

Perumusan Strategi Rekomendasi UKM Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi kasus : UD Darmaji)

ORIGINALITY REPORT

9%

SIMILARITY INDEX

7%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.coursehero.com Internet Source	2%
2	jurnal.uns.ac.id Internet Source	2%
3	e-journal.unair.ac.id Internet Source	1%
4	Submitted to Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur Student Paper	1%
5	Meidina Rizkita, Mia Rosmiati, Gede Suantika, Magdalena Lenny Sitomorang, Made Dendy Pratama, Syafira Rosefa. "Sustainability Status Analysis and Strategy Development for Common Carp (<i>Cyprinus carpio</i> L.) Hatchery Industry in Ciparay District, West Java, Indonesia", Research Square Platform LLC, 2022 Publication	1%

6

Muhammad Syaifudin, Said Salim Dahda, Elly Ismiyah. "USULAN STRATEGI PEMASARAN PADA PRODUK TAS RANSEL DI UKM UD.RISLIN DENGAN METODE SWOT DAN QSPM", JUSTI (Jurnal Sistem dan Teknik Industri), 2022

Publication

<1 %

7

Submitted to Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya

Student Paper

<1 %

8

journal.uad.ac.id

Internet Source

<1 %

9

jurnal.ukdc.ac.id

Internet Source

<1 %

10

Muhammad Hanif Amiruddin, Deny Andesta, Dzakiyah Widyaningrum. "PENDEKATAN METODE SWOT DAN QSPM PADA STRATEGI PEMASARAN PRODUK PETIS UDANG (Studi Kasus : UD. Sahabat Barokah di Desa Sungonlegowo)", JUSTI (Jurnal Sistem dan Teknik Industri), 2021

Publication

<1 %

11

Ismi Ajeng, Rani Diana. "RUMUSAN STRATEGI BISNIS SUB TERMINAL AGRIBISNIS CIGOMBONG KECAMATAN PACET KABUPATEN CIANJUR", AGRITA (AGri), 2020

Publication

<1 %

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On

Turnitin Originality Report

Processed on: 19-Jan-2023 09:52 WIB
ID: 1995133610
Word Count: 4348
Submitted: 1

Similarity Index	Similarity by Source
9%	Internet Sources: 7% Publications: 3% Student Papers: 4%

Perumusan Strategi
Rekomendasi UKM Pada Masa
Pandemi Covid-19 (Studi kasus
: UD Darmaji) By Albertus
Daru Dewantoro

2% match (Internet from 15-Oct-2022)

<https://www.coursehero.com/file/p6ikgs9/Langkah-2-Berikan-bobot-untuk-masing-masing-faktor-internal-dan-eksternal-Bobot/>

1% match (Internet from 13-Sep-2022)

<https://jurnal.uns.ac.id/performa/article/download/44825/31420>

1% match (Internet from 15-Jan-2023)

<https://e-journal.unair.ac.id/AJIM/article/download/21259/12432>

1% match (Meidina Rizkita, Mia Rosmiati, Gede Suantika, Magdalena Lenny Sitomorang, Made Dendy Pratama, Syafira Rosefa. "Sustainability Status Analysis and Strategy Development for Common Carp (Cyprinus carpio L.) Hatchery Industry in Ciparay District, West Java, Indonesia", Research Square Platform LLC, 2022)

[Meidina Rizkita, Mia Rosmiati, Gede Suantika, Magdalena Lenny Sitomorang, Made Dendy Pratama, Syafira Rosefa. "Sustainability Status Analysis and Strategy Development for Common Carp \(Cyprinus carpio L.\) Hatchery Industry in Ciparay District, West Java, Indonesia", Research Square Platform LLC, 2022](https://www.researchsquare.com/publication/3612222)

< 1% match (Internet from 10-Jan-2021)

<https://www.coursehero.com/file/p3ihp4k/Dalam-bukunya-yang-berjudul-Business-Model-Generation-2010-Osterwalder-dan/>

< 1% match (Internet from 25-Dec-2022)

<https://www.coursehero.com/file/117041570/DISKUSI-4-MANAJEMEN-STRATEGIKdocx/>

< 1% match (Internet from 10-Oct-2022)

<https://jurnal.uns.ac.id/performa/issue/view/3244>

< 1% match (student papers from 19-Feb-2021)

Class: PRODI MANAJEMEN 2021

Assignment: Emy Anjasmoro

Paper ID: [1512947435](#)

< 1% match (student papers from 28-Jul-2020)

[Submitted to Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur on 2020-07-28](#)

< 1% match (Muhammad Syaifudin, Said Salim Dahda, Elly Ismiyah. "USULAN STRATEGI PEMASARAN PADA PRODUK TAS RANSEL DI UKM UD.RISLIN DENGAN METODE SWOT DAN QSPM", JUSTI (Jurnal Sistem dan Teknik Industri), 2022)

[Muhammad Syaifudin, Said Salim Dahda, Elly Ismiyah. "USULAN STRATEGI PEMASARAN PADA PRODUK TAS RANSEL DI UKM UD.RISLIN DENGAN METODE SWOT DAN QSPM", JUSTI \(Jurnal Sistem dan Teknik Industri\), 2022](#)

< 1% match (student papers from 05-Feb-2021)

[Submitted to Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya on 2021-02-05](#)

< 1% match ()

[Dewantoro, Albertus Daru, Trisjanti, Lucia Ina, Rivaldo, Diiio. "THE IMPACT MODELS OF ENTREPRENEURSHIP EDUCATION PROGRAMS AND STUDENTS' INDIVIDUAL ATTITUDES ON STUDENTS' ENTREPRENEURIAL INTENTIONS", 'Universitas Ahmad Dahlan', 2020](#)

< 1% match (Internet from 31-Mar-2022)

<http://jurnal.ukdc.ac.id/index.php/index/index>

< 1% match (Muhammad Hanif Amiruddin, Deny Andesta, Dzakiyah Widyaningrum. "PENDEKATAN METODE SWOT DAN QSPM PADA STRATEGI PEMASARAN PRODUK PETIS UDANG (Studi Kasus : UD. Sahabat Barokah di Desa Sungonlegowo)", JUSTI (Jurnal Sistem dan Teknik Industri), 2021)

[Muhammad Hanif Amiruddin, Deny Andesta, Dzakiyah Widyaningrum. "PENDEKATAN METODE SWOT DAN QSPM PADA STRATEGI PEMASARAN PRODUK PETIS UDANG \(Studi Kasus : UD. Sahabat Barokah di Desa Sungonlegowo \)", JUSTI \(Jurnal Sistem dan Teknik Industri\), 2021](#)

< 1% match (Ismi Ajeng, Rani Diana. "RUMUSAN STRATEGI BISNIS SUB TERMINAL AGRIBISNIS CIGOMBONG KECAMATAN PACET KABUPATEN CIANJUR", AGRITA (AGri), 2020)

[Ismi Ajeng, Rani Diana. "RUMUSAN STRATEGI BISNIS SUB TERMINAL AGRIBISNIS CIGOMBONG KECAMATAN PACET KABUPATEN CIANJUR", AGRITA \(AGri\), 2020](#)

[Performa: Media Ilmiah Teknik Industri ISSN 1412-8624 \(cetak\).| ISSN 2620-6412 \(online\) Vol. 20, No. 1, 2021, Hal. 7-13](#)

doi.org/10.20961/performa.20.1.43617 [Perumusan Strategi Rekomendasi UKM Pada Masa Pandemi Covid-19 \(Studi kasus : UD Darmaji\) Albertus Daru](#)

Dewantoro1, [Aschensio Saogo2](#), 12Teknik Industri, Teknik, Universitas Katolik Darma Cendika, Jl. Dr. Ir. H. Soekarno No 201, Surabaya, 60117, Indonesia chensaogo21@gmail.com1 ; albertus.daru@ukdc.ac.id2 [Abstrak](#) UD

