

Strategy Of Srimadona Bakery Msmes In Marketing During The Covid-19 Pandemic In West Sumatra Province

Strategi UMKM Roti Srimadona Dalam Pemasaran Selama Pandemi Covid-19 Di Provinsi Sumatera Barat

Novia Amirah Azmi^{1*}, Annisa Weriframayeni², Aqil Teguh Fathani³

Universitas Perintis Indonesia, Padang^{1,2}

Universitas Putera Batam, Batam³

noviaamirah@upertis.ac.id¹, annisa.werif@upertis.ac.id², aqil.teguh@puterabatam.ac.id³

*Corresponding Author

ABSTRACT

The aims of this study was to analyze and identify internal and external strategic factors in the Srimadona bakery business, develop alternative marketing strategies that are appropriate for the business's internal and external environmental conditions, and then determine the best alternative strategy priorities for the bakery business during the COVID-19 pandemic. Data was gathered through firsthand observation and interviews. The descriptive analysis and analysis of three stages of strategy formulation were employed in this study. The IFE matrix, EFE matrix, SWOT matrix, and QSP matrix are the analytical techniques employed. The findind of IFE matrix study, the bakery firm has five strengths and five weaknesses. The EFE matrix of bakery reveals five possibilities and three threats. Based on the SWOT matrix study results, five potential strategies were identified: (1) S-O strategy: expanding market segments (SO1) and increasing production and innovation with cutting-edge technology (SO2). (2) S-T strategy: sustaining product quality (S-T1) and strengthening relationships with consumers and raw material providers (S-T2). (3) W-O strategy: using information and communication technology to optimize marketing activities. (4) W-T strategy: collaborate with neighboring company units to increase sales both offline and online. The QSP matrix established a strategic priority of maximizing marketing activities using information and communication technologies during the COVID-19 pandemic so that the baking industry can continue.

Keywords: Srimadona Bakery; Marketing Strategy, SMEs, QSP Matrix, SWOT Matrix

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengidentifikasi faktor-faktor strategis internal dan eksternal pada usaha roti Srimadona, merumuskan alternatif strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal usaha dan lalu menentukan prioritas alternative strategi terbaik untuk usaha roti Srimadona selama pandemi COVID-19. Usaha Roti mengalami penurunan pendapatan dari penjualan produk setelah adanya pandemi COVID-19. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan wawancara langsung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis tiga tahap formulasi strategi. Alat analisis yang digunakan adalah matriks IFE, Matriks EFE, Matriks SWOT, dan matriks QSP. Berdasarkan hasil analisis dari matriks IFE usaha roti memiliki lima kekuatan dan lima kelemahan. Analisis pada matriks EFE memiliki lima peluang dan tiga ancaman. Berdasarkan hasil dari analisis matriks SWOT didapatkan lima alternative strategi yaitu: (1) strategi S-O: memperluas segmen pasar (SO1) dan meningkatkan produksi serta inovasi roti dengan teknologi terbaru (SO2). (2) Strategi S-T: menjaga kualitas produk (S-T1) dan meningkatkan hubungan baik dengan konsumen dan pemasok bahan baku (S-T2). (3) strategi W-O: mengoptimalkan aktifitas pemasaran dengan memafaatkan teknologi informasi dan komunikasi. (4) strategi W-T: bekerjasama dengan unit usaha sekitar dalam meningkatkan penjualan secara offline/online. Prioritas strategi yang dihasilkan oleh matriks QSP adalah mengoptimalkan aktifitas pemasaran dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi selama pandemi COVID-19 agar usaha roti tetap terus berlangsung.

Kata Kunci: Usaha Roti Srimadona, Strtagey Marketing, UMKM, Matrix QSP, SWOT

1. Pendahuluan

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengidentifikasi faktor-faktor strategis internal dan eksternal pada usaha roti Srimadona, merumuskan alternatif strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal usaha dan lalu menentukan prioritas alternative strategi terbaik untuk usaha roti Srimadona selama pandemi COVID-19 di Sumatera Barat. Saat ini, perkembangan industri UMKM di Sumatera Barat mengalami peningkatan signifikan, tercatat hingga 2022 ada lebih dari 593.100 unit UMKM yang terdaftar di Provinsi Sumatera Barat (Hendra, 2022). Unit usaha makanan merupakan bentuk usaha yang cukup prospektif di Indonesia, hal tersebut dikarenakan makanan merupakan salah satu kebutuhan pokok yang harus terpenuhi.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) menjadi sasaran pemerintah dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi lokal, sehingga mempunyai peran yang strategis dalam percepatan pembangunan ekonomi nasional. Selain itu, aktifitas UMKM dalam pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja juga berperan dalam pendistribusian hasil-hasil pembangunan. Persiapan unit usaha, inovasi, kolaborasi dan tingkah laku pelaku usaha dituntut untuk dapat mempersiapkan diri agar mampu bersaing baik secara keunggulan komparatif maupun keunggulan kompetitif. Perusahaan UMKM akan memiliki kinerja yang baik apabila mampu memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam operasional (Purwati et al., 2021; Suryani & Hamzah, 2019). Terlebih lagi pada saat suanan darurat seperti COVID-19, seluruh kemampuan untuk mempertahankan unit usaha harus dilakukan dengan serius, agar stabilitas ekonomi lokal dan regional tetap terjaga walaupun secara perlahan (Sunoko et al., 2022).

