

## Pengembangan Strategi Usaha Produk Roti Menggunakan Metode Business Model Canvas (BMC) dan Analisis Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

Tri Yuli\*, Asep Nana Rukmana, Yan Orgianus

Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung, Indonesia.

\*triyuuli@gmail.com, an.rukmana@gmail.com, yorgianus@yahoo.co.id

**Abstract.** UMKM Sari Bakery is a company engaged in the food industry. The products produced are bread with variants of sweet bread, torn bread, and wheat bread. The company experienced a decrease in demand that affected the decrease in the amount of production, sales, revenue, and profit. Therefore, the Business Model Canvas (BMC) method and SWOT Analysis are used to develop the right business strategy according to company conditions. Business strategy development is carried out by identifying the company's strengths, weaknesses, opportunities, and threats based on the nine elements of BMC. SWOT analysis is used to evaluate the four SWOT factors found in the company. The steps to get an alternative strategy are to make a matrix IFAS and matrix EFAS. The next step is to create an IE matrix showing the company's position in the cell I or grow and build cells. Then the grand strategy matrix shows the company is in quadrant I. The final step is to create a SWOT matrix which produces eleven alternative strategies. The results of alternative strategies include maintaining products, processing and utilizing products, maximizing development costs, selling through social media and e-commerce, product innovation, expanding cooperation, paying attention to product quality, improving service, competitive prices, employee training, supplier assurance. Selection of alternative strategies does not all have to be implemented, the company can run the right strategy in accordance with the conditions of the company. The strategy carried out is the growth strategy of market penetration, market development, forward integration and concentric diversification.

**Keywords:** *Strategy Development, BMC, SWOT Analysis.*

**Abstrak.** UMKM Sari Bakery merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri makanan. Produk yang dihasilkan yaitu roti dengan varian roti manis, roti sobek dan roti gandum. Perusahaan mengalami penurunan permintaan sehingga berpengaruh terhadap penurunan jumlah produksi, penjualan, pendapatan dan profit. Maka dari itu, metode *Business Model Canvas* (BMC) dan Analisis SWOT digunakan sebagai upaya untuk melakukan pengembangan strategi usaha yang tepat sesuai dengan kondisi perusahaan. Pengembangan strategi usaha dilakukan dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan berdasarkan batasan sembilan elemen BMC. Analisis SWOT digunakan untuk mengevaluasi keempat faktor SWOT yang terdapat pada perusahaan. Tahapan untuk mendapatkan alternatif strategi yaitu dengan membuat matriks *Internal Factor Analysis Strategys* (IFAS) dan *Eksternal Factor Analysis Strategys* (EFAS). Tahap selanjutnya membuat matriks Internal Eksternal (IE) menunjukkan posisi perusahaan berada pada sel I atau sel *grow* (tumbuh) dan *build* (membangun). Kemudian matriks *grand strategy* menunjukkan perusahaan berada pada kuadran I. Tahapan terakhir membuat matriks SWOT yang menghasilkan sebelas alternatif strategi. Hasil alternatif strategi diantaranya mempertahankan produk, mengolah dan memanfaatkan produk, memaksimalkan biaya pengembangan, penjualan melalui media sosial dan *e-commerce*, inovasi produk, memperluas kerjasama, memperhatikan kualitas produk, meningkatkan pelayanan, harga bersaing, pelatihan karyawan, keterjaminan *supplier*. Pemilihan alternatif strategi tidak semuanya harus dilaksanakan, perusahaan dapat menjalankan strategi yang tepat sesuai dengan kondisi perusahaan. Strategi yang dilakukan dengan strategi pertumbuhan penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi ke depan dan diversifikasi konsentrik.

