

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA TOKO KUE MANIKA DI KOTA BOGOR

Afiya Faizatunnida¹, Sri Hartini², Eka Patra³, Hari Suryantoro⁴

^{1,2,3,4} Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia

Email korespondensi: 1afaizatunnida@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian bertujuan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja Toko Kue Manika serta memformulasi alternatif strategi untuk meningkatkan penjualan. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan studi kasus. Data penelitian berupa data kualitatif dan kuantitatif diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif, matriks EFE, IFE, SWOT, dan IE untuk memformulasi strategi berdasarkan faktor internal dan eksternal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peluang eksternal terbesar adalah kemajuan teknologi dan meningkatnya penggunaan media sosial, *e-commerce*, serta aplikasi pesan-antar. Ancaman utama dari persaingan ketat dengan kompetitor besar dan baru. Kekuatan utama Toko Kue Manika adalah harga produk terjangkau, kualitas baik, serta legalitas produk lengkap. Kelemahan utama meliputi keterbatasan modal dan promosi yang belum maksimal. Toko Kue Manika berada diposisi Kuadran II *region grow and build*. Berdasarkan analisis SWOT dan matriks IE, strategi SO dan strategi intensif penetrasi pasar menjadi strategi yang paling tepat. Kesimpulan penelitian ini ialah memaksimalkan keunggulan dengan strategi promosi konsisten dan peningkatan pelayanan konsumen menjadi langkah untuk meningkatkan daya saing, penjualan dan keberlangsungan Toko Kue Manika.

Kata Kunci: Strategi Pemasaran, Toko Kue, Matriks SWOT, Matriks IE

ABSTRACT

The research aims to analyze internal and external factors affecting the performance of Toko Kue Manika and to formulate alternative strategies to increase sales. This study uses a descriptive qualitative method with a case study approach. The research data consists of qualitative and quantitative data obtained through observation, interviews, and documentation. The sampling technique uses purposive sampling. Data analysis methods include descriptive analysis, EFE, IFE, SWOT, and IE matrices to formulate strategies based on internal and external factors. The results show that the greatest external opportunity is technological advancement and the increasing use of social media, e-commerce, and delivery applications. The main threat comes from intense competition with major and new competitors. The main strengths of Toko Kue Manika are affordable product prices, good quality, and complete product legality. The main weaknesses include limited capital and suboptimal promotion. Toko Kue Manika is positioned in Quadrant II — grow and build region. Based on SWOT and IE matrix analysis, the SO strategy and intensive market penetration strategy are the most appropriate. The conclusion of the study is that maximizing advantages through consistent promotional strategies and improved customer service becomes a step to enhance competitiveness, sales, and business sustainability of Toko Kue Manika.

Keywords: Marketing Strategy; Cake Shop; SWOT Matrix; IE Matrix

PENDAHULUAN

Kondisi pertumbuhan ekonomi di Indonesia sempat mengalami penurunan yang signifikan yang dampaknya dirasakan oleh masyarakat dan berbagai sektor usaha. Pertumbuhan ekonomi menjadi gambaran perkembangan perekonomian sebuah negara sebab laju pertumbuhan ekonomi mencerminkan kondisi nyata ekonomi negara tersebut. Pertumbuhan ekonomi dapat memberikan pengaruhnya dimacam-macam perspektif ekonomi meliputi level kemiskinan, kemakmuran penduduk, serta performa perekonomian tiap-tiap sektor (Ivonia Auxiliadora Freitas Marcal et al., 2024). Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa pada tahun 2019 ekonomi Indonesia relatif stabil disekitar 5%. Namun, pada tahun 2020 terjadi kontraksi ekonomi signifikan dengan penurunan pertumbuhan ekonomi dengan rata-rata tahunan sebesar -2,07% dengan kontraksi paling parah di Kuartal II dengan pertumbuhan *year-on-year* (yoy) sebesar -5,32% sedangkan kenaikan paling tajam terjadi pada Kuartal II 2021 dengan pertumbuhan yoy mencapai 7,08% dan bangkitnya pertumbuhan ekonomi dengan rata-rata tahunan 3,69%. Pada tahun 2022 rata-rata tahunan naik level ke 5,32% dengan pertumbuhan yoy Kuartal III positif 5,73% dan di tahun 2023 pertumbuhan ekonomi melambat dengan rata-rata tahunan 5,05% pertumbuhan yoy Kuartal II 5,17% dan tahun 2024 pertumbuhan yoy Kuartal II kembali ke 5,05%.

Penurunan perekonomian menyebabkan banyaknya kasus Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) oleh karena usaha posisinya sulit tidak mampu bayar upah sebagaimana mestinya. Selain itu, ketika penurunan ini banyak perusahaan terpaksa ataupun memutuskan gulung tikar atau bangkrut. Penurunan pendapatan penduduk selalu menyebabkan penurunan daya beli (djkn.kemenkeu.go.id, 2022). Penurunan daya beli masyarakat telah mengakibatkan kerugian yang signifikan bagi berbagai macam usaha, baik besar maupun kecil. Hal ini disebabkan oleh penurunan belanja konsumen, dengan orang-orang memilih untuk tidak melakukan pembelian produk atau layanan yang ditawarkan (Assyfa, 2023). Namun meskipun begitu, di tahun 2020, untuk kelompok bahan makanan, kategori makanan dan minuman jadi tetap menjadi pengeluaran terbesar. Berdasarkan data gambar diagram Perkembangan Pengeluaran Nominal Makanan per Kapita Tahun 2020 dari BPS Susenas (Survei Sosial Ekonomi Nasional), pengeluaran masyarakat untuk makanan dan minuman jadi mencapai 31,74%, tertinggi dibandingkan kategori makanan lainnya. berdasarkan data gambar tabel persentase pengeluaran per kapita sebulan kelompok komoditas di Kota Bogor tahun 2020-2021 dari BPS Kota Bogor menunjukkan bahwa pengeluaran untuk makanan dan minuman jadi mencapai 15,04% pada tahun 2020 dan meningkat menjadi 15,25% pada tahun 2021, lebih tinggi dibandingkan kelompok komoditas lainnya.