Saat ini, perkembangan industri UMKM di Sumatera Barat berdasarkan cabang unit usaha, unit usaha produk roti dan kue memiliki jumlah tertinggi kedua dari industri lainnya pada tahun 2019. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pemilik usaha roti yaitu Bapak Bambang Purwadi, pada tahun 2022 penjualan roti Srimadona cukup tinggi dibandingkan dengan tahun 2021 setelah wabah virus COVID-19 masuk ke Indonesia. Penjualan roti Srimadona mengalami penurunan yang signifikan pada awal masuknya pandemi COVID-19 yang membuat penjualan menurun dibandingkan sebelum masuknya pandemi COVID-19. Dampak lain dari pandemi COVID-19 mengakibatkan unit usaha mengalami kendala dalam pemasarannya, akan tetapi walaupun mengalami penurunan pemilik usaha tetap berusaha untuk mempertahankan karyawan dan usaha rotinya.

Penjualan produk roti Srimadona tidak terlepas dari kegiatan pemasaran yang dilakukan, karena pemasaran merupakan salah satu inti dari suatu bisnis yang dapat membantu usaha roti Srimadona dalam bertahan dan mengembangkan usahanya. Apabila strategi pemasaran dirancang dengan baik, maka perusahaan dapat mencapai tujuannya. Kemudian, hambatan yang dirasakan oleh usaha roti Srimadona dalam memasarkan produknya adalah kesulitan dalam membuat strategi pemasaran yang baik untuk dapat membuat konsumen membeli produk yang ditawarkan.

Oleh karena itu, dibutuhkan rancangan strategi pemasaran yang tepat dan efektif untuk meningkatkan penjualan produk roti Srimadona. Dampak eksternal yang mengganggu aktifitas unit usaha dalam pemasaran adalah aktivitas persaingan yang cukup ketat antara produk sejenis di wilayah yang sama, menurut data Dinas Koperasi dan UMKM provinsi Sumatera Barat, dari 593.100 unit UMKM, lebih dari 1500 unit merupakan usaha Roti/Bakery. Ini menunjukkan bahwa ada eksistensi usaha roti, potensi usaha menengah dan kecil yang signifikan yang dikarenakan konsumsi yang tinggi dan persaingan yang sangat ketat antara unit-unit usaha tersebut (Tabel 1). Menurut Pratiwi, semakin banyaknya usaha dibidang sejenis mengakibatkan ketatnya persaingan sehingga perusahaan dituntut membuat hal-hal yang tepat agar tetap mampu bertahan menghadapi persaingan (Castagna et al., 2020; Putra &

Santoso, 2020). Oleh karena itu upaya-upaya yang harus dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dalam beradaptasi dan bersaing adalah meningkatkan kemampuan inovasi-inovasi yang dipelajari dari pelatihan-pealtihan, kegiatan-kegiatan yang dapat membantu pihak manajemen untuk mengambil kebijakan dan keputusan guna menentukan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan tersebut.

Tabel 1. Potensi Unit Usaha UKM di Sumatera Barat

No	Komoditi	Unit Usaha	Tenaga Kerja
1	Industri Pengolahan dan Pengawetan Hasil Kelautan	78	1769
2	Industri Produk Roti dan Kue	1511	19083
3	Industri Makanan dan Masakan Olahan	2509	45320
4	Industri Kerupuk, Makanan Olahan Sekunder dan Sejenisnya	1452	12342
5	Industri Kue Basah	3210	89736

Permasalahan yang muncul akibat dari faktor lingkungan internal dan eksternal, serta dampak dari pandemi COVID-19 memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap penjualan pabrik roti Srimadona di Sumatera Baray. Pihak manajemen pabrik roti menyadari atas permasalahan tersebut sehingga dibutuhkannya strategi untuk meningkatkan penjualan agar dapat bersaing dan mempertahankan konsumen.

Oleh karena itu pabrik roti harus melakukan analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal untuk dapat menentukan strategi pemasaran yang tepat untuk mengatasi permasalahan yang ada. Hasil dari analisis lingkungan usaha akan menjadi beberapa alternatif strategi yang salah satunya akan menjadi strategi prioritas untuk pemasaran yang efektif bagi unit usaha roti Srimadona. Berdasarkan deskripsi tersebut, rumusan masalah yang menjadi fokus peneliti adalah faktor-faktor apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada pabrik roti Srimadona; dan strategi yang digunakan sebagai jalan alternatif usaha roti Srimadona dalam meningkatkan potensi penjualan.

2. Tinjauan Pustaka

Unit Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)

Unit UMKM yang mapan dapat melakukan pengembangan model pasar atau invasi yang lebih luas tujuannya adalah untuk diversifikasi atau menjadikan model baru ini sebagai pengganti model bisnis yang sudah ada yang mulai memudar (Snihur & Wiklund, 2019). Tidak ada perusahaan yang dapat mencapai kesuksesan dengan mengandalkan model bisnis yang ada secara permanen karena mereka berada di bawah tekanan dari kekuatan eksternal untuk terus menciptakannya kembali dengan penggunaan teknologi digital (Hook et al., 2021). Sementara itu, banyak organisasi tradisional mengejar perjalanan digitalisasi menuju model bisnis yang lebih digital, dan berharap dapat menerapkan teknologi digital di setiap fungsi untuk mendukung operasi mereka (Fletcher & Griffiths, 2020). Meskipun perusahaan besar didukung oleh infrastruktur yang lebih mapan dan biaya produksi tetap yang lebih rendah, UKM dapat beroperasi di lingkungan bisnis lokal dan dapat mencari alternatif pilihan strategis lebih cepat. Selain itu, UKM telah menunjukkan elastisitas dan fleksibilitas untuk melakukan manuver strategis sehingga dapat melakukan penyesuaian dengan cepat dalam kondisi yang tidak pasti (Hasenpusch & Baumann, 2017). Sementara itu, perusahaan berukuran besar dapat mencapai fleksibilitas ketika adopsi teknologi digital mereka telah mencapai fase kedewasaan.