**Kata Kunci:** *Pengembangan Strategi, BMC, SWOT.*

## A. Pendahuluan

Produk makanan adalah salah satu produk yang paling banyak terjual di *e-commerce* pada tahun 2020 dari keseluruhan usaha [1]. Banyak potensi yang harus digali untuk mengembangkan industri makanan di Kota Cimahi. Data perbandingan jumlah industri kecil dan industri besar menjelaskan bahwa yang lebih dominan di Kota Cimahi yaitu industri kecil, dimana terdapat UMKM yang cukup banyak [2]. Hasil yang tercatat sebanyak 65% UMKM di Kota Cimahi bergerak pada bidang usaha makanan [3]. UMKM adalah industri kecil yang berkembang dan berperan strategis terhadap perekonomian nasional [4]. Didapati salah satu UMKM Sari *Bakery* yang bergerak dalam bidang usaha industri makanan. Perusahaan ini berlokasi di Jalan Mahar Martanegara Utama Kota Cimahi, Jawa Barat. Produk yang dihasilkan perusahaan yaitu roti, dengan varian roti manis, roti sobek dan roti gandum. Perusahaan mendistribusikan produknya dengan penjualan secara langsung (membuka toko), bekerja sama dengan *reseller* dan pasar tradisional. Selain mendistribusikan, perusahaan juga melakukan pemasaran dengan menggunakan media sosial *whatsapp*, via telepon dan membuka toko di lokasi perusahaan.

Berdasarkan pengamatan langsung di perusahaan, wawancara dengan pihak perusahaan dan data-data yang terdapat pada perusahaan ditemukan bahwa perusahaan mengalami penurunan dalam penjualannya. Hal ini berpengaruh terhadap penurunan jumlah produksi, jumlah pendapatan dan profit yang dihasilkan perusahaan. Penurunan penjualan ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya faktor pemasaran, kualitas produk, persaingan pasar, penurunan jumlah konsumsi roti karena dampak covid-19, nilai produk maupun jasa yang diberikan perusahaan dan lain sebagainya. Perusahaan harus mengupayakan penjualan secara optimal dengan cara meningkatkan pemasaran yang memanfaatkan media sosial dan *e-commerce*, karena kemudahan pelayanan dalam mendapatkan produk yang diberikan perusahaan menjadi salah satu minat beli pelanggan. Selain itu meningkatkan kualitas produk dengan cara mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk dapat bersaing dengan adanya produk sejenis. Perusahaan juga dapat mendekati pelanggan dengan cara, mengenalkan manfaat dalam mengkonsumsi produknya untuk mempertahankan pelanggan lama dan mencapai pelanggan baru yang lebih luas lagi. Dalam mencapai pelanggan baru yang lebih luas, perusahaan perlu berinovasi secara terus-menerus agar bisa bersaing dengan perusahaan lainnya terutama perusahaan yang memproduksi produk sejenis.

Didapati data rata-rata penjualan roti manis, roti sobek dan roti gandum pada perusahaan UMKM Sari *Bakery* pada bulan Januari-Desember 2019, Januari-Desember 2020 dan Januari-Agustus 2021 yang terdapat pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Data Penjualan di UMKM Sari *Bakery* pada Tahun 2019-2021

Tahun	Rata-rata/bulan	Jenis Roti		
		Roti Manis / (pack)	Roti Sobek / (pack)	Roti Gandum / (pack)
2019	Januari - Desember	1.595	1.315	398
2020	Januari - Desember	1.202	1.216	293
2021	Januari - Agustus	543	864	186

Sumber: Data Olahan UMKM Sari *Bakery* 2019-2021

Terkait dengan permasalahan yang terjadi, penelitian dilakukan untuk dapat memberikan usulan pengembangan bagi perusahaan dalam mengatasi permasalahan penurunan penjualan. Permasalahan tersebut harus segera diatasi supaya perusahaan dapat bersaing dengan industri-industri lain untuk menjaga loyalitas pelanggan, mendapatkan pelanggan baru dan menghasilkan profit yang baik. Penerapan metode BMC dan Analisis SWOT dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan yang terdapat pada perusahaan. Caranya dengan mengidentifikasi dan mengevaluasi kondisi perusahaan yang nantinya akan mendapatkan alternatif strategi untuk mampu bersaing di pasar.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, didapati rumusan masalah dan tujuan penelitian sebagai berikut:

Rumusan masalah:

1. Bagaimana memetakan kondisi perusahaan saat ini?

2. Apa yang menjadi fokus perbaikan terhadap pengembangan perusahaan?
3. Bagaimana merancang strategi pengembangan usaha perusahaan?

