



## **Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Untuk Perencanaan Strategi Bisnis : Studi Kasus Pada UMKM Della Bakery&Cake**

Mira Veranita<sup>1\*</sup>, Gunardi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Magister Manajemen, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Indonesia

<sup>2</sup>Akuntansi, Politeknik Pajajaran ICB, Indonesia

\*Email: [mirave2198@gmail.com](mailto:mirave2198@gmail.com)\*<sup>1</sup>, [goenhadis@gmail.com](mailto:goenhadis@gmail.com)

Doi : <https://doi.org/10.37339/e-bis.v7i1.1191>

Diterbitkan oleh Politeknik PiksiGanesha Indonesia

### **Info Artikel**

Diterima :  
2023-05-16

Diperbaiki :  
2023-05-21

Disetujui :  
2023-05-22

### **ABSTRAK**

UMKM sebagai sektor bisnis yang menopang perekonomian Indonesia harus merencanakan strategi bisnis dengan tepat untuk menghadapi kompetisi dan perubahan-perubahan yang terjadi, yang meliputi aspek pemasaran produk dan layanan sampai operasional. Riset ini bertujuan membantu UMKM merumuskan strategi yang efektif berdasarkan analisis yang mendalam terhadap kondisi internal dan lingkungan eksternal perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan studi kasus, dengan data primer dikumpulkan melalui *depth interview*, dan data sekunder diperoleh melalui observasi dan studi literasi. Pemeriksaan kredibilitas dan narasi, triangulasi sumber dan triangulasi metode digunakan untuk memverifikasi keandalan data. Matriks *IFE (Internal Factor Evaluation)* dan *EFE (External Factor Evaluation)* digunakan untuk melakukan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa IFE dan EFE berada pada sel V dan strategi yang disarankan adalah pengembangan produk, penetrasi pasar, dan pengembangan pasar.

**Kata Kunci:** Analisis Lingkungan; Perencanaan; Strategi Bisnis; UMKM

### **ABSTRACT**

MSMEs as a business sector that supports the Indonesian economy must plan a business strategy appropriately to deal with competition and the changes that occur, which cover aspects of product and service marketing to operations. This research aims to help MSMEs formulate an effective strategy based on an in-depth analysis of the company's internal conditions and external environment. This study uses a qualitative method with case studies, with primary data collected through in-depth interviews, and secondary data obtained through observation and literacy studies. Credibility and narrative checks, source triangulation and method triangulation were used to verify the reliability of the data. The IFE (Internal Factor Evaluation) and EFE (External Factor Evaluation) matrices were used to carry out the SWOT analysis. The results showed that IFE and EFE were in cell V and the suggested strategies were product development, market penetration and market development.

**Keywords:** Environmental Analysis; Planning; Business strategy; MSMEs

## PENDAHULUAN

Pertumbuhan perekonomian Indonesia belakangan ini sangat bergantung pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Peran strategis UMKM dan kontribusinya yang besar bagi perekonomian Indonesia seperti yang diungkapkan oleh Menko Bidang Perekonomian (<https://www.ekon.go.id/>) adalah menyumbang 60,5% atau senilai 8.573,89 triliun rupiah terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), dan menyumbang 14,4% terhadap ekspor nasional. UKM terbukti lebih tahan dari berbagai ancaman krisis. UMKM terbukti bisa menyediakan jaring pengaman agar roda perekonomian nasional tetap berputar saat terjadi krisis, terutama bagi masyarakat yang memiliki penghasilan yang rendah. UMKM mampu memperluas penyerapan dan kesempatan kerja juga menyajikan lowongan-lowongan pekerjaan, selain juga sebagai sektor yang menyumbang APBN dan APBD cukup tinggi melalui pajak yang dibayarkannya.

Indonesia memiliki jumlah UMKM terbanyak di Kawasan ASEAN, seperti nampak pada data yang diperoleh dari *ASEAN Investment Report*, yang disajikan pada Tabel 1 berikut ini :

**Tabel 1.** Jumlah UMKM di Kawasan ASEAN

No.	Negara	Nilai/unit usaha
1.	Indonesia	65.465.500
2.	Thailand	3.134.400
3.	Malaysia	1.226.000
4.	Filipina	996.700
5.	Vietnam	651.100
6.	Kamboja	512.900
7.	Singapura	279.000
8.	Laos	133.700
9.	Myanmar	72.700

