat	0,05	3	0,15	3,325	0,166
10	Kemasan berkualitas baik	0,1	3,475	0,348	3,5	0,35
Total		1		3,268		3,503

Matriks SPACE

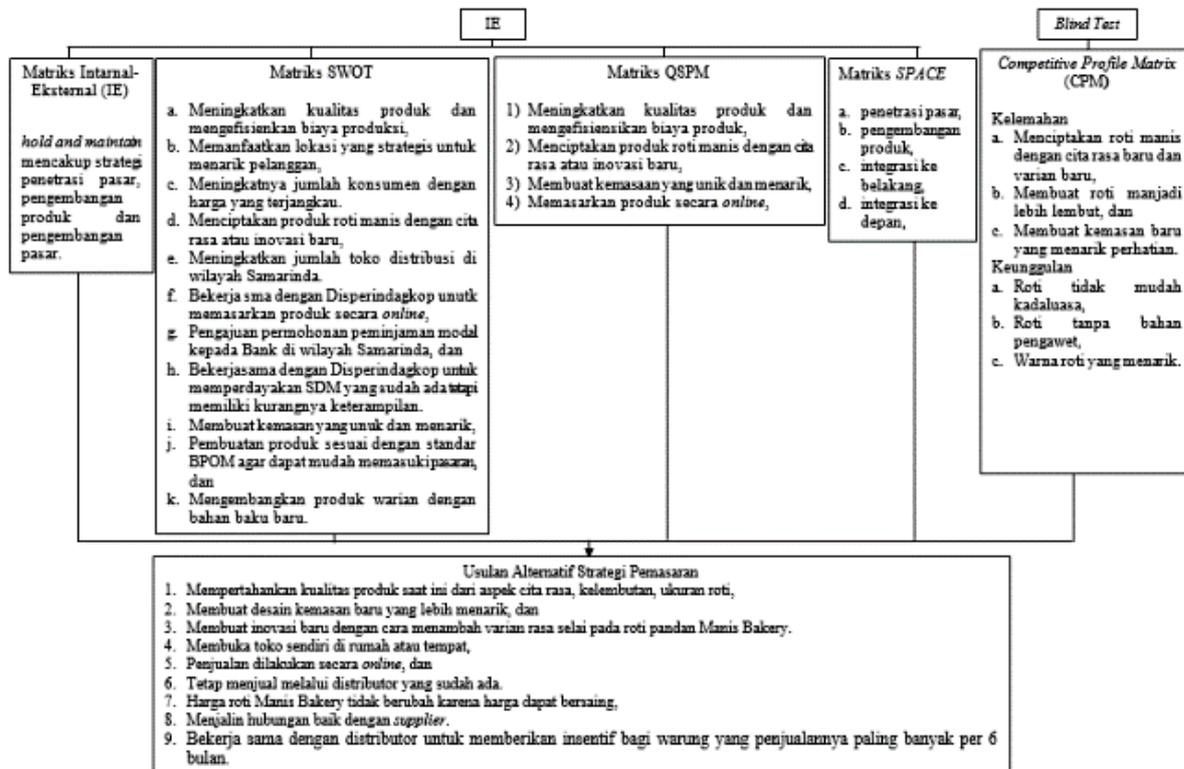
Matriks SPACE dapat digunakan untuk menentukan posisi UMKM terhadap pesaing berdasarkan faktor eksternal. Hasil analisa berdasarkan matriks SPACE seperti pada tabel 12. Adapun perhitungan untuk menentukan titik sumbu x dan titik sumbu y, sebagai berikut:
Pemetaan sumbu X = rata-rata score CA +

$$\begin{aligned} & \text{rata-rata score IS} \\ & = (-13) + 16 \\ & = 3 \\ & \text{Pemetaan sumbu Y} \\ & = \text{rata-rata score FS} + \\ & \quad \text{rata-rata score ES} \\ & = 16,5 + (-14) \\ & = 2,5 \end{aligned}$$

Tabel 11. Attractive Score Matriks SPACE

<i>Attractive Score Matriks SPACE</i>			Responden		Rata-rata
No	Diskripsi	ID	NR		
Kekuatan Finansial (FS)	1	Pendapatan dan keuntungan penjualan	5	5	5
	2	Pendapatan meningkat 10% dibandingkan tahun lalu	3	4	3,5
	3	Perbedaan tingkat hutang dengan total aset	5	4	4,5
	4	Resiko yang terjadi dalam pemasaran produk	4	3	3,5
Total					16,5
Kekuatan Industri (IS)	1	Potensi memperoleh keuntungan pada UKM tinggi	3	4	3,5
	2	Potensi pertumbuhan UKM tinggi	3	3	3
	3	Memiliki tempat distribusi tetap	5	5	5
	4	Penguasaan terhadap teknologi	5	4	4,5
Total					16
Stabilitas Lingkungan (ES)	1	Rentang harga dengan produk pesaing	-2	-1	-1,5
	2	Tekanan kompetitif yang tinggi	-5	-5	-5
	3	Pengaruh perubahan teknologi	-4	-4	-4
	4	Perubahan permintaan konsumen	-4	-3	-3,5
Total					-14
Keunggulan Kompetitif (CA)	1	Hubungan dengan distributor	-2	-2	-2
	2	Menghasilkan produk yang berkualitas	-3	-2	-2,5
	3	Produktivitas UKM tinggi	-5	-4	-4,5
	4	Loyalitas konsumen terhadap produk	-5	-3	-4
Total					-13