Tujuan Penelitian:

1. Mengidentifikasi keberadaan perusahaan berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.
2. Menentukan faktor-faktor untuk perbaikan dalam pengembangan perusahaan.
3. Mengembangkan strategi pengembangan usaha yang tepat.

## B. Metodologi Penelitian

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah pelanggan yang pernah mengkonsumsi produk UMKM Sari *Bakery* sebanyak 100 pelanggan berdasarkan penentuan sampel sebenarnya dengan menggunakan rumus slovin untuk tingkat *error* 10% dan pakar/ahli roti sebanyak 5 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian diperoleh melalui pengamatan langsung pada perusahaan, wawancara dengan pihak perusahaan dan pelanggan yang pernah mengkonsumsi produk perusahaan, pihak perusahaan dan berdasarkan data-data yang terdapat pada perusahaan dan penyebaran kuesioner tertutup pada pelanggan dengan penilaian menggunakan skala *likert* [5].

Metode yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan BMC dan Analisis SWOT. BMC adalah metode yang memetakan model bisnis dalam suatu organisasi dan digambarkan melalui sembilan blok dasar [6]. Penggunaan metode BMC yaitu dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan peluang dan ancaman perusahaan yang dibatasi berdasarkan sembilan elemen BMC. Elemen BMC terdiri dari *customer segments, value propositions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships* dan *cost structures* [6]. Analisis SWOT yaitu kesatuan berdasarkan hasil penilaian berdasarkan kekuatan, kelemahan peluang dan ancaman yang terdapat pada perusahaan [7]. Melalui Analisis SWOT akan menghasilkan alternatif-alternatif strategi, caranya dengan mengevaluasi kondisi perusahaan. Tahapannya dengan membuat matriks IFAS dan EFAS, matriks IE, matriks *grand strategy* dan matriks SWOT.

## C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Tahap Matriks Internal Factor Analysis Strategy (IFAS)

Matriks IFAS dan EFAS dilakukan untuk memberikan penilaian setiap faktor internal dan eksternal, kemudian nilai skor dirangkum dalam matriks. Data matriks IFAS diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner tertutup yang ditujukan pada pelanggan yang pernah mengkonsumsi produk perusahaan. Matriks IFAS dijelaskan pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Matriks Internal Factor Analysis Strategy (IFAS)

Kekuatan	Bobot	Rating	Skor
Produk perusahaan dapat dikonsumsi anak-anak (1 tahun keatas) dan orang dewasa	0,0538	4	0,2017
SDM Perusahaan memberikan pelayanan yang baik, jelas dan mudah dipahami pelanggan	0,0559	4	0,2181
Terdapat varian produk yang dapat dikonsumsi untuk makanan diet	0,0558	4	0,2170
Perusahaan selalu menghubungi pelanggan untuk menawarkan produknya	0,0529	4	0,1953
Data pelanggan selalu disimpan dengan baik oleh perusahaan	0,0505	4	0,1777
Perusahaan akan memberikan diskon untuk setiap pelanggan jika total pembelian lebih dari Rp. 200.000,-	0,0508	4	0,1797
Perusahaan selalu mengirimkan produk tepat waktu dan sesuai dengan permintaan pelanggan	0,0554	4	0,2137
Perusahaan memproduksi produk dengan mementingkan kualitas disesuaikan dengan resep perusahaan	0,0503	4	0,1767
<i>Reseller</i> membantu dalam penjualan produk perusahaan	0,0552	4	0,2126

Perusahaan mempunyai fasilitas transportasi untuk penjualan keliling	0,0551	4	0,2115
<b>Jumlah Kekuatan</b>	<b>0,5356</b>	<b>37</b>	<b>2,0039</b>