Tren tingginya pengeluaran untuk makanan dan minuman jadi menunjukkan pola perilaku konsumsi masyarakat yang mengutamakan kenyamanan dan efisiensi, dengan meningkatnya jumlah penduduk Indonesia yang masuk pada angkatan kerja, pola pengeluaran dan konsumsi penduduk pada komoditas makanan juga berubah dimana penduduk kini lebih menyukai makanan minuman jadi karena dinilai lebih praktis dan efisien dalam konsumsinya. Terciptanya minuman dan makanan jadi memanglah dirancang guna memfasilitasi pemenuhan kebutuhan nutrisi konsumen dengan cara yang tidak terbebani oleh kewajiban memasak, dengan pertimbangan khusus bagi mereka yang memiliki kesibukan atau dalam situasi mendesak (rri.co.id, 2025). Tetapi, tingginya peluang usaha dikategori makanan dan minuman jadi memperketat persaingan dengan kompetitor.

Kompetitor umumnya didefinisikan sebagai entitas yang beroperasi dalam sektor pasar yang serupa. Dalam kondisi persaingan ketat, margin keuntungan bagi usaha pada industri dapat terbatas karena penargetan produk dan demografi pelanggan yang seragam (Fatyandri et al., 2023). Dalam konteks pasar yang sangat jenuh, yang ditandai dengan adanya banyak perusahaan yang memproduksi produk serupa, persaingan tidak dapat dihindari. Lingkungan yang kompetitif ini memberikan indikasi yang jelas tentang kelangsungan hidup perusahaan, karena sangat penting bagi perusahaan untuk bertahan atau berkompetisi untuk menarik konsumen (Vidya & Wilda, 2018). Kompetitor baru dengan strategi dan

modal yang kuat dan kompetitor yang sudah memiliki banyak cabang dan mendominasi pasar baik *online* maupun *offline* menjadi ancaman bagi Toko Kue Manika. Untuk memenangkan persaingan biasanya perusahaan berusaha untuk menetapkan suatu strategi yang efektif dan efisien (Vidya & Wilda, 2018). Strategi pada dasarnya adalah metode utama untuk mencapai sasaran (Haque-fawzi et al., 2022). Strategi pemasaran didefinisikan sebagai usaha yang disengaja, untuk mempromosikan berbagai produk, layanan, melalui penerapan perencanaan dan taktis demi meningkatkan penjualan (Haque-fawzi et al., 2022).

Toko Kue Manika merupakan salah satu usaha di sektor makanan jadi yang mengalami penurunan penjualan sejak tahun 2020 dan belum sepenuhnya pulih hingga tahun 2022. Penurunan penjualan terjadi dikarenakan adanya pengaruh dari faktor eksternal maupun internal yaitu faktor yang berpengaruh langsung terhadap tahapan produksi, hingga faktor luar tahapan produksi (Dewi et al., 2021). Tujuan Penelitian yaitu untuk menganalisis faktor eksternal pada Toko Kue Manika, menganalisis faktor internal pada Toko Kue Manika, serta memformulasi strategi pada Toko Kue Manika.

KAJIAN LITERATUR

Strategi Pemasaran

Menurut Haque-Fawzi et al., (2022) strategi pemasaran didefinisikan sebagai usaha yang disengaja untuk mempromosikan berbagai produk, layanan, melalui penerapan perencanaan dan taktis demi meningkatkan penjualan. Menurut Kotler & Armstrong (2021) strategi pemasaran dapat dianggap sebagai pemikiran pemasaran yang digunakan unit usaha dalam menghadirkan nilai juga laba dari relasinya dengan konsumen. Menurut Nisa (2020) strategi pemasaran dapat didefinisikan sebagai mentalitas pemasaran yang diterapkan demi tercapainya tujuan pemasaran spesifik. Menurut Patra (2015) strategi pemasaran secara tersurat juga tersirat ialah cara sebuah *brand* ataupun rangkaian produk meraih berbagai tujuan.

Macam-Macam Strategi

Strategi Integrasi

Integrasi ke depan maupun integrasi ke belakang sering kali dirujuk menjadi integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal membuat usaha dapat kendali terhadap distributor serta pengecer dan pemasok, integrasi horizontal membuat usaha dapat kontrol terhadap kompetitor. Kedua integrasi tadi luasnya disebut strategi integrasi. Strategi integrasi terdapat 3 macam yaitu: (1) strategi integrasi ke depan merupakan usaha dapat kendali pada distributor serta pengecer; (2) strategi integrasi ke belakang merupakan usaha memegang kontrol pada pemasok; (3) strategi integrasi horizontal merupakan usaha dapat kendali terhadap kompetitor.

