

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN UMKM BAKERY X KABUPATEN MALANG

Amanda Nur Cahyawati

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Brawijaya
e-mail: an.cahyawati@ub.ac.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh bakery X dalam kerangka perumusan strategi. Studi ini dilakukan menggunakan IFE dan EFE, didukung oleh SWOT dan Matriks IE, serta diakhiri dengan pengambilan perumusan strategi dengan metode QSPM. Hasil analisis QSPM menunjukkan bahwa strategi penetrasi pasar yang terpilih karena memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan strategi pengembangan produk product development.

Kata Kunci: Perumusan Strategi, SWOT, Penetrasi Pasar, QSPM.

ABSTRACT

The purpose of this research is to develop marketing strategies that can be applied by Bakery X within the framework of strategy formulation. This study was conducted using IFE and EFE, supported by the SWOT and IE Matrix, and ended with a strategy formulation using the QSPM method. The results of the QSPM analysis shown that the market penetration strategy is chosen because it has a higher value than the product development strategy.

Keywords: Strategy Formulation, SWOT, Market Penetration, QSPM.

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, tidak hanya terjadi di negara maju akan tetapi di negara berkembang pun perkembangan usaha mikro kecil menengah (UMKM) memegang peranan yang signifikan dalam pergerakan ekonomi terutama di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari peranan UMKM dalam memberikan pemasukan devisa bagi negara. Dikutip dari data Kementerian Koperasi dan UKM di tahun 2017 menunjukkan tingginya devisa negara dari para pelaku UMKM. Angkanya pun sangat tinggi, mencapai Rp88,45 miliar. Angka ini mengalami peningkatan hingga delapan kali lipat dibandingkan tahun 2016 [1]. Keberhasilan usaha pada hakikatnya adalah keberhasilan dari bisnis mencapai tujuannya, suatu bisnis dikatakan berhasil apabila mendapatkan laba, karena laba adalah tujuan dari seorang melakukan bisnis [2]. Kategori berhasil dapat diukur berdasarkan menguasai pangsa pasar, pendapatan lebih besar dari pengeluaran, mempunyai *brand* yang dikenal, dan sebagainya.

Masyarakat terutama yang tinggal di kota-kota besar khususnya di Indonesia, tidak hanya menggunakan beras sebagai makanan pokok, namun mulai mengkonsumsi makanan pokok pendamping sebagai pengganti nasi. Roti sebagai salah satunya karena roti pada umumnya dibuat dari bahan baku terigu yang dicampur dengan air, garam, gula, lemak dan ragi. Tepung terigu mengandung protein dalam bentuk gluten yang memiliki peranan penting dalam menentukan kekenyalan makanan produk bakeri [3].

Keberadaan roti yang mulai disukai oleh semua lapisan masyarakat menjadikan peluang usaha industri roti ini semakin menjanjikan. Hal ini tentu saja tidak terlepas dari analisis permintaan dan penawaran produk tersebut. Keadaan ini menjadikan skala usaha yang bergerak di bisnis roti pun beragam, mulai dari yang kecil atau bersifat *home industry*, menengah dan industri besar.

Industri roti terus berkembang memiliki prospek yang cerah di masa depan. Para pesaing baru pun semakin bermunculan. Tidak hanya dari UMKM saja, namun juga dari perusahaan berskala besar. UMKM ini semakin gencar saja dalam melakukan kegiatan

pemasaran, baik melalui promosi, inovasi produk, memperluas wilayah distribusi hingga menerapkan harga yang bersaing. Hal tersebut dilakukan, agar dapat meraih pelanggan sebanyak-banyaknya. Salah satu usaha roti yang dapat menangkap peluang bisnis ini adalah usaha *bakery X* yang dimiliki oleh sebuah pondok pesantren yang penghasilannya digunakan untuk menghidupi anak yatim piatu serta kaum dhuafa'. Saat ini, usaha ini memiliki banyak variasi produk roti yang ditawarkan untuk pelanggan. Usaha ini juga termasuk usaha yang masih baru saja diluncurkan pada bulan September 2018 sehingga menyebabkan penjualannya masih cenderung fluktuatif. Berikut merupakan grafik penjualan dan pendapatan *bakery X* selama Januari 2019 s.d. Maret 2019.