**Tabel 2.** Matriks *Internal Factor Analysis Strategy* (IFAS) (Lanjutan)

<b>Kelemahan</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
Distribusi produk perusahaan belum terserbar secara luas sehingga pelanggan cepat beralih pada produk pesaing	0,0480	3	0,1609
Produk yang terdapat pada perusahaan kurang bervariasi	0,0493	3	0,1697
Perusahaan belum banyak memanfaatkan media sosial dan <i>e-commerce</i> untuk promosi dan penjualan	0,0357	2	0,0889
Perusahaan belum menyediakan fasilitas informasi dengan baik untuk suara pelanggan	0,0489	3	0,1668
Perusahaan belum banyak melakukan inovasi produk	0,0346	2	0,0833
Bahan baku utama pada perusahaan mudah ditemukan dan mudah ditiru pesaing	0,0501	3	0,1747
SDM Perusahaan UMKM Sari <i>Bakery</i> kurang bersikap cepat tanggap dalam merespon keluhan pelanggan	0,0499	3	0,1737
Proses pembuatan produk cukup lama dan mudah ditiru pesaing	0,0498	3	0,1727
Mitra kerja mencoba meniru produk perusahaan	0,0496	3	0,1717
Kerjasama dengan para promotor belum dilakukan secara rutin oleh perusahaan	0,0485	3	0,1638
<b>Jumlah Kelemahan</b>	<b>0,4644</b>	<b>32</b>	<b>1,5262</b>
<b>Total Faktor Internal</b>	<b>1</b>		<b>3,5300</b>

Sumber: Data Penelitian yang Sudah Diolah, 2022

### Tahap Matriks Eksternal Factor Analysis Strategy (EFAS)

Data matriks EFAS diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner tertutup yang ditujukan pada pakar/ahli roti. Matriks EFAS dijelaskan pada Tabel 3.

**Tabel 3.** Matriks Eksternal Factor Analysis Strategy (EFAS)

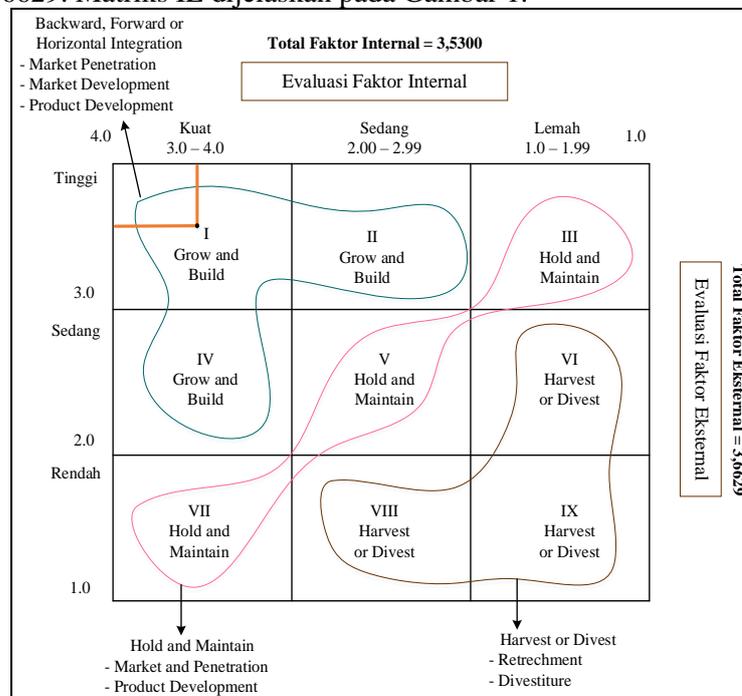
<b>Peluang</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
Pertumbuhan penduduk yang cukup tinggi untuk mencapai pelanggan baru	0,0653	4	0,2872
Bersedia untuk <i>franchise</i>	0,0623	4	0,2617
Inovasi produk kadaluarsa jangka panjang	0,0653	4	0,2872
Bekerja sama dengan jasa pengiriman	0,0623	4	0,2617
Masih banyak masyarakat yang belum tahu produk Sari <i>Bakery</i>	0,0593	4	0,2374
Pemanfaatan produk cacat dan limbah roti	0,0682	5	0,3139
Bahan baku selalu terjaga (keterjaminan <i>supplier</i> )	0,0682	5	0,3139
Menyediakan transaksi dengan <i>e-money</i>	0,0653	4	0,2872
Menjalin kerjasama dengan pihak-pihak yang saling menguntungkan	0,0534	4	0,1923
Biaya perawatan mesin-mesin dan pemasaran produk melalui berbagai media sosial	0,0593	4	0,2374
<b>Jumlah Peluang</b>	<b>0,6291</b>	<b>42</b>	<b>2,6801</b>
<b>Ancaman</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
Pelanggan lama mulai bosan terhadap produk perusahaan	0,0267	2	0,0481
Beredar toko kue yang lebih menarik	0,0326	2	0,0783
Pemasaran pesaing lebih luas	0,0386	3	0,1003
Produk pesaing terdapat diberbagai <i>e-commerce</i>	0,0356	2	0,0855
Ketidaksesuaian produk dengan keinginan pelanggan	0,0386	3	0,1003