Strategi Intensif

Strategi intensif diterapkan diposisi kompetitifnya usaha, juga produk yang telah ada, ingin ditingkatkan. Terdapat 3 macam strategi intensif yaitu: (1) strategi penetrasi pasar dimana pelaksanaan upaya pemasaran yang lebih beragam dengan tujuan menaikkan pasar target konsumen dengan barang juga layanan yang sudah tersedia di pasaran; (2) strategi pengembangan pasar, memperluas pasar menggunakan produk maupun layanan yang sudah ada ke sektor-sektor area baru yang belum pernah sebelumnya; (3) strategi pengembangan produk, meningkatannya kualitas barang ataupun jasa yang ada dan juga penciptaan yang baru dengan tujuan meningkatkan penjualan.

Strategi Diversifikasi

Digunakan ketika sebuah perusahaan memulai bisnis atau industri baru, baik yang baru maupun yang terkait dan tidak terkait dengan usaha atau industri sebelumnya. Macam-macam strategi diversifikasi

yaitu: (1) strategi diversifikasi yang berhubungan, strategi ini diterapkan ketika sebuah perusahaan memulai bisnis atau industri baru, baik yang baru maupun yang berkaitan dengan bisnis atau industri sebelumnya: salah satu strategi yang digunakan untuk diversifikasi yang berhubungan adalah dengan menambahkan barang atau layanan baru yang berhubungan, jika rantai nilai lama dan baru perusahaan memiliki kecocokan strategis lintas bisnis yang kompetitif, ini disebut sebagai diferensiasi yang berhubungan; (2) strategi diversifikasi yang tidak berhubungan, strategi dengan ditambahkannya produk baru maupun jasanya namun tanpa berkaitan. Hal ini terjadi ketika rantai nilai usaha baru dan lama sangat berbeda satu sama lain jadinya tidak terdapat keterkaitan hubungan silang antar usaha yang berharga dalam hal kompetitif.

Strategi Pertahanan

Strategi pertahanan yaitu: (1) strategi penghematan, memadukan kembali macam-macam usaha dengan menurunkan pengeluaran hingga mengurangi aset guna mendongkrak penjualan maupun laba; (2) strategi divestasi harus menjual bagian atau divisi dari usaha; (3) strategi likuidasi dengan menjual sebagian atau seluruh harta usaha agar mendapatkan nilai riilnya.

Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Riyanto (2018) lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) yang akan dihadapi perusahaan. Menurut Siregar (2020) analisis lingkungan eksternal mencakup variabel (peluang dan ancaman) di luar usaha dan di luar kendali jangka pendek manajemen puncak. Menurut David (2017) analisis lingkungan eksternal penting diterapkan supaya usaha tahu ancaman dan peluang yang bersumber dari luar lingkungan perusahaan. Analisis lingkungan eksternal dibedakan menjadi dua yaitu, definisinya sebagai berikut: Menurut Kotler & Armstrong (2021), lingkungan mikro bisnis terdiri dari pihak terdekat usaha dan bergabung bersama membentuk jaringan yang mempengaruhi kemampuannya dalam melayani menciptakan nilai bagi konsumen. Kotler & Armstrong (2021) terdapat sejumlah faktor teridentifikasi sebagai faktor eksternal mikro organisasi, sebagai berikut pemasok (*suppliers*), perantara pemasaran (marketing intermediaries), kostumer (*customer*), kompetitor (*competitors*), dan publik (*publics*).

Menurut Kotler & Armstrong (2021) lingkungan makro terdiri dari kekuatan-kekuatan masyarakat yang lebih besar yang mempengaruhi seluruh lingkungan mikro, lingkungan makro perusahaan terbentuk diidentifikasi lingkungan eksternal makro organisasi, definisinya sebagai berikut demografi (*demographic*), ekonomi (*economic*), teknologi (*technological*), politik (*political*), lingkungan alam (*the natural environment*).

Analisis Lingkungan Internal

Menurut Riyanto (2018) perlunya analisis pada lingkungan internal agar dapat memahami kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang terdapat di perusahaan. Menurut David (2017) analisis lingkungan internal penting dilakukan supaya perusahaan mengetahui kekuatan dan kelemahan yang berasal dari dalam lingkungan perusahaan, terdapat beberapa faktor yang diidentifikasi lingkungan internal organisasi, definisinya sebagai berikut: manajemen, pemasaran, produksi, keuangan, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan.

Analisis Matriks SWOT

Menurut Indraswari et al., (2022) matriks SWOT berguna dalam menyusun strategi usaha menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi disesuaikan dengan kekuatan dan

kelemahan yang dimiliki. David (2017) matriks *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT) sebuah alat guna mencocokkan kelemahan maupun kekuatan internal usaha dengan peluang maupun ancaman eksternal sehingga menghasilkan empat jenis strategi usaha. Strategi SO menggunakan kekuatan dengan memanfaatkan peluang usaha, strategi WO mencoba memperbaiki kelemahan dengan maksimalkan peluang usaha, strategi ST strategi mempergunakan kekuatan dalam mereduksi dampak ancaman pada usaha, strategi WT strategi berupa taktik bertahan untuk mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman usaha.