Sumber : *ASEAN Investment Report*, September 2022

Pada tahun 2021, jumlah UMKM di Indonesia mencapai 65,46 juta unit (ASEAN, 2022), jumlah ini jauh di atas jumlah UMKM di negara-negara tetangga lainnya, seperti nampak pada Tabel 1. UMKM Indonesia mampu menyerap 97% tenaga kerja nasional, lebih banyak dibandingkan negara-negara lainnya yang hanya mampu menyerap tenaga kerja di kisaran 35% hingga 85% saja. Namun tingginya jumlah UMKM di Indonesia ternyata tidak serta merta melenyapkan banyak tantangan-tantangan yang dihadapi oleh UMKM. Dibandingkan dengan negara-negara tetangga lainnya, UMKM di Indonesia masih ketinggalan dalam kontribusinya terhadap PDB dan kontribusinya terhadap ekspor nasional. Misalnya, UMKM Myanmar yang mampu menyumbang 69,3% bagi Produk Domestik Bruto negaranya. Di sektor kontribusi UMKM Indonesia terhadap ekspor juga masih rendah dibandingkan negara-negara lain. Kontribusi terhadap ekspor nasional, UMKM Indonesia hanya menyumbang sebesar 14,4%, jauh di bawah negara-negara tetangganya seperti Thailand yang UMKMinya berkontribusi sebanyak 28,7%, Filipina sebesar 14,5%, Vietnam sebesar 18,7% dan Singapura sebesar 38,3% berkontribusi terhadap ekspor nasionalnya.

Dilema keterbatasan sumber daya menjadi tantangan utama yang dihadapi oleh UMKM, baik itu permasalahan permodalan yang minim, keterbatasan kompetensi sumberdaya manusia, keterbatasan pengetahuan mengenai manajemen bisnis yang berpengaruh pada akselerasi pengembangan bisnis dan *branding*, juga masalah yang terkait dengan pemasaran (Rainanto, 2019)(Damuri et al., 2020) (Aspiranti, 2008). Pada era digital seperti sekarang, tantangan yang dihadapi UMKM bertambah yaitu keterbatasan sumberdaya manusia dalam literasi digital sehingga belum terampil memanfaatkan *platform-platform* digital pada pemasaran. (Veranita et al., 2022) (Willem & Tumbel, 2020) (Fadhilah & Pratiwi, 2021) (Oktaviani & Rustandi, 2018)

UMKM dituntut mampu menetapkan strategi usaha dengan memperhatikan peluang-peluang yang harus segera dimanfaatkan dengan cepat dan efektif untuk mengembangkan pertumbuhan usahanya (Suparjo, 2016)(Sulistiyono & Putra, 2020)(Astuti & Ratnawati, 2020). Penerapan perencanaan strategis sebagai salah satu aspek yang berperan dalam kesuksesan suatu bisnis merupakan salah satu usaha yang semestinya dilakukan. Merencanakan strategi bisnis adalah salah satu cara yang rasional untuk mempersiapkan masa depan suatu bisnis. Untuk menghadapi kompetisi dalam bisnis dan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan, Usaha kecil dan menengah (UKM) memerlukan taktik yang sesuai dengan situasi mereka, yang meliputi aspek pemasaran produk dan layanan sampai operasional. Dibutuhkan strategi manajemen yang baik bagi setiap aspek agar UMKM dapat membangun usaha yang berhasil dan berkelanjutan(Santiago & Hidayatulloh, 2019)(Aulia et al., 2021)

Kinerja bisnis di kemudian hari sangat bergantung pada rencana strategis yang dibuat. Penyusunan perencanaan strategis adalah menganalisis secara menyeluruh kekuatan-kekuatan, kelemahan-kelemahan, peluang-peluang dan berbagai ancaman bisnis. Analisis lingkungan membantu perusahaan menemukan posisi strategis perusahaan dan membantu memberikan prediksi di masa yang akan datang, mengembangkan strategi respon dan meningkatkan efektivitas organisasi.(Prastika & Sadjarto, 2018)(Mashuri & Nurjannah, 2020). Della Bakery & Cake, salah satu UKM kuliner, perlu melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk menentukan posisi strategisnya, mengidentifikasi kekuatan dan peluang pertumbuhannya, serta mempersiapkan dan merespons secara efektif setiap potensi tantangan yang mungkin dihadapinya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membantu UMKM Della Bakery & Cake merumuskan strategi yang efektif berdasarkan analisis yang mendalam terhadap kondisi internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman).

## KAJIAN PUSTAKA

David (2011) memberikan batasan mengenai strategi bisnis sebagai alat pencapaian tujuan jangka panjang. Menurutnya, sebuah organisasi seharusnya berjuang menggapai tujuan dan mendapatkan keuntungan yang bersaing dan berkelanjutan dengan selalu menyesuaikan diri terhadap perubahan, melakukan perencanaan-perencanaan yang efektif, melakukan implementasi dan evaluasi strategi.(Setiawati et al., 2020)