Pendapatan pesaing dari beberapa jenis produk	0,0297	2	0,0653
Sulitnya membuka cabang toko baru	0,0415	3	0,1163
Mesin produksi pesaing lebih canggih	0,0445	3	0,1513
Kehilangan mitra kerja	0,0356	2	0,0855
Terjadi peningkatan biaya produksi	0,0475	3	0,1519
<b>Jumlah Ancaman</b>	<b>0,3709</b>	<b>26</b>	<b>0,9828</b>
<b>Total Faktor Eksternal</b>	<b>1</b>		<b>3,6629</b>

Hasil perhitungan menunjukkan matriks IFAS jumlah (kekuatan 2,0039 dan kelemahan 1,5162) maka total faktor internal sebesar 3,5300. Sedangkan perhitungan matriks EFAS jumlah (peluang 2,6801 dan ancaman 0,9828) maka total faktor eksternal sebesar 3,6629.

**Tahap Matriks Internal Eksternal (IE)**

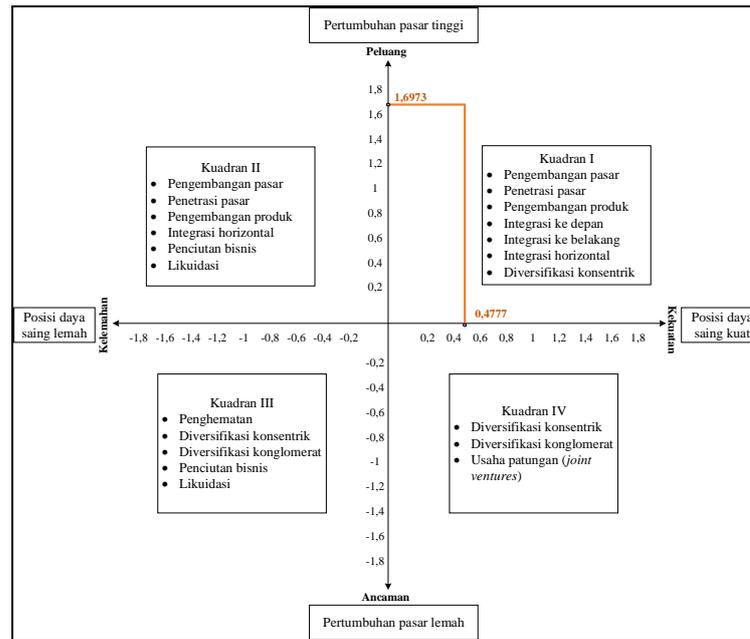
Matriks IE digunakan untuk mendapatkan strategi perusahaan yang lebih rinci. Input pada matriks IE yaitu faktor internal dengan sumbu x dan faktor eksternal dengan sumbu y. Matriks IE menunjukkan bahwa posisi perusahaan berada pada sel I atau sel *grow* (tumbuh) dan *build* (membangun), dengan nilai total skor faktor internal sebesar 3,5300 dan total skor faktor eksternal sebesar 3,6629. Matriks IE dijelaskan pada Gambar 1.