Analisis Matriks IE

Menurut David (2016) matriks internal-eksternal (IE) ialah alat yang diterapkan dalam perencanaan strategis yang melibatkan pengorganisasian divisi-divisi dalam sebuah diagram skematik. Ini adalah tahap awal perumusan strategi, dimana faktor internal dan eksternal dianalisis dan dipetakan. Total skor bobot IFE kemudian diplot pada sumbu horizontal, sedangkan total skor bobot EFE diplot pada sumbu vertikal. Matriks IE digunakan untuk menyempurnakan analisis yang dilakukan dalam matriks IFE dan EFE yang kemudian dipetakan ke matriks IE, sehingga memudahkan pengembangan strategi usaha yang lebih rinci ditingkat perusahaan. Terdiri dari dua dimensi kunci yaitu total bobot skor yang didapatkan berasal dari matriks IFE pada sumbu x dan total skor asalnya dari matriks EFE pada sumbu y dan posisi usaha terbagi ke dalam tiga *region* utama dengan sembilan kuadran yaitu *region 1* dengan Kuadran I, II, atau IV, *region 2* dengan Kuadran III, V, atau VII, dan *region 3* dengan Kuadran VI, VIII, atau IX yang implikasinya berbeda strategi yaitu: (1) tumbuh dan membangun (*grow and build*), *region 1* yaitu usaha yang masuk ke Kuadran I, II, atau IV menggunakan strategi tumbuh dan berkembang. Strategi dapat diaplikasikan yaitu strategi intensif (strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar, dan strategi pengembangan produk) atau integratif (strategi integrasi ke belakang, strategi integrasi ke depan, maupun strategi integrasi horizontal); (2) mempertahankan dan memelihara (*hold and maintain*), *region 2* yaitu usaha yang masuk ke Kuadran III, V, atau VII menggunakan strategi mempertahankan dan memelihara. Strategi yang bisa diaplikasikan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk; (3) memanen dan melakukan divestasi (*harvest or divest*), *region 3* yaitu usaha bisa masuk ke dalam Kuadran VI, VIII, atau IX mengaplikasikan strategi panen atau divestasi, usaha perlu mengurangi sejumlah usahanya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif (eksploratif) kualitatif dengan studi kasus. Jenis data penelitian ini menggunakan data kualitatif juga data kuantitatif. Sumber data penelitian ialah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data didapatkan peneliti langsung dari unit analisis yang diteliti yaitu orang dalam organisasi; pemilik juga karyawan Toko Kue Manika. Data diperoleh dengan observasi dan wawancara secara langsung mengenai usaha dan masalah yang dihadapi, dsb. Data sekunder adalah data yang didapat secara tidak langsung. Data dan informasi digunakan untuk mendukung penelitian dan memberikan latar belakang yang lebih luas melalui penelusuran mandiri dikumpulkan dari penyedia data seperti: media masa, situs *web*, literatur buku, dan studi pustaka penelitian sebelumnya juga jurnal ilmiah. Metode penarikan sampel penelitian dengan metode *non probability sampling* teknik *purposive sampling*. yaitu teknik pengambilan sampel data, peneliti memilih sendiri responden yang akan diteliti yang memenuhi kriteria dengan pertimbangan tertentu. Keseluruhan sampel berjumlah 10 orang, terdiri dari 1 orang pemilik dan 4 orang karyawan dan 5 konsumen.

Metode pengumpulan data yaitu dengan: (1) observasi dengan mengamati langsung ke lokasi penelitian guna mengetahui kondisi, fenomena masalah dan data-data yang diperlukan untuk penelitian

terkait kegiatan usaha terutama pemasaran Toko Kue Manika; (2) wawancara dengan bertanya secara langsung pada pihak yang terkait dengan penelitian yaitu kepada pemilik, karyawan dan konsumen Toko Kue Manika; (3) dokumentasi dengan mengumpulkan data yang sudah ada dalam bentuk tulisan, gambar, foto, sejarah, data statistik, melalui media masa, situs web, literatur buku, laporan pemerintah, data survei segala data yang dapat diakses untuk mendukung penelitian.

Metode pengolahan analisis data yaitu dengan: (1) analisis deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan data dan memberikan gambaran data faktor internal maupun eksternal yang didapat dari sumber data primer dan sekunder mengenai objek penelitian; (2) analisis lingkungan eksternal dengan matriks EFE untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) yang akan dihadapi Toko Kue Manika; (3) analisis lingkungan Internal dengan matriks IFE mengetahui kekuatan dan kelemahan yang berasal dari dalam lingkungan Toko Kue Manika; (4) analisis matriks SWOT sebuah alat guna mencocokkan kelemahan maupun kekuatan internal usaha dengan peluang maupun ancaman eksternal sehingga menghasilkan empat jenis strategi usaha; (5) analisis matriks IE digunakan untuk menyempurnakan analisis yang dilakukan dalam matriks IFE dan EFE yang kemudian dipetakan ke matriks IE, sehingga memudahkan pengembangan strategi usaha yang lebih rinci ditingkat perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Eksternal Toko Kue Manika

Analisis menunjukkan apa saja faktor peluang dan ancaman pada Toko Kue Manika. Untuk mengetahui faktor peluang diperoleh berdasarkan 7 pertanyaan yaitu: (1) pertumbuhan jumlah penduduk; (2) kemajuan teknologi; (3) kekuatan negosiasi pemasok lemah; (4) telah memiliki konsumen yang berlangganan selama betahun-tahun; (5) perantara pemasaran beragam; (6) program bantuan pemerintah; (7) tren konsumsi makanan jadi dan produk halal positif. Untuk mengetahui faktor ancaman didasarkan pada 4 pertanyaan yaitu penurunan pertumbuhan ekonomi, persaingan ketat dengan kompetitor baru dan merek besar, ketidakpuasan konsumen, kebijakan pemerintah. Hasil penilaian untuk faktor peluang dan ancaman di Tabel 1.