Agar perusahaan bisa menentukan tindakan-tindakan preventif dan mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi, dan akhirnya membuat perusahaan mampu dengan cepat menyesuaikan diri sehingga bisa bertahan di tengah kondisi lingkungan yang cukup rumit, diperlukan analisa lingkungan, baik internal maupun eksternal. Lingkungan bisnis (*business environment*) berandil mempengaruhi kegiatan bisnis UMKM, (Ajibroto et al., 2018)(Aulia et

al., 2021). Lingkungan bisnis internal UMKM berkaitan dengan sumberdaya manusia, modal, bahan baku dan material, peralatan dan manajemen produksi/operasi, metode dan kegiatan, kapabilitas dan keahlian bisnis serta operasi sistem informasi manajemen perusahaan, sedangkan faktor lingkungan eksternal UKM, seperti ketersediaan produk pengganti, kekuatan negosiasi pemasok dan konsumen, persaingan antara bisnis yang sebanding, dan ancaman pendatang baru.(Mashuri & Nurjannah, 2020)(Riyanto, 2018). Berdasarkan gagasan bahwa sumber daya perusahaan (kekuatan dan kelemahannya) dan situasi eksternalnya (peluang dan ancamannya) harus kompatibel agar strategi berhasil, analisis SWOT digunakan untuk mendapatkan gambaran situasi strategis perusahaan (Pearce dan Robinson, dalam(Istiqomah & Andriyanto, 2018)

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan studi kasus di UMKM Della Bakery&Cake yang terletak di Jalan Padepokan Bandung Jawa Barat. Faktor-faktor penelitian dideskripsikan sebagaimana adanya, tidak ada perubahan yang dilakukan terhadap objek penelitian.. Data primer dikumpulkan melalui *depth interview*, dan data sekunder diperoleh melalui observasi dan studi literasi. Delapan orang *key informan*, termasuk manajer bisnis, karyawan, konsumen, dan ahli strategi, dipilih sebagai informan penelitian berdasarkan konsep kesesuaian dan kecukupan.

Penelitian dilakukan melalui tahapan :

1. *Tahap pertama*, adalah survei UMKM yang merupakan langkah awal untuk mendapatkan informasi yang berarti tentang keadaan perusahaan.
2. *Tahap kedua*, adalah tahap identifikasi, yang meliputi pengumpulan data untuk mengetahui apa permasalahan perusahaan dan bagaimana cara mengatasinya dengan melakukan perubahan pada strategi pemasaran yang sudah ada. Hal ini dilakukan dengan bantuan literatur terkait, data atau informasi dari perusahaan, internet, dan jurnal, serta survei dan *depth interview*.
3. *Tahap ketiga*, dilakukan Analisis IFE dengan Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) untuk mengetahui dan menilai kekuatan dan kelemahan utama di bidang fungsional. Bobot suatu faktor, menunjukkan signifikansi relatif dari suatu faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Peringkat tersebut menunjukkan seberapa baik rencana perusahaan saat ini untuk menangani masalah ini berhasil.
4. *Tahap keempat* adalah melakukan analisis EFE menggunakan Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) untuk meringkas dan mengevaluasi pengetahuan tentang ekonomi, masyarakat, budaya, populasi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan.  
Langkah-langkahnya penghitungan matriks IFE dan EFE adalah :
  - a. Tentukan faktor-faktor internal (atau eksternal)
  - b. Beri setiap faktor bobot antara 0 (tidak penting) dan 1 (sangat penting).
  - c. Beri setiap faktor skor antara 1 dan 4 untuk menunjukkan 1 (tidak kuat) dan 4 (sangat kuat)
  - d. Hitung skor bobot dengan mengalikan bobot setiap faktor dengan skornya.
  - e. Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk mendapatkan bobot total.
5. *Tahap kelima* adalah melakukan penentuan bobot untuk matrik IFE dan matrik EFE dilakukan dengan menggunakan metode Paired Comparison Scales.
6. *Tahap keenam* : Melakukan Analisis Matriks SWOT untuk strategi SO, WO, ST, WT

7. Tahap ketujuh : Interpretasi, kesimpulan dan rekomendasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian Nur Fitriani (Istiqomah & Andriyanto, 2018) menunjukkan bahwa melakukan analisis lingkungan internal maupun lingkungan eksternal sangat penting dalam perencanaan strategi yang tepat. Penelitian Ilham Frandinata Maizir (Maizir et al., 2020) menyimpulkan bahwa melakukan analisis lingkungan bisa meningkatkan produktivitas para pekerja melalui rekomendasi-rekomendasi yang diberikan kepada perusahaan. Analisis lingkungan yang tepat akan menjadi dasar dalam penentuan strategi untuk pengembangan usaha-usaha mikro, kecil dan menengah, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh (Syaifudin, 2022).