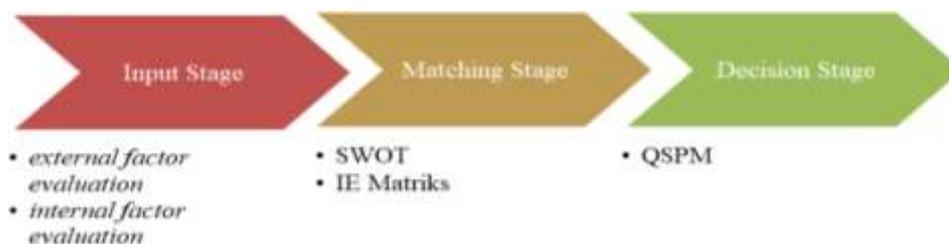


Gambar 1. Grafik Keuntungan *Bakery X*

Seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1, pendapatan yang didapat masih berada di bawah target yang ditetapkan. Sehingga kondisi seperti di atas harus segera ditangani agar UMKM tidak mengalami kerugian lebih besar. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah fokus mengembangkan UMKM dengan cara menganalisis faktor internal dan eksternal dari *bakery X* sehingga dapat diketahui strategi yang tepat.

Perumusan Manajemen Strategi

Penentuan strategi perusahaan terdiri dari tiga tahap dengan menggunakan beberapa matriks sebagai model analisisnya [4]. *Tools* yang berbentuk matriks tersebut sesuai dengan UMKM sehingga dapat membantu dalam menentukan strategi yang tepat untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi suatu UMKM.



Gambar 2. Kerangka Perumusan Strategi

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di salah satu usaha bisnis yang dikelola oleh salah satu pondok pesantren di Kabupaten Malang pada Januari-Maret 2019. Batasan masalah penelitian ini hanya membahas mengenai faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Data yang digunakan menggunakan data primer. Data primer dikumpulkan langsung melalui observasi (pengamatan), dengan menggunakan kuesioner yang telah disiapkan sebelumnya [5].

Lingkungan internal meliputi faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang ada didalam UMKM, dimana faktor ini yang berasal dari internal atau yang dapat dikendalikan seperti pemasaran, keuangan, produk, operasi, pengelolaan, sistem informasi manajemen dan lain-lain sedangkan lingkungan eksternal perusahaan mencakup faktor eksternal yang merupakan lingkungan bisnis yang melengkapi operasi perusahaan yang daripadanya muncul peluang dan ancaman. Faktor ini mencakup lingkungan bisnis, yang membentuk keadaan dalam organisasi dimana bisnis ini hidup dimana hal tersebut diluar kendali bisnis atau UMKM tersebut.

Prosedur penelitian yang dilakukan sebagai berikut:

1. Survei Pendahuluan
Survei pendahuluan digunakan untuk mengetahui kondisi UMKM, sehingga penulis dapat mengetahui gambaran yang jelas mengenai bisnis usaha *bakery X*.
2. Identifikasi Masalah
Identifikasi masalah diketahui dari wawancara secara langsung dengan pihak manajemen pondok pesantren di Kabupaten Malang.
3. Studi Literatur
Studi literatur digunakan untuk mencari informasi dan landasan teori yang mendukung penelitian. Studi literatur berasal dari buku, jurnal, majalah dan lain-lain.
4. Identifikasi Variabel Penelitian
Identifikasi variabel penelitian berupa *internal factor evaluation* (IFE) dan *external factor evaluation* (EFE).
5. Responden
Responden dipilih secara sengaja yaitu dari pimpinan bisnis usaha *bakery X* dan kepala divisi pemasaran di mana responden tersebut dianggap mengetahui informasi mengenai faktor-faktor internal dan eksternal serta berperan dalam merumuskan strategi pemasaran dan memasarkan produk serta mengetahui kondisi perusahaan pada saat ini secara menyeluruh.
6. Uji Validitas
Uji validitas pada penelitian ini menggunakan *face validity*. *Face validity* merupakan suatu keputusan apakah instrumen yang ditanyakan mengukur konsep yang diinginkan. Keputusan-keputusan tentang *face validity* juga subyektif dan biasanya meliputi suatu proses di mana para ahli dengan bidang tes konstruksi dan bidang minat menilai instrument untuk melihat jika dalam pendapat mereka, instrument mengukur apa yang berarti untuk diukur. *Face validity* merujuk pada pendapat orang tentang kredibilitas tes tersebut. Pertanyaan yang tidak relevan akan membuat peserta tes meragukan validitas tes dan menghasilkan jawaban yang kurang kredibel [6].
7. Analisis Data
Analisis strategi pemasaran menggunakan kerangka perumusan strategi dari *input stage* hingga *decision stage*.
 - a. Input Stage
Matriks yang digunakan dalam tahap ini yaitu *internal factor evaluation* (IFE) dan *eksternal factor evaluation* (EFE). Tahapan-tahapan dalam penyusunan matriks IFE dan EFE adalah:
 - 1) Identifikasi faktor Internal dilakukan dengan cara mengidentifikasi semua kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki UMKM. Penyajian data dibedakan antara *strength* dan *weakness* Begitu pula dilakukan dengan cara yang sama untuk tahap eksternal perusahaan. Dilakukan identifikasi terhadap ancaman (*threat*) dan peluang (*opportunity*).
 - 2) Pemberian bobot disetiap identifikasi dengan cara mengajukan pertanyaan kepada responden kemudian diolah dengan menggunakan *paired comparison*.

- 3) Pemberian Rating menggambarkan seberapa besar efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor strategis yang ada. Pemberian nilai peringkat didasarkan pada keterangan berikut:

Nilai 4, Jika perusahaan mempunyai kemampuan sangat baik dalam meraih faktor peluang tersebut dengan faktor ancaman tersebut memberikan pengaruh yang sangat lemah terhadap perusahaan.

Nilai 3, Jika perusahaan mempunyai kemampuan baik dalam meraih faktor peluang tersebut dan faktor ancaman memberikan pengaruh yang lemah terhadap perusahaan.

Nilai 2, Jika mempunyai kemampuan cukup baik dalam meraih faktor peluang tersebut dan faktor ancaman memberikan pengaruh yang kuat terhadap perusahaan.

Nilai 1, Jika perusahaan mempunyai kemampuan tidak baik dalam meraih faktor peluang tersebut dan faktor ancaman memberikan pengaruh yang kuat terhadap perusahaan

- 4) Perkalian bobot dan *rating*

Menentukan nilai tertimbang tiap faktor yang diperoleh dari perkalian bobot dengan *rating* (peringkat) setiap faktor. Nilai tertimbang setiap faktor kemudian dijumlahkan untuk memperoleh total nilai tertimbang. Untuk menentukan bobot dapat digunakan dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Dimana fungsinya untuk mengetahui tingkat kepentingan dari variabel yang telah diberi bobot, variabel ini digunakan dalam *key performance indicator* sehingga dapat diketahui variabel mana yang berperan penting dalam peningkatan performansi perusahaan [7].

b. Matching Stage

Tahap selanjutnya adalah *matching stage* yang merupakan tahap penentuan strategi alternatif dengan menggabungkan analisis IFE dan EFE. Alat yang digunakan dalam tahap ini adalah matriks *Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats* (SWOT) dan matriks internal eksternal (Matriks IE).

1) Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah alat yang dapat membantu manajer mengembangkan empat strategi yaitu SO (*strengths-opportunities*), WO (*weaknesses-opportunities*), ST (*strengths-threats*), dan WT (*weaknesses-threats*).