Darmaji merupakan [salah satu](#) UKM yang menerima pesanan pembuatan sandal dan sepatu. Beberapa tahun terakhir UD Darmaji mengalami penurunan produksi, terdapat beberapa penyebab penurunan produksi dari UD Darmaji diantaranya adalah kurangnya permintaan dan kurang tepatnya penyusunan strategi pemasaran dalam strategi pemasaran. Terdapat beberapa metode dan analisis [yang digunakan dalam penelitian ini](#) yaitu [Analisis SWOT \(Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats\)](#), matriks [IFE \(Internal Factor Evaluation Matrix\)](#) dan [EFE \(Eksternal Factor Evaluation Matrix\)](#) serta AHP (Analytical hierarchy process) yang digunakan untuk pembobotan serta QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks) untuk menentukan strategi apa saja yang akan dipilih. Hasil analisa didapatkan strategi melakukan penjualan secara online baik menggunakan sosial media

maupun situs-situs jual beli secara online dengan perolehan nilai TAS (Total Atrtractive Score) paling tinggi yakni 5,614, strategi meningkatkan kualitas packaging menjadi lebih baik dan lebih menarik bernilai TAS sebesar 5,336, dan strategi menjadikan tempat kerja menjadi lebih nyamann dengan menata ulang pabrik sehingga dapat terlihat lebih rapi dan bersih dan melakukan pernerapan 5R nilai TAS 5,242, yang akan di jadikan saran untuk UD Darmaji. Kata kunci: SWOT, UKM, QSPM, IFE, EFE Abstract UD Darmaji is one of the SMEs that accepts orders for making sandals and shoes. In the last few years, UD Darmaji has experienced a decline in production, there are several causes for the decline in production from UD Darmaji, including the lack of demand and inaccurate formulation of marketing strategies in marketing strategies. There are several methods and analyzes used, namely SWOT analysis (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats), IFE matrix (Internal Factor Evaluation Matrix) and EFE (External Factor Evaluation Matrix) and AHP (Analitycal hierarchy process) which is used for weighting and QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) to determine what strategies to choose. [The results of the analysis show that the strategy of selling online using both social media and online buying and selling sites has the highest TAS \(Total Attractive Score\) value of 5,614, the strategy to improve the quality of packaging is better and more attractive, with a TAS value of 5,336, and a strategy to make the workplace more comfortable by rearranging the factory so that it looks tidier and cleaner and implementing the 5R TAS value of 5.242, which will be used as a suggestion for UD Darmaji.](#) Keywords: SWOT, SME's, QSPM, IFE, EFE. 1. Pendahuluan Seiring dengan perkembangan zaman yang dimana teknologi serta peluang yang besar semakin berkembang menyebabkan persaingan bisnis yang ketat bagi perusahaan. Persaingan tersebut sangat rentan terjadi akibat mencari laba dan pastinya mencapai visi misi perusahaan. Perusahaan harus dapat mengetahui faktor- faktor yang berasal dari internal maupun eksternal dari perusahaan tersebut. Analisis Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats selanjutnya disebut SWOT berguna dalam analisis situasional karena membatu pembuat keputusan untuk menilai lingkungan internal dan eksternal organisasi mereka (Sluismans et al., 2010), dengan analisis situasional ini, manajemen mendapatkan gambaran umum tentang sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang dapat mereka andalkan untuk menangkap peluang, sementara pada saat yang sama, dapat mengantisipasi ancaman eksternal yang dapat mengganggu penjualan dan laba perusahaan (Al- Refaie et al., 2016). Faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan sementara faktor eksternal adalah semua kejadian atau peristiwa yang terjadi diluar perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan yang akan menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan (Nuary, 2016). Strategi adalah upaya yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan (David, 2005). Dalam penyusunan strategi pemasaran ada beberapa metode dan analisis yang digunakan, salah satunya adalah Analisis SWOT. [Analisis SWOT adalah salah satu alat yang digunakan dalam dunia bisnis untuk mengenali kemungkinan- kemungkinan yang terjadi yang 8](#) [Performa: Media Ilmiah Teknik Industri Vol. 20, No. 1 \(2021\)](#) berkaitan dengan inovasi baru dalam dunia bisnis (Al- Refaie, 2016). Analisis SWOT memiliki keutungan atau manfaat untuk memperluas jaringan pemasaran, mengatasi permasalahan internal bisnis, dan lain-lain (Putri, 2014). Rumusan Strategi yang dihasilkan melalui analisa SWOT terdiri dari beberapa alternatif yang belum tentu dapat diimplementasikan semuanya, sehingga perlu upaya pemilihan alternatif yang sesuai dengan kemampuan dan skala prioritas perusahaan, maka metode Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM) dapat membantu dalam evaluasi [pilihan alternatif secara objektif, menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak dan](#) memumutuskan [strategi mana yang terbaik](#) (Zulkarnain, 2018). [Keunggulan](#) dari [QSPM adalah dapat](#) diamati

secara beruntun [dan bersamaan serta memperkecil kemungkinan](#) bahwa [faktor-faktor utama](#) akan akan terlewatkan [namun membutuhkan penilaian secara intuitif dan asumsi yang](#) mendasar ([Putri, 2014](#)). Pemasaran merupakan suatu konsep yang menyeluruh yang meliputi penjualan, perdagangan, dan distribusi (Astina & Mawardi, 2016). Dalam upaya meningkatkan penjualan dan laba perusahaan, aktifitas pemasaran sangat penting untuk diperhatikan dan perlu dirumuskan dalam bentuk perencanaan strategi (Maulidya et al., 2018). UKM memiliki permasalahan yang berbeda satu dengan yang lain, ada yang mampu berkembang, ada yang hanya mampu bertahan, dan tidak sedikit yang gagal. Usaha kecil menengah (UKM) bisa dikatakan memiliki pengaruh terhadap perekonomian daerah bahkan turut mempengaruhi perekonomian Indonesia (Purwanti, 2013). Pemasaran yang dirumuskan secara formal dalam perencanaan strategis sangat dibutuhkan bagi UKM. UD Darmaji merupakan salah satu UKM yang menerima pesanan pembuatan sandal dan sepatu dimana UD Darmaji ini berlokasi [di Jl. Kolonel sugiono wedoro candi RT 02/RW 04 No 42 Waru Sidoarjo](#) dan sudah [berdiri](#) dari [tahun 1988](#). UD Daramaji mengalami penurunan produksi, berikut data dari produksi UD Darmaji dari tahun 2015-2020 : Tabel 1. Data produksi UD Darmaji Tahun Sandal anak laki-laki Sandal anak perempuan Sandal dewasa laki-laki Sandal dewasa perempuan Total

2015	10.000	10.000	8.000	6.000	34.000
2016	9.000	8.000	8.000	8.000	33.000
2017	8.000	9.000	6.000	7.000	30.000
2018	7.000	7.000	7.000	7.000	28.000
2019	7.000	7.000	6.000	6.000	26.000
2020	7.000	7.000	5.000	5.000	24.000

Produk sandal UD Darmaji memiliki segmentasi pasar tertentu, berdasarkan segmentasi demografinya produk sandal ini diperuntukkan bagi anak-anak mulai dari usia 6 tahun hingga orang dewasa baik itu pria ataupun wanita. Produk telah dipasarkan kewilayah Jawa Timur dan sekitarnya, Bali dan Lombok. Produk sandal UD Darmaji ditawarkan dengan harga yang terjangkau, dengan masyarakat menengah kebawah sebagai target segmentasinya, hal ini dimana berkaitan dengan harga yang ditawarkan kepada calon pembeli relatif murah dan terjangkau namun tetap memiliki varian warna dan desain yang menarik serta nyaman saat digunakan. Tujuan penelitian ini dilaksanakan adalah, merumuskan usulan strategi dan indikator keberhasilannya untuk meningkatkan penjualan UD Darmaji melalui pendekatan analisis dengan mengintegrasikan metode SWOT dan QSPM agar rumusan alternatif strategi yang direkomendasikan dapat menseleksi alternatif strategi yang dirumuskan berdasarkan skala prioritas dengan mempertimbangkan expert judgment pelaku usaha dan sumberdaya yang dimiliki perusahaan agar strategi yang direkomendasikan dapat benar-benar terimplementasi dan diharapkan mampu meningkatkan tingkat penjualan produk UD Darmaji.

2. Metode Penelitian Penelitian ini dilaksanakan melalui tiga tahap analisis penelitian dengan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Mujiastuti et al., (2019) dan Achmadi et al., (2020) yaitu tahap pertama adalah The Input Stage yang dilakukan dalam rangka penyusunan matriks [Internal Factor Evaluation \(IFE\)](#) dan [External Factor Evaluation \(EFE\)](#) dimana sebelumnya dilakukan in-depth interview kepada pelaku usaha untuk mengidentifikasi [faktor internal yang terdiri dari faktor yang](#) dikategorikan faktor [kekuatan dan](#) faktor [kelemahan, serta faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman](#). Pemberian bobot terhadap setiap faktor dilakukan dengan menggunakan paired comparison atau perbandingan berpasangan (Zulkarnain et al., 2018) dan memberikan rating atau peringkat terhadap faktor strategis yang telah diuraikan. Bobot dikalikan rating menentukan nilai tertimbang dari faktor lalu dijumlahkan menjadi total nilai tertimbang. Tahap kedua adalah The Matching Stage, dimana faktor eksternal dan eksternal disatukan dalam matriks Internal External (IE) dengan sumbu X untuk IFE dan sumbu Y untuk EFE. Pada tahapan ini juga dilakukan menyusun matriks SWOT dengan cara menghubungkan [faktor-faktor yang](#) merupakan [kekuatan](#)