Penciptaan model bisnis baru di perusahaan yang sudah mapan dapat meningkatkan nilai kompleksitas (Snihur & Wiklund, 2019), desain usaha harus disesuaikan untuk mengakomodasi kompleksitas tersebut, sehingga menciptakan kekuatan usaha dalam hal ini kekuatan sumber daya manusia dan sumber daya pasar. Berbeda dengan halnya bisnis start-up yang dapat bergerak secara fleksibel, kemungkinan besar perusahaan tradisional akan mengalami konflik antara model bisnis yang baru dikembangkan dan yang sudah ada (Winterhalter et al., 2016). Terlepas dari potensi masalah ini, manfaat model bisnis baru untuk

kinerja UMKM tetap tidak konsisten (Sohl et al., 2020). Perusahaan mapan yang tidak dapat menangkap peluang dari perubahan lingkungan akan digantikan oleh mereka yang memanfaatkan teknologi digital yang dihasilkan dari mereka mengejar transformasi dengan cara yang kreatif (Hasenpusch & Baumann, 2017; Sohl et al., 2020). Mengelola gerai toko ritel-UMKM memberatkan karena biaya tetap yang terlibat tetapi jika saluran distribusi ini dapat disinergikan dengan model bisnis digital dengan cara yang kreatif. Teknologi digital telah mengubah posisi mapan di berbagai industri dan menyebabkan munculnya pemain-pemain baru dari berbagai industri yang tidak pernah terbayangkan sebelumnya.

Dalam lingkungan bisnis yang sedang terlibat permasalahan seperti COVID-19, perusahaan yang sudah lama berdiri, memiliki posisi kuat di pasar, mengalami kesulitan dalam mencapai keseimbangan antara memanfaatkan model bisnis yang ada dan mengeksplorasi model bisnis baru (Teece, 2018; Warner & Wäger, 2019). Tantangan untuk menyeimbangkan kedua kemampuan ini muncul karena bisnis perlu mempertimbangkan dua hal utama yang berkaitan langsung dengan inovasi dan teknologi. Salah satu hambatan untuk mengubah model bisnis adalah perbedaan persepsi antara manajer tentang perubahan lingkungan; sulit untuk membentuk persepsi konvergen manajer terhadap perubahan lingkungan.

Namun, munculnya pandemi COVID-19 cenderung membuat hampir semua orang percaya bahwa memang ada perubahan dramatis dalam lingkungan bisnis. Bahkan, banyak yang percaya bahwa perubahan tersebut tidak hanya akan terjadi di masa pandemi, tetapi juga akan bertahan di masa pascapandemi]. Lebih dari separuh perusahaan percaya bahwa pandemi COVID-19 akan berdampak negatif yang besar dan oleh karena itu, perusahaan harus bertindak cepat (Thorgren & Williams, 2020) Berbagai tantangan yang dihadapi UKM antara lain penurunan daya beli pelanggan, pembatasan interaksi dan jam kerja, kekurangan bahan baku, pembatalan pesanan, kesulitan arus kas, dan gangguan rantai pasok. Namun, ada beberapa perusahaan yang bisa memanfaatkan pandemi ini. Mereka mampu mengarahkan sumber daya untuk menciptakan peluang bisnis atau yang disebut dengan "disaster entrepreneurship".

Di satu sisi, mereka harus mampu memanfaatkan peluang yang ada dengan menggunakan model bisnis yang ada, yang hanya berorientasi jangka pendek. Di sisi lain, perusahaan harus menciptakan inovasi yang akan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Tanggung jawab manajemen puncak untuk menyeimbangkan orientasi jangka pendek, yang cenderung identik dengan eksploitasi, dan orientasi jangka panjang yang membutuhkan eksplorasi. Masalah-masalah ini biasanya diselesaikan dengan penggunaan desain organisasi yang dapat mendukung transformasi model bisnis. Proses menemukan desain organisasi baru dapat menciptakan perbedaan pendapat di antara manajemen puncak, yang menghambat perusahaan dalam mengejar transformasi model bisnis radikal (Azmi, Fathani, et al., 2021; Fathani et al., 2022).

Dampak jangka panjang dari pandemi COVID-19 masih sulit untuk diketahui, akan tetapi peluang pasca pandemi akan semakin besar jika perusahaan dapat memanfaatkan teknologi digital di masa pandemi (Kuckertz et al., 2020). Ketidakpastian tersebut merupakan hal yang wajar bagi para manajer UKM yang biasanya memiliki jiwa wirausaha yang tinggi, dan untuk itu diharapkan mereka memiliki fleksibilitas dan menyesuaikan model bisnis mereka dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan (Doern et al., 2019).

Untuk menghadapi keadaan ini, banyak UKM menerapkan manajemen krisis untuk membangun ketahanan organisasi dan memulihkan fungsi organisasi mereka untuk beroperasi secara normal. Ketahanan mencakup kemampuan organisasi untuk mempertahankan fungsi organisasi normal selama periode gangguan (Azmi, Weriframayeni, et al., 2021). Diharapkan perusahaan dapat mencapai "jenis baru yang biasa" mengenai cara menjalankan bisnis. Fokus penelitian ini adalah bagaimana proses UKM dapat mengubah model bisnis mereka untuk mencapai jenis baru yang biasa. Melakukan analisis yang berfokus pada UKM dari sudut

pandang kematangan digital, mengelaborasi tantangan dan peluang usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) pasca COVID-19 dengan melihat pola komunikasi cerdas yang dilakukan oleh aktor kepentingan untuk menuju kesejahteraan masyarakat berkelanjutan.