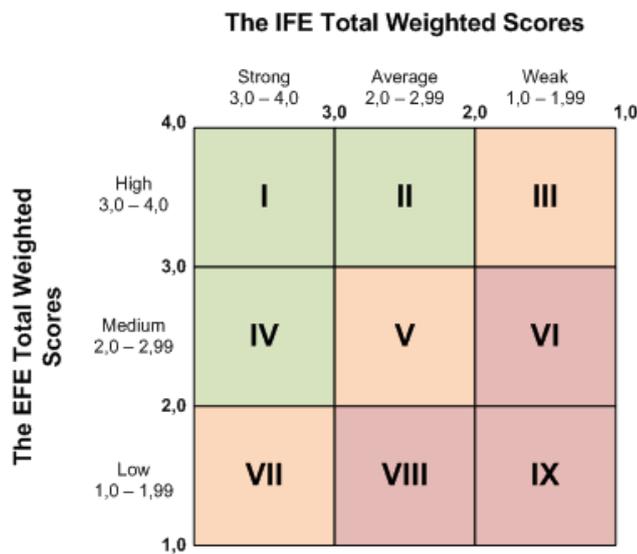
	IFAS	S (Strength) Tentukan faktor2 kekuatan internal	W (Weakness) Tentukan faktor2 kelemahan internal
EFAS			
O (Opportunity) Tentukan faktor2 peluang eksternal		Strategi SO: Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO: Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
T (Threat) Tentukan faktor2 ancaman eksternal		Strategi ST: Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT: Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 3. Matriks SWOT

2) Matriks IE

Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) merupakan alat perumusan strategi pada tahap pencocokan yang berfokus pada penciptaan strategi alternatif yang logis dengan memadukan hasil pembobotan Matriks IFE dan Matriks EFE.

Sumbu X dari Matriks IE merupakan skor bobot total matriks IFE dan sumbu Y dari matriks IE merupakan skor bobot total Matriks EFE. Matriks IE memiliki Sembilan sel yang masing-masing sel-nya mengimplikasikan strategi tertentu.



Gambar 4. Matriks IE

Rekomendasi untuk divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan kembangkan. Divisi yang masuk dalam sel III, V, dan VII dapat dikelola dengan cara terbaik dengan strategi jaga dan pertahankan. Rekomendasi yang umum diberikan untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah tuai atau divestasi [8].

c. *Decision Stage*

Decision Stage merupakan tahapan akhir dalam analisis strategi ini. Pada tahap ini metode yang digunakan yaitu Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) dimana alat ini dapat mengevaluasi kemenarikan relatif dari beberapa pilihan alternatif strategi secara objektif [9].

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam merumuskan suatu strategi pemasaran, perusahaan harus memperhatikan faktor yang mempengaruhinya agar sukses dalam jangka waktu lama. Faktor ini dievaluasi berdasarkan faktor internal dan eksternal. Berikut ini merupakan faktor-faktor yang dievaluasi berdasarkan faktor internal.

Tabel 1. Matriks *Internal Factor Evaluation Bakery X*

No.	Internal Factors	Weight	Rating	Weight Score
Strength (Kekuatan)				
1.	Keragaman produk. Produk yang dihasilkan terbilang cukup banyak	0,1	4	0,4
2.	Harga yang terjangkau	0,15	3	0,45
3.	Tidak Menggunakan bahan pengawet ataupun bahan kumia berbahaya lainnya	0,1	4	0,4
4.	Produk telah memiliki sertifikat halal dari MUI	0,1	4	0,4
5.	Tersedia website dan sosial media	0,05	3	0,15
6.	Memiliki tenaga kerja lokal yang terlatih	0,075	3	0,225
7.	Sudah adanya layanan pesan antar, dengan adanya layanan pesan antar ini membuat konsumen semakin mudah untuk membeli produk	0,075	3	0,225
Sub Total		0,65		2,25

Lanjutan Tabel 1. Matriks *Internal Factor Evaluation Bakery X*

No.	Internal Factors	Weight	Rating	Weight Score
Weakness (Kelemahan)				
1.	Outlet belum menjangkau seluruh wilayah di Jawa Timur	0,1	2	0,2
2.	Singkatnya daya simpan baik dari produk yang dihasilkan	0,1	2	0,2
3.	Promosi belum efektif	0,15	1	0,15
Sub Total		0,35		0,55
Total		1		2,8

Setelah mengevaluasi faktor-faktor berdasarkan faktor internal, maka selanjutnya dilakukan evaluasi berdasarkan faktor eksternal. Berikut ini merupakan faktor-faktor yang dievaluasi berdasarkan faktor eksternal.