Della Bakery&Cake adalah UMKM yang memiliki ruang produksi di Jalan Padepokan Perumahan Panghegar Permai Bandung Jawa Barat. yang memproduksi berbagai roti dan kue, antara lain roti tawar, roti sobek dengan berbagai varian (coklat, keju, susu), roti pizza, cake, roll cake, dan sebagainya. Pandemi Covid-19 memberikan hantaman yang cukup telak bagi bisnis ini yang mengakibatkan penurunan jumlah produksi dan pengurangan tenaga kerja dikarenakan penurunan pembelian. Pembatasan kegiatan sosial yang ditetapkan oleh Pemerintah membuat aktivitas masyarakat menurun, sehingga menurun pula kebutuhan akan panganan roti dan cake. Dengan bantuan rating dan bobot, kelebihan dan kekurangan UMKM Della Bakery dipaparkan pada Tabel 2 dengan menggunakan Matriks Internal Factor Evaluation (IFE).

**Tabel 2. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)**

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot
<b>Kekuatan (Strengths)</b>				
1.	Kualitas produk yang baik, rasa dan bentuk yang menarik, memperhatikan masalah kebersihan, kadaluarsa dan Kesehatan (tanpa menggunakan bahan pengawet)	0.07	3	0.21
2.	Produk sudah tersertifikasi Halal dari MUI	0.10	4	0.40
3.	Bahan baku mudah diperoleh dengan kualitas yang prima.	0.08	3	0.24
4.	Harga yang terjangkau, berkisar antara Rp 3000,00 sampai dengan Rp 35.000,00	0.09	3	0.27
5.	Segmentasi pasar yang baik, karena produk cukup bervariasi sehingga konsumen yang membeli datang dari berbagai segmen, ibu-ibu rumah tangga, para pekerja kantoran, mahasiswa dan pelajar.	0.08	3	0.24
6.	Kemasan yang baik, kedap udara sehingga terjaga kualitas produk,	0.09	2	0.18
7.	Pelayanan baik, diberikan layanan antar gratis	0.06	4	0.24
<b>Sub Total</b>				<b>1.78</b>
<b>Kelemahan (Weakness)</b>				
1.	Manajemen Pemasaran yang masih lemah, terutama pemasaran dengan digital.	0.08	3	0.24
2.	Promosi yang kurang	0.09	4	0.36
3.	Turn Over karyawan yang cukup tinggi dan kesulitan mendapatkan sumberdaya yang memadai.	0.10	2	0.20
4.	Pendistribusian roti yang terganggu sejak pandemi karena kekurangan tenaga distribusi	0.07	2	0.14
5.	Permodalan yang terbatas	0.09	3	0.27
<b>Sub Total</b>				<b>1.21</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.99</b>

Tabel 2. di atas menunjukkan bahwa Kekuatan (Strengths) Della Bakery&Cake lebih tinggi dibandingkan dengan kelemahan (*weakness*). Kekuatan (*strengths*) memiliki nilai skor 1.78 sedangkan kelemahan (*weakness*) memiliki skor 1.21.

Tabel tersebut juga menunjukkan bahwa kekuatan yang paling besar adalah pada poin : produk-produk Della Bakery&Cake sudah tersertifikasi halal dari MUI. Hal tersebut menjadi kekuatan bagi perusahaan, karena dengan tersertifikasi halal, konsumen memandang bahwa roti dan kue yang diproduksi dan dipasarkan terjamin kualitasnya, karena untuk memiliki sertifikat halal, produksi pasti sudah melalui serangkaian proses kendali mutu oleh LPPOM MUI. Dengan memiliki sertifikat halal, konsumen memiliki kepercayaan yang tinggi, terutama konsumen yang beragama Islam (Muslim). Dalam membeli sebuah produk, pelanggan mempertimbangkan pula hal yang terkait dengan sertifikat halal, dan mampu menyingkirkan keraguan pelanggan dalam hal kehalalan roti dan cake yang dijual.

Produk-produk yang sudah tersertifikasi halal memiliki *unique selling point*, dan memiliki nilai lebih dibanding pesaing-pesaingnya sehingga memperluas jangkauan pasar.

Kelemahan (*Weaknesses*) yang memiliki nilai skor tertinggi adalah keluar-masuknya karyawan (tingkat *turn over*) yang cukup tinggi. Sulit mempertahankan karyawan dalam waktu lama, karena biasanya karyawan yang cukup lama bekerja, memiliki skill tinggi dan merasa cukup berpengalaman akan membuka usaha sendiri yang sejenis. *Turn Over* karyawan yang cukup tinggi dirasakan saat pandemi Covid-19 dimana Pemerintah memberlakukan berbagai pembatasan sosial kepada masyarakat termasuk berbagai usaha, toko, kantor dan pabrik.