Strategi Pemasaran Digital

Digital marketing merupakan adalah kegiatan ekonomi didasarkan pada bentuk informasi, inovasi, dan kreativitas, dalam upaya memperluas potensi ekonomi. Menurut Tapscott kegiatan ekonomi yang didasarkan pada teknologi digital internet atau digital marketing memiliki 9 macam ciri atau karakter yaitu, diantaranya pengetahuan (*knowledge*), digitalisasi (*digitized*), virtual (*virtualized*), jaringan internet (*internet working*), disintermediasi (*disintermediate*), konvergensi (*convergences*), inovasi (*innovation*), globalisasi (*globalisation*), perpecahan (*discordance*). Digital marketing merupakan pasar berbasis teknologi digital yang memfasilitasi perdagangan barang dan jasa melalui e-commerce.

Sebagai platform online dan aktivitas perekonomian atau sering dikenal sebagai aktifitas ekonomi modern, ekonomi masa kini. Transformasi digital mengubah cara usaha kecil dan menengah (UKM) menciptakan dan menangkap nilai. Definisi lain menyebutkan bahwa digital marketing sebagai pendorong inovasi, daya saing dan pertumbuhan yang paling penting, serta memiliki potensi besar bagi pelaku bisnis UMKM (Wibowo & Sitorus, 2022). Peneliti mengambil garis tengah dari perdebatan definisi tersebut yang mengungkapkan bahwa pemasaran digital merupakan aktifitas pemasaran yang berbasis teknologi digital dengan memanfaatkan seluruh elemen ICT untuk mendorong penjualan sehingga mampu meningkatkan ekonomi usaha.

Melalui platform online yang yang melahirkan inovasi baru yaitu sebuah pasar yang terbentuk karena adanya teknologi digital yang berarti hal ini dapat mawadahi perdagangan barang dan jasa melalui e-commerce, peningkatan daya saing UMKM untuk meningkatkan kinerja tergantung pada keefektifan pengelolaan pengetahuan dan teknologi yang disebut juga dengan *intellectual capital*. *Intellectual capital* mengacu pada pengetahuan dan keahlian yang menambah nilai pada kinerja organisasi. *Intellectual capital* terdiri dari modal manusia, modal jaringan, modal proses, modal inovasi, dan modal klien (Bouwman et al., 2019). Instrumen ini akan mengarah kepada pengembangan keunggulan dan meningkatkan daya kompetitif dalam persaingan unit usaha atau organisasi karakteristik ini mengarah pada pengembangan keunggulan kompetitif dalam organisasi (Anugrah, 2020).

Menurut Ulum (2017) *intellectual capital* adalah tentang aktivitas manajer yang dapat diatribusikan dalam upaya atas nama pengetahuan. Aktivitas-aktivitas tersebut seringkali terkait dengan pengembangan karyawan, restrukturisasi organisasi, dan pengembangan aktivitas pemasaran. Menurut Khalique (2018) intelektual capital adalah elemen vital dan penting bagi keberhasilan organisasi, termasuk bagi usaha kecil dan menengah. Adanya *intellectual capital* maka perusahaan dapat menciptakan transformasi dan kapitalisasi yang dapat berupa teknik, metode, cara produksi, serta peralatan atau mesin yang dipergunakan dalam suatu proses mulai dari produksi hingga pemasaran. Dengan semua itu, maka perusahaan dapat menjalankan aktivitasnya dengan lebih cepat dan praktis, melayani pelanggan dengan lebih baik serta menghasilkan produk dengan lebih unggul. Jika memiliki itu semua, maka UMKM dapat menang bersaing di pasar dan kinerja UMKM akan meningkat

3. Metode Penelitian

Penelitian saat ini dilakukan pada unit usaha roti Srimadona, di Kabupaten Padang Pariaman, Provinsi Sumatera Barat. Usaha roti Srimadona merupakan unit UMKM yang telah berdiri sejak 1995 dan saat ini merupakan unit usaha di bawah naungan CSR PT. Semen Padang. Selain itu, saat ini pemasaran yang dilakukan oleh usaha roti hampir kepada seluruh

daerah di Sumatera Barat dengan total produksi harian mencapai 2000 roti. Akan tetapi, sejak pandemi COVID-19 mengalami penurunan penjualan akibat dari pandemi COVID-19 serta belum optimalnya kegiatan pemasaran yang dilakukan sehingga membuat tidak maksimalnya penjualan, sehingga perlu dirumuskan strategi pemasaran dengan harapan mampu meningkatkan penjualan dimasa yang akan datang.

Penelitian dilaksanakan pada selama 6 bulan yaitu dari bulan Maret- Agustus 2022, penggunaan data penelitian meliputi data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari pengamatan langsung, diskusi, pengisian kuesioner, dan wawancara secara mendalam dengan pihak internal perusahaan yang terdiri dari pemilik usaha, kepala divisi marketing dan kepala divisi produksi pabrik roti. Selain itu data primer diperoleh dari pengisian kuisisioner langsung oleh konsumen roti yang dilakukan secara online dan offline. Sedangkan data sekunder diperoleh dari instansi terkait seperti Badan Pusat Statistik, laporan perusahaan, internet, jurnal, berita online dan referensi yang terkait dengan penelitian yang dilakukan. Responden dalam penelitian ini terdapat dua jenis responden yang berasal dari pihak internal dan responden yang berasal dari pihak eksternal. Responden internal dipilih dengan sengaja (purposive sampling).

Pengambilan data dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada konsumen dengan menggunakan metode accidental sampling. Metode accidental sampling adalah penentuan responden yang dilakukan tanpa sengaja yang kebetulan di temuinya pada saat itu. Hal ini sejalan dengan pendapat Sugiyono (2011) yang menyatakan bahwa accidental sampling merupakan metode yang mengambil responden sebagai sampel berdasarkan kebetulan. Selanjutnya adalah pengolahan data penelitian yang dilakukan dengan metode campuran dengan turunan metode deskriptif dan analisis tiga tahap penyusunan strategi. Analisis data kualitatif digunakan untuk mengetahui lingkungan internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman. Analisis kuantitatif digunakan pada matriks IFE, matriks EFE, matriks SWOT, dan matriks QSP.