Berdasarkan beberapa metode yang telah dijabarkan diatas, dapat ditarik hubungan dari masing-masing hasil analisis dari metode yang telah digunakan seperti pada gambar 3.



Gambar 2. Hubungan antar alternatif

Strategi pemasaran yang diusulkan dapat dibagi menjadi 2 kelompok, jangka pendek dan jangka panjang. Jangka pendek dapat dilakukan sekarang, sedangkan jangka panjang dilakukan setelah menunggu pemasukan modal.

Strategi yang dapat dilakukan oleh UMKM Manis Bakery saat ini dapat dilihat sebagai berikut:

1. Membuat desain kemasan baru yang lebih menarik

Desain kemasan ini meliputi perubahan warna, perubahan diferensiasi dan positioning. Mengganti warna desain kemasan yang sudah ada menjadi warna yang lebih mudah dilihat dan memberi faktor diferensiasi pada kemasan (Gambar 3)



Gambar 3. Label roti Manis Bakery Alternatif

2. Penjualan dilakukan secara *online*
 Penjualan secara *online* dibutuhkan untuk membuat roti Manis Bakery lebih dikenal

oleh masyarakat khususnya masyarakat kota Samarinda. Penjualan *online* dapat difokuskan ke media sosial seperti *facebook*, *instagram*, dan *whatsApp*. Pemasaran menggunakan media *facebook* yang digunakan adalah *facebook* bisnis dan iklan berbeda dengan *facebook* pribadi pada umumnya namun *instagram* yang digunakan adalah *instagram* yang sama pada umumnya hanya saja bisa juga menggunakan *instagram* iklan berbayar sedangkan *whatsApp* adalah aplikasi yang digunakan sebagai kontak pribadi untuk menjual sehingga ketika pelanggan ingin memesan bisa melalui aplikasi *whatsApp*. Adapun pamflet yang dapat digunakan UMKM Manis Bakery jika berkenan menggunakan media *online* untuk memasarkan produk roti Manis Bakery (Gambar 4).



Gambar 4. Pamflet Online

3. Tetap menjual melalui distributor yang sudah ada.

Dengan bantuan distributor produk roti Manis Bakery dapat dengan mudah didistribusikan ke warung-warung di wilayah Samarinda. Distribusi produk roti manis bertambah disesuaikan dengan kapasitas produksi dari UMKM Manis Bakery.

4. Harga roti Manis Bakery tidak berubah karena harga dapat bersaing.

Harga yang diberikan UMKM Manis Bakery kepada konsumen telah dapat bersaing, harga tersebut senilai Rp 2000,- untuk satu bungkus roti Manis Bakery sedangkan untuk roti Biora Bakery memiliki harga senilai Rp 2000,-. Dapat dilihat dari uji *blind test* yang telah dilakukan, responden yang mengisi *blind test* sangat puas dengan harga roti Manis Bakery.

5. Menjalinkan hubungan baik dengan *supplier*.

Menjalinkan hubungan baik dengan *supplier* dapat membantu keuangan dari UMKM Manis Bakery. Dengan adanya hubungan baik dengan *supplier* dapat membantu memenuhi kebutuhan UMKM Manis Bakery dalam hal bahan baku, bahan baku yang didapatkan oleh UMKM Manis Bakery dengan kualitas yang bagus.

6. Bekerja sama dengan distributor untuk memberikan insentif bagi warung yang penjualannya paling banyak per 6 bulan.

Bekerja sama dengan pemilik warung dapat dilakukan dengan cara meletakkan produk roti Manis Bakery di tempat yang strategis dan dapat dengan mudah dilihat oleh konsumen yang datang ke warung tersebut. Untuk setiap penjualan yang dilakukan oleh warung, pihak UMKM Manis Bakery akan memberikan insentif berupa barang atau potongan harga untuk roti Manis Bakery pada saat melampaui target tertentu.

7. Memperkenalkan produk roti Manis Bakery secara *online*.

Dengan memperkenalkan roti Manis Bakery melalui website ataupun secara *online* diharapkan dapat membantu meningkatkan penjualan dari roti Manis Bakery.