Tabel 1. Penilaian Faktor Peluang dan Ancaman

Peluang		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jumlah nilai
1	Pertumbuhan jumlah penduduk	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	33
2	Kemajuan teknologi	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	38
3	Kekuatan negosiasi pemasok lemah	3	3	2	3	2	3	3	4	4	3	30
4	Telah memiliki konsumen yang berlangganan selama betahun-tahun	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	35
5	Perantara pemasaran beragam	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	30
6	Program bantuan pemerintah	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	36
7	Tren konsumsi makanan jadi dan produk halal positif	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	36
Ancaman		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jumlah nilai
1	Fluktuasi ekonomi: mempengaruhi daya beli konsumen juga biaya produksi dan operasional	2	1	2	1	2	3	2	2	2	3	20
2	Persaingan ketat dengan kompetitor baru dan merek besar.	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	24
3	Ketidakpuasan konsumen	2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	23
4	Kebijakan pemerintah	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	22
Total skor											327	

Sumber: Diolah oleh penulis, 2024

Pada tabel 1 didapatkan penilaian responden mengenai faktor peluang dan ancaman jumlah nilai dari responden 327. Lalu selanjutnya faktor peluang dan ancaman pada Toko Kue dihitung bobot dan peringkat dengan matriks EFE untuk mendapatkan total bobot skor pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) Toko Kue Manika

No	Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Peringkat	Bobot Skor (Bobot x Peringkat)
Peluang				
1.	Pertumbuhan jumlah penduduk	0,101	3,3	0,33
2.	Kemajuan teknologi	0,116	3,8	0,44
3.	Kekuatan negosiasi pemasok lemah	0,092	3	0,28
4.	Telah memiliki konsumen yang berlangganan selama betahun-tahun	0,107	3,5	0,37
5.	Perantara pemasaran beragam	0,092	3	0,28
6.	Program bantuan pemerintah	0,110	3,6	0,40
7.	Tren konsumsi makanan jadi dan produk halal positif	0,110	3,6	0,40
Ancaman				
1.	Penurunan pertumbuhan ekonomi	0,061	2	0,12
2.	Persaingan ketat dengan kompetitor baru dan merek besar	0,073	2,4	0,18
3.	Ketidakpuasan konsumen	0,070	2,3	0,16
4.	Kebijakan pemerintah	0,067	2,2	0,15
Total skor EFE		1		3,10

Sumber: Diolah penulis, 2024

Berdasarkan tabel matriks EFE, skor bobot total peluang dan ancaman adalah sebesar 3,10. Faktor peluang dengan bobot skor tertinggi adalah kemajuan teknologi dengan bobot skor 0,44 dan bobot skor tertinggi ancaman adalah persaingan ketat dengan kompetitor baru dan merek besar dengan bobot skor 0,16. Maka dari itu Toko Kue Manika harus memanfaatkan teknologi untuk menghadapi persaingan ketat dengan kompetitor dan merek besar.

Analisis Lingkungan Internal Toko Kue Manika

Analisis menunjukkan apa saja faktor kekuatan dan kelemahan pada Toko Kue Manika. Untuk mengetahui faktor kekuatan diperoleh berdasarkan 7 pertanyaan: (1) toko kue manika dijalankan langsung oleh pemilik dan keluarga (memiliki kontrol penuh); (2) harga produk terjangkau, produk berkualitas, bersertifikat Halal MUI dan memiliki no izin P-IRT; (3) promosi dengan *banner* dan media sosial; (4) memiliki toko fisik dan beberapa jalur distribusi; (5) produksi dilakukan setiap hari, (6) hubungan dengan karyawan baik; (7) kebersihan toko dan lingkungan dijaga.

Sedangkan untuk mengetahui faktor kelemahan didasarkan pada 5 pertanyaan yaitu kurangnya jumlah karyawan, keterbatasan modal, belum ada penelitian dan pengembangan produk (R&D), promosi kurang maksimal, dan varian produk yang terbatas. Hasil penilaian untuk faktor kekuatan dan kelemahan di tabel 3.

Tabel 3. Penilaian Faktor Kekuatan dan Kelemahan

Kekuatan		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jumlah nilai
1	Toko Kue Manika dijalankan langsung oleh pemilik dan keluarga (memiliki kontrol penuh)	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	36
2	Harga produk terjangkau, produk bersertifikat Halal MUI dan memiliki izin P-IRT	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	37
3	Promosi dengan <i>banner</i> dan media sosial	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	33
4	Memiliki toko fisik dan beberapa jalur distribusi	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	32
5	Produksi dilakukan setiap hari	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	31
6	Hubungan dengan karyawan baik	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
7	Kebersihan toko dan lingkungan dijaga	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
Kelemahan		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jumlah nilai
1	Kurangnya jumlah karyawan	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	14
2	Keterbatasan modal	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	13
3	Belum ada penelitian dan pengembangan produk (R&D)	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	15
4	Promosi kurang maksimal	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	14
5	Varian produk yang terbatas	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	12
Total skor											297	

Sumber: Diolah oleh penulis, 2024

Pada tabel 4 didapatkan penilaian responden mengenai faktor kekuatan dan kelemahan jumlah nilai dari responden 297. Lalu selanjutnya faktor kekuatan dan kelemahan pada Toko Kue Manika dihitung bobot dan peringkat dengan matriks IFE untuk mendapatkan total bobot skor pada tabel 5.