Analisis deskriptif dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai kondisi perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang memengaruhi perusahaan. Analisis ini juga bertujuan untuk mengetahui visi dan misi perusahaan, serta kondisi lapang perusahaan. Kemudian Analisis tiga tahap formulasi strategi untuk menentukan strategi yang tepat melalui beberapa tahapan yaitu tahap masukan, tahap pencocokan, dan tahap keputusan. Tahap masukan terdiri atas penyusunan matriks IFE dan matriks EFE, tahap pencocokan terdiri atas penyusunan matriks SWOT, dan tahap keputusan terdiri atas penyusunan matriks QSP. Pada tahap masukan dilakukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisis internal dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengetahui peluang dan ancaman perusahaan. Hasil analisis dimasukkan ke dalam matriks IFE dan EFE. Selanjutnya tahap pencocokan dilakukan pencocokan antara kekuatan dan kelemahan dengan peluang dan ancaman. Tahap pencocokan dilakukan dengan alat analisis yaitu matriks SWOT. Tahapan terakhir atau tahap keputusan, pada tahap ini beberapa strategi yang diperoleh dari tahap keputusan akan dianalisis menggunakan matriks QSP.

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis terhadap Lingkungan Usaha UMKM

Analisis lingkungan usaha merupakan upaya untuk mendeteksi aktifitas usaha dari ruang lingkup internal dan eksternal. Lingkungan usaha dibagi dalam dua jenis, yaitu lingkungan dalam atau lingkungan internal dan lingkungan luar atau lingkungan eksternal. Analisis yang dilakukan kepada usaha Srimadona bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor strategis yang dimiliki usaha roti Srimadona baik dari lingkungan internal berupa kekuatan dan

kelemahan hingga lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman. Berdasarkan keterangan dari analisis lingkungan internal dan eksternal, dapat dirumuskan beberapa faktor kunci kekuatan dan kelemahan dari usaha roti Srimadona. Faktor-faktor utama internal dan eksternal terdapat pada tabel 2 berikut.

Tabel 2. Hasil Analisis Lingkungan Usaha Dari Faktor Internal Dan Eksternal Dengan Uji Kekuatan Dan Kelemahan

No	Internal		Eksternal	
	Kekuatan	Kelemahan	Kekuatan	Kelemahan
1	Variasi Produk	Digital marketing tidak Maksimal	Kerjasama dengan unit bisnis	Tingginya harga bahan baku
2	Kemasan Inovatif dan Praktis	Ketersediaan Produk tidak sepenuhnya merata	Perubahan gaya hidup masyarakat	Persaingan tinggi
3	Harga terjangkau	Tenaga kerja fluktuatif dan rengkap menjadi manajemen	Luas wilayah pemasaran	Daya beli dan loyalitas masyarakat menurun
4	Surat izin, edar dan layak konsumsi lengkap	Daerah Pemasaran yang masih berkembang bertahap	Penguasaan teknologi marketing	Jenis yang stagnan
5	Pemasaran kolaborasi dan mitra berkemampuan		Dukungan pemerintah	
6	Produksi Bertahap skala besar			

Analisis Penyusunan Strategi UMKM

Matriks IFE

Matriks IFE (*Internal Faktor Evaluation*) merupakan metode untuk mengevaluasi faktor-faktor kunci internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Faktor kunci internal diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak internal usaha roti Srimadona. Wawancara yang dilakukan peneliti bersama dengan pihak internal yang terdiri dari tiga orang utama yang sangat memahami kondisi internal maupun kondisi eksternal dari usaha roti Srimadona dan sudah tergabung lebih dari 3 tahun. Pada matriks ini dilakukan pembobotan dan peringkat untuk mengetahui nilai skor yang berguna untuk analisis tahap berikutnya. Adapun hasil matriks IFE sebagai berikut:

Tabel 3. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Variasi Produk	0.082	3,667	0,271
Inovasi Kemasan dan praktis	0.106	3,000	0.302
Harga terjangkau	0.085	3,234	0,323
Surat izin, edar dan layak konsumsi lengkap	0.068	3,776	0.432
Pemasaran kolaborasi dan mitra berkemampuan	0.084	2,676	0,221
Produksi Bertahap skala besar	0.072	3.565	0,314
Total kekuatan	0,397		1,863
Kelemahan			
Digital marketing tidak Maksimal	0,104	3,000	0,338
Ketersediaan Produk tidak sepenuhnya merata	0,117	2,667	0,312
Tenaga kerja fluktuatif dan rengkap menjadi manajemen	0,198	2,667	0,312
Daerah Pemasaran yang masih berkembang bertahap	0,102	3,000	0,394
Total Kelemahan	0,521		1,356

Berdasarkan hasil analisis matrik IFE pada Tabel 3 diketahui bahwa kekuatan utama yang dimiliki oleh pabrik roti Srimadona adalah kelengkapan surat izin, edar dan layak konsumsi 0,432. Kemudian diikuti dengan harga produk yang terjangkau dan jenis kemasan inovatif dan praktis dengan skor 0,323 dan 0,302. Disisi lain, terdapat kelemahan yang dialami oleh usaha roti Srimadona, yaitu terdapat pada daerah pemasaran yang sangat luas, sulit untuk dijangkau dan daya beli mereka sangat rendah, skornya adalah 0,394.

Matriks EFE

Matriks EFE (*Eksternal Faktor Evaluation*) berfungsi untuk mengevaluasi faktor-faktor kunci eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman perusahaan. Pada matriks ini dilakukan pembobotan dan peringkat untuk mengetahui nilai skor yang berguna untuk analisis tahap berikutnya. Adapun hasil matriks EFE dapat dilihat pada berikut.