Adapun strategi yang dapat dilakukan oleh UMKM Manis Bakery setelah mendapatkan tambahan modal adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas produk dengan membuat roti Manis Bakery menjadi lebih nikmat tetapi memiliki harga yang tetap

Meningkatkan kualitas produk serta mengefisienkan biaya produksi guna menarik minat konsumen terhadap roti manis. Meningkatkan kualitas produk dapat berupa peningkatan kualitas bahan baku, maupun kualitas kemasannya. Dengan produk Roti Manis yang telah memiliki keunggulan dari seperti tanpa

bahan pengawet, warna menarik, dan tidak mudah kadaluarsa akan memudahkan bagi UMKM Manis Bakery untuk meningkatkan kualitas produk tetapi memiliki harga yang tetap.

2. Membuat kemasan baru yang lebih menarik

Kemasan yang unik dan menarik diharapkan dapat lebih menarik minat konsumen untuk membeli produk roti manis. Dengan mendesain ulang kemasan roti Manis Bakery sendiri akan membantu UMKM Manis Bakery untuk meningkatkan pemasaran (Gambar 5).



Gambar 5. Label Roti Manis Bakery

3. Membuat inovasi baru dengan cara menambah rasa pada roti Manis Bakery.

Menambahkan rasa baru pada roti Manis Bakery akan dapat membantu UMKM Manis Bakery dalam meningkatkan penjualan karena dengan menambahkan rasa baru seperti selai coklat akan membuat konsumen ingin mengetahui rasa apa yang dimiliki pada roti tersebut dan akan meningkatkan penjualan pada roti Manis Bakery.

4. Membuka toko sendiri di rumah atau tempat produksi.

Dengan membuka toko sendiri diharapkan konsumen akan mengetahui lokasi produksi dari roti Manis Bakery dan akan meningkatkan keingintahuan konsumen untuk mendatangi dan membeli roti Manis Bakery.

Dari analisis tersebut dapat dirangkum usulan strategi pemasaran bagi UMKM Manis Bakery yang dapat dilaksanakan dalam jangka pendek dan jangka panjang, strategi yang dapat dilakukan dalam jangka pendek adalah membuat kemasan baru yang lebih menarik, penjualan dilakukan secara online, pemasaran dilakukan melakukan distributor ke warung-warung, menjalin hubungan yang baik dengan supplier,

bekerja sama dengan pemilik warung dan memberikan insentif serta memperkenalkan produk baru secara online. Alternatif strategi jangka panjang dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas produk menjadi lebih nikmat dengan harga jual tetap, membuat kemasan baru yang lebih menarik, membuat inovasi aneka rasa serta membuat toko sendiri agar konsumen lokasi pembuatan roti Manis Bakery.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan didapatkan kekuatan UMKM Manis Bakery yang mempengaruhi yaitu produk tanpa bahan pengawet, roti memiliki tekstur yang lembut, roti yang tidak mudah kadaluwarsa, lokasi perusahaan strategis dan harga yang terjangkau. Sedangkan kelemahan yang dimiliki adalah struktur organisasi yang tidak berjalan, minimnya kegiatan promosi, kemasan kurang menarik, minimnya modal yang dimiliki, menggunakan modal pribadi, teknologi yang sederhana, tidak adanya riset dan pengembangan produk, dan kurangnya jumlah tenaga kerja. Berdasarkan enam alternatif strategi terdapat dua strategi yang menjadi prioritas untuk ditetapkan yaitu menciptakan roti manis dengan cita rasa atau inovasi baru dan membuat kemasan yang unik dan menarik yang akan dilakukan pada saat memiliki tambahan modal usaha. Penelitian ini dapat dilanjutkan dengan pengembangan riset dalam mengembangkan produk yang sesuai kebutuhan pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R. (2009). *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Febrianti, O. V. (2014). Usulan Alternatif Strategi PT. X Menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). *E-Journal Graduate Unpar*, 1(1), 1–12.
- Guyana, J. (2013). Perumusan Strategi Bersaing Perusahaan yang Bergerak dalam Industri Pelayaran. *Agora*, 1(3), 1026–1115.
- Harisudin, M. (2011). Competitive profile matrix sebagai alat analisis strategi pemasaran produk atau jasa. *Jurnal Sepa*, 7(2), 80–84.
- Lukito, V. T., Lianto, B., & Surjani, R. M. (2013). Perancangan strategi bisnis di PT. Coronet Crown. *Calyptra*, 2(1), 1–19.
- Marcos, A. (2014). Perumusan Strategi Bersaing Salah Satu Hotel Bintang Tiga di Samarinda. *Agora*, 2(1), 1–13.
- Putri, N. E., Astuti, R., & Putri, S. A. (2014). Perencanaan Strategi Pengembangan Restoran Menggunakan Analisis Swot Dan Metode QSPM (Quantitative Strategic

- Planning Matriks)(Studi Kasus Restoran Big Burger Malang). *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 3(2), 93–106.
- Rachmawati, H. M., & Pratama, A. J. (2017). Analisa Metode Swot Dan Perencanaan Strategi Guna Menentukan Strategi Bisnis Perusahaan Panel Listrik Pada PT. Laksana Panel. *Prosiding SNATIF*, 701–707.