**Gambar 1.** Matriks IE Hasil Penelitian

**Tahap Matriks Grand Strategy**

Matriks *grand strategy* digunakan untuk tahapan dan pencocokan formulasi strategi. Matriks *grand strategy* dijelaskan pada Gambar 2.



**Gambar 2.** Matriks *Grand Strategy* Hasil Penelitian

Strategi yang dihasilkan melalui *grand strategy* disesuaikan dengan kondisi perusahaan, hasil dari matriks *grand strategy* menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kuadran I. Artinya posisi perusahaan berada pada kondisi yang mempunyai nilai [8]. Nilai ini digunakan untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada dan perusahaan harus melakukan strategi yang mengacu pada pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Perusahaan dapat memulai strategi pertumbuhan agresif produk atau pasar dengan memenuhi kebutuhan pelanggan serta dapat memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan untuk mencapai kepuasan pelanggan. Nilai matriks *grand strategy* diperoleh dari hasil selisih faktor internal sebesar 0,4777 dan hasil selisih faktor eksternal sebesar 1,6973. Penerapan strategi yang dapat dijalankan oleh perusahaan ini yaitu dengan strategi pertumbuhan penetrasi pasar, integrasi ke depan dan diversifikasi konsentrik.

Pertama, strategi pertumbuhan penetrasi pasar ini membantu mengoptimalkan penjualan produk dan meningkatkan pangsa pasar produk perusahaan. Kedua, strategi pengembangan pasar ini membantu untuk mengenalkan produk pada pasar yang baru. Melalui strategi ini perusahaan akan mendapatkan pelanggan yang baru tanpa menghilangkan pelanggan lama. Ketiga, strategi integrasi ke depan, dimana perusahaan mengambil alih fungsi distributor. Strategi integrasi ke depan yang dapat dilakukan perusahaan yaitu dengan cara menjual produk melalui *e-commerce*, *franchise* (waralaba), membuka cabang toko, menjual produk ke berbagai instansi untuk kebutuhan rapat dan lainnya, menjual produk ke berbagai toko makanan. Perusahaan harus menguasai saluran distribusi dari hulu hingga hilir, mulai dari distributor sampai ke pengecernya. Keempat, Strategi diversifikasi konsentrik yang dapat dilakukan perusahaan yaitu dengan menambah produk baru secara efisien tanpa menghilangkan produk lama. Variasi produk sangat dibutuhkan agar produk perusahaan tetap menarik perhatian para pelanggan lama dan dapat mencapai pelanggan baru. Penerapan strategi ini harus didasari *skill* dan pengetahuan dari seluruh karyawan perusahaan.

### Tahapan Matriks SWOT untuk Penentuan Alternatif Strategi

Penentuan alternatif strategi menggunakan matriks SWOT disesuaikan dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta mengatasi kelemahan dan ancaman. Hasil yang diperoleh dari matriks SWOT terdapat sebelas alternatif strategi yang dijelaskan pada Gambar 3.

STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mempertahankan kerjasama yang baik dengan mitra kerja supaya dapat mempertahankan produk perusahaan (S2, S3, S5, S7, S9, O2, O7, O9)</li> <li>Mampu mengolah dan memanfaatkan produk untuk tambahan pendapatan (S4, O3, O6)</li> <li>Mengeluarkan biaya untuk memaksimalkan pengembangan perusahaan (S10, O8, O10)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mempromosikan dan menjual produk melalui media sosial (<i>instagram, facebook, tiktok</i>) maupun <i>e-commerce</i> (<i>go-food, maxim-food, shopee-food, shopee, grab-food</i>) (W1, W3, O10)</li> <li>Selalu berinovasi serta mengikuti ajang pameran kuliner untuk mengenalkan produk roti Sari <i>Bakery</i> (W2, W5, W8, O1, O5)</li> <li>Memperluas kerjasama dengan para promotor, pelaku bisnis, pihak jasa pengiriman (W10, O4, O9)</li> </ul>
STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ul style="list-style-type: none"> <li>Memperhatikan ciri khas maupun keunikan produk perusahaan serta mampu meningkatkan kualitas produk roti dengan baik (seperti roti yang empuk, tidak bertekstur kasar, tidak berbau asam, tidak mudah menggumpal, saat ditekan kembali semula) untuk menarik loyalitas pelanggan (S3, T1, T5)</li> <li>Meningkatkan pelayanan dan fasilitas untuk menghadapi berbagai persaingan (S2, T4, T8)</li> <li>Mampu mempertahankan harga produksi dan harga produk dipasaran yang bersaing (S8, T10)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengadakan pelatihan karyawan untuk meningkatkan kemampuan <i>skill</i> dalam bekerja (W7, T3, T4, T6)</li> <li>Memiliki banyak <i>supplier</i> cadangan untuk menunjang kelancaran produksi (W6, T9)</li> </ul>

**Gambar 3.** Matriks SWOT untuk Penentuan Alternatif Strategi

#### D. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, didapati beberapa hasil penelitian sebagai berikut:

- Hasil identifikasi keberadaan posisi perusahaan dengan sembilan elemen BMC, pertama *customer segments* yaitu produk dapat dikonsumsi semua kalangan. Kedua *value propositions* yaitu perusahaan mempunyai varian produk termasuk produk yang dapat dikonsumsi untuk makanan diet dan untuk jasa melayani pembelian atau pemesanan via telepon dan *whatsapp*. Ketiga *channels*, dengan cara promosi dari orang ke orang, melalui media sosial *whatsapp*, dan membuka toko. Keempat *customer relationships*, perusahaan selalu menyimpan data pelanggan. Kelima *revenue streams*, pendapatan perusahaan melalui hasil penjualan produk roti. Keenam *key resources*, SDM melakukan pengiriman produk dengan tepat waktu. Ketujuh *key activities*, perusahaan menyiapkan bahan baku, memproduksi produk, memasarkan dan mendistribusikan. Kedelapan *key partnerships*, perusahaan menjalin kerjasama dengan pihak *supplier* bahan baku roti (terigu, susu bubuk, gula, garam, mentega, ragi, improver, kalsium, pasta pandan dan BOS), *reseller* yang membuka warung dan toko (jumlah *reseller* sebanyak 12 orang) dan pasar tradisional sebanyak 5 jongko (pasar Melong dan pasar Cimindi). Kesembilan *cost structures*, terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel.
- Perbaikan pengembangan perusahaan berdasarkan nilai matriks IFAS dan EFAS dari keempat faktor SWOT yang paling berpengaruh. Skor yang paling berpengaruh yakni skor yang tertinggi, untuk faktor kekuatan skor tertinggi yaitu SDM Perusahaan memberikan pelayanan yang baik, jelas dan mudah dipahami pelanggan dengan nilai skor 0,2181. Skor tertinggi untuk faktor kelemahan sebesar 0,1747 yaitu bahan baku utama pada perusahaan mudah ditemukan dan mudah ditiru pesaing. Skor tertinggi faktor peluang yaitu pemanfaatan produk cacat dan limbah roti serta bahan baku selalu terjaga (keterjaminan *supplier*) dengan nilai skor 0,3139, sedangkan untuk skor tertinggi faktor ancaman yaitu terjadi peningkatan biaya produksi dengan nilai skor 0,1519.
- Pengembangan strategi usaha dengan menggunakan matriks IE menunjukkan posisi