Tabel 4. Hasil Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) Toko Kue Manika

No	Faktor Internal Kunci	Bobot	Peringkat	Bobot Skor (Bobot x Peringkat)
Kekuatan				
1.	Toko Kue Manika dijalankan langsung oleh pemilik dan keluarga (memiliki kontrol penuh)	0,121	3,6	0,44
2.	Harga produk terjangkau, produk berkualitas, bersertifikat Halal MUI dan memiliki no izin P-IRT	0,125	3,7	0,46
3.	Promosi dengan banner dan media sosial	0,111	3,3	0,37
4.	Memiliki toko fisik dan beberapa jalur distribusi	0,108	3,2	0,34
5.	Produksi dilakukan setiap hari	0,104	3	0,32
6.	Hubungan dengan karyawan baik	0,101	3	0,30
7.	Kebersihan toko dan lingkungan dijaga	0,101	3	0,30
Kelemahan				
1.	Kurangnya jumlah karyawan	0,047	1,4	0,07
2.	Keterbatasan modal	0,040	1,2	0,05
3.	Belum ada penelitian dan pengembangan produk (R&D)	0,051	1,5	0,08
4.	Promosi kurang maksimal	0,047	1,4	0,07
5.	Varian produk yang terbatas	0,044	1,3	0,06
Total skor IFE		1		2,85

Sumber: Diolah oleh penulis, 2024

Berdasarkan tabel matriks IFE, total bobot skor kekuatan dan kelemahan adalah 2,85. Faktor kekuatan terbesar (major) Toko Kue Manika adalah harga produk terjangkau, produk berkualitas, bersertifikat Halal MUI dan memiliki no izin P-IRT dengan bobot skor sebesar 0,46 dan kelemahan besar (major) Toko Kue Manika adalah keterbatasan modal dengan bobot skor 0,06. Toko Kue Manika harus mengatasi kelemahan besar mereka yaitu keterbatasan modal agar dapat mengembangkan dan mempertahankan faktor kekuatan major mereka yaitu harga produk terjangkau, produk berkualitas, bersertifikat Halal MUI dan memiliki no izin P-IRT.

Formulasi Matriks SWOT

Matriks *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT) sebuah alat guna dengan mencocokkan IFE dengan EFE sehingga menghasilkan empat jenis strategi usaha.

Tabel 5. Hasil Matriks SWOT pada Toko Kue Manika

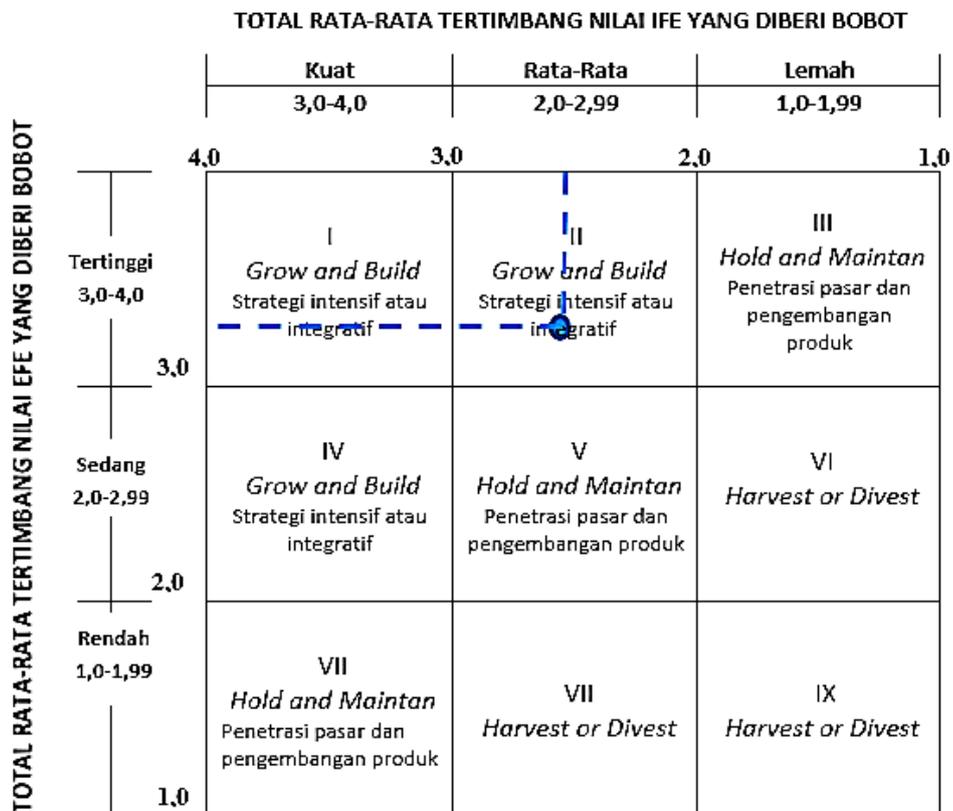
		<i>Strenghts</i> (S)	<i>Weakness</i> (W)
		1. Toko Kue Manika dijalankan langsung oleh pemilik dan keluarga (memiliki kontrol penuh) 2. Harga produk terjangkau, produk berkualitas dengan sertifikat Halal MUI dan memiliki izin P-IRT 3. Promosi dengan <i>banner</i> dan media sosial 4. Memiliki toko fisik dan beberapa jalur distribusi 5. Produksi dilakukan setiap hari 6. Hubungan dengan karyawan baik 7. Kebersihan toko dan lingkungan dijaga	1. Kurangnya jumlah karyawan 2. Keterbatasan modal 3. Belum ada bidang penelitian dan pengembangan produk 4. Promosi kurang maksimal 5. Varian produk yang terbatas
<i>Opportunity</i> (O)		S-O	W-O
1. Pertumbuhan jumlah penduduk 2. Kemajuan teknologi 3. Kekuatan negosiasi pemasok lemah 4. Telah memiliki konsumen yang berlangganan selama bertahun-tahun 5. Perantara pemasaran beragam 6. Program bantuan pemerintah 7. Tren konsumsi makanan jadi dan produk halal positif		1. Maksimalkan keunggulan memiliki Sertifikat Halal MUI dan no izin (P-IRT) dengan promosi agresif juga terus memperpanjang masa berlaku dengan tepat waktu. (S1, S2, S3, O1, O2, O4, O5, O7) 2. Menerapkan strategi penetrasi pasar. (S1, S2, S3, S4, S5, S6, O1, O2, O5, O6, O7)	1. Meningkatkan modal dengan mendapatkan tambahan dana dari program bantuan pemerintah (KUR), <i>crowdfunding</i> , juga investor. (W1, W2, W3, W4, W5, O1, O2, O4, O6, O7) 2. Meningkatkan promosi. (W2, W4, O1, O2, O3, O4, O6, O7) 3. Menambah varian produk. (W3, W5, O1, O2, O3, O4, O6, O7)