Tabel 4. Matrix Eksternal Factor Evaluation

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
Kerjasama dengan unit bisnis	0.102	3,667	0,271
Perubahan gaya hidup masyarakat	0.102	4,000	0.302
Luas wilayah pemasaran	0.177	3,004	0,323
Penguasaan teknologi marketing	0.159	2,776	0.432
Dukungan pemerintah	0.141	1,676	0,221
Total Peluang	0,681		1,549
Ancaman			
Tingginya harga bahan baku	0,141	3,000	0,408
Persaingan tinggi	0,102	2,667	0,245
Daya beli dan loyalitas masyarakat menurun	0,075	2,667	0,150
Jenis yang stagnan	0,102	3,000	0,213
Total Kelemahan	0,521		1,016

Berdasarkan hasil analisis matriks EFE, diketahui bahwa peluang utama yang dimiliki adalah penguasaan teknologi marketing yang harus ditingkatkan dan dikembangkan, hal ini terlihat dengan nilai 0,432. Sedangkan yang menjadi ancaman besar pada usaha roti Srimadona adalah tingginya harga bahan baku yang mengancam kuantitas produksi, hal ini terlihat dari skor yang mencapai 0,408

Analisis SWOT

Tahap pencocokan (*Matching Stage*) bertujuan untuk merumuskan alternatif strategi dari faktor kunci internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor kunci eksternal (peluang dan ancaman) yang dihasilkan pada tahap masukan kemudian diolah menggunakan matriks SWOT. Matriks SWOT merupakan alat pencocokan untuk menyusun alternatif strategi pemasaran berdasarkan faktor kunci internal dan eksternal. Analisis ini menghasilkan enam alternatif strategi yang diperoleh, diantaranya: Pertama: Strategi Strength-Opportunity, yaitu Strategi yang memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi alternatif yang dihasilkan yaitu memperluas segmen pasar (S1, S2, S3, S4, S5, O1, O2, O3, O5) dan meningkatkan produksi serta inovasi roti dengan teknologi terbaru (S6, O2, O4, O5).

Alternatif strategi yang disarankan untuk usaha roti Srimadona adalah memperluas segmen pasar dan meningkatkan produksi dan inovasi dengan pemanfaatan teknologi baru. Pengembangan usaha sangat bergantung kepada pengembangan pasar. Langkah yang dapat dilakukan yaitu dengan menargetkan konsumen dengan segmentasi pasar berdasarkan tingkah laku konsumen. Tingkah laku tersebut seperti kebiasaan masyarakat yang membiasakan

sarapan pagi yang sehat dan praktis untuk mengefisienkan waktu sebelum beraktifitas di pagi hari. Selain itu dari segi geografis dapat memasarkan produknya di seluruh unit usaha yang ada di Sumatera Barat. Kemudian, meningkatkan produksi serta inovasi roti dengan teknologi terbaru dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan kuantitas produksi serta varian roti. Peningkatan kuantitas produksi bertujuan untuk penambahan jumlah/stok roti agar dapat memenuhi permintaan lebih banyak toko serta memenuhi permintaan konsumen yang beragam sesuai tren yang ada. Untuk dapat meningkatkan kuantitas produksinya juga harus meningkatkan teknologi produksinya sesuai dengan standar perkembangan teknologi produksi roti yang ada saat ini.

Kedua, strategi *Strength-threat* merupakan strategi yang disusun dengan menggunakan kekuatan untuk meminimalkan ancaman yang ada. Strategi alternatif yang dihasilkan yaitu menjaga kualitas produk (S1, S2, S3, S4, S5, S6, T1, T2, T3) dan meningkatkan hubungan baik dengan konsumenn dan pemasok bahan baku. (S1, S2, S3, S4, S5, S6, T1, T2, T3). Alternatif strategi yang disarankan adalah melakukan penjagaan atau konsisten dalam kualitas produk, meningkatkan hubungan baik dengan konsumen dan penyedia bahan baku. Menjaga kualitas produk dapat memberikan kesan yang baik terhadap perusahaan. Mereka dapat memulainya dengan memberikan yang terbaik terhadap produk yang dihasilkan serta kebersihan tempat produksi.

Selain itu juga perlu memperhatikan varian rasa produk, sertifikat halal dan BPOM. Hal ini perlu dilakukan untuk menjaga konsumen dan bersaing dengan usaha roti lainnya. Kemudian dalam hal menjaga hubungan baik dengan konsumen dapat menjadi salah satu kekuatan untuk mempertahankan konsumen dengan harapan memperoleh konsumen tetap dan loyal. Konsumen tersebut akan melakukan pembelian terus menerus terhadap produk. Terakhir, menjaga hubungan baik dengan pemasok bahan baku juga sangat penting dikaernakan pemasok memiliki peran penting dalam ketersediaan bahan baku pembuatan roti Srimadona.

Ketiga, strategi *Weakness-Opportunity* merupakan strategi yang disusun untuk meminimalkan kekurangan dengan memanfaatkan peluang yang ada. Strategi alternatif WO yang dapat dilakukan adalah mengoptimalkan aktifitas pemasaran dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (W1, W2, W3, W4, O1, O2, O3, O4, O5). Salah satu kunci keberhasilan suatu usaha yaitu dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi. Hal ini dapat memperkuat market share yang dimiliki dan menjadi peluang besar bagi pelaku usaha. Cara yang dapat dilakukan dengan aktif melakukan promosi di media sosial seperti facebook, instagram, tiktok dan juga melalui orang yang berpengaruh atau *influencer*. Kemudian menjalin hubungan kerjasama dengan market place agar produk mudah dijangkau oleh konsumen akhir.