perusahaan terdapat pada kolom sel 1 (tumbuh dan membangun) dengan nilai faktor internal sebesar 3,5300 dan faktor eksternal sebesar 3,6629. Selanjutnya matriks *grand strategy* menunjukkan perusahaan berada dalam kuadran I dengan nilai faktor internal (kekuatan 0,4777) dan faktor eksternal (peluang 1,6973). Terakhir dengan matriks SWOT yang menghasilkan sebelas alternatif strategi. Pemilihan alternatif strategi ini tidak semuanya harus dilaksanakan. Perusahaan dapat menjalankan alternatif-alternatif strategi disesuaikan dengan kondisi perusahaan dengan penerapan strategi pertumbuhan penetrasi pasar, pengembangan pasar, integrasi ke depan dan diversifikasi konsentrik.

### Acknowledge

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Bapak Dr. Yan Orgianus, Ir., M.SC dan Bapak Asep Nana Rukmana, S.T., M.T., IPM selaku dosen pembimbing, yang telah memberikan inspirasi, arahan, ilmu yang bermanfaat serta bersedia untuk meluangkan waktu, tenaga dan pikiran. Peneliti juga mengucapkan terima kasih kepada pihak perusahaan UMKM Sari *Bakery* yang telah mengizinkan pelaksanaan penelitian dan memberi informasi-informasi untuk kebutuhan penelitian.

### Daftar Pustaka

- [1] Rizaty, 2021. Produk makanan dan minuman paling banyak dijual di *e-commerce* pada 2020, [online] Tersedia pada: <<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/12/17/pr-roduk-makanan-minuman-paling-banyak-dijual-di-e-commerce-pada-2020>> [Diakses 31 Januari 2022]
- [2] Sensus Ekonomi, 2016. Banyaknya usaha atau perusahaan menurut wilayah dan skala usaha provinsi Jawa Barat. [online] Tersedia pada: <<https://se2016.bps.go.id/umkumb/index.php/site/tabel?tid=48&wid=3200000000>> [Diakses 30 Juli 2021]
- [3] Sundari, L. S., 2020. Dari 25 ribu UMKM di Kota Cimahi yang sudah memiliki izin usaha baru 4.033 UMKM. [online] Bandung: Galamedia News. Tersedia pada: <<https://galamedia.pikiran-rakyat.com/news/pr-35725033/dari-25-ribu-umkm-di-kota-cimahi-yang-sudah-memiliki-izin-usaha-baru-4033-umkm>> [Diakses 4 November 2021]
- [4] Suci, Y. R., 2017. Jurnal Ilmiah Cano Economos, Perkembangan UMKM di Indonesia, [e-journal], 6(1). Tersedia pada: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Balikpapan, <<https://journal.upp.ac.id/index.php/cano/article/view/627>> [Diakses 20 Oktober 2022]
- [5] Sugiyono, 2022. Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- [6] Osterwalder, A., dan Pigneur, Y., 2013. *Business model eneration*. [e-book] New Jersey: John Wiley and Sons. Tersedia pada: Library Genesis <<http://libgen.rs/book/index.php?md5=6C964F1F321A3AAF0695DF762133E801>> [Diakses 12 Mei 2022]
- [7] Kotler, P., dan Keller, K., 2015. *Marketing management, 15 th edition*. [e-book] New Jersey: Prentice Hall. Tersedia pada: Library Genesis <<http://libgen.rs/book/index.php?md5=9F8E3AB89F75ACE3E85E2F67287AF78A>> [Diakses 12 Mei 2022]
- [8] Rangkuti, F., 2015. Analisis SWOT: Teknik membedah Kasus bisnis. Edisi 20. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- [9] Renaldi Richie, Mulyati Dewi Shofi (2022). Usulan Perbaikan Kualitas Pelayanan Restoran Menggunakan Metode Servqual dan Kano. Jurnal Riset Teknik Industri 2(2). 109 – 116. <https://doi.org/10.29313/jrti.v2i2.1245>