[dan peluang untuk](#) menghasilkan rekomendasi [strategi SO](#); menghubungkan kekuatan [dan ancaman](#) yang merupakan usulan [strategi ST](#); menghubungkan kelemahan dan peluang yang merupakan strategi WO; dan menghubungkan [kelemahan dan ancaman untuk](#) menghasilkan usulan [strategi WT](#). Dewantoro & Saogo : Perumusan Strategi Rekomendasi UKM Pada Masa Pandemi 9 Tahap ketiga adalah Decision Stage melalui pendekatan analisis QSPM. Analisis QSPM digunakan dalam upaya menunjukkan strategi alternatif yang terbaik untuk dipilih. 3. Hasil dan Pembahasan Sesuai dengan metode penelitian yang ditetapkan, analisis dan pembahasan penelitian ini adalah sebagai berikut : 3.1. Tahap The Input Stage Melalui pendekatan in-depth interview dengan pelaku usaha UD Darmaji, diperoleh faktor-faktor SWOT sebagai berikut : Internal a) Strength (kekuatan) • Memiliki SDM yang berpengalaman dibidangnya • Harga yang ditawarkan dapat dijangkau • Beberapa proses menggunakan mesin • Produk memiliki banyak varian warna dan motif • Lokasi strategis mudah mendapatkan bahan baku • Alat dan gedung milik sendiri b) Weakness (kelemahan) • Manajemen keuangan yang masih bersifat konvensional • Brand kurang dikenal oleh banyak masyarakat • Kurangnya promosi atau periklanan • Jumlah SDM yang kurang • Kondisi tempat kerja kurang nyaman • Packaging kurang menarik • Visi dan Misi belum ada Eksternal a) Opportunities (peluang) • Bahan baku yang mudah didapat • Pemerintah telah menyediakan fasilitas untuk UKM berupa kredit usaha rakyat • Memanfaatkan teknologi dengan melakukan penjualan online • Pertumbuhan jumlah penduduk b) Threat (ancaman) • Tingginya daya saing usaha sandal dikawasan wedoro • Keadaan ekonomi yang tidak stabil yang menyebabkan harga bahan baku juga ikut naik turun atau tidak stabil • Pandemi Covid 19 yang membuat produksi berhenti serta penurunan daya beli • Peraturan pemerintah bisa berubah kapan saja Pemberian bobot terhadap setiap faktor dilakukan dengan menggunakan paired comparison atau perbandingan berpasangan dan memberikan rating atau peringkat terhadap faktor strategis, lalu bobot dikalikan rating menentukan nilai tertimbang dari faktor lalu dijumlahkan menjadi total nilai tertimbang. Aktifitas pembobotan dan pemberian rating menggunakan pendekatan expert judgment. Adapun matrik IFE dan EFE [adalah sebagai berikut : Tabel 2.](#)

[Matriks IFE Faktor Internal Bobot Rating Score Kekuatan](#) Memiliki SDM yang berpengalaman dibidangnya 0,062 2 0,124 Harga yang ditawarkan dapat dijangkau 0,099 3 0,297 Beberapa proses menggunakan mesin 0,051 2 0,102 Produk memiliki banyak varian warna dan motif 0,086 2 0,172 Lokasi strategis mudah mendapatkan bahan baku 0,066 2 0,132 Alat dan gedung milik sendiri Kelemahan Manajemen keuangan yang masih bersifat konvensional Brand kurang dikenal oleh banyak masyarakat kurangnya promosi atau periklanan 0,068 2 0,055 2 0,089 2 0,086 3 0,136 0,11 0,178 0,258 Jumlah SDM yang kurang 0,063 Kondisi tempat kerja kurang nyaman 0,065 Packaging kurang menarik 0,071 3 0,189 2 0,13 2 0,142 Visi dan misi tidak ada 0,137 3 0,411 Tabel 3. Matriks EFE Faktor Eksternal Bobot Rating -0,044 Score Peluang Bahan baku yang mudah didapat Memanfaatkan teknologi dengan melakukan penjualan online 0,101 4 0,11 3 0,404 0,33 Pemerintah telah menyediakan fasilitas untuk UKM berupa kredit usaha rakyat 0,121 3 0,363 Pertumbuhan jumlah penduduk 0,09 3 0,27 Ancaman Tingginya daya saing usaha sandal dikawasan wedoro 0,1 3 0,3 Keadaan ekonomi yang tidak stabil yang menyebabkan harga bahan baku juga ikut naik turun atau tidak stabil Pandemi Covid 19 yang membuat produksi berhenti serta penurunan daya beli 0,137 2 0,274 2 0,274 0,548 Peraturan pemerintah bisa berubah kapan saja 0,066 2 0,132 1,000 0,113 3.2. Tahap The Matching Stage Faktor eksternal (IFE) dan eksternal (EFE) disatukan dalam matriks Internal External (IE) dengan sumbu X untuk IFE dan sumbu Y untuk EFE. Untuk nilai Total pada bobot harus berjumlah 1 dan total 10 [Performa: Media Ilmiah Teknik Industri Vol. 20, No. 1 \(2021\)](#) score pada [total](#) pada IFE didapat dari total

nilai kekuatan dikurangi total nilai kelemahan maka didapatkan nilai total IFE -0,044, nilai total ini menunjukkan nilai pada sumbu X, sementara total pada EFE yang menunjukkan nilai pada sumbu Y adalah +0,113, sehingga posisi strategis UD Darmaji pada koordinat (-,044; 0,113). Gambar 1. Kuadran SWOT Kuadran IE menjelaskan posisi UD Darmaji adalah berada di bawah rata-rata untuk aspek internal namun masih memiliki peluang terbuka bagi perusahaan sehingga mendukung strategi turn-around. Strategi turn-around adalah strategi untuk membalikkan penurunan profitabilitas kembali menuju pemulihan dan mencapai masa depan yang berkelanjutan. Perusahaan dalam krisis membutuhkan tindakan drastis dan restrukturisasi untuk menghasilkan perubahan haluan, tindakan tersebut dapat berupa merancang strategi baru untuk meningkatkan kinerja operasi bisnis secara lebih agresif, termasuk dalam hal efisiensi, kualitas, inovasi, dan responsifitas pelanggan. Kebutuhan akan strategi turn-around juga dapat muncul karena adanya tekanan lingkungan eksternal seperti perubahan dalam selera dan preferensi konsumen, perubahan dalam kebijakan pemerintah, permintaan jenuh terhadap produk, ancaman dari produk pengganti (Shahri & Sarvestani, 2020). Matriks SWOT strategi turn-around UD Darmaji adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Matriks SWOT dan Alternatif Strategi

Kode Kekuatan	Kode Kelemahan	Strategi
S1 Memiliki SDM yang berpengalaman dibidangnya	W1 Manajemen keuangan yang masih bersifat konvensional	SO
S2 Harga yang ditawarkan dapat dijangkau	W2 Brand kurang dikenal oleh banyak masyarakat	WO
S3 Beberapa proses menggunakan mesin	W3 kurangnya promosi atau periklanan	O1
S4 Produk memiliki banyak varian warna dan motif	W4 Jumlah SDM yang kurang	O2
S5 Lokasi strategis mudah mendapatkan bahan baku	W5 Kondisi tempat kerja kurang nyaman	O3
S6 Alat dan gedung milik sendiri	W6 Packaging kurang menarik	O4
S7 Visi dan Misi tidak tersosialisasikan	W7	O5
SO1 Mempertahankan harga agar tetap terjangkau dengan menjaga hubungan terhadap supplier sehingga mendapatkan harga bahan baku yang murah (S5, O1)	WO1	WO2
WO1 Menjadikan tempat kerja menjadi lebih nyaman dengan menata ulang pabrik sehingga dapat terlihat lebih rapi dan bersih dan melakukan penerapan 5R (W5, W7, O4)	WO2	WO3
WO2 Mengubah sistem keuangan dengan memanfaatkan teknologi yang ada (W1, O2)	WO3	WO4
O3 Pemerintah telah menyediakan fasilitas untuk UKM berupa kredit usaha rakyat	O4	O5
O4 Pertumbuhan jumlah penduduk	SO2	WO5
SO2 Melakukan penjualan secara online baik menggunakan sosial media maupun situs-situs jual beli secara online (S1, S4, O2)	WO5	WO6
WO3 Mencoba ikut dalam pameran-pameran UKM yang diselenggarakan Pemerintah daerah/ Provinsi (W2, W3, O3)	WO6	WO7
Kode Ancaman	Strategi	Strategi
ST	WT	T1
T2	T3	T4
T1 Tingginya daya saing usaha sandal dikawasan wedoro	WT1	T2
T2 Keadaan ekonomi yang tidak stabil yang menyebabkan harga bahan baku juga ikut naik turun atau tidak stabil	WT2	T3
ST1 Menambah variasi bentuk sandal seperti (S2, T1, T2)	WT3	T4
ST2 sandal gunung	WT4	T5
WT1 Mengisi kekurangan SDM dan melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan personel dalam meningkatkan kompetensi kerja (W4, T4)	WT5	T6
T3 T4 Kondisi wabah VIRUS	T5	T6
Peraturan pemerintah bisa berubah kapan saja	ST2	T7
ST2 Melakukan perawatan terhadap alat dan (S3, S6, T3)	T7	T8
gedung	WT2	T9
WT2 Meningkatkan kualitas packaging menjadi lebih baik dan lebih menarik serta membuat Visi dan Misi (W6, T1)	T9	T10

3.3. Tahap Decision Stage Melalui pendekatan analisis alternatif yang terbaik akan dipilih. QSPM strategi Pada perhitungan QSPM terdapat faktor-faktor internal dan eksternal yang dikategorikan ke dalam SWOT, nilai bobot yang dapat dilihat pada matrik IFE Dewantoro & Saogo : Perumusan Strategi Rekomendasi UKM Pada Masa Pandemi 11 dan EFE serta nilai AS ([Attractiveness Scores](#)) yang [ditentukan dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal atau eksternal kunci, satu pada suatu saat tertentu, dan mengajukan pertanyaan, "Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?"](#) [Jika jawabannya ya, maka strategi tersebut harus dibandingkan secara relatif](#)

terhadap faktor kunci tersebut. Secara spesifik, Nilai Daya Tarik harus diberikan untuk masing-masing strategi untuk mengindikasikan daya tarik relatif dari satu strategi atas strategi lainnya, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Jangkauan untuk Nilai Daya Tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik, Sementara nilai