Threats (T)	S-T	W-T
1. Penurunan pertumbuhan ekonomi 2. Persaingan ketat dengan kompetitor baru dan merek besar 3. Ketidakpuasan konsumen 4. Kebijakan pemerintah	1. Melakukan inovasi dengan mengoptimalkan produk yang ada. (S2, T1, T2, T3, T4) 2. Meningkatkan kekuatan kompetitif. (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, T1, T2, T3, T4)	1. Menambah jumlah karyawan dan meningkatkan keterampilan karyawan yang ada (W1, W2, W3, T1, T2, T3, T4) 2. Menanggapi keluhan konsumen dengan respon cepat dan komunikasikan solusi dengan kejujuran. (W1, W5, T2, T3)

Berdasarkan hasil analisis data matriks IFE dan EFE menunjukkan bahwa Toko Kue Manika memiliki skor lingkungan internal yang dominannya pada kekuatan juga lingkungan eksternal pada peluang sehingga strategi yang tepat bagi Toko Kue Manika ialah strategi S-O yang menunjukkan Toko Kue Manika memiliki kekuatan yang cukup untuk merespon peluang, strategi S-O tersebut adalah maksimalkan keunggulan dalam memiliki Sertifikat Halal MUI dan no izin (P-IRT) dengan promosi agresif juga terus memperpanjang masa berlaku dengan tepat waktu dan menerapkan strategi penetrasi pasar.

Formulasi Matriks IE

Matriks Internal-Eksternal (IE) digunakan untuk menyempurnakan analisis yang dilakukan dalam matriks IFE dan EFE. Matriks-matriks ini kemudian dipetakan ke matriks IE, sehingga memudahkan pengembangan strategi usaha yang lebih rinci ditingkat perusahaan.



Gambar 1. Hasil Matriks IE

Menurut hasil matriks IE, Toko Kue Manika berada pada *region 1* Kuadran II *grow and build* atau digambarkan sebagai strategi tumbuh dan berkembang dan dianalisis berdasarkan pertemuan sumbu (x, y). Total bobot skor matriks IFE 2,85 di sumbu x pada skala rata-rata berarti kekuatan internal usaha masih harus ditingkatkan dan total bobot skor matriks EFE 3,10 di sumbu y menunjukkan peluang eksternal tinggi, namun agar Toko Kue Manika dapat lebih berkembang dan memberi respon maksimal terhadap peluang eksternal kelemahan harus diperbaiki dan kekuatan internal Toko Kue Manika harus tumbuh lebih kuat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian pada Toko Kue Manika yaitu sebagai berikut analisis faktor eksternal peluang yang berpengaruh pada Toko Kue Manika peluang yang memiliki skor tertinggi yaitu kemajuan teknologi, yang dimana pertumbuhan penetrasi pengguna internet di Indonesia beberapa tahun terakhir terus mengalami peningkatan juga banyaknya masyarakat yang menggunakan media sosial, aplikasi pesan-antar dan *e-commerce* yang jika dimanfaatkan dengan strategi pemasaran yang baik dapat meningkatkan penjualan pada Toko Kue Manika, diikuti dengan peluang yang berpengaruh selanjutnya yaitu tren konsumsi makanan jadi dan produk halal positif, adanya program bantuan pemerintah seperti Kredit Usaha Rakyat (KUR), telah memiliki konsumen yang berlangganan selama bertahun-tahun, pertumbuhan jumlah penduduk, kekuatan negosiasi pemasok lemah. Sedangkan ancaman skor terbesar pada Toko Kue Manika yaitu persaingan ketat dengan kompetitor baru dan merek besar, yang dimana kompetitor baru dengan strategi dan modal yang kuat dan kompetitor yang sudah memiliki banyak cabang dan mendominasi pasar baik *online* maupun *offline* dan ancaman yang berpengaruh selanjutnya yaitu ketidakpuasan konsumen, kebijakan pemerintah, penurunan pertumbuhan ekonomi. Analisis faktor internal kekuatan major Toko Kue Manika yaitu harga produk terjangkau, produk berkualitas, bersertifikat Halal MUI dan memiliki no izin P-IRT, yang dimana menjadi salah satu alasan utama konsumen membeli dari Toko Kue Manika yang baik untuk terus dipertahankan, diikuti dengan kekuatan minor yaitu Toko Kue Manika dijalankan langsung oleh pemilik dan keluarga (memiliki kontrol penuh), promosi dengan banner dan media sosial, memiliki toko fisik dan beberapa jalur distribusi, produksi dilakukan setiap hari, hubungan dengan karyawan baik, kebersihan toko dan lingkungan dijaga. Sedangkan kelemahan major yang berpengaruh pada Toko Kue Manika yaitu keterbatasan modal yang hanya menggunakan modal pribadi dan kelemahan minor yaitu varian produk yang terbatas, promosi kurang maksimal, kurangnya jumlah karyawan, dan belum ada penelitian dan pengembangan produk. Serta formulasi matriks SWOT didapatkan 9 alternatif strategi dan menghasilkan strategi SO (*Strenghts-Opportunities*) sebagai strategi yang tepat bagi Toko Kue Manika dan formulasi matriks IE menunjukan Toko Kue Manika berada diposisi *grow and build* strategi untuk usaha yang ada diposisi *grow and build* adalah strategi intensif yang menghasilkan 7 strategi penetrasi pasar, 11 strategi pengembangan pasar dan 3 strategi pengembangan produk, berdasarkan kondisi Toko Kue Manika saat ini yang paling tepat untuk diaplikasikan adalah strategi intensif penetrasi pasar dengan meningkatkan dan mengkonsistenkan promosi di media sosial, promosi di aplikasi pesan-antar, promosi dengan perantara pemasaran yang dimiliki dan meningkatkan pelayanan konsumen dengan meningkatkan keterampilan karyawan, merespon konsumen dengan cepat, meningkatkan interaksi dengan konsumen di media sosial.