**Tabel 3 .** Matriks External Factor Evaluation (EFE)

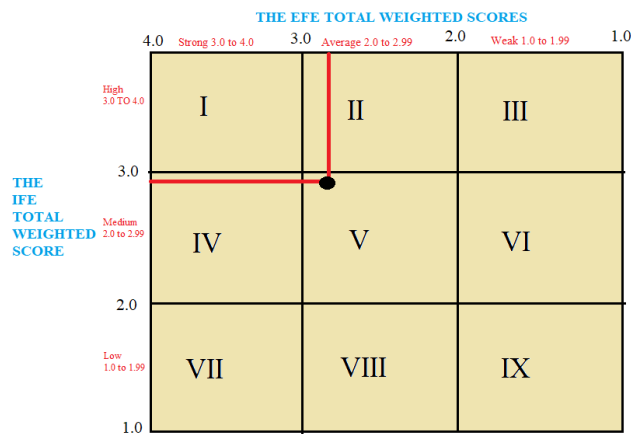
No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot
<b>Peluang (Opportunities)</b>				
1.	Gaya hidup masyarakat	0.09	2	0.18
2.	Berubahnya gaya hidup masyarakat yang serba terburu-buru sehingga memilih sarapan praktis, cepat dan instan yaitu dengan mengonsumsi roti.	0.12	2	0.24
3.	Banyaknya event-event kebersamaan dari banyak komunitas yang menyuguhkan roti dan <i>cake</i> sebagai konsumsi peserta (Jumat Berkah, Pengajian, Arisan dan gathering)	0.11	4	0.44
4.	Berkembangnya teknologi produksi, misalnya <i>oven</i> , <i>mixer</i> dan alat pembuatan roti dan kue yang lebih canggih dan mempermudah proses pembuatan roti.	0.09	3	0.27
5.	Lokasi usaha yang strategis, luas, memperhatikan hygiene dan sanitasi yang baik sehingga produk dapat diproduksi, didisplay dan didapatkan oleh konsumen sekaligus.	0.12	2	0.24
6.	Pelanggan yang loyal dan setia membeli produk sejak lama.	0.09	3	0.27
Sub Total				1.64
<b>Ancaman (Threats)</b>				
1.	Pesaing bisnis yang sejenis (Pabrik Roti Bandung, Dapur Nukami, Mo'I Bread, Pabrik Roti Mekar Sawargi, dll)	0.08	3	0.24
2.	Hadirnya pesaing industri roti pabrikan besar yang memproduksi roti dengan teknologi dan bahan-bahan import.	0.13	4	0.52
3.	Hadirnya produk substitusi (pizza, biscuit, sereal)	0.09	4	0.36
4.	Pesaing bisnis yang sejenis (Pabrik Roti Bandung, Dapur Nukami, Mo'I Bread, Pabrik Roti Mekar Sawargi, dll)	0.08	2	0.16
Sub Total				1.28
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.92</b>

Tabel 3 menunjukkan bahwa Della Bakery&Cake mempunyai peluang (*opportunities*) yang cukup besar, dengan nilai skor 1.64 dibandingkan dengan ancaman (*threats*) yang timbul, dengan skor 1,28.

*Event-event* khusus atau acara dan kegiatan khusus yang diselenggarakan oleh banyak komunitas misalnya arisan-arisan, pengajian, gathering, rapat-rapat kerja dan kegiatan semacam itu memberikan peluang yang cukup tinggi bagi bisnis Della Bakery&Cake. Pada table 3 Peluang-peluang tersebut mendapat skor 0.44. Selain itu pelanggan-pelanggan yang membeli produk Della bakery&Cake adalah pelanggan setia yang memiliki loyalitas yang tinggi. Kebanyakan pelanggan yang membeli adalah pelanggan lama yang membeli roti dan kue untuk keperluan sehari-harinya yaitu untuk sarapan, bekal ke sekolah dan ngemil di sore hari. Hal ini menjadi peluang yang baik dan mendapat nilai bobot 0.27

**MATRIKS IE**

Berdasarkan pemetaan pada matriks Internal-Eksternal pada gambar 1, dapat dilihat bahwa pada sumbu-x matriks IE, nilai total IFE adalah 2.99 sedangkan pada sumbu-y Matriks IE, nilai total EFE adalah 2.92.



**Gambar 1.** Hasil Analisis Matriks Internal-Eksternal Della Bakery&Cake

(Sumber : *The IE Matrix was developed from the GE Business Screen Matrix For a Description of the GE Matrix*,, R.Allio & Pennington, eds. *Corporate Planning : Techniques and Applications 1 par*; New York : AMACOM, 1979)

Dengan skor total 2,99 untuk variabel strategis internal dan skor total 2,92 untuk strategi eksternal, bisnis Della Bakery & Cake terletak di sel V Matriks IE, yang menunjukkan pertahankan dan pertahankan. Ekspansi pasar, inovasi produk, dan penanaman ceruk adalah tiga taktik utama yang digunakan.