TAS (Total Attractiveness Scores) didapatkan dari hasil pengalihan nilai Bobot dan nilai AS (Attractiveness Scores). Tabel 5. Perhitungan QSPM Alternatif Strategi SO1 SO2 W01 W02 WO3 ST1 ST2 WT1 WT2 Kode SWOT Bobot

AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	S1				
0,062	0,248	0,062	0,248	0,124	0,124	0,124	0,124	0,186	0,124	0,124	0,124	0,124	0,099	0,198	0,297	0,198	0,198	0,198	0,396	0,297	0,198	
0,051	0,153	0,102	0,102	0,102	0,102	0,102	0,102	0,153	0,102	0,102	0,102	0,102	0,051	0,153	0,102	0,102	0,102	0,153	0,102	0,102	0,204	
0,086	0,172	0,172	0,172	0,172	0,172	0,172	0,172	0,258	0,172	0,172	0,172	0,172	0,086	0,172	0,172	0,172	0,172	0,172	0,172	0,172	0,172	
0,066	0,264	0,132	0,132	0,132	0,132	0,132	0,132	0,136	0,136	0,136	0,136	0,136	0,066	0,136	0,136	0,136	0,136	0,136	0,136	0,136	0,136	
0,055	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,089	0,178	0,178	0,178	0,178	0,055	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	
0,165	0,11	0,11	0,11	0,165	0,11	0,11	0,11	0,089	0,178	0,178	0,178	0,178	0,165	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	
0,356	0,178	0,178	0,178	0,178	0,178	0,178	0,178	0,086	0,172	0,172	0,172	0,172	0,356	0,178	0,178	0,178	0,178	0,178	0,178	0,178	0,172	
0,258	0,258	0,258	0,344	0,172	0,172	0,172	0,172	0,258	0,258	0,258	0,258	0,258	0,258	0,258	0,258	0,258	0,258	0,258	0,258	0,258	0,258	
0,126	0,126	0,126	0,189	0,126	0,126	0,126	0,126	0,126	0,126	0,126	0,126	0,126	0,126	0,126	0,126	0,126	0,126	0,126	0,126	0,126	0,126	
0,195	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,195	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	
0,213	0,213	0,213	0,213	0,213	0,213	0,213	0,213	0,142	0,142	0,142	0,142	0,142	0,213	0,213	0,213	0,213	0,213	0,213	0,213	0,213	0,213	
0,411	0,411	0,411	0,411	0,411	0,411	0,411	0,411	0,411	0,411	0,411	0,411	0,411	0,411	0,411	0,411	0,411	0,411	0,411	0,411	0,411	0,411	
0,101	0,404	0,202	0,303	0,202	0,202	0,202	0,202	0,202	0,202	0,202	0,202	0,202	0,101	0,404	0,202	0,303	0,202	0,202	0,202	0,202	0,202	
0,121	0,363	0,363	0,363	0,363	0,363	0,363	0,363	0,242	0,242	0,242	0,242	0,242	0,121	0,363	0,363	0,363	0,363	0,363	0,363	0,363	0,363	
0,09	0,18	0,27	0,36	0,18	0,18	0,18	0,18	0,09	0,18	0,18	0,18	0,18	0,09	0,18	0,27	0,36	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	
0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	
0,137	0,274	0,411	0,274	0,274	0,274	0,274	0,274	0,548	0,274	0,274	0,274	0,274	0,137	0,274	0,411	0,274	0,274	0,274	0,274	0,274	0,274	
0,274	0,548	0,822	0,548	0,548	0,548	0,548	0,548	0,822	0,548	0,548	0,548	0,548	0,274	0,548	0,822	0,548	0,548	0,548	0,548	0,548	0,548	
0,066	0,132	0,132	0,132	0,132	0,132	0,132	0,132	0,066	0,132	0,132	0,132	0,132	0,066	0,132	0,132	0,132	0,132	0,132	0,132	0,132	0,132	
4,889	57	5,614	55	5,242	50	4,681	52	4,959	52	4,984	52	5,148	51	4,875	54	5,336	RANKING	7	1	3	9	6
5,242	50	4,681	52	4,959	52	4,984	52	5,148	51	4,875	54	5,336	RANKING	7	1	3	9	6	5	4	8	2

Dari hasil perhitungan QSPM didapat total TAS lebih nyaman dengan menata ulang pabrik sehingga (Total Attractiveness Scores) tertinggi adalah strategi dapat terlihat lebih rapi dan bersih dan melakukan SO2 (melakukan penjualan secara online baik penerapan 5R) nilai TAS adalah 5,242. menggunakan sosial media maupun situs-situs jual beli secara online) mendapatkan nilai TAS (Total Atas dasar luaran analisa QSPM maka, melalui Attractiveness Scores) 5,614 , lalu disusul oleh strategi brainstorming, strategi yang telah diprioritaskan, WT2 (Meningkatkan kualitas packaging menjadi lebih diturunkan menjadi rumusan sasaran strategis dan baik dan lebih menarik) TAS bernilai 5,336, lalu posisi penentuan indicator pencapaiannya sebagai berikut : tiga strategi WO1 (Menjadikan tempat kerja menjadi Tabel 6. Sasaran Strategis dan Indikator Pencapaian NO STRATEGI SASARAN STRATEGIS Indikator Pencapaian 1 Melakukan penjualan secara 1 Semakin meningkatnya online baik menggunakan masyarakat yang mengetahui sosial media maupun situs- produk situs jual beli secara online 1 jumlah follower sosmed 2 jumlah like rata-rata perunggahan profil produk 3 jumlah pertanyaan terkait produk melalui sosmed 4 jumlah repost/share rata-rata perunggahan profil produk 2 Terlayannya pelanggan melalui media sosial & situs jual-beli online 5 jumlah penjualan yang difasilitasi sosmed 6 jumlah Pelanggan yang melakukan pemesanan lebih dari satu kali melalui sosmed 7 jumlah penjualan yang difasilitasi situs jual beli online 8 jumlah pelanggan yang melakukan pemesanan lebih dari satu kali melalui sistus jual beli online 2 Meningkatkan kualitas 3 Produk semakin diterima packaging menjadi lebih baik masyarakat 9 jumlah toko retail yang bersedia untuk

menjual dan mendisplay produk dan lebih menarik serta mampu meningkatkan 10 jumlah penjualan produk rata-rata branding yang sesuai dengan 11 jumlah komplain terhadap kualitas produk dan Visi dan Misi Perusahaan packaging 12 [Performa: Media Ilmiah Teknik Industri Vol. 20, No. 1 \(2021\)](#) NO STRATEGI SASARAN STRATEGIS Indikator Pencapaian 3 Menjadikan tempat kerja menjadi lebih nyamann dengan menata ulang pabrik sehingga dapat terlihat lebih rapi dan bersih dan melakukan penerapan 5R 4 Meningkatnya motivasi kerja karyawan 12 jumlah turnover pegawai 13 rata-rata jumlah hari perbulan ijin tidak masuk karyawan 14 rata-rata jumlah hari perbulan ijin tidak masuk karyawan karena sakit 5 Menurunnya tingkat downtime permesinan 15 jumlah jam downtime akibat mesin tidak beroperasi 16 jumlah mesin yang tidak berfungsi normal 17 jumlah peralatan kerja yang dilaporkan hilang 6 Terjaminnya target produksi 18 target produksi rata-rata 4. Kesimpulan Penjualan UD Darmaji pada lima tahun terakhir mengalami penurunan, berbagai faktor yang menyebabkannya salah satunya dalah ketatnya persainan, daya beli masyarakat yang menurun serta diperparah dengan terjadinya bencana non alam penyebaran Covid 19 yang terjadi secara global. Dalam menyikapi hal tersebut maka dilakukan penelitian untuk memberikan usulan strategi rekomendasi bagi UD Darmaji untuk mampu bertahan dan upaya meningkatkan penjualan. Melalui pendekatan integratif SWOT dan QSPM penelitian ini berhasil merumuskan rekomendasi strategi bagi UD Darmaji. Melalui analisa SWOT posisi strategis UD Darmaji adalah pada kuadran turn-around (lihat Gambar 1) dimana strategi yang dirumuskan harus mampu membalikkan penurunan profitabilitas kembali menuju pemulihan dan mencapai masa depan yang berkelanjutan. Matriks SWOT merekomendasikan 9 (sembilan) alternatif strategi, dan untuk menseleksi prioritas strategi yang diimplementasikan melalui pendekatan analisa QSPM, maka urutan prioritas rekomendasi strategi bagi UD Darmaji adalah : strategi melakukan penjualan secara online baik menggunakan sosial media maupun situs- situs jual beli secara online; lalu strategi untuk meningkatkan kualitas packaging menjadi lebih baik dan lebih menarik; lalu prioritas strategi selanjutnya adalah menjadikan tempat kerja menjadi lebih nyaman dengan menata ulang pabrik sehingga dapat terlihat lebih rapi dan bersih dan melakukan penerapan 5R (lihat tabel 4 dan gambar 2) . dari tiga rekomendasi utama strategi bagi UD Darmaji tersebut, ditetapkan 3nam sasaran strategi utama dengan total 18 indikator pencapaian (lihat tabel. 5). Ucapan Terima Kasih Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada manajemen UD. Darmaji beserta karyawan yang telah bersedia menjadi subjek dalam penelitian ini, selanjutnya kami sampaikan terima kasih kepada LPPM ([Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat](#)) [Universitas Katolik Darma Cendika](#) dan LiMaCC sebagai donatur dalam pendanaan penelitian ini. Daftar Pustaka A Zulkarnain, D Wahyuningtias, & T S Putranto (2018) Analysis of IFE, EFE and QSPM matrix on business development strategy. IOP Conf. Series : Eart and Environmental Science, 126. Achmadi, N. S., Andriani, D., & Sudirman, M. A. (2020). Strategi Pengelolaan Akomodasi Berbasis Ekotourisme Di Tanjung Bayang Makassar Menggunakan Matrik SWOT Dan QSPM. Journal FAME: Journal Food and Beverage, Product and Services, Accomodation Industry, Entertainment Services, 3(2). Al-Refaie, A., Sy, E., Rawabdeh, I., & Alaween, W. (2016). Integration of SWOT and ANP for effective strategic planning in the cosmetic industry. Advances in Production Engineering & Management, 11(1), 49. Astina, S. T., & Mawardi, M. K. (2016). Analisis Segmentation, Targeting, dan Positioning dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing Melalui Strategi Pemasaran di Toko Pia Cap Mangkok Cabang Semeru. Jurnal Administrasi Bisnis, 39(2), 57-66. David, Fred R. 2005. Manajemen Strategis: Konsep. Jakarta : Salemba Empat Maulidya Alfi A.Z , Vira Rizky dkk. (2018) Analisis Segmenting, Targeting, Positioning, dan Analisis SWOT Sebagai Strategi