DAFTAR PUSTAKA

- Assyfa, H. M. (2023). Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Ekonomi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). *Karimah Tauhid*, 2(5), 1550–1558.
- Badan Pusat Statistik. (2022). Kota Bogor dalam Angka 2022. *Go. Idbps*, 4(1), 88–100.
- BPS Kota Bogor. (2020). *Kota Bogor Dalam Angka Tahun 2020*. 244.
- BPS Kota Bogor. (2021). *Kota Bogor Dalam Angka (Bogor Municipality in Figures) 2021*, 1–250.

- David, F. R., dan David, M. E. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson. In Pearson Education Limited.
- David, Fred. R. (2016). Manajemen Strategik, Alih Bahasa Alexander Sindoro, Prehallindo, Jakarta.
- Dewi, Y. P., Hadayani, Sartika, D., & Manurung, B. (2021). Strategi Pengembangan Usaha Roti Pada 'Anugrah Bakery' Kecamatan Palu Timur Kota Palu. *Agrotekbis*, 9(4), 786–795. <http://jurnal.faperta.untad.ac.id/index.php/agrotekbis/article/view/1009/981>.
- Fatyandri, N. A., Susanto, S., Angeline, F., Richelle Chan, K., Go, M., & Surya, P. (2023). Analisa Kompetitor hingga Dinamika Kompetitif pada Bisnis Kafe Catarina. *Jurnal Mirai Management*, 8(2), 220–229.
- Haque-fawzi, M. G., Iskandar, ahmad syarief, Erlangga, H., Nurjaya, Sumarsi, D., & I. (2022). Strategi Pemasaran Konsep, Teori dan Implementasi. In *Pascal Books*. <http://repository.ibs.ac.id/id/eprint/4973>.
- Indraswari, R., Putri, H., Suroso, E., Yuliandari, P., & Utomo, T. P. (2022). *Development Strategy Of Processed Food Products From Pumpkin Flour In Bandar Lampung (A Study Case In Home Industry B. Co Bandar Lampung)*. *Jurnal Agroindustri Berkelanjutan*, 1(1), 12–28.
- Ivonia Auxiliadora Freitas Marcal, Yosse Putra Oentoro, & Muhammad Yasin. (2024). Pertumbuhan Ekonomi Sebagai Cerminan Perkembangan Perekonomian Suatu Negara. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, 2(3), 40–47. <https://doi.org/10.54066/jmbe-itb.v2i3.1898>.
- Kotler, P. Armstrong, G., Harris, LC, dan He, H. (2021). *Principles of Marketing Eighteenth Global Edition, Principles of Marketing*, 18th Edition, ISBN 978-0-13-576659-0, Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., Kelller, L. K., & Chernev, A. (2022). *Marketing Management*. In Pearson.
- Nisa, K. (2020). (2020). A Strategic Management Analisis Swot Pada Produk Cakekinian. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(5), 511–521. <https://doi.org/10.31933/jimt.v1i5.174>.
- Patra, E. (2018). Pengaruh Strategi Promosi Dan Harga Terhadap Volume Penjualan Alat-Alat Kesehatan (Hospital Bed) Pada Pt Sarandi Karya Nugraha. Jimfe (*Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi*), 1(2). <https://doi.org/10.34203/jimfe.v1i2.567>.
- Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian. (2021). Buletin Konsumsi Pangan Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian. *Buletin Konsumsi Pangan*, 12(02), 1–107. <http://epublikasi.pertanian.go.id/arsip-buletin/53-buletin-konsumsi/677-buletin-konsumsi-vol-10-no-2-2019>.
- Riyanto, S. (2018). Analisis Pengaruh Lingkungan Internal Dan Eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun Slamet Riyanto Universitas PGRI Madiun
Keywords: Internal Environment, External Environment, Competitive Advantage and P. Jurnal Manajemen Bisnis Dan Inovasi, 5(3), 159–168.
- Siregar, A. P. H. (2020). Analisis Strategi Bersaing Toko Roti X Berdasarkan IE - Matriks. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 16(1).
- Vidya, W., & Wilda, K. (2018). *Strategi Pemasaran Usaha Industri Roti Agung Marketing Strategy of Roti Agung Industry*. 2(4), 42–48. <https://doi.org/https://doi.org/10.20527/frontbiz.v2i4.652>.