Tabel 2. Matriks *External Factor Evaluation Bakery X*

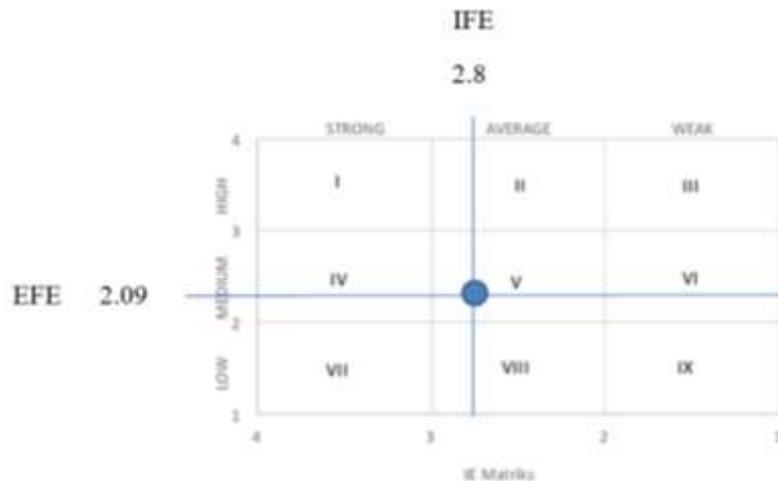
No.	External Factors	Weight	Rating	Weight Score
Opportunity (Peluang)				
1.	Perubahan pola makan masyarakat menjadikan roti, <i>cake</i> dan <i>pastry</i> menjadi kebutuhan pangan	0,07	3	0,21
2.	Peluang pasar industri roti tinggi dengan populasi masyarakat Indonesia yang sangat besar.	0,05	2	0,1
3.	<i>Bakery X</i> memiliki pemasok (Supplier) utama untuk ketersediaan bahan baku	0,1	3	0,3
4.	<i>Bakery X</i> merupakan sebuah usaha yang bertujuan untuk kesejahteraan anak-anak asuh di pondok pesantren yatim dhuafa	0,05	3	0,15
5.	Adanya diversifikasi pasar	0,1	2	0,2
6.	Kemajuan teknologi dan informasi	0,1	2	0,2
Sub Total		0,47		1,16
Threat (Ancaman)				
1.	Banyaknya persaingan yang ada, bahkan terkadang terkesan meniru demi merebut pasar di masyarakat	0,07	2	0,14
2.	Munculnya keberadaan perusahaan sejenis yang menawarkan produk yang sama dengan penawaran lebih menarik	0,05	2	0,1
3.	Selera konsumen yang selalu berubah-ubah mempunyai pengaruh yang besar terhadap pembelian produk	0,08	2	0,16
4.	Perubahan teknologi yang semakin meningkat membuat daya saing semakin banyak	0,04	1	0,04
5.	Banyak outlet-outlet yang sudah modern yang menjadi daya saing <i>bakery X</i>	0,1	3	0,3
6.	Adanya inflasi yang tinggi akan berpengaruh pada harga produk dan gaji karyawan	0,15	1	0,15
7.	Kekuatan tawar-menawarkan pembeli	0,04	1	0,04
Sub Total		0,53		0,93
Total		1		2,09

Setelah mengidentifikasi faktor internal dan eksternal langkah selanjutnya memposisikan faktor-faktor tersebut kedalam matriks SWOT.

Tabel 3. Matriks SWOT *Bakery X*

	Strength	Weakness
Opportunity	Strategi S-O <ul style="list-style-type: none"> Menjadikan produk Ikhlas bakery sebagai bakery yang unggul dengan harga yang terjangkau untuk semua kalangan masyarakat Mempertahankan kualitas dan pelayanan produk untuk menarik konsumen Meningkatkan kemampuan manajemen dan kerja sama untuk tujuan yang telah ditetapkan 	Strategi W-O <ul style="list-style-type: none"> Memperluas jaringan pemasaran dengan menambah outlet dan layanan delivery untuk menjangkau kebutuhan konsumen Memanfaatkan kemajuan teknologi untuk pemasaran Menjaga hubungan baik antara supplier dan agen-agen yang berelasi
	Strategi S-T <ul style="list-style-type: none"> Melakukan perhitungan yang tepat agar dapat memposisikan diri sebagai produk dengan harga terjangkau dengan cita rasa produk yang berbeda Mempertahankan citra atau image UKM 	Strategi W-T <ul style="list-style-type: none"> Mengurangi unit produk yang kurang diminati konsumen dan mengurangi unit outlet yang tidak mampu memenuhi target penjualan Meningkatkan fasilitas outlet yang sudah ada