**Strategi Berdasarkan Matriks SWOT**

Empat strategi utama yaitu Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST, dan Strategi WT ditentukan dengan menganalisis indikator kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) (Tabel 4). Di bawah :

Tabel 4. Hasil Analisa Matriks SWOT

Analisis Matriks SWOT	Kekuatan (Strong / S)	Kelemahan (Weakness / W)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas produk yang baik</li> <li>2. Produk sudah tersertifikasi Halal dari MUI</li> <li>3. Bahan-bahan produksi berkualitas baik</li> <li>4. Harga yang terjangkau</li> <li>5. Segmentasi pasar yang baik</li> <li>6. Kemasan yang baik, kedap udara sehingga terjaga kualitas produk.</li> <li>7. Pelayanan baik, diberikan layanan antar gratis</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen Pemasaran digital</li> <li>2. Promosi yang kurang</li> <li>3. Turn Over karyawan yang cukup tinggi</li> <li>4. Pendistribusian roti</li> <li>5. Permodalan</li> </ol>
Peluang (Opportunity / P)	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya hidup masyarakat</li> <li>2. Banyaknya event-event dan komunitas</li> <li>3. Berkembangnya teknologi produksi</li> <li>4. Lokasi usaha yang strategis</li> <li>5. Pelanggan yang loyal</li> <li>6. Hubungan yang baik dengan pemasok.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk (S1+S2+S3+ S6+O1)</li> <li>2. Memanfaatkan perkembangan teknologi produksi dll) (S5+O3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memanfaatkan perkembangan teknologi komunikasi dan informasi untuk pemasaran produk, melakukan promosi, membangun <i>brand image</i> dan hubungan menggunakan website, media sosial, messenger, dll) (W1+O3+O+O6)</li> <li>2. Merekrut dan membina SDM yang handal terutama untuk mengelola Digital Marketing (W3+O5)</li> </ol>
Ancaman (Threats / T)	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pesaing bisnis yang sejenis</li> <li>2. Pesaing industri roti pabrikan</li> <li>3. Hadirnya produk substitusi</li> <li>4. Bermunculannya penjualan online</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjaga harga jual tetap terjangkau berbagai lapisan pelanggan (S4+T2)</li> <li>2. Melakukan pelatihan-pelatihan karyawan, <i>benchmark</i> dan meningkatkan kemampuan produksi (S7+T3+T4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan jumlah sarana transportasi penjualan roti (W4+T1+T4)</li> <li>2. Meningkatkan kualitas Manajemen Pemasaran terutama Pemasaran Digital (W2+T4)</li> </ol>

### Analisis Matriks SWOT untuk Strategi SO

Strategi yang dapat dilakukan Della Bakery&Cake sebagai UMKM yang memproduksi roti dan cake adalah mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk-produknya yang selama ini sudah diterima dengan baik oleh pelanggan. Untuk meningkatkan kualitas dan menambah jenis-jenis roti dan cake sesuai dengan selera yang berkembang di masyarakat juga bisa dilakukan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi produksi maupun teknologi informasi yang saat ini berkembang. Meningkatkan kualitas produk (jenis, rasa, kandungan, tampilan) dan sistem produksi (cara produksi, metode, mesin-mesin produksi, mesin-mesin pengemasan, dan lain-lain) saat ini sangat mudah dilakukan dengan memantau perkembangan melalui media sosial ataupun situs-situs yang berkaitan dengan hal tersebut.

### Analisis Matriks SWOT untuk Strategi WO

Berdasarkan analisis SWOT terhadap UMKM Della Bakery&Cake, untuk meminimalisir kelemahan-kelemahan dan memanfaatkan peluang-peluang, dapat disusun strategi dengan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi untuk memasarkan produk, promosi, membangun *brand image* dan membangun relasi (hubungan) dengan pelanggan dan pemasok bahan baku melalui berbagai platform, seperti media sosial, messenger, website dan sebagainya. Yang tidak kalah penting untuk dilakukan juga adalah melakukan rekrutmen dan pembinaan sumber daya manusia untuk mengelola *Digital Marketing* untuk berbagai keperluan di atas.



### **Analisis Matriks SWOT untuk Strategi ST**

Melihat kekuatan (*strengths*) dan ancaman (*threats*) terhadap bisnis Della Bakery&Cake, strategi mengatasi ancaman bisa diatasi dengan konsisten menjaga harga jual agar tetap terjangkau di berbagai lapisan pelanggan. Yang bisa dilakukan oleh Della Bakery&Cake dalam mempertahankan harga antara lain dengan meyakinkan pelanggan bahwa produk yang dipasarkan memenuhi harapan pelanggan, artinya sesuai dengan kualitas roti dan kue yang diterima oleh pelanggan. Pelanggan perlu mendapat penjelasan mengapa produk-produk tersebut dijual dengan harga demikian, misalnya dengan memberikan keterangan *ingredient* di kemasan, sehingga pelanggan merasa nyaman dan yakin produk yang dikonsumsi berbahan dasar aman, sehat dan halal. Della Bakery&Cake juga harus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan-karyawannya dengan memberikan pelatihan-pelatihan dan pengembangan kemampuan yang terprogram.