Keempat, yaitu *Weakness-Threat* yang merupakan strategi yang disusun dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari dari ancaman yang ada. Strategi yang dapat dilakukan adalah bekerjasama dengan unit usaha sekitar dalam meningkatkan penjualan roti baik secara offline/online (W1, W2, W3, W4, T1, T2, T3). Bekerjasama dengan unit usaha bisnis dapat membantu unit usaha dalam menjangkau pasar yang lebih luas. Semakin banyak unit usaha yang menjadi tempat pemasaran produk pada wilayah-wilayah pemasaran akan mempermudah konsumen untuk mendapatkan produk roti. Selain itu dengan memanfaatkan teknologi informasi yang berkembang sekarang seperti penggunaan sosial media dan market place akan mempermudah dalam memasarkan produknya dan menjangkau pasar yang lebih luas. Adanya kerjasama ini dapat meningkatkan penjualan yang lebih efektif dan efisien.

Analisis Keputusan

Tahap keputusan yang merupakan tahapan terakhir dalam menentukan prioritas strategi yang paling tepat untuk digunakan unit usaha Srimadona. Dalam tahap keputusan alat

analisis yang digunakan adalah matriks QSP. Matriks QSP (*Quantitative Strategic Planning*) adalah alat analisis untuk menentukan prioritas strategi yang diperoleh dari hasil analisis matriks SWOT. Hasil analisis strategi yang didapatkan dari matriks SWOT memperoleh enam alternatif strategi yang diberikan *Attractiveness Score* (AS) dengan memeriksa faktor-faktor strategis internal dan eksternal pada hasil kuisioner yang telah diberikan kepada responden. Nilai dari AS akan dikalikan dengan bobot rata-rata dari faktor kunci untuk memperoleh nilai TAS (*Total Attractiveness Score*). Setelah itu nilai TAS akan dijumlahkan terhadap masing-masing alternatif strategi untuk memperoleh jumlah total daya tarik atau STAS (*Sum Total Attractiveness Score*). Nilai STAS tertinggi akan menjadi prioritas strategi yang menarik untuk dijalankan oleh usaha roti Srimadona. Hasil analisis matriks QSP dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5. Hasil Matrix QSP

No	Stratgei Alternatif	STAS
1	Memperluas segmen pasar (SO1)	6,512
2	Meningkatkan produksi serta inovasi roti dengan teknologi terbaru (SO2)	6,123
3	Menjaga kualitas produk (ST1)	6,342
4	Meningkatkan hubungan dengan konsumen dan pemasok bahan baku (ST2)	6,231
5	Pemanfaatan ICT (WO1)	6,233
6	Kerjasama (WT1)	6,445

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari tabel 5, strategi yang akan diterapkan dan menjadi prioritas oleh unit usaha roti Srimadona adalah mengoptimalkan aktifitas pemasaran dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi. Strategi ini penting dilakukan untuk dapat memperkuat *market share*. Saat ini mereka masih belum memanfaatkan secara maksimal ketersediaan teknologi yang ada, adapun cara yang dapat dilakukan dengan membuat dan aktifasi akun pada seluruh media sosial, promosi media online, dan mencoba jalan baru yaitu melibatkan orang yang berpengaruh atau aktor influencer sebagai penarik produk. Alternatif startegi kedua yaitu meningkatkan hubungan baik dengan konsumen dan pemasok bahan baku. Pihak usaha harus konsisten dalam menjaga kualitas produk dan jenis produk agar konsumen mereka tetap loyal. Sedangkan dengan pemasok bahan baku, harus terjalinnnya komunikasi yang erat agar tidak terjadi kesalahpahaman.

Dengan menjalin hubungan kerjasama dengan *market place* agar pemasaran produknya dapat lebih luas dan mudah dijangkau oleh konsumen akhir. Mereka dapat memulainya dengan memberikan yang terbaik terhadap produk yang dihasilkan serta perlu memperhatikan varian rasa produk, sertifikat halal dan BPOM. Prioritas strategi kelima yaitu meningkatkan produksi serta inovasi roti dengan teknologi terbaru. Peningkatan kuantitas produksi bertujuan untuk penambahan jumlah/stok roti agar dapat memenuhi permintaan lebih banyak toko, untuk itu perlunya meningkatkan teknologi produksinya sesuai dengan standar perkembangan teknologi produksi roti yang ada saat ini agar roti Baru Bakery dapat bersaing dengan perusahaan pesaingnya.

Semakin banyak unit usaha yang menjadi tempat pemasaran produk roti Srimadona yang tersebar di berbagai wilayah maka akan mempermudah konsumen untuk mendapatkan produk, rencana pelaksanaan startegi ini dapat saja berubah-ubah tergantung dengan kondisi yang dihadapi usaha pada masa depan.

5. Penutup

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal, usaha roti Srimadona memiliki sepuluh faktor kunci internal yang terdiri dari enam faktor kekuatan dan empat faktor kelemahan. Hasil analisis ini mendapatkan kekuatan utama dan kelemahan, kekuatan utama pada usaha Srimadona adalah sistem pemasaran kolaboratif atau bermitra dengan unit usaha bisnis, sedangkan kelemahan utama adalah minimnya kegiatan promosi. Hasil analisis lingkungan eksternal, mereka memiliki delapan faktor kunci eksternal yang terdiri dari lima faktor peluang

dan tiga faktor ancaman. Hasil analisis ini mengetahui peluang utama dan ancaman utama pada usaha roti Srimadona. Peluang utama yang dimiliki usaha roti Srimadona adalah luasnya wilayah pemasaran, sedangkan ancaman utama yang dimiliki perubahan pola minat masyarakat.