Pemasaran Kopi Karlos (Studi pada Produsen Kopi Karlos Desa Donowarih Kecamatan Karangploso Kabupaten Malang). *Jurnal Cakrawala*, 12(1),41-62

Mujiastuti, R., Latifah, R., & Hendra. (2019). Penentuan Jenis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode SWOT dan QSPM Pada UMKM Fashion di Kelurahan Penggilingan Berbasis Teknologi. *Jurnal Ilmiah FIFO*, XI(1), 52–64.

Nuary, N. S. (2016). Strategi Pemasaran dengan Pendekatan Analisis SWOT pada PT. Super Sukses Motor Banjarmasin. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 2(1), 30-42.

Purwanti, E. (2013). Pengaruh karakteristik wirausaha, modal usaha, strategi pemasaran terhadap perkembangan UMKM di Desa Dayaan dan Kalilondo Salatiga. *Among Makarti*, 5(9).

Putri, N. E., Astuti, R., & Putri, S. A. (2014). Perencanaan Strategi Pengembangan Restoran Menggunakan Analisis SWOT Dan Metode QSPM Dewantoro & Saogo : Perumusan Strategi Rekomendasi UKM Pada Masa Pandemi 13 (Quantitative Strategic Planning Matriks) (Studi Kasus Restoran Big Burger Malang). *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 3(2), 93-106.

Rismawati, F. F., Wahyuni, S., & Widodo, J. (2019). Strategi Pemasaran STP (Segmenting, Targeting, Positioning) Larissa Aesthetic Center Cabang Jember. *Jurnal Pendidikan Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Ilmu Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 13(2), 68-72.

Saaty, T.L (1994). *The Fundamentals of Decision Making Priority Theory With the Analytic Hierarchy Process*, RWS Publication, Pittsburgh.

Sari, R. I., & Budiani, S. R. (2017). Analisis Strategi Pemasaran Industri Tenun di Desa Wisata Gamplong Kabupaten Sleman. *Majalah Geografi Indonesia*, 32(1), 98-107.

Shahri, M. H., & Sarvestani, M. N. (2020). Business model innovation as a turnaround strategy. *Journal of Strategy and Management*.

Sluismans, R., Lommelen, T., & den Hertog, F. (2010). The use of SWOT as a tool to stimulate strategic conversation in SMEs. In *IIE Annual Conference. Proceedings* (p. 1). Institute of Industrial and Systems Engineers (IISE).

Perumusan Strategi Rekomendasi UKM Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi kasus : UD Darmaji) *by Albertus Daru Dewantoro*

Submission date: 19-Jan-2023 09:52AM (UTC+0700)

Submission ID: 1995133610

File name: 43617-133818-1-PB_8.pdf (246.93K)

Word count: 4348

Character count: 23588

2 Perumusan Strategi Rekomendasi UKM Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi kasus : UD Darmaji)

Albertus Daru Dewantoro¹, Achensio Saogo²,
^{1,2}Teknik Industri, Teknik, Universitas Katolik Darma Cendika,
Jl. Dr. Ir. H. Soekarno No 201, Surabaya, 60117, Indonesia
chensaogo21@gmail.com¹; albertus.daru@ukdc.ac.id²

Abstrak

UD Darmaji merupakan salah satu UKM yang menerima pesanan pembuatan sandal dan sepatu. Beberapa tahun terakhir UD Darmaji mengalami penurunan produksi, terdapat beberapa penyebab penurunan produksi dari UD Darmaji diantaranya adalah kurangnya permintaan dan kurang tepatnya penyusunan strategi pemasaran dalam strategi pemasaran. Terdapat beberapa metode dan analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Analisis SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats), matriks IFE (Internal Factor Evaluation Matrix) dan EFE (Eksternal Factor Evaluation Matrix) serta AHP (Analytical hierarchy process) yang digunakan untuk pembobotan serta QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks) untuk menentukan strategi apa saja yang akan dipilih. Hasil analisa didapatkan strategi melakukan penjualan secara online baik menggunakan sosial media maupun situs-situs jual beli secara online dengan perolehan nilai TAS (Total Atracrive Score) paling tinggi yakni 5.614, strategi meningkatkan kualitas packaging menjadi lebih baik dan lebih menarik bernilai TAS sebesar 5,336, dan strategi menjadikan tempat kerja menjadi lebih nyamann dengan menata ulang pabrik sehingga dapat terlihat lebih rapi dan bersih dan melakukan pemerapan 5R nilai TAS 5.242, yang akan di jadikan saran untuk UD Darmaji.

Kata kunci: SWOT, UKM, QSPM, IFE, EFE

Abstract

UD Darmaji is one of the SMEs that accepts orders for making sandals and shoes. In the last few years, UD Darmaji has experienced a decline in production, there are several causes for the decline in production from UD Darmaji, including the lack of demand and inaccurate formulation of marketing strategies in marketing strategies. There are several methods and analyzes used, namely SWOT analysis (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats), IFE matrix (Internal Factor Evaluation Matrix) and EFE (External Factor Evaluation Matrix) and AHP (Analytical hierarchy process) which is used for weighting and QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) to determine what strategies to choose. The results of the analysis show that the strategy of selling online using both social media and online buying and selling sites has the highest TAS (Total Atracrive Score) value of 5.614, the strategy to improve the quality of packaging is better and more attractive, with a TAS value of 5,336, and a strategy to make the workplace more comfortable by rearranging the factory so that it looks tidier and cleaner and implementing the 5R TAS value of 5.242, which will be used as a suggestion for UD Darmaji.

Keywords: SWOT, SME's, QSPM, IFE, EFE.

1. Pendahuluan

Seiring dengan perkembangan zaman yang dimana teknologi serta peluang yang besar semakin berkembang menyebabkan persaingan bisnis yang ketat bagi perusahaan. Persaingan tersebut sangat rentan terjadi akibat mencari laba dan pastinya mencapai visi misi perusahaan. Perusahaan harus dapat mengetahui faktor-faktor yang berasal dari internal maupun eksternal dari perusahaan tersebut. Analisis *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats* selanjutnya disebut SWOT berguna dalam analisis situasional karena membantu pembuat keputusan untuk menilai lingkungan internal dan eksternal organisasi mereka (Sluismans et al., 2010), dengan analisis situasional ini, manajemen mendapatkan gambaran umum tentang sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang dapat mereka andalkan untuk

menangkap peluang, sementara pada saat yang sama, dapat mengantisipasi ancaman eksternal yang dapat mengganggu penjualan dan laba perusahaan (Al-Refaie et al., 2016). Faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan sementara faktor eksternal adalah semua kejadian atau peristiwa yang terjadi diluar perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan yang akan menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan (Nuary, 2016).

Strategi adalah upaya yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan (David, 2005). Dalam penyusunan strategi pemasaran ada beberapa metode dan analisis yang digunakan, salah satunya adalah Analisis SWOT. Analisis SWOT adalah salah satu alat yang digunakan dalam dunia bisnis untuk mengenali kemungkinan- kemungkinan yang terjadi yang

berkaitan dengan inovasi baru dalam dunia bisnis (Al-Refaie, 2016). Analisis SWOT memiliki keuntungan atau manfaat untuk memperluas jaringan pemasaran, mengatasi permasalahan internal bisnis, dan lain-lain (Putri, 2014).