Setelah diperoleh jumlah total nilai rata-rata dari matriks IFE dan EFE kemudian hasil tersebut dapat digabungkan untuk memenuhi posisi industri melalui matriks IE. Berikut ini merupakan hasil matriks IE.



Gambar 5. Analisis Matriks IE

Berdasarkan matriks IE disimpulkan bahwa posisi *bakery X* berada pada posisi sel V yang artinya strategi yang dipakai adalah *market penetration* dan *product development* [10].

Tahap akhir dari analisis strategi merupakan pemilihan strategi yang sesuai dan dapat dijalankan oleh suatu UMKM. Pemilihan strategi yang cocok dilakukan adalah dengan menggunakan alat analisis QSPM. QSPM merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan [11]. Alternatif strategi didapatkan dari matriks SWOT, dimana matriks tersebut menghasilkan beberapa alternatif strategi melalui faktor eksternal dan internal perusahaan. Tabel 4 mendemonstrasikan hasil analisis QSPM dari *bakery X*.

Tabel 4. Analisis QSPM *Bakery X*

Faktor-Faktor Sukses Kritis	Bobot	Alternatif Strategi			
		Market Penetration		Product Development	
		AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan:					
1. Keragaman produk. Produk yang dihasilkan terbilang cukup banyak	0,1	4	0,4	2	0,2
2. Harga yang terjangkau	0,15	4	0,6	4	0,6
3. Tidak Menggunakan bahan pengawet ataupun bahan kimia berbahaya lainnya	0,1	3	0,3	3	0,3
4. Produk telah memiliki sertifikasi halal dari MUI	0,1	4	0,4	4	0,4
5. Tersedia website dan sosial media	0,05	3	0,15	3	0,15
6. Memiliki tenaga kerja lokal yang terlatih	0,05	3	0,15	3	0,15
7. Sudah adanya layanan pesan antar, dengan adanya layanan pesan antar ini membuat konsumen semakin mudah untuk membeli produk	0,05	3	0,15	2	0,1
Kelemahan:					
1. <i>Outlet</i> belum menjangkau seluruh wilayah di Jawa Timur	0,1	3	0,3	2	0,2
2. Singkatnya daya simpan baik dari produk yang dihasilkan	0,1	3	0,3	2	0,2
3. Promosi belum efektif	0,15	2	0,3	2	0,3
Peluang:					
1. Perubahan pola makan masyarakat menjadikan roti, cake dan pastry menjadi kebutuhan pangan	0,07	3	0,21	3	0,21
2. Peluang pasar industri roti tinggi dengan populasi masyarakat Indonesia yang sangat besar.	0,05	3	0,15	3	0,15
3. <i>Bakery X</i> memiliki pemasok (Supplier) utama untuk ketersediaan bahan baku	0,1	3	0,3	3	0,3
4. <i>Bakery X</i> merupakan sebuah usaha yang bertujuan untuk kesejahteraan anak-anak asuh di pondok pesantren yatim dhuafa	0,05	3	0,15	2	0,1
5. Adanya diversifikasi pasar	0,1	2	0,2	2	0,2
6. Kemajuan teknologi dan informasi	0,1	3	0,3	3	0,3