Pemerintah mendukung perkembangan UMKM di Indonesia melalui berbagai pelatihan-pelatihan. Misalnya Balai Latihan Koperasi dan UKM seringkali mengadakan pelatihan-pelatihan seperti Pelatihan keterampilan Usaha Produktif, Pelatihan Strategi Branding, Pelatihan Manajemen Operasional SDM, Pelatihan Manajemen Usaha dan keuangan, Pelatihan Pemasaran dan sebagainya. Selain Pelatihan-pelatihan, berbagai *sharing session*, seminar, webinar dan pendampingan juga sangat baik untuk bisa diikuti oleh para pelaku UMKM.

### **Analisis Matriks SWOT untuk Strategi WT**

Untuk meminimalisir kelemahan internal juga menghindari ancaman-ancaman eksternal, Della Bakery&Cake bisa menetapkan strategi meningkatkan jumlah sarana transportasi penjualan roti (*sales roti*), sehingga produk-produk Della Bakery&Cake bisa diterima dan dinikmati oleh lebih banyak konsumen. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan diketahui bahwa memanfaatkan distribusi langsung mengakibatkan volume penjualan bisa dicapai lebih tinggi dengan biaya yang lebih rendah daripada menggunakan saluran distribusi tidak langsung. Pengiriman produk-produk langsung ke konsumen ternyata lebih efektif daripada menitipkannya ke toko-toko besar atau ke supermarket besar.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan temuan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kekuatan UMKM Della Bakery & Cake terdiri dari: kualitas produk yang baik; sertifikasi halal; produksi dengan kualitas bahan yang baik; penjualan produk dengan harga terjangkau; segmentasi pasar yang baik; dan pengemasan dan layanan konsumen yang memuaskan. Namun kelemahannya adalah pengelolaan dan promosi pemasaran digital belum optimal; perputaran karyawan cukup tinggi; distribusi masih terbatas; dan permodalan masih rendah. Gaya hidup masyarakat yang saat ini lebih menyukai roti dan kue sebagai sarapan dan konsumsi di setiap acara penting menjadi peluang yang baik. Selain memiliki lokasi usaha yang sangat menguntungkan, konsumen setia, dan koneksi positif dengan penyedia bahan baku. Ancaman yang dihadapi adalah banyaknya pesaing bisnis yang sejenis dengan memproduksi roti pabrikan dengan harga yang lebih murah, hadirnya produk-produk substitusi dan maraknya penjualan dengan menggunakan online marketing. Menurut matriks IE UMKM Della Bakery & Cake berada pada sel V (*hold and*

*maintain*) dengan Total Skor 2,99 untuk Faktor Strategis Internal dan Skor Total 2,92 untuk Faktor Strategis Eksternal.

Rekomendasi yang dapat dilakukan untuk pertumbuhan UMKM antara lain sebagai berikut: menerapkan strategi dengan mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk; memanfaatkan perkembangan teknologi produksi dan teknologi informasi untuk melakukan pengelolaan usaha; menjaga agar harga jual tetap terjangkau oleh berbagai lapisan konsumen; meningkatkan distribusi penjualan produk; dan melakukan rekrutmen dan pengembangan SDM sesuai dengan kebutuhan bisnis. Implementasi praktis dari penelitian ini diharapkan Pemerintah melalui instansi terkait dapat lebih memperhatikan pelaku UMKM, dan akan terus memberikan berbagai pelatihan dan peningkatan kapasitas, khususnya dalam pemasaran digital, untuk memungkinkan UMKM untuk menghasilkan produk dan jasa yang unggul dan kompetitif di pasar.

Disarankan agar penelitian selanjutnya dapat menggunakan berbagai metode penelitian, misalnya metode campuran (kuantitatif dan kualitatif), untuk mencapai tingkat validitas internal yang lebih tinggi.