Rumusan Strategi yang dihasilkan melalui analisa SWOT terdiri dari beberapa alternatif yang belum tentu dapat diimplementasikan semuanya, sehingga perlu upaya pemilihan alternatif yang sesuai dengan kemampuan dan skala prioritas perusahaan, maka metode *Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM)* dapat membantu dalam evaluasi pilihan alternatif secara objektif, menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak dan memumutuskan strategi mana yang terbaik (Zulkarnain, 2018). Keberhasilan dari QSPM adalah dapat diamati secara berurutan dan bersamaan serta memperkecil kemungkinan bahwa faktor-faktor utama akan akan terlewatkan namun membutuhkan penilaian secara intuitif dan asumsi yang mendasar (Putri, 2014).

Pemasaran merupakan suatu konsep yang menyeluruh yang meliputi penjualan, perdagangan, dan distribusi (Astina & Mawardi, 2016). Dalam upaya meningkatkan penjualan dan laba perusahaan, aktifitas pemasaran sangat penting untuk diperhatikan dan perlu dirumuskan dalam bentuk perencanaan strategi (Maulidya et al., 2018). UKM memiliki permasalahan yang berbeda satu dengan yang lain, ada yang mampu berkembang, ada yang hanya mampu bertahan, dan tidak sedikit yang gagal. Usaha kecil menengah (UKM) bisa dikatakan memiliki pengaruh terhadap perekonomian daerah bahkan turut mempengaruhi perekonomian Indonesia (Purwanti, 2013). Pemasaran yang dirumuskan secara formal dalam perencanaan strategis sangat dibutuhkan bagi UKM. UD Darmaji merupakan salah satu UKM yang menerima pesanan pembuatan sandal dan sepatu dimana UD Darmaji ini berlokasi di Jl. Kolonel sugiono wedoro candi RT 02/RW 04 No 42 Waru Sidoarjo dan sudah berdiri dari tahun 1988. UD Darmaji mengalami penurunan produksi, berikut data dari produksi UD Darmaji dari tahun 2015- 2020 :

Tabel 1. Data produksi UD Darmaji

Tahun	Sandal anak laki-laki	Sandal anak perempuan	Sandal dewasa laki-laki	Sandal dewasa perempuan	Total
2015	10.000	10.000	8.000	6.000	34.000
2016	9.000	8.000	8.000	8.000	33.000
2017	8.000	9.000	6.000	7.000	30.000
2018	7.000	7.000	7.000	7.000	28.000
2019	7.000	7.000	6.000	6.000	26.000
2020	7.000	7.000	5.000	5.000	24.000

Produk sandal UD Darmaji memiliki segmentasi pasar tertentu, berdasarkan segmentasi demografinya produk sandal ini diperuntukkan bagi anak-anak mulai

dari usia 6 tahun hingga orang dewasa baik itu pria ataupun wanita. Produk telah dipasarkan kewilayah Jawa Timur dan sekitarnya, Bali dan Lombok. Produk sandal UD Darmaji ditawarkan dengan harga yang terjangkau, dengan masyarakat menengah kebawah sebagai target segmentasinya, hal ini dimana berkaitan dengan harga yang ditawarkan kepada calon pembeli relatif murah dan terjangkau namun tetap memiliki varian warna dan desain yang menarik serta nyaman saat digunakan.

Tujuan penelitian ini dilaksanakan adalah, merumuskan usulan strategi dan indikator keberhasilannya untuk meningkatkan penjualan UD Darmaji melalui pendekatan analisis dengan mengintegrasikan metode SWOT dan QSPM agar rumusan alternatif strategi yang direkomendasikan dapat menyeleksi alternatif strategi yang dirumuskan berdasarkan skala prioritas dengan mempertimbangkan expert judgment pelaku usaha dan sumberdaya yang dimiliki perusahaan agar strategi yang direkomendasikan dapat benar-benar terimplementasi dan diharapkan mampu meningkatkan tingkat penjualan produk UD Darmaji.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan melalui tiga tahap analisis penelitian dengan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Mujiastuti et al., (2019) dan Achmadi et al., (2020) yaitu tahap pertama adalah *The Input Stage* yang dilakukan dalam rangka penyusunan matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)* dan *External Factor Evaluation (EFE)* dimana sebelumnya dilakukan *in-depth interview* kepada pelaku usaha untuk mengidentifikasi faktor internal yang terdiri dari faktor yang dikategorikan faktor kekuatan dan faktor kelemahan, serta faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman. Pemberian bobot terhadap setiap faktor dilakukan dengan menggunakan *paired comparison* atau perbandingan berpasangan (Zulkarnain et al., 2018) dan memberikan rating atau peringkat terhadap faktor strategis yang telah diuraikan. Bobot dikalikan rating menentukan nilai tertimbang dari faktor lalu dijumlahkan menjadi total nilai tertimbang.

Tahap kedua adalah *The Matching Stage*, dimana faktor eksternal dan eksternal disatukan dalam matriks Internal External (IE) dengan sumbu X untuk IFE dan sumbu Y untuk EFE. Pada tahapan ini juga dilakukan menyusun matriks SWOT dengan cara menghubungkan faktor-faktor yang merupakan kekuatan dan peluang untuk menghasilkan rekomendasi strategi SO; menghubungkan kekuatan dan ancaman yang merupakan usulan strategi ST; menghubungkan kelemahan dan peluang yang merupakan strategi WO; dan menghubungkan kelemahan dan ancaman untuk menghasilkan usulan strategi WT.

Tahap ketiga adalah *Decision Stage* melalui pendekatan analisis QSPM. Analisis QSPM digunakan dalam upaya menunjukkan strategi alternatif yang terbaik untuk dipilih.

3. Hasil dan Pembahasan

Sesuai dengan metode penelitian yang ditetapkan, analisis dan pembahasan penelitian ini adalah sebagai berikut :

3.1. Tahap *The Input Stage*

Melalui pendekatan *in-depth interview* dengan pelaku usaha UD Darmaji, diperoleh faktor-faktor SWOT sebagai berikut :

Internal

a) *Strength* (kekuatan)

- Memiliki SDM yang berpengalaman dibidangnya
- Harga yang ditawarkan dapat dijangkau
- Beberapa proses menggunakan mesin
- Produk memiliki banyak varian warna dan motif
- Lokasi strategis mudah mendapatkan bahan baku
- Alat dan gedung milik sendiri

b) *Weakness* (kelemahan)

- Manajemen keuangan yang masih bersifat konvensional
- *Brand* kurang dikenal oleh banyak masyarakat
- Kurangnya promosi atau periklanan
- Jumlah SDM yang kurang
- Kondisi tempat kerja kurang nyaman
- *Packaging* kurang menarik
- Visi dan Misi belum ada

Eksternal

a) *Opportunities* (peluang)

- Bahan baku yang mudah didapat
- Pemerintah telah menyediakan fasilitas untuk UKM berupa kredit usaha rakyat
- Memanfaatkan teknologi dengan melakukan penjualan online
- Pertumbuhan jumlah penduduk

b) *Threat* (ancaman)

- Tingginya daya saing usaha sandal dikawasan wedoro
- Keadaan ekonomi yang tidak stabil yang menyebabkan harga bahan baku juga ikut naik turun atau tidak stabil
- Pandemi Covid 19 yang membuat produksi berhenti serta penurunan daya beli
- Peraturan pemerintah bisa berubah kapan saja

Pemberian bobot terhadap setiap faktor dilakukan dengan menggunakan *paired comparison* atau perbandingan berpasangan dan memberikan rating atau

peringkat terhadap faktor strategis, lalu bobot dikalikan rating menentukan nilai tertimbang dari faktor lalu dijumlahkan menjadi total nilai tertimbang. Aktifitas pembobotan dan pemberian rating menggunakan pendekatan *expert judgment*. Adapun matrik IFE dan EFE adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot	Rating	Score
Kekuatan			
Memiliki SDM yang berpengalaman dibidangnya	0,062	2	0,124
Harga yang ditawarkan dapat dijangkau	0,099	3	0,297
Beberapa proses menggunakan mesin	0,051	2	0,102
Produk memiliki banyak varian warna dan motif	0,086	2	0,172
Lokasi strategis mudah mendapatkan bahan baku	0,066	2	0,132
Alat dan gedung milik sendiri	0,068	2	0,136
Kelemahan			
Manajemen keuangan yang masih bersifat konvensional	0,055	2	0,11
Brand kurang dikenal oleh banyak masyarakat	0,089	2	0,178
kurangnya promosi atau periklanan	0,086	3	0,258
Jumlah SDM yang kurang	0,063	3	0,189
Kondisi tempat kerja kurang nyaman	0,065	2	0,13
Packaging kurang menarik	0,071	2	0,142
Visi dan misi tidak ada	0,137	3	0,411
Total	1,000		-0,044