Lanjutan Tabel 4. Analisis QSPM Bakery X

Faktor-Faktor Sukses Kritis	Bobot	Alternatif Strategi			
		Market Penetration		Product Development	
		AS	TAS	AS	TAS
Ancaman:					
1. Banyaknya persaingan yang ada, bahkan terkadang terkesan meniru demi merebut pasar di masyarakat	0,08	3	0,24	2	0,16
2. Munculnya keberadaan perusahaan sejenis yang menawarkan produk yang sama dengan penawaran lebih menarik	0,06	3	0,18	3	0,18
3. Selera konsumen yang selalu berubah-ubah mempunyai pengaruh yang besar terhadap pembelian produk	0,09	3	0,27	2	0,18
4. Perubahan teknologi yang semakin meningkat membuat daya saing semakin banyak	0,05	3	0,15	3	0,15
5. Banyak <i>outlet-outlet</i> yang sudah modern yang menjadi daya saing Ikhlas <i>bakery</i>	0,2	2	0,4	2	0,4
6. Adanya inflasi yang tinggi akan berpengaruh pada harga produk dan gaji karyawan	0,1	2	0,2	2	0,2
7. Kekuatan tawar- menawarkan pembeli	0,05	2	0,1	2	0,1
SUM TOTAL ATTRACTIVENESS SCORE		5,45		5,23	

KESIMPULAN

Hasil analisis QSPM menunjukkan bahwa *market penetration* memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan *product development*. Oleh karena itu strategi yang dipilih adalah *market penetration* dimana strategi ini merupakan suatu strategi pertumbuhan yang berfokus pada penjualan produk-produk yang ada di pasar-pasar yang telah ada sebelumnya. Adapun strategi yang dapat dilakukan untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar produk diantaranya; dapat dicapai oleh kombinasi dari strategi harga yang kompetitif; kampanye promosi yang gencar agar dapat menarik perhatian pelanggan untuk membeli produk yang ditawarkan; menaikkan jumlah tenaga penjualan agar jumlah produk yang dijual juga dapat naik; dan bekerja sama dengan *e-wallet* serta memberikan penawaran yang menarik terkait produk melalui media sosial dan memberikan pemberitahuan kepada pelanggan yang terdaftar pada member terkait promo dan produk roti yang dirilis.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Hikhman. 2017. "3 Peran Penting UMKM. Penggerak Penting Ekonomi Indonesia" <https://www.kompasiana.com/hikhman/599eabfae728e442d60622e2/3-peran-penting-umkm-penggerak-penting-ekonomi-indonesia>. (diunduh 7 Januari 2020, pukul 10.30).
- [2] Henry, F. 2007. *Ekonomi Manajerial*, Jakarta, ID: PT Raja Grafindo Persada.
- [3] Saputra, H., Johan, V., & Rahmayuni. 2016. Pembuatan Roti Manis Dari Tepung Komposit (Tepung Terigu, Pati Sagu, Tepung Ubi Jalar Ungu). *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Pertanian Universitas Riau*, 3(2), 1-11.
- [4] David, Fred. 2011. *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta, ID: Salemba Empat.
- [5] Purnomo, P., Setiawan, R., & Wisnu, F. S. 2019. Analisis Strategi dan Pengembangan Produk Unggulan pada Industri Kecil Menengah Bahan Kaca Di Malang. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri (Jurnal Keilmuan Teknik dan Manajemen Industri)*, 7(2), 134-139.
- [6] Browning, G. 2007. *Emergenetics: Menyadap Ilmu Kesuksesan Baru*. Jakarta, ID: Gramedia Pustaka Utama.
- [7] Jalal, Q. A., & Safitri, W. 2018. Analisis Kinerja Gudang dengan Pendekatan *Key Performance Indicator (KPI)* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri (Jurnal Keilmuan Teknik dan Manajemen Industri)*, 6(2), 71-78.

- [8] Rangkuti, Freddy. 2001. Analisis SWOT Teknik Membelah Kasus Bisnis. Jakarta, ID: Gramedia Pustaka Utama.
- [9] Bhandari, A. 2013. Strategic Management: A Conceptual Framework. New Delhi: McGraw Hill Education.
- [10] Umar, Husein. 2005. Strategic Management in Action. Jakarta, ID: Gramedia Pustaka Utama.
- [11] Sedarmayanti. 2014. Manajemen Strategi, Cetakan Kesatu. Bandung, ID: Refika Aditama.