## REFERENSI

- Ajibroto, K., Keizer, H. de, & Pringgabayu, D. (2018). Kata Kunci: Analisis SWOT, Strategi Kompetitif, Industri Perbankan. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 9(1), 56–71. <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jrmsi>
- ASEAN. (2022). *ASEAN Investment Report 2022: Pandemic Recovery and Investment Facilitation. October.*
- Aspiranti, T. (2008). Potensi dan kendala usaha mikro kecil dan menengah. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (Performa)*, 35–53. <http://ejournal.unisba.ac.id/index.php/performa/article/view/6076%0Ahttps://ejournal.unisba.ac.id/index.php/performa/article/viewFile/6076/3279>
- Astuti, A. M. I., & Ratnawati, S. (2020). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2), 58–70.
- Aulia, F. W., Aprialinita, D., Putra, S. E., & Putri, A. M. (2021). Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Menghadapi Kompetitor di Masa Pandemi pada Perusahaan Indofood. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(2), 2861.
- Damuri, Y. R., Aswicahyono, H., Hirawan, F., Setiati, I., & Simanjuntak, I. (2020). Langkah Pemberdayaan UMKM dalam Menghadapi Covid-19. *Centre for Strategic and International Studies*, 2020, 75–75. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-59541-9\\_127](https://doi.org/10.1007/978-1-349-59541-9_127)
- Fadhilah, D. A., & Pratiwi, T. (2021). Strategi Pemasaran Produk UMKM Melalui Penerapan Digital Marketing Studi Kasus Usaha Kremes Desa Cibunar Kecamatan Rancakalong. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, XII(1), 17–22.
- Istiqomah, I., & Andriyanto, I. (2018). Analisis SWOT dalam Pengembangan Bisnis (Studi pada Sentra Jenang di Desa Kaliputu Kudus). *BISNIS : Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 5(2), 363. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v5i2.3019>
- Maizir, I. F., Al-khairi, P. A., & Sari, A. D. (2020). Analisis Lingkungan Tempat Kerja Dalam Peningkatan Produktivitas Pada Umkm Konveksi XYZ Dengan Menggunakan Metode 6S. *Industrial Engineering Online Journal*, 89–95.
- Mashuri, M., & Nurjannah, D. (2020). Analisis SWOT Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing. *JPS (Jurnal Perbankan Syariah)*, 1(1), 97–112. <https://doi.org/10.46367/jps.v1i1.205>
- Oktaviani, F., & Rustandi, D. (2018). Implementasi Digital Marketing dalam Membangun Brand Awareness. *PRofesi Humas : Jurnal Ilmiah Ilmu Hubungan Masyarakat*, 3(1), 1. <https://doi.org/10.24198/prh.v3i1.15878>

- Prastika, M., & Sadjiarto, A. (2018). Analisis SWOT Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Di Industri Kreatif Sarang Lebah Salatiga. *Jurnal Ekodunamika*, 1(3). <https://ejournal.uksw.edu/ecodunamika/article/view/1997>
- Rainanto, B. (2019). ANALISIS PERMASALAHAN YANG DIHADAPI OLEH PELAKU USAHA MIKRO AGAR BERKEMBANG MENJADI USAHA KECIL (SCALLING UP) PADA UMKM DI 14 KECAMATAN DI KABUPATEN BOGOR. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan (JIMKES)*, 7(1), 201–210.
- Riyanto, S. . (2018). Analisis Pengaruh Lingkungan Internal Dan Eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Usaha Kecil Menengah (Ukm) Di Madiun. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 5(3), 159–168. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v5i3.21707>
- Santiago, B., & Hidayatulloh, A. (2019). Analisis Faktor Eksternal terhadap Faktor Internal dan Dampaknya terhadap Kinerja UKM Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 8(2), 123–134.
- Setiawati, R., Fachrial, P., & Widia, R. (2020). Formulasi Strategi Peningkatan Penjualan Cargo Service Center PT Citilink Indonesia di Jakarta. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 35. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v11i1.2925>
- Sulistiyo, H., & Putra, R. A. K. (2020). Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah Sektor Industri Pengolahan Kabupaten Bekasi. *Eqien: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 7(2), 38–48. <https://doi.org/10.34308/eqien.v7i2.145>
- Suparjo. (2016). Perumusan Strategi Pemasaran UKM dengan Pendekatan SWOT Analisis untuk Meningkatkan Pemasaran. *JHP17 Jurnal Hasil Penelitian LPPM Untag Surabaya*, 01(01), 1–10.
- Syaifudin, A. (2022). Analisis Strategi Untuk Pengembangan Usaha Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Gresik Jawa Timur. *Jurnal Ilmiah Ecobuss*, 10(1), 41–46. <https://doi.org/10.51747/ecobuss.v10i1.919>
- Veranita, M., Almamalik, L., & Ikhsan, S. (2022). Pemanfaatan Pemasaran Melalui Media Sosial oleh UMKM Di Era Pandemi: Studi Kasus pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di Kabupaten Bandung. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(1), 89–96. <http://journal.ikopin.ac.id/index.php/coopetition/article/view/590%0Ahttps://journal.ikopin.ac.id/index.php/coopetition/article/download/590/801>
- Willem, A., & Tumbel, A. L. (2020). Analisis Efektivitas Marketing Media Sosial Facebook Terhadap Keputusan Pelanggan D’Brothers Laundry Analysis of the Effectiveness of Social Media Marketing on Facebook on D’Brothers Laundry’S Customer Decisions. *Samadi... 156 Jurnal EMBA*, 8(1), 156–1165.