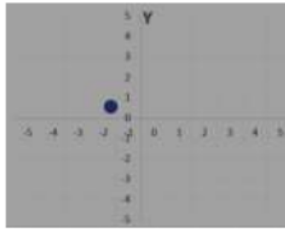
Tabel 3. Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Score
Peluang			
Bahan baku yang mudah didapat	0,101	4	0,404
Memanfaatkan teknologi dengan melakukan penjualan online	0,11	3	0,33
Pemerintah telah menyediakan fasilitas untuk UKM berupa kredit usaha rakyat	0,121	3	0,363
Pertumbuhan jumlah penduduk	0,09	3	0,27
Ancaman			
Tingginya daya saing usaha sandal dikawasan wedoro	0,1	3	0,3
Keadaan ekonomi yang tidak stabil yang menyebabkan harga bahan baku juga ikut naik turun atau tidak stabil	0,137	2	0,274
Pandemi Covid 19 yang membuat produksi berhenti serta penurunan daya beli	0,274	2	0,548
Peraturan pemerintah bisa berubah kapan saja	0,066	2	0,132
	1,000		0,113

3.2. Tahap *The Matching Stage*

Faktor eksternal (IFE) dan eksternal (EFE) disatukan dalam matriks Internal External (IE) dengan sumbu X untuk IFE dan sumbu Y untuk EFE. Untuk nilai Total pada bobot harus berjumlah 1 dan total

score pada **total** pada IFE didapat dari total nilai kekuatan dikurangi total nilai kelemahan maka didapatkan nilai total IFE -0,044, nilai total ini menunjukkan nilai pada sumbu X, sementara total pada EFE yang menunjukkan nilai pada sumbu Y adalah +0,113, sehingga posisi strategis UD Darmaji pada koordinat (-,044; 0,113).



Gambar 1. Kuadran SWOT

Kuadran IE menjelaskan posisi UD Darmaji adalah berada di bawah rata-rata untuk aspek internal namun

masih memiliki peluang terbuka bagi perusahaan sehingga mendukung strategi *turn-around*. Strategi *turn-around* adalah strategi untuk membalikkan penurunan profitabilitas kembali menuju pemulihan dan mencapai masa depan yang berkelanjutan. Perusahaan dalam krisis membutuhkan tindakan drastis dan restrukturisasi untuk menghasilkan perubahan haluan, tindakan tersebut dapat berupa merancang strategi baru untuk meningkatkan kinerja operasi bisnis secara lebih agresif, termasuk dalam hal efisiensi, kualitas, inovasi, dan responsifitas pelanggan. Kebutuhan akan strategi *turn-around* juga dapat muncul karena adanya tekanan lingkungan eksternal seperti perubahan dalam selera dan preferensi konsumen, perubahan dalam kebijakan pemerintah, permintaan jenuh terhadap produk, ancaman dari produk pengganti (Shahri & Sarvestani, 2020). Matriks SWOT strategi *turn-around* UD Darmaji adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Matriks SWOT dan Alternatif Strategi

Kode	Kekuatan	Kode	Kelemahan
S1	Memiliki SDM yang berpengalaman dibidangnya	W1	Manajemen keuangan yang masih bersifat konvensional
S2	Harga yang ditawarkan dapat dijangkau	W2	Brand kurang dikenal oleh banyak masyarakat
S3	Beberapa proses menggunakan mesin	W3	kurangnya promosi atau periklanan
S4	Produk memiliki banyak varian warna dan motif	W4	Jumlah SDM yang kurang
S5	Lokasi strategis mudah mendapatkan bahan baku	W5	Kondisi tempat kerja kurang nyaman
S6	Alat dan gedung milik sendiri	W6	Packaging kurang menarik
		W7	Visi dan Misi tidak tersosialisasikan
Kode	Peluang	Strategi SO	Strategi WO
O1	Bahan baku yang mudah didapat	SO1 Mempertahankan harga agar tetap terjangkau dengan menjaga hubungan terhadap supplier sehingga mendapatkan harga bahan baku yang murah (S5, O1)	WO1 Menjadikan tempat kerja menjadi lebih nyaman dengan menata ulang pabrik sehingga dapat terlihat lebih rapi dan bersih dan melakukan pemerapan 5R (W5, W7, O4)
O2	Memanfaatkan teknologi		WO2 Mengubah sistem keuangan dengan memanfaatkan teknologi yang ada (W1, O2)
O3	Pemerintah telah menyediakan fasilitas untuk UKM berupa kredit usaha rakyat	SO2 Melakukan penjualan secara online baik menggunakan sosial media maupun situs-situs jual beli secara online (S1, S4, O2)	WO3 Mencoba ikut dalam pameran-pameran UKM yang diselenggarakan Pemerintah daerah/ Provinsi (W2, W3, O3)
O4	Pertumbuhan jumlah penduduk		
Kode	Ancaman	Strategi ST	Strategi WT
T1	Tingginya daya saing usaha sandal dikawasan wedoro	ST1 Menambah variasi bentuk sandal seperti (S2, T1, T2) sandal gunung	WT1 Mengisih kekurangan SDM dan melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan personel dalam meningkatkan kompetensi kerja (W4, T4)
T2	Keadaan ekonomi yang tidak stabil yang menyebabkan harga bahan baku juga ikut naik turun atau tidak stabil		
T3	Kondisi wabah VIRUS	ST2 Melakukan perawatan terhadap alat dan (S3, S6, T3) gedung	WT2 Meningkatkan kualitas packaging menjadi lebih baik dan lebih menarik serta membuat Visi dan Misi (W6, T1)
T4	Peraturan pemerintah bisa berubah kapan saja		

3.3. Tahap Decision Stage

Melalui pendekatan analisis QSPM strategi alternatif yang terbaik akan dipilih.

Pada perhitungan QSPM terdapat faktor-faktor internal dan eksternal yang dikategorikan ke dalam SWOT, nilai bobot yang dapat dilihat pada matrik IFE

1 dan EFE serta nilai AS (*Attractiveness Scores*) yang ditentukan dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal atau eksternal kunci, satu pada suatu saat tertentu, dan mengajukan pertanyaan, "Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?" Jika jawabannya ya, maka strategi tersebut harus dibandingkan secara relatif terhadap faktor kunci tersebut. Secara spesifik, Nilai Daya Tarik harus

diberikan untuk masing-masing strategi untuk mengindikasikan daya tarik relatif dari satu strategi atas strategi lainnya, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Jangkauan untuk Nilai Daya Tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik. Sementara nilai TAS (*Total Attractiveness Scores*) didapatkan dari hasil pengalian nilai Bobot dan nilai AS (*Attractiveness Scores*).

Tabel 5. Perhitungan QSPM

A/alternatif Strategi	Bobot	SO1		SO2		WO1		WO2		WO3		ST1		ST2		WT1		WT2	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
S1	0,062	4	0,248	4	0,248	2	0,124	2	0,124	2	0,124	3	0,186	2	0,124	2	0,124	2	0,124
S2	0,099	2	0,198	3	0,297	2	0,198	2	0,198	2	0,198	4	0,396	3	0,297	2	0,198	2	0,198
S3	0,051	3	0,153	2	0,102	2	0,102	2	0,102	2	0,102	3	0,153	4	0,204	2	0,102	2	0,102
S4	0,086	2	0,172	4	0,344	3	0,258	2	0,172	2	0,172	2	0,172	2	0,172	2	0,172	2	0,172
S5	0,066	4	0,264	2	0,132	2	0,132	2	0,132	2	0,132	2	0,132	3	0,198	2	0,132	2	0,132
S6	0,068	2	0,136	2	0,136	2	0,136	2	0,136	2	0,136	3	0,204	4	0,272	2	0,136	2	0,136
W1	0,055	2	0,11	2	0,11	2	0,11	4	0,22	3	0,165	2	0,11	2	0,11	3	0,165	2	0,11
W2	0,089	2	0,178	3	0,267	3	0,267	2	0,178	4	0,356	2	0,178	2	0,178	2	0,178	2	0,178
W3	0,086	2	0,172	3	0,258	3	0,258	3	0,258	4	0,344	2	0,172	2	0,172	3	0,258	3	0,258
W4	0,063	3	0,189	2	0,126	2	0,126	3	0,189	2	0,126	2	0,126	2	0,126	4	0,252	3	0,189
W5	0,065	3	0,195	2	0,13	4	0,26	2	0,13	2	0,13	2	0,13	2	0,13	2	0,13	3	0,195
W6	0,071	2	0,142	3	0,213	3	0,213	3	0,213	3	0,213	2	0,142	2	0,142	3	0,213	4	0,284
W7	0,137	3	0,411	3	0,411	4	0,548	3	0,411	3	0,411	3	0,411	3	0,411	3	0,411	3	0,411
O1	0,101	4	0,404	2	0,202	3	0,303	2	0,202	2	0,202	2	0,202	2	0,202	2	0,202	3	0,303
O2	0,11	2	0,22	4	0,44	3	0,33	4	0,44	3	0,33	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22
O3	0,121	3	0,363	3	0,363	3	0,363	2	0,242	4	0,484	2	0,242	2	0,242	2	0,242	2	0,242
O4	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18
T1	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	4	0,4	2	0,2	2	0,2	4	0,4
T2	0,137	2	0,274	3	0,411	2	0,274	2	0,274	2	0,274	4	0,548	2	0,274	2	0,274	4	0,548
T3	0,274	2	0,548	3	0,822	2	0,548	2	0,548	2	0,548	2	0,548	4	1,096	3	0,822	3	0,822
T4	0,066	2	0,132	2	0,132	2	0,132	2	0,132	2	0,132	2	0,132	3	0,198	4	0,264	2	0,132
TOTAL		53	4,889	57	5,614	55	5,242	50	4,681	52	4,999	52	4,984	52	5,148	51	4,875	54	5,336
RANKING		7		1		3		9		6		5		4		8		2	

Dari hasil perhitungan QSPM didapat total TAS (*Total Attractiveness Scores*) tertinggi adalah strategi SO2 (melakukan penjualan secara *online* baik menggunakan sosial media maupun situs-situs jual beli secara *online*) mendapatkan nilai TAS (*Total Attractiveness Scores*) 5,614, lalu disusul oleh strategi WT2 (Meningkatkan kualitas packaging menjadi lebih baik dan lebih menarik) TAS bernilai 5,336, lalu posisi tiga strategi WO1 (Menjadikan tempat kerja menjadi

lebih nyaman dengan menata ulang pabrik sehingga dapat terlihat lebih rapi dan bersih dan melakukan penerapan 5R) nilai TAS adalah 5,242.