Hasil analisis matriks SWOT menghasilkan enam alternatif strategi terhadap usaha roti Srimadona. Alternatif strategi yang dihasilkan yaitu : memperluas segmen pasar, meningkatkan produksi serta inovasi roti dengan teknologi terbaru, menjaga kualitas produk, meningkatkan hubungan baik dengan konsumen dan pemasok bahan baku, aktifitas pemasaran dioptimalkan dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi, bekerjasama dengan unir usaha sekitar dalam meningkatkan penjualan roti baik secara offline/online. Hasil matriks QSP menunjukkan bahwa strategi yang akan diterapkan dan menjadi prioritas adalah mengoptimalkan aktifitas pemasaran dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dengan nilai STAS sebesar 6,432. Strategi ini merupakan Strategi WO1 (Weakness-Opportunity) pada matriks SWOT yang menunjukkan bahwa bisa meminimalkan kekurangan dengan memanfaatkan peluang yang ada.

Daftar Pustaka

- Anugrah, R. J. (2020). Efektifitas Penerapan Strategi Online Marketing Oleh UMKM Dalam Masa Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) Corona Viruses Disease 2019 (Covid-19). *Jurnal Manajemen Dan Inovasi (MANOVA)*, 3(2), 55–65. <https://doi.org/10.15642/manova.v3i2.302>
- Azmi, N. A., Fathani, A. T., Sadayi, D. P., Fitriani, I., & Adiyaksa, M. R. (2021). Social Media Network Analysis (SNA): Identifikasi Komunikasi dan Penyebaran Informasi Melalui Media Sosial Twitter. *Jurnal Media Informatika Budidarma*, 5(4), 1422–1430. <https://doi.org/10.30865/mib.v5i4.3257>
- Azmi, N. A., Weriframayeni, A., Ahsani, R. D. P., Sadayi, D. P., & Fathani, A. T. (2021). Formulating a Health Sustainable Development Policy: How the Actors Handling the COVID-19 in Indonesia. *Jurnal Public Policy*, 7(2), 134. <https://doi.org/10.35308/jpp.v7i2.4077>
- Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, 43(9), 101828. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>
- Castagna, F., Centobelli, P., Cerchione, R., Oropallo, E., Shashi, & Strazzullo, S. (2020). Assessing SMEs' Internationalisation Strategies in Action. *Applied Sciences*, 10(14), 4743. <https://doi.org/10.3390/app10144743>
- Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 400–412. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590>
- Fathani, A. T., Pribadi, U., Suling, C. F., & Azmi, N. A. (2022). *Pemanfaatan Sistem Informasi Desa (SID) terhadap Peningkatan Pelayanan Publik di Desa Dlingo, Bantul Utilization of the Village Information System (SID) for Improving Public Services in Dlingo Village, Bantul*. 10(1), 92–97. <https://doi.org/10.26418/justin.v10i1.44347>
- Fletcher, G., & Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*, 55, 102185. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185>
- Hasenpusch, T. C., & Baumann, S. (2017). Strategic Media Venturing: Corporate Venture Capital Approaches of TIME Incumbents. *International Journal on Media Management*, 19(1), 77–100. <https://doi.org/10.1080/14241277.2017.1280040>

- Hendra, N. (2022). *593.100 UMKM Sumbar Didorong Melek Teknologi*. Sumatra Bisnis. <https://sumatra.bisnis.com/read/20211117/534/1467002/593100-umkm-sumbar-didorong-melek-teknologi>
- Hook, K., Carroll, H. A., Louis, E. F., Prom, M. C., Stanton, A. M., Bogdanov, S., Chiliza, B., Freier, L. F., Rukundo, G. Z., Ghebrehiwet, S., Borba, C. P. C., Fricchione, G. L., & Henderson, D. C. (2021). Global mental health: the role of collaboration during the COVID-19 pandemic. *Global Mental Health*, *8*, 19–21. <https://doi.org/10.1017/gmh.2021.20>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, *13*, e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Purwati, A. A., Budiyanto, B., Suhermin, S., & Hamzah, M. L. (2021). The effect of innovation capability on business performance: The role of social capital and entrepreneurial leadership on SMEs in Indonesia. *Accounting*, 323–330. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.11.021>
- Putra, H. P. O., & Santoso, H. B. (2020). Contextual factors and performance impact of e-business use in Indonesian small and medium enterprises (SMEs). *Heliyon*, *6*(3), e03568. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03568>
- Snihur, Y., & Wiklund, J. (2019). Searching for innovation: Product, process, and business model innovations and search behavior in established firms. *Long Range Planning*, *52*(3), 305–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.05.003>
- Sohl, T., Vroom, G., & Fitza, M. A. (2020). How Much Does Business Model Matter for Firm Performance? A Variance Decomposition Analysis. *Academy of Management Discoveries*, *6*(1), 61–80. <https://doi.org/10.5465/amd.2017.0136>
- Sugiyono, S. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sunoko, R., Saefuddin, A., Nanere, M., & Ratten, V. (2022). Micro Small Medium Enterprises (MSMEs) and Indonesian National Economies During and Post COVID-19. In V. Ratten (Ed.), *Entrepreneurial Innovation* (V, pp. 141–150). Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-4795-6_13
- Suryani, F., & Hamzah, Z. (2019). Pengaruh Rasio Lancar, Rasio Cepat, Rasio Utang terhadap Ekuitas terhadap Laba pada Perusahaan Industri Konsumsi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, *1*(1), 25–37. <https://doi.org/10.37385/msej.v1i1.6>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, *51*(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Thorgren, S., & Williams, T. A. (2020). Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, *14*, e00187. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00187>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, *52*(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Wibowo, R. A., & Sitorus, O. F. (2022). Penerapan Digital marketing Dalam Mempertahankan UMKM di Masa Pandemi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, *3*(4), 123–136. <https://journal.yrpiiku.com/index.php/msej/article/view/824>
- Winterhalter, S., Zeschky, M. B., & Gassmann, O. (2016). Managing dual business models in emerging markets: an ambidexterity perspective. *R&D Management*, *46*(3), 464–479. <https://doi.org/10.1111/radm.12151>