Atas dasar luaran analisa QSPM maka, melalui *brainstorming*, strategi yang telah diprioritaskan, diturunkan menjadi rumusan sasaran strategis dan penentuan indikator pencapaiannya sebagai berikut :

Tabel 6. Sasaran Strategis dan Indikator Pencapaian

NO	STRATEGI	SASARAN STRATEGIS	Indikator Pencapaian
1	Melakukan penjualan secara online baik menggunakan sosial media maupun situs-situs jual beli secara online	1 Semakin meningkatnya masyarakat yang mengetahui produk	1 jumlah <i>follower</i> sosmed
			2 jumlah <i>like</i> rata-rata perunggahan profil produk
			3 jumlah pertanyaan terkait produk melalui sosmed
			4 jumlah <i>repost/share</i> rata-rata perunggahan profil produk
		2 Terlayannya pelanggan melalui media sosial & situs jual-beli online	5 jumlah penjualan yang difasilitasi sosmed
			6 jumlah Pelanggan yang melakukan pemesanan lebih dari satu kali melalui sosmed
			7 jumlah penjualan yang difasilitasi situs jual beli online
			8 jumlah pelanggan yang melakukan pemesanan lebih dari satu kali melalui situs jual beli online
2 Meningkatkan kualitas packaging menjadi lebih baik dan lebih menarik serta mampu meningkatkan branding yang sesuai dengan Visi dan Misi Perusahaan	3 Produk semakin diterima masyarakat	9 jumlah toko retail yang bersedia untuk menjual dan mendisplay produk	
		10 jumlah penjualan produk rata-rata	
		11 jumlah komplain terhadap kualitas produk dan packaging	

NO	STRATEGI	SASARAN STRATEGIS	Indikator Pencapaian
3	Menjadikan tempat kerja menjadi lebih nyamann dengan menata ulang pabrik sehingga dapat terlihat lebih rapi dan bersih dan melakukan penerapan 5R	4 Meningkatkan motivasi karyawan	12 jumlah turnover pegawai
			13 rata-rata jumlah hari perbulan ijin tidak masuk karyawan
			14 rata-rata jumlah hari perbulan ijin tidak masuk karyawan karena sakit
		5 Menurunnya tingkat <i>downtime</i> permesinan	15 jumlah jam <i>downtime</i> akibat mesin tidak beroperasi
			16 jumlah mesin yang tidak berfungsi normal
			17 jumlah peralatan kerja yang dilaporkan hilang
			18 target produksi rata-rata
6	Terjaminnya target produksi		

4. Kesimpulan

Penjualan UD Darmaji pada lima tahun terakhir mengalami penurunan, berbagai faktor yang menyebabkannya salah satunya adalah ketatnya persaingan, daya beli masyarakat yang menurun serta diperparah dengan terjadinya bencana non alam penyebaran Covid 19 yang terjadi secara global. Dalam menyikapi hal tersebut maka dilakukan penelitian untuk memberikan usulan strategi rekomendasi bagi UD Darmaji untuk mampu bertahan dan upaya meningkatkan penjualan.

Melalui pendekatan integratif SWOT dan QSPM penelitian ini berhasil merumuskan rekomendasi strategi bagi UD Darmaji. Melalui analisa SWOT posisi strategis UD Darmaji adalah pada kuadran *turn-around* (lihat Gambar 1) dimana strategi yang dirumuskan harus mampu membalikkan penurunan profitabilitas kembali menuju pemulihan dan mencapai masa depan yang berkelanjutan. Matriks SWOT merekomendasikan 9 (sembilan) alternatif strategi, dan untuk menseleksi prioritas strategi yang diimplementasikan melalui pendekatan analisa QSPM, maka urutan prioritas rekomendasi strategi bagi UD Darmaji adalah : strategi melakukan penjualan secara *online* baik menggunakan sosial media maupun situs-situs jual beli secara *online*; lalu strategi untuk meningkatkan kualitas packaging menjadi lebih baik dan lebih menarik; lalu prioritas strategi selanjutnya adalah menjadikan tempat kerja menjadi lebih nyaman dengan menata ulang pabrik sehingga dapat terlihat lebih rapi dan bersih dan melakukan penerapan 5R (lihat tabel 4 dan gambar 2) . dari tiga rekomendasi utama strategi bagi UD Darmaji tersebut, ditetapkan 3nam sasaran strategi utama dengan total 18 indikator pencapaian (lihat tabel. 5).

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada manajemen UD. Darmaji beserta karyawan yang telah bersedia menjadi subjek dalam penelitian ini, selanjutnya kami sampaikan terima kasih kepada LPPM (Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat) Universitas Katolik Darma Cendekia dan LiMaCC sebagai donatur dalam pendanaan penelitian ini.

Daftar Pustaka

- A Zulkarnain, D Wahyuningtias, & T S Putranto (2018) *Analysis of IFE, EFE and QSPM matrix on business development strategy. IOP Conf. Series : Eart and Environmental Science*, 126.
- Achmadi, N. S., Andriani, D., & Sudirman, M. A. (2020). Strategi Pengelolaan Akomodasi Berbasis Ekotourisme Di Tanjung Bayang Makassar Menggunakan Matrik SWOT Dan QSPM. *Journal FAME: Journal Food and Beverage, Product and Services, Accomodation Industry, Entertainment Services*, 3(2).
- Al-Refaie, A., Sy, E., Rawabdeh, I., & Alaween, W. (2016). Integration of SWOT and ANP for effective strategic planning in the cosmetic industry. *Advances in Production Engineering & Management*, 11(1), 49.
- Astina, S. T., & Mawardi, M. K. (2016). Analisis Segmentation, Targeting, dan Positioning dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing Melalui Strategi Pemasaran di Toko Pia Cap Mangkok Cabang Semeru. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 39(2), 57-66.
- David, Fred R. 2005. *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta : Salemba Empat
- Maulidya Alfi A.Z , Vira Rizky dkk. (2018) Analisis *Segmenting, Targeting, Positioning*, dan Analisis SWOT Sebagai Strategi Pemasaran Kopi Karlos (Studi pada Produsen Kopi Karlos Desa Donowarih Kecamatan Karangploso Kabupaten Malang). *Jurnal Cakrawala*, 12(1),41-62
- Mujiastuti, R., Latifah, R., & Hendra. (2019). Penentuan Jenis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode SWOT dan QSPM Pada UMKM Fashion di Kelurahan Penggilingan Berbasis Teknologi. *Jurnal Ilmiah FIFO*, XI(1), 52–64.
- Nuary, N. S. (2016). Strategi Pemasaran dengan Pendekatan Analisis SWOT pada PT. Super Sukses Motor Banjarmasin. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 2(1), 30-42.
- Purwanti, E. (2013). Pengaruh karakteristik wirausaha, modal usaha, strategi pemasaran terhadap perkembangan UMKM di Desa Dayaan dan Kalilondo Salatiga. *Among Makarti*, 5(9).
- 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.
- Rismawati, F. F., Wahyuni, S., & Widodo, J. (2019). Strategi Pemasaran STP (*Segmenting, Targeting, Positioning*) Larissa Aesthetic Center Cabang Jember. *Jurnal Pendidikan Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Ilmu Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 13(2), 68-72.
- Saaty, T.L (1994). *The Fundamentals of Decision Making Priority Theory With the Analytic Hierarchy Process*, RWS Publication, Pittsburgh.
- Sari, R. I., & Budiani, S. R. (2017). Analisis Strategi Pemasaran Industri Tenun di Desa Wisata Gamplong Kabupaten Sleman. *Majalah Geografi Indonesia*, 32(1), 98-107.
- Shahri, M. H., & Sarvestani, M. N. (2020). Business model innovation as a turnaround strategy. *Journal of Strategy and Management*.
- Sluismans, R., Lommelen, T., & den Hertog, F. (2010). The use of SWOT as a tool to stimulate strategic conversation in SMEs. In *IIE Annual Conference. Proceedings* (p. 1). Institute of Industrial and Systems Engineers (IISE).